

MASTEROPPGAVE

«Vi forventer jo at folk kan samarbeide ...»

En kvalitativ studie av
samhandlingskompetanse

Barbro Nævdal Kristiansen

Mai 2019

Master i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Første del av 2019 vil bli husket som det året julegardinene hang oppe til påske og alt dreide seg om master og jobb. Men hva gjør vel det! Endelig ser jeg slutten på en lang og lærerik prosess som har vart i fire år.

Det har vært oppturer og nedturer gjennom disse fire årene, både profesjonelt og privat. Prosjektet har tæret på krefter og helse, spesielt det siste året. Men jeg føler likevel at jeg har kommet styrket ut av denne prosessen.

Jeg har mange å takke for det. Først vil jeg takke kollokviegruppa fra Moss for faglige diskusjoner og samkjøring. En ekstra takk til Ida for innspill og inspirasjon. Takk også til venner og familie for oppmuntring underveis.

Deretter vil jeg takke arbeidsgiver for tilrettelegging og støtte til å kunne gjennomføre dette studie. Uten denne tilretteleggingen ville jeg ikke ha kommet i mål.

Min veileder gjennom hele arbeidet, først med prosjektoppgaven og nå med avhandlingen har vært Sol Skinnarland. Tusen takk for din optimisme, innlevelse og selvfølgelig mange gode innspill og veiledninger. Uten deg ville jeg utvilsomt ha sporet av underveis.

Mine pilot-informanter fortjener en takk. Dere ga meg mulighet til å utvikle prosjektet enda mer, før alvoret satte inn.

Tusen takk til alle informantene som velvillig delte av sin kunnskap og erfaring. Dere ga meg grunnlaget for avhandlingen og utvidet forståelse av begrepet.

Sist men ikke minst, vil jeg rette en enorm og kjærlig takk til mine to flotte sønner Ole og Jon. En ekstra takk fortjener Ole for kritiske kommentarer og korrekturlesing. Dere har hatt urokkelig tro på mor og hennes prosjekt fra dag én. Selv i perioder hvor jeg har følt meg svært selvopptatt fordi jeg er i Master-bobla, har dere vist forståelse. Snart brister bobla og jeg vil være tilstede for dere igjen!

Moss, 14. mai, 2019 Barbro Nævdal Kristiansen.

Sammendrag

Bakgrunn for valg av tema

I Samhandlingsreformen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009) som ble innført i 2012, blir det beskrevet nødvendigheten av et samhandlingskompetent helsepersonell. Samtidig etterlyses det er behov for mer kunnskap om hvordan helsetjenestene utvikler denne kompetansen. Det er urealistisk å tro at bare ved å plassere fagfolk i grupper så vil de jobbe sammen som et team, viser forskning (D'Amour, Ferrada-Videla, San Martin Rodriguez, & Beaulieu, 2005).

Samhandlingskompetanse er heller ikke medfødt (Nilsen, 2010). Den er en del av en uformell kompetanse og består av personlige egenskaper, egnethet og erfaring. Disse karaktertrekkene er det i stor grad opp til ledere å avdekke og vurdere ved tilsettinger. I tillegg bør samhandlingskompetansen videreutvikles i enhetene.

I 2016 skrev Willumsen og Ødegård at tverrprofesjonelt samarbeid fortsatt regnes som «underteoretisert» og at det fremdeles er nødvendig med utvikling av kunnskap både gjennom forskning, opplæring og praksis (Willumsen & Ødegård, 2016, s. 13). Samhandlingskompetanse hos den enkelte medarbeider må være grunnlaget for gode tverrprofesjonelle samhandlinger.

Formål med undersøkelsen

Å sette fokus på samhandlingskompetansen hos den enkelte ansatte og vise at det bør forskes mer på denne, har vært et mål med undersøkelsen. Det er lite oppmerksomhet rundt hva som kreves av hver og en av oss for å være gode på samhandling. Det er begrenset hjelp i formålstjenlige, overordnede samarbeidsavtaler mellom enheter eller nivåer i helse- og omsorgs forvaltning, hvis ikke fagfolk har den nødvendige kompetansen for å praktisere god samhandling. Mangel på effektiv samhandling kan føre til frustrasjoner og til utsettelse av behandling for pasienten/brukeren. Derfor handler problemstillingen min om hvordan førstelinjeledere avdekker og videreutvikler samhandlingskompetanse hos fagfolk.

Metode

I denne avhandlingen har jeg brukt kvalitativ metode. Det er foretatt semistrukturerte intervjuer av syv førstelinjeledere i helse- og omsorgsenheter. Avhandlingen har en adaptiv tilnærming (Layder, 1998). Det vil si at jeg har tatt

utgangspunkt i en teori som mine data har blitt tilpasset og formet av. Teorien som er danner bakgrunnen for min undersøkelse er Skorstads (2015) *kompetansepotensiale*. Mine orienterende begrep er kunnskap, motivasjon, personlighet og evner. Orienterende begreper henviser til sosiale prosesser og er beskrivende for både for objektive og subjektive sider av sosialt liv (Layder, 1998). Disse begrepene har vært retningsgivende for min forskning.

Resultat

Mine funn tyder på at samhandlingskompetanse er vanskelig å avdekke ved tilsetninger. Det å bruke «magefølelsen» eller intuisjon er utbredt blant ledere. Videre så forventes det at jo høyere formell kunnskap kandidaten har, jo større er forventningene om god samhandlingskompetanse. Dette samsvarer ikke alltid. Det fremheves at det er viktig å tenke på at man rekrutterer fagfolk til team-arbeid. Nye medarbeidere må passe inn i eksiterende team, både når det gjelder personlighet og faglige kvalifikasjoner. I tillegg bør det legges vekt på evnen til «small-talk» hos fagfolk, da dette kan være en forutsetning for god kommunikasjon i samhandling. Å kjenne seg selv og sine styrker og svakheter er en god egenskap. Dette danner grunnlag for å trygghet i møte med andre.

Førstelinjeledere har en viktig rolle i å utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter. Dette kan skje gjennom å tilføre kunnskap om hva samhandling er og hva som kreves for gode samhandlinger. Videre bør det øves på reelle situasjoner i enhetene.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
FIGUROVERSIKT	6
1 INNLEDNING	1
1.1 SAMHANDLINGSREFORMEN	2
1.2 FORSKNING OG TEORI OM TEMAET	4
1.3 SKORSTADS KOMPETANSEPOTENSIALE	6
1.4 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	7
1.5 OPPGAVENS DISPOSISJON	9
2 TEORI	10
2.1 SAMHANDLING	10
2.2 KOMPETANSE	11
2.3 KUNNSKAP	14
2.4 EVNE.....	15
2.5 PERSONLIGHET	17
2.6 MOTIVASJON	20
2.7 PROFESJONELLE TEAM	22
2.8 FØRSTELINJELEDERE	25
3 METODE	27
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE	27
3.2 INTERVJU SOM METODE	29
3.3 VALG AV INFORMANTER	30
3.4 INTERVJUGUIDEN.....	31
3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	33
3.6 ANALYSE AV INNSAMLET DATA	33
3.7 BRUK AV ADAPTIV TEORI I ANALYSEN	37
3.8 EPISTEMOLOGI, RELIABILITET OG VALIDITET	38
4 PRESENTASJON AV MINE FUNN	45
4.1 FØRSTLINJELEDERE VURDERER OG AVDEKKER SAMHANDLINGSKOMPETANSE	45
4.2 DEFINISJONER AV SAMHANDLINGSKOMPETANSE	51
4.3 PERSONLIGE OG PROFESJONELLE EGENSKAPER OG FAKTORER.....	57
4.4 Å UTVIKLE SAMHANDLINGSKOMPETANSE I EGNE ENHETER.	68
4.5 OPPSUMMERING AV MINE FUNN	78
5 DRØFTING AV MINE FUNN MOT TEORI	80
5.1 HØY FORMELL KUNNSKAP SAMSVARER IKKE ALLTID MED GOD SAMHANDLINGSKOMPETANSE	80
5.2 «MAGEFØLELSEN» SPILLER EN ROLLE VED ANSETTELSE	83
5.3 VIKTIGHETEN AV Å KJENNE SEG SELV I TEAM	87
5.4 LEDERS TILSTEDEVÆRELSE OG TILRETTELEGGING	91
6 OPPSUMMERENDE DISKUSJON	94
6.1 UTGANGSPUNKTET	94
6.2 KUNNSKAP OM SAMHANDLING.....	94
6.3 EVNE TIL SAMHANDLING I TEAM	95
6.4 PERSONLIGHET I SAMHANDLING.....	96
6.5 MOTIVASJON TIL UTVIKLING AV SAMHANDLING	98
7 KONKLUSJON	100
8 REFERANSELISTE	102
9 VEDLEGG	107

9.1	INTERVJUGUIDEN.....	107
9.2	MAIL TIL LEDERE AV FØRSTELINJELEDERE	110
9.3	INFORMASJONSSKRIV.....	111
9.4	GODKJENNING FRA NSD	114

Figuroversikt

FIGUR 1. SKORSTADS (2015) KOMPETANSEPOTENSIALE.....	13
FIGUR 2. PRESENTASJON AV SAMHANDLINGSKOMPETANSE HENTET FRA J. A. JOHANNESSEN & OLSEN, 2009, S. 29.	21
FIGUR 3. EN MODELL FOR METAKOGNITIV FORSTÅELSE AV PROFESJONELLE TEAM FRA WILHELMSSON ET AL., 2012, S.6.	24
FIGUR 4. BESLUTNINGSPROSESSEN I EN HIERARKISK ORGANISASJON HENTET FRA HATCH, 2001, S. 298.	25
FIGUR 5. ELEMENTER FRA FORSKNINGSPROSESSEN FRA LAYDER, 1998, S. 29, MIN OVERSETTELSE.	28
FIGUR 6. ET AV ANALYSESKJEMAENE BRUKT I OPPGAVEN.	34
FIGUR 7. OVERSIKT OVER KODING UNDER HVERT FS.	36
FIGUR 8. UTVIKLING AV SAMHANDLINGSKOMPETANSE.	88

1 Innledning

«Vi forventer jo at folk kan samarbeide-
det er jo en sånn åpenbar greie egentlig».

Dette sa en av informantene under intervjuet. Mitt utgangspunkt for denne avhandlingen er det samme, at forventninger om samhandlingskompetanse er underkommunisert. Mitt inntrykk er at det forventes at fagfolk, spesielt i yrker som omhandler mennesker, er gode på å samarbeide. Vi forventer dette fordi det er innforstått at i tillegg til fagkunnskap, må man kunne skape relasjoner, kommunisere, lytte og tilpasse seg i møte med andre, for å oppnå gode resultater. Men det stemmer ikke alltid- noe de fleste av oss også har erfart. Mennesker som er dårlig på å samarbeide skaper store utfordringer på arbeidsplassen i form av frustrasjoner, dårlig arbeidsmiljø og ikke minst går det utover tjenesteytingen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009). En feilansettelse koster i tillegg bedriften dyrt, både i bruk av tid og ressurser (Haaland, 2019; Rasmussen, 2018; Skorstad, 2015).

Det er enkelt å dokumentere formelle kunnskaper ved ansettelser, men hvordan avdekkes den uformelle kompetansen som det er å kunne samarbeide? Og hvordan jobber ledere med videreutvikling av samhandlingskompetanse i egne enheter?

Interessen min for temaet «samhandlingskompetanse» startet da jeg avsluttet litteraturgjennomgangen våren 2017 om ledelse og tverrfaglig samarbeid i helse- og omsorgsektoren. Problemstillingen min den gangen var: «Hva sier litteraturen om hva ledere bør være opptatt av for å bidra til å utvikle tverrfaglige team?»

Utgangspunktet mitt var en litteraturgjennomgang fra 2005. Artikkelen har tittelen *The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies* (San Martin Rodriguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005). Flere forskere som i ettertid har publisert teorier rundt tverrfaglig samarbeid refererer til denne studien. Litteraturgjennomgangen min besto av ni fagfelleurderte artikler fra 2005 til 2015. Konklusjonen var at ganske mye forskning er foretatt på organiseringsmetoder av samhandling. Mindre forskning er gjort på krav til egenskaper og egnethet hos den enkelte fagperson og hvordan

den kan avdekkes og utvikles av ledere. Dette ga opphavet til fokuset på den enkeltes kompetanse som kreves for å få til gode samhandlinger.

Det er flere spørsmål som kan stilles vedrørende samhandlingskompetanse: Har ledere forventninger om samhandlingskompetanse hos sine arbeidstakere fordi de har en fagutdanning? Hvilke faktorer eller egenskaper forventes? Hvordan vurderer og avdekker ledere denne kompetansen? Det vil også være relevant å undersøke hva ledere gjør eller tenker de kan gjøre for å øke samhandlingskompetansen hos sine medarbeidere.

Etter å ha gjennomgått forskningsartiklene fra 2005 til 2015, satt jeg igjen med utvidet kunnskap om tverrfaglig samarbeid og ledelse. Ledere på alle nivåer må være bevisst på å legge til rette for samarbeid både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Det er et komplisert og sammensatt tema og område, noe alle disse artiklene beskrev. Men det var én artikkel som spesielt fattet min interesse. Det var Nilsen (2010) «*Er tverrprofesjonell samhandling noe annet enn utøvelse av fag?*». Hennes konklusjon var at tverrprofesjonell samhandling må læres, på lik linje med ledelse. Hun avslutter med å si at «Å fortsatt tro at tverrprofesjonell samhandlingskompetanse er en medfødt egenskap, er i beste fall gammelt tankegods» (Nilsen, 2010, s. 99).

Samhandlingskompetanse må læres- det er ikke medfødt. Dette burde ikke være ny viten da kravet om samarbeid i praksis og utdanning vært nedfelt i offentlige lovreguleringer og meldinger i Norge i over 30 år. Den første Norske Offentlige Utredning (NOU), som omhandlet temaet, kom i 1986 med tittelen *Samordning i helse- og sosialtjenesten* (NOU, 1986). Her ble det blant annet vektlagt at mangelfull samhandling mellom tjenesteområdene kan ha stor betydning for utfallet for av behandlingen for pasienten/klienten (NOU, 1986, s. 8).

1.1 Samhandlingsreformen

Fra 1986 har det vært et stadig økende fokus på område samhandling i helse- og omsorgsektoren i Norge. En stor og viktig reform trådte i kraft i 2012 og ble kalt Samhandlingsreformen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009). Samhandling legges her til grunn for tilpasning av tjenestene til økende utfordringer i helse- og omsorgsektoren. Det må finnes løsninger på utfordringene forbundet med samhandling vertikalt mellom de offentlige forvaltningsnivåene: stat, fylke og

kommune og mellom mange profesjoner og avdelinger horisontalt (Willumsen & Ødegård, 2016, s. 18).

Å styrke samhandling og samhandlingskompetanse er en betingelse og en nødvendighet for lykkes med intensjonene i Samhandlingsreformen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009). Bør vi ikke da starte på individ-nivå? Bør ikke ledere først og fremst ha fokus på å forbedre samhandlingskompetansen i egne team, før samhandling med andre instanser kan forventes å fungere bra? Min antagelse er at alle arbeidsteder trenger kollegaer som kan samhandle, i tillegg til fagkompetanse. Siden 2012 har det i helse- og omsorgssektoren også vært lovfestet at samhandling må bli bedre.

Interessen min for samhandlingskompetanse gjorde at jeg finleste kapittel 13 i St.meld.nr. 47 om «Et kompetent helsepersonell – i alle deler av helsetjeneste» (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 125). Håpet mitt var å finne svar på hvordan man skal identifisere og utvikle samhandlingskompetanse i helse- og omsorgstjenestene. Innledningen lovet godt da det sto at: «Skal denne reformen lykkes forutsettes det at det må arbeides med helsepersonells kompetanse i sektoren» (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 125). Det viste seg imidlertid at mye av innholdet i denne delen fokuserte på formell utdanning av helsepersonell og heller ikke dette var særlig oppløftende lesning fra mitt perspektiv. Det kommer fram at universiteter og høyskoler har generelle mål om samarbeid og anser dette som viktig, men få konkrete mål viser undersøkelser (Bjørke, 2009).

Mot slutten av kapitlet får jeg nytt håp da helsepersonellens kompetanse blir definert som: «[...] en kombinasjon av teoretiske kunnskaper, praktisk erfaring og personlige egenskaper og egnethet» (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 130). Her blir det slått fast at kompetansen er mer enn teoretiske kunnskaper. Det dreier seg også om erfaringer og personlige faktorer.

Videre kommer det fram at læringsprosessene på arbeidsplassen får økende betydning fordi den læringen som skjer her er vanskelig å gjennomføre andre steder. For helsetjenesten er dette både et ansvar og en mulighet, blir det påpekt. Dette blir ikke utdypet videre, bortsett fra at det oppsummeres med at: «Det er behov for mer kunnskap om hvordan denne form for kompetanseutvikling skjer i helsetjenesten» (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 130). I tillegg etterlyses det

mer kunnskap om hvilke betingelser og forutsetninger som må være tilstede for daglige læringsprosesser i helse- og omsorgstjenestene.

Min tolkning av formuleringen «et ansvar og en mulighet» i Stortingsmelding 47, er at denne «ballen» blir kastet over til helsetjenestene selv. De må ta oppgaven med å avdekke og vurdere hva samhandlingskompetanse er, og på hvilken måte denne synliggjøres og utvikles i miljøene. Hvis den viser seg å være mangelfull eller fraværende må de ta ansvaret med å definere og videreutvikle samhandlingskompetanse i egne organisasjoner. Denne oppgaven vil jeg tro i stor grad tilfaller førstelinjelederne, da disse er nærmest fagfolkene i teamene.

Hva kjennetegner da denne kompetansen som overordene myndigheter har gitt oss i helse- og omsorgstjenesten ansvar og mulighet for å utvikle? Har det blitt avdekket hvilke betingelser og forutsetninger som må være tilstede for daglige læringsprosesser? Mitt prosjekt søker å bidra til svar på disse spørsmålene.

1.2 Forskning og teori om temaet

Samhandlingsreformen (St.meld.nr. 47) ble iverksatt i 2012. Hva har forskning og teori bidratt med så langt når det gjelder samhandlingskompetanse? I flere forskningstekster og fagbøker (Grimsmo, Kirchhoff, & Aarseth, 2015; Kassah, Tingvoll, & Kassah, 2014) finnes det evalueringer av samhandlingsreformen. Det dreier seg ofte om felles innholdsdel i studiene, reformens begrunnelser, virkemidler og fokus på samarbeidet som sådan, men lite om samhandlingskompetansen som kreves. Selv om det er et krav at leger for eksempel «kan samarbeide i team på tvers av tjenestenivåer og profesjonelle grupper» (Frich, 2016, s. 1).

I boka «Samhandlingsreformen under lupen» (Kassah et al., 2014), som er en forskningsbasert vitenskapelig antologi, er formålet å presentere «noen av de utfordringer som kommunale helse- og omsorgstjenester opplever i forbindelse med gjennomføringen av samhandlingsreformen» (Kassah et al., 2014, s. 13). Fokuset er på ressursutnyttelse og systemer og strukturer, når den tar for seg de fleste deler av kommunal helse- og sosialfaglig tjeneyting. Men heller ikke her finner jeg tekster om samhandlingskompetansen som helhet (Kassah et al., 2014).

Felles fagopplæring på høyskoler og universitet kan være deler av svaret på å forbedre tverrfaglig samhandling, men det vil tvilsomt løse hele utfordringen.

Hvordan avdekke og utvikle denne kompetansen hos den eksisterende arbeidsstyrken? Det er tross alt her de fleste befinner seg. I 2016 skrev Willumsen og Ødegård at tverrprofesjonelt samarbeid fortsatt regnes som «underteoretisert» og at det fremdeles er nødvendig med utvikling av kunnskap både gjennom forskning, opplæring og praksis (Willumsen & Ødegård, 2016, s. 13).

Det er også forskjellig mening om hvordan man kan tilegne seg samhandlingskompetanse. Wilhelmsson et al. (2012) sier for eksempel at prosessen for å bli tverrfaglig samhandlingskompetent, ikke kan bli skilt fra det å bli profesjonell. De beskriver læringsprosessen som det å dele kunnskap med andre profesjoner, å ha et felles fagspråk og generelle arbeidsmetoder (Wilhelmsson et al., 2012, s. 11, min oversettelse). Igjen tolker jeg det dithen at dette dreier seg for det meste om fagkunnskap og ikke den delen av samhandlingskompetansen som omhandler personlige egenskaper og egnethet. Hva gjør at det fortsatt finnes lite forskning på dette område? Det er sikkert flere årsaker til det. Men en grunn, i tillegg til at forventninger om at fagfolk kan samarbeide, kan være at god samhandlingskompetanse kan være vanskelig å dokumentere og måle.

Hvis vi ser for oss at de fleste kompetanser kan beskrives på en glidende skala fra en til ti, vil ytterpunktene være de menneskene med ekstremt dårlig eller ekstremt god kompetanse på et område. Selv om de fleste befinner seg midt på skalaen, når det gjelder samhandlingskompetanse, så fins det alltid rom for bedring. Dessuten blir vi utfordret når vi blir satt til å samhandle med personer vi ikke nødvendigvis kommer så godt overens med. Da kan det være fordelaktig å kunne finne fram egenskapene som likevel vil sikre et godt resultat. Men det fordrer at vi bør kjenne til disse og hvordan bruke dem.

I tillegg bør søkelys settes på hvordan samhandlingskompetanse avdekkes ved rekruttering. Det er ikke nok å stille spørsmål under intervjuet om denne kompetansen, da den vanskelig kan dokumenteres. Dessuten må det vurderes om personen passer inn i akkurat denne enheten. For grad av personlig egnethet er i første rekke en sak om arbeidssøker passer inn i arbeidsteamet (Rogstad & Sterri, 2018, s. 60). Denne siden av kompetanse kan også omtales som personlig kompetanse ifølge Skau (2017). Den er den vanskeligste å beskrive og tar lang tid

å utvikle. Personlig kompetanse er også den vi i minst grad har anerkjent og vurdert (Skau, 2017, s. 60).

Noen av spørsmålene som blir stilt under intervju med mulige nye arbeidstaker omhandler gjerne «samarbeidsevner». Få vil avsløre at disse evnene er mangelfulle, men hvordan belyser lederne dette temaet og avdekker eventuelle «hull»? Som med mye annet blir det sjelden stilt spørsmål til samhandling som fungerer. Men det skjer at samhandling ikke er hensiktsmessig og det kan vise seg at en enkeltperson er årsaken. Med tanke på dette, kan det være bedre å forebygge enn å reparere. Forskning viser også at mange ferdigheter er teoretisk knyttet til samhandling, men at disse forbindelsene ikke har blitt testet empirisk (Getha-Taylor, 2008, s. 103, min oversettelse).

Dette er bakgrunnen til at jeg ble interessert i samhandlingskompetanse. Samtidig har jeg vist til lovkrav om denne kompetansen og mangelfull forskning. Tidligere søkelys virker å være rettet mot organisering av utdanninger og mangelfull samhandling vertikalt og horisontalt i organisasjoner, og mellom nivåer.

«Samhandlingskompetanse» er begrepet jeg bruker videre i oppgaven, da det favner bredere enn samarbeidsferdigheter. Dette blir nærmere beskrevet i teoridelen. «Tverrfaglig» er også et begrep jeg har utelatt videre i avhandlingen, fordi det er implisitt i bortimot all samhandling i helsetjenestene. Dessuten kreves samhandlingskompetanse uansett hvor flere må samhandle mot felles mål.

1.3 Skorstads kompetansepotensiale

Etter å ha lest oppsummeringen i St. meld 47, ble det enda mer klart for meg hva avhandlingen min skulle omhandle, nemlig: samhandlingskompetanse, med vekt på kompetanse. Min tolkning av St.meld.nr., 47, teori og forskning tyder på at det er behov for mer kunnskap om hvordan avdekke og videreutvikle denne kompetansen.

Fra Samhandlingsreformen (St.meld.47) hadde jeg nå stikkord som personlige egenskaper og egnethet. Da jeg satte dette sammen med samhandlingskompetanse i mine søk, fant jeg raskt fram til Skorstads (2015) bok «Rett person på rett plass». Han omtaler potensiale for våre handlinger som «kompetansepotensialet». Dette potensialet består av fire komponenter: personlighet, motivasjon, evner og kunnskap, og blir nærmere beskrevet i kapittelet om mitt teoretiske utgangspunkt.

Skorstads (2015) kompetansepotensiale er som sagt utgangspunktet for forskningen min i denne avhandlingen hvor jeg tester teori mot empiri. Dermed er Layders (1998) adaptiv tilnærming et naturlig valgt forskerståsted for meg da den gir mulighet for å utvikle teorien gjennom empiri. Gjennom teori som er aktuell for analysen, blir data sortert og justert. Layder (1998) bruker konseptet orienterende begrep til hjelp i forskningsprosessen og til hvordan data blir forklart og analysert (Layder, 1998, s. 5). Samhandlingskompetanse er i denne avhandlingen mitt overordnede orienterende begrep.

Resultatene av mine funn kan forhåpentligvis bidra til kunnskap som kan brukes til å tette «hull» på feltet. Dessuten medvirke til å gi ledere og andre en større forståelse av viktigheten av å kartlegge samhandlingskompetanse hos den enkelte medarbeider. Målet er å konkretisere hva «samhandlingskompetanse»- begrepet kan inneholde gjennom å gjøre bevisst elementer som kunnskap, evner, personlighet og motivasjon (Skorstad, 2015). På denne måten kan «kunnskapshull» lettere bli synliggjort og opplæring bli mer målrettet, slik intensjonene i samhandlingsreformen forutsetter.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

I arbeidet med å utvikle en problemstilling ble det tidlig klart at det er kompetansedelen av samhandlingskompetanse som jeg ønsker å forske på. Dette blir nærmere beskrevet i teoridelen. Det samme gjelder bruk av begrepet samhandling. Mine funn vil være relevante fordi det i helse- og omsorgssektoren kreves stor grad av samhandling, både innad i teamene og horisontalt og vertikalt innad og utenfor organisasjonen. Det er en fordel å inneha denne kompetansen også i arbeidsteam utenfor kommunale helse- og omsorgstjenester. Derfor kan mine funn forhåpentligvis også være til nytte for andre virksomheter og organisasjoner.

Min forskning er avgrenset til å gjelde førstelinjeledere i helse- og omsorgssektoren. De syv førstelinjelederne som jeg intervjuet kommer fra tjenester for funksjonshemmede og psykisk helse og rus. Dette omtales videre i metode-delen.

Problemstillingen min er derfor som følger:

Hvordan avdekker kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorg samhandlingskompetanse hos fagfolk, og hvordan kan denne identifiseres og utvikles i egne avdelinger?

Problemstillingen rommer mange elementer som må konkretiseres til forskningsspørsmål (FS), for å kunne innhente data som er analyserbare. Dette ble utledet til fire forskningsspørsmål. Under hvert forskningsspørsmål hadde jeg Skorstads (2015) fire kompetansepotensiale i tankene og utarbeidet også intervjuguiden med disse som orienterende begrep (Layder, 1998).

Det første forskningsspørsmålet handler om førstelinjeledere og hvordan de avdekker og vurderer samhandlingskompetanse ved nyansettelser og hos de fagfolk de allerede har. Hvilke forventninger har de? Hvilke spørsmål stilles? Til dette spørsmålet var Skorstads (2015) kunnskap valgt ut som mitt orienterende begrep.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan avdekker og vurderer førstelinjeledere samhandlingskompetanse ved nyansettelser og hos fagfolkene de allerede har?

Andre forskningsspørsmål rommer spørsmål om hvordan samhandlingskompetanse defineres når de møter samhandlingskompetente. Hva legges merke til og hvordan forklares disse observasjonene? Mitt orienterende begrep ble Skorstads (2015) kompetansepotensiale evne.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan definerer førstelinjeledere samhandlingskompetanse hos ansatte?

I neste forskningsspørsmål søker jeg svar på hva som skal til hos den enkelte fagperson for at denne skal bli vurdert til å ha god samhandlingskompetanse. Hva skiller seg ut som positive eller negative egenskapet eller faktorer? Skorstads (2015) kompetansepotensiale evne, ble mitt orienterende begrep.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke personlige og profesjonelle egenskaper (faktorer) er viktig i samhandling?

Sist men ikke minst vil jeg undersøke om førstelinjeledere har strategier på hvordan samhandlingskompetanse kan utvikles i den allerede eksisterende personalgruppa man har. Gjøres det i tilfelle eksplisitt eller implisitt i personalarbeidet? Er det et eget fokusområde i gruppa eller jobbes det med den

enkelte fagansatt, eller begge deler? Motivasjon er mitt tilhørende orienterende begrep og Skorstads (2015) kompetansepotensiale.

FS 4: Hvordan kan kommunale førstelinjeledere utvikle samhandlingskompetansen i egne enheter?

Dette er mine forskningsspørsmål som jeg har operasjonalisert ytterligere i en intervjuguide. Intervjuguiden er presentert i sin helhet i kapittel 9.1.

1.5 Oppgavens disposisjon

I neste kapittel, kapittel to, vil jeg presentere avhandlingens teoretiske utgangspunkt. Her beskrives sentrale tema nærmere og viktig begrep avklares. Dessuten går jeg nærmere inn på mine fire orienterende begrep og Skorstads (2015) kompetansepotensiale. I kapittel tre redegjør jeg for metoden som er brukt. Hvilke metodiske avveielser som er gjort og fremgangsmåten for undersøkelsen legges fram her. En presentasjon av Layders (1998) adaptiv tilnærming inngår videre. Tilslutt i dette kapittelet avklares tilnærmingen i forhold til reliabilitet, validitet og etiske overveielser, før mine kritiske refleksjoner av undersøkelsen formuleres.

I kapittel fire presenterer jeg resultater og analyse av mine hovedfunn. Dette kapittelet er delt opp i fire, med mange underkapitler. Først i forhold til hvert forskningsspørsmål og dernest overskrifter som beskriver viktige funn. Dette er gjort med tanke på oversikt og systematikk. På slutten av denne delen kommer en kort oppsummering av mine funn.

Fire fremtredende funn i min forskning, drøftes i kapittel fem opp mot relevant teori. Disse relateres tilbake til hvert forskningsspørsmål, orienterende begrep og kompetansepotensiale. Avhandlingen avsluttes med en oppsummerende diskusjon i kapittel seks. Her trekkes trådene sammen og det redegjøres for hva denne undersøkelsen har avdekket. Avslutningsvis i kapittel syv, diskuteres styrker og svakheter i konklusjonene og hva som bør forskes videre på.

2 Teori

«We can confirm that it is unrealistic to think that simply bringing professionals together in teams will lead to Collaboration» (D'Amour et al., 2005, s. 125). Dette sitatet hentet fra D' Amour et al. (2005), er beskrivende for mitt utgangspunkt.

Det er urealistisk å tro at ved bare å sette fagfolk sammen så vil det føre til samhandling. Erfaringer, egnethet og personlige egenskaper hos den enkelte vil være avgjørende for om det blir gode samhandlinger.

Først i dette kapittelet utdypes begrepene samhandling og kompetanse. Deretter beskrives mine orienterende begrep: kunnskap, evne, personlighet og motivasjon. Så vises teorier rundt profesjonelle team, før jeg avslutningsvis utdypet begrepet og plasserer «førstelinjeledere» i en organisasjon.

2.1 Samhandling

Mitt overordnede orienterende begrep (Layder, 1998) er som antydning i innledningen, samhandlingskompetanse, med fokus på kompetanse. Derfor presenterer jeg kort hvorfor «samhandlings»-begrepet er brukt før jeg går videre til en større fordypning av «kompetanse»-begrepet.

Vi bruker ofte begrepene samarbeid og samhandling om hverandre i daglig språk. Andre begrep som også betyr omtrent det samme er samordning, koordinering og samspill. I min sammenheng, når begrepet er satt sammen med kompetanse, er det mest naturlig å bruke enten samarbeid eller samhandling.

I innledning til hvert intervju poengterte jeg ovenfor mine informanter at det var det samme hvilket av begrepene de brukte, men i avhandlingen er «samhandling» et bevisst valgt begrep. Samhandlingsbegrepet er valgt fordi samhandling handler mer om relasjoner og prosessen enn oppgavene ifølge Ness (2014). Samhandling kan oversettes til det engelske begrepet «collaboration» som betyr å arbeide sammen med.

