

Mattis Eine Furuset

Psykologisk trygghet:

Grunnsteinen i et velfungerende team

Masteroppgave i Teknologiledelse

Veileder: Frode Heldal

Mai 2021

Mattis Eine Furuset

Psykologisk trygghet:

Grunnsteinen i et velfungerende team

Masteroppgave i Teknologiledelse
Veileder: Frode Heldal
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Jeg vil takke Thales Norway AS for muligheten til å studere dette fenomenet i bedriften. Takk til flinke og imøtekommende kolleger som har gitt av sin tid og seg selv, slik at jeg har fått et godt datagrunnlag til denne oppgaven.

Takk til familie og venner som har kommet med innspill og god hjelp.

En stor takk går også til mine flinke og hyggelige klassekamerater for to fine år på NTNU. Selv i en pandemi har vi klart å bli kjent med hverandre, hjulpet hverandre og gitt hverandre gode tilbakemeldinger.

Videre ønsker jeg å takke min veileder, Frode Heldal ved NTNU Handelshøyskolen, for veiledning og mange gode tilbakemeldinger gjennom denne forskningsprosessen.

Til slutt ønsker jeg å sende den største takken til min kone og mine to herlige døtre, som har holdt ut fraværet på hjemmebane og støttet meg i arbeidet som har gått med til denne oppgaven. Dere er min verden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning

Mattis Eine Furuset

Mai, 2021

Sammendrag

Det er forsket mye på hva som øker en organisasjons effektivitet og hva som påvirker effektiviteten innad i ulike arbeidsteam. Det er i dagens samfunn en stor andel team som ikke klarer å nå sine mål. Det har derfor blitt gjennomført en del forskning på hva som øker effektiviteten i team. Et av de mest omtalte er Google sitt Aristotelesprosjekt. Her lærte man at psykologisk trygghet er en av de viktigste faktorene for at et team skal prestere bra. Siden jeg jobber i et programvareutviklingsteam, var jeg nysgjerrig på om dette også gjelder i like stor grad for denne typen team. I tillegg kommer det frem av Lenberg and Feldt (2018) sin studie at det har vært svært få undersøkelser og forskning hvor man har sett på effekten psykologisk trygghet har i slike team. Siden denne studien har en programvareutviklingsgruppe som analyseenhet håper jeg at denne oppgaven gir et lite bidrag til dette forskningsfeltet.

I studien er det benyttet metoden *casestudie* for å undersøke problemstillingen. Det er benyttet både kvantitativ og kvalitativ datainnsamling for å undersøke programvareutviklingsgruppen i bedriften Thales Norway AS. For kvantitativ datainnsamling ble det benyttet en SPGR-undersøkelse og for den kvalitative ble det gjennomført intervjuer og observasjoner. For å skape et teoretisk rammeverk for oppgaven har teamteori og psykologisk trygghet blitt presentert. Empiriske data og det teoretiske rammeverket har dannet grunnlaget for diskusjonskapitlet.

Hovedfunnene i denne studien er at psykologisk trygghet er en faktor som påvirker prosjektgruppens evne til å samhandle effektivt. Eksternt har denne gruppen en utfordring omkring kommunikasjon som dels kan forklares med en lavere grad av psykologisk trygghet i gruppen.

Videre er prosjektgruppens dynamikk drøftet, og det er funnet at i de mindre arbeidsteamene i prosjektgruppen er det høyere tilstedeværelse av psykologisk trygghet. Dette gir økt læring og konstruktive tilbakemeldinger innad i teamene. Under drøfting av modenhetsnivået til gruppen er det reist spørsmål om graden av psykologisk trygghet burde vært høyere. Dette blant annet med tanke på evne til å håndtere hendelser som oppstår. I oppgaven beskrives en hendelse som oppsto i fjor høst.

Med bakgrunn i oppgavens diskusjon kan jeg si at psykologisk trygghet er en faktor som virker inn på denne programvareutviklingsgruppens evne til å lære, evne til å utvikle seg og dens effektivitet.

Abstract

There have been many studies that look on what increases an organization's efficiency and what affects team efficiency. There is a large proportion of teams that fail to achieve their goals. Therefore, some research has been conducted on what increases team efficiency. One of the most discussed is the Google's Aristotle project. Here they learned that psychological safety is one of the most important factors for a team to perform well. Since I work in a software development team, I was curious if this also applies equally to this type of team. In addition, it appears from Lenberg and Feldt (2018)'s study that there have been very few studies and research where the effect of psychological safety in software development teams has been looked at. Since this thesis study a software development team, I hope that this thesis makes a small contribution to this field of research.

In this study, the method *case study* has been used to investigate the problem. Both quantitative and qualitative data collection has been used to investigate the software development group in the company Thales Norway AS. For quantitative data collection, a SPGR survey has been used and for the qualitative, interviews and observations have been conducted. To create a theoretical framework for the thesis, team theory and psychological safety have been presented. Empirical data and the theoretical framework have formed the basis for the discussion chapter.

The main findings of this study are that psychological safety is a factor that affects this project group's ability to interact effectively. Externally, this group has a challenge around communication that in part can be explained by a lower psychological safety in the group.

Furthermore, the dynamics of the project group have been discussed. It has been found that in the smaller work teams in the project group there is a higher presence of psychological safety. Which provides increased learning and constructive feedback within the teams. However, there is a possibility that it should be higher when discussing the level of maturity of the group in order to meet the changes that has occurred. This was particularly visible in one event last fall.

Based on the discussion of this thesis, I can thus say that psychological safety is a factor that also affects the learning, innovation and efficiency of this software development group.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Figurer	viii
Tabeller	viii
1 Innledning	1
1.1 Bedriften - problemstillingens opprinnelse	1
1.2 Tema og problemavgrensing	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Forskningsspørsmål	3
1.5 Oppgavens struktur	4
2 Teori	6
2.1 Teamteori	6
2.1.1 SPGR - “rommet”	6
2.1.2 Gruppeteori – Gruppe eller et team	8
2.1.3 Teamprestasjon	9
2.1.4 Teameffektivitet	10
2.1.5 Utvikling i grupper	11
2.1.6 Gruppens sosiale system	16
2.1.7 SPGR og spinnteori	19
2.1.8 X-teams: teamets evne til å ta del i eksterne aktiviteter	22
2.2 Psykologisk trygghet	23
2.2.1 Frihet til å være seg selv	24
2.2.2 Gruppepsykologi	24
2.2.3 S.A.F.E.T.Y.	25

2.2.4	Beskrivelse av S.A.F.E.T.Y. TM -modellen:	26
2.2.5	Effekter av psykologisk trygghet	29
2.3	Oppsummering av teorikapittelet	31
3	Metode	32
3.1	Det vitenskapsteoretiske ståsted	32
3.1.1	Oppgavens formål	33
3.2	Forskningsdesign	34
3.2.1	Casestudie	34
3.2.2	Plan	35
3.2.3	Design	36
3.2.4	Forberedelser - forskningsetikk	37
3.3	Datainnsamling og analyse	38
3.3.1	Metodetriangulering	38
3.3.2	Kvantitativ metode	39
3.3.3	Kvalitativ metode	40
3.3.4	Analyse av data	41
3.4	Forskningsoppleggets kvalitet og fremstilling	43
3.4.1	Pålitelighet (reliabilitet)	43
3.4.2	Gyldighet (validitet)	44
3.4.3	Generaliserbarhet	44
3.5	Studiens svakheter	44
3.6	Oppsummering av metodekapittelet	45
4	Analyse av funn	46
4.1	Kvantitative funn - SPGR	46
4.1.1	Objekt A - Den ideelle medarbeider	48
4.1.2	Objekt D - Den nærmeste medarbeider	49
4.1.3	Objekt C - Positiv påvirkning	50
4.1.4	Objekt B - Negativ påvirkning	50

4.1.5	Gruppens dynamikk	53
4.1.6	Oppsummering:	54
4.2	Kvalitative funn - Intervju	54
4.2.1	Prosjektgruppen	54
4.2.2	Gruppens oppbygning og dynamikk	55
4.2.3	Gruppens interne adferd	60
4.2.4	Gruppens eksterne adferd	63
4.3	Egne observasjoner	66
4.3.1	Initielle samtaler med prosjektledelsen	66
4.3.2	Avstand mellom prosjekteier og prosjektmedlemmene	66
4.3.3	Treg og vanskelig kommunikasjon i bedriften	67
4.3.4	Subgrupperinger innad i prosjektgruppen	68
4.4	Oppsummering av funn	69
5	Diskusjon	70
5.1	Øker psykologisk trygghet evnen til ekstern samhandling?	71
5.1.1	Ekstern kommunikasjon	71
5.1.2	Modenhetsnivået til gruppen	75
5.2	Øker psykologisk trygghet evnen til intern samhandling?	78
5.2.1	Gruppens størrelse	79
5.2.2	Kommunikasjon i prosjektgruppen	81
5.3	Er det faktorer som påvirker gruppens psykologiske trygghet?	83
5.4	Prosjektets psykologiske trygghet	86
6	Avslutning	88
6.1	Problemstillingen	88
6.1.1	<i>“Øker psykologisk trygghet evnen til ekstern og intern samhandling?”</i>	88
6.1.2	<i>“Er det faktorer som påvirker gruppens psykologiske trygghet?”</i>	89
6.1.3	<i>“Har denne gruppen psykologisk trygghet?”</i>	89
6.2	Studiets bidrag til forskningsfeltet	90

6.3	Implikasjonen for prosjektgruppen	90
6.4	Videre arbeid	90
	Bibliografi	92
	Vedlegg	95
	A Informasjonsskriv	95
	B Intervjuguide	99
	C Samtykkeerklæring	103

Figurer

1	SPGR - “rommet” (Sjøvold, 2019)	7
2	Grafisk fremstilling av de fem store (Salas et al., 2005)	10
3	Tuckman	12
4	McGrath	13
5	Bales	14
6	Schutz	15
7	Bion	16
8	Parson	17
9	Mills vekstmodell	18
10	Spinnteori (Sjøvold, 2019)	21
11	S.A.F.E.T.Y. TM -modellen (Radecki et al., 2018)	26
12	Oppsummering av de viktigste funnene rundt psykologisk trygget på et gruppenivå (Edmondson and Lei, 2014)	29
13	Yin (2017) sine 5 faser ved gjennomføring av en casestudie	35
14	Feltdiagram - SPGR spørring	47
15	Smidighetsprofil - A	49
16	Smidighetsprofil - D	50
17	Smidighetsprofil - C	50
18	Feltdiagram - Mørkegrå B 1	51
19	Feltdiagram - Mørkegrå B 2	51
20	Feltdiagram - Rød B	52
21	Feltdiagram - Blå B	52
22	Smidighetsprofil - B	53

Tabeller

1	Sammenstilling av teoriene bak SPGR-modellen (Sjøvold, 2006)	19
2	Tabell - SPGR spørring	47

1 Innledning

Denne masteroppgaven omhandler psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet i team og arbeidsgrupper kan forklares med at gruppens medlemmer føler seg trygge til å ta risiko og være sårbare ovenfor hverandre (Duhigg, 2016). I dagens samfunn har man sett mye på hva som øker en organisasjons effektivitet og hva som påvirker team-effektiviteten. Det er en stor andel team som ikke klarer å nå sine mål. Greenberg (2011) mener at dette gjelder så mange som 50-70% av teamene i sin studie. Derfor har det blitt gjennomført en del forskning på hva som øker effektiviteten i team. Et av de mest omtalte er Google sitt Aristotelesprosjekt. Dette prosjektet analyserte data fra 180 Google-team, og funnene var overraskende.

Uansett hvordan Google satt sammen sine team, klarte de ikke å finne noe mønster på hvordan de skulle sette sammen team som fungerte optimalt (Duhigg, 2016). Hvorfor noen team presterte bedre enn andre fikk de først avdekket når de endret hva de så etter. Istedenfor å se på sammensetningen, endret Rozovsky og hennes kolleger i Google-prosjektet fokus til å studere gruppens normer. Normer er i denne konteksten tradisjoner, adferd og uskrevne regler. Når Google-teamet kom over begrepet psykologisk trygghet til Edmondson (1999), falt brikkene på plass. Denne faktoren var de andre overlegen. Videre har mange sett på om denne faktoren er en nøkkel for andre typer team. Schei et al. (2020) fant at det å skape trygghet også med stor sannsynlighet gjelder i virtuelle team.

Lenberg and Feldt (2018) gjennomførte i 2018 en undersøkelse som skulle se på disse normene, samt psykologisk trygghet i programvareutviklingsteam. De identifiserte at det har vært svært få undersøkelser og forskning hvor man har sett på effekten psykologisk trygghet har i slike team. Siden jeg i denne oppgaven har undersøkt et slikt team håper jeg å kunne gi et lite bidrag til dette forskningsfeltet.

1.1 Bedriften - problemstillingens opprinnelse

I masteroppgaven har jeg sett på et prosjekt i bedriften Thales Norway AS. Thales Norway utvikler maskinvare og programvare for sikker kommunikasjon. Hovedkunden og utviklingssamarbeidspartner er det norske Forsvaret. Alle produktene til bedriften er siden 2005 utviklet i prosjekter. Thales Norway AS er et datterselskap i Thales Gruppen, et fransk selskap som jobber innenfor fem nøkkelsektorer: Luftfart, romfart, bakketransport, digital identitet og sikkerhet og forsvar. De har over 80 000

ansatte i 68 land¹.

Jeg er deltidsansatt i bedriften ved siden av studiet, og spurte prosjekteieren i bedriften om det kunne være interessant at jeg forsket på noen problemstillinger for dem. Siden jeg har bakgrunn fra Forsvaret og Sjøkrigsskolen var det relevant og interessant for meg å fordype meg i team og rollesammensetning i team. Dette lå derfor til grunn når jeg forespurte om det var utfordringer rundt teamene i bedriften.

Jeg fikk positiv respons på denne forespørselen. En av hovedutfordringene her, som i andre bedrifter, er å få prosjektene til å holde seg innenfor initiale økonomiske og tidsmessige rammer. De må av den grunn ha en større risikobuffer fordi prosjektene ofte sprekker på de rammene som utarbeides. Med dette som bakgrunn var det fra bedriften sin side ønskelig at jeg kunne se på mulige årsaker til at noen av prosjektene sprekker på tid og økonomi. Dette gjelder spesielt prosjekter hvor teamet skal utvikle og produsere et nytt og ukjent produkt for en kunde.

En klassisk utfordring for programvareutviklingsteam er at produktene som blir levert har deler som det brukes for mye tid på av utviklerne (Brooks, 1995). Dette gjelder deler av produktet som perfektioneres, men kanskje ikke har like stor verdi for kunden. Ofte fører dette til at det kan mangle enkelte deler eller implementasjoner i programvaren. Dette gjør at det helhetlige produktet ofte er uferdig ved leveransetidspunkt, og at man må tilføre mer tid og ressurser for å få det ferdigstilt og levert til kunden. Dette kan nok skyldes flere ting som for eksempel ufullstendige spesifikasjoner fra kunden eller organisatoriske utfordringer innad i bedriften.

Mange av disse prosjektene håndterer komplekse programvareutviklingsoppgaver. Dette medfører ekstra utfordringer knyttet til kompleksiteten i programmeringsprosjekter. Dette kan være planlegging av ressurser, kompetansebehov, opplæring og ikke minst kravet om perfektjonisme i koden for at denne skal fungere (Brooks, 1995).

1.2 Tema og problemavgrensning

I denne oppgaven skal jeg se på de mellommenneskelige årsakene til at prosjekter i bedriften ikke leverer på initiale rammer.

Jeg har begrenset meg til et utviklingsteam som jobber med programvare. Dette teamet har jobbet sammen i mange år med flere ulike prosjekter og produkter, men

¹Feb. 2021: <https://www.thalesgroup.com/en/global/about-us>

for å begrense ytterligere skal jeg ta for meg et bestemt prosjekt. Dette prosjektet refererer jeg til som prosjektgruppen eller programutviklingsgruppen. Prosjektgruppen har som hovedmål å videreutvikle et programvareprodukt. Dette produktet har en lang historie og har blitt utviklet i over 30 år.

For å avgrense meg ytterligere har jeg valgt å sette søkelys på teamsammensetningen og samhandlingen i dette teamet. Her har jeg brukt det anerkjente verktøyet SPGR til å hjelpe meg med å skape et bilde av teamet. Videre ønsket jeg å se på psykologisk trygghet, og om dette er til stede for teammedlemmene i dette prosjektet. Her har jeg benyttet kvalitative intervju, inspirert av spørsmålene til Edmondson (1999) sin undersøkelse. For å øke datagrunnlaget har jeg også bidratt til forskningen med egne observasjoner. De etiske utfordringene rundt dette er beskrevet i metodekapittelet. Som supplement er det også tatt med informasjon og refleksjoner fra erfaringsrapporter som er skrevet av arbeidspakkelederne i prosjektgruppen.

1.3 Problemformulering

Denne oppgaven har som mål å se på hvorvidt psykologisk trygghet er til stede i denne prosjektgruppen. Videre om denne faktorens tilstedeværelse eller fravær har hatt påvirkning på effektiviteten til gruppen og gruppens opplevde suksess. Det er ikke gjort undersøkelser som måler effektiviteten eller suksess. Dette baseres kun på en opplevd oppfatning rundt de funnene som er gjort.

Med dette som grunnlag, er følgende problemstilling utformet:

Hvordan blir programvareutviklingsgruppen påvirket av psykologisk trygghet?

1.4 Forskningsspørsmål

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i to hovedtema, psykologisk trygghet og gruppedynamikk. Disse hovedtemaene danner utgangspunkt for å dele opp teori i to akser for å kunne besvare problemstillingen. Videre er funn- og diskusjonskapitlene delt opp med bakgrunn i de funnene som ble gjort. Her er det utarbeidet fire forskningsspørsmål som denne oppgaven søker å svare på. Disse forskningsspørsmålene og aksene tar for seg prosjektgruppen og fenomenet psykologisk trygghet.

De to første forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i funnene rundt samhandlingen

prosjektgruppen har mot eksterne aktører og internt mellom gruppemedlemmene i teamet. De to første forskningsspørsmålene er:

“Øker psykologisk trygghet evnen til ekstern samhandling?”

“Øker psykologisk trygghet evnen til intern samhandling?”

Videre er det valgt å fokusere på hva som kan føre til psykologisk trygghet for dette programvareutviklingsteamet. Dette har gitt følgende forskningsspørsmål:

“Er det faktorer som påvirker gruppens psykologiske trygghet?”

Disse tre leder tilslutt til det siste spørsmålet, som tar sikte på å besvare om det faktisk er psykologisk trygghet i gruppen:

“Har denne gruppen psykologisk trygghet?”

Disse fire spørsmålene danner grunnlag for å si noe om hvordan psykologisk trygghet påvirker prosjektgruppen, og dermed kunne svare på problemstillingen.

1.5 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er bygget opp på tradisjonell måte for å sikre god struktur og sammenheng. Avhandlingen er delt opp i innledning, teori, metode, analyse/funn, diskusjon og avslutning.

I innledningskapittelet er avhandlingens tema og problemavgrensning presentert. Det er videre gjort rede for hva dette temaet handler om og hvorfor temaet er interessant. I tillegg er problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål og detaljene bak disse beskrevet.

I kapittel to blir teorien som ligger til grunn for forskningen presentert. Dette kapittelet er delt inn i to akser og skal skape et rammeverk for resten av oppgaven.

Kapittel tre tar for seg forskningsprosessen og hva som er den metodiske tilnærmingen til denne oppgaven. Oppgavens svakheter og kvalitet vil også bli avdekt i dette kapittelet.

I kapittel fire blir de viktigste funnene i oppgaven presentert og analysert. Her vil en kvantitativ SPGR-undersøkelse, utdrag fra en kvalitativ intervjurunde og observasjoner bli fremstilt på en så objektiv måte som mulig.

Videre vil disse funnene bli diskutert i kapittel fem, hvor teorien og empirien blir sammenstilt for å kunne besvare problemstillingen.

Problemstillingen vil bli besvart i en oppsummering i kapittel seks, før det drøftes rundt oppgavens begrensninger og forslag til videre arbeid.

2 Teori

I dette kapittelet skal jeg plassere min studie inn i et overordnet teoretisk rammeverk. Jeg vil her redegjøre for de spesifikke teoriene og begrepene som jeg har benyttet meg av i denne masteroppgaven. Videre vil jeg begrunne hvorfor disse er viktig for min oppgave og forskning. Denne oppgaven tar for seg psykologisk trygghet, og jeg skal se på påvirkningen det kan ha på utfallet til et prosjekt. Derfor har jeg valgt å fokusere oppgaven rundt teorien om psykologisk trygghet og teorien som danner grunnlaget for SPGR-verktøyet. Av dette får jeg jeg to hovedakser i teorikapittelet. Den første omhandler teamteori, sett i lys av SPGR. Den andre omhandler psykologisk trygghet, slik det er definert av Amy C. Edmondson (2019).

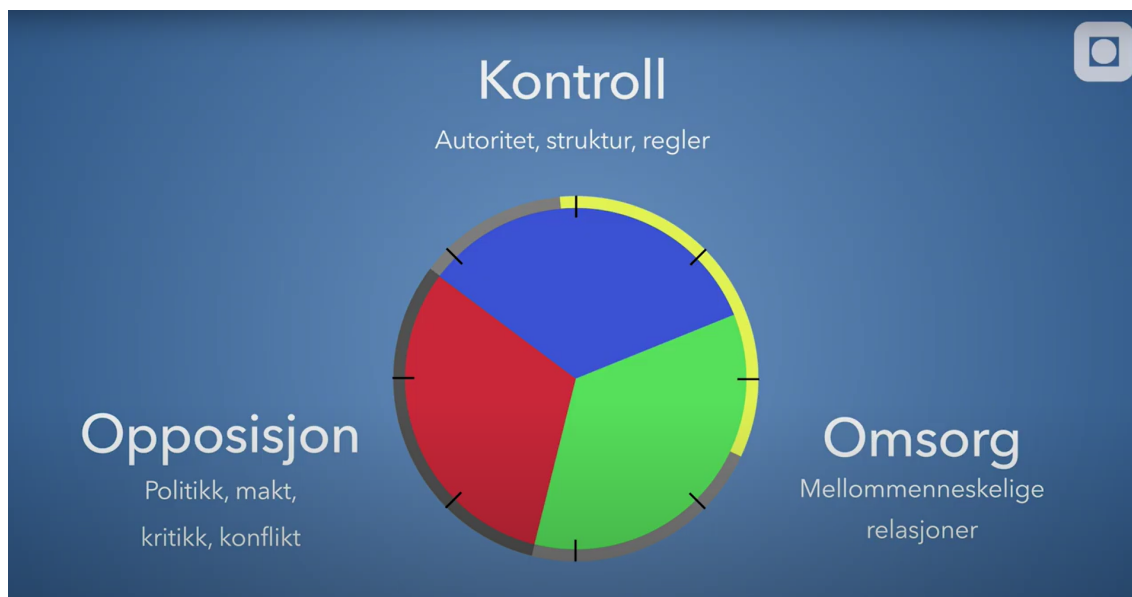
2.1 Teamteori

Forkortelsen SPGR står både for en teori og et verktøy. SPGR, “systematisere person-gruppe-relasjonen”, er en gruppeteori som danner grunnlaget for verktøyet eller teaminstrumentet SPGR, “Styrk Person-Gruppe Relasjonen” til SPGR Institute AS. Dette verktøyet er basert på spinnteorier som er integrerte teorier som er utviklet gjennom mer enn 70 år (Sjøvold, 2006). Jeg har brukt dette verktøyet til å danne meg et grunnlag for videre analyse av teamet i prosjektet. I dette underkapittelet skal jeg videre beskrive teamteorien som SPGR bygger på, samt andre relevante aspekter for denne studien. For å forklare gruppeteorien bruker jeg Sjøvold (2006) sitt instrument: SPGR - ”rommet” som vist i figur 1.

2.1.1 SPGR - ”rommet”

Feltdiagrammet SPGR eller ”rommet” (Figur 1) er en mal som kommer fra analyseverktøyet SPGR, utviklet av SPGR Institute AS (Sjøvold, 2019). Dette ”rommet” er et adferdsrom hvor man kan fremstille perspektiver og roller. Det brukes når man ønsker å se på hvordan medlemmer av en gruppe forholder seg til hverandre, og hvordan medlemmene samhandler. Diagrammet gir et bilde av gruppens eller objektens dynamikk, avgrenset til et gitt tidspunkt. Feltdiagrammet er mye anvendt for å se på en gruppes utvikling over tid. I denne oppgaven er verktøyet brukt for å se på ledelses- og samhandlings-prosessene i prosjektgruppen opp mot psykologisk trygghet. Det er kun gjennomført én undersøkelse, som viser et øyeblikksbilde av gruppedynamikken. Ideelt sett burde det ha vært gjennomført flere øyeblikksbil-

der for å få bedre innsikt i dynamikken. Dette er videre beskrevet i kapittel 3.3.2. Diagrammet er delt inn i blå, grønn og rød sektor.



Figur 1: SPGR - “rommet” (Sjøvold, 2019)

Dette diagrammet har tre områder som alle viser til adferd. Den blå adferden er adferd som understøtter gruppens måloppnåelse, gruppens logiske vurdering og gruppens måte å forholde seg til etablerte kjøreregler og prosedyrer. Den konformiteten som en gruppe kan oppleve i ulike stadier ligger i denne blå sektoren. Det ligger mange forklaringsbegreper som saklighet, oppgaveløsning og effektive rutiner til grunn for denne sektoren. Alt dette går til å forklare at dette fremmer gruppens målrettethet. Den grønne sektoren er adferd som underbygger gruppens sosiale samhold. Dette kan for eksempel være et klapp på skulderen eller en anerkjent gestikulering. Adferden i dette området understøtter trygghet, omsorg og enhet. Videre fremmer denne typen adferd kreativitet, felleskap, empati og relasjoner. Til slutt har vi den røde sektoren hvor adferd her understøtter opposisjon, det å utfordre gruppens retning. Denne typen adferd fremmer korreksjoner, brudd, ny vinkling og kritikk. I dette feltet ligger også adferd som kan fremme oppløsning og annen negativ adferd. En gruppe trenger en gitt mengde rød adferd for å overleve. Plassering av en person eller gruppe i dette diagrammet bestemmes ut i fra koordinater gitt av X- og Y-aksene. Denne plasseringen gis av hvor mye man viser av de bestemte adferdene, opplevd av den som svarer på SPGR-skjemaet (Sjøvold, 2006, 2021). Disse aksene har en verdi som går fra fra -18 til +18. Verdi lik -18 gir en plassering helt til venstre i feltdiagrammet og symboliserer selvhevdelse, mens verdi lik +18 plasseres helt til høyre og viser åpenhet. En person med y-verdi lik +18 plasseres

øverst i feltdiagrammet og oppfattes som oppgaveorientert, mens verdi lik -18 gir en plassering nederst og viser høy grad av spontanitet.

En annen dimensjon i dette diagrammet er Z-aksen. Den vil fortelle noe om hvor stor sirkelen på vurderingsobjektet er og tar for seg to faktorer. Dette gir indikasjon på deltagelses- og kommunikasjonsfrekvensen til vurderingsobjektet som måles. Med andre ord sier det noe om hvor stor innflytelse en person eller et objekt har. En stor sirkel tar mye plass og kan bli helt dominant, i motsetning til en liten sirkel som kan bli helt borte. En sirkel med z-verdi lik -18 vil dermed være veldig liten, mens en sirkel lik +18 vil dekke en stor del av diagrammet. En stor z-verdi kan ha fargene gul, blå, grønn eller rød, men ikke grå. Lyse- og mørkegrå sirkler har en negativ Z-verdi (Sjøvold, 2006, 2007).

Disse fargene på sirkelen kommer frem av feltdiagrammet som en tredje faktor. I tillegg til å ha farger på feltene i feltdiagrammet, er det også farger på sirklene som representerer et vurderingsobjekt. Disse objektene kan være både gul, grønn, blå, rød, lysegrå og mørkegrå. Sirkler som er grønne, blå eller røde har en tydelig fremtoning av den atferden som fargen beskriver. Sirkler som er lysegrå oppleves som mer forsiktig, men pliktoppfyllende. Sirkler som er mørkegrå kjennetegnes av tilbaketrekning og oppgitthet. De gule sirklene kjennetegnes av et balansert spekter av atferd, og er personer som ikke inntar en spesifikk rolle (Sjøvold, 2006).

Sammen med feltdiagrammet får man også en tabell som gir ut verdiene langs de nevnte aksene. Dette er illustrert i figur 2. Tabellen viser navnet på vurderingsobjektet og tilhørende verdier på X, Y og Z-aksene (Sjøvold, 2006).