Den samme betydningen har samarbeid som knyttes til «cooperation» på engelsk (Ness, 2014, s. 2). Forskjellen kommer til syne når begrepene defineres.

«Collaboration» handler om relasjoner og gjensidig engasjement og deltagelse i denne definisjonen til Roschelle og Teasley (1995): «Collaboration is a coordinated, synchronous activity that is the result of a continued attempt to

construct and maintain a shared conception of a problem». «Cooperation» derimot handler om at hver person blir forpliktet for en del av en større oppgave: «Cooperative work is accomplished by the division of labour among participants, as an activity where each person is responsible for a portion of the problem solving» (Roschelle & Teasley, 1995, s. 70).

At samhandling handler om det relasjonelle og prosessuelle finner vi igjen i definisjon av samhandling i St.meld.47: «Samhandling er uttrykk for helse- og omsorgstjenestenes evne til oppgavefordeling seg imellom for å nå et felles, omforent mål, samt evnen til å gjennomføre oppgavene på en koordinert og rasjonell måte» (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 13). Her snakkes det om evner til oppgavefordeling og evner til koordinert gjennomføring oppgavene.

Man kan også si at personer som samarbeider ikke nødvendigvis samhandler eller handler sammen. Samarbeid kan dreie seg om fordeling av oppgaver, og om informasjon til en annen tjeneste som så viderefører oppgaven. Arbeidet gjøres hver for seg på bakgrunn av for eksempel samarbeidsavtaler. Samhandling kan uttrykkes som at man jobber «side om side» for å nå felles mål og at relasjonene er likeverdige (Ness, 2014). For å lykkes med dette vil det etter min mening være behov for *samhandlingskompetanse*. Neste temaet omhandler kompetanse.

2.2 Kompetanse

I stortingsmelding 47 (samhandlingsreformen) står det å lese at: «Helsepersonellens kompetanse er en kombinasjon av teoretiske kunnskaper, praktisk erfaring og personlige egenskaper og egnethet» (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 130). Kompetanse- begrepet kan altså forstås som en «sekkebetegnelse» som bør utforskes nærmere.

Begrepet kompetanse har sin opprinnelse fra det latinske ordet «competentia» og betydningen er samsvar (Skorstad, 2015). Jobbkraft og person må samsvare. Skau (2017) derimot hevder betydningen er sammentreff eller skikkethet. Uansett er de enige om at det handler om en person har de nødvendige kvalifikasjoner for å fylle en stilling utover det rent formelle. Skorstad (2015) definerer kompetanse slik: «Kompetanse kan forstås som adferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb» (Skorstad, 2015, s. 30). Det handler altså om hvordan arbeidet gjennomføres på en hensiktsmessig måte.

Skau (2017) gir uttrykk for at kompetansebegrepet er kontekstuel. Meningen kommer bare fram i forbindelse med noe, som for eksempel en yrkesrolle eller et oppdrag. Kompetanse kan være et samlebegrep for forskjellige kvalifikasjoner vi trenger til alle typer formål gjennom livet. Derfor splittes kompetanse-begrepet opp på forskjellige måter etter hvilken sammenheng det forekommer i (Skau, 2017). Kompetanse må dermed sees i forbindelse med noe.

Filstad (2016) derimot argumenterer for at kompetanse kan ha flere definisjoner og oppleves så sammensatt at det ikke utvikles en felles forståelse av hva det er. Men sier også at kunnskap utvikles til kompetanse gjennom deltagelse og praksis. Hennes definisjon av kompetanse er: «prosesser hvor best egnet kunnskap, holdninger og ferdigheter konstrueres og anvendes tilpasset krav og forventninger i situasjonen» (Filstad, 2016, s. 124). Filstad (2016) er enig i at kompetanse må tilpasses situasjonen.

Epstein og Hundert (2002) har i sin artikkel om profesjonell kompetanse en annen vektlegging av kompetanse i sin definisjon: «Forstandig og vanemessig bruk av kommunikasjon, kunnskap, tekniske ferdigheter, kliniske begrunnelse, følelser, verdier og refleksjoner i daglig praksis til nytte for individene og samfunnet som man yter tjenester til» (Epstein & Hundert, 2002, s. 226, min oversettelse). I denne definisjonen fokuseres det for det meste på observerbar handling og at kompetansen er en samling av disse ferdighetene. De mener at: «utførelsen er direkte målbar, mens kompetanse er en kvalitet som utledes fra dette» (Epstein & Hundert, 2002, s. 231, min oversettelse).

I denne avhandlingen legger jeg til grunn Skaus (2017) definisjon av kompetansebegrepet. Dette fordi jeg mener kompetanse er kontekstuell og må sees i forbindelse med noe. Samhandlingskompetanse for eksempel, vil måtte kunne brukes forskjellig ut fra hvilken sammenheng man er i.

Kompetanse omtales ofte som formell eller uformell. Formell kompetanse er yrkesspesifikk- det man kan legge fram vitnemål på. Den uformelle kompetanse derimot er mer diffus. Vi tenker gjerne at det handler om erfaringer og personlige egenskaper og egnethet.

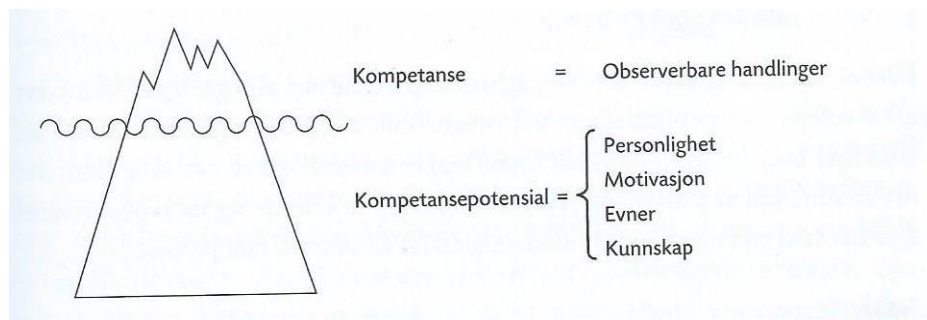
Andre begreper vi bruker er realkompetanse og formalkompetanse. I tillegg brukes benevnelser som sosialkompetanse eller relasjonskompetanse når vi vil beskrive en kompetanse knyttet til samhandling med andre.

Spurkeland (2012) skriver om relasjonskompetanse og påpeker at realkompetansen er relevant: «Personalarkiver inneholder noe om formalkompetansen, det du kan dokumentere i vitnemål og lignende.

Realkompetansen er mye mer interessant. Den inneholder alt en person har samlet i ryggsekken av erfaringer» (Spurkeland, 2012, s. 179). Realkompetansen rommer mer enn bare erfaringer ifølge Skorstad (2015). Den vil bestå av

kompetansepotensiale som vil ha påvirkning for samhandlingen med kollegaer.

Det handler om personlighet, evner, motivasjon og kunnskap, som er underliggende kjennetegn som er mer eller mindre bevisst. Skorstad (2015) omtaler dette som kompetansepotensiale, og dette presenteres i figur 1.



Figur 1. Skorstads (2015) kompetansepotensiale.

«Følgende metafor kan være klargjørende. Kompetansen kan betraktes som den delen av isfjellet som vi kan se. Kompetansen er synlig over vannflaten, mens personlighet, evner, motivasjon og kunnskap er mindre synlig. Ikke desto mindre kan dette være interessant å få rede på når vi skal vurdere en person til en stilling» (Skorstad, 2015, s. 31).

Skorstad (2015) bruker metaforen «isfjell» for å forklare forholdet mellom den observerbare kompetanse og kompetansepotensiale som er mindre synlig. Vi bør både danne oss et bilde over det synlige og over hvilket kompetansepotensial en person har som kan utvikles i tiden som kommer. Dette er aktuelt å få en innsikt i ved nyansettelser (Skorstad, 2015). Ved å bruke «is-fjell»-metaforen kan det også tenkes at man har kompetanser som ikke så lett kommer til syne. Det kan være

mange grunner til det. En av grunnene kan være mangel på kunnskap om hvordan bruke kompetansen. I neste temaet beskrives kunnskap nærmere.

2.3 Kunnskap

Kunnskap er relevant for denne avhandlingen fordi hva vi faktisk kan om samhandling som sådan, kan antas å utgjøre en forskjell på hvordan vi praktiserer samhandling i møte med andre. Det å vite noe om hva som fremmer samhandling kan gjøre at vi opptrer og kommuniserer på en måte som får andre til å føle seg vel og imøtesett, uten at det nødvendigvis går på bekostning av egen agenda. Det samme når vi vet hva som kan hemme samhandling. For stort fokus på seg selv og egne resultater for eksempel, vil ikke bidra til god samhandling. Heller ikke det å være forutinntatt og ha en «ovenfra- og ned» holdning.

Skorstad (2015) kobler kunnskap tett mot formell kompetanse. Det vil si den fagkunnskapen som trengs for å kunne utføre en jobb. Skal du få en jobb som sykepleier, så må du inneha formell kunnskap om sykepleiefaget. Det er ganske innlysende vil man si, men sykepleiere som mange andre faggrupper, jobber sjelden alene. De er ofte avhengig av andre for å få et helhetlig resultat. Det betyr at de i tillegg til fagkunnskapen bør ha kunnskap om samhandling.

Høyskoler og universiteter har mål om at studentene skal lære og samarbeide gjennom studietiden. Ved NTNU i Trondheim har de til og med hatt det som obligatorisk emne kalt Eksperter i Team (EiT) siden 2001 (Sortland, 2015). Alle studenter på høyere grader skal lære å samarbeide i tverrfaglige team. Dette ble iverksatt fordi næringslivet har behov for «uteksaminerte kandidater med evne og ferdigheter til å arbeide i team med personer med ulik fagbakgrunn» (Sortland, 2015, s. 284). I starten ble dette sett på som en trussel å ha fokus på samarbeidsprosesser, som kunne gå utover faglig fordypning. Sortland (2015) skriver videre at innøvde sosiale ferdigheter er en forutsetning for å utnytte kunnskapen til alle i tverrfaglige team. Han hevder at i et heterogent arbeidsmiljø er samarbeidskompetanse nødvendig og vil bli etterspurt i tiltagende grad i samfunns- og arbeidsliv i framtiden (Sortland, 2015, s. 292).

Disse studentene får kunnskap om samhandling både teoretisk og praktisk gjennom utdanningen. Men ikke alle har vært like heldige. Delrapporten fra CAB-prosjektet (Collaboration across Boundaries eller Kvalifisering for

tverrprofesjonelt samarbeid) kom i 2009. Rapporten omhandler hvordan kvalifisering til tverrprofesjonelt samarbeid av studenter i helse- og sosialfag foregår. Rammeplanene fra 1995-97 ga føringer for vektlegging av trening i tverrfaglig samarbeid, i tillegg til felles undervisning. Ved revisjonen i 2005 var føringene for læring av samhandlingskompetanse redusert, men ble igjen et vesentlig tema etter innføring av Samhandlingsreformen i 2012.

CAB- prosjektet oppsummeres med at utdanningsinstitusjonene har fokus på tverrprofesjonelt samarbeid, men at det er overraskende lite målrettet fokus. Noen hentyder også at tverrfaglig samarbeid erfares i praksis og dermed unødvendig å fokusere på (Bjørke, 2009, s. 71). Samhandling erfares i praksis på de fleste arbeidsplasser, og det kan ofte tas for gitt at folk kan samarbeide. Men ikke alle er gode på dette område og mangel på kunnskap om og bruk av kunnskapen kan føre til misbruk av tid og ressurser.

At helsepersonell må kunne samhandle er viktigere nå enn tidligere viser flere rapporter (Bainbridge, Nasmith, Orchard, & Wood, 2010; Nilsen, 2010). Grunnen til dette er sammensatt, men det vises blant annet til flere eldre, flere langtidssyke og flere med komplekse helsebehov. Nilsen (2010) poengterer at samhandling må læres på lik linje med andre fag. Det betyr at samhandling ikke bare skal erfares.

Min forståelse er at de aller fleste i arbeidslivet har ikke fått spesifikk kunnskap om samhandling gjennom fagutdanning, selv om helsefag utdanningsinstitusjonene nok er bedre på dette enn mange andre. Dessuten er mye av kunnskapen vi har, ferskvare. Vi trenger påminnelse, oppdateringer og videreutvikling når det har gått en stund. Slik som i mange andre fag. Vi kan også ha kunnskap på et område, men vi evner ikke å bruke kunnskapen. Neste temaet omhandler evner.

2.4 Evne

Å være evnerik eller å ha gode evner kan synes å være en nyttig beskrivelse av en person. Det indikerer hva et menneske er i stand til å gjøre (Skorstad, 2015). Evne til samhandling vil generelt være verdifullt i dagens arbeidsmarked. Etterspørselen etter kandidater både med god faglig kunnskap, men også med evnen til å ta i bruk kunnskapen i samhandling med andre er stor. For å lykkes med sammensatte

oppgaver er gode samhandlingsevner og evne til å håndtere vanskelige tema før de utvikles til konflikter, avgjørende (Sortland, 2015, s. 2).

I samhandlingsreformen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009) som nevnt tidligere, brukes begrepet *evne* som et uttrykk for å beskrive hele helse- og omsorgstjenestens kapasitet til oppgavefordeling. Dessuten til å kunne gjennomføre oppdragene på en fornuftig og samordnet måte (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 13). For å oppnå dette må hver fagperson, ha evne til samhandling (Nilsen, 2010). Nilsen (2010) argumenterer videre for at ledere og helse- og omsorgsarbeidere må kunne samhandle tverrprofesjonelt. Ved tilsetninger kreves det dog ikke dokumentasjon på gjennomført skolering eller opplæring for denne kompetansen. Ønsket vilkår presiseres ofte som «gode samarbeidsevner». På denne måten kan samhandlingskompetanse forstås som en medfødt evne, noe det ikke er. Samhandling må læres på lik linje med andre fag (Nilsen, 2010, s. 99).

Skorstad (2015) kobler evner tett mot intelligens og mener det er to sider av samme sak. Han mener intelligens er et generelt potensial til å oppfatte og reflektere. Dette potensiale vil i stor grad være avgjørende for hvordan vi tilnærmer oss og responderer på oppgaver (Skorstad, 2015).

Gode samarbeidsevner er ifølge Nilsen (2010) ikke medfødt. Mens Skorstad (2015) hevder evne og intelligens henger sammen og at det handler om hva en person kan klare å gjøre. Å ha gode samhandlingsevner kan dreie seg om flere ting. Det kan være nærliggende å koble det mot emosjonell intelligens, som ifølge Moxnes (2016) handler om å klare å koble tanker med følelser, som igjen vil kunne føre til en rasjonell handling. Emosjonelt intelligente klarer å bruke følelsene til å handle fornuftig (Moxnes, 2016, s. 297). Moxnes (2016) hevder videre at emosjonell intelligens tidligere ble sett på som en del av sosial intelligens. Sosial intelligens er koblet til menneskelige relasjoner og kan også benevnes «samspillsintelligens» (Moxnes, 2016, s. 297). Samhandlingsevner kan ut fra dette forstås som å kunne koble sammen tanker og følelser, både til nytte for oppgaven og for relasjonene i samhandlingen. Man må kunne balansere flere ansvar og forpliktelser samtidig.

Skau (2017) mener samhandlingsevner er et eksempel på personlig kompetanse, som er vesentlig for kvaliteten og verdien av arbeidet vi utfører. Hun hevder

videre at denne kompetansen som samhandlingsevnene er en del av, tar lang tid å utvikle. Dessuten vises den i liten grad på CV 'er og vitnemål (Skau, 2017). Videre stiller hun spørsmål ved hva som inngår i en samhandlingsevne og andre egenskaper og ferdigheter som tilhører en person. I stedet for å svare direkte på dette lister hun opp 66 områder hvor personlig kompetanse kommer til uttrykk. Trettito av disse punktene handler om evner. Blant disse finner vi «evne til å kunne gi og ta i sosiale relasjoner» og «evne til å bruke seg selv i relasjoner med andre» (Skau, 2017, s. 73). Dette tyder på at evner er et viktig område å identifisere hos den enkelte fagperson i forbindelse med samhandlingskompetanse. Det kan være mange aspekter ved evne-begrepet som kan avdekkes og utvikles.

Semundseth og Wergeland-Jenssen (2017) omtaler evner i forbindelse med potensial. De mener at potensialet til en person omfattes av yteevne og vilje til å yte. Videre uttaler de at det meste er mulig med rett innstilling og høy grad av vilje (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017, s. 25).

Som vi har sett i dette teoretiske utsnittet vil våre evner beskrive hva vi er i stand til å gjøre. Det er flere eksempler på at samhandlingsevner ikke er medfødt – kanskje ingen evner er det? Da må vi kunne trekke en konklusjon på at evner utvikles og erfares gjennom livet. Men likevel vil jeg tro at to ganske like mennesker, med lik bakgrunn og utdanning kan oppfattes som å ha ulik samhandlingskompetanse. Så kan det være noe grunnleggende i personligheten vår som skiller oss? Personlighet vil bli omtalt i det neste temaet.

2.5 Personlighet

Hva personlighet er og hvordan forklare den har blitt diskutert også gjennom psykologiens historie. Vi omtaler ofte andre med støtte i personlighetsbeskrivende betegnelser som for eksempel: hun er så samvittighetsfull, han virker sosialt sikker og er alltid omgjengelig osv. Personlighet kan forklares på en enkelt måte som noe vi velger å gjøre (Skorstad, 2015). En annen forklaring på personlighet er at det både er en struktur og en prosess, men mest en sosialiseringssprosess. Resultatet av en slik prosess endres ikke lett, men vil ta tid (Moxnes, 2016, s. 58). Det er vanlig å bruke forskjellige teorier for å klassifisere ulike personlighetstyper.

Når det er snakk om personlighetsteorier er det utbredt å skille mellom to hovedtyper: trekkteorier og typeteorier. Typeteorier karakteriseres av at personer blir klassifisert ut fra kjennetegn eller særpreg som denne personen har, som en av flere personlighetstyper. Denne tilnærmingen har støtt på mye kritikk gjennom tidene. Begrunnelsen er at mennesker har vært satt i begrensede kategorier som ikke er helt i overenstemmelse med virkeligheten.

Trekkteorier derimot siktes mer inn mot variasjoner enn likheter mellom mennesker. I tillegg anses personligheten som en sammensetning av forskjellige personlighetstrekk. Dette fører til en mer nyansert beskrivelse av personlighetene enn typeteoriene. I 1950-årene startet utviklingen av en modell som i dag benevnes fem-faktor modellen eller «The big five». Ut fra fem personlighetstrekk eller kombinasjoner av disse, viser forskning at personligheten kan forklares tilfredsstillende. «Disse personlighetstrekkene kan beskrives som et sett egenskaper som er stabile over tid og situasjoner» (Skorstad, 2015, s. 32). To av disse fem trekkene kan etter min mening, knyttes direkte mot samhandling, nemlig «ekstroversjon» og «medmenneskelighet». «Ekstroversjon» beskrives som:

«I hvilken grad en person får energi fra andre, er aktiv og driftig, dominerende, har et optimistisk syn på livet, er varme, har livsappetitt, er selskaperlig og interessert i andre mennesker» (Skorstad, 2015, s. 142). «Medmenneskelighet» beskrives som: «Lett å omgås, samarbeidsvillig, lett for å tilgi, tilpasningsdyktig, innstilt på å hjelpe andre, omsorgsfull, tillitsfull, naiv og tolerant» (Skorstad, 2015, s. 142).

Det som først legges merke til når vi møter et menneske er personlighetstrekket «ekstroversjon». Disse personene omtales som utadvendte, snakkesalige og prater lett om egne prestasjoner. Introverte derimot er ikke komfortable med å snakke om seg selv (Skorstad, 2015). Under intervjuer til stillinger i helse- og omsorgsenheter vil utvilsomt ekstroverte personligheter ha en fordel. Det å fortelle om seg selv sine styrker og svakheter vil ikke være enkelt for introverte. Utadvendte vil også mest sannsynlig ha en tilbøyelighet til å bli vurdert som samhandlingskompetente på grunn av at det er lett å etablere kontakt med disse menneskene.

Det andre trekket som etter min mening kan knyttes til samhandling er «medmenneskelighet». Dette trekket forbindes med tillit til andre, empati og omgjengelighet (Skorstad, 2015). Alle disse områdene vil bli vurdert til å være forenelig med samhandlingskompetanse. Som en oppsummering av personlighetstrekk utfra fem-faktor modellen, kan jeg tolke det som at høy score på «ekstroversjon» og «medmenneskelighet» mest sannsynlig korrelerer med høy grad av samhandlingskompetanse.

Moxnes (2016) derimot er kritisk til fem-faktormodellen «The big five», og mener den for mange har blitt et mantra. Han hevder den er utviklet uten teoretisk grunnlag og at det ennå ikke finns gode forklaringer på hvorfor nøyaktig disse fem størrelser er fundamentet. I dag arbeides det med å forsøke å finne ut hvorfor akkurat disse fem dimensjonene er best for å utrykke menneskers personlighet (Moxnes, 2016). Det er dermed ikke sikkert at dette er den beste teorien å benytte i samhandlingskontekst.

Det derimot slik at bruk av personlighetstester ved ansettelser til helse- og omsorgsykker synes lite utbredt. Derfor kan ifølge Rasmussen (2018) «den typiske ansettelsesprosedyren i psykisk helsevern omtales som tilfeldig og subjektiv. I verste fall fremstår mangelen på stillingsanalyser i kombinasjon med ustrukturerte jobbintervju som direkte diskriminerende» (Rasmussen, 2018). Han mener videre at fravær av bruk av personlighetskartlegging og evnetester gjør ansettelser mindre treffende.

Når ikke personlighetskartlegging tas i bruk ved ansettelser, vil det være andre måter ledere rekrutterer passende personligheter på. Det kan for eksempel være «magefølelsen» eller intuisjonen. Arbeidsgivere opplever stor selvsikkerhet i oppfatning av egen magefølelse (Rogstad & Sterri, 2018).

Flere har skrevet om ledes bruk av magefølelse eller intuisjon ved ansettelser, som en indikator på blant annet passende personlighet (Haaland, 2019). Funn tyder på at magefølelsen blir brukt, men med nødvendig forsiktighet i studien til Miles & Sadler-Smith (2014). Deltagerne var klar over begrensningene og vanskeligheter med å rettferdiggjøre bruken av den (Miles & Sadler-Smith, 2014, s. 624, min oversettelse). Det kan tyde på at å bruke magefølelse for å avdekke passende personlighet ved ansettelser er utbredt, men lite anerkjent. Likevel

oppgir 44 % av internasjonale ledere at de ved utvelgelse av kandidater stoler bare på magesfølelsen (Erker & Buczynski, 2008).

Teorier viser også at det i mange tilfeller er for enkelt å si at personlighet er hva vi velger å gjøre (Skorstad, 2015). Hvis vi bruker metaforen «paraply» for å beskrive personlighet så dekker den komponenter som temperament, relasjon til andre, karakter, identitet, et etisk verdisystem og intelligens (Kernberg, 2016, s. 147, min oversettelse). Dette kan indikere at hva vi velger å gjøre også avhenger av våre forutsetninger. Mye kan utvikles og læres men det vil blant annet avhenge av hvor motivert man er. Motivasjon er temaet for neste del.

2.6 Motivasjon

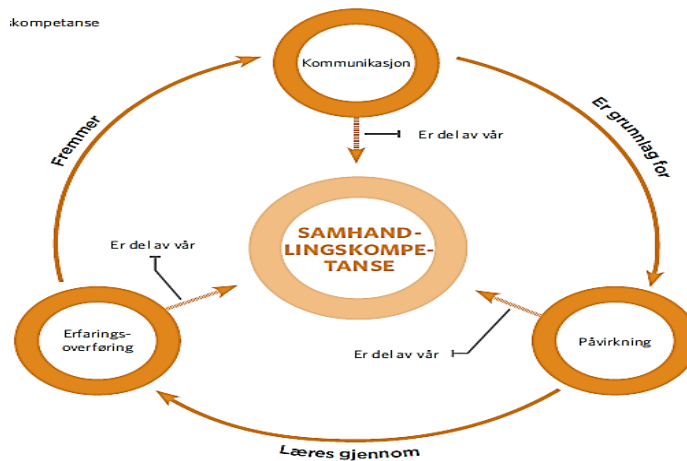
Det hjelper lite å ha alle forutsetninger for å kunne samhandle godt eller utføre en oppgave hvis man ikke er motivert for det. Motivasjon blir avdekket gjennom menneskers adferd. Det handler om hvordan man går og bevegelse i kroppen, samt kroppsspråk generelt. De emosjonelle forhold kan være vanskelig å skjule (Spurkeland, 2012). Dette kan bety at manglende motivasjon for samhandling eller oppgaveutførelse ikke lar seg dekke over i lengden.

Motivasjon kan bli definert som en styrke som gir retning og energi til en persons adferd vist gjennom intensitet og utholdenhet for en målrettet adferd (Bosworth, Singer, & Snower, 2016, s. 74, min oversettelse). Om man er motivert eller ikke vil dermed bli synliggjort gjennom energier som en person utstråler. Motivasjon kan også synes som mer enn gode intensjoner, det er en adferd som gjerne vises over tid gjennom utholdenhet.

På en enkel måte kan motivasjon deles i indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon referer til at arbeidet oppleves som spennende og man gleder seg til å gå på jobb. Arbeidskollegaene er hyggelige og fokuset er bare på arbeidsoppdraget (Skorstad, 2015). Ytre motivasjon relateres til anerkjennelse og påskjønnelser. Personer som motiveres av ytre belønning søker gjerne etter en høyere stilling, lønn og avspaseringer. Disse personene vil ha noe igjen for arbeidet som utføres og har fokus på hva man selv får ut av det (Skorstad, 2015). I forhold til motivasjon til samhandling synes det som en fordel å ha en indre motivasjon for det. Da vil man i større grad ha fokus på trivsel i jobben sammen med andre og vil bidra til et positivt arbeidsmiljø ved å være interessert i andre.

For motivasjon kan ha smitte-effekt. Ved å være motivert kan en fagperson oppmuntre en hel enhet til å oppleve det samme. Lederen har en viktig rolle til å fremheve ønsket adferd og dempe negative handlemåter. Positive kulturer kan utvikles ved at ledere stimulerer til læring og utvikling. Ved å innføre en «vitenkning» og dermed inkludere alle i enheten, vil alle kunne bli trukket med i en positiv energi-oppbygging (Spurkeland, 2012). En stor del av lederrollen i dag handler om å skape motivasjon. I tillegg må ledere utvikle og vedlikeholde felleskapet (Nilsen, 2010).

For å utvikle samhandlingskompetanse hos medarbeiderne er det behov for erfaringsoverføring blant ansatte. I tillegg må det legges til rette for at det kommuniseres om denne kompetansen. Motivasjon til samhandling kan skje gjennom positiv påvirkning. Dette synliggjøres i figur 2.



Figur 2. Presentasjon av samhandlingskompetanse hentet fra J. A. Johannessen & Olsen, 2009, s. 29.

I figur 2 ser vi hvordan samhandlingskompetanse kan fremmes i enhetene. «Positivt lederskap handler i stor grad om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har» (J. A. Johannessen & Olsen, 2009, s. 30).

Semundseth og Wergeland- Jenssen (2017) derimot mener at en leder ikke skal motivere. De mener lederes rolle er å sørge for at den ansatte oppdager sin egen motivasjon. Lederen skal inspirere og legge til rette for å utvikle motivasjon. Dette bør skje gjennom for det første myndiggjøring, som vil si å vise tillit, respekt, delegasjon og å gi utfordringer. Deretter ved å stimulere til bruk av empati, intuisjon og visdom. Det neste vil være å gjøre individet modig nok til å utfordre seg selv. Til slutt må ledere skape mening ved at arbeidet synes

betydningsfullt, gjennom å koble sammen medarbeideres motivasjon til enhetens strategi (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017, s. 162).

Det kan antas at det å være motivert for samhandling vil være en forutsetning for å utvikle egen samhandlingskompetanse. Motivasjon vil også være av grunnleggende betydning når det skal legges til rette for godt team-arbeid. Det neste temaet omhandler profesjonelle team.

2.7 Profesjonelle team

Å inneha samhandlingskompetanse innebærer ofte kompetanse til å kunne jobbe i profesjonelle team. Disse arbeidsmåtene ble aktualisert gjennom samhandlingsreformen som tverrfaglige team. Å jobbe i profesjonelle, tverrfaglige team kan bidra til en mer nyttig bruk av tilgjengelige personellressurser. Dessuten vil det komme pasientene til gode ved en mer helhetlig og sammenhengende behandling (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009). I denne avhandlingen har jeg utelatt begrepet «tverrfaglig», som nevnt tidligere. Et bedre begrep i denne sammenhengen, etter min mening, er profesjonelle team.

I økende grad blir arbeid organisert i forskjellige typer grupper eller team. Det forutsetter god tilpasning og godt samarbeid mellom kollegaer. Å ikke fungere sammen med medarbeiderne oppleves mer utfordrende enn dårlige arbeidsprestasjoner (Haaland, 2019, s. 82).

Kjennetegn ved gode team er godt samspill, åpenhet, gjensidig tillit og respekt. For stor homogenitet vil redusere friksjonen som kreves for å utveksle tanker, læring og løsninger (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017). Ledere utfordres nå det skal velges nye medlemmer til et profesjonelt team. Ved å velge ut kandidater som ligner på flertallet i eksisterende team, når det gjelder personlig og profesjonell kompetanse, kan man ende opp for mye samstemthet. Dette kan føre til liten utvikling innad i teamet. Ved å velge ut kandidater som avviker for mye i forhold til resten av teamet, kan man skape splittelse og uro i teamet. I verste fall kan det føre til konflikter og utskifting av personell.

Forskning kan tyde på at arbeidsgivere baserer utvelgelsen på hva som karakteriserer eksisterende team og oppfattelse av dette. Gode kandidater som ikke direkte ligner idealtypen, kan bli oversett hvis man ikke har en utvidet forståelse av hva som kreves for å passe inn (Rogstad & Sterri, 2018). Ledere bør ha en

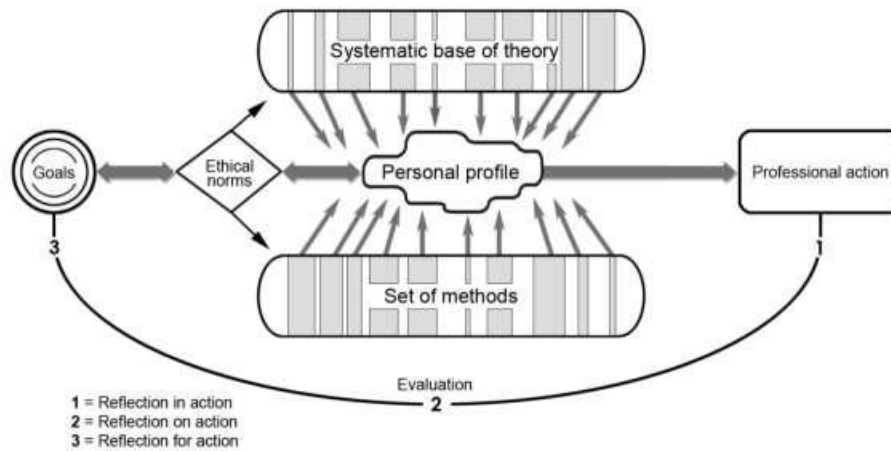
forståelse for hvilken personlig og profesjonell kompetanse som passer inn i eksisterende team. I dette ligger det også å vurdere samhandlingskompetanse.

Ved NTNU i Trondheim har studentene, som nevnt tidligere, et obligatorisk emne som heter EiT (eksperter i team). Her lærer studentene å jobbe i team. Ved avslutning av EiT har studentene kunnskap om betingelser for godt tverrfaglig teamarbeid. Videre kan de bruke sin kunnskap i teamet og de kan kartlegge og definere viktige sider ved dette samarbeidet. De har hatt øvelser i å overbringe konstruktiv kritikk til samhandlingspartnere og til teamet som en helhet. I tillegg kan de medvirke til gode, produktive samhandlingsmønstre, som vil utvikle formålstjenlige og sosiale samhandlingsklima (Sortland, 2015).

Team-arbeid oppstår ikke bare ved å jobbe tverrprofesjonelt, slik mange helsearbeidere mener. Å jobbe i team er mer enn at hver deltager bruker sin fagkunnskap for å oppnå felles mål (Nilsen, 2010). Ved at helsearbeidere med ulik bakgrunn, men med komplementære kunnskaper jobber sammen, skapes en felles oppfatning som de ikke kunne ha oppnådd alene. «Noe» oppstår som den enkelte helsearbeider isolert sett ikke ville ha klart alene (WHO, 2010). Det holder altså ikke bare å sette profesjonelle sammen i grupper og tro at det vil føre til samhandling (D'Amour et al., 2005; Wilhelmsson, et al., 2012). Personlige og profesjonelle egenskaper hos den enkelte vil ha en avgjørende rolle for om teamarbeid lykkes.

I Nancarrow's (2013) forskningsartikkel beskrives ti prinsipper for godt tverrprofesjonelt team-arbeid. Det nevnes blant annet at et team bør bestå av nødvendige og passende ferdigheter, en balanse av personligheter og inneha en evne til å få mest mulig ut av hvert enkelt medlems bakgrunn (Nancarrow et al., 2013). Det er dermed viktig for det enkelte medlem av teamet, ikke bare å inneha nødvendig fagkunnskap, men kompetansen til å passe inn og passe til.

Wilhelmsson et al. (2012) foreslår å bruke metakognitiv tenkning for å utvikle profesjonelle team. Metakognisjon referer til en overordnet tenkning som vil ta en aktiv kontroll over prosessen. Det innebærer å planlegge hvordan tilnærming skal skje, overvåke forståelsen og evaluere progresjon av gjennomføringen av oppgaven. Figur 3 viser hvordan metakognitiv tenkning kan forstås og jobbes med i profesjonelle team.



Figur 3. En modell for metakognitiv forståelse av profesjonelle team fra Wilhelmsson et al., 2012, s.6.

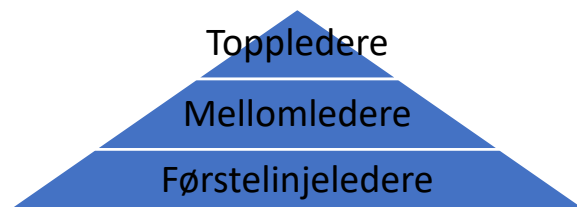
I figur 3 bringes etiske refleksjoner inn. Forholdet mellom mål og etiske prinsipper er av stor betydning. Hvis dette ikke er samsvarende, kan en uholdbar situasjon oppstå. Den kan enten undergrave målene til teamet eller den profesjonelle må gi opp sin faglige overbevisning. Dette kan føre til at ansatte slutter (Wilhelmsson et al., 2012, s.7, min oversettelse).

Det er flere utfordringer knyttet til team-arbeid. I studien til Ambrose-Miller og Ashcroft (2016) om utfordringene til sosial-arbeidere i tverrfaglige team, ble det identifisert seks områder som bør vies oppmerksomhet: kultur, selv-identitet, rolle-avklaring, beslutningstagning, kommunikasjon og makt-dynamikker. Disse områdene ble fremhevet til å enten kunne være til hinder for eller tilretteleggende for gode team-arbeid (Ashcroft & Ambrose-Miller, 2016, s. 101, min oversettelse).

I denne studien er et av områdene som ble fremhevet selv-identitet. Å ha et bevisst forhold til seg selv sin kompetanse, sine sterke og svake sider synes vesentlig i team-arbeid. I endring og utvikling av personlig kompetanse er det første prinsippet bevisstgjøring. Vi kan ikke gjøre noe med ting vi ikke vet om og vi må ta oss tid til å tenke over det (Skau, 2017). Avgjørende i denne prosessen i helse- og omsorgsarbeid er førstelinjelederne. Neste og avsluttende temaet i denne teori-delen handler om førstelinjeledere.

2.8 Førstelinjeledere

I denne undersøkelsen har jeg intervjuet førstelinjeledere vedrørende samhandlingskompetanse. Førstelinjelederes plassering i organisasjonen kan ifølge Hatch (2001) illustreres i figur 4.



Figur 4. Beslutningsprosessen i en hierarkisk organisasjon hentet fra Hatch, 2001, s. 298.

Hatch (2001) uttrykker dette om de forskjellige ledernivåene: «Toppledelsen fokuserer på strategiske beslutninger, mellomlederne vektlegger beslutninger om intern struktur og samordning mellom enhetene, og førstelinjeledere er ansvarlig for beslutninger om aktiviteten fra dag til dag i de enhetene som de har ansvar for» (Hatch, 2001, s. 298). Førstelinjeledere har ansvar for den daglige aktiviteten i enheten sin og dermed også stor påvirkningskraft.

Filstad (2016) mener at det ikke skiller nok mellom ledelsesnivåer. Alle former for lederskap i en organisasjon har ledelse som felles benevnelse. Utfordringen er at det ikke sorteres på plikter og forventninger til de forskjellige ledernivåene (Filstad, 2016). Filstad (2016) omtaler førstelinjeledere som en del av mellomledelse, fordi mellomledere kan forekomme på flere nivåer i en organisasjon. Hun beskriver mellomledere som: «uunnværlige, arbeidslivets fleksible seigmenn, balansekunstnere, terapeuter, linedansere, kommunikatorer, strateger, entreprenører, endringsagenter, paradoksbærere og tilretteleggere» (Filstad, 2016, s. 241). Dette indikerer at førstelinjelederen har mange roller. De skal både ivareta og utvikle enheten.

Forutsetningen for å utøve kompetent lederskap er at førstelinjelederen har den makt og autoritet som er nødvendig, men også støtte fra toppledelsen er avgjørende. Spesielt områdene som omfatter veiledning og tilrettelegging er viktig (Filstad, 2016). Disse områdene er sentrale når det gjelder utvikling av samhandlingskompetanse. Ledere bør legge til rette for at temaet drøftes og

analyseres i enheten. Samtidig bør det øves og veiledes på hvordan man kan utvikle denne kompetansen.

Ved å ha det daglige ansvaret i sin enhet, er førstelinjeledere dermed også den som vil legge merke til om samhandlingskompetansen mangler. Førstelinjelederen vil også måtte vurdere å iverksette tiltak hvis nødvendig. Dessuten må førstelinjeledere blant annet være gode rollemodeller og selv leve « i tråd med de krav og forventninger som er definert» (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017, s. 163). Det betyr at hvis det forventes god samhandling hos egne ansatte bør det vises i praksis hvordan det gjøres og hva som skal til.

Førstelinjeledere er også de som oftest ansetter fagfolk i egne enheter. Skorstad (2015) er skeptisk til evalueringer av rekrutteringsarbeid. Han mener det er for få som bryr seg med å studere resultatene av dette arbeidet internt i organisasjonen. Hans påstand er at de evalueringer som eventuelt blir gjort ikke holder godt faglig nivå. Den mest betydningsfulle ressursen for en organisasjon er de ansatte. Derfor bør man gå mer systematisk til verks for å kartlegge om ansettelser er vellykkede (Skorstad, 2015).

Ansettelser av fagfolk i helse- og omsorgsenheter kan ikke være noen enkel oppgave. I tillegg til å vurdere dokumenterte faglige kvalifikasjoner, må førstelinjeledere avdekke om hvorvidt kandidaten innehar samhandlingskompetanse. En kompetanse som ikke fremkommer på CV 'er og som synes vanskelig både for kandidater å demonstrere under et intervju og for ledere å avdekke og vurdere. I neste kapittel beskrives hvordan jeg har utført undersøkelsen og hvilke overveielser som er gjort.

3 Metode

Innledningsvis i dette kapittelet avklarer jeg hvorfor en adaptiv tilnærming og individuelle semistrukturerte intervjuer er valgt for å finne svar på problemstillingen: «Hvordan avdekker kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorg samhandlingskompetanse hos fagfolk, og hvordan kan denne identifiseres og utvikles i egne avdelinger?» Fordeler og ulemper ved metoden beskrives etter det.

Deretter presenterer jeg bakgrunn for valg av informanter og hvordan disse ble skaffet. Dette valget er viktig i forhold til hvordan temaet mitt belyses. Videre legges det fram hvordan intervjuguiden er bygd opp og hvordan informantene ble presentert for innholdet. Hensikten var å ha en mest mulig lik ramme for intervjuene, selv om intervjuene var semistrukturerte. Dernest går jeg over til å beskrive gjennomføringen av intervjuene. Dette innbefatter også tidsbruk og stedsangivelser. I neste avsnitt formuleres metoden for hvordan analysen har foregått. Fokuset var å skape mening fra mitt perspektiv på innsamlet data. Videre avdekker jeg denne avhandlingens epistemologi, reliabilitet og validitet. Her forklares vurderinger underveis og hensyn som er tatt.

Avslutningsvis i dette kapittelet gjennomgås grunnleggende krav og utfordringer i gjeldene forskningsetikk. I forskningsprosessen må alle avgjørelser løpende overveies opp mot etiske prinsipper (A. Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 45). Helt til slutt forteller jeg om mine kritiske kommentarer til avhandlingen.

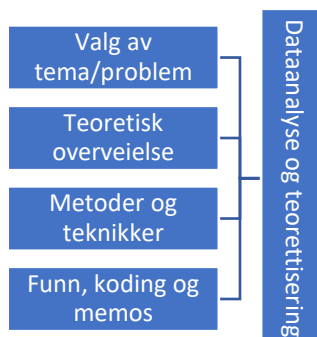
3.1 Valg av forskningsmetode

Innledningsvis forklarer jeg hvorfor adaptiv teori er valgt som tilnærming for å belyse problemstillingen. Deretter beskrives valget av type datainnsamling.

3.1.1 Adaptiv tilnærming

For å belyse problemstillingen har jeg valgt en adaptiv tilnærming. Denne tilnærmingen bruker både induktive og deduktive prosedyrer for utvikling og utarbeidelse av ny teori (Layder, 1998, s. 133). Adaptiv tilnærming skapes av empirisk data som fremkommer fra forskning, samtidig som den blir skapt gjennom dette arbeidet. Min tolkning er at det vil si å analysere data utfra et bestemt valgt felt eller begrep fra teorien. Det gir en mulighet til utvikling av

kunnskap bygget på teori (Layder, 1998, s. 1). I figur 5 presenteres Layders (1998) fremstilling av forskningsprosessen.



Figur 5. Elementer fra forskningsprosessen fra Layder, 1998, s. 29, min oversettelse.

Figur 5 viser at etter å ha valgt tema, gjøres en teoretisk overveielse. Derneft velges metode og teknikker. Så jobbes det med funn, koding og memos, før prosessen avsluttes med dataanalyse og teoretisering.

For å starte en adaptiv tilnærming er det dermed behov for begreper som setter i gang prosessen og som også etablerer referanserammer for videre utvikling av teoretiske ideer. Tilnærmingen starter med utgangspunktet i teori, men er tett forbundet til datainnsamlingen og utviklingen av den empiriske undersøkelse. Et slikt begrep kaller Layder (1998) et orienterende begrep (orienting concept). Dette begrepet er et både teoretisk og empirisk utgangspunkt for undersøkelsen (Layder, 1998, s. 129).

Avgjørende for meg, var det forut for avhandlingen å finne Skorstads (2015) beskrivelse av kompetansepotensiale, som ga meg et teoretisk utgangspunkt for undersøkelsen. Et overordnet orienterende begrep ble av den grunn, og som nevnt tidligere (i innledningen), samhandlingskompetanse. Dette begrepet er brukt i teorien i blant annet Samhandlingsreformen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009), og det brukes i dagligtale når man omtaler den samlede kunnskapen som behøves ved samhandling i arbeidslivet, og da spesielt i arbeid med mennesker.

Fordelen ved adaptiv teori slik jeg ser det, er at utgangspunktet er teoretisk basert og gjennom Skorstads (2015) fire kompetansepotensiale så har jeg orienterende begrep som grunnlag for min undersøkelse. Disse kjernekodeer eller kjerne -

konsepter utleder hvordan, hvorfor og hva - spørsmål om hvordan ting fungerer i det område som blir studert (Layder, 1998, s. 129).

Ulempen ved denne tilnærmingen er begrensningene som disse kjernekodene legger for utarbeidelse av intervjuguide og dermed datainnsamling. Det kan tenkes at utfallet av undersøkelsen kunne blitt annerledes hvis ikke kjernekodene var blitt definert på forhånd. En adaptiv tilnærming er åpen for og oppmuntrer til forskjellige former for datainnsamling, da potensial for teori- generalisering er større (Layder, 1998).

3.2 Intervju som metode

Hvilken metode som velges i undersøkelser avhenger av problemstillingen. Hvis hensikten er å undersøke hvordan mennesker oppfører seg i ulike kontekster, velges en individuell tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 37).

I mitt prosjekt har jeg valgt semistrukturert, individuelle intervjuer, fordi min hensikt var å få førstelinjeledere til å utdype temaet i dialog med meg. Rammene for intervjuet er mitt orienterende begrep (Layder, 1998)

«samhandlingskompetanse». Min hensikt i dialogen med informantene var innhente mest mulig data knyttet til begrepet og da med vekt på kompetanse. Det åpne individuelle intervjuet egner seg når forholdsvis få enheter undersøkes og når man er interessert i hvordan informantene tolker og uttrykker mening i et særskilt begrep (Jacobsen, 2015). Dette intervjuet kjennetegnes ved at den som undersøker og informant snakker sammen i alminnelig dialog. Innsamlet data formes av ord og fortellinger. Få forbehold legges på hva informanten sier (Jacobsen, 2015, s. 146). Fordelene ved denne metoden for datainnsamling er som nevnt over, muligheten til å gå i dybden og utforske temaet med hver informant. Ulempen er et relativt lite utvalg som legges til grunn for undersøkelsen.

Andre former for datainnsamlingsmetoder som kunne vært valgt er fokusgrupper eller observasjon. Disse metodene ville også ha fremskaffet kunnskap om samhandlingskompetanse, men individuelle intervjuer ble valgt fordi den metoden egner seg best for å belyse min problemstilling.

Før jeg startet med å innhente data fra informanter, hadde jeg to pilot -intervjuer av kollegaer. Det ene tok jeg opp på lydfil og transkriberte, slik at jeg skulle få en forsmak av hele denne prosessen. Læringsutbytte var størst i forhold til hvordan

jeg selv var som forsker i denne situasjon. Blant annet hvordan jeg stilte spørsmål og eventuelt utdypet disse. Dessuten lærte jeg at det var viktig å ikke la seg rive med og avspore. Sist men ikke minst, fikk jeg testet spørsmål og begrep brukt i intervjuguiden. I neste avsnitt orienterer jeg om hvordan og hvorfor mine informanter ble valgt.

3.3 Valg av informanter

Kommunal helse- og omsorgssektor ble valgt som utgangspunkt fordi disse avdelingene er direkte influert av Samhandlingsreformen, og kravet til økt samhandling mellom tjenestene. Dette er dessuten områder som jeg selv kjenner til og som krever en høy grad av tverrfaglige tjenester. Som min venninne som er leder innen rus/psyk sa det: «hvis ikke vi innen vårt område er gode på samarbeid – hvordan kan vi forvente det av andre aktører?»

For å skaffe informanter sendte jeg ut mail til ledere av førstelinjeledere innen helse- og omsorgsetater i kommuner rundt den jeg selv jobber i. Mailen er presentert i sin helhet i kapittel 9.2. Førstelinjeledere er viktige fordi de er nærmest driften av tjenesten og har overordnet ansvar for samhandlingen i avdelingen og utenfor. Det er også på dette nivået det først kan identifiseres samhandlingsutfordringer og initieres endringer. Dessuten har de arbeidsgiveransvar og er med i ansettelse av fagfolk.

Mailadresser fant jeg på kommunenes hjemmesider, via servicekontor eller via bekjente. For å innsnevre ytterligere og gjøre analysen lettere, søkte jeg etter ledere som var ledere for førstelinjeledere innen området rus/psykiatri eller tjenester til funksjonshemmede. I mailen til lederne skrev jeg videre at kriteriet vil være at de har hatt samme jobb i minst to år. Dette mener jeg er viktig for å kunne ha erfaring med ansettelsesprosesser, konflikter og vurdering av eget personal. Det kan være at en del av personalets kompetanse eller manglende sådan, først kommer fram etter en viss tid eller i visse situasjoner. Det var også interessant for meg at førstelinjelederne har vært gjennom intervjuer for å rekruttere nye medarbeidere og hvordan de vektlegger samhandlingskompetanse i rekrutteringsprosessen.

Mailen besto videre av en kort introduksjon av mitt prosjekt, hvor jeg studerer og hensikten med undersøkelsen min. Jeg presiserte at personvernet vil bli ivarett

hvis førstelinjelederne deres velger å delta i prosjektet, og at de på hvilket som helst tidspunkt kan trekke seg uten grunn. Mitt ønske var at det ble satt av en time til intervjuet og at det kunne foregå på arbeidsplassen deres, i arbeidstiden.

Jeg sendte mail til ledere av førstelinjeledere i syv forskjellige kommuner i Østfold og Akershus. Alle hadde flere førstelinjeledere som var ledere innenfor mine kategorier (psykisk helse/rus eller tjenester for funksjonshemmede). En leder svarte ikke, selv etter purring. En annen takket nei, på grunn av arbeidspress i avdelingen. Alle de andre fikk jeg etter hvert svar fra. Svarene kom enten i form av mail-adresser som jeg kunne kontakte eller at førstelinjelederne selv tok kontakt pr. mail. Fra noen kommuner fikk jeg flere positive svar.

Mailen jeg sendte til førstelinjeledere inneholdt et vedlegg med et informasjonsskriv om undersøkelsen og informasjon om personvernet til informantene. Informasjonsskrivet er presentert i sin helhet i kapittel 9.3. Malen til NSD ble brukt, hvor det også var vedlagt et samtykkeskjema. Her måtte informantene samtykke til å ha mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og at det har vært anledning til å stille spørsmål. Opplysning om prosjektets avslutting innen 30.06.19, ble også formulert. Dette skjema skrev samtlige informanter under på ved det avtalte intervjuet. I denne mailen ble det også opplyst om at intervjuet ville bli tatt opp på lydfil.

Jeg fikk positivt svar fra syv førstelinjeledere som jeg intervjuet i løpet av to uker i november 2018. Tre var førstelinjeledere for tjenester for funksjonshemmede og fire for psykisk helse/rus, fire var menn og tre var kvinner. Neste avsnitt omhandler intervjuguidens oppbygning og hvordan spørsmålene ble formulert til informantene.

3.4 Intervjuguiden

Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av Skorstads (2015) kompetansepotensiale som også er mine orienterende begrep. Disse fire områdene (kunnskap, evne, personlighet og motivasjon) ble operasjonalisert til spørsmål. Intervjuguiden ble ikke gjort kjent for informantene før intervjuet. Årsaken var at det ikke skulle være anledning til å forberede «passende svar» på forhånd. En annen grunn var å ikke tilføre førstelinjelederne en ekstra «byrde» ved å føle på å måtte sette av tid til forberedelser. Det er både fordeler og ulemper ved denne

tilnærmingen. Fordelen kan være at det kan komme spennende refleksjoner ut fra dialogen under intervjuet og være mer fleksibel der og da. Ulempene kan være at ved å tilkjenne spørsmålene på forhånd, ville svarene kunne ha blitt mer gjennomtenkte og velfunderte.

Intervjuet startet med en innledning hvor jeg blant annet presiserte at det ikke fins riktige eller gale svar og at jeg er ute etter informantens opplevelser og oppfatninger om temaet. Temaet var samhandlingskompetanse og det var først og fremst kompetanse-delen jeg var interessert i å forske på.

Videre beskrev jeg litt om bakgrunnen for min interesse for temaet og at jeg hentet støtte for dette i Samhandlingsreformen. Fokuset ble satt på helsepersonells kompetanse og sammensetningen av personlige egenskaper, egnethet, erfaring og teoretiske kunnskaper som denne kompetansen utgjør (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009, s. 130). Denne innledningen ble tatt opp på lydfil, men ikke transkribert, da den var lik for alle.

Deretter gikk jeg over til innledende spørsmål. I et av disse ble førstelinjeledere spurt om å gradere viktigheten av å kunne samhandle i sin enhet. Resten av spørsmålene hadde ingen direkte forbindelse med problemstillingen eller forskningsspørsmålene men ble brukt for å sikre at informantene var innenfor mine inklusjonskriterier og som «oppvarming». Etter dette gikk jeg over til spørsmål knyttet til utgangspunktet, mitt overordnede orienterende begrep ifølge Layder (1998), som er samhandlingskompetanse.

I resten av intervjuguiden var mine orienterende begrep kunnskap, evne, personlighet og motivasjon med som bakgrunn for spørsmålene. Dette er i tråd med adaptiv tilnærming hvor et av kriteriene for en forsker er at man aldri kan skru av sensibiliteten for teoretisering, selv når man er engasjert i mer teknisk eller metodisk utførelse av undersøkelsen (Layder, 1998, s. 26).

Min hensikt var å finne ut om førstelinjelederne har tanker om og vurderer disse fire elementene hos sine ansatte. Disse fire konseptene er pre-koding eller kjernekode, som beskriver mine forutgående ideer (Layder, 1998). Det var flere spørsmål om å vurdere og definere samhandlingskompetanse. Blant annet ble informantene spurt om hvordan de vurderer denne kompetansen ved nyansettelser. Deretter besto intervjuguiden av spørsmål relatert til evner og egenskaper som

førstelinjelederne knyttet til det å ha god samhandlingskompetanse, eller hva de la merke til hvis de vurderte ansatte til *ikke* å ha denne kompetansen.

Den siste delen av intervjuet besto av spørsmål knyttet til identifisering og utvikling av samhandlingskompetanse. Hensikten var å finne ut om hvilke tanker de hadde om å kunne utvikle denne kompetansen i egen avdeling og hva de eventuelt har gjort. Helt til slutt fikk informantene anledning til å snakke om aspekter ved temaet som de ikke hadde fått uttrykt gjennom spørsmålene.

Under flere av spørsmålene i intervjuguiden hadde jeg listet opp notater som ble kommunisert for å lede informanten inn på ønsket område, hvis informanten så ut til å ha problemer med å svare. Dette ble gjort fordi det i utgangspunktet kan være vanskelig for informanten å skille mellom for eksempel egenskaper og evner. I neste avsnitt beskrives hvordan intervjuene ble gjennomført.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble avtalt på forhånd, enten på telefon eller via mail. Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassene til den enkelte førstelinjeleder, etter deres ønske. Egen telefon som er passord beskyttet, og en opptaker lånt fra høyskolen, ble benyttet til å registrere samtalen. Det ble benyttet to opptakere for å være sikker på at alt ble tatt med. Vi satt uforstyrret i den tiden intervjuet pågikk. Intervjuene tok mellom 30 og 55 minutter. Gjennomsnittstiden brukt på intervjuer var 46.90 minutter.

Transkriberingen ble gjort av meg fortløpende innen noen dager etter intervjuet og ordrett. Totalt antall transkriberte sider ble 111. Etter transkriberingen ble all registrering på lydopptaker lånt fra høyskolen, slettet og returnert. Opptakene på telefonen blir lagret i passord beskyttet sky-tjeneste, inntil prosjektets slutt. Alt ble skrevet ned ordrett fra lydopptakene, både gjentakelse av vaneord og kremting. Pausene ble også gjengitt med liten eller stor ----, alt etter hvor lange de var. I denne avhandlingen derimot er utsagnene rensset for vaneord, uten at betydningen er fjernet. I neste avsnitt beskrives fremgangsmåten ved å kode og analysere data.

3.6 Analyse av innsamlet data

I følge Layder (1998) utføres aldri forskning uten teoretiske tanker eller antagelser (s.51). Mine grunnleggende tanker om samhandlingskompetanse, var forankret i

Skorstads (2015) kompetansepotensiale. Disse fire potensialene ble synliggjort gjennom intervjuet som før-koding. Samtidig som jeg er åpen for at disse kan påvirkes underveis av eget empirisk materiale (Layder, 1998, s. 78).

Forskningsspørsmålene (FS) mine er en konkretisering av problemstillingen, men også hentet fra Skorstad (2015) kompetansepotensiale. Det vil si at hvert forskningsspørsmål er knyttet til et potensial. Intervjuguiden er videre utarbeidet på bakgrunn av forskningsspørsmålene. Derfor startet jeg analysen med å skrive ned hvert forskningsspørsmål og lage en tilhørende tabell med fire kolonner. I figur 6 presenteres deler av en av tabellene med koding:

FS 1: Hvordan vurderer førstelinjeledere samhandlingskompetansen?

Meningsbærende enhet	Meningsfortetning	Tema	Kategori
R1: hun trakk seg vekk fra- når vi hadde diskusjoner- gikk inn på sitt eget rom hadde sine egne ideer på åssen hun skulle løse det uten å kunne snakke med oss andre ja om hva vi tenkte var riktig og komme fram til felles løsninger – så hun hun satt med sannheten hun ja s.1	Medarbeider trekker seg vekk fra diskusjoner Medarbeider trekker seg vekk fra diskusjoner Har egne ideer for hvordan løse oppgaver	Kommunikasjon Relasjonskompetansen	Personlige og profesjonelle egenskaper og faktorer

Figur 6. Et av analyseskjemaene brukt i oppgaven.

I kolonnen til venstre skrev jeg ned meningsbærende uttalelser fra informantene, hentet fra det transkriberte materiale. Jeg gikk systematisk fram og startet med informant 1(R1), deretter R2 osv. I neste kolonne meningsfortetning, deretter temaet og til slutt kategori. I eksemplet over kan vi se hvordan en meningsbærende enhet som først ble vurdert til å tilhøre forskningsspørsmål 1, gjennom analyse tilslutt havnet under forskningsspørsmål 3, blå kode (se oversikten i tabell 2). Det er også et eksempel på at begrepet «vurdere» som det står i denne versjonen av forskningsspørsmålet, etter hvert ble byttet ut med begrepet «avdekke».

Meningsbærende enhet (A. Johannessen et al., 2016, s. 173) er direkte hentet fra informanten. Meningsfortetting (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232) er sammendrag av hva som ble sagt. Tema er min tolkning av hva som kom fram. Kategori er den endelige koden som ble satt, etter at alle temaene ble analysert opp mot mine forskningsspørsmål og orienterende begrep (kompetansepotensiale). Tema og kategori er hos Layder (1998) beskrevet som

åpen koding og kjerne-koder. De åpne kodene (tema) beholdes gjennom hele analysen parallelt og i dialog med kjerne-koder og teori (Layder, 1998, s. 55).

Samtidig skrev jeg ut papirformat av alle intervjuene slik at jeg systematisk kunne gå gjennom dem og markere med gult de uttalelsene som jeg flyttet over i analyseskjema. Disse hadde relevans i forhold til problemstillingen min. I margen til venstre i transkriberingen av hvert intervju, skrev jeg ned under hvilket forskningsspørsmålskjema disse var flyttet til. I tillegg skrev jeg ned sidetallet fra utskriften av intervjuet etter hver uttalelsene i analyseskjemaet slik at jeg lett kunne finne tilbake til hvor det var hentet fra.

Da jeg hadde vurdert hvilke meningsbærende uttalelser fra informantene som hadde betydning i forhold til problemstillingen min, satt jeg igjen med 36 sider under forskningsspørsmål 1, 4 sider under forskningsspørsmål 2, 14 sider under forskningsspørsmål 3 og 10 sider under forskningsspørsmål 4 som skulle kondenseres videre.

Etter å ha fullført meningsfortettingen gikk jeg over til å tematisere uttalelsene til informantene. Etter forskningsspørsmål 1 hadde jeg 28 tema. Etter forskningsspørsmål 2 ble det to til. Ingen nye etter forskningsspørsmål 3, men tre til etter forskningsspørsmål 4, tilsammen 33 tema.

Da konstruere jeg en ny tabell med hvert forskningsspørsmål på øverste rad. Temaene ble kategorisert under hvert forskningsspørsmål. Hver temasamling eller «cluster» av konsepter (Layder, 1998, s. 130), fikk en overskrift som samsvarte med forskningsspørsmål og med mine funn. Dette vises i tabell 2, hvor disse overskriftene ble merket med forskjellig farge. Denne fargekodingen ble også overført til de første tabellene som kategori (se tabell 1), da overskriftene som ble funnet etter kategoriseringen ble synliggjort.

Fargekodingen var videre til hjelp da jeg skulle finne uttalelser fra informantene til funndelen i denne avhandlingen. Da kunne jeg gå raskt gjennom alle 36 sider i analysetabellene og lete etter farger som samsvarte med hvilket av forskningsspørsmålene som funnene mine ble presentert under.

Som man også kan lese ut fra tabellene, så samsvarte ikke alltid meningsbærende enhet som er hentet fra spørsmål om vurdering av samhandlingskompetanse (FS 1), med hvilket tema utsagnet tilslutt ble vurdert under. Kommunikasjon og

relasjonskompetanse under tema i forskningsspørsmål 1 tabellen, ble gjennom analysen vurdert til å høre innunder forskningsspørsmål 3 om personlige og profesjonelle egenskaper og faktorer (merket blå). Dette gjenspeiler mitt forsøk på å ikke være forutinntatt, men være åpen for at teoretiske tanker kan endre seg underveis i forskningsprosessen (Layder, 1998, s. 78).

Et utsnitt av kode-tabellen presenteres i figur 7.. Den ble mitt arbeidsverktøy videre i analysen.

Oversikt over FS og kompetansepotensiale.			
FS1: Hvordan vurderer førstelinjeledere samhandlingskompetanse? Kunnskap	FS2: Hvordan definerer førstelinjeledere samhandlingskompetanse? Evne	FS3: Hvilke personlige og profesjonelle egenskaper/faktorer er viktig i samhandling? Personlighet	FS4: Hvordan kan førstelinjeledere utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter? Motivasjon
Utvelgelsesprosessen Referansesjekk Leders forventning/erfaring Ikke sammenheng mellom lang utdanning og s.kompetanse S.kompetanse kan læres/ikke medfødt S.kompetanse like viktig som formell kompetanse Nødvendig kompetanse Kompetanse om samhandling Å praktisere samhandling S.kompetanse Ubevisst fokus på samhandling Ledernes vurdering av s.kompetanse	Magefølelsen Naturtalenter Personlig egnethet Evne til teamarbeid Definisjoner av s.kompetansen S. 23	Relasjonskompetansen Kommunikasjon Kroppsholdning og fremtoning Egenskaper hos den enkelte Vet-best-selv typen/selvopptatt Trygghet og erfaring Tidligere erfaringer Utrygghet Unngåelsesadferd Å kjenne seg selv Personlige og profesjonelle egenskaper og faktorer	Resultat av dårlig samhandling Samhandlingsutfordringer Kjennskap til samarbeidspartnere Kjenne saken/ være forberedt Arbeidsmiljø Kultur Motivasjon Leders tilstedeværelse/veiledning/tilrettelegging Leders forlengede arm Hvordan ledere kan utvikle s.kompetanse i egne enheter
Gruppe 1 1. S.kompetanse 2. Kompetanse om samhandling	Gruppe 1 1. Magefølelsen 2. Naturtalenter S. 26	Gruppe 1 1. Kroppsholdning og fremtoning 2. Egenskaper hos den	Gruppe 1 1. Resultat av dårlig samhandling 2. Samhandlingsutfor

Figur 7. Oversikt over koding under hvert FS.

Da alle 33 temaene (i rødt i figur 7) var fordelt under hvert forskningsspørsmål, startet arbeidet med å redusere disse i grupper. Dette må gjøres for å gjøre mine funn forskbare. Under forskningsspørsmål 1 ble det tilslutt fire grupper, under forskningsspørsmål 2, tre grupper, under forskningsspørsmål 3, fire grupper og under forskningsspørsmål 4, tre grupper. Til sammen fjorten grupper. På disse gruppene ble det valgt ut overskrifter som etter min tolkning var essensielle for temaene plassert i gruppen. Disse overskriftene ble senere videreført til inndeling av funn-kapitlene. Ved drøfting av mine funn ble disse ytterligere innskrenket til fire hovedfunn, et under hvert forskningsspørsmål:

1. Hvordan førstelinjeledere avdekker samhandlingskompetanse.
2. Magefølelsen.
3. Å kjenne seg selv.
4. Leders tilstedeværelse/tilrettelegging.