2.1.2 Gruppeteori – Gruppe eller et team

Georg Simmel (1955) mente at det var først ved å ha samhandling mellom tre eller flere personer at man får en gruppe. Samhandling mellom to personer er å betrakte som en personlig samtale. Med en triade øker kompleksiteten i kommunikasjonen vesentlig, sammenlignet med to personer. Derimot, om man fortsatte økningen av antall personer, eskalerte ikke kompleksiteten på kommunikasjonen like drastisk. På bakgrunn av dette mener Sjøvold (2006) at en triade er den minste gruppen vi kan ha. I boken *Teamet* (Sjøvold, 2006) er en gruppe eller team definert som “tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet.” Det finnes andre som mener at det kun kreves to personer for å kunne samhandle som en gruppe. SPGR-verktøyet brukt i denne oppgaven baserer seg på (Sjøvold, 2006) sin

definisjon.

Videre skiller litteraturen noen steder mellom team og gruppe. Team kan da bli definert som en gruppe mennesker som er gjensidig avhengige av informasjon, ressurser, kunnskap og ferdigheter, og som prøver å kombinere deres innsats for å oppnå et felles mål (Thompson, 2015). Et team kan dermed bli definert som en *supergruppe*, hvor team har fem nøkkelkarakteristikker i følge Thompson (2015):

- Team eksisterer for å nå et felles mål.
- Team-medlemmene er avhengig av hverandre for å nå et felles mål.
- Teamene er knyttet sammen og stabile over tid.
- Team-medlemmene har autoritet til å styre sitt eget arbeid og interne prosess.
- Teamene opererer i kontekst av større sosiale systemer.

Sjøvold (2006) mener imidlertid at det ikke er noen klare og utbredte definisjoner av team. Dermed brukes begrepene team og gruppe om hverandre i mange gruppesammenhenger. I SPGR skilles det heller mellom modne og umodne grupper for å sette ord på forskjellen mellom funksjon og ytelse (Sjøvold, 2006). Jeg vil i denne oppgaven bruke begrepet prosjektgruppe om den gruppen jeg har studert i denne oppgaven.

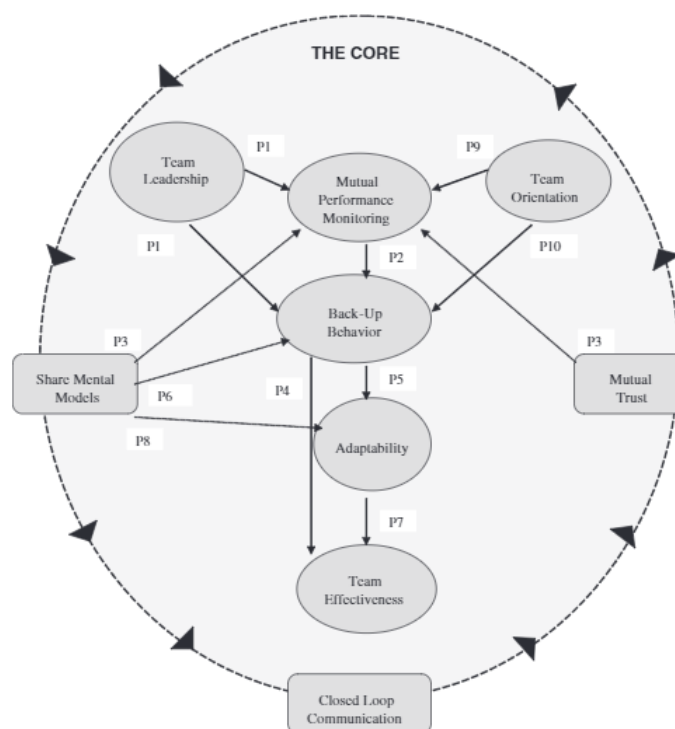
2.1.3 Teamprestasjon

Hvorfor har vi grupper og team? En påstand er at grupper presterer bedre enn enkeltindivider. Blant annet kan man begrunne dette med *sosial fasilitering*, hvor man får økt ytelse når andre er tilstede (Travis, 1925). Det er imidlertid ikke alltid slik, og noen ganger har det vist seg at en gruppe yter dårligere. Altså finnes det både gode og dårlige grupper (Sjøvold, 2006). Thompson (2015) mener at sosial fasilitering må sees opp mot sosial hemming. Sosial hemming kan oppstå når et menneske kommer i søkelysets sentrum og føler det blir målt mot en standard eller norm. Da kan mennesket holde igjen og ikke prestere like godt fordi det havner under et ytelsespress. En annen faktor som kan påvirke negativt er det Sjøvold (2006) omtaler som *sosial loffing*. Dette begrepet handler om at vi mennesker kan yte dårligere sammen med andre ved å skjule oss bak andres prestasjoner. To sentrale effekter i gruppeprestasjonssammenheng er Ringelmann og Köhler-effektene. Köhler-effekten går ut på at mindre kapable mennesker jobber hardere i samspill i et team,

hvor de flinke hjelper til å øke teamets ytelse totalt. Ringelmann-effekten går ut på det motsatte (Thompson, 2015). Det virker dog som at dette gjelder grupper hvor man har relativt enkle oppgaver og man kan skjule unnasluntring. Det legges vekt på at det er en forskjell å yte i en gruppe og det å yte sammen med andre. Dermed antar Sjøvold (2006) at en gruppe er mer enn en samling individer.

Teamprestasjon kan også forklares med teameffektivitet. Denne vinklingen kan belyses med Salas et al. (2005) sine fem store i teamarbeid, men også som en effekt av psykologisk trygghet. Effektene av psykologisk trygghet er lagt frem i underkapittel 2.2.5 og er den teorien som er mest gjeldene for denne oppgaven når det kommer til teameffektivitet.

2.1.4 Teameffektivitet



Figur 2: Grafisk fremstilling av de fem store (Salas et al., 2005)

Salas et al. (2005) skiller mellom ytelse og effektivitet. Ytelse ser direkte mot resultat, mens effektivitet også omfatter prosessen frem til resultatet. Det påpekes i artikkelen til Salas et al. (2005) at det ikke er en klar definisjon av hva som er teamarbeid. “Den generelle konsensusen er imidlertid at team krever en kompleks blanding av variabler som ikke bare inkluderer organisatorisk støtte og individuelle ferdigheter, men også teamarbeid” (Salas et al., 2005). Basert på teamlitteraturen har Salas

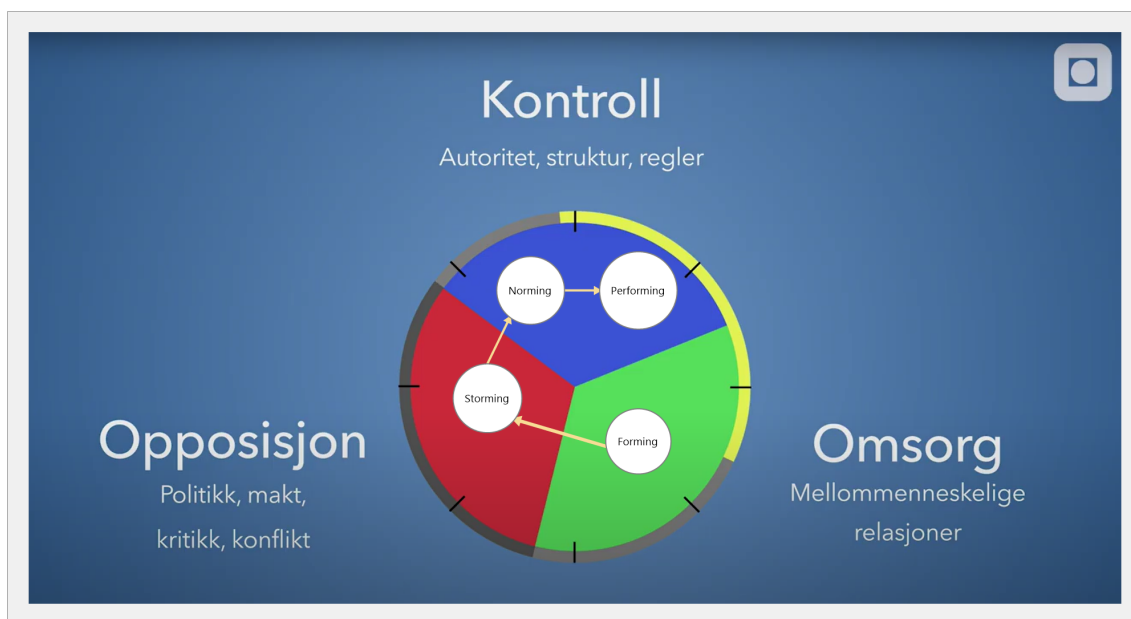
et al. (2005) kommet frem til en modell som de mener vil bygge en bro mellom akademikere og praktikere. Modellen heter “the Big Five in teamwork” og tar for seg fem kjernekomponenter og tre koordineringsmekanismer som Salas et al. (2005) mener må ligge til grunn for å fremme teameffektivitet. En vesentlig forutsetning er at teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre. Det betyr at hvert enkelt teammedlem må utføre sin oppgave for at de andre medlemmene skal få utført sine oppgaver.

De fem komponentene som fremmer teameffektiviteten er: *teamledelse*, *gjensidig prestasjonsovervåking*, *støttende atferd*, *tilpasningsdyktighet* og *teamorientering*. Koordineringsmekanismene eller støttefunksjonene til disse fem inkluderer teamets evne til å utvikle felles mentale modeller, at medlemmene har gjensidig tillit og evnen medlemmene har til lukket kommunikasjon. Salas et al. (2005) avslutter artikkelen med å påpeke at denne modellen kun er et teoretisk rammeverk. Det er i tillegg funnet andre variabler som også påvirker teamets ytelse og teameffektivitet.

2.1.5 Utvikling i grupper

For å se videre på grupper har Sjøvold (2006) lagt til grunn en rekke teorier for hvordan gruppen utvikler seg over tid. Først kan man se på de teoriene som tar for seg oppgaveløsende systemer. Her har man fire modeller som står sentralt for å forklare hvordan utvikling i gruppene skjer.

Tuckman and Jensen (1977)

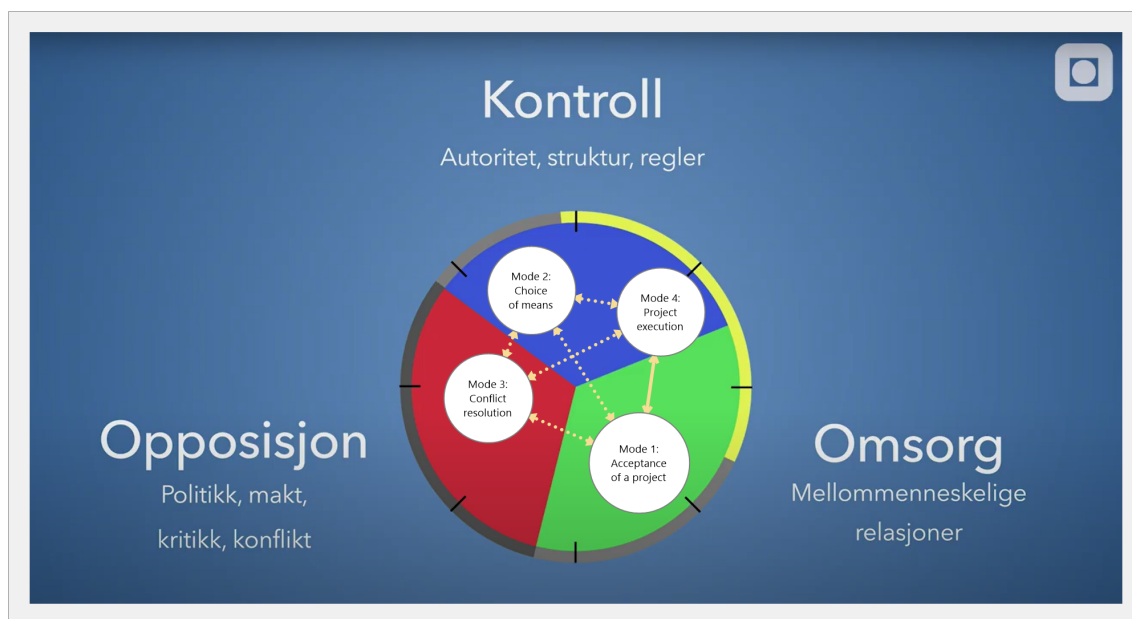


Figur 3: Tuckman

Den første er Tuckman and Jensen (1977) sin modell der man mener at alle grupper går gjennom naturlige faste faser. Denne modellen baserer seg på studie av terapigrupper. Disse fire fasene er *orienteringsfasen*, *utprøvingsfasen*, *normfasen* og *arbeidsfasen*. Orienteringsfasen er den første. Her har Sjøvold (2006) plassert denne “bli-kjent”-fasen i det grønne området. Dette er en fase hvor man er forsiktig og utprøvende. Man bruker mye tid på å finne ut hvem de andre i gruppen er og snakke om ufarlige ting. Når man har klart dette og det har gått en viss tid, går man over i den neste fasen som er utprøvingsfasen. Her skal man prøve å finne ut hvem som er leder. Den rolige og vennlige adferden i forrige fase blir byttet ut med mer uro og tilløp til konflikt. I denne fasen har man blitt kjent og man skal bestemme hvem som skal ha forskjellige roller, som for eksempel lederrollen. Deretter kommer man til normfasen. Her har gruppen et roligere tempo og normene lages. Gruppen er nå en enhet preget av identitet og felleskap. Når dette grunnlaget for et ordentlig samarbeid er satt, kan gruppen bevege seg over i arbeidsfasen hvor gruppen presterer på sitt beste. Ikke alle grupper når denne fasen. Noen kan bli værende i “bli-kjent”-fasen eller de kan bli oppløst i utprøvingsfasen. Det er reist en del spørsmål ved denne modellen, og kritikken bunner ofte i at mange grupper kan fungere godt uten å ha gått gjennom disse definerte fasene. Det kan også sies at det er lite overføringsverdi fra terapigruppene som ble studert, til eksempelvis ledergrupper. Det som man trekker ut av denne modellen i dag handler om at gruppe-medlemmer vil benytte seg mer

av en bestemt adferd i de forskjellige fasene som vist i figur 3.

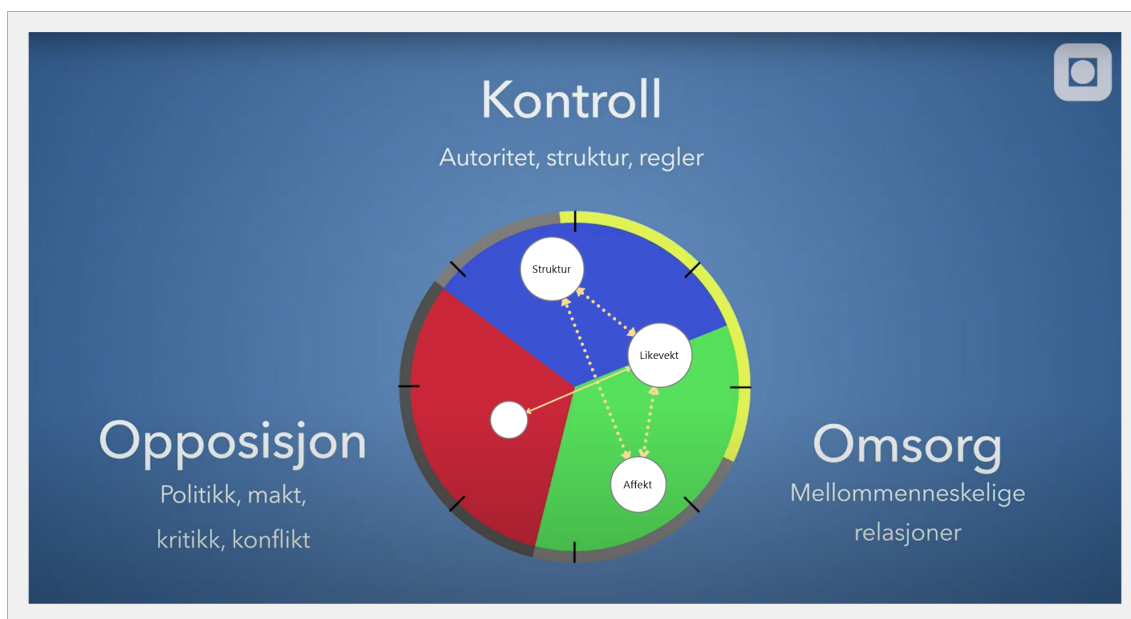
McGrath (1991)



Figur 4: McGrath

McGrath (1991) sin modell bruker moduser til å beskrive hvor en gruppe er. Han mener at tid er vesentlig for at en gruppe skal klare å utvikle seg. Det er ikke viktig at disse modusene kommer etter hverandre. *Modus 1* er oppstartsmodusen. Her kommer gruppen sammen og skaper en sosial kontakt. Denne kan sammenlignes med Tuckmans “bli-kjent”-fase, og McGrath mener at de fleste grupper må gjennom denne modusen for å fungere godt sammen. Denne modusen er kortere jo bedre man kjenner hverandre fra før. *Modus 2* er problemløsning, hvor gruppen velger hvordan man skal løse en spesifikk oppgave. Normer og hierarki settes i gruppen. Denne modusen er ikke alltid nødvendig. Særlig gjelder dette gamle grupper som kan ha etablert normer fra før. Nye grupper kan hoppe over denne modusen hvis oppgaven er enkel. *Modus 3* er konfliktløsning. Dette er en modus som oppstår om gruppen trenger den. Denne oppstår ofte når gruppen har noe uavklart eller dersom spenninger oppstår mellom gruppemedlemmer. I denne modusen stopper det produktive arbeidet opp og gruppen bruker heller tid på å løse konflikter. *Modus 4* er utføring. Det er i denne modusen gruppens oppgave blir løst. Dette er ofte den modusen som kommer etter modus 1. Man blir kjent og begynner deretter å jobbe. Disse er tegnet inn i figur 4. Det er tegnet inn en hovedlinje mellom modus 1 og 4. Dette betyr at det ikke er noen fast sekvens av faser som en gruppe må gjennom.

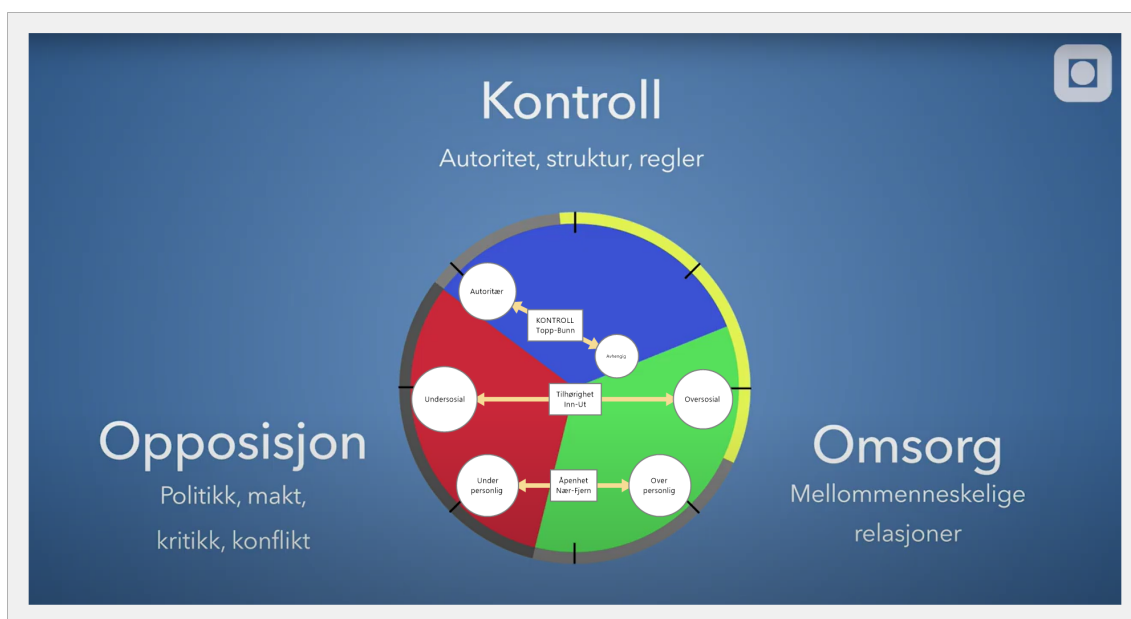
Bales (1953)



Figur 5: Bales

Bales (1953) sin likevektsmodell tar utgangspunkt i at en gruppe veksler mellom å være opptatt av oppgave og struktur på den ene siden, og gruppens affektive samspill på den andre siden. Man må ha like mye av begge sider for at likevekten skal oppleves. Er man på struktursiden har man ikke mulighet til å være på relasjonssiden og motsatt. Derfor må man skifte mellom disse to, og når gruppen er rask i skiftene oppleves likevekten som funksjonell. Bales har og med en destruktiv del som er tegnet ut i det røde feltet. Dette betegnes som en negativ og oppløsende del for gruppen.

Schutz (1958)



Figur 6: Schutz

Til slutt har vi en sosioemosjonell modell. Schutz (1958, 1966, 1983) sin FIRO-modell går ut på å se på medlemmenes behov i gruppen. Det er viktig å fylle disse behovene, og man må være på samme opplevde nivå for å fungere godt i en gruppe. Dette er fremstilt med dimensjoner som beveger seg på en akse. Disse dimensjonene er *Kontroll*, *Tilhørighet* og *Åpenhet*. Kontrolldimensjonen omfavner makt, kontroll og innflytelse. Tilhørighet handler om hvor sosialt medlemmet er, og åpenhet omfavner intimitet. I den ideelle gruppen ligger medlemmene mest mulig mot midten på dimensjonsskalaene. Denne modellen er ofte fremstilt som en ren fasemodell, men Sjøvold (2006) mener at det ikke er slik Schutz fremstiller sin opprinnelige modell. Man gjør seg ikke ferdig med noen av fasene, men det er i stedet kontinuerlige justeringer. Kritikken til denne modellen går ut på at den legger for stor vekt på de myke delene av en gruppes samspill.

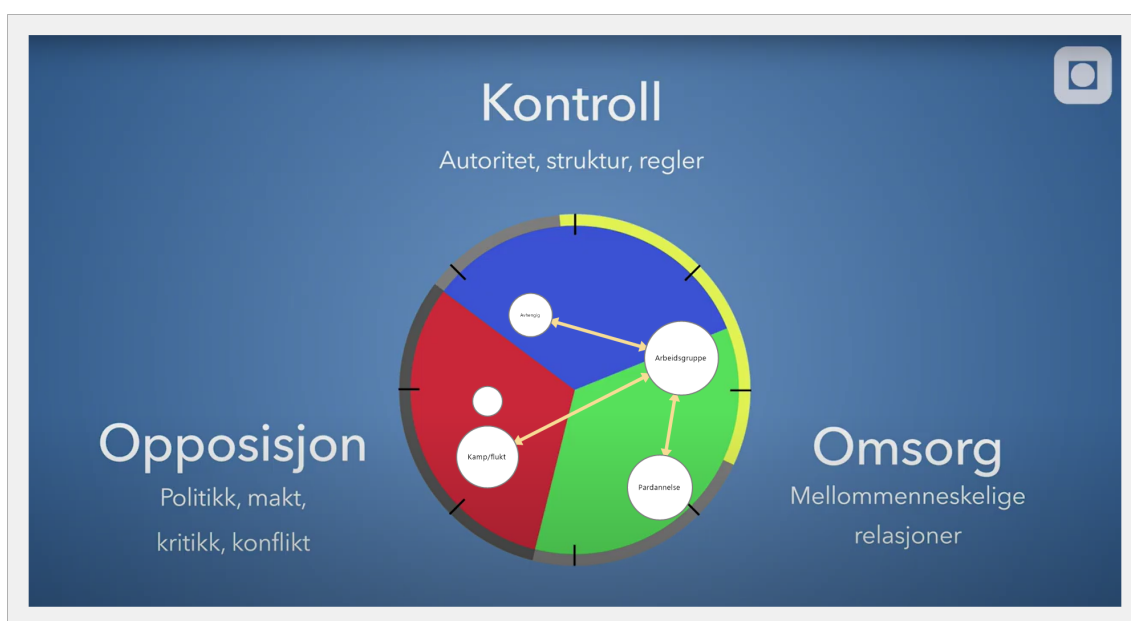
Disse modellene har alle bidratt inn mot SPGR sin spinnteorii. Tuckman viser at man i ulike faser kan vise mer av en type adferd. McGraths viser til at det ikke er noen fast sekvens av faser, men at gruppen bruker modusene (fasene) ved behov. Bales likevektsmodell forfekter at både strukturelle og affektive sider er en del av jobben uansett modus. Dette skiftet må skje raskt for at det skal være en god gruppedynamikk. Faktorer som leder gruppen mot rødt i modellen oppleves som en hemming av gruppens evne til å løse en oppgave. Schutz FIRO modell er uten faser, og her må individene følge gruppens utvikling. Disse må være på relativt likt sted

for at gruppen skal fungere optimalt. Sjøvold (2006)

2.1.6 Gruppens sosiale system

Videre tar Sjøvold (2006) for seg mer komplekse modeller hvor oppgaveløsning bare er en av oppgavene til gruppen. Dette er modeller som kan forklare mer om hvordan man kan påvirke hverandre med emosjoner, læring og vekst. Dette avsnittet vil ta for seg Bion, Parsons og Mills sine påvirkninger inn mot Sjøvold (2006) sin spinnteori.

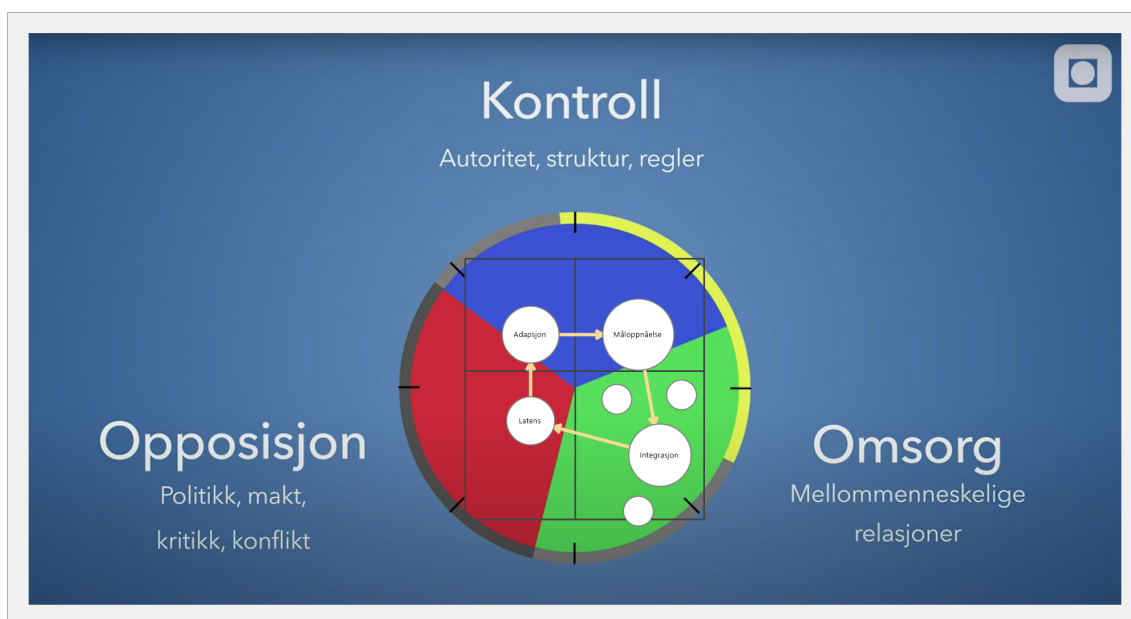
Bion (1961)



Figur 7: Bion

Bion så på terapigrupper med krigsskade etter krigen. Denne modellen beskriver gruppen som et system som kan ha sin egen emosjonalitet. Det vil si at gruppen er noe mer enn enkeltpersoners bidrag. Det største bidraget fra Bion er at denne modellen nevner og setter lys på organisasjonskultur for grupper. I sine undersøkelser så han at det var noen grupper som fungerte godt sammen, mens det for andre grupper var noen grunnleggende antagelser som ødela for gruppens dynamikk. Disse antagelsene lå latent i gruppen og det ville kreve læring for å holde de unna. Denne type adferd ble kalt *Avhengighet*, *Kamp/flukt* og *Pardannelse*. Den normale eller optimale gruppen heter *arbeidsgruppe*. Her er alle gruppemedlemmene deltagende og har en følelse av tilhørighet. Bion mente at i denne arbeidsgruppen har man innspill av disse antagelsene, men ingen må bli rådende. Da vil gruppen dø ut.