På dette tidspunktet kobles Skorstads (2015) kompetansepotensiale på igjen. Det viser seg at min analyse av datamateriale passer i utgangspunktet godt med disse fire, selv om hans fortolkning av potensialene kan oppfattes å avvike noe fra min analyse.

3.7 Bruk av adaptiv teori i analysen

Ved store datamengder er det viktig å velge ut data som er spesielt interessant for min forskning. I dette avsnittet viser jeg kort hvordan jeg ved bruk en adaptiv tilnærming kobler sammen teori og empiri etter endt analyse og hvorfor valgene som er tatt er viktig for min forskning. Her beskrives hvordan empirien har påvirket pre-kodingen.

Under forskningsspørsmål 1, vil det etter min mening handle om *kunnskap*. Førstelinjeledere forteller om manglende kunnskap om samhandling selv hos mange med høy formell utdanning. Dette gjør at de ikke kan ta for gitt at formell kompetanse samsvarer med god samhandlingskompetanse. Førstelinjeledere søker å avdekke denne mangelen under rekruttering eller på et senere tidspunkt. De må derfor også ha fokus på å videreutvikle samhandlingskompetanse i egne enheter. Skorstad (2015) derimot omtaler kunnskap i generelle vendinger, som noe som ligger tett opp mot formell kompetanse.

Forskningsspørsmål 2 belyser ledernes definisjoner av samhandlingskompetanse. Her kommer det fram at noen mennesker er etter informantenes oppfatning, personlig egnet til å jobbe i team. De blir også beskrevet som «naturtalenter». Disse personene blir oppfattet til å ha en evne til samhandling, som gir informantene en god «magefølelse». Åpenbart så passer Skorstads (2015) kompetansepotensiale *evne* her. Han er opptatt av evne- og intelligestester. Dog avslørte ingen av mine informanter at de hadde brukt slike tester for å avsløre samhandlingskompetanse ved nyansettelser.

Videre i forskningsspørsmål 3 er informantene opptatt av «å kjenne seg selv» som en personlig og profesjonell egenskap som er viktig. Ved å kjenne sine styrker og

svakheter blir man tryggere i samhandling med andre og mer åpen for å utvikle gode relasjoner til kollegaer og andre. Trygghet kommer gjerne med erfaring og med erfaringer følger gjerne at man kjenner seg selv bedre. Skorstads (2015) kompetansepotensiale *personlighet* passer under denne kategorien. Han mener at personlighet henger sammen med hvordan andre oppfatter oss og hvem vi er. Mine tolkninger av mine funn under denne kategorien, innebærer at personlighet henger sammen med at for å kjenne seg selv må man ha en trygg forankring i seg selv.

Tilslutt i forskningsspørsmål 4 handler min overskrift om ledernes tilrettelegging og veiledning i forhold til å øke samhandlingskompetansen. Mine informanter er opptatt av at lederen har en viktig rolle og at det er viktig å kjenne til samhandlingspartnere. Ved å ha kjennskap til roller, myndighet og begrensninger hos andre, vil man ikke ha urealistiske forventninger til samhandlingen. Det er også nyttig å ha møtt hverandre tidligere. Man må ha en motivasjon til å sette av tid og gjøre bruk av muligheter for å få til dette. Skorstads (2015) kompetansepotensiale *motivasjon* finner sin plass her. Men der Skorstad (2015) har fokus på motivasjon i forhold til selve jobben som skal utføres, brukes motivasjon i denne oppgaven om det som er fordelaktig å gjøre utover arbeidets hovedoppgaver.

Disse funnene blir diskutert nærmere under drøfting og oppsummerende diskusjon. I neste avsnitt settes fokuset på avhandlingens epistemologi, reliabilitet og validitet. Her utdypes vurderinger underveis og hva som er hensyntatt.

3.8 Epistemologi, reliabilitet og validitet

Utgangspunktet for epistemologien er en oppfatning om at det er forskjell på virkeligheten slik den ser ut for forskeren og hvordan den faktisk er. Reliabilitet og validitet er begreper som brukes til beskrivelse av kvaliteten på studien (Jacobsen, 2015).

3.8.1 Epistemologi

Mange forskere og vitenskapsmenn har brukt lang tid på å diskutere ulike forståelser av virkeligheten og hvordan man best kan beskrive den. Det er vanskelig å enes om en felles forståelse av hvordan oppfatte miljøene rundt oss.

Epistemologi betyr læren om kunnskap og skildrer hvorvidt det er sannsynlig å få total kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 23).

Hvilket syn man som forsker har på virkeligheten, bestemmes i stor grad av hvilken metode som velges. Mitt valg er adaptiv teori. Min teoretiske posisjon er dermed hverken positivistisk eller fortolkende. Adaptiv teori forutsetter at den sosiale verden er kompleks og fasettert. Den fokuserer på de mange strukturer og systemer mellom menneskelige aktører (Layder, 1998, s. 133). Videre så forutsetter adaptiv tilnærming en åpenhet og vilje til å gå i dialog med forskjellige former, nivåer og typer av teori og forklaringer, som kan ha utgangspunkt i forskjellige epistemologiske posisjoner (Layder, 1998, s. 177).

I neste avsnitt avdekkes denne avhandlingens reliabilitet og validitet. Her forklares vurderinger underveis og hensyn som er tatt.

3.8.2 Reliabilitet og validitet

Det er et krav til forskning om systematikk og etterprøvbare slik at resultatene er pålitelige, troverdige og relevante. Det er avgjørende å stille seg spørsmål om data som er samlet inn er pålitelige og gyldige.

Reliabilitet refererer til hvor grundig undersøkelsens data er, hva som brukes av data, måten de er samlet inn på og hvordan bearbeidelsen har foregått. En test på datas reliabilitet er å repetere en helt lik undersøkelse på en tilsvarende gruppe mennesker på to ulike tider. Høy reliabilitet er tilstede, hvis utfallet blir det samme (A. Johannessen et al., 2016).

I tillegg til at data må være pålitelige og troverdige, må den også være gyldig og relevant (valid). Med dette menes at innsamlet empiri virkelig svarer på problemstillingen. Det skilles også mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet. Ved intern gyldighet må det være dekning i egne data for konklusjonene som blir trukket. Ekstern gyldighet referer til om resultat fra en begrenset arena også er gjeldende i andre forbindelser (Jacobsen, 2015, s. 17).

For å sørge for at undersøkelsen min oppfylte disse kravene, valgte jeg for det første å ikke forske i egen organisasjon. Det kan være fordeler ved å gjøre dette, for eksempel ved å kjenne personer og dermed få lettere tilgang til informasjon. Ulempene derimot er at det kan være vanskelig å holde en kritisk avstand til hva

man studerer. Dessuten kunne jeg bli oppfattet som partisk, selv om tilnærmingen hadde vært nøytral (Jacobsen, 2015).

Utvelgelsen av hvilke kommuner jeg sendte forespørsel til var ikke tilfeldig. Henvendelser til kommuner rundt kommunen hvor jeg selv arbeider, ble i første omgang prioritert. Dette var av praktiske årsaker. Av de syv førstelinjelederne som jeg intervjuet, kjente jeg til to fra før. Med begge personene ble det drøftet om kjennskapet vi hadde til hverandre kunne by på utfordringer i et forskningsintervju, men konklusjonen fra alle parter var at det hadde ingen betydning.

I informasjonen som informantene fikk om prosjektet før intervjuet, ble det ikke nevnt noe hverken om mitt faglige ståsted eller arbeidsrolle. Bakgrunnen min er psykiatrisk vernepleier med flere års erfaring, både i arbeid med mennesker med utviklingshemming og med mennesker med psykiske helseutfordringer. Dessuten har jeg vært førstelinjeleder for begge typer enheter. Intensjonen var at min bakgrunn eller posisjon ikke skulle påvirke hva og hvordan informantene svarte. I tillegg for meg selv for i størst mulig grad innta en forskerrolle og ikke en fag- eller lederrolle. Flere spurte derimot om min bakgrunn og da svarte jeg med fakta. Selv om intensjonen min var å ha et nøytralt utgangspunkt i møte med informantene, var jeg klar over min forforståelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 268) av både temaet og situasjonen til førstelinjelederne. Dessuten kunne jeg i lys av min erfaring, også relatere meg til ansatte hos den enkelte leder. Fordelen var at jeg kunne stille utdypende spørsmål når jeg ønsket mer presise svar fordi jeg kunne se for meg lignende situasjoner som de beskrev. Ulempen var at jeg kan ha tatt for gitt og unnlatt å stille oppfølgingsspørsmål fordi jeg har vært forutinntatt på grunn av min bakgrunn.

I intervjuene brukte jeg intervjuguiden for å sørge for at alle fikk de samme spørsmålene og i samme rekkefølge. I praksis var det ikke alltid like lett å gjennomføre. Noen av informantene hadde lengre eksempler under hvert spørsmål og kom da inn på andre deler av intervjuguiden. Min opplevelse av intervjuene var informantene samlet sett synes det var et spennende tema. Svar på spørsmål ble ofte illustrert ved hjelp av konkrete eksempler fra hverdagen, da begrepet tidvis var vanskelig å konseptualisere.

Avslutningsvis i dette kapittelet gjennomgås grunnleggende krav og utfordringer i gjeldene forskningsetikk. I forskningsprosessen må alle avgjørelser løpende overveies opp mot etiske prinsipper

3.8.3 Etiske overveielser

Alle valg man tar i en undersøkelsesprosess må vurderes ut fra etiske prinsipper. Prosjektet mitt ble godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) 07.10.18. Fullstendig godkjenning av søknaden er vedlagt i kapittel 9.4. Det betyr at prosjektet ble gjennomgått med søkelys på om alle retningslinjer for personvern skulle bli ivaretatt. Forskningsetikken i Norge i dag har tre grunnleggende krav. Disse knyttes til forhold mellom forsker og personene som blir utsatt for forskning.

Første kravet er informert samtykke (Jacobsen, 2015, s. 47). Min henvendelse om deltagelse i forskningsprosjektet gikk i første omgang til ledere av førstelinjeledere. Hensikten var at de både skulle være informert om eventuell deltagelse, men også for at ikke en direkte henvendelse til førstelinjeledere skulle føre til at de følte seg forpliktet til å delta. Avgjørelsen om deltagelse kunne tas mellom leder og førstelinjeleder, eller av førstelinjeleder alene hvis det var ønskelig. Førstelinjelederne fikk deretter tilstrekkelig informasjon om prosjektet for å kunne i mest mulig grad forstå hva de eventuelt takket ja til å delta i. For mye informasjon kan påvirke studiens pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 48).

Det andre kravet er krav på privatliv. Her er det tre elementer som må tas hensyn til: informasjonens følsomhet, sikre privatlivets fred og sikre konfidensialitet. I Norge defineres følsomme opplysninger som blant annet informasjon om rase, religion, politisk overbevisning, helseforhold, seksuelle forhold og medlemskap i fagforeninger (Jacobsen, 2015, s. 49). Ingen av disse temaene ble berørt under intervjuene. Brudd på privatlivets fred skjer når det er muligheter for å identifisere den enkelte informant i empirisk materiale. Det kan dreie seg om hva som er svart på eller gjort i en særskilt situasjon. Desto mindre utvalget er, jo større er faren for gjenkjenning (Jacobsen, 2015, s. 49). I min undersøkelse, med et relativt lite utvalg har jeg stor bevissthet rundt dette. Stort sett omtaler informantene samhandlingskompetanse i generelle vendinger, men det hendte de kom inn på spesielle eksempler. Der hvor utdrag fra disse svarene er presentert i avhandlingen

har jeg utelatt navn på samarbeidende enheter og annet som jeg vurderer kan være avslørende.

Det tredje forskningsetiske prinsippet er krav til å bli korrekt gjengitt. I dette forutsettes det at det skal etterstrebes å gjengi komplette resultater ut fra korrekt kontekst. En helt annen mening kan tillegges sitater som er trukket ut fra en større sammenheng. Dette er idealet men er nesten umulig å gjennomføre i praksis. Allikevel må forskeren være aktsom i sin presentasjon slik at en uttalelse ikke får en annen mening enn det som opprinnelig var hensikten (Jacobsen, 2015, s. 52). Under arbeidet med min avhandling har jeg prosessert alle delene i resultatene selv. Det betyr at jeg har god oversikt over hva som ble sagt og i hvilken sammenheng. Ved tvil, når jeg skulle presentere data, har jeg gått tilbake til transkriberingen og sett uttalelsene i sammenhengen hvor de oppsto.

Åpenhet rundt alle valgene som er tatt er et absolutt krav i all forskning. I beskrivelsene av valg av metode, valg av informanter, hvordan analysen har foregått og hensynene som er tatt, har dette vært min fulle hensikt. Selv om jeg har redigert bort vaneord og lyder i avhandlingen, har jeg vært bevisst på å unngå tap av mening i alle uttalelsene fra informantene.

3.8.4 Kritiske overveielser

Forskningsprosesser innebærer at man velger en metode for gjennomføring og beskriver alle beslutninger som er tatt underveis slik at forskningen er transparent. Det er viktig å være bevisst valgene som er tatt og belyse fordommer og tenkemåter som kan ha hatt innvirkning på tolkningen og tilnærmingen i prosjektet (A. Johannessen et al., 2016, s. 234).

I min avhandling har jeg valgt kvalitative, semistrukturerte intervjuer. Ved å bruke kvantitativ tilnærming og spørreskjemaer, ville jeg inkludert flere respondenter i undersøkelsen. Dette kunne ha ført til andre konklusjoner enn dem som jeg har trukket, særlig vedrørende ekstern validitet. I en kvantitativ tilnærming med hypotesetesting i fokus, ville svarene kunne ekstrapoleres og allmenngjøres. Dette ville lagt grunnlag for å undersøke samhandlingskompetanse bredere, enten i en bestemt populasjon, eller i et representativt utvalg.

Ulempen ved denne metoden er at jeg ikke kunne ha gått i dybden og utforsket svarene som ble gitt slik jeg har hatt mulighet til her. Kvalitativ metode legger til

rette for analyser som retter seg mot individene som deltar og deres opplevelser. Representativitet blir forkastet for en grundig fremstilling av materialet som fremkommer gjennom intervjuene. Dette valget tok jeg, da jeg ønsket å undersøke samhandlingskompetanse i dybden og fant det passende for å undersøke mine forskningsspørsmål. Kvalitativ og kvantitativ metode kan med fordel ses som komplementære, og det ene behøver ikke utelukke det andre – de fyller ulike behov.

En annen innfallsvinkel som hadde vært interessant, men ble valgt bort, var fokusgruppeintervjuer. Dette kunne vært spennende ved å få flere til å reflektere sammen og eventuelt drøftet temaene i en gruppe. Slike gruppedynamikker kan produsere en annen flyt i samtalen, da respondentene kan bygge på hverandres utsagn, og deres synspunkt kan møtes.

Mitt utgangspunkt til samhandlingskompetanse som ble valgt, var Skorstads (2015) kompetansepotensiale. Dette følte som en riktig og viktig innfallsvinkel til tema ved oppstart. Men gjennom arbeidet med avhandlingen ble jeg klar over begrensningene i forståelsen av disse begrepene som Skorstad (2015) fremsatte i sin bok. Mitt håp er at jeg gjennom min forskning har klart å utvide betydningen av kompetansepotensialene og avdekket utvidet forståelse av disse i relasjon til samhandlingskompetanse. På den annen side, ved å velge en annen teoretisk tilnærming kunne konklusjonene mine ha blitt annerledes. Ved ikke å ta utgangspunkt i Skorstads (2015) kompetansepotensiale, men ha en åpen tilnærming kunne jeg ha fått frem en annen forståelse av samhandlingskompetanse. Det kunne også ha vært interessant å spørre fagfolk hva de mener om samhandlingskompetanse og lederes rolle for å avdekke og utvikle denne.

Problemstillingen har også vært formulert på en annen måte. Ved for eksempel å spørre *hvorfor* samhandlingskompetanse er viktig og deretter utdype dette, ville svarene sannsynligvis fått en annen vinkling. Videre så er jeg klar over min egen uerfarenhet når det gjelder rollen som intervjuer. Det er mange aspekter ved å intervju og over verdien av intervju produsert kunnskap som bør overveies (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 322). Min førforståelse og fremgangsmåte under intervjuene, vil ha betydning på svarene som ble gitt og min tolkning av disse.

Tatt i betraktning de nevnte forhold, et begrenset utvalg informanter innenfor et lite område i helse- og omsorgssektoren, mener jeg likevel at denne undersøkelsen har verdi for andre enheter hvor fagfolk er satt til å samhandle i team.

Undersøkelser som denne genererer kunnskap og teori som først senere bør testes for å undersøke allmenngyldighet.

4 Presentasjon av mine funn

Dette kapittelet er delt i fire hoved-deler, et for hvert av forskningsspørsmålene mine. Under hvert forskningsspørsmål har jeg i tråd med adaptiv tilnærming (Layder 1998), valgt et orienterende begrep (Layder, 1998). De orienterende begrep som er utvalgt er i tråd med Skorstads (2015) fire kompetansepotensiale. Sitatene fra informantene mine er satt i kursiv.

4.1 Førstlinjeledere vurderer og avdekker samhandlingskompetanse

Mitt inntrykk av førstelinjelederne (heretter også kalt lederne eller informanter) som jeg intervjuet, var at det var mennesker med lang erfaring som ledere og personalforvaltere. Kriteriet mitt for å være med i undersøkelsen er som nevnt tidligere, å ha hatt lederstilling i minst to år. Gjennomsnittlig lederansennitet for disse lederne var ca. 12 år. Det betyr at de har omfattende erfaring i å vurdere om mennesker passer inn i stillingen og miljøet både faglig og sosialt.

Til dette kapittelet har jeg valgt *kunnskap*, som mitt orienterende begrep. Relevant kunnskap vil ha betydning for utførelsen av en jobb og ligge tett opp mot formell kompetanse (Skorstad, 2015, s. 35). Relevant kunnskap i denne sammenheng vil være kunnskap om samhandling og hvordan den kommer til syne.

4.1.1 Nødvendig kompetanse

Samhandlingskompetanse er ikke bare en relevant kunnskap viser mine funn, men også helt påkrevd. En av informantene sier det slik når han ringer referanser etter et intervju:

Hvis det er noen som sier det at den personen har dårlig samarbeidskompetanse så er jo den personen ute -det er så stor og viktig del av jobben.

Samhandlingskompetanse er en stor og viktig del av jobben, det er alle lederne enig i. Det er til og med eksklusjonskriteriet ved nyansettelser. Min opplevelse er at informantene synes det er et spennende tema og dykke ned i, og at de har mye erfaring med hvordan de håndterer temaet, bevisst eller ubevisst, i egne enheter.

Et av intervju spørsmålene var at førstelinjelederne graderte viktigheten av å samhandle for sine ansatte på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er veldig viktig.

Gjennomsnittet av svarene ligger tett oppunder 9. Dette tyder på at lederne mener at det er helt grunnleggende at de ansatte kan samhandle. Det som er underforstått

er at samarbeid er så innlysende at det ofte blir en del av hva som gjøres eller bør gjøres uten at det blir eksplisitt uttrykt. Samhandling er en helt åpenbar greie som forventes av folk, slik sitatet brukt i innledningen på teorikapittelet viser. Likevel blir det vurdert hele tiden, slik dette sitatet viser:

Det blir jo vurdert hele tiden, altså uten at du tenker på at det er det du gjør.

Flere ledere reflekterer over at det er lite fokus på samhandlingen og innrømmer at oppgavene blir prioritert, slik denne informanten gjør:

Det veldig lite fokus på det, og det har kanskje vært for lite. Det er ofte fokus på oppgavene og hva vi skal gjøre og så skal alt lissom bare gå av seg sjøl.

Mine funn viser at lederne mener at samhandling er en stor og viktig del av jobben til alle ansatte. Likevel sier de at i hverdagen er det lite fokus på dette temaet. Det er ofte selve oppgaven som blir drøftet i enhetene. Andre ledere sier at det er mer et ubevisst fokus på samhandling i avdelingen. Et ubevisst fokus oppfatter jeg som noe man vet er viktig, men som ofte ikke blir brakt på banen som eget tema. Det kan være ulike årsaker til dette. Om ubevisst fokus sier informantene dette:

Vi har fokus på det, men [...] ikke [...] egne tidspunkter eller dager [...] hvor samhandling som sådan er et overordnet tema. Men det er nok mere sånn ubevisst.

Når jeg spør lederne om hvordan de konkret vurderer samhandlingskompetanse hos medarbeiderne sine, kom de inn på eksempler fra egen hverdag fra ansatte som de mener ikke har denne kompetansen. Et eksempel er dette:

Nei det kan jo dreie seg om en type sånn negativitet og misnøye på at det er så innmari vanskelig alt sånt noe som handler om samhandling.

Mine funn viser at samhandlingskompetanse er en kompetanse som ikke blir vurdert i særlig stor grad før det vises i negativ adferd og uro i arbeidsmiljøet. Skorstad (2015) sier at: «Kompetanse handler om mestring i jobben. Det må være et samsvar mellom oppgavene man står overfor, og eget handlingsrepertoar» (Skorstad, 2015, s. 25). Mangel på samhandlingskompetanse viser seg først når handlingsrepertoaret hos den enkelte ikke strekker til. Derfor vet lederne at det allerede ved nyansettelser er viktig å kartlegge kandidatens

samhandlingskompetanse. En av informantene uttrykker at hvis man bommer på tilsettingen, blir det kostbart og det blir mye styr. Det kan bli svært kostbart å bomme på en tilsetting, det kan estimeres det til halvannen årslønn (Skorstad, 2015, s. 325). Men det er ikke bare på regnskapet dette vil merkes. Hele arbeidsmiljøet vil bære preg av det, slik en av informantene sa det:

Det blir dårlig miljø av det [...] rett og slett. Det opplevde jo vi da når vi så åssen dette utviklet seg så så vi at det ble mye prat av det fordi man ikke fikk noe tilbake og det man fikk var kanskje noe ovenfra og ned ikke sant.

Å ha god samhandlingskompetanse innebærer også å kunne ta initiativ, være reflekterende og ha et ønske om å jobbe mot samme mål (Nancarrow et al., 2013, s. 9, min oversettelse). Det innebærer også være imøtekommende overfor andre og vise empati slik eksempelet viser mangel på. Det kan også være forskjell på teori og praksis hos enkelte. Å vite hva man bør gjøre og hvordan man bør forholde seg er én ting men å praktisere det er noe annet. Som en av informantene sa: *hun har jo kompetansen men praktiserer den ikke.*

Oppsummert viser mine funn at lederne mener at samhandlingskompetanse er svært viktig kompetanse i helse- og omsorgsteam og at mangel på denne kompetansen kan føre til store konsekvenser både for arbeidsmiljøet, faglig og økonomisk. Likevel har lederne ofte et ubevisst fokus på denne kompetansen, da det forventes at profesjonelle aktører kan samarbeide. I neste avsnitt avdekker jeg mine informanters forventninger og erfaringer med samhandling.

4.1.2 Forventninger til fagfolk

Førstelinjeliderne snakket videre om forventninger til jobbsøkere eller ansatte med høyere formell utdanning. En av forventningene er at de ikke bare har god kunnskap om faget, men også har bedre samarbeidsevner jo høyere formell utdanning de har. Man forventer at gjennom formell utdanning, så har samhandlingsevnene blitt vurdert på lik linje med teoretiske ferdigheter. En av informantene uttrykker forventningene slik:

Jeg forventer jo det, at jo mer kompetanse folk har – jo mer skjønner de. Ikke bare at de skjønner faget, men at de også skjønner hvordan de skal oppføre seg, hvordan de skal stille spørsmål og hvordan de skal få ting til å bli bra.

Denne informanten har forventninger om at jo høyere formell kompetanse jo mer vil man forstå av situasjoner på arbeidsplassen. Det kan forklares som den fundamentale attribusjonsfeilen som: «referer til at vi overvurderer forhold som har med personen å gjøre, samtidig som vi undervurderer forhold som har med situasjonen å gjøre» (Skorstad, 2015, s. 75). Dette følges opp av denne informanten:

Noen ganger så kan liksom den ryggsekken med så mye vektall gjøre deg litt blind, så jeg ser absolutt ikke noe sammenheng mellom at de mest skolerte er de som samhandler best.

En annet av mine funn viser det samme:

En har høyere forventninger til de med høyest utdanning- det har man, men det betyr ikke at de med lengst erfaring høyest [...] formell kompetanse er nødvendigvis de beste til å samarbeide.

Når man jakter på gode fagfolk er det viktig å undersøke andre kompetanser slik Skorstad (2015) poengterer så: «er det viktig å ikke la seg blende av denne enkeltfaktoren uten å gjøre en grundig vurdering av de øvrige kompetansene vi jakter på» (Skorstad, 2015, s. 76). Mine funn viser at forventningene om jo høyere formell utdanning jo bedre er samhandlingskompetansen, ikke alltid innfris. En av informantene oppsummerer det slik:

Høy formalkompetanse eller utdanning er ikke noe likhetstrekk ved god samhandlingsevne.

Lederne er videre enig med Nilsen (2010) om at samhandlingskompetanse ikke er medfødt evne, men er en profesjonell ferdighet som kan utvikles:

Det er klart at dette er jo ikke en [...] medfødt evne. Dette er jo en type profesjonell ferdighet som kan oppøves.

Flere har tro på at samhandlingskompetanse læres gjennom erfaring. Både gjennom positiv og negativ erfaring, men man må ha et ønske om å forandre seg. Nøkkelen er kanskje er man er interessert i å bli bedre, men det er det nødvendigvis ikke alle som er, var det en informant som hevdet. Ved å bli bedre på samhandling er det lettere å skille mellom sak og person i vanskelige møter, slik denne informanten har erfart:

Det kan læres, man kan godt gå i møte med noen man egentlig synes er en kjempedust, men også allikevel ha konstruktivt møte.

Slik jeg tolker dette utsagnet handler det om å klare og ha saken i fokus og ikke la seg forstyrre av personlige meninger. Ved å aktivt bruke sin samhandlingskompetanse i slike situasjoner, vil man unngå å bruke tid og krefter på forstyrrende elementer.

Oppsummert så viser mine funn at det ikke alltid er sammenheng mellom lang formell utdanning og samhandlingskompetanse, selv om det forventes. Men samhandlingskompetanse kan læres gjennom erfaring hvis det er vilje og ønske om dette. I neste avsnitt tar jeg for utvelgelsesprosessen ved nyansettelser.

4.1.3 Utvelgelsesprosessen

Vurderingen av samhandlingskompetanse starter allerede når førstelinjelederne leser søknader til kandidater til en stilling. De leter etter bekreftelse i søknaden på at personen har samhandlingskompetanse. Det er ikke lett å oppdage, noe som også bekreftes. En av informantene sier dette om å tolke en søknad:

Jeg leser jo søknaden, [...] jeg prøver å se og tolke mellom linjene i forhold til hvor den personen står og om [...] jeg kan se noe i forhold til samhandlingskompetanse der- men det er ikke så lett å se.

Det er enighet om at det ikke er lett å vurdere samhandlingskompetansen bare ut fra å lese en søknad, så neste skritt blir vurderingen under selve intervjuet. Selve intervjuet er av stor betydning for kandidaten, da denne ønsker å fremstille seg på best mulig måte. «Manipulasjon i intervjuet kan enten dreie seg om å overdrive egne styrker eller å fare med direkte løgn» (Skorstad, 2015, s. 77). Under intervjuet vil kandidaten selvfølgelig fremstå best mulig egnet til stillingen også når det gjelder kompetanse på samhandling. Å fortelle om egne erfaringer med samhandling kan være avslørende, men som Skorstad (2015) sier kan det være lett å overdrive egne styrker. Mine funn viser at det er et fast punkt i intervjumaler:

Det er jo noe som vi har som fast punkt i våre intervjumaler at vi kommer innom det temaet der, hvilken erfaring man har med samhandling i de arbeidssituasjonene man har hatt tidligere. [...] Det er et viktig punkt.

Å kartlegge hvilke erfaringer søkerne har med samhandling er viktig, men å spørre om vedkommende har vært i konflikter kan også avsløre noe om samhandlingskompetansen:

Vi spør om konflikter om han har vært i konflikter [...] hvordan man har jobbet sammen i team, hva dem har gjort.

En samtale om eventuelle tidligere konflikter kan være nyttig, men det er andre ting enn selve dialogen som informantene legger merke til under intervjuet.

Hvordan de snakker med oss, hva slags kroppsspråk de har, hva slags holdninger de har – det er jo vel så viktig.

En god del kommunikasjon foregår utover det verbale. Posisjonering, blant annet, hvordan vi plasseres oss i rommet, kan påvirke samtalen. Sittestillingen kan signalisere oppmerksomhet og interesse. Det samme kan blikkontakt og ansiktsuttrykk gjøre (Skorstad, 2015, s. 90), eller om søkeren fremstår nervøs og usikker (Haaland, 2019). Flere av mine informanter er opptatt av non-verbal adferd:

Ja du merker fort når du sitter i et intervju åssen folk gir av seg selv [...]. Når man snakker litt lenger med folk så merker man jo fort om dem er interessert i å samhandle.

Mine funn viser også meninger om hva som skjer under intervjuet, når de vurderer at kandidaten har liten eller begrenset samhandlingskompetanse. I denne enheten hadde de akkurat hatt en runde med intervjuer:

Der var det spesielt en som var så suveren, hun var så flink til alt mulig. [...] Da kjenner jeg at det butter litt, [...] hva med samarbeid, hva med å være litt ydmyk for at andre kan mer eller like mye eller andre typer innspill.

Denne informanten hevder at det å fremstå som suverent flink i forhold til kriteriene i en eventuell fremtidig jobb, ikke er en fordel. Å fortelle at man har full kontroll over alle aspekter ved en arbeidssituasjon, er innlysende at ingen kan ha. I de aller fleste jobber er man avhengig av å samhandle med andre for å utføre arbeidet på en optimal måte og dette vet lederne. En av lederne bruker en annen taktikk for å luke ut kandidater med samhandlingskompetanse:

Jeg stiller ganske mange [...] vanskelige spørsmål ved nyansettelser og noen av spørsmålene er gjerne såpass vanskelige at den som blir intervjuet har litt problemer med å svare på det. [...] Det å måtte håndtere et problem som er litt vanskeligere enn du greier på stående fot, vil jo gjerne fortelle meg noe om hvordan den personen håndterer vanskeligheter da. [...] Hvis holdningen er at jeg fikser alt alene uansett, så vil man jo gjerne bare prøve seg på en løsning å stå hardt på den. Hvis man er mer samarbeidsorientert så vil man gjerne ha en litt mer ydmyk tilnærming og heller forklare hvordan man vil resonnerer og eventuelt jobbe seg fram mot et riktig svar da.

På denne måten kan en eventuell mangel på samhandlingskompetanse avsløres uten at kandidaten selv vurderer temaet. I mange seleksjonsprosesser er det vanlig å foreta referansesjekk i etterkant av intervjuene, som et innspill til kompetansevurderingen (Skorstad, 2015, s. 105). Referansene man ønsker å intervju er for eksempel tidligere leder og en kollega. Et spørsmål som ofte går igjen til referansene er om du kunne tenke deg å ansette vedkommende igjen hvis forholdene ligger til rette for det. Dette kan indikere om personen har vært en viktig del av arbeidsmiljøet. Mine funn viser bruk av referanseintervju:

Når det gjelder samarbeidsevne så er det jo sånn at referanseintervju er like viktig kilde til informasjon. Referanseintervjuet kan veldig ofte si noe om hvordan den personen har fungert sosialt i et kollegium og det gir mye viktig informasjon.

Som vi ser, kan referansesjekken gi viktig informasjon i forhold til kandidatens samhandlingskompetanse.