Parsons (1953)



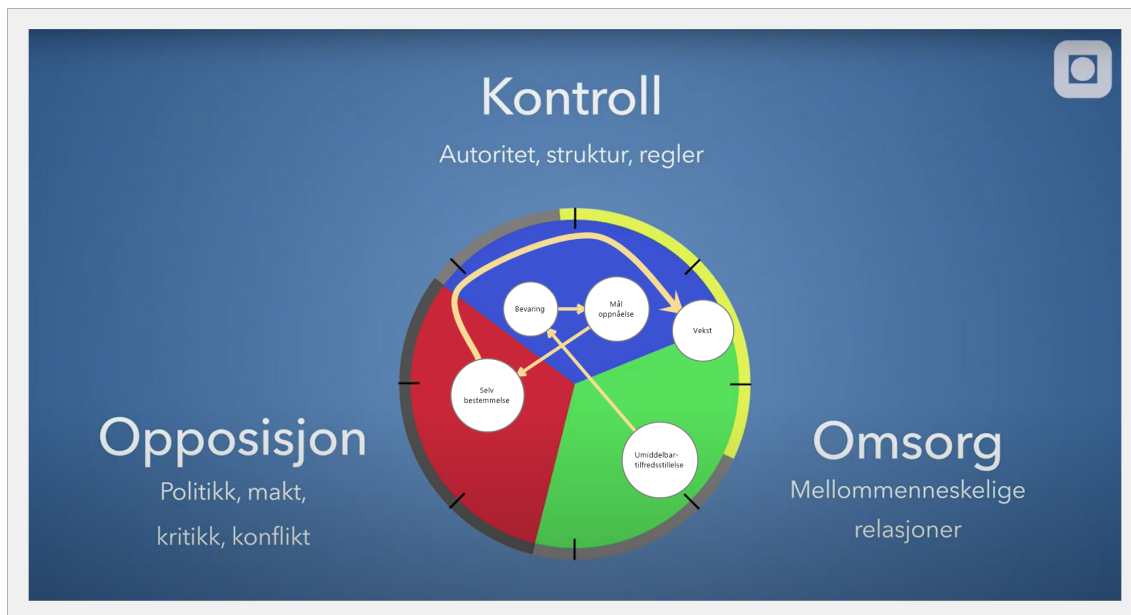
Figur 8: Parson

Parsons modell vektlegger konteksten for å beskrive en gruppes utvikling. Andre grupper og styringssystemer i organisasjonen påvirker gruppen. Parson mener at en gruppe opererer både selvstendig og uavhengig, samtidig som den påvirkes og er avhengig av omverden. Parsons modell er ofte fremstilt som en firefasermodell som beskriver funksjonelle stadier i en gruppes liv. Sjøvold (2006) presiserer at det er viktig å bemerke seg at Parson betrakter disse “fasene” som funksjoner. Funksjoner som er nødvendige innad i en gruppe, men hvor kanskje en funksjon er mer rådende på gitte stadier.

Ved *adopsjon* ligger hovedfokuset til gruppen på hvordan oppgaver skal løses og hvilke normer som er gjeldene. *Måloppnåelse* handler om å nå et felles mål hvor alle bidrar. For gruppen er det viktig med funksjoner som sikrer effektiv måloppnåelse og friksjonsfritt samarbeid. Adferd kan bestå av empati på den ene siden til å utfordre på den andre siden. Mest dominant er adferd som fremhever handlekraft og fremdrift. *Integrasjon* handler mer om å komme til enighet og oppnå en gjensidig forpliktelse. Medlemmenes verdi som medmennesker er fremtredende. Til slutt beskriver modellen fasen *latens*. Denne funksjonen eller fasen preges av evaluering. Det er den fasen som legger grunn for videre samarbeid i gruppen. Det som skiller Parsons modell fra mange av de andre er at en gruppe kan ha et “fullverdig liv” uansett hvilken fase den befinner seg i. Man må ikke gå videre eller innom alle faser for å overleve. Man må ha en viss grad av funksjonene fasene beskriver, men måten disse

funksjonene kommer til uttrykk i gruppen avhenger av hvilken hovedfase gruppen opererer i.

Miles and Huberman (1994)



Figur 9: Mills vekstmodell

Mills vekstmodell ser på grupper som systemer som er skapt for vekst. Læring er et viktig element for utviklingen til en gruppe. Læringsevnen til en gruppe er avhengig av modenheten til gruppen. En ideell gruppe har en balanse i de ulike aspekter i gruppens liv. Her vil gruppen bruke sine ressurser optimalt, og kan sammenlignes med Bion sin arbeidsgruppe. Videre foreslår Mills fem nivåer for modenhet som leder til vekst i gruppen. Første nivå er *Umiddebar tilfredsstillelse*, hvor det affektive rollesystemet er i førersetet. Det er individets behov som er sentralt for det enkelte mennesket. *Bevaring* er neste nivå man kommer til, dersom første nivå er tilfredsstilt. Dette nivået er tegnet ut i det blå området og indikerer at autoritet er kritisk for videre vekst. Det normative rollesystemet er rådende. Etter dette nivået kommer *Mål oppnåelse*, hvor gruppen er mer dynamisk og fleksibel. Det instrumentelle rollesystemet er dominerende og temaene som er kritiske omhandler arbeid og gruppe-medlemmenes intimitet. Når gruppen får suksess i sitt arbeid opp mot en felles mål oppnåelse, preges gruppens oppgaveløsning av rutine. Dette nivået kalles *Selvbestemmelse*, og det kritiske temaet for gruppen vil omhandle integritet. Alle gruppens medlemmer vil etterhvert beherske alle type roller. Når gruppen så blir selvgående og en selvproduserende enhet, kommer man inn i det siste modenhets-

nivået *Vekst*. Fokuset blir flyttet til det eksterne og Utveksling er det kritiske temaet (Sjøvold, 2006).

Disse tre modellene er også med på å bidra inn mot SPGR sin spinnteori. Bions bidrag har vært at gruppen har en emosjonalitet eller kultur som styrer gruppens ytelse. Parson bidrar med å se på gruppens kontekst og hvilken betydning denne har for hvilke gruppefunksjoner som er aktive. Dette er igjen viktig for å se på gruppens ytelse. Til slutt har man Mills som beskriver betingelsene for gruppens evne til å lære. Den viser også hvordan individets og gruppens vekst er knyttet sammen.

2.1.7 SPGR og spinnteori

Fra de forrige seks modellene har Sjøvold (2006) sammenstilt en teori som blir kalt spinnteori. Denne teorien tar for seg en gruppes dynamikk og legger grunnlaget for SPGR-modellen til Sjøvold. SPGR står for “systematisere person-gruppe-relasjonen”. SPGR operasjonaliserer spinnteorien som legger vekt på at det må være fire ulike gruppefunksjoner som må være tilstede i enhver gruppe. Disse funksjonene er de aktive adferdene kontroll, opposisjon, omsorg og en tilbaketrukket adferd kalt lojalitet. I tabell 1 ser man en oversikt over de ulike modellene som ligger til grunn og deres bidrag inn til SPGR-modellen.

Sjøvold	Tuckman	McGrath	Bales	Schutz	Bion	Parson	Mills
BALANSE	FASER	VALG	DYNAMIKK	BEHOV	EMOSJONER	KONTEKST	LÆRING
Innovasjon			Likevekt				Vekst
Kontroll	Arbeid	Utføring	Struktur	Autoritær	Arbeidsgruppe	Mål	Mål
Omsorg	Orientering	Oppstart	Affekt	Oversosial Overpersonlig	Pardannelse	Integrasjon	Umiddelbar tilfredsstillelse
Opposisjon	Utpøving	Konflikt	Motstand	Undersosial Underpersonlig	Kamp/flukt	Latens	Selvbestemmelse
Lojalitet	Norm	Problemløsning	Støtte	Avhengig	Avhengighet	Adopsjon	Bevaring
Reservasjon			Oppløsning		Kamp/flukt		

Tabell 1: Sammenstilling av teoriene bak SPGR-modellen (Sjøvold, 2006)

SPGR-modellen er både en teori og et verktøy som har vært utarbeidet siden 80-tallet (Sjøvold, 2007). Den har som hensikt å studere den mellommenneskelige samhandlingen i grupper. Som beskrevet baserer modellen seg på et samspill mellom de fire grunnleggende funksjonene. Balansen mellom disse fire er definert som et sentralt begrep for å beskrive gruppens dynamikk (Sjøvold, 2006). Sjøvold (2006) mener at alle disse fire funksjonene er nødvendige for at alle typer team skal fungere godt over tid. Dersom en gruppe preges for mye av kun en funksjon over tid kan dette føre til at gruppen blir sårbar. Om dette oppstår kan man si at gruppen er preget av en kultur som begrenser den til en spesiell situasjon. De fire grunnleggende

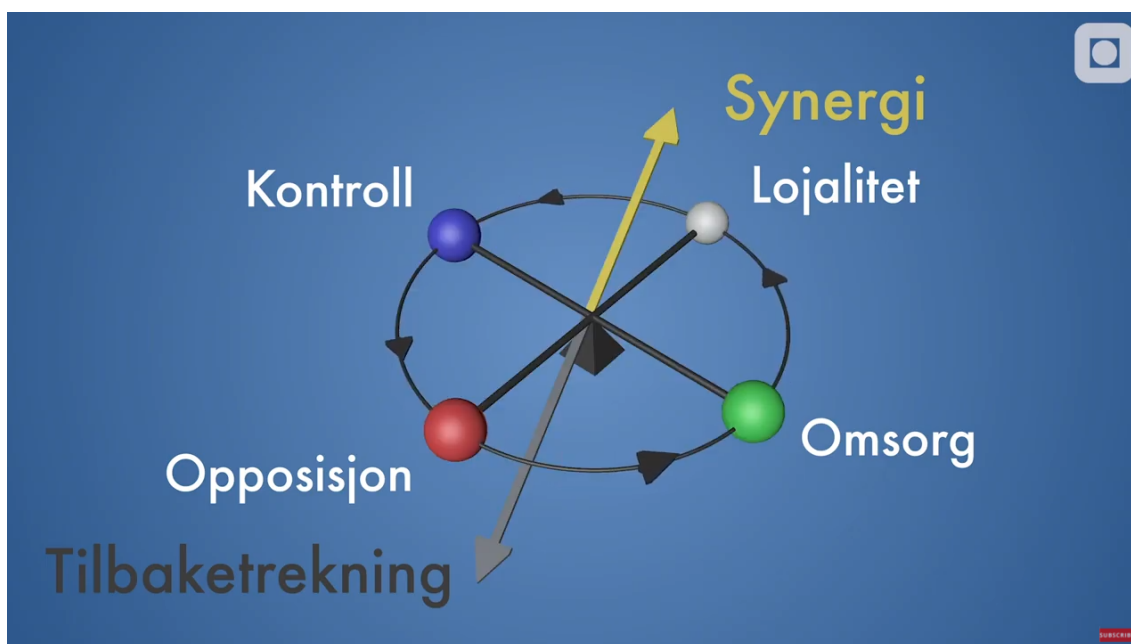
funksjonene som en gruppe er nødt til å mestre for å kunne overleve på sikt er:

Kontroll: Dette er en funksjon som sikrer planlegging, rasjonell oppgaveløsning og styring. Personer som opererer i denne kategorien oppleves ofte som “korrekte ” og lite fleksible regelryttere. Gruppens medlemmer antar at målet er krystallklart og de er enige om at oppgaven er omforent. Denne antagelsen er sjelden oppe til diskusjon og nye ideer og utenforstående personer blir oppfattet som trussel i denne kulturen (Sjøvold, 2006).

Omsorg: Omsorgsfunksjonen fremmer relasjonsbygging, ivaretagelse og empati hos gruppen. Denne funksjonen er ofte fremtredende når sosiale relasjoner skal etableres og vedlikeholdes. Personer i denne kategorien oppleves ofte som vennlige uformelle åpne og demokratiske. Hvis denne funksjonen er rådene over tid i en gruppe, kalles kulturen i gruppen for en omsorgskultur. Gruppen vil ha en tendens til å prioritere medlemmenes tilfredshet og mellom-menneskelige relasjoner (Sjøvold, 2006).

Opposisjon: Opposisjonsfunksjoner er funksjoner som sikrer evaluering av normer og status quo i gruppen. Personer som opererer i denne kategorien, kan oppfattes som upålitelige og irritable. Dette fordi de ofte viser en intoleranse for kontroll, uttrykker motstand mot autoriteter og nekter å innordne seg. Hvis man har en kultur hvor opposisjon råder, vil ofte gruppen preges av gjensidig mistenksomhet og den vil være åpen for at enkeltpersoner har rett til påvirkning og makt. Adferden i en slik kultur er ofte preget av enn tøff og aggressiv tilnærming. Slike grupper er ofte avhengig av at en leder evner å forhandle mellom gruppemedlemmene. Gruppens evne til å arbeide for felles mål ofte er manglende (Sjøvold, 2006).

Avhengighet: Avhengighetsfunksjoner er funksjoner som sikrer omforente normer. Funksjonen beskriver lojalitet og lydighet. Den er nødvendig når en gruppe er i ferd med å tilpasse seg et sett med kjøreregler for å oppnå samspill og samarbeid om en oppgave. Personer som opererer i denne kategorien, konsentrerer seg ofte om oppgaven. De oppleves som logisk objektive og analytiske. Videre opptre de ofte også selvstendig og rasjonelle. De oppleves dermed som fornuftige og reflekterte. I en gruppe hvor avhengighetsfunksjonen er rådene over tid sier vi at gruppen har en avhengighetskultur. Gruppen vil foretrekke verdier som fremmer lojalitet og disiplin, men dette medfører ofte passivitet og underkastelse blant gruppens medlemmer (Sjøvold, 2006).



Figur 10: Spinnteori (Sjøvold, 2019)

Balanse: De fire funksjonene i SPGR er vist i figur 10. Denne figuren viser også at disse funksjonene balanserer på en pyramide. Dette illustrerer at funksjonene må være i balanse for at gruppen skal fungere best mulig. For at en gruppe skal klare å håndtere blant annet endringer i omgivelsene må også gruppemedlemmene inneha en form for balanse. Videre illustrerer pilene at disse funksjonene spinner rundt. Med det menes at man må evne, som individ og gruppe, å skifte mellom disse funksjonene avhengig av situasjonen. Jo fortere man skifter, eller *spinner*, jo mer robust er man som gruppe eller individ. Jo mer robust man er, desto bedre balanse har man. Som helhet vil gruppen fremstå mer robust dersom alle medlemmene kan påta seg alle de ulike funksjonene eller rollene i stedet for at rollene fordeles fast på de enkelte gruppemedlemmene. Når alle gruppemedlemmene behersker alle funksjoner og balanserer disse, kan vi si at gruppen har et høyt modenhetsnivå (Sjøvold, 2006, 2007).

Begrepet modenhet blir i SPGR-modellen brukt om å beskrive en gruppes utvikling fra tilbaketrekning (lavt nivå) til synergi (høyt nivå). På et tilbaketrekkningsnivå vil bare noen av funksjonene dominere samt at medlemmene vil ha en tendens til å innta spesifikke roller. Man vil i en gruppe med lavt modenhetsnivå kunne identifisere hvem som innehar de forskjellige rollene. I en gruppe med høyt modenhetsnivå vil man ikke kunne identifisere rollene. Det verdt å merke seg at modenhetsnivået ikke har sammenheng med gruppens effektivitet. Effektiviteten til en gruppe er avhengig av oppgavens art og hvilken situasjon gruppen befinner seg i. Enkle og delbare

oppgaver kan eksempelvis løses mer effektivt av en gruppe med lavt modenhetsnivå og en klar koordinering av en tydelig leder (Sjøvold, 2006, 2007).

For å kunne skape en likevekt i teamet må de ulike funksjonene balanseres på en hensiktsmessig måte. For å forklare dette videre må vi se på de fire dimensjonene i SPGR-rommet. De to første dimensjonene handler om *kontroll vs. omsorg* og *opposisjon vs. avhengighet*. For at en gruppe skal ha en effektiv produktivitet må gruppemedlemmene ha et felles mål og plan samt regler og normer kombinert med mellommenneskelig adferd. For å klare å opprettholde denne arbeidsmåten over tid påpeker Sjøvold at gruppemedlemmene må evne å akseptere uenigheter samt lytte til andre. Denne balansen finnes i *kontroll vs. omsorg* dimensjonen. *Opposisjon vs. avhengighet* dimensjonen er ikke obligat for alle da noen grupper som nevnt ikke trenger opposisjonsadferd om det er enkle og stabile oppgaver som skal løses. Dermed er det oppgave- og situasjons-avhengig hvor på akse i dimensjonene gruppen trenger å befinne seg til enhver tid (Sjøvold, 2006, 2007).

Den tredje dimensjonen omhandler gruppemedlemmenes innflytelse, *påvirkning vs. passivitet*. Balanse i denne dimensjonen går på gruppens evne til å ta på seg den rollen som kreves i situasjonen. Noen ganger kreves det mye deltakelse av gruppe-medlemmene, andre ganger krever det at medlemmene viser en passivitet og følger de instruksene som blir gitt. Det er også viktig at denne dimensjonen blir balansert over tid, hvis ikke kan dominante medlemmer føre til at gruppen fryses i faste roller (Sjøvold, 2006, 2007).

Til slutt tegnes gruppen ut i dimensjonen som strekker seg fra tilbaketrekning til synergi. Dette er illustrert i figur 10 og som tidligere omtalt handler den om modenhetsnivået til gruppen. Utviklingen til en gruppe kan gå begge veier, nærmere tilbaketrekning vil teamet ha medlemmer i beste roller som de behersker, mens i synergi råder en felles identitet og likeverd. Medlemmene søker aktivt etter ny kunnskap, ideer og kontakter. For prosjektgruppen i denne aktuelle oppgaven kan det være interessant å merke seg at potensialet for læring er større jo høyere man er i denne dimensjonen (Sjøvold, 2006, 2007).

2.1.8 X-teams: teamets evne til å ta del i eksterne aktiviteter

Når man evner å komme opp på et høyere modenhetsnivå klarer gruppen å ha et større potensiale for ekstern samhandling (Sjøvold, 2006). Ancona (2007) har en litt annen fremstilling av teamets evne til å nå eksterne aktører. I boken X-teams

beskrives blant annet at de indre tiltakene som gjøres for at en gruppe skal lykkes, bare er halvparten av jobben. X'en i X-teams står for det eksterne. Dette er den andre halvdel, det at grupped medlemmene evner å jobber både utenfor og innenfor grensene sine. Det beskrives tre elementer som skiller X-team fra tradisjonelle team, som må til for at X-team skal lykkes.

Det første omhandler evnen til å lykkes med å lage effektive mål, planer og design. For få til dette må medlemmene forlate det indre teamet og ha et søkelys på ytre aktiviteter. Disse ytre aktivitetene omhandler både kunderelasjoner, relasjoner til ledelsen og søke informasjon om marked, teknologi og konkurrenter. Teamet må lære av andre for å tilegne seg ny kunnskap. Det må være en effektiv kommunikasjon med menneskene rundt teamet (Ancona, 2007).

Det andre omhandler det å kombinere ytre aktiviteter med ekstrem gjennomføring. Det innebærer at man har en intern prosess hvor man evner å endre seg, samt har en effektiv koordinering med de andre medlemmene. Dette må skje samtidig som man gjennomfører de ytre aktivitetene (Ancona, 2007).

Den tredje er å inkorporere fleksible faser. Det vil si at man endrer aktivitetene gjennom teamets levetid for at man skal være i stand til å møte de utfordringene som til enhver tid er gjeldende. Sammen skaper disse tre elementene prinsippene bak X-teams (Ancona, 2007).

2.2 Psykologisk trygghet

Eisenberger (2012) beskriver at den sosiale smerten som kan oppstå ved å bli sosialt avvist, er relatert til det fysiske nevralt smerteområdet. Det å få et "slag" i psyken kan være vel så smertefullt som å få et fysisk slag. I tillegg har det vist seg at en slik smerte er vanskeligere å glemme, og at den i lang tid kan tilbakekalle den samme følelsene som når de inntraff (Radecki et al., 2018).

Det å føle seg psykologisk truet er en negativ opplevelse som forstyrrer og avsporer oss og våre følelser. Det kan skade relasjoner, påvirke produktiviteten og skade helsen. Vi møter disse små negative opplevelsene i forskjellig grad hele dagen, hver dag, påført enten av oss selv eller mot oss av andre. For det meste inntreffer de utenfor vår bevissthet (Radecki et al., 2018). Et slikt angrep på vår psykologiske trygghet kan trigge hjernen til å gå inn i stressmodus. Dette kan føre til at vår kognitive kapasitet blir redusert og at vi ikke fungerer optimalt. Det å vedlikeholde vår

psykologiske trygghet er en viktig faktor for å prestere bra og å ha det bra (Radecki et al., 2018).

Man kan finne studier hvor det er sett på viktigheten av psykologisk trygghet tilbake til 1960-tallet. I 1965 skrev Bennis and Schein (1965) om viktigheten psykologisk trygghet hadde på å hjelpe mennesker med usikkerhet i organisatorisk endring. Senere publiserte Schein (1993) en artikkel hvor han bemerket at psykologisk trygghet var viktig for at mennesker skulle overvinne “læringsangsten” de kan møte på arbeidsplassen. Da spesielt om man opplever at noe ikke går som forventet. Han argumenterte videre for at psykologisk trygghet tillot folk å fokusere på de felles målene, i stedet for å fokusere på å beskytte seg selv (Edmondson, 2019).

2.2.1 Frihet til å være seg selv

Kahn (1990) sitt arbeid viste hvordan psykologisk trygghet kan bidra til å øke engasjementet til medarbeidere. Kahn forsket på hvordan mennesker i jobbsammenheng kan engasjere og uttrykke seg, i stedet for å holde igjen eller forsvare seg. Det å føle seg meningsfull og trygg var begge faktorer som bidro. Kahn noterte seg imidlertid at det er større sannsynlighet for at mennesker tror de vil få fordelen i et tvilstilfelle hvis de opplever tillit og respekt på jobben.

2.2.2 Gruppepsykologi

“Psychological safety has been identified as a critical factor for effective work teams” (Duhigg, 2016).

Schei et al. (2020) tolker Kahn (1990) sin psykologiske trygghet til å føle seg fri til å vise hvem en er, uten frykt for negative konsekvenser. Amy Edmondson sin forskning støtter denne tolkningen, men hun gikk også videre til å forske på dette som et gruppefenomen. I 1999 publiserte Edmondson forskning som viste at psykologisk trygghet ikke bare varierte i stor grad fra team til team innad i et selskap, men at det også var en aktivator som muliggjorde både teamlæringsadferd og teamprestasjoner (Edmondson, 1999).

Gruppepsykologisk trygghet handler om at det i et team er en delt og felles oppfatning om at det er trygt å ta sjanser. Teamets medlemmer vil ikke straffe, avvise eller ydmyke hverandre for å ytre seg, men heller vise at de har gode intensjoner overfor hverandre. Medlemmene opplever at de blir respektert for den de er (Edmondson,

1999). Det vil med andre ord si at i et psykologisk trygt klima er ikke teammedlemmer redde for å uttrykke seg; de føler seg akseptert og respektert. Denne åpenheten skaper et fruktbart miljø for tenkning, kreativitet, innovasjon og vekst. Dette fører til bedre samarbeid og en generell forbedring av teamets produktivitet. Edmondson identifiserte at psykologisk sikkerhet var mest kritisk for team hvor medlemmene er gjensidig avhengige og i tider med usikkerhet. Radecki et al. (2018) mener at dette dekker et flertall av fungerende team (Radecki et al., 2018).

2.2.3 S.A.F.E.T.Y.

For å se videre på psykologisk trygghet introduserer Radecki et al. (2018) oss for S.A.F.E.T.Y.™-modellen. Basert på nevrovitenskapelig forskning beskriver modellen noen av de viktigste sosiale motivatorene for menneskelig atferd. Forfatterne legger vekt på at det er viktig å forstå at vi som mennesker er utviklet til å sette søkelys på vår sikkerhet gjennom mange millioner år. Dette har vært essensielt for menneskets overlevelse. Hjernen er egentlig en stor prediksjonsmaskin som søker å lage mønstre av våre tidligere erfaringer, for så å kartlegge dem og deretter lage forhåndsdefinerte handlingsmåter for å holde oss trygge. Det er også viktig for oss å knytte bånd til andre mennesker, fordi vi har størst sannsynlighet for å overleve sammen (Dunbar, 1998). Dette er fortsatt gjeldene for oss i dag, og hjernen er utviklet for å sikre oss mot trusler. Det betyr at den har mange flere nettverk for å overvåke, oppdage og håndtere en trussel, enn den har nettverk for belønning (Gordon et al., 2013). Trusselrelaterte hjernenettverk reagerer raskere, sterkere og over lengre tid enn belønningsnettverk. Med mindre mennesket føler seg trygt, er det veldig vanskelig å fokusere på eller glede seg over noe (Radecki et al., 2018).

Dette er stort sett drevet fra en plass i hjernen kalt amygdala. Dette er en gammel (Swanson and Petrovich, 1998) del av hjernen som har utviklet nevralt veier for blant annet å drive ubevisst atferd (Morris et al., 1998). Radecki et al. (2018) bruker terminologien negativ forutinntatthet om denne egenskapen som skaper en alarm dersom det er en mulighet for at fare kan oppstå. Dette var svært effektivt og nyttig for oss mennesker i tidligere tider. I dagens samfunn mener man at de samme "alarmene" går når man opplever "ufarlige" situasjoner, som eksempelvis en full innboks eller å møte nye mennesker av betydning. Grunnen til dette er at vi fortsatt trenger en autopilot for å takle alle inntrykkene som treffer oss i hverdagen. Heldigvis har vi evolusjonsmessig sett en nyere del i hjernen som kalles prefrontal cortex, hvor en persons evne til logisk tenkning og regulering av adferd ligger (Arnsten, 2009).

Det foregår en kamp mellom disse to hjerneregionene, hvor den prefrontale delen prøver å legge et lokk på amygdala sin negative forutinntatthet.

For å kunne holde den mer sårbare prefrontale cortexen i førersetet, slik at en selv kan ha en optimal ytelse, er det viktig å fokusere på sitt eget stressnivå. Cools (2015) mener det er bra å ha et optimalt nivå, ikke for mye og ikke for lite. For å minimere påvirkningen fra stress og kunne holde lokk på amygdalas stressrespons, burde man styrke den prefrontale cortexen sitt bremsesystem og bygge opp hjernens motstandskraft. Motstandskraft kan bygges ved hjelp av ernæring, trening og søvn (Radecki et al., 2018).

S.A.F.E.T.Y.™ MODEL



Figur 11: S.A.F.E.T.Y.™-modellen (Radecki et al., 2018)

2.2.4 Beskrivelse av S.A.F.E.T.Y.™-modellen:

S.A.F.E.T.Y.™ er en modell som beskriver noen av de viktigste sosiale faktorene som kan utløse den kraftige trusselsresponsen i hjernen vår. Det er disse som kan få oss til å føle oss psykisk usikre. Vi kan tenke på disse faktorene eller sikkerhetsdomenene

som forutinntatte holdninger (bias) vi bruker i sosiale sammenhenger (Radecki et al., 2018).

De ulike elementer i S.A.F.E.T.Y.TM-modellen:

Sikkerhet

Sikkerhet er hjernens behov for forutsigbarhet. Hjernens kan sees på som en stor prediksjonsmaskin, som alltid ønsker å sikre at ting i livet er kjent. Endring er truende for hjernen. Den krever konsistens, forpliktelse og sikkerhet, og misliker endring. Sikkerhet får hjernen til å føle at omgivelsene er trygge. Manglende sikkerhet fører til negative forstyrrelser (Radecki et al., 2018).

Autonomi

Autonomi er følelsen av kontroll over ens eget miljø. En følelse av å ha valgmuligheter innenfor en gitt situasjon er givende for hjernen. Mangel på kontroll, maktesløshet eller hjelpeløshet, har stor innvirkning på både vår psykiske og fysiske helse. Autonomi reduserer stress, smerteoppfatning og høyt blodtrykk (Radecki et al., 2018).

Rettferdighet

Rettferdighet er vårt behov for å være redelig, både mot oss selv og andre. Rettferdighet er givende for hjernen. Vi ønsker alle å se og føle at vi blir behandlet rettferdig. Urettferdighet bruker de samme hjernenettverkene som avsky. Det fremkaller den samme primære følelsen. Når vi oppfatter at vi blir behandlet urettferdig, svekkes bremsesystemet, og vi har en tendens til å ta irrasjonelle beslutninger (Radecki et al., 2018).

Selvtillit

Selvtillit er vårt syn på oss selv. Selvtillit gjelder også hvordan vi sammenligner oss med andre og hvordan vi tror andre ser på oss. Belønningsområdene i hjernen aktiveres når vi respekter og tenker godt om oss selv, og når vi tror andre gjør det samme. Trusler mot vår selvtillit kan øke vår fryktfølelse og negative forutinntatte respons (Radecki et al., 2018).

Tillit

Mennesker er sosiale dyr som trives i stammer. Hjernen vår trekker oss mot dem vi er mest like og dem vi synes best om. Hjernen behandler fremmede som en trussel. De kan oppleves som en “fiende”, og ubevisst behandler vi dem som at de ikke er en del av vår gruppe. Vi er i stand til å overstyre denne ubevisste holdningen overfor fremmede ved å bruke prefrontal cortex, og finne fellestrekk med dem. Stress kan redusere vår evne til å overstyre denne evnen (Radecki et al., 2018).

Seg selv

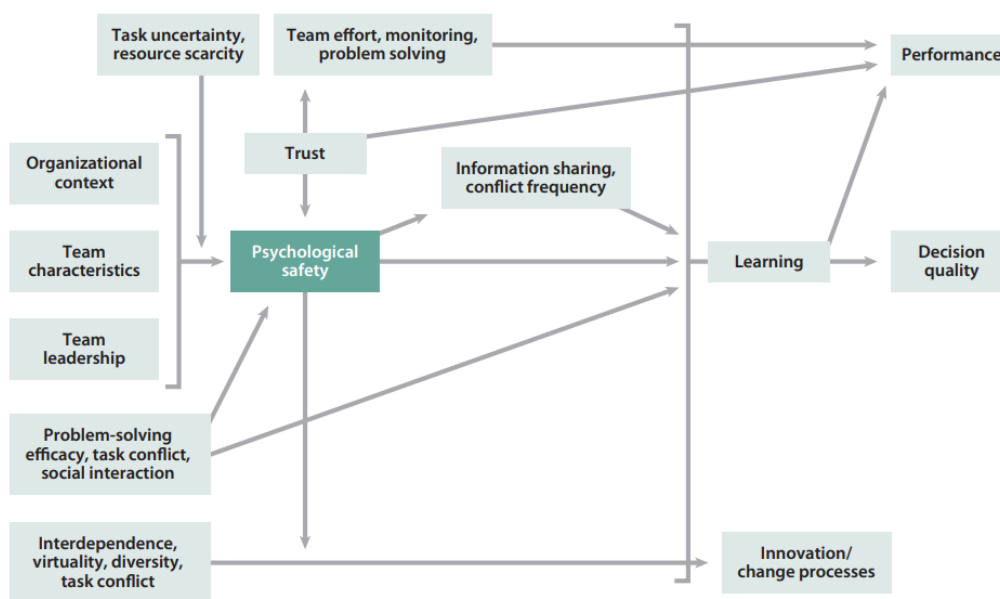
Individuelle egenskaper utgjør individet og dets emosjoner og motivasjoner. Individets tidligere erfaringer og genetiske påvirkninger er med på å bestemme svarene på de andre fem sikkerhetsdomenene. Faktorer som kan påvirke dette domenet er personlighet; forutinntattheter, mønstre, vaner og utløsere; tidligere erfaringer; fremtidige planer; nåværende situasjon; og nåværende utsikter. Virkningen av denne faktoren kan være så sterk at det kan oppveie noen eller alle de andre fem faktorene (Radecki et al., 2018).

S.A.F.E.T.Y.™ -modellen kan bidra til å forstå hva vi trenger for å føle oss psykisk trygge. Når vi opplever en trussel mot sikkerhetsfaktorene beskrevet i modellen, utløses en stressrespons der vi ikke lenger bruker vår prefrontale cortex og vi blir prisgitt den automatiserte emosjonelle delen av hjernen kalt amygdala.

Radecki et al. (2018) hevder at for å skape og håndtere psykologisk trygghet må man starte med fokus på seg selv. Derifra kan en jobbe seg utover gjennom lagene relasjoner, team og til slutt kultur. For at en selv skal kunne håndtere psykologisk sikkerhet må en vite hva som trigger disse S.A.F.E.T.Y. faktorene for den enkelte. Videre må man vite hvordan dette påvirker ens egen væremåte. Når man aksepterer andres væremåter, kan man se videre på hvordan dette påvirker samhandlingen mellom individer. Videre ser man på hvordan dette kan fungere for ulike team og samhandling i grupper. Her legger Radecki et al. (2018) vekt på at medlemmene må verdsette det psykologiske sikkerhetsaspektet og kunne snakke åpent om feil og sårbarhet. Til slutt handler det om å få overført sikkerhetsfaktorene og psykologisk sikkerhet inn som en del av kulturen. Målet er å få det til å bli en standard i kulturen hvor psykologisk trygghet er en del av prosessene og normene i organisasjonen.

2.2.5 Effekter av psykologisk trygghet

Edmondson and Lei (2014) så på den forskningen som er gjort rundt psykologisk trygghet og hvilken påvirkning denne har hatt på team og organisasjoner. De kom i sammentillingen av forskjellige studier fram til at det finnes mange positive innvirkninger. Dette gjaldt særlig for læring. Videre er det vist at psykologisk trygghet har direkte positiv påvirkning på teameffektivitet gjennom tillit. Med psykologisk trygghet får en også påvirkning gjennom et bedre læringsmiljø (Edmondson, 2019). Det er viktig å påpeke at psykologisk trygghet ikke alene fører til disse faktorene, men at den trengs når det er forhold i et team som krever læring og kommunikasjon (Edmondson and Lei, 2014). Dette kan også kobles til modenhetsnivået. En gruppe med lav modenhet er i større grad avhengig av psykologisk trygghet hvor den psykologiske tryggheten da typisk må fasiliteres av lederen. Dette kan begrunnes med at medlemmene ofte ønsker å jobbe innenfor sin komfortsone for å opprettholde sin egen trygghet Sjøvold (2006).



Figur 12: Oppsummering av de viktigste funnene rundt psykologisk trygghet på et gruppenivå (Edmondson and Lei, 2014)

Edmondson and Lei (2014) hevder at viktigheten av psykologisk trygghet øker i takt med kompleksiteten i teamet. Jo høyere grad av kompleksitet og usikkerhet det er rundt oppgavene et team skal løse, desto mer har psykologisk trygghet å si for teamytelsen. Behovet for psykologisk trygghet forsterkes av oppgavekonflikt.

Det trekkes frem tre implikasjoner psykologisk trygghet har i denne artikkelen. Det

første omhandler at forholdet mellom psykologisk sikkerhet og effektiv teamytelse er teoretisk logisk. Dette gjelder spesielt, som nevnt, når det er usikkerhet og behov for enten kreativitet eller samarbeid for å utføre arbeidet. Ved mindre usikkerhet eller uten behov for samarbeid blir det også mindre behov for å konfrontere andre mennesker. Behovet for å ta mellommenneskelig risiko er da heller ikke tilstede, og dermed får man mindre behov for psykologisk trygghet.

Den andre implikasjonen går ut på at psykologisk sikkerhet er relevant for å forstå organisasjonslæring. Edmondson and Lei (2014) viser til at mye av dagens læring i organisasjoner foregår mellom individer som er avhengige av hverandre. Læringsadferden kan begrenses av menneskets bekymring for å ta mellommenneskelig risiko. Derfor begrunnes behovet for å ha psykologisk trygghet i organisasjonen med at den mellommenneskelige risikoen reduseres. Det blir lettere å gi og be om tilbakemeldinger, samt rapportere feil og mangler. Siden vi stadig får et økende antall samarbeidsforhold og komplekse, gjensidige avhengigheter på arbeidsplassen, vil psykologisk sikkerhet sannsynligvis forbli en viktig faktor for læringsadferd og ytelse også i fremtiden. Dette støttes i de fleste funnene i studien til Edmondson and Lei (2014) hvor de fant et konsekvent forhold mellom psykologisk sikkerhet og læring. Da spesielt på gruppenivå (Edmondson and Lei, 2014).

Den tredje implikasjonen viser til at mennesker som opplever psykologisk trygghet på arbeidsplassen har større sannsynlighet for å si fra. Det at folk sier fra oppover i organisasjonen er en viktig faktor for å lære og lykkes i den moderne verden. Slik kommunikasjon hvor man utfordrer autoritære stillinger har vist seg å være viktig for å utfordre status quo, identifisere problemer og muligheter samt for den generelle utviklingen av organisasjonen. Til tross for disse gevinstene viser forskningen at det ofte føles risikabelt å ta en slik stemme, men at å redusere denne risikoen er mulig Edmondson and Lei (2014).

I sin siste utgivelse skriver Edmondson (2019) om hva som skal til for å lykkes i en usikker og kompleks verden. Her beskrives hva som kreves for å skape en fryktløs organisasjon hvor medlemmene føler seg trygge til å kommunisere og lære. I tillegg til det som allerede er omtalt i dette kapitlet, tar han også for seg hvilke utfordringer ledere står ovenfor når det skal skapes psykologisk trygghet i en organisasjon. Det understrekes at en leder ofte spiller en viktig rolle i å skape denne tryggheten for sitt team. Ledere må være med på å skape et klima der den mellommenneskelige risikoen er redusert og dermed gjøre sjansene større for godt samarbeid i teamet. Det er viktig å underbygge og legge til rette for harmonisk kommunikasjon og gjennomføre

bevisste handlinger som fører til økt psykologisk trygghet. Hvis man som leder bare ønsker gode nyheter velkommen vil det skape en frykt som hindrer lederen i å få høre sannheten. Det er også poengtert at mange ledere tror at det å sette en høy standard er god ledelse (Edmondson, 2019). Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og positive lederrelasjoner underbygges også i Schei et al. (2020) sin artikkel. Her blir det trukket frem viktigheten av å skape hensiktsmessige gruppenormer.

Edmondson (2019) beskriver den usikre og stadig mer komplekse verden som omgir oss, som en VUCA-verden. Dette begrepet er hentet fra det Amerikanske forsvaret og omhandler *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, og *ambiguity*. *Volatility* er svingninger. Begrepet blir ofte brukt til å omtale aksjemarkedet, men i denne sammenhengen forstås en verden som stadig er i endring. *Uncertainty* og *complexity* er allerede beskrevet i dette kapitlet. De omhandler at man ofte ikke har oversikt over arbeidet man skal ta fatt på, det ligger ofte en usikkerhet som følge av kompleksiteten. Man må da ofte agere uten å være sikker på utfallet. Til slutt har man *ambiguity* som omhandler tvetydighet som kan oppstå. Ofte kan dette oppstå grunnet et ukjent antall ukjente.

2.3 Oppsummering av teorikapitlet

I dette kapitlet har jeg sett på relevant teori som skal dekke de områdene problemstillingen går inn på. Teorien skal gi et rammeverk for videre analyse og drøfting. Jeg har valgt å sette fokus på teamteori og grunnlaget bak SPGR-gruppeteorien for å belyse hva som kan tolkes fra SPGR-undersøkelsen og for å analysere gruppen. Videre har jeg gjort rede for teorien bak Edmondson (2019) sin forklaring på psykologisk trygghet, da jeg hadde ønske om å undersøke om dette er noe prosjektmedlemmene føler er på plass. I tillegg ønsket jeg å se på sammenhengen mellom gruppedynamikken og psykologisk trygghet.

3 Metode

Dette kapittelet skal beskrive hvilken metode oppgaven er lagt opp etter, og vise hvordan valg av design og metode egner seg til å svare på problemstillingen. Styrker og svakheter ved disse metodene vil deretter drøftes, samt at det vil bli svart på hvilken fremgangsmåte som er brukt for å samle inn og behandle data. Til slutt i kapittelet vil det etiske aspektet rundt oppgaven bli drøftet.

3.1 Det vitenskapsteoretiske ståsted

Målet med dette avsnittet er å utrede mitt vitenskapsteoretiske ståsted. Det vil også begrunnes hvorfor valgt metode er benyttet. Det finnes mange ulike syn på hvordan verden ser ut, og derfor er det også ulike syn på hvordan man skal samle inn kunnskap om denne virkeligheten (Olaussen, 2020). Ontologiske og epistemologiske teorier er viktig å gjøre rede for siden det påvirker hvordan jeg går fram for å utforme, analysere og besvare på forskningsspørsmålet.

Ontologi handler om grunnleggende antagelser om hvordan den sosiale verden ser ut, og kan derfor betraktes som forutsetninger om mennesket og samfunn som vi tar for gitt. I samfunnsvitenskapen eksisterer det mange forskjellige oppfattelser av hva som er grunnlaget for den sosiale virkeligheten. Derfor er det ikke nødvendigvis enighet om disse forutsetningene, noe som gjør at det er viktig å gjøre rede for mitt ståsted (Johannessen et al., 2011).

Den epistemologiske teorien går ut på at det er ulike oppfatninger og måter å tilegne seg kunnskap om denne verden. Den handler om hvordan man skal gå frem for å tilegne seg kunnskap om samfunnet og mennesker. Siden dette har påvirkning på mitt resultat og konklusjon må dette sannsynliggjøres, begrunnes og anerkjennes av meg som forsker. Særlig nødvendig er denne utgreiingen for en kvalitativ studie, hvor jeg selv vil foreta innsamlingen av data, analysere og fortolke resultatet (Johannessen et al., 2011).

Det denne oppgaven skal undersøke er et fenomen rundt påvirkningen psykologisk trygghet har på prosjektgruppen. For å undersøke dette samles det inn data som analyseres og tolkes av meg. Min oppfatning er at oppgaven har en god del likhetstrekk med en mild versjon av det som kalles det sosialkonstruktivistiske verdenssynet. Sosialkonstruktivismen brukes som betegnelse på et perspektiv i sosiologi og andre samfunnsfag. Dette er en retning innen samfunnsvitenskapen. Det primære målet

til samfunnsvitenskapen er å utvikle systematisk kunnskap om den sosiale verden vi er en del av. Perspektivet betrakter menneskers virkelighetsforståelse som formet av opplevelser, situasjoner og hvem de kommuniserer med. Ved denne milde varianten går det ut på å ikke være for bestemt på at alt er å oppfatte som sosiale konstruksjoner, men heller være opptatt av at det finnes meninger som også kan tillegges reelle objekter. Det vil si at man ser på individets tolkning av verden og hvordan denne tolkningen har betydning for handling og samhandling (Tjora, 2021).

To vitenskapsteorier som står sentralt i samfunnsvitenskapelig forskning er positivisme og hermeneutikk. Disse to perspektivene har tradisjonelt utgjort et hovedskille i denne forskningen (Johannessen et al., 2011).

Det positivistiske forskningsidealet legger til grunn at alle typer fenomener skal undersøkes ved hjelp av naturvitenskapelig metode. Det vil si at fenomener og egenskaper skal kunne måles og registreres. På det ontologiske nivået mener man at det er sosiale lover som skal følges, på samme måte som naturfenomener følger naturlovene (Olaussen, 2020). Alle sosiale fenomener skal studeres utenfra uten at forskeren engasjerer seg eller deltar. Den kvantitative metoden egner seg best for å oppnå dette, mens kvalitative metoder egner seg best for å oppnå et hermeneutisk ideal (Johannessen et al., 2011). For den hermeneutiske tradisjonen handler det mer om å få innblikk i meningen bak menneskets handling og dermed må forskeren delta i samhandling og tolke det som skjer. Det finnes ikke generelle lover og regler man skal følge, det finnes ingen objektiv virkelighet. Forskeren kan avdekke visse regulariteter i samfunnet, men hovedoppgaven er i følge Nyeng (2004) å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter.

Denne oppgaven følger det hermeneutiske ideal, da jeg både deltar og tolker det som skjer i gruppen for å få en forståelse av fenomenet.

3.1.1 Oppgavens formål

Formålet til denne oppgaven er å finne ut om det er en sammenheng mellom den opplevede psykologiske tryggheten og prestasjonen til gruppen. Det er viktig å merke seg at jeg har en oppfattelse og hypotese om dette, og dermed har en forutsetning som begrunnes i min faglige bakgrunn som beskrevet i kapittel 1. Videre er jeg selv er ansatt i bedriften og jobber i teamet jeg har undersøkt.

Formålet kan derfor beskrives som en undersøkelse av et fenomen og har som oppgave å bringe ny og understøttende kunnskap til området. Oppgaven krever en beskrivelse

av prosjektgruppen som undersøkes i firmaet, hvor både kvantitativ og kvalitativ metode er benyttet. Det er lagt mest vekt på de kvalitative funnene understøttet av de kvantitative funnene fra SPGR.

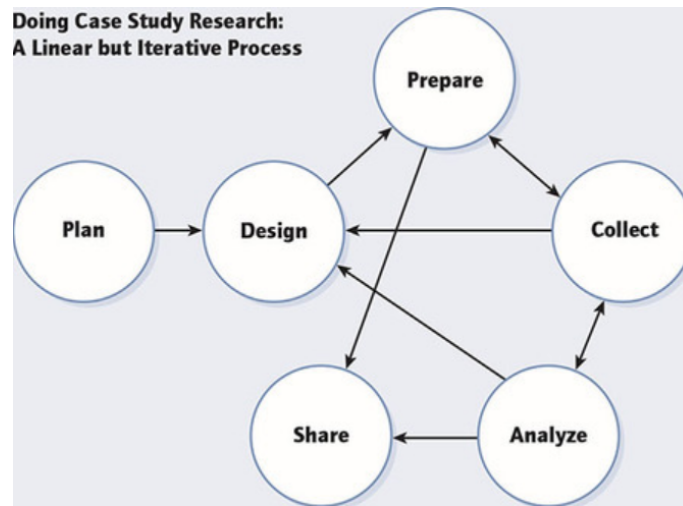
3.2 Forskningsdesign

Dette er en casestudie av et prosjekt i bedriften. Jeg har benyttet meg av forskjellige datakilder, som alle har vært tids- og stedsavhengige. Det har blitt lagt vekt på en kvalitativ tilnærming, med innslag av kvantitativ innsamling ved bruk av SPGR. I oppgaven har jeg på bakgrunn av oppgavens formål valgt å bruke casestudie. Dette fordi oppgaven søker å utforske et fenomen og belyse ny kunnskap innenfor dette området. Oppgavens problemstilling er åpen og eksplorerende. Både kvantitativ og kvalitativ metode er benyttet.

Jeg har gjennomført *en* tverrsnittsundersøkelse ved bruk av SPGR og flere kvalitative dybdeintervjuer. Studien er inspirert av Yin (2017) sin metode for gjennomføring av caseundersøkelser. Yin sin fremgangsmåte er metodisk og egner seg til den type forskning jeg har gjennomført. Det som kjennetegner denne type studier er at de har hentet inn mye data om få enheter over en kortere tid. Jeg har brukt flere datatyper, men felles for alle er at de er tids- og stedsavhengige. Dette sammenfaller med en casestudie (Johannessen et al., 2011). Videre argumentasjon for å benytte seg av casestudie er for å avgrense oppgaven. En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hvem og hva som skal undersøkes (Tjora, 2021).

3.2.1 Casestudie

Case kommer fra latin og oversettes til tilfelle, og det er det jeg skal undersøke i denne studien; et tilfelle. En case kan være både et studieobjekt, hvor studieobjektet kan være et program eller bedrift, eller det kan være en hendelse. Vi kan også omtale case som et forskningsdesign (Johannessen et al., 2011). Denne oppgaven er lagt opp med inspirasjon fra Yin (2017) sine 5 faser eller komponenter (figur 13).



Figur 13: Yin (2017) sine 5 faser ved gjennomføring av en casestudie

3.2.2 Plan

I den første fasen til Yin (2017) blir utkastet til problemstillingen formulert. Kvalitative undersøkelser kan starte med at man benytter seg av et problem som er hentet fra praksis. Deretter kan man formulere en del spørsmål rundt dette problemet, som da ender opp i en problemstilling (Johannessen et al., 2011). Dette er en metode som ble benyttet i denne oppgaven, da bedriften presenterte flere mulige problem som det var ønskelig å finne svar på. Det vil si at denne oppgaven heller mot en induktiv tilnærming av metode, hvor man går fra empiri til teori. Ved denne fremgangsmåten skal man trekke slutninger fra det spesielle og ut til det allmenne (Johannessen et al., 2011). Det å bruke en ren induktiv metode krever mye, for man kan risikere å finne opp ting på nytt. Derfor er det hensiktsmessig ikke bare benytte seg av induktiv metode, men også inkludere deduktiv metode. Deduktiv metode går ut på å teste påstander ved hjelp av empiriske data, ved å gå fra teori til empiri (Johannessen et al., 2011).

Fra idé til problemstilling

Det å gjøre en idé om til en problemstilling har vært en krevende prosess. Jeg har måttet endre og alternere på problemstillingen min mange ganger gjennom arbeidet, ettersom jeg har studert og satt meg mer inn i både forskningsmaterialet, forskningsobjektene og teorien. Det som har vært stabilt har vært ideen om hva jeg ønsker å oppnå med oppgaven. Derfor kan man si at jeg har brukt en heuristisk teknikk for å komme frem til og for å løse problemstillingen min. Heuristiske teknikker går ut på

å eksperimentere med prøving og feiling for å finne frem til problemstillinger fremfor å bruke en streng struktur (Johannessen et al., 2011). Videre har jeg som forsker også vært tett innpå de forskningsobjektene og fenomenet som jeg har studert. Denne nærheten har ført til en intens studie hvor man hele tiden får nye inntrykk og innspill rundt fenomenet. Dette har også ført til endring av problemstilling og til å underbygge den kvalitative forskningsprosessen.

3.2.3 Design

Yin (2017) skiller mellom to dimensjoner når det kommer til design av casestudier. Den ene dimensjonen omhandler hvorvidt man jobber med en enkelt case eller om det er en flercasestudie. Enkeltcasestudie omhandler studier med et avgrenset system, som i denne oppgaven er en bedriftsorganisasjon. Flercasestudier omhandler studier hvor man eksempelvis skal kontrollere en case opp mot andre caser. Den andre dimensjonen omhandler hva man har valgt å analysere og hvor mange analyseenheter man ser på. I denne oppgaven handler dette om én gruppe i bedriften. Det vil si at i denne oppgaven er det benyttet et enkeltcasedesign med en analyseenhet. Caset er da bedriften Thales og dataene innhentet fra prosjektgruppen utgjør analyseenheten.

Utvalg

Det er uvanlig og som regel lite hensiktsmessig å trekke utvalget til kvalitative undersøkelser tilfeldig. Dette fordi hensikten med undersøkelsene ofte er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke foreta statistiske generaliseringer. Det var derfor praktisk å benytte seg av strategisk utvelgelse av informantene til denne oppgaven. Det vil si at man ser på hvilken målgruppe som må være med for å få mest mulig nødvendig data, for deretter å velge ut personer ifra målgruppen som kan delta (Johannessen et al., 2011). Dette var ikke lett å finne ut på forhånd og den praktiske gjennomføringen har måttet bevege seg bort fra planen da det eksempelvis ikke lot seg gjennomføre ønsket antall intervjuer.

En prosjektgruppe i bedriften ble valgt ut som analyseenhet. Dette var på bakgrunn av lokasjon og fordi prosjektet var i målgruppen for problemstillingen. Det var ønskelig å bruke en kvantitativ SPGR undersøkelse hvor hele gruppen deltok for å kartlegge gruppedynamikken, før man gjennomførte intervju av respondenter fra prosjektgruppen. For å kunne få et best mulig resultat av SPGR-undersøkelsen var det ønskelig med en gruppe på ca 6-8 personer. Dessverre var det ikke mulig å

gjennomføre dette på en hensiktsmessig måte i tidsrommet med en gruppe av denne størrelsen. Det ble derfor endret på vurderingsobjektene i SPGR-undersøkelsen for at denne skulle passe inn til antall respondenter i gruppen som ble valgt ut. Denne utvelgelsen ble gjort i samspill med bedriften og prosjektlederen. De respondentene som ble valgt ut til intervju ble valgt gjennom en tilfeldig utvelgelse. Jeg har selv stått for kontakten med prosjektgruppen.

3.2.4 Forberedelser - forskningsetikk

Denne oppgaven må som annen forskning underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for å kunne vurdere om en handling er riktig eller gal. Videre handler det om hvordan vi mennesker direkte eller indirekte kan påvirke hverandre (Johannessen et al., 2011). Derfor er det viktig at man i forskning har en viss etisk sans som ligger implisitt, uavhengig av de formelle juridiske kravene. Kontakten man har med de involverte partene i forskningen vil bli påvirket av hvordan man blir oppfattet og hvilke svar man får av en respondent. God tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet burde ligge til grunn for kontakten mot deltagerne i forskningsprosjektet. Hvilken oppførsel intervjueren har påvirker kommunikasjonen. Siden den kvalitative undersøkelsen har blitt gjennomført med direkte kontakt, er god høflighet et godt utgangspunkt. Dette har jeg tilstrebet å følge. Videre følger en del formelle krav til forskningen, blant annet en del generelle krav til samfunnsforskning av Den nasjonale komité for samfunnsforskning og humaniora (NESH). Disse tar blant annet for seg personopplysninger, informert samtykke og retten til å trekke seg fra undersøkelsen. Det er også skissert en annen vesentlig etisk betraktning av NESH knyttet til tolkning og redelighet. Dette gjør en bevisst på hvordan egne verdier og holdninger påvirker valg av tema og tolkninger (Tjora, 2021).

Respondentene ble invitert til studieprosjektet gjennom et informasjonsskriv (vedlegg A) sendt ut via e-post. Denne e-posten ble sendt ut til respondentene etter samtaler med bedriften og prosjektleder. I informasjonsskrivet ble forskningen, oppgaven og problemstillingen presentert. Informasjon om SPGR-undersøkelsen, og hva som var tematikken i intervjuene for de som skulle delta i disse ble også lagt frem. Vedlagt var også et samtykkeskjema og prosjektskissen. Ivaretagelse av anonymitet var og er viktig, siden denne datainnsamlingen påvirket respondentene direkte. Derfor er ikke de enkeltes svar i undersøkelsen tilgjengelig for forskeren, og intervjuene har blitt transkribert og anonymisert. Respondentene som deltok i intervjuene fikk

dette gjentatt muntlig før gjennomføring. Videre ble det også påpekt at jeg jobber deltid i bedriften og selv har erfaringer rundt det oppgaven skal undersøke. Dette vil naturligvis kunne påvirke tolkningen og utfallet.

Prosjektet er også meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), hvor prosjektet er vurdert å være i samsvar med personvernlovgivningen.

3.3 Datainnsamling og analyse

I dette underkapittelet vil kvalitative og kvantitative tilnærminger, samt tilnærmingen til dataanalyse bli beskrevet.

3.3.1 Metodetriangulering

Det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode i samfunnsvitenskapen. Den kvantitative metoden ser på generalisering i tall og indikatorer, mens en kvalitativ studie vil legge mer vekt på ord og hvordan ting forstås subjektivt og følelsesmessig (Tjora, 2021). Tjora (2021) mener at man i samfunnsforskningen har mye å vinne på å bygge ned disse skarpe skillene mellom de ulike “forskningsparadigmene”. Blant annet ved å innse at man kan bruke begge disse metodene til å undersøke individets synspunkter. I denne oppgaven er begge metodene brukt for å finne frem til og underbygge en subjektiv oppfattelse fra respondentene. Johannessen et al. (2011) beskriver det å bruke to forskjellige metoder til å belyse et fenomen som metodetriangulering. Dette gir en bredere datainnsamling og hjelper forskeren til å løse en mer komplisert problemstilling (Yin, 2014).

Ved bruk av begge metodene vil man kunne finne en stor mengde subjektive meninger fra informantene, og man kan sammenligne enigheten i påstanden. Samtidig kan man ved bruk av det kvalitative intervjuet dykke ned i informantenes holdninger og i større grad få besvart “hvorfor” (Tjora, 2021).

I denne oppgaven er det først utført en kvantitativ undersøkelse i form av en SPGR-undersøkelse. Deretter ble det gjennomført intervjuer. Det er først i funn- og diskusjonskapittelet at disse datene blir sammenflettet og oppgaven dermed kan sies å benytte seg av metodetriangulering. Svarene fra SPGR-undersøkelsen ble også brukt inn i den generelle delen til intervjuguiden.

Som et tillegg til metode i studien kan det også argumenteres for at det er brukt

det Johannessen et al. (2011) kaller vedvarende observasjon. Dette er fordi jeg som forsker har vært tilstede både før og under studieprosjektet. Dette vil underbygge det at forskeren kjenner til konteksten og kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon.

3.3.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode har, i motsetning til kvalitativ metode, spesifikke statistiske prosedyrer for analyse. Det kan kreves alt fra enkle frekvenstillinger til omfattende kunnskap om statistikk. Men det er ikke bare tall som gjelder for kvantitativ metode, man må også tolke dataene som legges frem (Johannessen et al., 2011). Denne oppgaven har benyttet seg av SPGR-verktøyet til den kvantitative undersøkelsen. Det verktøyet er både anerkjent og godt validert. Teorien bak og selve verktøyet er beskrevet i teorigapittelet 2.1.