Oppsummert viser mine funn av utvelgelsesprosessen at denne foregår på tradisjonelt vis: søknad, intervju, referansesjekk. Det er vanskelig å danne seg et helt bilde av en persons samhandlingskompetanse gjennom disse kanalene og mye baseres på tolkninger viser det seg. I neste kapittel tar jeg for meg ledernes definisjoner av samhandlingskompetanse og Skorstad (2015) sitt kompetansepotensiale: *evne*.

4.2 Definisjoner av samhandlingskompetanse

Til dette forskningsspørsmålet hadde jeg spørsmål til lederne knyttet til hvordan de definerer samhandlingskompetanse. Hensikten var å kartlegge hva de legger i

begrepet og hvordan de legger merke til denne kompetansen. Hva er det for dem og hva tenker de når noen blir vurdert til å ha samhandlingskompetanse.

Til dette kapittelet har jeg valgt *evne* som mitt orienterende begrep. Evner : «forteller oss noe om hva en person faktisk er i stand til å gjøre» (Skorstad, 2015, s. 33). Intelligens og evner blir vurdert som to sider av samme sak. Intelligens kan beskrives: «som en generell kapasitet til å forstå og resonnerer. Denne generelle kapasiteten, g-faktoren, bestemmer i stor grad hvordan vi løser og tilnærmer oss oppgavene» (Skorstad, 2015, s. 33).

Dette kan bety at noen har bedre evne til samhandling enn andre, og noen i større eller mindre grad enn andre. I arbeid med mennesker hvor det er svært grunnleggende viktig å kunne samhandle med andre, er det derfor av stor betydning å kunne gjenkjenne mennesker med disse evnene. Jeg har delt dette kapittelet opp i to undergrupper. Den første handler om evne til samhandling.

4.2.1 Evne til samhandling

Informantene er opptatt av evner og bruker begrepet mye i svarene. En av dem sier det på denne måten:

For meg så handler det om at du evner å se et behov som faktisk da er tilstede rundt en person og evner å gjøre noe med det.

Mange av informantene mine snakker om å evne og se et behov, og faktisk evne å gjøre noe med det. Det holder altså ikke bare å se behovet, man må også kunne gjøre noe med det. Jeg tolker dette dithen at man ikke bare kan være oppgavestyrer og gjøre de praktiske tingene som ligger i arbeidsbeskrivelsen. Det fordrer også en evne utover dette til å kunne se behov som kan være vanskelig å forutse. For eksempel at en kollega ber deg om råd i en akutt sak og hun vet at du har fagkunnskap rundt dette. Men du sitter selv med tidspress til å gjøre ferdig oppgaver, så hvordan forholder du deg til kollegaen din som tydelig trenger støtte og veiledning? Det er blant annet her evnene til samhandling vises. Hva sier du, hva gjør du, hvordan forholder du deg til kollegaen din, hvordan prioriterer du? Dette er spørsmål som vil fly gjennom hodet i en sånn situasjon. En av informantene sier det slik:

Totalt sett tenker jeg det er viktig med et sånt [...] overordnet holdning og vilje til at man skal løfte det på et overordnet nivå, altså samarbeid må gå over mange andre ting.

Evne til samhandling kommer også frem gjennom at informantene mine snakker om innstilling og holdning til arbeidet. Det handler om en vilje og et ønske om å finne felles løsninger. Den ansattes evne til å kunne tenke litt utenfor seg selv. Disse personene som har denne evnen omtales av en leder som «omsorgspersonen» eller «hjelperen». Dette sitatet hentet informanten fra en medarbeider:

Jeg er en hjelper, når jeg ser at det trengs hjelp et sted så hjelper jeg til [...] så hvis det er noe som ikke fungerer en dag eller er noe sånt så vil jeg være med å finne løsninger og være i løsning.

Det kan være lett å tenke at å være hjelper er å gjøre noe for andre og å sette seg selv i skyggen, men det er ikke slik det vurderes av denne informanten. Man må ha en evne til å være nysgjerrige på og positive til andres oppfattelser og meninger:

Jeg har vært borti noen medarbeidere som er veldig nysgjerrige på andre, positive til andre er veldig hyggelige og være sammen med, gir andre mye oppmerksomhet, komplimenter osv. og jeg ser jo at sånne personer samarbeider veldig lett med alle.

Moxnes (2016) hevder at det å være en god hjelper omhandler blant annet å være oppriktig interessert i andre, sette andres behov først og ha en tilstedeværelse der den andre er (Moxnes, 2016, s. 267). Disse kvalitetene omtales som deler av samhandlingskompetansen.

En av informantene mine snakker om at de eldre damene i avdelingen uten mye skoling, «omsorgspersonene», er gode på å få til samhandling. De har en evne til å få til gode relasjoner både med kollegaer og brukere, og prioriterer dette. Men det som kan skje er at disse kommer i konflikt med yngre velutdannede ansatte, som har utøvelse av faget lengst fremme i sitt eget handlingsrepertoar. Disse mener at fagutøvelsen blir tilsidesatt av «omsorgspersonene». Det å kunne balansere disse kompetansene er kjernen i evnen til god samhandling hevder Moxnes (2016), når han sier at i alt arbeid med mennesker bør man også ha

emosjonell intelligens som er evnen til å koble tanker med følelser og fornuftig handling. Følelser er en viktig del av sunn fornuft som man må ha med seg i arbeidsutførelsen (Moxnes, 2016, s. 297).

Man bør evne å kombinere egen fagkompetanse med respekt for andres, for å finne felles løsninger slik denne informanten uttrykker:

At man har respekt for andres fagområde, andres kompetanse, samtidig som man har en trygghet og fronter det fagfeltet man selv kommer fra eller den oppgaven man skal samarbeide om. At man evner å finne gode løsninger uten at det nødvendigvis går helt sånn på bekostning av egen agenda.

Dette støttes av Morgeson et al (2005), beskrevet som sosiale ferdigheter. Disse forfatterne (2005) beskriver nødvendigheten av gode sosiale ferdigheter som en avgjørende rolle, for å kunne arbeide mer koordinert og samhandlende med andre (Morgeson, Reider, & Campion, 2005, s. 586, min oversettelse). Slik jeg tolker det handler det om en personlig egnethet til å evne og samhandle med andre.

Evne til samhandling kan være en del av personlig kompetanse (Skau, 2017). Personlig kompetanse handler om hva vi har å tilby på et mellommenneskelig plan. Det handler om hvem vi er som mennesker, både i forhold til oss selv og i samhandling med andre (Skau, 2017, s. 60). Alle har ikke denne evnen, slik flere av mine funn viser. Dette er et eksempel:

Jeg har jo erfaring med enkeltpersoner som kjører sololøp – som ikke inkluderer seg i personalgruppa som skal ha mere viljen sin og er ikke opptatt av andre men er bare opptatt av sine egne meninger og hvordan ting bør være. Så skaper dem negativitet.

Slik jeg tolker det er det her snakk om manglende evne til samhandling. Å være selvopptatt fremmer ikke samhandling. Man må ha respekt for og samtidig være nysgjerrig på andres fagområder viser mine funn. Man må ha en holdning og vilje til på et overordnet nivå evne å finne løsninger sammen med andre. Videre viser jeg mine funn i gruppe to under definisjoner av samarbeid og tar for meg tema «magefølelsen».

4.2.2 Magefølelse og intuisjon

En av informantene mine snakker om magefølelsen de får når de møter mennesker som de vurderer til å ha god samhandlingsevne. Hun er klar over at det ikke en

vitenskapelig metode men velger å dele dette i intervjuet likevel. Dette mener jeg er et viktig funn fordi jeg tror det er mer utbredt enn mange vil innrømme.

Så blir det jo til syvende og sist en magefølelse. Det har jo noe med møte med et menneske.

Informanter beskriver videre hva som kan gjøre at han får denne «magefølelsen». Det handler om at han får blikkontakt og at kandidaten ikke ser ned under intervjuet. Likeledes handler det om å klare å henvende seg til alle i rommet og hvordan man samhandler. Informanten uttrykker videre at «magefølelsen» likevel ikke alltid er til å stole på:

Det har jo liksom noe med en rett og slett en magefølelse mer enn en vitenskapelig metode. Så jeg tenker at [...] noen ganger så treffer man og andre ganger så gjør man det ikke.

Skorstad (2015) er enig i at ledere ofte bruker «magefølelsen» i rekrutteringsarbeid. Hos flere intervjuere blir magefølelsen eller intuisjon vurdert til å være en fordel og det har en enorm appell (Skorstad, 2015). En annen informant snakker om en lignende følelse når de vurderer om en kandidat til en stilling har samhandlingskompetanse:

Da kom det ei ung jente [...] hun kom inn og tok rommet [...] med storm da for å si det sånn [...] altså både jeg og tillitsvalgte kjente at her er det et eller annet, [...] og når hun gikk så sier vi hun skal vi ha.

Min oppfattelse av utsagnet er at noen mennesker har en måte å presentere seg på som gjør at erfarne ledere umiddelbart tenker at denne personen passer inn hos oss, hun har den samhandlingskompetansen som behøves. Skorstad (2015) kommer inn på «glorieeffekten» som kan inntreffe under et intervju. Det skjer når vi vurderer en positiv enkeltfaktor hos en person til også å gjelde på andre områder. Vi oppfatter personen som attraktiv og den får dermed en «glorie» (Skorstad, 2015, s. 76). En av informantene beskriver det slik ved et eksempel:

Det tror jeg kan være helt ubeskrivelig [...] Det er hele vesenet og framtoninga og måten hun kommer på og måten hun møtes på og altså alt stemte helt, og så fikk vi aldri prøvd det selvfølgelig.

Denne informanten snakket videre om hans oppfatning om at denne personen hadde en type «aura» rundt seg som gjorde at de som intervjuet mente hun innfridde krav om samhandlingskompetanse. Grunnen til at de aldri fikk prøvd det var at hun fikk et bedre tilbud i den stillingen hun allerede var. Haaland (2019) hevder at glorieeffekten handler om å bli smittet. Hvis vi skal unngå å bli smittet, må vi før intervjuet avgjøre hvilke metoder som skal brukes for å avdekke bestemte kompetanseområder (Haaland, 2019, s. 283). Andre av mine informanter snakker om å være «naturlig flink».

Det er vel lett noen ganger å tenke at noen er litt sånn naturlig flinke til det her og andre er ikke så naturlig flinke.

Så selv om det er enighet om at samhandlingskompetanse ikke er en medfødt egenskap, vurderer informantene at noen «bare har» den egenskapen. Slik som denne informanten sier:

Der tenker jeg at noen mennesker har bare den egenskapen at de er helt sykt gode på kommunikasjon og klarer på en måte å få til hva som helst og andre klarer bare ikke det.

Når ikke samhandlingskompetanse er medfødt så må det være andre forutsetninger som ligger til grunn hos den enkelte. Det kan selvfølgelig være at de tidligere har fått opplæring og trening i samhandling, men det kan også være et samlet sett med egenskaper som samsvarer med oppfattelse av å ha god samhandlingskompetanse. Vurderingen av disse samlede egenskapene gjør at vi oppfatter personen som spesielt egnet til jobben som skal utføres. Mine funn tyder også på at egnethet teller mye:

Jeg vil vel si det at følelsen av personlig egnethet i jobben veier tyngre enn om du har liksom en videreutdanning mer.

Informantene er opptatt av personlig egnethet. Og selv om førstelinjelederne har mye fokus på samhandling med andre instanser, er det først og fremst i egen enhet det vises om noen har samhandlingskompetanse eller ikke. Morgeson et al (2005) hevder at for å utvikle og opprettholde team så er evne til å kunne forholde seg til sammenhengen spesielt viktig. Det å kunne være til hjelp for andre trekker de frem som et eksempel på dette (Morgeson et al., 2005, s. 584). Dette sier en av informantene om viktigheten av personlig egnethet til å kunne jobbe i team:

Noen ganger så må man kanskje ansette noen som har liten fartstid, relativt nyutdannet så det går jo på personlig egnethet.

Forskjeller i egnethet kan være vanskelig å vurdere ifølge Rogstad & Sterri (2018). Det er forståelig at intuisjon blir viktig når det ikke finnes klare kriterier for å måle personlig egnethet (Rogstad & Sterri, 2018).

En oppsummering av dette kapittelet om «magefølelse» og evne til teamarbeid er at det er liten tvil om at «magefølelsen» eller intuisjonen spille en vesentlig rolle ved nyansettelser. Førsteintrykket er viktig. Det har blitt foreslått at det tar kun fire minutter i gjennomsnitt før den som intervjuer har gjort sin avgjørelse om kandidaten er egnet eller ikke (Schmidt, 1977). Etter at man har tatt denne beslutningen, rettes oppmerksomheten selektivt mot informasjon som bekrefter det innledende inntrykket (Skorstad, 2015, s. 70).

Personlig egnethet er viktig for å få teamet til å fungere. Men ikke bare teamet. Skal vi få utført de grunnleggende arbeidsoppgaver på en mest mulig effektiv og adekvat måte både for den enkelte ansatte, avdelingen, organisasjonen og ikke minst for tjenestemottakerne, så er personlig egnethet stikkordet, viser mine funn. I neste kapittel tar jeg for meg personlige og profesjonelle egenskaper og faktorer.

4.3 Personlige og profesjonelle egenskaper og faktorer

I denne delen av intervjuet var jeg interessert i å finne ut hvilke personlige og profesjonelle egenskaper og/eller faktorer som førstelinjelederne mener er nødvendig for å ha en god samhandlingskompetanse. Informantene mine snakker også om hvordan de vurderer hvis noen *ikke* har denne kompetansen.

Til dette kapittelet har jeg valgt *personlighet* som mitt orienterende begrep. Mens evner kan si oss noe om hva en person er i stand til å gjøre, er det vi *foretrekker* å gjøre en del av personligheten vår (Skorstad, 2015, s. 33). Det betyr at vi faktisk kan ha samhandlingskompetanse uten å bruke den, slik en av informantene trekker fram:

Jeg ser jo spesielt den ene personen som jeg har, [...] veldig flink til å ha samhandlingskompetanse med andre instanser i kommunen, men så ligger det sånne underliggende personlige faktorer mot andre kollegaer i personalgruppa så ho har jo samhandlingskompetansen men ho bruker den ikke.

Dette handler om en person som er vurdert til å ha samhandlingskompetanse, men bruker den ikke i egen enhet. Bevisst eller ubevisst, det kommer ikke fram, men at det gjør noe med samhandlingen internt er utvilsomt. Personlige egenskaper blir også omtalt som uformell kunnskap. Betydningen av personlige egenskaper er vel så stor som den formelle kunnskapen (Skorstad, 2015, s. 26). Dette kapitlet har jeg delt i to temaer, hvor det første har fått overskriften «å kjenne seg selv».

4.3.1 Å kjenne seg selv i team

I de fleste sammenhenger i møte med andre, kan det å kjenne seg selv være en fordel. Ikke minst i yrkeslivet og i jobber med mennesker der man blir vurdert som hele mennesker. I lengden vil ingen klare å skjule sine mindre fordelaktige sider. Hvis du selv er klar over disse sidene, går du ikke rundt og er redd for at noen skal avsløre deg, slik en av informantene uttrykte:

Når du vet dine svake og sterke sider så er det mye lettere å håndtere omgivelsene, enn når du er usikker. Da vet jeg at jeg er svak på det og da gjør det ikke noe om noen sier det.

Skorstad (2015, s. 57) siterer den skotske filosofen Thomas Carlyle (1795- 1881) og hans kjente utsagn: «The greatest fault, I should say, is to be conscious of none». Slik jeg tolker utsagnet er den største feilen man gjør at man ikke er bevisst sine feil. En annen informant sa det på denne måten:

Det er jo alltid en styrke, [...] at man har et lite øye på hva man ikke mestrer så godt. Ikke at det skal overskygge, for vi skal ha fokus på det vi er gode på, men det er noe med å ha [...] bevissthet i forhold til seg selv.

Det er flere sider ved å kjenne seg selv og sine styrker og svakheter, etter min mening. For det første kan man selv eller organisasjonen gå aktivt inn for å forbedre begge deler på en mer målrettet måte enn om dette er mer diffust. Det andre handler om å få brukt sine ressurser på en effektiv måte for hele teamet. I litteraturen finnes støtte for dette. Blant annet har Nancarrow (2013) skrevet en forskningsartikkel om ti prinsipper for tverrfaglig team arbeid. Et av prinsippene handler om individuelle karakteristikk og omtaler blant annet det å kjenne sine styrker og svakheter (Nancarrow et al., 2013, s. 9). Som vi ser er det å kjenne sine styrker og svakheter også med her.

Kazemeks (1991) artikkel omhandler ti kriterier for effektiv team-bygging hvor et av kriteriene er om bruk av ressurser og at det kan føre til store frustrasjoner dersom et team-medlems ressurser ikke blir gjort tilkjente. Det er viktig at team-medlemmenes ressurser er tilkjennegjort sier han (Kazemek, 1991, s. 15, min oversettelse).

En av informantene beskriver følgende når han må veilede en ansatt som åpenbart ikke kjenner seg selv så godt:

Men da å du jo først bli bevisst på at det er det det handler om og det jo ofte litt sånn ømme tær man trækker på når man har vurdert seg til å være god på samhandling og så er man ikke så innmari god på det.

Dette vitner om at det er vanskelige samtaler knyttet til å realitetsorientere noen på mangel av samhandlingskompetanse. Å kjenne seg selv er også knyttet til mestring, troen på seg selv og sitt kompetansepotensiale. A. Johannessen og Olsen (2009) beskriver det på denne måten: «Mestring innebærer at man utnytter sine skjulte ressurser for å ta personlig kontroll over situasjonen man står overfor» (J. A. Johannessen & Olsen, 2009, s. 28). En annen informant kom med flere eksempler på ansatte som ikke mestrer samhandling:

Hun trakk seg vekk [...] når vi hadde diskusjoner, gikk inn på sitt eget rom, hadde sine egne ideer på åssen hun skulle løse det uten å kunne snakke med oss andre.

Alle informantene hadde fortellinger om når ansatte ikke fungerte i teamet og hva de la merke til i de situasjonene. Fortellingene handler ofte om situasjoner hvor avviket hos en enkelt var lett å legge merke til, og selv om det handlet om én person så skapte det frustrasjoner i miljøet. En av informantene sier at han legger merke til at de som sliter med samarbeidsevnen ofte henger seg opp i en liten ting som blir feil for den personen. En annen informant sier at man bør unngå å vise oppgitthet på møter, det fremmer ikke samarbeidet. Eller som en tredje hevdet å være sur og grinete på telefonen og komme med kritiske tilbakemeldinger skaper dårlig samhandling. Vi må klare å holde oss profesjonelle i samhandlingen, var en annen uttalelse. Å kunne oppføre seg ordentlig kan synes innlysende for profesjonelle, men mine funn viser viktigheten av denne egenskapen.

Flere har dratt sammenligning med å jobbe i et profesjonelt team med et fotballag. Wilhelmsson et al., (2012) trekker også fram fotballag som eksempel på godt teamarbeid. De jobber med sine personlige styrker og svakheter for å passe inn i teamet, for de er også trent på å være et team (Wilhelmsson, et al., 2012, min oversettelse).

Så hvilke egenskaper bør en god lagspiller ha? Informantene har mange innspill på hva slags egenskaper eller faktorer som fremmer samhandling. For det første kommer disse ansatte på jobb for å ha det bra, uansett hvem de jobber sammen med og er ikke opptatt av kollegaene i forhold til personlige følelser.

Motsetningen er de som kommer på jobb og er mer opptatt av seg selv og hva de kan få ut av arbeidsdagen. For å ha det bra på jobb kan det å ha en ydmyk tilnærming ovenfor andres kompetanse være en god idé. Videre så kan man ta initiativ til at andre deler av sin faglige kompetanse. Det handler om å ikke være så opptatt av egne prestasjoner, men å være løsningsorientert og av hvilken kompetanse som helhet som er det beste for at teamet skal lykkes.

En av informantene trekker fram at det å evne å jobbe i teamet på egen arbeidsplass er kanskje det viktigste:

Alle ansatte må forholde seg til alle pasientene, så det å på en måte ha en evne til å [...] jobbe i team på egen arbeidsplass, det er kanskje det absolutt viktigste.

En lagspiller har blitt definert som en person som kan fungere effektivt i en gruppe ved å dele informasjon og sikte mot et felles mål (Wilhelmsson, Faresjö, Dahlgren, Timpka, & Barr, 2011, s. 28, min oversettelse). Videre så sier man at en lagspiller ikke kan være egoistisk eller ha behov for anerkjennelse for egen del.

Mine funn bygger videre på at et team-medlem trenger å være romslig og akseptere at andre er ulik deg selv. Hvis man i tillegg har evnen til å lene seg litt tilbake og stille gode, åpne spørsmål, være undrende, ikke gå i forsvar, men likevel hevde egen faglighet, så får man respekt tilbake. Man må ha respekt for andres fagområder men samtidig vise egen kompetanse.

Barr (1998) har en lang liste over kompetanser som bør forekomme blant profesjonelle. En av dem er å kunne beskrive klart sin egen rolle og ansvarsområde til andre profesjonelle og å kunne bruke seg selv tilfredsstillende

for andre. En annen er evnen til å kunne lære fra og støtte andre, og man må kunne tolerere forskjeller og misforståelser (Barr, 1998, s. 185, min oversettelse). Tillit nevnes av mange av informantene og trekkes også fram som en viktig faktor i samhandling:

At man har tillit til de man skal samarbeide med, tillit til fagligheten deres og at de ønsker å bidra på en positiv måte inn i tverrfaglig samarbeid.

Om tillit og respekt skriver Willumsen og Ødegård (red.) (2016): «Kollegial tillit og respekt er avgjørende for vellykket samarbeid, særlig overfor en annen profesjon eller tjeneste» (Willumsen & Ødegård, 2016, s. 208). Andre av mine informanter trekker fram det å ha en utadvendt og trygg personlighet og å være inkluderende som viktig. Å være positiv og tydelig og ikke gå inn i en samhandling med en førforståelse som øker sjansen for misforståelser er også forutsetninger som nevnes. Å være lyttende og vise empati er også gode egenskaper, viser mine funn.

I tillegg til hvordan man bør være, er informantene opptatt av hvordan vi møter andre. Flere trekker fram at det er viktig å møte andre med vennlighet og respekt og ikke være opptatt av telefonen for eksempel, i møter. Hvordan vi møter andre er et valg vi tar, slik som denne informanten sier det:

Du kan jo[...] velge å være positiv og fremstå som en positiv person,[...] når det trengs å gjøre noe så stiller du opp og når noen spør om hjelp så er du positiv.

Med en av informantene snakket jeg om viktigheten av å være god på «small-talk».

Det å ha litt sånn humor og det å lissom sette en stemning i et møte for eksempel det tror jeg er litt sånn undervurdert, det å [...] ha et positivt utgangspunkt så tror jeg det er lettere den dagen det blir [...] vanskelig.

Viktigheten av «small-talk» kan være undervurdert som en profesjonell kompetanse, viser mine funn. Det kan rett og slett handle om å sette en positiv stemning i et møte med ukjente hvor man vet at hovedtemaet kanskje fører til uenigheter eller at budskapet er nedslående. Resultatet av studien til Penn et al (2012) sier at å starte med «small-talk» med en pasient fører til utjevning av maktbalansen mellom en ansatt og pasient og derfor letter trykket for det

budskapet som kommer etterpå «the big-talk» (Penn, Watermeyer, & counseling, 2012, s. 1, min oversettelse). Dette vil også kunne gjelde i møter mellom profesjonelle. Informanten sier videre dette om «small-talk»:

Det tror jeg har veldig stor betydning. Jeg tror det at man er blid, at man er imøtekommende, at man er inkluderende, det tror jeg er sånne ting som teller mye da men som man kanskje ikke finner så mye litteratur eller så mye sånn forskning på ikke sant.

Spurkeland (2012) støtter viktigheten av «small-talken» som en forløper til bedre samhandling: «Bygg vennlighetsrelasjoner i alle forhold der du trenger samhandling» (Spurkeland, 2012, s. 32). «Small-talk» fungerer for å bygge relasjoner hevder Haaland (2019). Det er viktig for å knytte bånd mellom parter (Haaland, 2019, s. 325).

Oppsummert så kom det fram mange elementer under temaet «Å kjenne seg selv». Det å være positiv, imøtekommende og oppriktig interessert i den andre part er viktige egenskaper. Det kan også være nyttig å kjenne sine sterke og svake sider for på den måten å ikke bli opptatt av å dekke over disse i situasjoner hvor eventuelle mangler i kompetansen kommer til syne. En av informantene oppsummerte det på denne måten:

Du kan ikke være trygg uten å ikke ha et forhold til dine svake sider – for da prøver du å skjule det. [...] Det andre er at når du ikke er klar over dine svake sider så projiserer du dem over på andre, så ser du dine egne svake sider i andre og er negativ i forhold til det.

Neste tema har jeg kalt «Trygghet og erfaring».

4.3.2 Trygghet og erfaring

Det å utstråle trygghet henger ofte sammen med erfaring viser mine funn. Skorstad (2015) omtaler i et av eksemplene sine et ord som sosialt sikker. Det handler om en person som gir et godt inntrykk fordi hun alltid virker trygg og sosialt sikker i formelle situasjoner (Skorstad, 2015, s. 32).

Kartlegging av erfaring med samhandling starter under intervjuet og er et viktig punkt i intervjuerne. I den forbindelse blir det både spurt direkte om samhandlingserfaring og om man har hatt posisjoner hvor man har samhandlet mye. På denne måten prøver informantene å få innsikt i tidligere erfaring:

Å vite hvordan man samhandler godt og ha erfaring fra vellykket samhandling det er jo viktige virkemidler for å fortsatt være god på det.

Trygghet blir også vurdert under intervjuet som et eget personlighetstrekk uten at det direkte er koblet mot erfaring slik som denne informantene uttrykker:

Du merker jo at noen er tryggere enn andre, er roligere, har en åpen kroppsholdning og møter blikk og da tenker jeg at for å ha god samhandlingskompetanse så må du ha en viss form for trygghet i deg sjøl.

At man blir tryggere med erfaring og alder som en av informantene trekker inn, er ingen ukjent faktor:

Noen unge har kanskje høyere forventninger til hva omgivelsene skal gi dem, mens de som har erfaring dem er motsatt – dem er mere på at hva skal jeg bidra med i dag.

Andre funn jeg har, viser at det å ha en utadvendt og trygg personlighet fører til inkludering og bedre samhandling. Hun sier videre at det å være utrygg fører til usikkerhet og man blir tilknapet. Trygghet kreves også for å kunne stå i diskusjoner med leger: *som ikke alltid ser rett på deg men ser ned på deg*, slik informantene uttrykte det.

Erfaring eller lang utdanning alene veier heller ikke alltid opp mot usikkerhet slik som en av lederne poengterte. Noen læring ikke av erfaring. Usikkerhet og utrygghet kan komme til uttrykk på mange måter. Alle informantene hadde eksempler på adferd som de vurderte til ikke å være forenlig med god samhandlingskompetanse. Allerede under intervjuet legges dette merke til:

Handler om at man sitter og har alle svarene sjøl i et intervju og vet best [...]. Da tenker jeg at da har man hverken all verdens kompetanse eller erfaring på at det er berikende å jobbe sammen da.

Mine funn viser at det ikke gir et positivt inntrykk under intervjuet ved å prøve og fremstå på en måte som tilsier at man aldri er avhengig av andre for å få jobben gjort på en forsvarlig måte. Det vurderes også som lite profesjonelt i en arbeidssituasjon når man trekker fram seg selv på bekostning av samarbeidspartnere:

Det opplever man jo innimellom at noen blir devaluerende i å snakke om andre samarbeidspartnere [...] og tenker at man kan og vet best.

I arbeidsmiljøet er det andre adferdsuttrykk som kommer til syne. Dette kan også tyde på manglende trygghet og erfaring. En av informantene sier at noen blir vurdert til å ha mindre gode samhandlingsevner ved å reagere på tilbakemeldinger med å forsvare handlingene sine istedenfor å innta et metaperspektiv. Man må evne å kunne ta ulike perspektiv. Å innta et metaperspektiv i denne sammenheng tolker jeg til å kunne se seg selv utenfra i et større perspektiv og sammenheng. Det er en egenskap som kan være veldig nyttig i arbeid hvor man kommer tett på kollegaer og brukere.

Slik jeg tolker funnene mine, bør man ha evnen til å ta et skritt tilbake og vurdere hele sammenhengen før man kan vurdere egen handling. Man bør også være trygg nok til ikke å ha et veldig sterkt behov for anerkjennelse på egne vegne i et samhandlingsteam. Å være ærgjerrig og ha store ambisjoner på egne vegne må tilpasses felles mål. En annen informant bruker ordene:

Å bli navlebeskuende på egen kompetanse, være veldig selvsikker og fremstå slik at man ordner opp i alt på egenhånd. Slike egenskaper utløser skepsisen hos denne førstelinjelederen til om personen har samhandlingskompetanse.

Som en oppsummering av temaet «Trygghet og erfaring» forteller mine funn at i et samhandlingsteam bør man ha en trygghet som gjør at den enkelte ikke føler behov for å fremme seg selv og sitt bidrag på noe vis. Når man jobber sammen som et team må man aldri glemme at man først og fremst skal være en lagspiller slik Wilhelmsson et al. (2011) uttrykker: «En lagspiller strever med å gjennomføre uten bekymring for egne behov. En lagspiller motiverer personene rundt seg ved å alltid ha en positiv holdning. Ved å ikke være egoistisk setter en lagspiller alltid andres behov foran sine egne behov» (Wilhelmsson et al., 2011, s. 28, min oversettelse).

En av informantene oppsummerer det på denne måten: *I det øyeblikket du er trygg på deg selv, du er trygg på fagligheten din og du har en del erfaring i den jobben du har og du kanskje da i tillegg har en personlighet som er inkluderende og varm, da tenker jeg du er på riktig spor.*

Neste tema handler om kommunikasjon og relasjonskompetanse.

4.3.3 Kommunikasjon og relasjonskompetanse

«Kommunikasjon er selve limet i alt samarbeid» (Raviola, sitert i Ødegård 2016, s.123). Allerede under jobbintervjuet legger flere informanter merke til måten kandidatene kommuniserer på og setter det i forbindelse med samhandlingskompetanse.

Så merker jeg jo måten dem kommuniserer med meg [...] under intervjuet[...] om dem snakker i forhold til samarbeid og sånt så skjønner jeg jo på en måte mellom linjene litt

Om muntlig kommunikasjon i intervjusammenheng skriver Skorstad (2015) at personer som er flinke til å uttrykke seg klart og poengtert ofte kan bli sett på som dyktige på andre områder, uten at det nødvendigvis er tilfelle. De kan også bli tillagt evner som å være mer intelligente enn andre, uten at dette automatisk henger sammen (Skorstad, 2015, s. 76). Forventningene kan også bestå av at fagpersoner er gode på kommunikasjon, men heller ikke dette er alltid tilfelle:

Du kan være en kjempedyktig fagperson og være helt elendig på å kommunisere.

Eide og Eide (2000) gir uttrykk for at gode kommunikasjonsferdigheter kan sees på som en kvalitetssikring i alt omsorgsarbeid og blir ofte for lite vektlagt. De definerer det som: «et middel til å forstå den andre som person og til å yte bedre omsorg» (Eide & Eide, 2000, s. 21). Dette samsvarer med uttalelse fra en av mine informanter som sier at vi kan bruke de samme ordene men forståelsen kan være forskjellig.

Så går det selvfølgelig ut på hvordan man kommuniserer med kollegaer, ikke bare hva man sier sjøl men også hvordan man mottar og tar imot kommunikasjon fra den andre eller de andre og hvordan man forholder seg til det.

Kommunikasjon er grunnleggende for å skape gode relasjoner. Gode relasjoner er igjen basis for god samhandling, slik som en av informantene gir uttrykk for:

Relasjonskompetanse er en bit av samhandlingskompetansen og vil vise hvor dyktige vi er til å få det beste ut av hverandre. Det vil vise seg ved at vi får samarbeidet til å gli på en god måte uten at hindringer kommer i veien og saboterer for samarbeidet.

Gode relasjoner er, som en annen informant sa, grunnleggende for å ha god samhandling. For som en sa:

Men en ting er jo å ha samhandlingskompetanse, en annen ting er hvilke relasjoner har man med kollegaene sine – for har du en dårlig relasjon så hjelper det ikke hvor mye samhandlingskompetanse du har.