SPGR-undersøkelsen ble gjennomført som en standardisert spørreundersøkelse som ble sendt ut på e-post til respondentene. Denne undersøkelsen består av 24 påstander om vurderingsobjektet, hvor man vurderer om påstanden forekommer “sjelden”, “noen ganger” eller “ofte”. Vurderingsobjektene som respondentene skulle svare på ble i samråd med veileder begrenset til følgende objekter:

- A - Den ideelle medarbeider i prosjektet
- B - Den medarbeideren i prosjektet som påvirker meg mest negativt
- C - Den medarbeideren i prosjektet som påvirker meg på best mulig måte
- D - Min nærmeste medarbeider i prosjektet

Bakgrunnen til begrensningen i antall vurderingsobjekter var at det var en usikkerhet i om alle kom til å svare fornuftig hvis undersøkelsen ble for omfattende. I en ideell verden skulle man gjerne ha foretatt en undersøkelse med alle 16 i prosjektgruppen som vurderingsobjekter for å kunne få et så korrekt bilde av gruppedynamikken som mulig. Siden den kvantitative undersøkelsen skulle brukes til å understøtte de kvalitative funnene, ble likevel antall vurderingsobjekter vurdert som tilstrekkelig.

3.3.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes ofte når man skal undersøke fenomener det er forsket lite på og som man ikke har god kjennskap til. Det er mange forskjellige måter å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse på og den kjennetegnes ofte med fraværet av én analytisk hovedretning. Metoden går mer i dybden på materialet som skal undersøkes for å få en større forståelse av det som skal undersøkes (Johannessen et al., 2011).

Intervju

Til den kvalitative undersøkelsen i oppgaven er det benyttet dybdeintervju som data-innsamlingsmetode. Tjora (2021) beskriver intervju som den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning, og dybdeintervju som en av de mest anvendte formene. Videre beskrives hovedmålet med dybdeintervju at man skal skape en situasjon for en fri samtale rundt temaet som er forhåndsbestemt. I motsetning til de kvantitative spørsmålene skal dybdeintervjuene benytte seg av åpne spørsmål som gir respondentene mulighet til å gå i dybden innenfor de temaene man skal besvare. Respondentene har brukt egne ord for å beskrive sin egen virkelighet, noe som i følge Johannessen et al. (2011) får frem kvaliteten eller spesielle kjennetegn i fenomenet som undersøkes. Det som er viktig for forskeren ved bruk av dybdeintervju, er å ha bevissthet rundt hvordan man skal forholde seg til dataene som blir samlet inn og hvordan de blir tolket.

Det ble gjennomført totalt syv intervju av respondenter i prosjektgruppen. De ble valgt ut gjennom en randomisert utvelgelse. Disse har alle forskjellige roller i teamet som gir et bredt spekter av innfallsvinkler til gruppen. Hensikten med intervjuet var å få klarhet i den opplevde psykologiske tryggheten i prosjektgruppen og hvorvidt den kunne ha en påvirkning på gruppens arbeid. Det som var viktig med intervjuet var å la respondenten selv få snakke fritt om prosjektgruppen og ta opp utfordringer og erfaringer rundt denne. For at intervjuet skulle bidra med relevant data ble det i forkant utarbeidet en intervjuguide (vedlegg B). Denne guiden var kun ment som en veiledning. Guiden har en generell del med mulige spørsmål utarbeidet fra resultatet fra SPGR-undersøkelsen, i tillegg til en mer spesifikk del. Den siste delen har spørsmål hentet fra Edmondson (1999). Spørsmålene er utarbeidet til en vanlig spørreundersøkelse, men i dette intervjuet ble de brukt som åpne spørsmål for å få fram respondentenes dypere erfaringer rundt prosjektgruppen.

Observasjon

Siden jeg er ansatt i bedriften har jeg også hatt en rolle som observatør rundt teamet jeg har undersøkt. Dette har gitt klare fordeler rundt det å forstå kontekst og gruppens dynamikk, samt at det kan ha gitt informasjon som det ikke hadde vært mulig å få frem med andre metoder. Samtidig er det forhold rundt dette som man må være bevisst på. Blant annet det etiske ansvaret man har som forsker. Det gjelder å være ydmyk ovenfor respondenten og være sikker på at deltagelsen er frivillig. Dette kan spesielt være utfordrende i en mindre bedrift slik denne oppgaven har undersøkt (Johannessen et al., 2011).

SPGR-undersøkelsen og intervjuene har belyst en del utfordringer som det hadde vært meget interessant å få mer data på. Både for å bli mer sikker på at antagelser og funn gir et så korrekt bilde som mulig, men også for å få avdekket om det er andre faktorer som kan føre til de funnene som er gjort. Siden denne oppgaven er begrenset både i tid og antall respondenter, har jeg derfor valgt å benytte meg aktivt av observasjoner. Det er viktig å merke seg at disse observasjonene bygger på min oppfatning og at en annen forsker ville kunne ha brukt en annen vinkling på funnene.

Observasjon er kun ment brukt som et supplement til den kvalitative forskningen og dybdeintervjuene. Jeg har bevisst valgt å være åpen i min rolle som student og deltagende observatør på arbeidsplassen.

3.3.4 Analyse av data

SPGR

SPGR-undersøkelsen ga et kvantitativt datamateriale. Dette materialet ble tolket ved hjelp av teorien beskrevet i kapittel 2.1. Dette gir en kvalitativ tolkning av datamaterialet som brukes videre til å underbygge og analysere datamaterialet fra intervjuene. I analysen av feltdiagrammet så man på dynamikken i gruppen. Denne analysen er noe mangelfull siden vi ikke har fått vurdert alle medlemmene i gruppen, men det er vurdert som tilstrekkelig til å få et datagrunnlag til oppgavens problemstilling. Det som er fokusert på er hvor man har plassert vurderingsobjektene, da spesielt objektet som den beste og dårligste medarbeider. Videre hvor stor innflytelse disse vurderingsobjektene har, samt hvilken adferd man kan tilegne disse. Dette gir en grad av forståelse på om det er opposisjon i gruppen, om det er satellitter og om det er splittelser. Det ble også gjort en sammenligning av de forskjellige re-

spondentene sine svar, de hvite stiplede sirklene, for å se om det er en enighet i respondentenes vurdering av gruppen. Det ble også vurdert om det var noen som ble fryst ut av gruppen basert på svarene i SPGR-undersøkelsen.

Transkribering av intervjuer

Intervjurundene ble tatt opp på bånd og transkribert kort tid etter opptaket. Dette for ikke å glemme viktig informasjon og kroppsspråk. Det finnes ingen fasit på hvor detaljert og nøyaktig man må være i en transkribering, men Tjora (2021) påpeker at man burde gjøre det litt mer detaljert enn man ofte tror er nødvendig. Dette fordi det i forkant kan være vanskelig å vurdere hva som er hensiktsmessig informasjon og detaljnivå. Det muntlige språket er ikke det samme som det skriftlige. Vi snakker ikke i avsnitt og vi signaliserer heller ikke med tegnsetting mens vi snakker (Tjora, 2021). Derfor er det viktig å få med informasjon som kan komme i form av pauser, leting etter ord og visuelle ledetråder som stemning og “temperatur”. Det er også viktig å ta med, og omskrive, dialektord som kan ha en spesiell betydning på den dialekten respondenten har. Det er derimot ikke tilrådelig å skrive dette direkte inn, da dette kan identifisere informanten.

Ved gjennomføring av transkripsjonene ble det lagt vekt på innholdet til respondentene. Intervjuene ble skrevet ut før man begynte med en systematisk gjennomgang for å strukturere funnene. Utsortering til relevante tema ble gjennomført for å forenkle analysearbeidet. Det ble også foretatt en gjennomgang for å fjerne usammenhengende enkeltord og innhold som ikke var relevant for oppgaven eller som kunne identifisere respondenten. Samtidig var det viktig å gjengi intervjuet på en så korrekt måte som mulig, uten å legge til eller fjerne informasjon. Fordelen med en slik gjennomgang er at transkripsjonen og sitatene fra respondentene blir fornuftig og innholdet gir mening. Den største ulempen med å gjøre det på denne måten er at den transkriberte versjonen av intervjuet kan bli forskjellig fra opptaket. Det er tilstrebet å få informasjonen og innholdet så likt som mulig. Alle transkripsjoner er gjort på bokmål og alle personer er omtalt som “han”.

NVivo ble brukt til å transkribere og kode data fra intervjuene.

3.4 Forskningsoppleggets kvalitet og fremstilling

I dette underkapittelet skal forskningens kvalitetskriterier begrunnes og knyttes opp mot presentasjonen. Som indikatorer på kvalitet har man brukt mange forskjellige kriterier på kvalitativ og kvantitativ forskning. I kvantitativ forskning legges det mye vekt på begreper som reliabilitet og validitet for å evaluere forskningsarbeidet. Disse kriteriene kan også brukes i kvalitativ forskning (Yin, 2017). Derfor er disse valgt til å evaluere oppgaven siden Tjora (2021) mener at pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet er godt innarbeidede kriterier, og at det er lite hensiktsmessig å benytte noe annet. Johannessen et al. (2011) understreker også at semistrukturerte kvalitative forskningsprosjekter må beskrives i detalj. På den måten kan leseren selv lage seg en mening om prosjektets pålitelighet og gyldighet. Det er derfor forsøkt å beskrive dette prosjektet i detalj så godt det lar seg gjøre.

3.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet. Det vil si at det handler om å ha tydelige krav til datagenerering, kriterier for hvordan analysen utvikles fra empiri gjennom koding og hvordan teorier gjøres relevante. Slike relevante koblinger styrker påliteligheten når de blir gjort godt rede for. Det som er særlig viktig er å kunne vise at utdrag fra observasjoner og intervjuer representerer resten av datagrunnlaget (Tjora, 2021). Det er også viktig å ha med at kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ ved at forskeren selv er et instrument i tolkningen. Ingen vil derfor tolke på samme måte. Dette vil medføre at det kan være vanskelig å replikere en slik kvalitativ studie. Dermed må forskeren styrke påliteligheten til leseren gjennom å beskrive konteksten og gi en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten (Johannessen et al., 2011).

I dette prosjektet er alt av anonymiserte data tatt vare på frem til prosjektets slutt. Lydfiler og data som ikke er anonymisert er destruert. Dette for å ta vare på og skape en trygghet for informantene. Disse dataene skaper casestudiedatabasen (Yin, 2017). I dette prosjektet består databasen av SPGR, ferdige transkriberte filer, kildehenvisninger og notater fra observasjoner og dokumenter. Gjennom oppgaven er det forsøkt å gi leseren dokumentasjon og beskrivelser på hvordan ulike tolkninger er gjort, og dermed hvordan konklusjonen er blitt til. For ytterligere å styrke oppgavens pålitelighet har det vært viktig for meg å være oppriktig og utvise åpenhet rundt masteroppgaven og dens prosess.

3.4.2 Gyldighet (validitet)

Gyldighet handler om logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn opp mot det man ønsker å besvare. Dette kan være en komplisert øvelse. For å oppnå høy gyldighet rundt forskningen må den pågå innenfor rammen av faglighet som er forankret i annen relevant forskning. Gyldighet innbefatter også at man treffer med problemstilling og forskningspørsmål opp mot konteksten rundt forskningen, samt at dette blir diskutert (Tjora, 2021). (Yin, 2017) mener at validiteten til en studie kan øke ved at man benytter seg av flere beviskilder i forskningen og at man etablerer en beviskjede. Videre påpeker (Johannessen et al., 2011) at validitet også omhandler informantenes utsagn og at man som forsker kan ha en forutinntatthet som fører til at det blir systematiske feil i datainnsamlingen. For å kunne gjøre noe med dette er det beskrevet to teknikker i (Johannessen et al., 2011, s. 247) sin bok, metodetriangulering og vedvarende observasjon. Disse er benyttet i denne oppgaven og er beskrevet i kapittel 3.3.1.

3.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet er forbundet med forskningens relevans ut mot andre like enheter tilsvarende de som er undersøkt (Tjora, 2021). Forskning dreier seg om å samle inn opplysninger for å skape et forenklet og typisk bilde av virkeligheten. Dette for å overføre kunnskap fra et fenomen til andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2011). Dette er på en eller annen måte alltid et eksplisitt eller implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskning. Samtidig beskriver Yin (2017) at det finnes problemer med å generalisere casestudier, da disse kan ha som formål å løse konkrete, avgrensede problemer. Målet med et slikt prosjekt kan da heller være knyttet til det å gå dypt inn i det spesifikke problemet. Siden dette forskningsprosjektet har analysert en enhet og et spesifikt system kan det være problematisk å generalisere resultatet til denne forskningen.

3.5 Studiens svakheter

Denne studien har en rekke svakheter som det er viktig å ha et forhold til. Den største svakheten går ut på at det bare er studert en analyseenhet og et system. Dette gir utfordringer knyttet til resultatet og det kan være vanskelig å generalisere konklusjonen. Utvalget kan også føre til en mulighet for at respondentene ikke får

den anonymiseringen de har krav på siden dette er en liten gruppe (Tjora, 2021).

Det er også knyttet en svakhet til at det kun er én forsker. Dermed kan utfallet bli farget av forskerens meninger og det kan forekomme feiltolkninger av informantenes meninger og svar (Tjora, 2021). Videre er det også knyttet etiske betenkeligheter til min relasjon til bedriften og gruppen som analyseres siden jeg som forsker også er en medarbeider.

Alle disse faktorene kan være med på å påvirke kvaliteten til studien. Det er derfor viktig at leseren er klar over disse. Det må også påpekes at det er en mulighet for at funn kan være tilfeldige.

3.6 Oppsummering av metodekapittelet

Dette kapittelet har tatt for seg metodene som er brukt for å gå fram i denne studien. Studien baserer seg på rammeverket til en casestudie. Det er benyttet en SPGR-undersøkelse for kvantitativ innsamling av data. For å samle inn data til den kvalitative delen er det benyttet dybdeintervju og observasjoner. Til slutt mener jeg at argumentene i dette kapittelet gjør at oppgaven er etisk forsvarlig. Likevel er det et poeng at leseren må være observant på min rolle i bedriften som er studert.

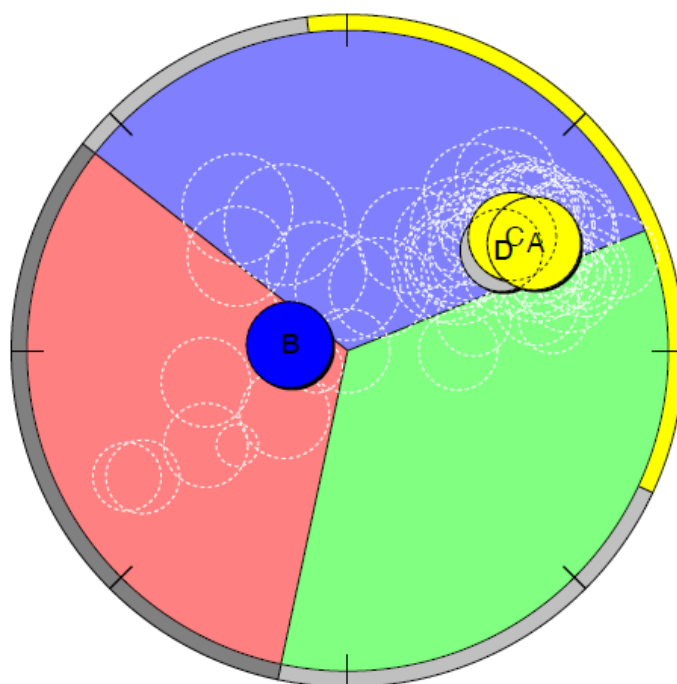
4 Analyse av funn

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for funnene som ble gjort med hensyn til problemstillingen. Først vil de kvantitative funnene som kommer fra SPGR-undersøkelsen bli presentert. Deretter de kvalitative funnene fra intervjuene med teammedlemmene. Disse vil presenteres i kategoriene gruppedynamikk, intern adferd og ekstern adferd.

Prosjektgruppen som er undersøkt i denne oppgaven er lokalisert på et kontor annet sted i landet enn hovedkontoret og prosjekteieren. Gruppen jobber med programvareutvikling. De ansatte har bred erfaring fra flere ulike utviklingsprosjekter. Oppgaven er begrenset i omfang til å ta for seg medlemmene i et bestemt prosjekt. Dette prosjektet har drevet med utvikling og forbedring av et bestemt produkt over mange år. Dette er ikke enestående for dette produktet i bedriften. Det viser hvordan bedriften driver frem produktene sine, ved hjelp av langvarige utviklingsprosjekter hvor det forhandles og reforhandles vedlikeholdsavtaler med kundene. I denne oppgaven er prosjektets medlemmer omtalt som en gruppe bestående av flere mindre team, basert på teorien i kapittel 2.1.2. Dette, og mer om gruppen, er videre analysert og beskrevet gjennom dette kapitlet. Funnene vil bli diskutert videre i kapittel 5.

4.1 Kvantitative funn - SPGR

En SPGR-undersøkelse, som beskrevet i kapittel 3.3.2, ble i februar 2021 sendt ut til prosjektgruppen. Resultatet av denne undersøkelsen danner et bilde på gruppens teamdynamikk. Disse resultatene vil i det følgende bli presentert og analysert med SPGR-feltdiagram. Teorien bak feltdiagrammet er hentet fra Sjøvold (2019) sine presentasjoner og er beskrevet i teorikapittel 2.1.1. Det vil videre i underkapitlet refereres til disse SPGR-figurene.



Figur 14: Feltdiagram - SPGR spørring

Name	X	Y	Z
A	11.8	6.8	1.8
B	-3.7	0.4	0.4
C	10.4	7.3	0.8
D	9.8	6.4	-0.3

Tabell 2: Tabell - SPGR spørring

Figur 14 gir et bilde av hvordan prosjektgruppen har svart på undersøkelsen. De hvite stiplede sirklene viser de individuelle besvarelsene og gir et bilde av at det er store forskjeller i besvarelsene til respondentene. Spesielt gjelder dette objekt B. Gjennomsnittet fra besvarelsen er tegnet ut med sirklene A, B C og D. A og C er tegnet ut som gule objekter i synergi. B er tegnet ut som et blått objekt som viser til overvekt av kontroll adferd. D er tegnet ut som en lysegrå og dermed mer tilbaketrukket adferd. Dette gjennomsnittet gir en indikasjon på at det er en gruppe medarbeidere som jobber godt sammen, men at alle respondentene har noen de mener er kontrollerende, hemmende eller ikke bidrar til arbeid i gruppen. Dette begrunnes med de individuelle svarene vedrørende objekt B. I feltdiagrammet er objekt B tegnet ut som en satellitt. En av begrensningene til denne undersøkelsen er at den ikke viser om det er flere enn bare et gruppemedlem som respondentene mener skiller seg ut, på en slik måte som objekt B.

Gruppen virker sentrert rundt skillet mellom omsorg og kontroll, med litt overvekt mot kontroll. Samtidig viser flytdiagrammet at det er en draging mot opposisjon i gruppen, gjennom objekt B. Dette vil bli adressert ytterligere ved å se på enkeltbesvarelser rundt objekt B og gjennom en helhetlig analyse av teamet senere i dette kapittelet. Først tar oppgaven for seg objekt A.

4.1.1 Objekt A - Den ideelle medarbeider

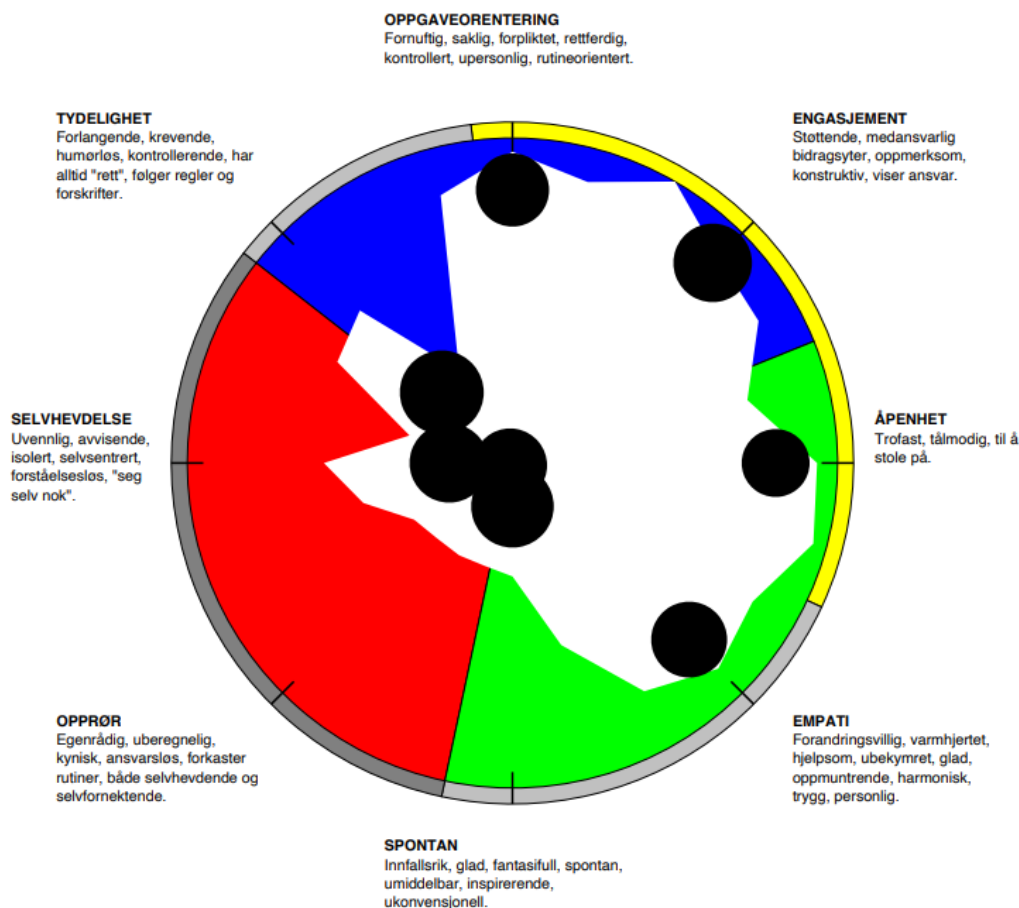
Objekt A er den respondentene opplever som sin mest ideelle medarbeider i prosjektet. Her svarer respondentene ganske likt. Gjennomsnittet presentert i figur 14 er representativt for de fleste medarbeiderne med kun mindre avvik. Dette forteller at den ideelle medarbeideren i gruppen er en medarbeider som innehar de funksjonene som kreves i et nyskapingsteam. Denne plasseringen sammenfaller med det Sjøvold (2006) mener er en ideell medarbeider. Ved å se på funksjonene til dette objektet kan vi si at dette er en synergirolle som balanserer omsorg og kontroll. Synergirollen illustrerer en person med mange typer adferder, og det er derfor vanskelig å ha en klar definisjon på vedkommende.

I boken Teamet beskriver Sjøvold (2006) rollen til den ideelle medarbeideren som stor og nærme periferien. Personen som innehar en slik rolle ligger som en motpol til tilbaketrekningsrollen. Den ideelle medarbeideren er en aktiv person med høy innflytelse. En rolle som objekt A innehar i figur 19.

Et interessant funn er at gjennomsnittet til den ideelle medarbeideren i dette prosjektet ikke er trukket like langt ut mot periferien. Den er heller ikke like stor som Sjøvold (2006) sin ideelle medarbeider. Dette kan tyde på at det er viktigere for medlemmene i dette prosjektet at man evner å inneha en noe mer kritisk rolle. Det kan også tyde på at det er ønskelig at den ideelle medarbeideren i dette prosjektet er noe mindre hyppig i sin frekvens til å kommunisere eller påvirke sine medarbeidere. Et annet funn er at det kan virke som det er viktigere med kontroll enn med omsorg. Siden dette er en gruppe som har fungert sammen over lang tid, kan det også underbygge viktigheten av at den ideelle medarbeideren innehar en viss mengde kritisk adferd.

Sirkelen til den ideelle medarbeideren har fått fargen gul. Det forteller at det er ønskelig at denne medarbeideren befinner seg i en synergirolle. Det vil si at det er ønskelig for gruppens medlemmer at denne medarbeideren skal balansere flere typer adferd. Det medfører at medarbeideren ikke har en spesialisert rolle. I smidighets-

profilen (figur 15) til den ideelle medarbeideren ser man at hyppigheten er størst for adferdene *oppgaveorientering*, *engasjement*, *åpenhet* og noe mindre på *empati*. Det ser også ut som det er mer ønskelig med *selvhevdelse* enn med *spontanitet*. Intensitet for de forskjellige adferdene er lik for alle typer adferd hos objekt A.



Figur 15: Smidighetsprofil - A

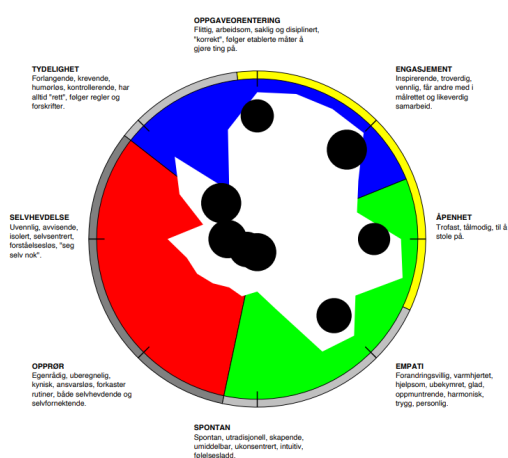
4.1.2 Objekt D - Den nærmeste medarbeider

Objekt D er den nærmeste medarbeideren til den enkelte respondent. Svarene rundt dette objektet varierer mer fra respondent til respondent enn for objekt A. Objekt D varierer fra en lysegrå avhengighetsrolle, til en stor gul synergirolle. Plasseringen beveger seg både opp mot kontroll og ned mot omsorg. Alle besvarelsene til de ulike respondentene plasserer D innenfor det gule området i feltdiagrammet.

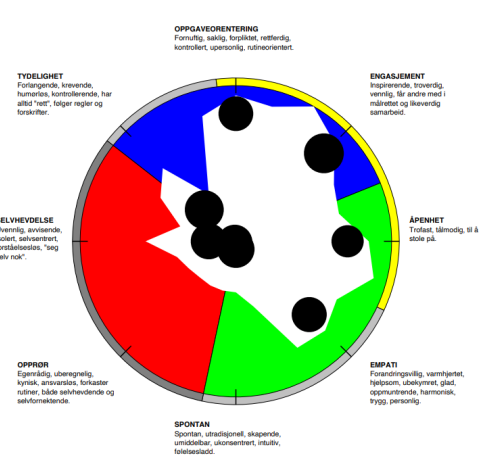
Gjennomsnittet til denne rollen har en lysegrå sirkel med en svak negativ z-verdi på -0,3. Det kan gi en indikasjon på at den nærmeste medarbeideren til personer i prosjektet kan ha en beskjeden og forsiktig rolle. De er i større grad forsiktige med å komme med egne meninger og deltar ikke i diskusjoner med mindre det påtvinges.

Dette betegnes ofte som en avhengighetsrolle, og medarbeideren kjennetegnes ofte som arbeidsom, pliktoppfyllende og aksepterende. Personer som inntar en slik avhengighetsrolle er ofte selvdrevne når det kommer til eget arbeid, men kan mangle evnen til å ta initiativ til videre arbeid innad i gruppen. Denne rollen understøtter “systemet”, og kan oppleves som lojale og støttende, samt fremstå noe passive (Sjøvold, 2006). Flere av respondentene har en slik oppfatning av den nærmeste medarbeider. Dette vil bli drøftet i senere kapittel om kvalitative funn.

Smidighetsprofilen for gjennomsnittet til objekt D viser at adferden engasjement er den adferden som har størst intensitet. Videre er det relativt lik hyppighet på *oppgaveorientering*, *engasjement*, *åpenhet* og på *empati*.



Figur 16: Smidighetsprofil - D



Figur 17: Smidighetsprofil - C

4.1.3 Objekt C - Positiv påvirkning

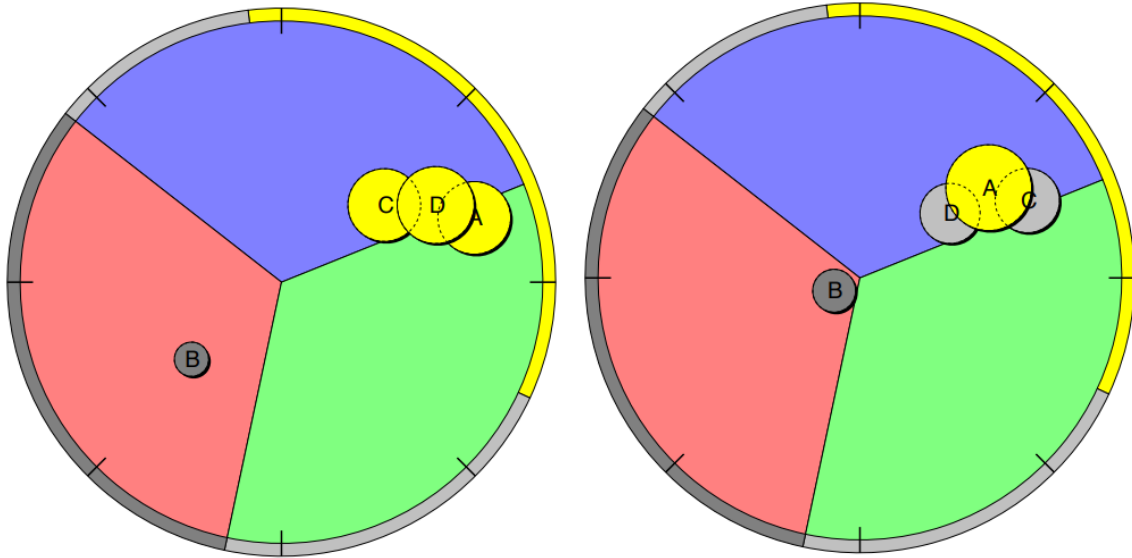
Objekt C er den medarbeideren som påvirker respondenten på best mulig måte. Besvarelsen på dette objektet varierer også noe hos de forskjellige respondentene, men ikke i like stor grad som objekt D. Dette objektet er også oftere tegnet ut som en synergirolle i respondentenes feltdiagram enn objekt D. Dette vises også i tabell 2, hvor objekt C har en positiv Z verdi. Utover dette er det mange likheter mellom objekt D og C.

4.1.4 Objekt B - Negativ påvirkning

Objekt B defineres som den medarbeideren som har dårligst påvirkning på respondenten. Respondentene kan selvfølgelig ha blitt påvirket negativt av objektformuleringen, men forhåpentligvis er resultatets sum gjennomsnittet av reelle medarbeidere

i gruppen. Dette objektet varierer stort i de forskjellige individuelle besvarelsene.

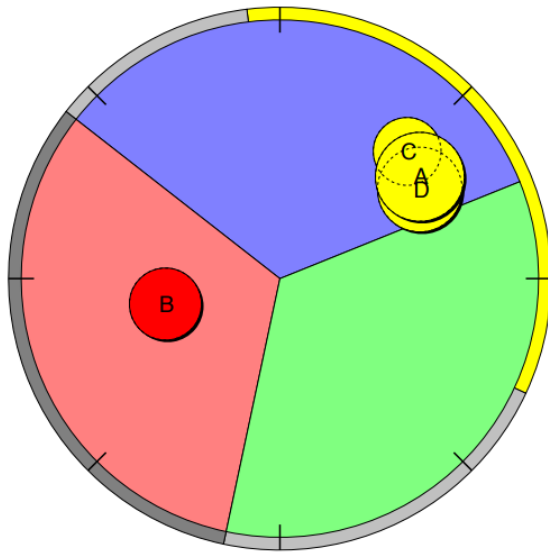
Som figur 18 og 19 viser, tegnes objekt B ut som et mørkegrått objekt av noen respondenter. Dette viser at noen mener den minst ideelle medarbeideren i prosjektet kan oppfattes som en person som viser oppgittethet og resignasjon. Dette er en tilbaketrekningsrolle som respondenten synes det er uinteressant eller krevende å jobbe med.



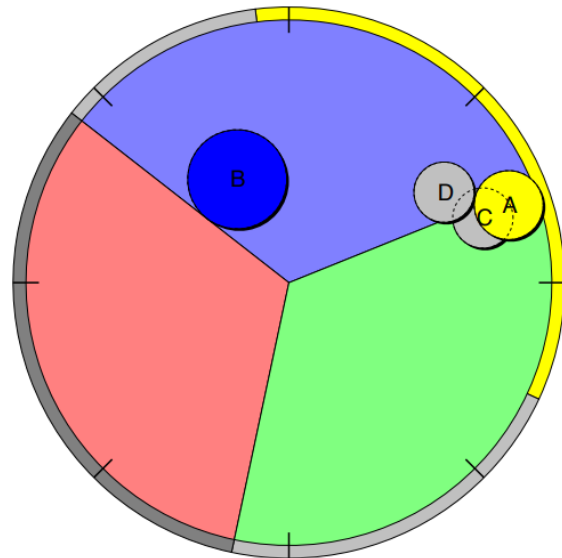
Figur 18: Feltdiagram - Mørkegrå B 1 Figur 19: Feltdiagram - Mørkegrå B 2

Som figur 20 og 21 viser, er det også respondenter som har avgitt besvarelser som tegner ut den minst foretrukne medarbeideren som rød og blå sirkler. Den røde sirkelen betegner personer som viser intoleranse for kontroll og motsetter seg autoriteter. Dette kan være en person som nekter å innordne seg til resten av gruppen. Denne medarbeideren kan kanskje fylle rollen som gruppens syndebukk. Dette kan være en person som ikke godtar gruppens normer eller holdninger. Er det interne problemer i en gruppe, er en slik rollefunksjon en naturlig måte å tilsynelatende løse disse problemene på.

En blå sirkel tegner en rolle av en oppgaveorientert medarbeider. Er sirklene store har de ofte en stor påvirkningskraft på gruppen. En typisk formell rolle for en som befinner seg i denne sektoren, er en lederrolle. Jo nærmere personen er det røde feltet, jo mer kan personen oppleves som en lite fleksibel regelrytter. Gjennomsnittet til objekt B tegnet ut i figur 14 gir et bilde av en slik rolle.



Figur 20: Feltdiagram - Rød B

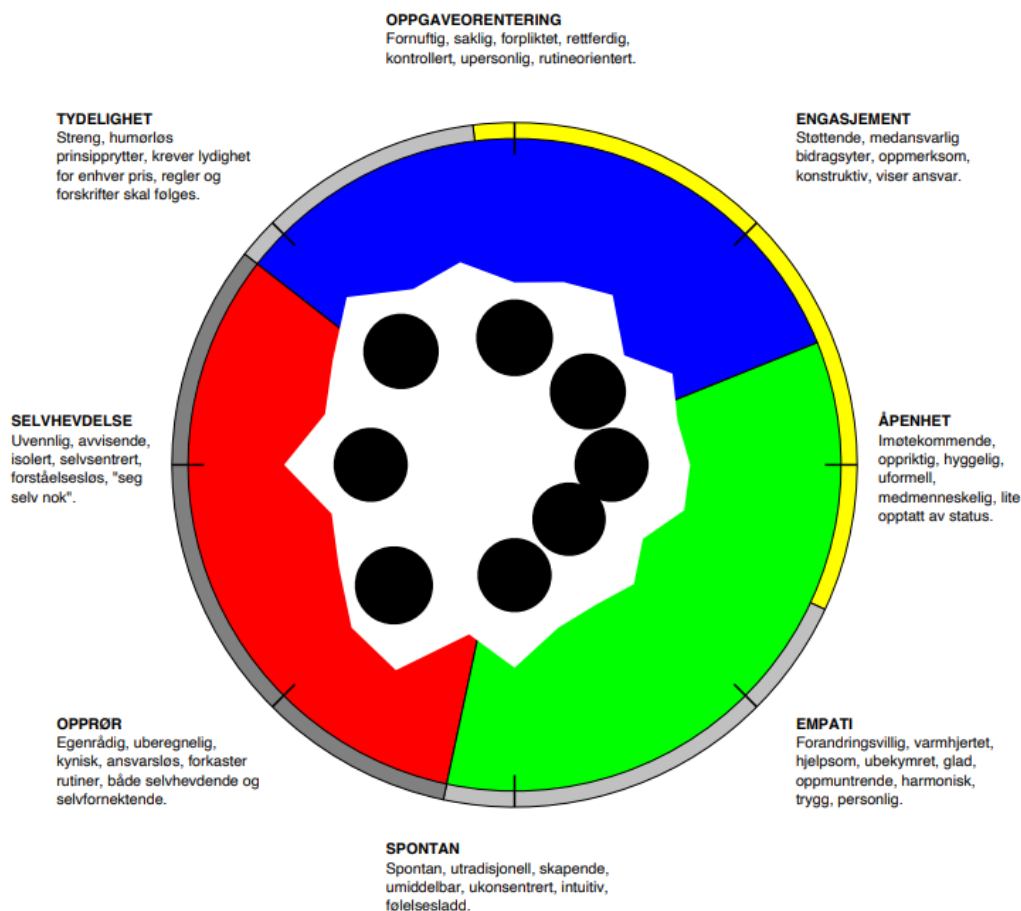


Figur 21: Feltdiagram - Blå B

Siden objekt B er tegnet ut langs store deler av akse som går fra tilbaketrekning til synergi, indikerer dette at det kan være forskjellige personer for de ulike respondentene. Dermed er det ingen i prosjektet som er fryst ut. Dette kan være med på å understøtte funn i de kvalitative intervjuene, hvor det kan vise seg at det er en del subgrupper eller team innad i denne prosjektgruppen.

Smidighetsprofilen for gjennomsnittet til objekt B viser at adferden som fremstilles hyppigst er opprør. Denne er også blant de med høyest intensitet. Dette kan gi indikasjon på at gjennomsnittet av medarbeidere som har denne rollen viser en adferd som kan beskrives med ord som egenrådighet, uberegnelighet, ansvarsløshet, selvhevdende og selvfornektende. Det er likevel tegn til at blå adferd som tydelighet og oppgaveorientering også er til stede. Dette objektet har vist minst av grønn adferd, som for eksempel empati.

Som vist av de individuelle svarene, ser vi at vurderingsobjekt B kan ha roller som innehar adferd som beveger seg i feltdiagrammet fra karakteristikk som selvhevdende og over mot kritisk. Dette er roller som betegnes med adferd som fremmer frihet, og ikke konformitet og oppløsning. Det virker også som at flertallet av respondentene mener at objekt B enten har en rolle som ligger i skillet mellom autoritær og selvhevdende, eller på akse som betegnes med resignasjon.



Figur 22: Smidighetsprofil - B

4.1.5 Gruppens dynamikk

I figur 14 ser man en fremstilling av prosjektgruppen. Gruppen består av en kombinasjon av store og små sirkler, som er henholdsvis gule og lysegrå. I tillegg er det en satellitt i sirkel B som er tegnet ut som en blå sirkel i krysningspunktet mellom blå og rød sone i figur 14. I følge Sjøvold (2006) betyr en gul farge på sirkelen at medlemmet viser en balanse i adferd som reflekterer engasjement og evne til å få med seg andre, men ikke inntar en spesifikk rolle. Medlemmene med lysegrå sirkler har inntatt en rolle som oppleves som beskjedne og forsiktige, men samtidig plikt-opplyllende. Kombinasjonen av gule og lysegrå sirkler kan være positivt i noen team og grupper ved at man har noen bidragsytere som engasjerer og delegerer oppgaver, mens andre gjør oppgavene de får tildelt. Dette samsvarer med modenhetsnivå nummer to, "lagånd". Dette er når en gruppe har en "vi" følelse. I motsetning til høyere nivåer, er denne følelsen skapt av relasjonen til de "andre" for å kunne samarbeide. For at denne gruppen skal fungere, er man avhengig av en sterk leder. En sterk leder kan påta seg å sette mål, rammer og ikke minst definere hvem "de andre" er. Når

dette er oppfylt fungerer denne gruppen godt. Dette avhenger imidlertid av at rollestruktur og lederskap må være avklart i forkant. Hvis det ikke er oppfylt vil gruppen slutte å fungere. Den vil da enten gå tilbake til reservasjonsnivået med en konsekvens at den vil kunne gå i oppløsning eller man kan oppnå en avhengighetskultur. En slik gruppe vil være lite robust til å møte komplekse oppgaver.

4.1.6 Oppsummering:

Gruppen er langt unna et “nyskappings”-nivå slik det virker som er ønskelig for gruppen ut i fra den gule ideelle medarbeider. Videre begrunnelse for at dette kan være ønskelig forklares av kvalitative funn. Funnene fra denne kvantitative undersøkelsen indikerer at prosjektgruppen er på et “reservasjons” eller “lagånd”-nivå på et overordnet modenhetsnivå, og at prosjektets medlemmer er splittet i mange mindre grupper eller team. Disse gruppene kan fungere godt hver for seg, men det er ikke totalt sett et helhetlig felleskap i måten gruppen framstår på. Dette er tatt med videre inn i intervjuguiden og til å understøtte funnene fra den kvalitative delen av oppgaven.

4.2 Kvalitative funn - Intervju

Dette underkapittelet skal ta for seg de kvalitative funnene fra intervjuene som er gjennomført i forbindelse med oppgaven. Funnene vil bli underbygget med mine egne observasjoner og erfaringsrapporter som er skrevet etter at arbeidspakker er avsluttet i prosjektet. Observasjoner gjort under intervjuene er også tatt med i vurderingen av gruppen, da dette er naturlig i intervjusituasjonen. Observasjonen av intervjuobjektet inkluderer nonverbale kommunikasjonssignaler som kroppsspråk og intonasjon. I metodekapittelet er det beskrevet hvilke etiske utfordringer dette har gitt. Funnene vil bli kategorisert i tre hovedfunn; gruppedynamikk, intern adferd og ekstern adferd. Funnene har igjen blitt begrenset til å gjelde den aktuelle programvareutviklingsgruppen sin psykologiske trygghet.

4.2.1 Prosjektgruppen

Intervjuene ble gjennomført i februar 2021. Det var planlagt åtte intervjuer, men grunnet høyt arbeidstempo og noen uforutsette hendelser ble det bare anledning til å gjennomføre syv. De syv intervjuobjektene har forskjellige formelle roller innad

i prosjektet, og de ble valgt ut gjennom et randomisert utvalg. Prosjektgruppens medlemmer har ulik kompetanse og er satt sammen for å løse kompleks utvikling av programvare. Prosjektet har pågått over mange år, og personer har kommet og gått i løpet av prosjektets varighet. To gruppedlemmer har vært med siden oppstart. Det har likevel vært en kjernegruppe hvor flertallet av dagens medlemmer har jobbet med produktet de siste 10-15 årene. Det har også vært flere ulike prosjektledere for prosjektet gjennom dets varighet. Produktet som utvikles av prosjektet beskrives som komplekst og omfattende. Det kreves mye dokumentasjon av kunden levert sammen med det ferdige produktet. Frem til i dag har prosjektet hovedsaklig levert et produkt til en stabil kundemasse, men fremover skal produktet også leveres til andre prosjekter og kunder som har andre krav og kulturer.

Medlemmene av gruppen sitter samlet i et åpent kontorlandskap, med få unntak. Covid-19 har hatt en viss påvirkning på gruppens dynamikk det siste året, men siden deler av produktet skal skjermes for allmennheten har gruppen hovedsaklig jobbet på kontoret og ikke hjemmefra. Pandemien har bidratt til et høyere fravær grunnet karantene og strengere krav ved mild sykdom. Likevel har dette påvirket gruppen i mindre grad, og den har kunnet jobbe tilnærmet normalt når medlemmene har vært tilstede på kontoret. Gitt prosjektets natur må det også påpekes at respondentene har uttalt at det er vanskelig å tilrettelegge for hjemmekontor.

I løpet av høsten 2020 var det spesielt én hendelse som preget prosjektgruppen i stor grad, og som har gitt et stort utslag i respondentene sine svar og intervjuer. Hendelsen var en overordnet stans i arbeidet med utviklingen og testingen av produktet. Dette preget respondentene i stor grad i form av frustrasjon knyttet til håndteringen av den midlertidige stansen. I slutten av kapittel 4.2.4 vil denne hendelsen bli beskrevet og analysert nærmere.

4.2.2 Gruppens oppbygning og dynamikk

I kapittel 4.1 ble de kvantitative funnene fra SPGR lagt frem. Disse funnene utfyller de kvalitative intervjuene. Sammen har disse lagt et grunnlag for en del antagelser vedrørende prosjektgruppen. Disse antagelsene og funnene er videre undersøkt gjennom observasjoner og erfaringsdokumenter. For å få klarhet i hvilke faktorer som kan bidra til fenomenene, har det vært ønskelig å undersøke gruppens rollesammensetning ytterligere.

Intervjuene startet innledningsvis med at respondentene ble spurt om hvordan de

opplever rollesammensetningen i prosjektgruppen, og om de har annen erfaring fra tidligere. Denne introduksjonen førte oftest til en fri prat rundt prosjektgruppen, miljøet og dens oppbygning. De viktigste funnene som har påvirkning på programvareutviklingsgruppens psykologiske trygghet fra denne intervjudelen blir lagt frem og analysert i dette delkapittelet. De omhandler subgrupperingene eller arbeids-teamene som har oppstått i prosjektet, samt rollestrukturen til prosjektgruppens medlemmer. Til slutt omtales usikkerheten det virker som kan oppstå ved igangsettelse av et arbeid, også kalt arbeidspakke.

Prosjektgruppen - en sammensetning av flere team

På innledningsspørsmålene poengterte alle respondentene i forskjellig grad at det ikke er *et* team eller gruppe som jobber med dette produktet. Det ligner mer på en gruppe av mennesker som blir satt sammen til forskjellige arbeidsteam ved behov. Noen av disse arbeidsgrupperingene, som flere kalte de, har vært faste over tid og tar for seg spesielle fagfelt. Andre tar igjen for seg mindre arbeidsoppgaver som pågår over en begrenset periode, og består av få eller bare et gruppemedlem. Et av gruppemedlemmene forklarte dette på følgende måte:

“Noen ganger, når det er ganske lite arbeid, så har vi typisk en, to, tre personer som jobber på mitt delprosjekt. Men vi har også hatt litt større delprosjekter hvor det har vært en syv, åtte, ni stykker som har jobbet på mitt delprosjekt.”

Det ble også dratt frem fra flere arbeidsledere og gruppemedlemmer at de ikke så på prosjektgruppen som et team, men heller mente at det var arbeidsgruppen som dannet et team. Dette ble forklart:

“For det første, så vil jeg jo si at jeg ikke opplever prosjektgruppen som et team? Nei, jeg vil si at kanskje si en gruppe. Men de ulike delprosjektene kan ofte bestå av team.”

Det virker også som at dette er en ønskelig sammensetning fra prosjektleder sin side. Ved å sette sammen flere små team, får man kjørt flere oppgaver eller delprosjekter samtidig. Man kan da allokere riktig arbeid til riktig ressurs. Det vil si at den som er mest egnet til å løse en oppgave, får denne. Det som fremstår som en negativ effekt av måten denne allokeringen gjøres på, er at den som gjør allokeringen av ressurser kan være en annen enn den som er oppført som “eier av ressursen”. Det er ikke alltid denne allokeringen av ressurser går riktig vei gjennom linjen. Med linjen menes her ansvarlig ressursleder eller prosjektleder. Det oppleves fra flere hold at

andre prosjekter eller individer kan legge beslag på arbeidskraft. Andre mener at de er usikre på hvem som har myndighet til å fortelle dem hvem som kan dele ut arbeidsoppgaver, altså at det er usikkerhet i hvem som eier eller styrer ressursen. Dette fører til en usikkerhet, spesielt rundt hva den reelle arbeidsbelastning er for de enkelte i prosjektgruppen.

En annen ting som er identifisert blant flere respondenter fra gruppen, gjelder tiden et arbeidsteam jobber sammen med en oppgave.

“Så jeg er jo veldig tilhenger av team som jobber sammen over lang tid, og det gjør ingen av disse teamene i denne gruppen nå.”

Dette viser at selv om medarbeidere tidligere har jobbet sammen over lengre tid, er det få eller ingen som gjør det akkurat nå. Det er kom også eksempler på at man hadde kommet til det punktet hvor man føler man begynner å jobbe bra sammen, for så at arbeidsteamet løses opp og man begynner å jobbe med andre oppgaver og gruppemedlemmer.

Det kom frem at dette kan være noe av ulempen med å jobbe i en prosjektorganisasjon. Det at et prosjekt gjerne blir oppløst etter en gitt tid, før det blir etablert et nytt prosjekt eller delprosjekt. Dette kan ofte føre til endring i sammensetningen av folk, som igjen gjør at teamene ikke får utvikle seg slik det er ønskelig. En annen ting som ble dratt frem som oppfølging til dette, er utfordringene disse utskiftningene medfører når det gjelder erfaringsoverføring. Spesielt om prosessen, da denne gjerne “finnes opp på nytt” ved delprosjekter.

Bedriftens ledelse har uttalt at de ser utfordringene ved en slik prosjektorganisering, og at det er planlagt å gå over til en mer produktorientert organisering. Hvorvidt dette lar seg gjennomføre, eller når det eventuelt skjer, er det ikke sagt noe om.

Gruppemedlemmenes roller i teamet - et mulig ønske om en synergirolle

Som tidligere beskrevet, er det identifisert at prosjektgruppen jobber med et produkt som er krevende, omfattende og komplekst. Produktet omfatter programvareutvikling som har pågått i mange år, noe som har ført til en stor kodebase med en noe aldrende kode. Dermed er det et stort behov for mye forskjellig kunnskap. I tillegg består produktet av mange typer programmeringsspråk og teknologier. Dette fører til at gruppemedlemmene må inneha kunnskap om ulike fagfelt og ha en høy grad av kompetanse innenfor disse.

Disse kravene, sammen med funnene rundt den ideelle medarbeideren fra SPGR-undersøkelsen, gir indikasjon på at respondentene ønsker medarbeidere som håndterer mange forskjellige situasjoner. Dette samsvarer med hvordan oppgavene oppleves av respondentene.

“I “dette prosjekt”-teamet føler jeg at vi gjør masse forskjellig, det er mange som gjør forskjellige ting. Du er kanskje litt prosjektleder, noen ganger teamleder, noen ganger er man utvikler, også er vi litt testere. Også skriver vi dokument, kravdokument. Så alle gjør på en måte litt av alt da. Så sånn sett er ikke rollene så satt, nei.”

Siden denne gruppen håndterer et komplekst produkt og samtidig består av få medlemmer i forhold til produktets omfang, er det ingen som kan ha dedikerte faste roller. Medlemmene må kunne bidra på forskjellige fagfelt og gjennomføre forskjellige jobber som kreves av produktet. Dermed virker det fort som et krav fra medlemmenes side at man må evne å omstille seg som medarbeider i dette prosjektet.

Flere respondenter sammenlignet hvordan de har det nå, med hvordan de har hatt det i tidligere prosjektgrupper. Følgende var en typisk respons på denne sammenligningen:

“Føler at i dette teamet, så er det(opp-gavene) mer flytende”

Ved oppfølging av hvordan denne flytende rollestrukturen er for respondentene blir det påpekt at det kan føles utfordrende. Eksempelvis blir det svart følgende på spørsmål om dette sees på som en utfordring:

“I starten gjorde jeg det ja, fordi at det var veldig vanskelig å vite hvem som egentlig gjorde hva. Hvilken rolle de hadde der og da. Men etter hvert som man kjenner både miljøet og personene litt bedre, så vet man at de har forskjellige hatter. Ja, det er lettere å finne noen å spørre nå enn det var for et år siden.”

Dette vitner om at det tar tid å komme inn i arbeids- og gruppedynamikken for medlemmene. I forbindelse med denne oppstartstreggheten er det knyttet en usikkerhet rundt hvilket ansvar de formelle rollene innehar og hvem man skal snakke med når man lurer på noe. Usikkerhet er det også rundt hvem som gir føringene til prosjektet. En respondent kom med følgende uttalelse:

“Også blir prosjektet stående litt i spagaten mellom produktsjefens og prosjektsjefens ønsker, altså det er ikke ukjent. Det er ganske vanlig at produktene og prosjektene har problemer med å jobbe, jobbe sammen, og at de trekker i hver sin retning. Og det er det jo litt avhengig av selskapet og hvordan man er organisert ..., men akkurat

her i vårt tilfelle så føler jeg at prosjektet står med en fot i hver leir.”

I intervjuene ble også forskjellen mellom respondentens ønskelige medarbeider og den virkelige medarbeider forsterket. Selv om man ønsker at medarbeideren er en person som kan skifte mellom ulike typer adferd og roller, er det funn som tyder på at ikke alle medarbeidere fremstår slik for respondentene. Det er medlemmer som har større kvalifikasjoner innenfor spesifikke deler av produktet, og dermed oftere får jobb som omhandler disse fagfeltene. Det er også gjort funn fra intervjuene som er med på å underbygge tidligere funn rundt satellittene i gruppen. Altså de personene som er identifisert med adferd som ikke fremmer et dynamisk og nyskapende team. Den minst ideelle medarbeideren er også ved flere besvarelser tegnet ut som en liten mørkegrå tilbaketrekningsrolle. Når dette har vært undersøkt ytterligere gjennom intervjuene, sier de fleste at det er et godt arbeidsmiljø, men at det kan være enkeltindivider de ikke ønsker å settes på team sammen med. Sagt på en mykere måte:

“Det er medarbeidere jeg samarbeider bedre med, ja. Og som jeg foretrekker å jobbe med”.

Det som er bra for teamprestasjonen, er at det er gjort funn som tyder på at at dette ikke gjelder de samme individene for alle respondentene. Det kan indikere at det ikke er en utfrysing av enkeltindivider. Det virker i stedet som det er naturlige grupperinger innad i prosjektgruppen, noe som vil bli videre diskutert i kapittel 5.

Gruppedemmenes forventninger når man går i gang med en arbeidspakke

Både prosjektleder og gruppedemmer har snakket om utfordringer knyttet til rammeverket rundt et arbeid som skal settes i gang. Det understrekes at det ofte går veldig lang tid fra et arbeid utrededes og planlegges, til det faktisk gjennomføres. I tillegg er det ikke alltid tatt med “overheaden” inn i arbeidet som skal utføres. Det vil si at det kun er gjort et tidsestimat på den faktiske utviklingen som fører med arbeidspakken. Det er ikke i særlig grad tatt med tidsestimat på den tiden som brukes til testing, dokumentering og evaluering. Det vil si at i planleggingsfasen, så er det i stor grad bare satt av tid til selve utviklingen. Dette gjelder ikke alle delprosjekter eller arbeidspakker, men en gjennomgang av evalueringene viser at dette går igjen.

Når en arbeidspakke er kommet i gang nevner flere av respondentene en usikkerhet

rundt hvor mye tid man har til gjennomføring og hvorvidt dette er nok. Dette begrunnes med at det ikke er noe system eller rutiner for å holde oversikt over hvor mange timer som er brukt og hvor mange som gjenstår. Samtidig poengteres at det ofte finnes tidstyver som stjeler timer fra prosjektet. Disse er ofte ukjent for prosjektets medlemmer helt til de setter en stopper for arbeidet. Dette kan være andre prosjekter, innføring av arbeidsverktøy eller gjennomgang og vurdering av andres arbeid.

“Når du da kommer til det formelle etterpå med kode review og alle sånne ting da, så har de ikke helt tatt høyde for at det skal gjøres. Så da gikk det ukesvis med tid på det.”

Et annet funn angående usikkerheten rundt tidsbruken nevnt ovenfor, er at det ofte er andre personer enn de som skal gjennomføre arbeidet som skriver estimatene for arbeidet som skal utføres.

“Ingen i teamene har sett oppgavene før, ingen har fått lov til å grave seg inn i dem og skrive løsningsforslag og design for å komme med sine estimat.”

Dette kan selvfølgelig ha sammenheng med tiden som går mellom når jobben blir estimert og når den faktisk gjennomføres. Arbeidet estimeres gjerne året i forveien, uten at det senere gjøres endringer eller revideringer.

4.2.3 Gruppens interne adferd

I dette kapitlet er det forsøkt å skille mellom ekstern og intern samhandling for gruppen, da det videre er skilt mellom det eksterne og interne i diskusjonskapitlet. Dette delkapitlet vil ta for seg funnene rundt den interne adferden til prosjektgruppen.

På et jobbrelatert nivå virker den interne samhandlingen i gruppen god. Fokuset i samhandlingen ligger på arbeidet, og man har stor toleranse overfor hverandre. Dette virker knyttet opp mot kompleksiteten til produktet. Jevnt over er det enighet fra respondentene om at et så komplekst system krever toleranse med tanke på spørsmål og kunnskapsdeling. Samtidig er det gjort funn i forbindelse med gruppens dynamikk som tyder på at grupperinger også påvirker gruppens interne adferd og samhandling.

Kommunikasjon innad i gruppen

Det er forsøkt å skille mellom kommunikasjonen i gruppen og selve handlingsmønstret ved feil, selv om dette henger sammen. Dette for lettere å diskutere funnene i diskusjonskapittelet.

Det blir fort klart at de fleste respondentene gir besvarelser som vitner om god kommunikasjon innad i teamet rundt feilretting, avvikshåndtering og utfordringer som oppstår i forbindelse med produktet. Her er det en rekke tiltak, rutiner og verktøy som det blir påpekt fungerer bra. Problemer som oppstår i forbindelse med produktutviklingen finner relativt raskt veien til de riktige personene, enten gruppe-medlemmer eller andre, slik at tiltak kan iverksettes og feil rettes.