Moxnes (2016) snakker også om samspillsrollen. Vi blir påvirket av de menneskene som vi er sammen med. Noen får fram det beste i oss og andre våre verste sider. Hvem vi er sammen med og hvordan vi er sammen med de andre bestemmer hvem vi er (Moxnes, 2016, s. 194/196). Det handler altså mye om hvordan vi kommuniserer. En av informantene sa det på denne måten:

Det jo noe vi må gjøre hver eneste dag, hvordan vi kommuniserer med kollegaer, og hvordan vi på en måte hjelper hverandre til å gjøre en så god jobb som mulig.

Andre informanter sier at det å ha en generell god kommunikasjon med hverandre øker forståelsen for valg i arbeidssituasjonen, og at det er lov å ha andre meninger. Hvordan man kommuniserer handler heller ikke bare om hva man sier selv men hvordan man mottar kommunikasjon og forholder seg til det. Informanten sier at å kunne stille gode, åpne spørsmål, være hyggelig og ha saken i fokus og ikke personen, er viktig. Men man må være oppriktig interessert i kollegaene sine og ikke ha en skjult agenda, slik denne informanten hevder:

Vi ønsker jo alle å bli sett, og det er klart dem [...] som er interessert i hvordan jeg har det som leder – dem får jeg jo en helt annen relasjon til enn dem som bare skal ha meg som et middel for at dem sjøl kan få mest mulig ut av arbeidsdagen.

Kommunikasjon kan være en skjør balansegang for å ivareta god samhandling. Ødegård (2016) hevder at det er viktig å vurdere på hvilken måte utveksling av informasjon skjer mellom profesjonelle. Ved å lage gode rutiner for kommunikasjon bør hva som er tilstrekkelig informasjon bedømmes (Ødegård, 2016, s. 123). Dette utsagnet illustrer denne balansegangen:

Hva er viktig at du har med, og hvordan skal du på en måte legge det opp sånn at de andre ikke føler seg angrepet. Eller at noen føler at noen andre mener at de ikke gjør jobben sin. [...] Måten vi sier det på og måten vi tar opp ting på, er så viktig for at samarbeidet ikke skal gå helt i stå.

Flere informanter følger opp ved for eksempel å hevde at man ikke bør ha et behov for å poengtere feilene hos samarbeidspartneren. Folk liker ikke så godt å få påpekt sine feil. Eller ved å bli å gå til angrep på motparten slik det uttrykkes her:

Hvis du blir veldig bastant [...]: nå skal jeg fortelle deg hvor skapet skal stå, [...] eller hvis man bestemmer seg på forhånd at nå skal vi på en måte få sagt ifra[...]Det blir altså på en måte angrep sånn at motparten går i forsvar. Det lukker jo hele samarbeidet og blir jo bare trøbbel.

Dette kan være et uttrykk for en helt naturlig reaksjon ved å bli angrepet på en sånn måte, og kan føre til at vedkommende går i forsvar og kommunikasjonen blir lite konstruktiv. I verste fall kan slike utspill true hele relasjonen. I slike tilfeller hvor noen har behov for å poengtere feil hos andre kan man tenke at de vil framheve seg selv og egne prestasjoner. Det er ikke dermed sagt at man ikke skal bringe fram vanskelige tema, men det er måten det gjøres på som samme informant uttrykker:

Man kan jo godt [...] få sagt det man har tenkt å si hvis man stiller litt åpne spørsmål, hvis man undrer seg litt over hvordan ting har blitt, og man gjør det på en respektfull måte og ikke er ute etter å ta den enepersonen.

For å ha det bra på jobb og ivareta seg selv må man prioritere å ha gode relasjoner og sette egne prestasjoner lenger bak i sitt eget hierarki. Dette hadde denne informanten selv erfart, slik følgende utsagn viser:

Da skjønnte jeg det at jeg måtte løfte relasjoner høyere opp i mitt eget hierarki. Jeg har det for langt nede, jeg er ikke opptatt av relasjonene – jeg er opptatt av prestasjoner.

Evne til relasjonsbygging må som sitatet over viser, komme før fokus på egne prestasjoner. Mine funn viser at lederne er opptatt av både kommunikasjons- og relasjonskompetanse hos sine medarbeidere som en viktig del av samhandlingskompetansen. Spurkeland (2012) hevder at for mennesker som jobber i samhandling er relasjonskompetansen helt avgjørende. Han definerer denne kompetansen på følgende måte: «ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2012, s. 17).

Kommunikasjons- og relasjonskompetanse er derfor som mine funn viser, viktig i samhandling. Dette er i tråd med Eide og Eide (2000, s. 63) som hevder at god kommunikasjon forutsetter bruk av faglig kunnskap evne til empati og det å ha et overordnet mål for øye. Mine funn viser at å inneha denne kompetansen er grunnleggende for god samhandling. Fokus bør flyttes fra egen prestasjon og over på relasjonsutvikling. I neste og siste tema presenterer jeg mine funn under overskriftene samhandlingsutfordringer og leders tilstedeværelse/veiledning.

4.4 Å utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter.

I siste delen av intervjuet var jeg opptatt av å finne ut hva førstelinjelederne mener kan gjøres for å bedre samhandlingskompetansen i egne enheter.

Datainnhenting min vil også fortelle noe om samhandlingsutfordringer og om viktigheten av å ha kjennskap til samarbeidspartnere og være motivert til samhandling.

Til dette kapittelet har jeg valgt kompetansepotensiale *motivasjon* som mitt orienterende begrep. «Evner er et viktig element i kompetanse, men hvis motivasjonen er fraværende hjelper det lite» (Skorstad, 2015, s. 34). Det vil si at det hjelper lite å ha evnene eller kompetansen som et av funnene mine viser, hvis man ikke er motivert til å bruke den. Det første temaet i dette kapittelet har jeg kalt samhandlingsutfordringer.

4.4.1 Samhandlingsutfordringer

Det er flere typer samhandlingsutfordringer som informantene forteller om. I forrige kapittel ble utfordringer knyttet til enkeltindivider beskrevet. På organisatorisk nivå kan samhandlingen med spesialisthelsetjenesten eller andre enheter være utfordrende. Flere forteller om å bli møtt med en ovenfra- og ned holdning. En av lederne forteller at det oppleves som samhandlingen blir en pliktøvelse fra spesialistenes side. Det er gjerne i de vanskelige sakene hvor man virkelig har behov for å samhandle med spesialistene. Denne informanten sier det slik:

Det er mange utfordringer, men det er klart at det er i de sakene som er vanskeligst som du [...] opplever at den samhandlinga har [...] størst utfordringer, for det er ikke lett.

Flere informanter beskriver samhandlingsutfordringer mellom tjenestenivåer, som ofte omhandler de vanskeligste sakene. Hvordan samhandlingen mellom etatene og nivåene foregår, har blitt omtalt og forsket på av mange. Et av funnene i forskningen til Danbolt et al. (2016) argumenterer for at hindringer for god samhandling kan være nivåekklusivitet og interpersonelle forhold. Dette viser seg som praksismønstre hvor man ikke samhandler, men jobber adskilt med samme sak. Årsaken er først og fremst liten erkjennelse av fagfolks kompetanse på annet tjenestenivå (Danbolt, Hestad, Kjøsberg, Kvalvik, & Hynnekleiv, 2016, s. 5).

Svak anerkjennelse av fagfolk på et annet tjenestenivå er noe som blir hevdet av flere informanter og beskrives blant annet som at spesialistene (de med høyere faglig kompetanse), vinner diskusjoner og kan for eksempel mene at en bruker skal ha en type oppfølging i kommunen som kommunen ikke har. Det oppleves som om spesialistene har en maktposisjon ovenfor kommunene og det blir både utfordrende og krevende for kommunepersonell å sitte i denne type samhandling. Det kommer frem på denne måten:

Vi kaver jo for å prøve å imøtekomme og så er det allikevel aldri godt nok.

Informanten fortsetter med at dette er egne opplevelser og har videre disse refleksjonene:

Så kan det hende at spesialisthelsetjenesten sitter på den andre siden og tenker noe om at det her holder ikke faglig mål [...]. Så det kan jo være ulike agendaer da som gjør at man blir så skjeve.

Svarene fra disse informantene indikerer at kommunepersonell ofte kan føle seg «underdanige» i forhold til spesialisthelsetjenesten. De kan føle seg «overkjørt» av fagspesialister som mener mye om behandling av felles bruker, uten at deres kompetanse eller forståelse av situasjonen blir vektlagt. Dette gjør samhandlingen vanskelig. Det neste temaet er kalt «Kjennskap til samhandlingspartnere».

4.4.2 Kjennskap til samhandlingspartnere

Denne situasjonsforståelsen om å føle seg «overkjørt» av fagspesialister, kommer også fram i studien til Danbolt et al. (2016) som peker på at gjensidighet er et nøkkelbegrep i forhold til godkjennelse og forståelse av andre fagfolks

kompetanse og handlingsrom. Samhandlingen blir problematisk hvis ikke denne aksepteringen finner sted (Danbolt et al., 2016, s. 6).

Mine funn støtter gjensidighet som et nøkkelord for å bedre samhandlingen, og at en kilde til gjensidighet kan være bedre forståelse av hverandres kompetanse- og ansvarsområder. På den måten kan man få til gode møter:

Et godt møte kan jo være at man på begge sider av bordet har en forforståelse av at vi begge gjør så godt vi kan utfra de rammebetingelsene som man har gitt da.

Det å ha kjennskap til samarbeidspartnere trekkes fram av flere informanter som svært viktig. Hvis ikke kan man blant annet risikere å arve noen forståelser om både etat og person som kan være skummelt. Man bør i et hvert samarbeid innlede med å bli litt kjent. Danbolt et al. (2016) uttrykker at manglende kunnskap om samarbeidspartnere og ulik behandlingsforståelse kan føre til likeløpende fremgangsmåter med umotiverende merarbeid og dårligere tjenester (Danbolt et al., 2016, s. 7). Urealistiske forventninger til samarbeidspartnere trekkes fram av flere informanter:

Kunnskap om hverandres tjenester tenker jeg er kjempeviktig. [...] Det tror jeg på også noen ganger kommer i veien for det gode samarbeidet. Man tror, men man vet, så bygger man litt sånne forventninger på det man tror.

Når informantene mine snakker om forventninger til samarbeidspartnere gjelder dette også andre enn spesialisthelsetjenesten. Det gjelder for eksempel andre enheter innenfor samme kommune.

Jeg tenker at det som er viktig er at liksom man kjenner til [...] arbeidssituasjonen opp mot hverdagen til de vi skal samarbeide med.

Denne informanten bruker møter med legen som eksempel og at det bør være forståelse for at man legger disse møtene på legekantoret. Forventningene kan ikke være at legen bruker tid på møter andre steder. Man må være fleksibel på å finne løsninger understreker han. I en forskningsartikkel fra 2017 om ansattes erfaring fra et samarbeidsforum i psykisk helsearbeid skrives det også om viktigheten av å kjenne hverandre. Det pekes på gjensidig utveksling av informasjon som en vesentlig del av samhandlingen. Samtidig fikk de kjennskap til samhandlingspartnere og deres faglige tilnærminger (Elstad, Antonsen, Tillerli, & Storli, 2017). blått

Ved å ha kjennskap til hva «som foregår på den andre» siden gjøres samarbeide enklere sier en av informantene. Hun sier videre at vi har kun mulighet til påvirkning gjennom vårt samarbeid, så det er vi opptatt av. I en travel hverdag er de fleste mest opptatt av å få unna egne arbeidsoppgaver og kvier seg mot å påta seg eventuelt «merarbeid» fra en samhandlende enhet. Men når man kjenner vedkommende som ber om samhandling er det vanskeligere å si nei, slik denne informanten forklarer:

Alle skjærer seg litt mot mere oppgaver og mere jobb og kanskje ting vi ikke er så gode på og ikke har gjort før. [...] Men hvis den lederen som ringer er en som jeg har samarbeidet mye med og på en måte har en god relasjon til så er det selvfølgelig lettere for meg å si at vet du hva vi kan se på det eller vi kan ta en tur og snakke med vedkommende.

Samme informant hadde disse refleksjonene om temaet:

I det øyeblikk du begynner å kjenne folk, og få en relasjon, så blir ting mye lettere. Jeg vet ikke helt hva [...] det er som skjer, men når jeg ikke kjenner noen og de bare ringer så blir jeg litt mere sånn tilbakeholden. [...] Jeg blir nok mer fleksibel hvis det er noen jeg kjenner.

Mine funn viser at det er viktig å ha kjennskap til samarbeidspartnere. Dette kan forklares med at man er mer imøtekommende med folk man kjenner. Dessuten kan det hende at det er lettere å være positiv og hyggelig med folk man kjenner, både fordi man vil ivareta relasjonen og fordi en annen gang kan det være du selv som trenger å bli møtt med forståelse og vennlighet i en sak. En annen forklaring ble funnet i studien til Elstad et al (2017):

«Gjennom å møtes og bli kjent med hverandre som fagpersoner ble man tryggere på å kunne ta kontakt for å diskutere saker, og ikke for å skyve ansvaret over på hverandre» (Elstad et al., 2017).

Så er det viktig at vi kjenner litt til hverandre, at vi har kjent hverandre en stund og vet hvem vi er og tjenesten til hverandre og rollene vi har. [...] Da får vi til gode møter altså.

I tillegg til å kjenne samhandlingspartnere trekker en annen informant fram viktigheten av også å kjenne saken når man møtes:

Så må man være godt forberedt sånn kunnskapsmessig også tenker jeg, man må kjenne til saken og være godt forberedt på hvilke spørsmål som kan komme så ikke man blir sittende å øhe og humme og ikke vet og det er jo heller ikke en god arena for samhandling.

Dette kan forstås slik at ved å kjenne til saken vil situasjonen føles tryggere og man signaliserer at man er interessert og imøtekommende i samhandlingen. Å møte uforberedt fremmer ikke samhandling og vil gi et signal til andre møtedeltagere om at dette ikke er viktig for meg. Dette kan føre til at andre også tenker at man ikke trenger å være forberedt til neste møte og dermed kan hele grunnlaget for samhandlingen stå i fare. Det er viktig å være motivert for og i samhandling. Dette handler neste temaet om.

4.4.3 Motivasjon til samhandling

Et utgangspunkt for å unngå samhandlingsutfordringer og å få kunnskap om og kjennskap til samhandlingspartnere er å være motivert for samhandling. Skorstad (2015) bruker bilen som beskrivelse av motivasjon:

«Dersom personlighet kan beskrives som bilens design og intelligens som bilens motor, handler motivasjon om hvor bilen skal» (Skorstad, 2015, s. 163). Vi kan si at motivasjon handler om retningen av våre handlinger og hva vi vil oppnå.

Dette uttrykker flere informanter:

Det er jo kjempeviktig. Du må jo være motivert, og da tenker jeg man må ha et overordnet mål eller bilde av hvordan man ønsker at det skal være. [...] Det er et personlig valg eller ønske.

Denne informanten trekker fram at det er en viktig motivasjonsfaktor at man ser både nødvendigheten og nytten av å samhandle, men at det også gjelder jobben generelt og de oppgavene man har. En annen av informantene kobler at samhandlingen utøves forskjellig om det er plikt eller motivasjon som er driveren:

Vi er jo veldig klar over at dem har plikt til å samhandle med oss, men dette har også med motivasjon fra dem å gjøre da hvor interessert er dem i å samhandle med oss egentlig.

Denne informanten referer til at Spesialisthelsetjenesten har plikt til å veilede kommuneansatte. Slik jeg tolker det kan plikten til samhandling overskygge

motivasjonen. Under dette temaet har jeg beskrevet mine funn som omhandler samhandlingsutfordringer mellom enheter. Videre har jeg dokumentert informantenes positive holdning til å kjenne samhandlingspartnere og motivasjon for samhandling. Neste og siste tema under mine funn er leders veiledning og tilrettelegging.

4.4.4 Ledernes tilstedeværelse og veiledning

Under dette siste temaet i presentasjonen var hovedspørsmålet i intervjuguiden «Hvordan kan førstelinjeledere utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter?». I tillegg synliggjør jeg mine funn som har tilknytning til dette, som arbeidsmiljø, kultur og motivasjon.

En av informantene forklarte at han var mest opptatt av intern samhandling og teambygging. Det skal ikke være en konkurranse om å være best, men at man må ha fokus på å utfylle hverandre godt og gjøre hverandre gode. Dette er en kontinuerlig prosess å prøve og endre tankegangen i den retningen til medarbeiderne i avdelingen, sier han. Flere informanter sier de ofte har oppe temaet samhandlingskompetanse:

Snakker mye om det generelt på møter og på rapporter og sånn, men også med hver enkelt koordinator. Spesielt da hvis jeg vet at de skal inn i noe og særlig spesielt [...] hvis de er nye og dette er litt ukjent og sånn.

En av informantene er opptatt av at man kan lære seg noen teknikker og de har hatt kursing i samtaleteknikk. Men både hvordan stille åpne spørsmål og lytteteknikker kan læres. Hun sier:

Å være genuint opptatt av å høre etter hva den andre sier og det er jo en teknikk man kan lære seg.

Eide og Eide (2000) skriver om å lytte: «Aktiv lytting innebærer å ha oppmerksomheten fokusert på den andre og å følge opp det som observeres med ulike former for oppmuntring, støtte, spørsmål og kommentarer» (Eide & Eide, 2000b, s. 138). Det er lett for oss mennesker å komme med egne erfaringer når vi hører på andre fortelle sin historie. I samhandlingsteam bør man øke sin kompetanse for aktivt å kunne lytte og utforske en annens side av saken. Å kunne stille åpne spørsmål er ifølge Eide & Eide (2000) og gi anledning for andre til å kunne besvare med flere ord. Det må gis en åpning for å fortelle ut fra egne

erfaringer og forutsetninger. Dette vil ofte gi flere opplysninger (Eide & Eide, 2000b, s. 160).

Skorstad (2015) foreslår å øve. Vi blir flinkere jo mer vi øver. Gjennom øvelser kan vi forandre adferd forbundet med sosial kompetanse (Skorstad, 2015, s. 247). Denne informant er også opptatt av øvelse for å bedre samhandlingskompetansen i enheten:

For å få folk til også bli bedre på det så tenker jeg at da må du øve. Da må jeg sette dem i situasjoner hvor vi øver, i det praktiske og hverdagslige.

Å øve for å bli bedre på samhandling støttes av Semundseth (2015): «Den gode gjensidige tryggheten i relasjoner kan øves. Heldigvis!» (Semundset, 2015, s. 140). Inntrykket av intervjumateriale er at førstelinjelederne er opptatt av samhandlingskompetanse, men at det ligger implisitt i tjenesteutøvelsen:

Det ligger liksom i noen verdier og en kultur vi har.

Dette tolkes som at det er et verdigrunnlag og en kulturforståelse for samhandling som ligger til grunn i avdelingen som gjør at eksplisitt fokus er unødvendig. Man deler en grunnleggende oppfatning slik som Schein (2010) definerer kultur og som brukes av flere (Filstad, 2016; Hatch, 2001). Han definerer en gruppekultur som et mønster av delte grunnleggende oppfatninger som er lært av en gruppe. Dette oppstår når gruppen har løst sine problemer og tilpasset seg både ytre og indre omgivelser. Hvis denne problemløsningen oppfattes å fungere blir den sett på som valid, og blir formidlet videre til nye deltageresom som den rette måten å løse problemer på (Schein, 2010, s. 18, min oversettelse).

Flere informanter er opptatt av kulturen i enheten og hva som kreves for å bygge opp en kultur som legger til rette for samhandling. Denne informanten er opptatt av trygghet og kultur:

Det krever jo en ganske stor grad av trygghet [...] og at man er trygg på at man blir møtt på en ok måte [...]. Det må være en kultur for det, og det er jo ikke noe som kommer over natta, så det må jo bygges opp.

Mens en annen informant snakker om en kulturendring hvor man må jobbe med adferdsuttrykk for å fremelske den formen for kultur som man ønsker mer.

Forslagene til hvordan førstelinjeledere kan videreutvikle samhandlingskompetanse i egen enhet er flere.

Jeg tenker å ha et miljø hvor det er god takhøyde- romslighet og man gir hverandre tilbakemeldinger. Det tror jeg styrker et miljø i forhold til samarbeid i hvert fall.

Det å ha samhandling fremme ofte og ha det på personalmøter er det en som mener er lurt. Dette tolkes dithen at kompetansen kan økes ved å tematisere forskjellige sider ved samhandling. En annen trekker også fram at man bør tematisere hvordan man snakker og hvordan det stilles spørsmål. Å kjenne på at man sitter med en felles agenda og vil brukerne det beste mener en tredje er et godt utgangspunkt. Å skape en felles agenda kan være et godt utgangspunkt, slik at ubevisste sannheter hos den enkelte kan formes til en felles bevisst samhandlingskultur. Men for å få til endringer så må man først og fremst ha treffpunkter slik dette funnet viser:

Hvis vi ikke sitter sammen så får vi heller ikke den samhandlingskompetansen.

Mine funn viser at det ikke er alle enheter som har møtepunkter for å drøfte denne type temaer. Når man først får til å treffes så bør det mer veiledning til for å bedre samhandlingskompetansen.

Veiledning og utvikling støttes av Nancarrow (2013) og er et av hennes ti prinsipper for godt tverrfaglig team-arbeid der det må tilrettelegges for blant annet personlig utvikling gjennom passende trening, belønning og anerkjennelse (Nancarrow et al., 2013, s. 8, min oversettelse). Utvikling av en felles kultur hvor samhandlingskompetanse er en grunnpilar, kan være tidkrevende. Dette gis uttrykk for av en av informantene fram når hun sier:

Men som jeg sier utfordringen er jo å ha tid til alt dette her og det tar tid når det er turnuser og andre ting.

En annen mener det handler om andre ting enn tid:

Jeg vil vel si at det er mange områder som man ikke lykkes med fordi at man samhandler for dårlig og det tenker jeg det har liksom noe med budsjett og penger å gjøre.

De fleste informantene trakk fram at lederen har en viktig rolle i å fremme samhandling og legge til rette for utvikling av samhandlingskompetanse i egne enheter, slik denne informanten uttaler:

Lederen har en veldig viktig rolle. Hvis lederen er veldig sånn lukket for at—nei vi skal ikke ha noe samarbeid og dette skal vi ikke bruke tid på og dette har vi ikke tid til og sånn, så vil jo ikke det fremme.

En annen informant utdypet det med at:

Man kan ikke være en leder som setter seg på et kontor og lukker døra nei det går ikke- ikke når vi jobber med mennesker. Denne lederen sier hun sitter med åpen dør for å kunne veilede sine ansatte når de trenger det, og samtidig legge til rette for samhandling med andre ved behov.

Lederens tilrettelegging støttes av Semundseth (2015) som hevder at lederen ved å tilby klare normer, troverdighet og fremgangsmåte for måloppnåelse, legger til rette for gode resultater (Semundset, 2015, s. 61). Et annet av mine funn peker på viktigheten av å være en god rollemodell:

Så tenker jeg litt på å gå foran som en god rollemodell og utøve god samhandlingskompetanse sjøl. [...] Jeg tenker at det er viktig at en leder utøver det i praksis sjøl.

Denne lederen forteller også at det ikke alltid er like lett, spesielt ikke ovenfor dem man selv ikke har den beste relasjon med. Likevel er han bevisst ansvaret som leder og rollemodell. Semundseth (2015) er enig i dette når han sier at medarbeidernes motivasjon og ønske om å gjøre sitt beste, stimuleres i høy grad av hvordan leder forholder seg til medarbeideren. Dette innbefatter også å videreutvikle kompetanse (Semundset, 2015, s. 61). Denne informanten hadde følgende refleksjon rundt lederens rolle:

Så det kan godt hende at man skulle ha snakket mer om litt hva som styrer et samarbeid og hva som ligger til grunn for det. Det kan godt hende det at det hadde vært nyttig.

Lederne må legge til rette for samarbeid og være en pådriver for at de ansatte skal samarbeide mener en informant. Det å oppfordre de ansatte til å samarbeide og være en bidragsyter til hva som kan være lurt å ta opp, måter det kan gjøres på og

hvilken rolle man har i samarbeid mener en annen informant er viktig. Likså det å snakke om erfaringer med samarbeid og dele disse i personalgruppa:

Der er jo lederne igjen viktig [...] til å oppfordre til at vi snakker om de tingene som ikke gikk bra. [...] At man kan ta det litt uformelt og gjerne at andre hører på sånn at de og kan lære noe da.

Lederen må spleise sammen gruppa fordi det er viktig at man gir noe til hverandre og søker veiledning hos hverandre i forhold til fagkompetanse, mener en annen informant. Ledere må i tillegg tilrettelegge for samhandlingsprosesser og kontrollerer kursen på samhandlingen når de skal stimulere til og holde i gang tverrprofesjonelt samarbeid (Willumsen, 2009, s. 139).

En informant legger til rette for samhandling ved å passe på at ulike folks personlighet passer til både oppgaver og samhandlingspartnere. Ikke bare for å unngå konflikter men at folk med ulike egenskaper kan utfylle hverandre godt. På slutten av intervjuet ble informantene spurt om det var noe de ville legge til som ikke var blitt snakket om når det gjelder samhandlingskompetanse. Her kommer det fram flere refleksjoner, blant annet denne:

Jeg tror ikke jeg har så mye mer å tilføye enn at man har fokus på det og at [...] de ansatte er villig til å dele og at lederne er villig til å bruke tid på å snakke om dette og styrke de ansattes kompetanse på det å samhandle og at det er et tema som bør holdes ganske høyt.

Skorstad (2015) stiller spørsmål ved om ikke både personlighet og motivasjon er indre faktorer som styrer adferd og sier at det ikke fins mange tester som måler motivasjon. Han sier også at en arbeidsgiver kan styre unna en del problemer ved å vite «hva som motiverer de ansatte til å yte maksimalt» (Skorstad, 2015, s. 163).

Som en oppsummering av tema «Ledernes tilstedeværelse og veiledning» viser mine funn at lederen har en viktig rolle i å motivere til og tilrettelegge for samhandling. Ved å ha dette temaet oppe og i tillegg øve på praktiske situasjoner, vil det øke bevisstheten og kompetansen for god samhandling. Av samhandlingsutfordringene kan man lære hva som *ikke* fremmer god samhandling. Et viktig funn i min forskning er derimot å ta seg tid til, og kjenne til samarbeidspartnere, deres fagområder og handlingsrammer. Neste kapittel er en oppsummering av mine viktigste funn.

4.5 Oppsummering av mine funn

Under forskningsspørsmål 1 var hovedspørsmålet til informantene hvordan de vurderer og avdekker samhandlingskompetansen ved nyansettelser og hos de ansatte de allerede har. Mitt orienterende begrep og Skorstads (2015) kompetansepotensiale *kunnskap* var retningsgivende. Det handler om hva slags relevant kunnskap lederne vektlegger hos ansatte. Informantene sier at samhandlingskompetanse er en nødvendig kompetanse i enheten og det er en implisitt forventning til fagfolk at de kan samhandle. I tillegg fremkommer det at jo høyere formell kompetanse jo høyere er forventningene til at ansatte kan samhandle. Likevel viser mine funn at dette ofte ikke stemmer.

Under forskningsspørsmål 2 var hovedspørsmålet til informantene hvordan de definerer samhandlingskompetanse. Skorstads (2015) kompetansepotensiale *evne* er også mitt orienterende begrep. Mange av lederne beskriver denne kompetanse med å «evne å se et behov» eller «evne til å finne gode løsninger». Mine funn viser eksempler på at lederne bruker «magefølelsen» når de definerer samhandlingskompetansen. Flere snakker også om at noen er «naturlig flinke» til samhandling. Samtidig viser funn at samhandlingskompetanse ikke er en medfødt evne (Nilsen, 2010).

Under forskningsspørsmål 3 var hovedspørsmålet til informantene hvilke personlige og profesjonelle egenskaper som er viktig i samhandling. Skorstads kompetansepotensiale *personlighet* (Skorstad 2015) samsvarer med mitt orienterende begrep. Mine funn viser mange beskrivelser av personligheter som passer i teamarbeid og flere som ikke passer. Viktigheten av å kjenne seg selv, være bevisst sine styrker og svakheter blir trukket fram av flere. Ved å være bevisst disse sidene av seg selv blir man tryggere i møte med andre. Trygghet og erfaring er viktige faktorer i samhandling. Mine funn viser også at relasjons – og kommunikasjonskompetanse vektlegges.

Under FS4 var hovedspørsmålet til informantene hvordan førstelinjeledere kan utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter. *Motivasjon* er mitt orienterende begrep og et av Skorstads (2015) kompetansepotensial. Mine funn viser at lederen har en viktig rolle i både å motivere til og legge til rette for samhandling. I tillegg kan det øves på å bedre samhandlingskompetansen. Informantene viser også til

viktigheten av å kjenne til samhandlingspartnere. Mine funn viser at ved å kjenne både til ansvarsområder og fagfeltet til motparten, justeres forventningene til samhandlingen og samhandlingsutfordringene reduseres.

5 Drøfting av mine funn mot teori

I dette kapittelet drøfter jeg hvordan mine hovedfunn utfyller og/ eller er i kontrast til mine orienterende begrep og utvalgt teori på område. Jeg har valgt ut fremtredende funn under hvert av mine forskningsspørsmål som jeg belyser under temaene:

1. Høy formell kunnskap samsvarer ikke alltid med god samhandlingskompetanse
2. Magefølelsen spiller en rolle ved ansettelser
3. Å kjenne seg selv i team
4. Leders tilstedeværelse/tilrettelegging

5.1 Høy formell kunnskap samsvarer ikke alltid med god samhandlingskompetanse.

I dette kapittelet har jeg valgt å drøfte et av mine funn som etter min mening bør få større oppmerksomhet. Ledernes forventning om at jo høyere formell kunnskap arbeidstakeren har, desto bedre er samhandlingskompetansen. Men det stemmer ikke alltid. Min undersøkelse viser at kunnskap om samhandling er av stor betydning og førstelinjelederne er opptatt av samhandlingskompetanse og mener den er nødvendig. Negative referanser på område fører til utelukkning ved ansettelser.

Skorstads (2015) kompetansepotensiale *kunnskap* er valgt under dette FS, som mitt orienterende begrep. Relevant kunnskap vil være betydningsfull for utøvelsen av en jobb. Han hevder videre at kunnskap må vurderes i forhold til jobben som skal utføres (Skorstad, 2015, s. 35). Mine funn viser at informantene har større forventning til samhandlingskompetanse jo høyere formell utdanning den enkelte kan vise til. Erfaringene deres derimot avslørte at dette ikke alltid er tilfelle. Har lederne grunn til å ha denne forventningen?

I utlysningstekster fra helse- og sosialområder kreves det ofte 3-årig helse- og sosialfaglig høyskole. På mange arenaer blir ofte sykepleiere eller vernepleiere prioritert da disse også har medisinfaglig kompetanse. I følge HIØ's nettsider som omhandler studieprogrammet (2019-2022) til sykepleier- og vernepleierutdanningen er et av læringsutbyttene under ferdigheter:

«Vernepleier: har ferdigheter i kommunikasjon, samtale-, *samhandlings- og samarbeidsferdigheter*, og har evne til å mestre direkte relasjoner og vanskelige situasjoner, i tillegg til grunnleggende veiledningsferdigheter.

Sykepleier: *kan samhandle tverrprofesjonelt* for å skape et koordinert, helhetlig og sammenhengende tjenestetilbud» (Høgskolen i Østfold, 2019).

Dette kan tolkes dithen at lederne har grunn til å forvente at for eksempel disse yrkesgruppene har samhandlingskompetanse ut i fra ferdighetsmålene i studieprogrammene. Det er grunn til å tro at dette baseres fra gruppearbeid på skolen, samt tilbakemelding fra praksissteder.

Det kan likevel være et tankekors når Willumsen (2016) hevder at det ikke er nok med relevante rammebetingelser i praksis og utdanning for å oppnå samarbeid. Det er behov for videreutvikling av både teori og praksis for å kunne bruke kunnskapen om samarbeid (Willumsen, 2016, s. 36).

Dette sår tvil om at for eksempel sykepleiere og vernepleiere bare i kraft av sin utdanning har god samhandlingskompetanse. Det kan altså være god grunn til å ikke ta for gitt at alle med en lengre utdanning er gode på å samhandle.

Bjørke (2009) omtaler denne tvilen i delrapporten fra CAB-prosjektet (*Collaboration across Boundaries eller Kvalifisering for tverrprofesjonelt samarbeid*). Der kommer det fram at til tross for at styrking av samhandlingskompetansen hos helse- og sosialfagstudentene har vært formulert siden 80-tallet fra overordnede myndigheter, er det fravær av hensiktsmessig fokus på temaet. Enkelte utdanningsinstitusjoner indikerer at tverrfaglig samarbeid er unødvendig å målsette, da dette læres i praksis (Bjørke, 2009, s. 71). Slik jeg tolker det kommer det fram at utdanningsinstitusjoner mener at samhandlingskompetanse ikke er nødvendig å fokusere på fordi skal erfares. De fleste av oss lærer gjennom erfaringer. Informantene kan legge til grunn for forventningene at under utdanningen har man fått erfaringer gjennom gruppearbeid og yrkesrelatert praksis. Men hvis ikke erfaringene blir bevisst vurdert kan disse risikere å ikke føre til kunnskap om samhandling.

Samhandlingskompetanse blir heller ikke vurdert som er en medfødt egenskap av informantene. At samhandling må lære støttes av Nilsen (2010): «Å fortsatt tro at

tverrprofesjonell samhandlingskompetanse er en medfødt egenskap, er i beste fall gammelt tankegods» (Nilsen, 2010, s. 99).

Dermed ser det ut som vi derfor bør ha større fokus på kunnskap om og kompetanse på samhandling ved tilsetninger, og ikke bare vurdere den ut i fra formell utdanning. Samhandlingskompetente bør lukes ut ved tilsetninger, slik informantene er opptatt av, men det kan være vanskelig. Til det kreves et bevisst fokus på hvilke kvalifikasjoner man leter etter og hvordan få fram disse i rekrutteringsprosessen.

Ikke alle mener dette alltid blir gjort, selv ikke i 2018. På trykk i «Tidsskrift for norsk psykologforening» i mai 2018 kunne man lese at forfatteren som selv er organisasjonspsykolog, beskrive en typisk fremgangsmåte ved ansettelse i psykisk helsevern som «tilfeldig og subjektiv» (Rasmussen, 2018). Rasmussen (2018) har dårlig erfaring med målrettede ansettelsesprosedyrer. Hvis selve prosedyren er tilfeldig, hvordan vurderer man da om kandidater har samhandlingskompetanse?

Dette kan skyldes at utgangspunktet for mange ledere er at «fagfolk kan samhandle», slik mine funn viser. Spesielt gjelder dette de som søker seg til helse- og omsorgsyrkene. Likevel er konsekvensene store ved feilansettelser slik mine undersøkelser trekker fram. Det bør være andre måter å avdekke samhandlingskompetanse på ved ansettelse enn å forholde seg til formell utdanning. Dette deles av Rogstad & Sterri (2018) «Forventningen er at jobbintervjuet kan avdekke andre forhold ved søkere enn det man får innblikk i gjennom formelle papirer og referanser» (Rogstad & Sterri, 2018, s. 44).

Men de er videre ikke særlig optimistiske i sin rapport når de mener at vi har begrenset kunnskap om og innsikt i hva som påvirker rekrutteringsprosessen, «og da særlig hva slags informasjon som brukes i rangering av jobbsøkere» (Rogstad & Sterri, 2018, s. 45).

Oppsummert kan man si at informantene har grunn til å ha forventninger om at jo høyere formell kompetanse, jo bedre er samhandlingskompetansen sett ut i fra en læreplan på en høyskole. Likevel viser andre rapporter at målrettet fokus på disse institusjonene er lite. I tillegg til kunnskap om hva samhandling er, må samhandlingskompetanse læres og øves opp gjennom erfaring, fordi den er ikke

medfødt. Det er derfor viktig å vektlegge elementer under intervjuet som vil avsløre om kandidaten har forutsetningene for å ha samhandlingskompetanse. En av forutsetningene kan være identifisering av personlig egnethet som jeg vil drøfte i neste kapittel.

5.2 «Magefølelsen» spiller en rolle ved ansettelse

I dette kapittelet drøfter jeg at magefølelsen eller intuisjon spiller en vesentlig rolle ved ansettelse, når lederne skal vurdere samhandlingskompetansen. Det var ikke et spørsmål i min undersøkelse om «magefølelsen» var avgjørende, likevel var det en informant som refererte direkte til denne, mens andre brukte andre benevnelser.

Slik jeg tolker mine funn vil det si at «magefølelsen» eller intuisjonen om at kandidaten har samhandlingskompetanse kan bli avgjørende ved ansettelse. Andre informanter snakker om at «noen er naturlig flinke» og «klarere å få til hva som helst» eller om «en som tok rommet med storm». Det er altså snakk om en «magefølelse» noen mennesker gir andre om at de passer inn/til. Hva skjer når informantene mine får denne «magefølelsen»?

Hvis vi kaster et blikk på hva jobbintervjuet er så argumenterer Rogstad & Sterri (2018) for at: «Jobbintervjuet er et samspill mellom hvordan man framtrer, altså hva man mener å signalisere, hvem man faktisk er, og hvordan man blir fortolket som person» (Rogstad & Sterri, 2018, s. 1). Denne fortolkningen bygger på en forforståelse av hvordan man tenker at samhandlingskompetanse viser seg. Måten informantene mine snakker om «magefølelsen» på er for eksempel at en av lederne mener det kommer til syne ved å ha blikkontakt og klare å henvende seg til alle i rommet. En annen snakker om det å være «sykt gode på kommunikasjon». Det kan også handle om å klare og motivere andre til at man sammen finner løsninger «og bare ordner det». Dette er faktorer som lederne vil mene er viktige i helse- og omsorgsfaglige enheter.

Å lete etter slike signaler omtales av Rogstad og Sterri (2018). De hevder at arbeidsgivere søker etter indikasjoner og uttrykk som er gjenkjennende og kan forstås. Dette brukes som støtte for om søkeren vil harmonere med jobben og arbeidsmiljøet (Rogstad & Sterri, 2018, s. 48). Dette kan oppfattes slik at arbeidsgivere leter etter signaler de kan forstå eller kjenne igjen som tegn på god

samhandlingskompetanse. De samme forfatterne er likevel skeptiske til at begrenset forståelser av hva som kreves for å passe inn i de ulike enhetene, kan bidra til at man ser bort fra flinke kandidater som ikke direkte treffer normen (Rogstad & Sterri, 2018, s. 61).

Et av mine funn viser også at det handler om gjenkjennelse eller snarere om hva som ikke gjenkjennes, og som tolkes som en «magefølelse» som er uforenlig med samhandlingskompetanse:

Hvis man har et veldig behov for å statuere mye med væremåte og utseende som for eksempel en tatovering i ansiktet, [...] så tenker jeg at det er litt sånn uforenelig [...] med den derre åpenheten og ydmykheten som jeg tenker at er en viktig forutsetning for å få til et godt samarbeid.

Det kommer frem at denne ledere har en bestemt oppfattelse av det å skille seg for mye ut kan være tegn på en personlighet som ikke passer inn i teamet. Lederens intuisjon sier at dette er ikke et godt utgangspunkt for de egenskapene han tenker kreves i samhandling. Han gjenkjenner ikke tatoveringer i ansiktet som et kjennetegn ved sin enhet. Et lignende eksempel finnes i studien til Rogstad & Sterri (2018). En person som var kledd i tights under intervjuet ikke fikk tilbud om jobb på det grunnlaget. Forklaringen fra arbeidsgiver var at personen ble tillagt dårlig vurderingsevne da det krevdes i stillingen å skulle møte prominente mennesker. Hun ble ansett som uegnet. Men ble aldri spurt direkte om dette (Rogstad & Sterri, 2018, s. 57).

Det kan synes som at vedkommende som blir intervjuet og gir ledere en dårlig «magefølelse» ikke får anledning til å bestride observasjoner som generer denne følelsen. Det igjen må bety at ledere fester stor tillit til sin vurdering av kandidater uti fra intuisjon, og som i undersøkelsen til Rogstad & Sterri (2018) som svært gode menneskekjennere. Dette bygges på erfaring og en opparbeidet evne til å tyde indikasjoner og kjennetegn gjennom en søkers fremtreden på jobbintervju eller i en søknad (Rogstad & Sterri, 2018, s. 58). Haaland (2019) hevder også at symmetriske kandidater som oppfattes lik som en selv, oftere blir valgt (Haaland, 2019, s. 270).

Mine funn og andres undersøkelser viser at ledere har en bestemt oppfattelse eller «magefølelse» av hvem som passer inn i enheten (Haaland, 2019; Rogstad &

Sterri, 2018). Eller det kan dreie seg om at noen mennesker har en egen evne til å fremstå på en slik måte at ledere tenker at denne personen passer inn. Også Rogstad & Sterri (2018) fant at «magefølelsen» handler om gjenkjennelse.

Skorstad (2015) derimot, oppfordrer ingen til å ta beslutninger ved å benytte seg av «magefølelsen». Ansettelser bør foregå etter å ha tilegnet seg objektiv informasjon (Skorstad, 2015, s. 65). Dette er et normativt utsagn som det er vanskelig å være uenig i og som utdypes videre av Haaland (2019):

«Magefølelse/intuisjon vil neppe forutsi hvem som vil fungere best» (Haaland, 2019, s. 246).

Min oppfattelse er heller ikke at informanten tenker at det er hele grunnlaget for en vurdering. Allikevel viser min analyse av mine funn at «magefølelsen» som en kandidat har, spiller en betydningsfull rolle når samhandlingskompetansen skal vurderes. Mine deskriptive data viser at «magefølelsen» faktisk spiller en vesentlig rolle. Haaland (2019) støtter dette når han hevder at det er store mengder med bevis for at ledere bruker «magefølelsen» i utvelgelsen av kandidater, noe som er både naivt og villedende (Haaland, 2019, s. 64).

Men samhandlingskompetanse er en vanskelig egenskap å vurdere under et intervju. Dette fordi denne viktige egenskapen er uformell og først vil vise seg i praksis og gjerne når det har gått en tid. Fra en studie av Kastensson & Johansson (2011) finner vi at ledere leter etter konkrete tegn på om kandidaten fyller kriteriene for jobben og det er vanskelig å være detaljert på et tidlig stadium i prosessen (Kastensson & Johansson, 2011, s. 148). Et konkret tegn kan være «magefølelsen» kandidaten gir enten på sin fremtoning, sitt utseende eller på måten svarene blir gitt, slik et av mine funn viser:

Jeg stiller jo spørsmål som har konkrete svar, men det er både hyggelig når folk kan svare godt, men det er også hyggelig når folk ikke kan svare å se hvordan dem håndterer det at dem ikke kan svare.

Som sitatet over viser er det altså ikke de konkrete svarene som blir vurdert, men *hvordan* svarene blir gitt. Dette støttes i studien til Rogstad & Sterri (2018). De fant også i sin undersøkelse at arbeidsgivere ikke alltid er ute etter bestemte svar og at svarene er mer knyttet til hvordan man blir oppfattet og hvordan og hva man

svarer. Form trumfer innhold hvis dette medfører riktighet, hevder de (Rogstad & Sterri, 2018, s. 57).

Mine og andres funn viser at form trumfer innhold i et intervju (Rogstad & Sterri, 2018). Det er grunn til å tro at «magefølelsen» spiller en viktig rolle ved ansettelse når det gjelder vurdering av samhandlingskompetanse. Selv om Skorstad (2015) påpeker at resultatene kan bli tilfeldige når de baseres på magefølelse eller skjønn. Hvilken kandidat som får jobben vil dermed avhenge av hvem som vurderer informasjonen (Skorstad, 2015, s. 65). Likevel har informantene mine lang erfaring i å vurdere samhandlingskompetanse. De vet noe om hvilke tegn og signaler de skal vurdere hos kandidater og denne kompetansen kan vanskelig måles på annet vis.

Derfor blir det som denne lederen formulerte det: så blir det jo til syvende og sist en magefølelse. Flere informanter fortalte om egne erfaringer fra de selv jobbet i miljøet. Derfor har de erfaringer for hva som skal til av personlig egnethet for å kunne samhandle. De har som Skorstad (2015) gir uttrykk for : «de beste forutsetningene til å vite hvilken kunnskap som kreves» (Skorstad, 2015, s. 35)

Slik jeg tolker mine informanter blir «magefølelsen» brukt i stor grad ved vurdering av samhandlingskompetanse. Selv om dette i følge Skorstad (2015) ikke er en normativ måte å vurdere kandidater på, viser undersøkelsen til Rogstad & Sterri (2018) at det ikke er uvanlig. Egnethet er ikke noe som kan spørres direkte om under et intervju og det er krevende for arbeidsgiver som må bruke omveier for å få ønsket informasjon som må tolkes gjennom «magefølelsen». Rogstad & Sterri (2018) understreker videre at:

Egnethet er ikke en egenskap ved personer. Man skal være egnet til noe – egnet for den aktuelle stillingen, for det aktuelle arbeidsmiljøet, på den aktuelle arbeidsplassen. Kandidaten dømmes derfor ikke etter sin framturen i situasjonen alene (Rogstad & Sterri, 2018, s. 56).

Egnethet må være knyttet til noe og konteksten vil også være avgjørende for om man er egnet. Derfor kan det være vanskelig å bedømme egnethet uten å ha inngående kjennskap til og kunnskap om aktuell arbeidsplass.

Oppsummert kommer det til syne at «magefølelsen» en kandidat gir arbeidsgiver under et intervju, er en viktig kilde til å vurdere om personen er egnet eller ikke til

den aktuelle stillingen. De fleste ledere stoler på sin egen dømmekraft og magesfølelse (Haaland, 2019, s. 240). Dette til tross for at Skorstad (2015) mener at resultatene kan bli tilfeldige. I min undersøkelse vil det likevel si at samhandlingskompetanse blir vurdert blant annet på denne måten. I neste avsnitt drøfter jeg mine funn under personlige og profesjonelle egenskaper og faktorer.

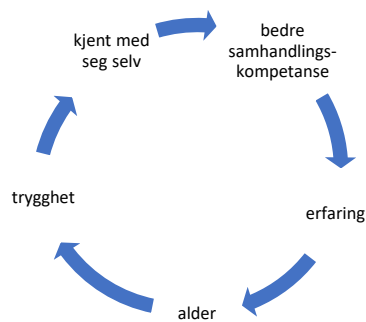
5.3 Viktigheten av å kjenne seg selv i team

I denne delen av intervjuet hvor fokuset var på hvilke personlige og profesjonelle faktorer og egenskaper som er viktige for samhandling, trekker jeg fram mine funn som viser hva som bør være grunnlaget i samhandlingskompetansen.

Flere av mine informanter trekker fram viktigheten av å kjenne sine styrker og svakheter i møte med andre profesjonelle. På den måten blir man ikke opptatt av å skjule sine mangler og kan heller fokusere på å skape gode relasjoner. Hvordan vi forholder oss til disse sidene av oss selv kan sees på som en del av personligheten vår for som Moxnes (2016) hevder er personlighet: « både struktur og en prosess» (Moxnes, 2016). Prosesser kan påvirkes, så det betyr at vi kan utvikle en del av vår personlighet til det bedre.

Skorstad (2016) uttrykker at vår personlighet har betydning for hvordan vi oppfattes av andre og hvordan vi utfører jobben vår. Personlighet har stor betydning i arbeidslivet. Det er derfor «ikke til å undre seg da at personlighet også har vært en toneangivende forklaringsfaktor til uformell kompetanse» (Skorstad, 2015, s. 32). Det vi vet er at uformell kompetanse kan være vanskelig å dokumentere. Bør det å vise at man kjenner seg selv sine styrker og svakheter være mer fremtredende ved ansettelse av fagfolk til helse- og omsorgsteam?

Funnene mine tyder på at det å ha et bevisst forhold til seg selv er en fordel. Bevisstgjøring er det første prinsippet Skau (2017) trekker fram i endring og utvikling av personlig kompetanse. For som hun sier: «personlig vekst innebærer oppriktighet, både overfor oss selv og i vårt forhold til andre» (Skau, 2017, s. 169). En slik bevisstgjøring vil medvirke til at fagfolk fungerer bedre i teamet som de er en del av på arbeidsplassen. Mine funn tyder på at det er viktig å ha relasjoner i fokus og ikke egne prestasjoner. Det kommer også fram at alder og erfaring er medvirkende årsak til at man får en trygghet som gjør at man setter relasjoner høyere enn egne prestasjoner. Dette illustreres i figur 8.



Figur 8. Utvikling av samhandlingskompetanse.

Figur 8 viser at erfaring kommer med alder, som fører til større trygghet, som igjen gjør at man blir bedre kjent med seg selv, og ikke lenger er så redd for å avsløre svake sider. Dette vil kunne føre til bedre samhandlingskompetanse fordi man blir åpen for å bygge relasjoner. I et sitat hente fra Aubert & Bakke (2018) fortelles det om læring av relasjonskompetanse: «Jeg har lært om meg selv. For å kunne møte den andre der den andre er har jeg måttet gå veien om meg selv først» (Aubert & Bakke, 2018, s. 207). Man må gå veien om seg selv for å lære av og om andre.

På den annen side er det å kjenne seg selv ikke nok. Det kan vise seg at man må bruke selvbevisstheten på en balansert måte. Det er følgende funn hos Rogstad & Sterri (2018) et eksempel på: «den ideelle arbeidstaker er frampå, men samtidig ydmyk, selvstendig, men kjenner sine begrensinger» (Rogstad & Sterri, 2018, s. 52). Mine funn viser også eksempler på foretrukne egenskaper som trygghet, ydmykhet, vise initiativ, romslighet og tillit.

Faglig og personlig trygghet trekkes fram av flere av mine informanter og som vist kan dette henge sammen med å kjenne seg selv. En slik trygghet vil også kunne føre til at man er mer avslappet i møte med mer eller mindre ukjente og kan lettere ty til «small-talk» for å sette en stemning, som en av lederne sa det. Dette vil kunne føre til bedre samhandling som vist i kapittel 7.3.1 «Å kjenne seg selv». Samtidig hevder Haaland (2019) at «small-talk» kan ta overhånd og føre til at man ikke får konsentrert seg om det man skal. Det må være en bevissthet rundt dette med å forene både «small-talk» og målet med møte (Haaland, 2019, s. 326).

Det er nærliggende å komme inn på selvtillit og selvfølelse når vi snakker om trygghet og det å kjenne seg selv. En av informantene snakket om en ansatt som

ble negativ og introvert når ny organisering ble drøftet. Semundseth og Wergeland-Jenssen (2017) sier at selvfølelse synliggjør pågangsmot, interesse, initiativ og entusiasme. De definerer selvfølelse på denne måten: «Selvfølelse er vår viten om og opplevelse av hvem vi er. Selvfølelse handler også om hvor godt vi kjenner oss selv, og hva vi står for» (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017, s. 34). Trygghet på opplevelsen av hvem vil derfor vise seg sammen med andre. En god selvfølelse vil derfor være et ønsket karaktertrekk ved ansettelse og i samhandling da denne: «innebærer at man i større grad aksepterer og anerkjenner andre» (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017, s. 35).

En av informantene i min undersøkelse snakker om en kandidat som i liten grad anerkjente og aksepterte andre fagfolk og satt med sannheten selv. Dette kan tyde på en selvfølelse som ikke er forenelig med samhandlingskompetanse.

I en litteraturundersøkelse fra 2014 om konseptet av selvfølelse i sykepleieutdanning og påvirkningen på profesjonell oppførsel er konklusjonen at: «Selv-følelse er en viktig parameter for utvikling av personlighet og profesjonell identitet» (Dimitriadou–Panteka, Koukourikos, & Pizirtzidou, 2014, s. 10, min oversettelse). Sett i lys av denne konklusjonen vil selvfølelse etter min mening henge sammen med samhandlingskompetanse. Mennesker med god selvfølelse vil ha større sannsynlighet for å ha «en utadventd og trygg personlighet» som en av informantene trakk fram, og å kunne «være nysgjerrig og positive til andre», slik en annen sa.

Mennesker med lav selvfølelse på den annen side, vil ha betydelige vansker med å kommunisere med kollegaer og pasienter ifølge de samme forfatterne. De har redusert empati og påvirkningskraft (Dimitriadou–Panteka et al., 2014).

Selvtillit derimot handler om: «troen på egne ferdigheter og kunnskaper» slik Semundseth og Wergeland- Jenssen definerer det (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017, s. 34). Men å gi inntrykk av å være flink til alt mulig blir heller ikke vurdert til å være en fordelaktig faktor når en av informantene vurderer samhandlingskompetanse.

Alle informantene mine kommer med eksempler på at trygge ansatte som kjenner faget og er løsningsfokusert, positive og ydmyke, men likevel kjenner sine begrensninger er de beste på samhandling. Dette kan tolkes som at disse

personene innehar en selvfølelse og en selvtillit som en del av sin personlighet, og som er forenelig med god samhandlingskompetanse.

Skorstad (2015) er opptatt av personlighet og at den har betydning for utførelsen av arbeidet. Likevel er han skeptisk til at intervjuere blant annet har en for sterk tro på egen vurdering av menneskekunnskap. Han hevder at det er lettere å være positiv til mennesker som «åpner seg» og belønne dette, uten at personen av den grunn er bedre egnet til jobben (Skorstad, 2015, s. 79).

Som vist fra mine funn finnes det fagfolk som ikke vurderes til å ha god samhandlingskompetanse på grunn av for sterk trang til å fremheve seg selv. Dette avdekkes av informantene under intervjuet og tyder på god kunnskap om hva som kreves i samhandling. Bakgrunnen for det er trolig som Skorstad (2015) uttrykker at informantene kjenner jobben godt og har de beste forutsetningene til å vite hva slags kompetanse som er nødvendig (Skorstad, 2015, s. 35).

Mine funn viser at det å kjenne seg selv er en viktig forutsetning for å fungere godt i et arbeidsteam og ha god samhandlingskompetanse. Når man kjenner seg selv, viser man en trygghet, en positiv selvfølelse og selvtillit som gjør at man blir vurdert med en personlighet som passer inn på den aktuelle arbeidsplassen. Slik sa en av informantene som en av hans ansatte hadde uttalt:

Jeg er så trygg i meg sjøl, jeg har så lang erfaring, så jeg klarer å håndtere ulike mennesketyper og jeg klarer på en måte å se løsninger og vite hva som skal gjøres.

Dessverre kan det synes som om det fortsatt er lite forskning knyttet til utvelgelsen av individer til team og roller i teamet (Ashcroft & Ambrose-Miller, 2016; Danbolt et al., 2016). Dette viser seg selv om Morgeson (2005) sa allerede i 2005 at selv om arbeid vanligvis er organisert i team, finnes det relativt lite empirisk forskning på hvordan denne utvelgelsen foregår (Morgeson et al., 2005, s. 583). Men ved å kjenne arbeidet og ha erfaring fra utvelgelsesprosesser vil man likevel ha et godt grunnlag for å finne den riktige personen som passer inn på arbeidsplassen, slik mine funn viser. I siste del av dette kapitlet drøfter jeg hvordan ledere kan utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter.

5.4 Leders tilstedeværelse og tilrettelegging

I siste delen av intervjuet stilte jeg spørsmål rundt hvordan ledere kan videreutvikle samhandlingskompetanse i egne enheter. Et tema som mange av informantene var opptatt av var viktigheten av å kjenne til samarbeidspartnere, og som fokuseres på i denne delen. Under dette temaet kommer også samhandlingsutfordringer, kultur og motivasjon.

Motivasjonen for jobben bør avklares ifølge Skorstad (2015) under tilsetningen fordi kompetanse er uten verdi hvis personen ikke er motivert for stillingen. Det kan i den sammenheng være nyttig å kartlegge *hva* som motiverer, noe som kan variere fra person til person (Skorstad, 2015, s. 34). Det kan være innlysende for en arbeidsgiver å ta for gitt at en kandidat er motivert for jobben så lenge personen har søkt den og møtt opp på intervju. I denne sammenhengen er det viktig at personen er motivert for samhandling. For som en av informantene sa: *hun har jo kompetansen, men bruker den ikke.*

Motivasjon handler også om å sette seg inn i sakene og være godt forberedt, som en av lederne uttalte, hvis ikke skaper man ikke en god arena for samhandling. Mange informanter trekker også fram opplevelsen av manglende motivasjon for samhandling fra samarbeidspartnere, spesielt 1.linjetjenesten. Det kan i mange tilfeller synes som det er mangel på kunnskap om og kjennskap til hva motparten har av kompetanse og handlingsrom. Som en av lederne sa:

For det skaper bare irritasjon og dårlig stemning og dårlig samarbeid så hvis vi kan på en måte styre unna de tingene som vi ikke får gjort noe med- og konsentrerer oss om det vi kan få til – så tror jeg det vil hjelpe.

For å få til god samhandling så bør man konsentrere seg om saker man kan få gjort noe med og ikke henge seg opp i ting som er utenfor den tjenestens handlingsrom. Ashcroft og Ambrose-Miller (2016) hevder at utfordringene kommer til syne når team-medlemmer ikke har en klar forståelse av rollen sin og rollen til kollegaene sine (Ashcroft & Ambrose-Miller, 2016, s. 107). Dette forutsetter kjennskap til samarbeidspartneren slik at forventningene til utfallet av samhandlingen samsvarer med arbeidsoppgavene og – område til motparten. I Danbolts et al., (2016) undersøkelse om helsepersonells erfaringer over service-nivåer trekkes betydningen av fellesarenaer fram. Dessuten må kunnskap om

hverandres tjenester bygge på faktaopplysninger og ikke på det man tror man vet (Danbolt et al., 2016, s. 5).

Viktigheten av å kjenne til hva slags tjenester som motparten faktisk kan tilby fikk en av informantene i min undersøkelse erfare da det på et møte ble etterspurt tjenester til en pasient som de ikke hadde. Istedenfor å være kritisk til hva man ikke får til så kan det å være spørrende til hva man kan få til, skape et helt annet samhandlingsklima, som hun sa.

I studien til Bratrud & Granerud (2011) trekkes det fram at samarbeid er ønsket på begge nivåer men er vanskelig å få til. Denne studien er i tråd med min undersøkelse når den slår fast at å kjenne til hverandre er viktig, samt gjensidig respekt og likeverdighet (Bratrud & Granerud, 2011, s. 9). Å kjenne til hverandre er ikke noe som kommer av seg selv, men er et område som bør prioriteres slik mine funn og Bratrud og Granerud (2011) viser. Hvis myndighet – og ansvarsområde er utydelig i forkant, kan urealistiske forventninger til hverandre gjøre at man *ikke har kommet det spøtt videre* slik en av informantene mine uttalte.

Mine informanter beskriver en oppgitthet i møte med samhandlingsaktører når de møter krav og forventninger som ikke kan innfris. For å være motivert til å få kjennskap til samarbeidspartnere må det ligge ubevisst i verdier og kulturen i enheten slik en av informantene påpekte. Samhandling må prioriteres. Her har lederen en viktig rolle med å skape en felles agenda innad i egen enhet men også med andre ledere med fokus på samhandling.

Utfordringen er at samhandling tar tid som flere av informantene uttalte. Dette hevdes også i denne studien som i tillegg påpeker at omgivelsene må være støttende i dette for å oppnå suksess (Ashcroft & Ambrose-Miller, 2016, s. 104). Omgivelsene vil i denne sammenheng være lederne.

Å skape en felles agenda kan være et godt utgangspunkt, slik at ubevisste sannheter hos den enkelte kan formes til en felles bevisst samhandlingskultur. Men det er krevende slik Semundseth (2015) ser det. Grunnleggende antagelser tas for gitt og kan være ubevisst (Semundset, 2015, s. 83).

Antagelser om samarbeidspartnere kan føre til mindre produktive samhandlinger slik mine funn viser. Det vil kreve fokus fra lederens side på å ha kjennskap til de

man skal samarbeide med slik at forventningene tilpasses fra begge sider. Mine funn viser at lederen må gi veiledning og være en god rollemodell. Lederen må i tillegg være villig til å bruke tid og styrke de ansattes kompetanse på samhandling. At lederen har en viktig rolle er ikke et kontroversielt funn. Det støttes i denne studien som sier at lederen må forsterke idéene ved samhandling og er vesentlig for hvor godt samhandling utføres (Ashcroft & Ambrose-Miller, 2016, s. 104). Lederen har en viktig rolle i å forsterke samhandlingstankene til resten av teamet.

Samtidig med å kjenne til samhandlingspartnere må man ikke glemme egen faglighet, men vise at man er kompetent ved å undre seg uten å gå i forsvar, slik en av informantene trakk fram. Man må fastholde egen profesjonsintegritet og verdier som kan bringes inn i teamet som unike perspektiver (Ashcroft & Ambrose-Miller, 2016, s. 107). Oppsummert tyder mine og andres funn (Bratrud & Granerud, 2011; Danbolt et al., 2016), på at det er viktig med kjennskap til samhandlingspartnere. Utfordringene er at motivasjon må være tilstede samt at ledere må bruke tid for å skape en kultur for samhandling i egen enhet. I neste kapittel presenterer jeg en oppsummerende diskusjon.

6 Oppsummerende diskusjon

I dette kapitlet trekkes trådene sammen gjennom en redegjørelse for hva som har fremkommet i min undersøkelse. Deretter vil konklusjonene bli drøftet, med styrker og svakheter. Avslutningsvis avdekker jeg områder som ikke denne studien har gått inn på og som hvor det anbefales videre supplerende forskning.

6.1 Utgangspunktet

Etter å ha skrevet en litteraturgjennomgang våren 2017 om temaet tverrfaglig samarbeid i helse- og omsorgsektoren, ble jeg oppmerksom på en del som etter min mening manglet større fokus. Det handlet om individet og hva som kreves av den enkelte i samhandling. Derfor fulgte jeg min egen anbefaling fra gjennomgangen og har foretatt en undersøkelse av temaet. Etter flere omarbeidelser ble problemstillingen:

Hvordan avdekker kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorg samhandlingskompetanse hos fagfolk, og hvordan kan denne identifiseres og utvikles i egne avdelinger?

Av denne problemstillingen ble det utledet fire forskningsspørsmål. Samtidig etter søk i litteraturen, fant jeg Skorstads (2015) fire kompetansepotensialer. Disse passet godt inn i hva jeg ønsket utgangspunktet for undersøkelsen min skulle være, så disse fire potensialene ble mine orienterende begrep (Layder, 1998). Gjennom arbeidet med intervjuene og analysen fikk disse begrepene en utvidet betydning og ble satt i en annen kontekst enn i Skorstads (2015) versjon. Dette redegjøres det videre for, samtidig som mine funn fremheves.

6.2 Kunnskap om samhandling

Mitt første forskningsspørsmål var:

Hvordan avdekker og vurderer førstelinjeledere samhandlingskompetanse ved nyansettelser og hos fagfolkene de allerede har?

For det første er mangel på samhandlingskompetanse et eksklusjonskriterium ved nyansettelser viser mine funn. Denne kompetansen er nødvendig i helse- og omsorgsenheter og er like viktig som formell fagkompetanse. Lederne oppgir at de har forventninger om at jo høyere formell kompetanse fagfolk har, jo større er forventningene til god samhandlingskompetanse. Dette samsvarer ikke alltid.

Samhandlingskompetanse er ikke medfødt slik mine funn og Nilsen (2010) viser, derfor må den læres og erfares. I følge beskrivelser av læringsmål fra høyskoler skal for eksempel vernepleiere og sykepleiere inneha samhandlingskompetanse ved endte studier (Høgskolen i Østfold, 2019). Men for å kunne bruke kunnskapen er det behov for videreutvikling av både teori og praksis (Willumsen, 2016, s. 36).

Mine funn peker på at fokus på samhandlingskompetanse er ubevisst hos ledere. Slik det kommer frem betyr det at man forventer at fagfolk kan samhandle. Flere ledere erkjenner at det er for lite fokus på denne kompetansen og at oppgavene ofte er i fokus. Likevel vurderes samhandlingskompetanse hele tiden. Mangel på sådan viser seg i negativ adferd og gir dårlig arbeidsmiljø.