“Det tror jeg er fordi vi har jobbet sammen såpass lenge, mange av oss, at vi vet veldig godt hvem som takler de forskjellige oppgavene, og hvem som jobber godt sammen”

Det vises til gode samtaler rundt kaffemaskinen og “stand-up” møter hvor man går sammen og deler informasjon i gruppen. Det påpekes at det dessverre har vært færre av disse møteplassene som følge av covid-tiltakene, men at det er positivt når det likevel skjer. Jevnt over mener respondentene at dette fungerer bra internt. Likevel er det eksempler på at enkeltpersoner synes det også her er forbedringspotensiale. Dette kan igjen linkes mot subgrupperingene i prosjektet.

Videre fremkommer at det er en tendens til at andre problemer kan neglisjeres eller underkommuniseres. Dette gjelder problemer som ikke har direkte med arbeidsoppgavene eller produktet å gjøre. Det kan blant annet være private problemer, og problemer rundt arbeidsrutinene. Er det uenighet om hvordan arbeidet skal gjennomføres, kan det oppstå uenigheter som ikke blir avklart. Noe av dette blir det sagt er vanskelig å endre på, særlig det som omhandler kultur og hvordan rutinene “alltid har vært”. Andre ting fremstår derimot som litt uforklarlig, som hvorfor man ikke kan få anskaffet enkle verktøy som kan forbedre arbeidsmiljøet. Eksempler på dette kan være hodetelefoner, skjermer eller tilrettelagt datamus og tastatur. Enkelte av disse uforklarlige problemene finnes det svar på i sikkerhetsloven, som regulerer hva som er tillatt på en arbeidsplass hvor det håndteres gradert informasjon. Spørsmålet fra mange er likevel om dette blir kommunisert ut på en god måte, og om bedriften “gjemmer” seg litt bak denne forklaringen uten at den er reel. Det er uansett funn som tyder på at dette er en følelse opplevd av flere av respondentene. Denne utfordringen kan sees i sammenheng med den interne kommunikasjonen, men kan også ha sammenheng knyttet til den eksterne kommunikasjonen.

Funnene kan tyde på at den interne kommunikasjonen bygger på høy tillit til hverandre. Gruppen evner å snakke om arbeidsrelaterte utfordringer og problemer. Videre er det tendens til at det snakkes mindre om utfordringer knyttet til personlige uenigheter og utfordringer, da spesielt på tvers av subgrupperingene. Dette støttes også av funn fra observasjoner i prosjektgruppen, og vil bli videre beskrevet i kapittel 4.3.

Håndtering av feil i gruppen

Edmondson (1999) stiller spørsmål ved hvordan den interne håndteringen av feil gjøres i gruppen. I denne gruppen kan det skilles mellom utfordringer rundt arbeidsrutiner og utviklingsutfordringer. Som ved kommunikasjonen, har man gode verktøy som tar for seg feil og mangler med produktet. Utviklingsfeil holdes ikke mot personer, dette fordi det er så komplekse systemer.

“Det er såpass komplekst og hårete, en del av det vi jobber med, at de fleste har forståelse for at man sitter og sliter med ting altså.”

Dette går igjen blant de fleste respondentene. Samtidig er det funn som viser at personlige utfordringer og problemer ikke adresseres i like stor grad.

“Det er ikke veldig god kultur for å ta opp personlige problemer. Ikke i noen veldig stor grad, kanskje litt i subteamene da, men stort sett er det faglig prat mellom medlemmene i virksomhetens grupper.”

Det er også ting som tyder på at det kan være en del overkjøring i enkelte saker. Særlig når det oppstår konflikter. Dette kan også linkes til besvarelsen rundt minst ideelle medarbeideren fra SPGR-undersøkelsen. Vurderingsobjektet er tegnet ut av noen respondenter som en stor blå sirkel (kontrollerende). Av andre som en stor rød sirkel (opposisjon). Hvor gjennomgående dette er, og hvor hyppig dette oppstår, er ukjent. Funnene tyder likevel på at det skjer, og at dette kan være med på å skape større usikkerhet og et mindre trygt miljø for enkelte i prosjektgruppen.

“Det er noen det er problematisk å diskutere med, noen jeg unngår. Bortsett fra de, så har resten av gjengen et godt forhold mener jeg.”

Til slutt viser funnene at det er utfordringer med rutiner og metodikk som respondentene ønsker skulle vært håndtert annerledes. Eksempler fra respondentene er endring av vurderings- og kvalitetsprosessen, samt håndtering av interne endringsforslag til arbeidsprosesser. Det er ikke gjort gjennomgående funn, men noen eksempler er

det. Flere og mer gjennomgående funn rettet mot utfordringer rundt arbeidsrutiner og metodikk kan i større grad kobles mot den eksterne kommunikasjonen. Dette vil bli ytterligere adressert i neste avsnitt.

4.2.4 Gruppens eksterne adferd

Den eksterne teamadferden representerer i følge Edmondson (1999) i hvilken grad medlemmene engasjerer seg i å hente informasjon og tilbakemeldinger fra andre i organisasjonen eller fra kundene. Innenfor dette temaet finnes noen av de mest interessante funnene hos denne prosjektgruppen. Det virker som at mye av dette er fraværende for prosjektets medlemmer, med få unntak. Disse unntakene er gruppe-medlemmer som har en dedikert jobb som innebærer kommunikasjon med eksterne aktører. Fraværet hos de resterende gruppemedlemmene underbygges av intervjuer, observasjoner og evalueringsrapporter.

Samhandling med eksterne aktører

På spørsmål om det koordineres med andre aktører og prosjekter innenfor bedriften for å nå et felles mål, svarer respondentene nesten alltid nei. Ved videre utdyping, svarer respondentene at de ikke kjenner til at det er kommunisert ut et felles mål for bedriften. Samtlige respondenter sier noe om et fravær av informasjonsutveksling mellom prosjekter i bedriften. Det snakkes om en distanse mellom prosjektgruppen og resten av bedriften.

“Vi er en adskilt avdeling, både geografisk og på andre måter. Produkt og prosjekt og alt. Vi har veldig lite med den øvrige organisasjonen og gjøre. (...) Samtidig som vi har en felles ledelse hvor prosjektene styres overordnet fra.”

Den informasjonen prosjektmedlemmene får fra bedriften, kommer ofte i form av e-post eller via kunngjøringer på en intranettside. Det har vært observert samlinger hvor man har fått presentert informasjon fra bedriftens ledelse, men denne omhandler ofte budsjetter. Det er uttalt fra respondentene at det er lite verdier og målsetninger å spore utover det økonomiske. Dessverre har pandemien satt en stopper for de få møtene som tidligere har vært, og det er observert en form for informasjonsvakuum.

Videre er det observert at noen tidligere medlemmer av dette prosjektet har dannet et nytt team. Dette teamet skal samarbeide med et annet prosjekt innad i bedriften

for å se på synergieffekten av det å dele kunnskap og informasjon. Dette teamet er ikke studert i denne oppgaven. Til nå er svarene fra respondentene at slike tidligere forsøk har hatt liten effekt og påvirkning for dette prosjektet sin del.

Ved spørsmål om man har kontakt og kjennskap til kunden, er svaret at det er få kontaktpunkter. Det er kun enkeltpersoner som står for kontakt og videreformidling av informasjon. Dette kan selvfølgelig lede til både gode og dårlige resultater, men det er sjelden man har kontakt med selve sluttbrukerne av produktet. Dermed er det få eller sene tilbakemeldinger på om det man har utviklet er “riktig” for kunden.

“Produktet som utvikles kan være i henhold til et krav, men kravet kan være mistolket.”

En slik kontakt eller samhandling med kunden mangler altså for flertallet av respondentene. Det er indikasjoner og funn gjort gjennom observasjon som kan tyde på at respondentene føler at dette leder til en usikkerhet rundt utvikling, og at det kan være ønskelig med økt kundekontakt. Om ikke med direkte fysisk kontakt, så eksempelvis gjennom digitale forum.

Ekstern varsling når noe oppleves feil

Et eksempel som går igjen blant respondentene, er en stans prosjektet hadde høsten 2020. Denne stansen gikk både på utvikling og stans av verifisering av produktet. Begrunnelsen var at timene til utvikling var brukt opp. Alle respondentene har i intervjuene nevnt en usikkerhet som oppsto i forbindelse med dette, som påvirket dem i større eller mindre grad.

“Også var det en stans i høst. (...) Det synes jeg rett og slett har vært litt trasig, ja. For da sitter du der og aner på en måte ikke hva du skal holde på med. Men så skal du bli ferdig med ting, men hva skal jeg begynne med nå? Du vet at det er masse ting som ligger i loopen, som egentlig må gjøres, men du får ikke gjort det. Du vet det ligger feil, men du får ikke rettet det. Og da sitter jeg der da og lønnen blir betalt uansett.”

For å undersøke om denne stansen var et enkelttilfelle eller om det kan ha oppstått noe tilsvarende tidligere, ble det undersøkt om det fantes lignende hendelser. Dette ble gjort ved å se i erfaringsrapporter fra arbeidspakker hos teammedlemmene. Funn fra denne undersøkelsen viser at det finnes flere hendelser som har inneholdt noe av det samme: *“Mye stopp og start i arbeidet med WP pga ressursprioriteringer. og selv*

når arbeidet var i gang jobbet mange med andre oppgaver.”

Videre ble det påpekt at kommunikasjonen rundt dette oppholdet eller stansen ikke var som ønsket. Dette ble også påpekt som mindre bra av noen:

“Og kommunikasjonen? Nei, den var ikke bra.”

Om denne kommunikasjonen burde ha vært eller var intern i prosjektgruppen, eller om den burde ha kommet fra eksternt hold blir en diskusjon. Det som har blitt sagt om den eksterne kommunikasjonen er følgende:

“Ja, hvis man maser og spør litt får en på en måte et svar. Men svaret man får er ofte nei. Du må bare avvente avklaring i fra hovedkontoret, og på hva de får lov til å gjøre.”

Dette kan tyde på at det er en usikkerhet knyttet mot det eksterne prosjektledelselementet. Videre fantes det andre som hadde større forståelse eller satt med mer informasjon i gruppen. De var av den oppfatningen at de fikk vite hvorfor tilstanden var som den var, men at det var uforståelig hvordan man kunne havne i en slik situasjon.

“Når den stoppen kom, så jeg ble veldig overrasket (..) Jeg er vant til at man gjør jobben, altså at jobben er definert. Den har et mål, den har ofte en leveransetid, kvalitetsmål og så selvfølgelig et kostnadsmål. Men det er jo en delta også. Det vil det alltid være, så med en gang tid blir endret, eller kvalitet endret eller scopet, så skjer det noe med de andre faktorene.

Så jeg ble kjempeoverrasket over at det betydde full stopp. Nå får du ikke lov til å føre en time mer på dette prosjektet. Det er bare om å gjøre å få stoppet alle aktivitetene uansett hvor vi er i løypa, og så har scopet på en måte endret seg. ”

Det ble videre spurt hvordan kommunikasjonen hadde føltes for prosjektmedlemmene som hadde blitt påvirket av denne stansen. De ble spurt om de syntes rammene generelt i prosjektet var kommunisert godt nok, da med spørsmål om hva de overordnede prosjektrammene var. Respondentene svarte at dette er ukjent eller ganske uklart.

“Ingen idé.”

“Nei, kanskje ikke”

Ser man i erfaringsrapportene som er skrevet etter at arbeidspakkene er ferdigstilt i senere tid kan man også finne lignende utsagn.

“*Usikker på hva som var “ferdig”kriteriene.*”

Oppsummert gir dette et godt eksempel på den avstanden som er identifisert mellom gruppe medlemmene og de som utarbeider rammene til prosjektet. Denne avstanden blir forsterket av en “oss mot dem”-holdning og uttalelser. Det ble søkt å finne ut om dette er varslet om eller om dette bare er snakk innad i prosjektgruppen. Det som ble avdekket er svar som *det fører jo ikke noe med seg*. Dette gir et inntrykk om fravær av slik varsling. Der det er funnet eksempler på varsling, er når noe blir graverende nok til at fagorganisasjoner trekkes inn. Dette er det eksempler på, men for å holde på anonymiseringen er det valgt å ikke utbrodere disse.

4.3 Egne observasjoner

Som beskrevet i metodekapittelet er jeg selv en del av denne gruppen. Dette innebærer at jeg har hatt muligheten til å bidra inn til oppgaven med egne observasjoner og tolkninger. De etiske utfordringene rundt dette er beskrevet i metodekapittelet.

4.3.1 Initielle samtaler med prosjektledelsen

I oppstartfasen til oppgaven var det en forberedende samtale mellom meg som student og bedriftens prosjektledelse for å se på mulige problemstillinger for en masteroppgave. Dette var en fruktbar og god samtale hvor det kom frem mange relevante problemstillinger og utfordringer relatert til prosjektene i bedriften. Blant annet ble det uttalt at utviklerne bruker for lang tid på enkelte oppgaver, og at dette ville vært interessant å se nærmere på. Påstanden ble tolket til at prosjektmedlemmene legger ned for mye jobb i deler av oppgaven. Dette kan ende opp med et produkt som er bedre enn de initiale spesifikasjonene. Problemet er at timene blir brukt opp før man har gjort ferdig alt det som kreves for å implementere produktet eller delproduktet. Dermed sprekker prosjektet på antall timer når man skal fullføre de resterende delene som trengs for en leveranse. Dette ble uttalt som en generell utfordring i bedriften, og har vært store deler av grunnlaget for denne studien.

4.3.2 Avstand mellom prosjekteier og prosjektmedlemmene

Noe som tidlig ble identifisert i intervjuene var avstanden mellom prosjektgruppen og ledelsen, spesielt den delen som sitter på en annen geografisk lokasjon. Dette

understøttes ved observasjon, men det må påpekes at disse observasjonene bare er gjort av én person og dermed kan det være oppfatninger og vinklinger som ikke kommer frem.

Gjennom observasjon er det identifisert flere ledelsesaktører for denne prosjektgruppen. Men det har vært vanskelig å få oversikt over hvilke ansvarsområder de ulike aktørene har. Dette er noe som også kom frem gjennom intervjuene. De aktørene som er identifisert omhandler en prosjekteier som har en annen geografisk lokasjon. Denne prosjekteieren har eierskap over prosjektet og styrer kostnadene, og derav timene, som tildeles prosjektet. Deretter er det en produksjef som har eierskap til produktet. Han staker ut veien videre for produktet og utviklingen, uten at det virker som at denne aktøren har en større bestemmelse over den daglige driften. Til slutt har vi en linjeleder som har kontroll over ressursplanleggingen og kompetansen til de enkelte medarbeiderne.

Prosjektlederen svarer til prosjekteieren og produksjefen. Det er også verdt å notere seg at det har vært en del utskifting av prosjektledere for dette prosjektet de siste årene. Det virker som at prosjektlederen til tider dras mellom disse to aktørene. I tillegg har flere av respondentene uttalt at det kommer allokeringer fra andre prosjekter, som igjen benytter seg av prosjektmedlemmene til en rekke andre oppgaver. Det er til dels uoversiktlig, noe som gjør det vanskelig å skaffe seg et helhetlig bilde over organisasjonshierarkiet rundt prosjektgruppen.

Funnene kan passe med at det er en kultur for prosjektorientert organisering i bedriften, men at det er ønske om en annen tilnærming. Spesielt når det gjelder produkter som lever over lang tid, slik som produktet denne prosjektgruppen jobber med. Det er også observasjoner som tyder på at det brukes en vannfallsmetode i utviklingen, i stedet for en mer smidig prosess som støtter den prosjektbaserte kulturen. Samtidig er det identifisert iterasjoner som underbygger at det er deler av arbeidsprosessen som er inspirert av en smidigere tilnærming. Dette gjelder blant annet integrasjonstesting av produktet og vil bli diskutert videre i neste kapittel.

4.3.3 Treg og vanskelig kommunikasjon i bedriften

Den neste observasjonen som trekkes frem underbygger det som kom frem i intervjuene rundt den eksterne kommunikasjonen. Det virker som det er en treg dialog fra prosjekteier og ned til prosjektets medlemmer. Det virker også som det er en høy terskel for dialog. Det har ikke blitt identifisert noen lavterskel arena hvor man

kan ha en uformell samtale. Eksempler på dette er at store deler av kommunikasjonen foregår på e-post direkte til den utøvende part. Det er observert at informasjon mistes og ikke nødvendigvis formidles til det riktige gruppemedlemmet. Dette fører til at personer med adekvat kunnskap som kunne ha bidratt til å løse et problem, ikke får deltatt med sine innspill. Dette har igjen ført til gnisninger, irritasjon og ansvarsfraskrivelse blant gruppens medlemmer. Dette gjelder ikke alle oppgaver, men det er observert enkelttilfeller og understøttes av svarene til respondentene.

En annen utfordring rundt den eksterne kommunikasjonen til gruppen, gjelder antall timer man skal bruke på en jobb. Det virker som antall medgåtte timer er den faktoren man måler prosjektets suksess med. Dette kan føre til en usikkerhet, og kanskje redsel, til å rapportere timer på korrekt vis. Funnene forteller at dersom det føres feil har det ført til diskusjoner og uenigheter. Det er uttalt at det i enkelte tilfeller brukes flere timer på å rette opp i feil timeføring, enn det antall timer som var ført feil i utgangspunktet. Som et konkret eksempel førte et av gruppemedlemmene 10 arbeidstimer under feil post. Diskusjonen som fulgte og rettingen av denne feilen, ble uttalt at tok langt flere arbeidstimer enn de som ble feilført.

Dette kan også føre med seg at enkelte delprosjekter og timeføringsposter blir synde-bukker. Dette fordi jobben det tar å fullføre en oppgave utover de timene som er tildelt, føres på generelle prosjekter. Videre får en inntrykk av at man hopper over på en mer generell del og gjør mindre vesentlig arbeid når man ikke lenger har flere tildelte timer til rådighet. Altså arbeid som ikke hadde vært nødvendig å gjøre for å få ferdigstilt produktleveransen, i henhold til vannfallsmetoden.

Det er også observert at man fører timer på slike generelle prosjektposter fordi man er redd for at det kommer mindre timer til rådighet ved neste tildeling. Det vil si at hvis man ikke bruker timer, så viser det at man ikke har nok å gjøre. Derfor varsles det gjerne ikke om ressursmangel eller at ressurser brukes på andre prosjekter, delprosjekter eller arbeidspakker.

4.3.4 Subgrupperinger innad i prosjektgruppen

Til slutt i dette kapittelet sees nærmere på funnene rundt subgrupperingene fra intervjurunden inkludert observasjoner. Det er observert at det er tendenser til slike grupperinger på sosialt nivå. Det vil si at enkeltindivider finner sammen grunnet felles interesser. Det er også observert at enkelte blir satt sammen fordi det er hensiktsmessig. Dette kan inntre dersom arbeidet krever at personer med en gitt kunnskap

må samarbeide for å løse en oppgave. Disse grupperingene er observert i forskjellige størrelser. Det er også observert at det er naturlige gnisninger mellom individer som har ført til splittelse i arbeidsgrupperinger. Dermed settes gruppemedlemmene sammen i arbeidsteam litt etter hvor godt de samarbeider. Dette er kanskje det mest utfordrende elementet i gruppen når det kommer til disse grupperingene. Hva om man må arbeide med en man ikke har et ønske om å arbeide med? Dette vil bli diskutert i neste kapittel.

4.4 Oppsummering av funn

Oppsummert er det tendenser til at dette er en prosjektgruppe med grupperinger av arbeidsteam. Disse teamene er satt sammen litt tilfeldig og litt bevisst ut fra hvem som går godt sammen. Om dette burde vært løst på annen måte for om mulig å bedre produksjonseffektiviteten er usikkert. Dette kunne nok med fordel ha vært optimalisert og utfordret. Videre er det en viss grad av “oss mot dem” -holdning. Det er “oss” her på dette kontoret, “oss” i Prosjektet vs “de på hovedkontoret”, kunden og andre prosjekter. Et annet funn som er identifisert, er spagaten prosjektlederen står i mellom produksjef og prosjekteier, hvor produksjef er en del av prosjektgruppen i den lokale avdelingen og prosjekteier er lokalisert på hovedkontoret. Til slutt kan det påpekes at det ofte er stor usikkerhet vedrørende prosjektrammene for de som gjennomfører arbeidet, særlig for de som skal lede arbeidspakker.

5 Diskusjon

I dette kapitlet skal det diskuteres hvorvidt faktorer rundt psykologisk trygghet er tilstede, og hvordan disse faktorene påvirker programvareutviklingsgruppen. Ancona (2007) beskriver at det bør skilles mellom to faktorer for teamets fokus: Internt og eksternt. Det samme går igjen i undersøkelsen til Edmondson (1999), hvor det skilles mellom intern og ekstern læringsadferd. Diskusjonskapitlet vil først ta for seg de eksterne utfordringene gruppen har, sett i sammenheng med gruppedynamikken. Deretter vil den interne tryggheten bli diskutert.

Til grunn for diskusjonene i dette kapitlet, ligger påstanden som ble beskrevet i første avsnitt i kapittel 2.2. Denne påstanden går ut på at det å bli sosialt avvist har samme effekt på oss mennesker som fysisk smerte (Eisenberger, 2012). Når vi i tillegg tar med at vi har opparbeidet oss handlingsmønstre som slår ut når vi møter trusler, kan det argumenteres for at det er viktig å ha et trygt miljø rundt oss, for at vi mennesker skal fungere optimalt i en arbeidshverdag (Radecki et al., 2018).

Spørsmålet er om dette gjelder alle team. Man må videre spørre seg om et team kan klare seg så lenge de har en sterk og styrende ledelse. Svaret kan ligge i at det oppstår andre kulturer, kulturer som hemmer disse viktige faktorene for godt samarbeid, som for eksempel fryktkultur Edmondson (2019). De funnene som har kommet fram under SPGR-undersøkelsen, intervjuene og observasjonene, danner grunnlaget for å diskutere hvilken kultur, normer og faktorer som er gjeldende for denne prosjektgruppen. Spørsmålet er om de hemmer eller fremmer evnen til å samarbeide for å nå et felles mål. Derfor er det videre i oppgaven drøftet i hvilken grad psykologisk trygghet gjelder for denne gruppen, for å kunne se om dette også gjelder for programvareutviklingsteam.

I sin seneste utgivelse skriver Edmondson (2019) om viktigheten av at normene og kulturen legger til rette for psykologisk trygghet. Når psykologisk trygghet faktisk eksisterer på arbeidsplassen, fører det til at folk snakker mer sammen, kommer med ideer, rapporterer feil og viser mer av det vi kan kategorisere som læringsadferd.

“Psykologisk trygghet er troen på at vi verken får formelle eller uformelle negative konsekvenser ved å ta mellommenneskelig risiko, som å komme med forslag, spørre om hjelp eller innrømme feil” (Edmondson, 1999)

5.1 Øker psykologisk trygghet evnen til ekstern samhandling?

Det er mange faktorer som kan påvirke en gruppes evne til ekstern samhandling. Basert på funnene har jeg valgt å avgrense oppgaven til å diskutere kommunikasjonen og modenheten til gruppen, samt se på hvilken grad disse påvirker den eksterne samhandlingen.

5.1.1 Ekstern kommunikasjon

Hos denne prosjektgruppen er det funnet en grad av manglende eller fraværende samhandling med eksterne aktører. Det er identifisert grunner til dette gjennom intervjuene. Eksempler på dette er fravær av kundekontakt eller distansen mellom ledelsen på hovedkontoret og utviklerne på det lokale kontoret. Når det gjelder denne distansen er det ledelsen som blir den eksterne aktøren til prosjektgruppen, og avstanden gir et bilde på mangel av kommunikasjon, så vel som fysisk avstand.

For denne gruppen kan dette kanskje forklares med det som Ancona (2007) beskriver i boken *X-teams*, som handler om eksterne team. Ancona (2007) beskriver der en rekke faktorer som kan føre til at et team mislykkes. Blant annet er dette illustrert gjennom en nedadgående spiral. Når et team ikke kjenner til eller forstår ledelsen sitt mål eller rammer, begynner man ofte å gå i feil retning. Dette blir igjen forsterket av dårlig kommunikasjon, og kan føre til det Ancona (2007) omtaler som et “ekko i organisasjonen”. Dette ekkoet er en baksnakking som i verste fall kan lede til splid og syndebukker innad i teamet. I en slik spiral vil man til slutt ende opp med et team som mislykkes. At det finnes et slikt ekko i teamet kan begrunnes med vurderingsobjekt B fra den kvantitative forskningen. Det er mulighet for at dette vurderingsobjektet viser at det er en splid i gruppen ved å fremstå som en syndebygg (Sjøvold, 2006).

Denne problemstillingen kan belyses videre ved å se på Edmondson and Lei (2014) sin studie. Denne studien så på og sammenstilte den historiske forskningen som er gjort rundt psykologisk trygghet, og på hvilke konklusjoner som ble trukket fram i ulike studier. Det vises til at psykologisk trygghet kan ha en positiv innvirkning på en rekke forhold i grupper og team (Schei et al., 2020). Blant annet skriver Edmondson and Lei (2014) at ledere ikke må undervurdere harmonisk og likeverdig kommunikasjon for å bygge og opprettholde psykologisk sikkerhet. Ledere må verd-

sette og støtte oppunder adferd som skaper vilje til å si i fra og utfordre status quo. Modellen til Salas et al. (2005) understøtter også behovet for en tydelig leder som bygger opp under god kommunikasjon. Dette må videre ha en sammenheng med de andre ingrediensene som muliggjør læring og ytelse, som strategi, gode mål og støttende ledelse. Ved å sammenstille disse argumentene kan det vise en sammenheng mellom gruppens psykologiske trygghet, teamets evne til å forstå sine rammer og teamets evne til å lykkes.

Basert på Edmondson and Lei (2014) sine funn og dagens teknologiske utvikling kan det argumenteres for at problematikken rundt mangel på kommunikasjon er løsbart for denne prosjektgruppen. Dermed kan kanskje ikke de forrige argumentene alene forklare fornemmelsen av avstand blant gruppe-medlemmene. Det er funn som beskriver en følelse av håpløshet. Disse funnene tyder på faktorer som videre kan påvirke fornemmelsen av avstand mellom aktørene. Det at det er en følelse av håpløshet fra aktørene sin side. Håpløshet som “selv om jeg sier fra, så skjer det ikke noe”. Edmondson (2019) mener at en slik holdning ofte kan begrunnes i kulturen og klimaet gruppen opererer i. Denne type holdning kan også forklares med at noen av gruppe-medlemmene har en rolle som Sjøvold (2006) kaller en resignasjonsrolle. Det er gjort funn som tyder på at det er en slik holdning innad i prosjektgruppen, blant annet fra SPGR-undersøkelsen. Denne holdningen kan føre til at partene ikke ønsker eller opplever det som meningsfylt å uttale seg om ting som kan komme bedriften til gode. Et eksempel på dette kan være uttalelsen som flere av medlemmene kom med rundt timeføring. De mente det ikke var nødvendig å rapportere muntlig at timene var i ferd med å bli brukt opp, for det blir jo uansett rapportert digitalt i timesystemet mot slutten av en arbeidsoppgave. Blir det brukt for mange timer, blir prosjektet satt på pause. Men i det digitale timesystemet kan det bli en forsinkelse før dette oppdages av ledelsen, og dermed kan medlemmene fortsette å jobbe.

Dette vitner om en kultur hvor man fraskriver seg ansvar, noe som kan ligne på det Thompson (2015) kaller spredning av ansvar. En annen vinkling kan være å se på dette som “sosial loffing”, hvor individet kan sluntre unna (Sjøvold, 2006). Denne typen fenomener skjer som oftest når oppgavene er enkle og det er mulig å skjule unnasluntringen. Imidlertid kan det argumenteres for at dette ikke er tilfellet her, da arbeidsoppgavene ofte er meget komplekse. Det heller mer mot ansvarsfraskrivelse, da det i enkelte tilfeller er observert lite eller ingen eierskap til arbeidet som utføres. Dette kan føre til at man jobber til det er tomt for timer, uten å prøve å finne andre løsninger. Fra forskningen til Edmondson (2019) er det funnet at de fleste som ikke sier i fra, gjør det av frykt for å bli stemplet som en negativ og kritisk røst eller fordi

det vil virke ødeleggende for eksisterende samhold.

Andre funn som kan belyse denne problematikken er ledelsen sine tanker rundt prosjektets utfordringer. Her ble det uttalt at utviklerne bruker for lang tid på enkelte oppgaver. Med det mente man at prosjektmedlemmene legger for mye jobb i deler av oppgaven. Dette fører igjen til et produkt som ofte er bedre enn de initiale spesifikasjonene, men som også overforbruker tid og ressurser. Dermed sprekker prosjektet på antall timer, før man får fullført de resterende delene som trengs for en leveranse.