Denne kompetansen kan være vanskelig å avdekke og mine funn viser at lederne prøver å tolke mellom linjene i søknader til stillinger. Under intervjuet legges det merke til andre ting enn selve svarene som gis. Det kan handle om hvordan man svarer og hvordan man forholder seg til intervjuerne og spørsmål som blir stilt.

Skorstad (2015) kobler begrepet kunnskap tett opp mot formell kompetanse. Mine funn viser at kunnskap om samhandlingskompetanse er avgjørende og en del av uformell kunnskap.

Oppsummert viser mine funn at samhandlingskompetanse er vanskelig å avdekke og vurdere under rekrutteringsprosessen. Lederne forventer at fagfolk kan samhandle, men samhandlingskompetanse er ikke medfødt. Den må læres og erfares gjennom utdanning og praksis. Dessuten er forventningene høyere jo mer formell kompetanse fagfolk har. Dette stemmer ikke alltid med realitetene.

Samhandlingskompetansen blir videre ubevisst vurdert hele tiden, hevder lederne. Mangel på denne kompetansen kan få store konsekvenser, både økonomisk, for arbeidsmiljøet og for enkeltindivider.

6.3 Evne til samhandling i team

Mitt andre forskningsspørsmål var:

Hvordan definerer førstelinjeledere samhandlingskompetanse hos ansatte?

Mine funn viser at det å evne og se et behov hos andre, og deretter evne å gjøre noe med det, er av stor betydning. Man må være åpen og positiv og evne å sette egne behov i andre rekke. Informantene beskriver opplevelsen de får når fagfolk

vurderes til å ha samhandlingskompetanse som en «magefølelse» eller en intuisjon. Noen mennesker beskrives som naturlig flinke og at de «bare har» evne til samhandling. Eller at de kommer inn i rommet og tar det med storm. Rogstad og Sterri (2018) støtter dette i sin undersøkelse. De viser til at «magefølelsen» handler om gjenkjennelse. Ledere gjenkjenner «noe» som gjør at arbeidssøker kan sees på som en del av enheten (Rogstad & Sterri, 2018).

Mine funn viser at «magefølelsen» kan handle om at personen blir vurdert til å være personlig egnet for jobben. Denne egnethet handler om å ha en evne til å jobbe i team. Å kunne jobbe i et team på egen arbeidsplass er kanskje den viktigste evnen, slik mine funn viser. Mangel på denne evnen kan få store konsekvenser for arbeidsmiljøet, for samhandling med andre enheter og ikke minst for mottaker av tjenesteytingen. Mine funn viser derimot også noen har evner til teamarbeid, men bruker de ikke. Derfor handler samhandlingskompetanse om mer enn å ha evne til det. Man må inneha en grunnleggende positiv holdning og innstilling til teamarbeid.

Skorstad (2015) mener at hva en person er i stand til å utrette, handler om evner. Han plasserer evner tett opp mot intelligens. Videre referer han til «andre» som hevder at mentale evner kan avdekkes ved intelligenstester (Skorstad, 2015).

Min tolkning etter å ha foretatt undersøkelsen, er at evne til samhandling handler om mer enn hva man selv kan utrette. Det handler om å evne og forstå hva man ikke klarer alene, og ha en vilje og et ønske om å finne felles løsninger, slik mine funn viser. Dessuten må man evne å tilpasse seg situasjonen og samhandlingspartnere. Oppsummert definerer lederne evne til samarbeid gjennom «magefølelse» og intuisjon. De mener også at noen er naturlig flinke og bare har denne evnen. Evne til samhandling kobles sammen med evne til å jobbe i team. Det forutsetter en grunnleggende holdning og evne til å tenke løsning utenfor seg selv.

6.4 Personlighet i samhandling

Mitt tredje forskningsspørsmål var:

Hvilke personlige og profesjonelle egenskaper (faktorer) er viktig i samhandling?

Informantene trekker frem en rekke positive egenskaper som er viktig i samhandling. Det dreier seg blant annet om å være lyttende, romslig, være nysgjerrige på og møte andre med vennlighet og respekt.

Dessuten er tillit til samhandlingspartnere og ikke ha en førforståelse av oppgave og andre forhold avgjørende. Det å ha erfaring og være trygg, pekes på som betydningsfulle faktorer. Å kjenne seg selv og sine sterke og svake sider minsker usikkerheten i samhandling. Man trenger ikke lenger være redd for at andre kan avsløre sider som ikke er kjent for en selv.

Mine funn viser også at kommunikasjon og relasjonsbygging er vesentlig grunnlag for god samhandling. Hvordan en person kommuniserer kan avsløre noe om personligheten. I tillegg må man være klar over at selv om man sier de samme tingene kan forståelsen være forskjellig. Dessuten kan egenskapen å være god på «small-talk» ha stor effekt. Det samme med humor. Dette kan sette en positiv stemning i møter som gjør det enklere å snakke om de vanskelige sakene. Maktbalansen kan utjevnes ved hjelp av «small-talk» viser andre undersøkelser (Penn et al, 2012).

Vi bruker ofte personlighetsbeskrivende termer når vi snakker om andre ifølge Skorstad (2015). Personlighet er hvordan andre oppfatter oss og hvem vi er, hevder han. I min undersøkelse er personlighet satt i sammenheng med personlige egenskaper og profesjonelle faktorer, noe som gir en utvidet forståelse av hvem vi bør tilstrebe å være i samhandling.

Oppsummert viser mine funn mange beskrivelser av positive egenskaper som er viktig i samhandling. En økende del av arbeidet foregår nå som samarbeid, noe som krever at vi kjenner hverandre. Dette innebærer «også aksept for hverandres svakheter og respekt for hverandres styrker» (Haaland, 2019, s. 346). Det å kjenne seg selv og sine pluser og minuser trekkes fram som en styrke av mine informanter. Denne kjennskapen fører til større trygghet i samhandling noe som gjør at fokus kan rettes mot felles oppgaveløsning, istedenfor å skjule usikkerhet. Dessuten vil relasjon- og kommunikasjonsferdigheter sette fagfolk i stand til å gjennomføre «small-talk». Dette vil fremme samhandling gjennom å lage en positiv stemning.

6.5 Motivasjon til utvikling av samhandling

Mitt fjerde forskningsspørsmål var:

FS 4: Hvordan kan kommunale førstelinjeledere utvikle samhandlingskompetansen i egne enheter?

Mine funn viser at ledere har en viktig rolle i å motivere til, men også utvikle samhandling i egne enheter. Dessuten bør de være tilgjengelige for eget personal og gode rollemodeller. Informantene påpeker flere utfordringer for å få til gode samhandlinger. Blant annet trekker flere fram at samhandlingen med spesialisthelsetjenesten kan by på problemer. Dette kan dreie seg om urealistiske forventninger til hva kommunen kan tilby av tjenester og en ovenfra- og ned holdning.

En løsning på disse vanskene kan være større kjennskap til hverandre, til hverandres tjenester og roller. Men man må være motivert for å bli kjent med samarbeidspartnere utover bare det å samarbeide om saken. Man må sette seg inn i motpartens arbeidsområder og vise interesse for dette. Dette skaper bedre forståelse og ikke minst bedre stemning i møter og kan dermed gi mer tilfredsstillende resultater. Det er lettere å være imøtekommende med noen man kjenner fra før, viser mine funn. Elstad et al (2017) støtter at kjennskap til samarbeidspartnere er viktig. Da blir det tryggere og kunne ta kontakt og drøfte en sak, uten å skyve over ansvaret (Elstad et al.,2017). Dessuten er kjennskap til saken viktig, viser mine funn.

Informantene påker videre at ledere må motivere til samhandling og øke kompetansen gjennom å øve. Dette samsvarer med intensjonene i Samhandlingsreformen som fastslår at styrking av samhandling og samhandlingskompetanse er en betingelse og en nødvendighet for lykkes med intensjonene i Samhandlingsreformen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009). Mine funn viser at det i tillegg må tilstrebes en kultur og et miljø med god takhøyde og romslighet. Dette vil kunne føre til trygghet både hos den enkelte og personalgruppa som helhet. Skorstad (2015) hevder at motivasjon for en oppgave er helt avgjørende. Det hjelper lite å inneha kompetanse hvis man ikke har til hensikt å utføre oppdraget (Skorstad, 2015). Her viser mine funn og Skorstad

(2015) kongruens. Motivasjon til å samhandle og for ledere å utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter, er nødvendig.

Oppsummert viser mine funn at kjennskap til samarbeidspartnere og til saken er avgjørende for å få til god samhandling. Ledere har en viktig oppgave med å motivere til dette. Dessuten må ledere gå foran som gode eksempler og legge til rette for å kunne øve på samhandling og fremme en kultur og et miljø som støtter dette. Haaland (2019) understreker at selv om ledere kan fortelle om hvordan de har tatt feil i vurderingen av en kandidat, går det stort sett greit. « Læring og tilpasning kan reparere dårlig rekruttering og utvelgelse» (Haaland, 2019, s. 430). Dette tilsier likevel at ledere ved å fokusere på å avdekke og utvikle samhandlingskompetanse i egne enheter, kan unngå en del etterarbeid. I neste og siste kapittel presenterer jeg avhandlingens konklusjon.

7 Konklusjon

Gjennom mine orienterende begrep (Layder,1998) og Skorstads (2015) kompetansepotensiale har jeg i denne avhandlingen søkt å finne svar på problemstillingen:

Hvordan avdekker kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorg samhandlingskompetanse hos fagfolk, og hvordan kan denne identifiseres og utvikles i egne avdelinger?

Samhandlingskompetanse er en uformell kompetanse og kan være vanskelig å avdekke gjennom å lese søknader og granske CV 'er til en stilling. Mine funn viser at det nødvendigvis ikke er samsvar mellom lang formell utdanning og god samhandlingskompetanse. Likevel forventes det at fagfolk kan samhandle.

Høyskoler og universitet målbærer ofte at studenter kan samhandle ved endte studier. De anser samhandling som et viktig tema, men undersøkelser viser at det er få konkrete mål (Bjørke, 2009). Min tolkning er at utvikling av samhandlingskompetanse i stor grad legges til arbeidsstedene. Dette er et ansvar og en mulighet som må iverksettes ifølge samhandlingsreformen (Meld. St. 47 [2008–2009], 2009).

Ledere avdekker samhandlingskompetanse ved hjelp av «magefølelse» og intuisjon. Det hevdes at noen er naturlig flinke og «bare har» evne til samarbeid. Likevel er det konsensus om at samhandlingskompetanse er ikke en medfødt egenskap, som støttes av Nilsen (2010). Den må læres og erfares. Likevel tyder mine funn på at noen har et større potensial til å tilpasse seg og til å se andres behov. Det kan også tenkes at disse menneskene har lært av tidligere erfaringer. På den annen side kan det også være at avgjørelser basert på «magefølelse» og intuisjon er underkommunisert i teori og forskning.

Å kjenne seg selv ansees som en fordel i samhandlinger. Dette kan føre til at man blir tryggere i møte med andre. Denne tryggheten kan brukes til å praktisere «small-talk» som innledning i alle samhandlinger. Ved å starte et møte med å være positiv og imøtekommende, kan det bli enklere å adressere de vanskelige temaene, når maktbalansen er ujevn (Penn et al., 2012). Dessuten er kjennskap til saken og samarbeidspartnere en fordel.

Videre i konklusjonen vil det å være trygg på seg selv og sin fagkunnskap være en god forutsetning for samhandlingskompetanse. Utvikling av trygghet og erfaring kan skje gjennom øvinger i et romslig og aksepterende arbeidsmiljø. Det bør tilstrebes en kultur for å kunne identifisere samhandlingsutfordringer individuelt og i teamet og adressere vanskelige tema. Lederen har en viktig rolle. Både for å gå foran som et godt eksempel og å prioritere å utvikle samhandlingskompetanse hos den enkelte, men også i enheten som et team.

Problemstillingen ble besvart ved å oppdage områder som kan synes selvsagte når det gjelder å avdekke og utvikle samhandlingskompetanse. Dette kan sees både som en styrke og en svakhet ved konklusjonen. Styrken er at det er kjent område for mange som med enkle grep kan videreutvikles. Svakheten er begrensninger i mitt empiriske materiale og fokuset i intervjuguiden. Likevel vil jeg hevde at konklusjonene gir et reelt øyeblikksbilde av førstelinjeledernes tanker om å avdekke og videreutvikle samhandlingskompetanse i egne enheter.

Ved å bruke en adaptiv tilnærming (Layder, 1998), har jeg synliggjort hvordan forståelsen av mine orienterende begrep kan utvides opp mot eksisterende teori (Skorstad, 2015). Satt i sammenheng med samhandlingskompetanse er disse brukt som innfallsvinkel for å forstå og forklare uttrykket.

Likevel virker områdene underkommunisert i empiri og teori. Det anbefales videre forskning og fokus på samhandlingskompetanse både hos den enkelte, men også med tanke på team-arbeid. Gjerne med fokus på manualer til bruk for ledere for å avdekke og videreutvikle samhandlingskompetanse. Dette har relevans i mange sammenhenger i arbeidslivet.

8 Referanseliste

- Ashcroft, R., & Ambrose-Miller, W. (2016). Challenges faced by social workers as members of interprofessional collaborative health care teams. *Health & Social Work 41*(2), 101-109. Doi: 10.1093/hsw/hlw006
- Aubert, A.-M., & Bakke, I. M. (2018). *Utvikling av relasjonskompetanse: Nøkler til forståelse og rom for læring* (2. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Bainbridge, L., Nasmith, L., Orchard, C., & Wood, V. (2010). Competencies for interprofessional collaboration. *Journal of Physical Therapy Education*, 24(1), 6-11. Doi: 10.1097/00001416-201010000-00003
- Barr, H. (1998). Competent to collaborate: Towards a competency-based model for interprofessional education. *Journal of Interprofessional Care*, 12(2), 181-187. Doi: 10.3109/13561829809014104
- Bjørke, G. (2009). *Samarbeid på tvers av profesjongrenser : Kvalifisering for tverrprofesjonelt samarbeid i helse- og sosialsektoren : Cab-prosjektet - delrapport i*. Oslo: Høgskolen i Oslo, Pedagogisk utviklingscenter.
- Bosworth, S. J., Singer, T., & Snower, D. J. (2016). Cooperation, motivation and social balance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 126, 72-94. Doi: 10.1016/j.jebo.2015.12.005
- Brattrud, T. L., & Granerud, A. (2011). Sammen om gode overganger-samarbeid mellom kommunene og spesialisthelsetjenesten i psykisk helsevern. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid*, 03 (8).
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., & Beaulieu, M.-D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 116-131. Doi: 10.1080/13561820500082529
- Danbolt, L. J., Hestad, K., Kjøsberg, K., Kvalvik, A.-M., & Hynnekleiv, T. (2016). Fra ensidighet til gjensidighet: Samhandling om pasienter med langvarige og sammensatte behov. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 53 (5), 347-353.
- Dimitriadou–Panteka, A., Koukourikos, K., & Pizirtidou, E. (2014). The concept of self-esteem in nursing education and its impact on professional behavior. *International Journal of Caring Sciences*, 7(1), 6-11.

- Eide, H., & Eide, T. (2000). *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling. Konfliktløsning, etikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Elstad, T. A., Antonsen, S., Tillerli, H., & Storli, M. (2017). Vi møtes på tvers og ser hva vi kan få til sammen. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid* 14(03), 232-243.
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. *JAMA*, 287(2), 226-235. Doi: 10.1001/jama.287.2.226
- Erker, S., & Buczynski, K. (2008). *Are you failing the interview? : Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.*
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : Fra kunnskap til kompetanse (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Frich, J. C. (2016). Medisinsk grunnutdanning – hvordan har universitetene forholdt seg til signaler om nye kompetansekrav? *Uniped*(04), 304-315.
- Getha-Taylor, H. (2008). Identifying collaborative competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 103-119. Doi: 10.1177/0734371X08315434
- Grimsmo, A., Kirchhoff, R., & Aarseth, T. (2015). Samhandlingsreformen i norge. *Nordiske organisasjonsstudier*, 17(3), 3-12.
- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd : Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte (1. utg.)*. Oslo: Gyldendal.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori : Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Høgskolen i Østfold. (2019). *Studieprogram*. Hentet fra <https://www.hiof.no/studier/programmer/?filter.resource%3AsubjectMultiple=health&filter.resource%3AlevelMultiple=bachelor> (Hentet 12.05.2019)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.)*. Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene (Vol. 1). *MAGMA*. Hentet fra <https://www.magma.no/positivt-lederskap>.

- Kassah, B. L., Tingvoll, W.-A., & Kassah, A. K. (2014). *Samhandlingsreformen under lupen : Kvalitet, organisering og makt i helse- og omsorgstjenestene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kastensson, Å., & Johansson, C. (2011). Decision-making in gates: Based on formal basis or gut feeling? *International Journal Of Technology Intelligence And Planning*, 7(2), 140-152. Doi: 10.1504/IJTIP.2011.043199
- Kazemek, E. A. (1991). Ten criteria for effective team building. (for the successful operation of a health care facility, management issues). *Healthcare Financial Management*, 45(9), 15.
- Kernberg, O. F. (2016). What is personality? *Journal of personality disorders*, 30(2), 145. Doi: 10.1521/pedi.2106.30.2.145
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Layder, D. (1998). *Sociological practice: Linking theory and social research*. London: Sage.
- Meld. St. 47 [2008–2009]. (2009). *Samhandlingsreformen–rett behandling–rett tid*. Oslo: Helse-og omsorgsdepartementet.
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: The role of intuition in employee selection. *Personnel Review* 43(4), 606-627).
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel psychology*, 58(3), 583-611.
- Moxnes, P. (2016). *Fasett-mennesket. Personlighet og rolle. Et utviklingsperspektiv*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nancarrow, S. A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P., & Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human resources for health*, 11 (19). Doi: 10.1186/1478-4491-11-19
- Ness, O. (2014). Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell. *NAPHA Nasjonalt*. <https://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell> (Hentet 12.05.2019)

- Nilsen, R. (2010). Er tverrprofesjonell samhandling noe annet enn utøvelse av fag? *Nordisk tidsskrift for helseforskning*, 6(1), 93-100.
- NOU. (1986). Samordning i helse- og sosialtjenesten. (1986: 4). *Norges offentlige utredninger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Penn, C., Watermeyer, J. (2012). When asides become central: Small talk and big talk in interpreted health interactions. *Patient Education and Counseling* 88(3), 391-398.
- Rasmussen, Ø. (2018). En ansettelse til besvær. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 55(5), 362-365.
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til ; arbeidsgiveres vurderinger av jobbsøkere. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(1), 41-65. Doi: 10.18261/ISSN.1504-291X-2018-01-03
- Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). *The construction of shared knowledge in collaborative problem solving*. Paper presentert på Computer supported collaborative learning.
- San Martin Rodriguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of interprofessional care*, 19, 132-147.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, F. L. (1977). The urry method of approximating the item parameters of latent trait theory. *Educational and Psychological Measurement*, 37(3), 613-620.
- Semundseth, R. (2015). *Medarbeiderkoden: Nøkler til aktivt medarbeiderskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Semundseth, R., & Wergeland-Jenssen, E. (2017). *Medarbeiderkoden* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skau, G. M. (2017). *Gode fagfolk vokser: Personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (5 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass : Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sortland, B. (2015). Læringsarena for tverrfaglig samarbeid - eksperter i team. *Uniped*, 38(4), 284-292.

- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- WHO. (2010). *Framework for action on interprofessional education & collaborative practice*. Sveits: WHO.
https://www.who.int/hrh/resources/framework_action/en/ (Hentet 12.05.2019)
- Wilhelmsson, M., Faresjö, T., Dahlgren, L. O., Timpka, T., & Barr, H. (2011). *Developing interprofessional competence: Theoretical and empirical contributions*. Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Wilhelmsson, M., Pelling, S., Uhlin, L., Dahlgren, L.-O., Faresjö, T., & Forslund, K. (2012). How to think about interprofessional competence: A metacognitive model. *Journal of Interprofessional Care*, 26(2), 85-91.
 Doi: 10.3109/13561820.2011.644644
- Willumsen, E. (2009). Tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse (s. 129-140). Oslo: Universitetsforlaget.
- Willumsen, E. (2016). Tverrprofesjonelt samarbeid i utdanning og praksis i helse- og velferdssektoren. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid - et samfunnsoppdrag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Willumsen, E., & Ødegård, A. (Red.). (2016). *Tverrprofesjonelt samarbeid: Et samfunnsoppdrag* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ødegård, A. (2016). Konstruksjoner av tverrprofesjonelt samarbeid. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid et samfunnsoppdrag*. Oslo: Universitetsforlaget.

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguiden

INTERVJUGUIDE

Respondent:

Innledning:

Starte med å **takke** for at vedkommende stiller til intervju. Alt som fremkommer i dette intervjuet forblir **konfidensielt** og svarene blir **anonymisert**. Det vil ikke være mulig å spore svarene tilbake til den enkelte informant. Det fins **ikke riktig eller gale svar**. Jeg er ute etter **dine opplevelser og oppfatninger om tema**. Det er det samme om du bruker begrepet **samhandling eller samarbeid**.

Bakgrunnen for denne undersøkelsen startet med at jeg våren 2017 skrev en litteraturgjennomgang om tverrfaglig samarbeid. Jeg leste da en del teori om tema men endte opp med å tenke at for å få til gode samarbeid så må man kanskje begynne med seg selv og egne medarbeidere og samarbeidsferdigheter og evner. Jeg syns for eksempel selv at det har vært vanskelig når jeg har intervjuet eventuelle nye medarbeidere å vite hvordan jeg skal undersøke hvor gode de egentlig er på samarbeid.

Det er først og fremst **kompetanse**-delen i samhandlingskompetanse som jeg er interessert i.

Interessen min for samhandlingskompetanse er blant annet hentet fra Samhandlingsreformen som beskriver behovet for mer koordinerte tjenester og som definerer at samhandling er ".....**evnen** til å gjennomføre oppgavene på en koordinert og rasjonell måte"(s.13). Videre så står det at helsepersonells kompetanse er en kombinasjon av teoretiske kunnskaper, praktisk erfaring og **personlige egenskaper og egnethet**." (s.130). Derfor er jeg nysgjerrig på å vite hva du som førstelinjeleder tenker om og hvordan du vurderer blant annet evner, personlige egenskaper og egnethet, både hos de ansatte du allerede har og ved nyansettelser. Og hva dere eventuelt gjør i avdelingen for å jobbe med dette.

Mann **Kvinne**

Intervjuet - innledende spørsmål:

1. Hva slags type enhet er du leder for?
2. Hvilken stillingstittel har du?
3. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
4. Har du tidligere hatt stillinger med personalansvar?
5. Hvor mange har du personalansvar for i dag?

Vurdere og definere

6. Hvor viktig er det å kunne samhandle for dine ansatte for å løse oppgaver, på en skala fra 1 til 10 hvor 10 er veldig viktig?

7. Hvordan vil du definere samhandlingskompetanse? Utdyp
- Hender det at du reflekterer over dette begrepet og hva det inneholder? Alene eller med andre (hvem?)
 - På hvilken måte?
8. Hvordan vurderer du samhandlingskompetansen ved nyansettelser? Gi eksempler (siste ansettelse)
9. Hvordan går du fram for å vurdere samhandlingskompetansen hos de fagfolkene du allerede har?
- Rapporter/meldinger fra eksterne møter
 - Trivsel
 - Rolleforståelse/-avklaring
 - Hensikt og forventninger
 - Usikkerhetsvurderinger
 - a. Hva gjør du som leder med sånn type tilbakemeldinger?
 - b. Mønster eller engangsopplevelse

(Personlighet og profesjonelle) egenskaper (kompetansepotensiale)

10. Hvilke egenskaper mener du er viktig i samhandling?
- Faglig trygg
 - Ydmykhet
 - Nysgjerrig og åpen
 - Like hverandre – gir åpenhet og lyst til å bli kjent
 - Vite om hverandres fag/tjenester osv.
11. På hvilken måte kan hvordan man framstår ha betydning i samhandling?
12. Hvilken betydning kan ansattes evner tenkes å ha for læring av samhandlingskompetanse? Gi eksempler.
- Evne til å lære
 - Evne til omstilling og tilpasning til samarbeidsmiljøer (brukere, kollegaer, andre eksterne)
 - a. Tilpasse informasjon hva du gir og får
 - b. Være to the point i enhver samhandling/forstå settingen
 - c. Hvordan man tar inn situasjonen
13. Hvor viktig er det at den ansatte er motivert til å samhandle med andre? Utdype.
- Se nødvendigheten av å samhandle

- Klarer alene
 - Har ikke tid til møter
 - Hva får jeg ut av det
 - Dårlig erfaring med tidligere møter
14. Hvor viktig tenker du faglig kunnskap om samhandling kan være? Gi eksempler.
- Hvilke samhandlingsteknikker fremmer og hemmer samhandling?
 - Kunnskap om samarbeidet?
 - Hva bør jeg si/gjøre/framstå?
 - Hvilke forventninger
 - Ha kunnskap om «pakken» (ikke bare sendt ut i den tro at de takler det fint.
 - Kognitive teknikker
 - Formidlingsevne

Identifisering og utvikling av samhandlingskompetanse

15. Hva kjennetegner deltagerne i gode/vellykkede samarbeid/samhandlinger?
16. Har du eksempler på/tanker om hva som ikke fungerer i mindre vellykkede samarbeid?
17. Mange tar en lengre utdanning for å bli gode fagfolk- hvilke forventninger har du til at de også er gode på å samhandle? /hva forventer du at de har med fra studiet sitt?
18. Hvis du tenker deg at en av dine ansatte mangler kompetanse for samhandling, hva vil du legge merke til da?
- Hvilke konsekvenser kan det få?
19. Hvordan kan førstelinjeledere utvikle samhandlingskompetanse hos sine ansatte i egne avdelinger? (husk å få tak i hva de faktisk har gjort, ikke bare tenker hva de kan gjøre)
- Konkret å lære om det å samhandle og legge til rette for samhandling
 - Rolleavklare/-spill på personalmøter
 - Erfaringsutvekslinger
 - Tematisere blant personale/refleksjon
 - Sette på dagsorden

Oppsummering:

20. Er det noe du ønsker å si som vi ikke har snakket om?

Tusen takk for hjelpen!

9.2 Mail til ledere av førstelinjeledere

Mail til ledere av førstelinjeleder i kommunale rehabiliteringstjenester. 24.10.18

Hei!

Jeg er Master-student på organisasjons- og ledelsesfag ved Høgskolen i Halden.

Denne høsten skal jeg i gang med forskningsprosjektet mitt om samhandlingskompetanse. Jeg ønsker å intervju førstelinjeledere av rehabiliteringstjenester (eks: psykisk helse og rus, tjenester til funksjonshemmede m.m.) De bør ha hatt samme jobb i minst to år. Jeg vil intervju dem om kompetansen rundt samhandling i deres avdelinger. Sentrale temaer vil være hvordan de selv definerer denne kompetansen, og hvordan de vurderer slik kompetanse hos sine medarbeidere. Hvilke personlige og profesjonelle egenskaper mener de selv er viktige og hvordan de jobber for å utvikle disse egenskapene i sine avdelinger.

Hensikten min er å sette fokus på samhandlingskompetansen som blir stadig viktigere i et mer og mer komplekst helsevesen. Dessuten prøve å finne ut hvordan vi som ledere kan bli flinkere til å identifisere og utvikle denne kompetansen hos medarbeiderne.

Derfor henvender jeg meg til deg som leder av førstelinjeledere med spørsmål om du kan viderefremme denne mailen til aktuelle førstelinjeledere med spørsmål om de kunne tenke seg å stille til et individuelt intervju med meg.

Når jeg mottar mail fra førstelinjeledere om at de kunne tenke seg å delta vil de få ytterligere informasjon om prosjektet og om hvordan personvernet vil bli ivaretatt før de eventuelt takker ja til å delta. De kan også etter dette på et hvilket som helst tidspunkt trekke seg, uten å oppgi grunn. Prosjektet er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata).

Jeg ønsker at det settes av 1 time til et individuelt intervjuet og det kan foregå på arbeidsplassen innenfor arbeidstiden. Det hadde vært fint hvis intervjuet hadde kunnet finne sted i løpet av november.

Jeg håper du vil hjelpe meg med å finne respondenter til prosjektet mitt ved å videresende denne mailen til aktuelle førstelinjeledere og spørre om de kan ta kontakt med meg på mail for ytterligere informasjon.

Jeg ønsker svar innen 5. november 2018.

På forhånd takk!

Med hilsen

Barbro Kristiansen

e-post: bar-na@live.no mob.: 90 57 56 31.

Masterstudent ved Høgskolen i Østfold.

Veileder/prosjektansvarlig:

Sol Skinnarland, Førsteamanuensis,

Avdeling for Økonomi, språk og samfunnsfag, Høgskolen i Østfold

e-post: sol.skinnarland@hiof.no tlf.: 69 60 84 25 mob.: 95 18 21 15.

9.3 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Samhandlingskompetanse - hvordan identifisere og utvikle denne hos fagfolk i kommunale helse- og omsorgsenheter”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan førstelinjeledere identifiserer og utvikler samhandlingskompetansen hos fagfolk i kommunale helse- og omsorgsenheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Dette er et Masterprosjekt i regi av Høgskolen i Østfold.

Formål

Formålet med prosjektet er å fokusere på viktigheten av samhandlingskompetanse hos fagfolk i kommunale helse- og omsorgsenheter. Ved å intervju førstelinjeledere vil jeg kartlegge hvordan det jobbes med å identifisere og utvikle denne kompetansen.

Problemstillingen min er:

” Hvordan oppfatter kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorg tverrfaglig samhandlingskompetanse og hvordan kan denne identifiseres og utvikles i egne avdelinger? ”

Konkrete spørsmål som jeg søker svar på er blant annet hvordan førstelinjeledere vurderer og definerer samhandlingskompetansen, hvilke personlige og profesjonelle egenskaper som er viktige og hvordan førstelinjeledere kan utvikle denne kompetansen i egne enheter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er førstelinjeleder i en kommunal helse- og omsorgstjeneste.

Det at du mottar denne henvendelsen nå betyr at jeg har fått tillatelse av din overordnede til å intervju deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil det innebære å møte meg til et intervju på ca 1 time. Intervjuet vil dreie seg om din oppfattelse av begrepet samhandlingskompetanse og om hvilket fokus dere har på dette i din avdeling. Jeg vil bruke lydopptaker og gjøre notater underveis i intervjuet. Dette vil bli slettet ved avslutning av prosjektet. Hvis ønskelig kan vi møtes på din arbeidsplass eller et annet sted som er egnet og lett tilgjengelig for deg.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Disse vil bli låst inn separat fra prosjektet. Opplysninger som publiseres vil kun være knyttet til spørsmål vedrørende samhandlingskompetanse. Den enkelte deltaker vil ikke kunne kjennes igjen i det ferdige prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2019, senest ved utgangen av 2019. Da vil alle personopplysninger og opptak bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Høgskolen i Østfold* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Østfold ved prosjektansvarlig Sol Skinnarland, Førsteamanuensis,

Avdeling for Økonomi, språk og samfunnsfag
PB 700, 1757 Halden
Telefon: 69 60 84 25 Mobil: 95 18 21 15
Epost: sol.skinnarland@hiof.no

eller student Barbro N. Kristiansen
Epost: bar-na@live.no Mobil: 90 57 56 31

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på
Epost: personvernombudet@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Sol Skinnarland

Barbro Kristiansen

Prosjektansvarlig
Veileder

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet
"Samhandlingskompetanse- hvordan identifisere og utvikle denne hos fagfolk i
kommunale helse- og omsorgsenheter", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg
samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, i juni
2019, senest ved utgangen av 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.4 Godkjenning fra NSD

NSD Personvern

07.10.2018 14:19

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 848684 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med

personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 7.10.2018

med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å

oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før

endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at

prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert

og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for

behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker

til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og

berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for

formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle

formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting

(art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Rettighetene etter art.

15–20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet.

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og

innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare

innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet

og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med

behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er

avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse André Raa

Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

samhandlingskompetanse (J.A.Johannessen & Olsen)