Det er likevel ikke nødvendigvis akkurat slik som ledelsen legger det frem. En annen vinkling på denne utfordringen kan begrunnes med mangel på kommunikasjon mellom partene. Det at prosjektet bruker opp timene kan vitne om en mangel på kommunikasjon mellom prosjekteieren, produksjef og prosjektmedlemmene.

Dårlig kommunikasjon kan oppstå av mange grunner. Ofte er det misforståelser som kan ligge til grunn. I en ideell verden får mottaker en melding som er nøyaktig slik avsender mente å sende den. I den virkelige verden er det derimot ikke alltid slik. Teammedlemmer kan utelate viktig kontekst i kommunikasjonen fordi man tror de andre innehar nødvendig kunnskap eller tror at de er riktig forstått uten at det faktisk er tilfellet (Thompson, 2015). Slike misforståelser oppstår også med stor sannsynlighet for denne gruppen, basert på de funnene som er gjort.

En åpen og løpende dialog om hvordan et arbeid utarter seg, hva det vil koste og hvor mye ressurser man trenger, kan hjelpe for å løse en slik utfordring. Dette hjelper ikke nødvendigvis alene. Det kan være mange faktorer som ligger bak denne mangelen på dialog. Det kan være mangel på kapasitet hos prosjekteier eller prosjektmedlemmene, eller det kan være mangel på forankring hos ledelsen. Ancona (2007) beskriver i sin bok at den første suksessfaktoren for å skape et velfungerende team som håndterer eksterne aktører, er å ha god forankring hos ledelsen. Dette går igjen i flere teorier, og vi kan finne lignende uttalelser hos både Thompson (2015) og Hussein (2018). Uten en god forankring, får man heller ikke det man trenger av ressurser for å gjennomføre arbeidet på en god måte. Derfor begrunnes det at man trenger en god dialog og en god evne til å formidle sine behov for midler. Dette gjelder også innad i en bedrift og oppover i hierarkiet.

For å muliggjøre en god forankring må man, som blant annet beskrevet av Thompson (2015), få til et godt lederskap på alle nivåene i en bedrift for å klare å kommunisere godt sammen. Et eksempel på dette kan være distribuert lederskap. Et slikt lederskap må på plass for at prosjektets medlemmer skal kunne klare å håndtere og benytte

seg av bedriftens interne interessenter og ressurser (Ancona, 2007; Thompson, 2015). Det å delegere oppgaver handler ikke om gjøre mindre, men om å la de rundt seg føle ansvar og mestring. Det å kunne delegere ansvar riktig, og i rett mengde, er en vanskelig disiplin som krever mye av den som skal delegere.

Dette kan være en av faktorene som ikke er på plass for denne prosjektgruppen. Det kan være for langt mellom prosjekteieren og ned til prosjektmedlemmene. Altså at det mangler et element som håndterer den interne samhandlingen mellom prosjektene og deres ressurser. Det kan virke som om prosjektkontoret er for lite, eller at det mangler i sin helhet. Med prosjektkontor menes en organisasjonsenhet som er opprettet for å styre og administrere et eller flere prosjekter. Det er vanligvis ledet av en prosjekt- eller programeier. Enheten har som funksjon å hjelpe prosjektledere, team og ulike ledere på forskjellige nivåer med prosjektledelsesprinsipper, gjennomføring, metoder og verktøy (Dai and Wells, 2004). Et fungerende prosjektkontor burde klare å håndtere denne type formidling og ressursstyring. Dette gjelder nødvendigvis ikke alle prosjektene i bedriften. Fravær av et velfungerende prosjektkontor kan være en mulig forklaring på hvorfor det studerte prosjektet havnet i en situasjon hvor det ble brukt flere timer enn man hadde til rådighet. Dette førte til at prosjektet ble satt på pause høsten 2020.

En annen faktor som kan være med å bidra til denne avstanden eller mangel på kommunikasjon, er en form for redsel (Edmondson, 2019). Ikke nødvendigvis frykt i den forstand at man er redd for represalier, men heller muligheten for at det er uro eller usikkerhet rundt om man gjør oppgavene riktig (Edmondson, 2019). Blant annet kan man se på prosedyren med å føre timer på riktig post og riktig prosjekt som et eksempel på dette. At det tar flere timer å rette opp og diskutere en eventuell feil, kan føre til at man heller underrapporterer eller fører timene på poster hvor man er sikker på at det ikke settes spørsmålstegn ved føringen. Dette kan igjen føre til en skjevfordeling i timeføring, hvor enkelte prosjekter havner i en situasjon der man ikke har flere timer rådighet. En annen mulig forklaring kan være at de som skal føre timene holder igjen på timeføringen. Det har blitt sagt at man fører timer mot slutten av prosjektet, slik at man kan prøve å jobbe inn igjen timer dersom man har brukt for mange. Dette kan skje hvis man har feilberegnet eller man ikke ønsker å ta en diskusjon før det blir et reelt problem. En slik eventuell diskusjon kan føles som unødvendig eller ubehagelig for de som rapporterer.

Selv om et slikt tilfelle kan føles ubehagelig er det påpekt at det er viktig for bedriften. En slik diskusjon kan føre til gode og nødvendige prosesser rundt endring

Edmondson (2019). Det å få belyst utfordringer kan igjen føre til økt læring. Derfor er det viktig å se på hvordan dette blir håndtert, slik at prosjektmedlemmene faktisk tør å løfte utfordringene som oppstår. Som før nevnt er kapasiteten til prosjekteieren viktig. Man må ha tid til å ta tak i en slik diskusjon om den dukker opp, og legge til rette for ny og bedre metodikk rundt slike utfordringer (Dai and Wells, 2004). For denne gruppen kan funnene tyde på at dette ikke alltid gjøres. Om det skyldes mangel på kapasitet, kommunikasjonssvikt eller en kultur for å la ting forbigå i stillhet, er ukjent. Her må det undersøkes utover den begrensingen som er satt for denne oppgaven.

Uansett ser man at faktorene som er diskutert overfor er viktig for kommunikasjonen, og at de påvirker psykologisk trygghet (Edmondson and Lei, 2014). Edmondson (1999) beskriver videre i boken *The Fearless Organization* viktigheten av å ha psykologisk trygghet på plass, for å kunne håndtere usikkerheten som oppstår med avstand og bruk av elektronisk kommunikasjon. I kapittel 5.2.2 vil det bli diskutert videre rundt kommunikasjonen, med fokus på det interne i gruppen.

5.1.2 Modenhetsnivået til gruppen

Den såkalte ”oss mot dem”-holdningen fra forrige delkapittel, har gått igjen i flere av respondentene sine intervjuer. Denne holdningen kan også belyses ved hjelp av SPGR-undersøkelsen. Analysen fra undersøkelsen gir en indikasjon på at prosjektgruppen ikke er på et høyere modenhetsnivå enn ”lagånd”. Dette kan være med på å underbygge muligheten for at det finnes en grad av slik holdning innad i gruppen. Med modenhetsnivå menes hvorvidt gruppefunksjonene er tilstede og i hvilken grad gruppen evner å beherske disse. Ved høyeste nivå beherskes alle funksjonene og gruppen fremstår som robust og fleksibel (Sjøvold, 2006). Sjøvold (2006) beskriver i sin bok fire modenhetsnivåer fra lavt til høyt: Reservasjon, lagånd, produksjon og nyskapning. Forbundet med ”lagånd”, og lavere modenhetsnivåer, er mangel på evne eller ønske om å involvere seg mer med eksterne aktører (Sjøvold, 2006). Klarer teamet å se utover eller har man behov for å være mer fokusert på de interne kjørereglene? For at en gruppe skal klare å fungere optimalt, trenger man balanse i de fire grunnleggende funksjonene til Sjøvold (2006); Omsorg, Avhengighet, Kontroll og Opposisjon. Dette har mye å si for hvor godt gruppen fungerer, og om den har et bra samspill. Dette kan selvfølgelig også ha noe å gjøre med kompleksiteten til oppgavene prosjektgruppen står ovenfor. Gruppens prestasjoner står alltid i sammenheng med hvordan oppgaven ser ut. Sjøvold (2006) definerer en gruppe

med lav modenhet til en som har en enkel rollestruktur, og mer avanserte grupper til å være på et høyere modenhetsnivå. Samtidig er det viktig å ta med seg som beskrevet i kapittel 2.1.7, at teameffektivitet ikke nødvendigvis henger sammen med modenhetsnivået, men at det er avhengig av situasjon og oppgave (Sjøvold, 2007).

Fra analysen ser vi at gruppen har enkelte medlemmer som evner å balansere adferdene som trengs for å inneha en ønskelig synergirolle. Altså en rolle som kan skifte mellom ulike funksjoner i gruppen etter behov (Sjøvold, 2006). Samtidig er det tegn som tyder på at dette ikke gjelder alle. Selv om det er ønskelig med mer kvantitative data for å kunne si dette med større grad av sikkerhet, så kan det virke som en realitet. Dette underbygges av intervjuene og observasjoner. Det er uttalt at enkelte prosjektmedlemmer er flinke til å gjennomføre jobben, men at de ikke påtar seg noe utover det de blir tildelt. Det kan selvfølgelig være flere årsaker til dette. Blant annet kultur og det som tidligere er diskutert rundt “oss mot dem”-holdningen.

Det kan tolkes fra SPGR-undersøkelsen og intervjurundene at gruppen samlet sett ligger på et modenhetsnivå som kan samsvare med “reservasjons-nivået” til Sjøvold (2006). Dette fordi man tydelig kan se at selv om enkelte av disse subteamene og prosjektmedlemmene evner å holde et høyt nivå og balansere forskjellige adferdsfunksjoner, så virker det som modenhetsnivået ligger lavere når man ser gruppen under ett. Videre virker det som at det interne fokuset i gruppen er høyt, og at gruppen fremstår som noe ineffektiv når det gjelder å håndtere eksterne faktorer. Dette fører til en gruppe som ikke evner å interagere effektivt med omverden og fungerer best med klare og faste oppgaver (Ancona, 2007; Sjøvold, 2006). For en slik gruppe er det viktig med et klart og strukturert lederskap som koordinerer oppgavene (Sjøvold, 2006). Dette kan være et ganske skjørt nivå å ligge på. Gruppen kan fort gå i oppløsning, og medlemmene kan være mer opptatt av hva de kan få ut av gruppen enn hva de selv kan bidra med (Sjøvold, 2006). Likevel vil jeg påpeke at ikke alle subgrupperingene eller arbeidsteamene ligger på dette nivået. Det ble observert en del initiativ til både å utvikle og forbedre arbeidsflyten i arbeidsteamene. Holdningen rundt “oss mot dem” samsvarer også mer med det høyere modenhetsnivået “lagånd”. På dette nivået er rollestrukturer og normer avklart, noe som kan stemme til en viss grad (Sjøvold, 2006, 2007). De formelle rollene i gruppen er avklart. En annen observasjon er at noen prosjektmedlemmer ser ut til å ha et sett med roller med tilhørende arbeidsoppgaver som henger igjen fra tidligere. Det virker ikke som disse innarbeidede rollene og arbeidsoppgavene utfordres i en særlig grad. Men for nye medlemmer og oppgaver som har tilkommet prosjektet senere, finnes det en del nye roller og strukturer. Det kan argumenteres for at dette er forskjellig

for arbeidsteamene, og at dette understøtter at de forskjellige arbeidsteamene har ulike nivåer av modenhet. Noen arbeidsteam og individer evner å omstille seg og ta inn nye oppgaver, mens andre er mindre robuste for dette.

Det kan si noe om hvorvidt gruppemedlemmene synes det er trygt å være i et slikt miljø. Hvor trygghet går ut på å ha et fravær av truende og negative opplevelser (Radecki et al., 2018). Et modenhetsnivå på reservasjonsnivå kan vitne om at det er utrygt å snakke med en kritisk stemme, da toleransen for kritikk er lav i slike grupper (Sjøvold, 2006). På dette modenhetsnivået er omsorgsrollen den mest rådende. Det vil si at for gruppen som helhet bruker medlemmene mye tid på å lære hverandre å kjenne, og medlemmenes bidrag handler ofte om hva de får igjen. Dette sterke interne fokuset gjør at gruppen har liten evne til å interagere med omverden. Disse elementene vil føre til at gruppen kan gå i oppløsning uten strukturerte oppgaver og en god koordinering, noe som ofte krever et sterk og tydelig leder (Sjøvold, 2006). Prosjektgruppen fremstår som noe mer trygg slik at de evner å snakke om kritiske forhold internt, men noe mer utrygg eksternt. Dette kan underbygge at gruppen er nærmere et reservasjonsnivå.

For modenhetsnivået “lagånd” har gruppen hevet seg fra en sosial omsorgskultur til et helhetlig felleskap. I tillegg til omsorg, vil også avhengighetsfunksjonen være tilstede (Sjøvold, 2006). Medlemmene vil i større grad evne å investere i felleskapet, noe som kan sammenlignes med en høyere tilstedeværelse av trygghet til å kunne ytre seg. På dette nivået må gruppen ha etablert et sett med normer og en rollestruktur hvor i det minste lederskapet er avklart. Er dette på plass vil gruppen fungere fint med forutsigbare oppgaver (Sjøvold, 2006). Dette nivået passer bedre for å beskrive arbeidsteamene eller subgrupperingene i gruppen, og er med på å underbygge at disse holder et høyere nivå.

Det kan se ut til at funksjonene kontroll og opposisjon er lite til stede i denne prosjektgruppen. Dette er funksjoner som kunne sørget for at gruppen selv kunne ha utviklet evne og vilje til å ta eget initiativ (Sjøvold, 2006). Mangelen på disse funksjonene kan føre til at gruppen mister evne til å fungere på egenhånd. Dette er funksjoner som må være på plass for å kunne oppnå et høyere modenhetsnivå, og for at medlemmene skal klare å skape psykologisk trygghet for seg selv og teamet. Som nevnt, er det på disse lavere nivåene større sannsynlighet for at gruppen ikke fungerer uten lederskap som skaper struktur og forutsigbarhet. Ut fra dette kan man argumentere for at noen av utfordringene gruppen møter kan være linket mot en svak eller fraværende ledelsesstruktur.

Dette sier ikke noe om effektiviteten til gruppen. Selv om gruppens modenhetsnivå er mindre robust, kan gruppen jobbe effektivt under gitte og faste oppgaver (Sjøvold, 2006). Det er når det oppstår uforutsette hendelser at samarbeidet og arbeidsflyten kan bli påvirket. Dette er noe som samsvarer med denne gruppen, og kan blant annet eksemplifiseres med stoppen i prosjektet som oppsto i høsten 2020. Denne hendelsen førte med seg mye frustrasjon og bidro til økt avstand mellom gruppe medlemmene og organisasjonens ledelse. Ut fra dette kan det argumenteres for at samhandlingen mellom gruppen og eksterne aktører er bra når de vanlige arbeidsoppgavene er rådende. Men så fort det skjer en endring vil graden av samhandling med eksterne aktører synke.

Det er også verdt å merke seg at endring skjer stadig raskere i dagens samfunn, spesielt innenfor teknologi. Det kan derfor argumenteres for at nettopp team som jobber med utvikling av teknologi burde inneha en stor grad av robusthet for å kunne takle de endringer som blant annet innovasjon drar med seg (Schei et al., 2020).

Basert på disse argumentene, kan det hevdes at økning av psykologisk trygghet har sammenheng med økning i gruppens modenhet. På et høyere modenhetsnivå vil gruppen også evne å se utover i større grad. En mer direkte link mellom psykologisk trygghet og evnen til ekstern samhandling finner vi ved å se på argumentene som sier noe om viktigheten rundt kommunikasjon. Evnen til å kommunisere de mer kritiske tingene, er avhengig av gruppe medlemmenes trygghet.

5.2 Øker psykologisk trygghet evnen til intern samhandling?

Gruppens modenhetsnivå sier ikke bare noe om innvirkning gruppen har på eksterne forhold. Den sier mest av alt noe om gruppens evne til å samhandle internt og hvilken kultur, normer og funksjoner som står sentralt i gruppen (Sjøvold, 2006). Modenhetsnivået i arbeidsteamene underbygger observasjonene om at den daglige problemløsningen er god. Det er gode arbeidsrutiner for utviklingen av produktet og for å håndtere utfordringer som dukker opp. Kommunikasjonskanalene for rapportering av feil og mangler ved produktet er på plass. Samtidig viser funnene fra kapittel 4.2.3 at det er en del utfordringer knyttet til andre problemer som kan oppstå innad i gruppen. Håndteringen av disse problemene kan vitne om en gruppe som ikke håndterer balansen mellom alle gruppefunksjonene (Sjøvold, 2006).

Samtidig er det vist utfra SPGR at det er enkeltindivider som mestrer denne balansen. Hvem disse individene er, og hvilke roller de innehar, er ikke datagrunnlaget stort nok til å si noe om. Det gir likevel grunnlag for å si at det finnes individer som ligger mot det som respondentene tegner ut som den mest ideelle medarbeideren. Således er det sannsynlig at det er individer i denne prosjektgruppen som håndterer uforutsette hendelser på en bedre måte. Disse kan virke som en buffer for resten av gruppen. Eksempelvis kan disse håndtere henvendelser fra eksterne aktører eller koordinere krevende oppgaver, slik at de andre ikke trenger å forholde seg til henvendelser eller uroligheter. På den andre siden er det observert at dette ikke alltid er tilfellet. Henvendelser har havnet hos medlemmer som er mindre robuste til å håndtere nye og krevende omstillinger, eller som har for stor arbeidsbelastning.

Med dette som bakgrunn ønsker jeg å diskutere gruppens dynamikk ytterligere for å avdekke forhold som kan ha påvirkning på gruppens effektivitet.

5.2.1 Gruppens størrelse

En medvirkende årsak til at modenhetsnivået til gruppen ikke er på et høyere nivå, kan være gruppens størrelse. Det som er avdekket gjennom intervjuene og observasjoner er at flere av respondentene tenker at denne prosjektgruppen i sin helhet har litt for mange medlemmer. Dette støttes av både Sjøvold (2006) og Thompson (2015), som hevder at for at en gruppe skal fungere optimalt bør det ikke være mer enn rundt åtte medlemmer, avhengig av type oppgave. Thompson (2015) mener det egentlig ikke burde være mer enn fem-seks medlemmer i et team for å oppnå optimal effektivitet. Men da er også team definert som en gruppe mennesker som innehar de definerte karakteristikene som beskrevet i kapittel 2.1.2. Størrelsen på gruppen kan derfor ha en sammenheng med gruppens styrker og svakheter.

En ulempe med en stor gruppe kan være at det ikke er nok oppgaver til alle. Dette kan føre til inaktive gruppemedlemmer, som igjen kan føre til en sosial loffekultur. På den andre siden har man mulighet til å få flere tilbakemeldinger og dermed ha en større mulighet for å identifisere hvordan en selv fremstår som samarbeidsperson i den gitte gruppen. Dette kan bidra til personlig utvikling. I tillegg kan en stor gruppe skape trygghet, da det er flere som kan støtte hverandre og bidra med tips og veiledning. Man kan finne noen man samarbeider bedre med. Dette er selvfølgelig med forbehold, fordi det ikke alltid fungerer på denne måten. Det krever at det er mulighet og en kultur for samarbeid i mindre grupperinger innad i den store gruppen. Delvis kan det argumenteres for at dette er til stede i denne prosjektgruppen. Det

virker som at det er en aksept for å diskutere utfordringer med andre gruppemedlemmer, så lenge dette gjelder jobbrelaterte utfordringer. Samtidig kommer det ofte spørsmål om hvilken post timene skal føres på, når man har brukt av arbeidstiden på slike diskusjoner. Her ser man igjen spor av timeføringsproblematikken.

På en annen side vil en for stor gruppe skape ineffektivitet i teamet i følge Thompson (2015). En økning i antall medlemmer kan føre til at det er større sannsynlighet for at unik informasjon blir holdt tilbake. For å kunne håndtere større grupper kan man bruke teknologi for å få medlemmene til å interagere. Dette er det sett eksempler på og vil bli diskutert ytterligere i kapittel 5.2.2 om kommunikasjon.

En for stor gruppe kan også føre til en gruppetenkningsmentalitet som kan lede mot mindre personlig ansvarsfølelse. Folk kan få en tilbakeholden og nølende rolle i gruppen. Dette kan bli en fremtredende kultur, og utfordre evnen til å ville utvikle seg personlig. Dette kan videre skape problemer for læring og læringskulturen. Thompson (2015) snakker om en tendens til at man kan fremstå mer upersonlig og oppføre seg dårlig i større team. Derfor kan man argumentere for at det er hensiktsmessig med mindre grupper for å få et bedre læringsmiljø for gruppen.

Thompson (2015) viser videre til at man ved mindre team bedre kan estimere timene og kostnadene ved et prosjekt. Dette kommer spesielt fra erfaringsrapportene. Samtidig kan dette henge sammen med at man allokere enklere oppgaver til team med færre mennesker. De mer komplekse oppgavene krever flere mennesker, og flere med ulik grad av kompetanse. Derfor blir det kanskje en naturlig økning av usikkerhet når det kommer til slike oppgaver.

En potensiell forbedringsmulighet kan være å opprette faste team, noe flere av respondentene ønsket seg. Man kan innad i prosjektet dele seg i mindre team som har dedikerte medlemmer over tid. På den måten kan man utvikle samhold og rollestrukturer hvor det ikke er enkeltindividet som er styrende for om gruppen yter effektivt. Det er fra Sjøvold (2006) sine eksempler meget forskjellig hvor fort et team kan komme inn i det som kalles nyskappingsnivå, der gruppen har likevekt mellom arbeid og samhold (Bales, 1953). Hvis man ser videre på normene som definerer gruppens adferd, kan man se mot gruppens emosjonalitet. Altså gruppens verdigrunnlag og "lim", og hva det er som holder gruppen samlet.

Funnene i forrige kapittel tyder på at samholdet for prosjektgruppen som en helhet er sterkt preget av en kontrollkohesjon, altså at det er gruppens oppgaver som er i sentrum (Sjøvold, 2006). Dette fører til at limet i gruppen er preget av at medlemme-

ne trenger styring, og at det er holdninger som viser at faste og effektive prosedyrer sikrer effektiviteten. Sammensetning av faste team kan føre til at flere av gruppens medlemmer blir tryggere på å prøve seg på ulike roller i teamet. På denne måten kan man oppnå trygghet til læring og feiling innad, som igjen kan løfte gruppens robusthet for ytre påvirkninger (Edmondson, 1999). Dette kan være med å bidra til at større psykologisk trygghet skaper et effektivt team.

Funnene tyder på at man i dag har en del slike mindre team i gruppen. Dette er nettopp for å skape bedre samhandling, læringsmiljø og trygghet for medlemmene. Noen av disse teamene er kommet til av naturlige årsaker, mens andre er fremtvunget av bedriften. Uansett kan det tyde på at gruppens størrelse er en faktor som har innvirkning på tryggheten blant medlemmene. Det kan derfor være ønskelig med mindre team for å kunne oppnå denne tryggheten.

5.2.2 Kommunikasjon i prosjektgruppen

Som følge av blant annet størrelsen på prosjektgruppen, foregår mye av dagens kommunikasjon på e-post, ofte én til én. En annen grunn er avstanden mellom prosjektgruppen og ledelsen. Informasjon som kommer fra hovedkontoret må nødvendigvis deles over dette mediet. Andre medier som kan brukes er videomøter, noe som har blitt vesentlig bedre som følge av pandemien. Det er likevel funn som tilsier at mye av kommunikasjonen fortsatt går over e-post.

Det er del utfordringer forbundet med å nå ut til alle med dette kommunikasjonsmiddelet. Blant annet når det gjelder å nå de riktige personene med den riktige informasjonen. Det er argumentert for at det å sende en e-post føles upersonlig og kan minske følelsen av trygghet mellom personene (Thompson and Nadler, 2002). Ved e-post mister man for eksempel mulighetene til å få hjelp av blant annet kroppsspråk for å nedskalere eller løse en diskusjon.

Spesielt i forbindelse med den nåværende pandemien har man sett at det i større grad er nødvendig å benytte seg av elektroniske hjelpemidler for å kunne samhandle. Her har prosjektgruppen på nyåret prøvd ut en chatserver. På denne kommunikasjonskanalen har man ulike "tråder" eller "rom" hvor man har diskusjoner om forskjellige emner gående. Ved en slik løsning vil man kunne invitere de personene som har nytte av, eller behov for informasjonen, inn i det digitale rommet. Det vil kunne gjøre at man kan få til en god og trygg kommunikasjon mellom medlemmene i gruppen eller teamet. Dette vil også kunne øke hukommelsen til organisasjonen siden det er med

på å lagre informasjonen som blir utvekslet. Hvis man senere lurer på noe, kan man gå tilbake å lese denne historikken.

Det som imidlertid kan være viktig, er at det ikke er for mange i et slikt digitalt rom. Dette for at medlemmene ikke skal unngå å skrive det de selv frykter kan være “uvesentlig” informasjon eller stille “dumme” spørsmål. Her går det et skille som kan være vanskelig å balansere. Ikke for mange medlemmer, men heller ikke for få. Et annet problem med en slik teknologisk interaksjon er at det kan skape flytproblemer når det gjelder å holde samtalene gående. En vanlig gruppesamtale vil foreløpig flyte bedre i et grupperom, enn hva det gjør i et videomøte eller chatrom.

En annen ulempe kan være at man mister mye sosialisering når man går over til å basere seg på elektronisk kommunikasjon. Det kan være kritisk for denne gruppen, da funnene som er gjort viser at den allerede befinner seg i en oppgaveorientert verden. I tillegg har ikke denne gruppen tilgang til alt av elektronisk kommunikasjon utenfor arbeidsplassen, grunnet produktets natur. Dette krever fysisk tilstedeværelse for å ikke gå glipp av de løpende diskusjonene.

Til slutt vil det være utfordringer knyttet til innflytelsen enkeltpersoner kan ha på gruppen. Gruppen kan miste denne innflytelsen fra enkeltpersoner når man i større grad går over til å kommunisere gjennom elektroniske kanaler. Et slikt tap av innflytelse kan føre til at diskusjoner og informasjon flytter seg bort fra organisasjonens faktiske mål med en diskusjon. Det kan også føre til at personer som kommer opp med informasjon eller ideer ikke får den krediteringen de fortjener eller behøver for å bidra inn i diskusjonen. Hvis det i tillegg innføres anonymisering av kommunikasjonen kan dette bli hemmende for om gruppemedlemmene vil ønske å bidra med kunnskap (Thompson, 2015). Alt dette vil kunne bidra til mindre trygghet i gruppen, og det vil kunne oppstå en distanse mellom medlemmene.

Basert på disse argumentene kan det hevdes at endring av gruppens størrelse vil kunne påvirke den psykologiske trygghet internt i teamet. Den vil også kunne påvirkes av hvor god den elektroniske kommunikasjonen er. Dette er eksempler på hva som kan påvirke psykologisk trygghet og hva denne igjen kan føre til. Dermed kan det argumenteres for at psykologisk trygghet øker evnen til intern samhandling. Dette også gjelder for denne gruppen.

5.3 Er det faktorer som påvirker gruppens psykologiske trygghet?

Det er mange ulike faktorer som kan påvirke gruppens psykologiske trygghet. Jeg vil i det følgende se nærmere på hendelsen som oppsto for gruppen høsten 2020. Dette for å kunne begrense omfanget av oppgaven.

Den frustrasjonen og usikkerheten som funnene tyder på oppsto rundt bruddet i arbeidsflyten som gruppen opplevde i fjor høst, kan forklares utfra mange forskjellige teorier. Jeg har valgt å bruke Radecki et al. (2018) sin modell, for å se på hvilke negative konsekvenser en slik hendelse kan ha på oss som mennesker. Som beskrevet i kapittel 2.2 er psykologisk trygghet en følelse av frihet til å være seg selv, uten negative konsekvenser (Schei et al., 2020). Det at vi blir usikre og handler irrasjonelt, kan forklares av strukturen i hjernen som heter amygdala. Denne delen av hjernen som er beskrevet i kapittel 2.2.3, har blant annet utviklet nevralt veier som styrer ubevisst atferd. Hvis vi opplever fare, er vi programmert til å håndtere den på en gitt måte. Det som er negativt i denne forbindelsen er at vi også da handler på instinkt når vi opplever utrygghet og fare i arbeidshverdagen. Eksempler på dette kan være at man oppfatter innholdet i en e-post som støtende eller truende, som så aktiverer en stressrespons. Dette kan være lite hensiktsmessig. Her burde man i stedet tenkt at det gjerne ikke er slik avsender ønsker at budskapet skal oppfattes. For at vi skal klare å endre handlings- og tankemønster når vi oppfatter fare, må vi ta i bruk den prefrontale cortexen. På denne måten kan vi tenke oss til å handle på en mer fornuftig måte, fremfor å bruke det innebygde handlingsmønsteret som vil være irrasjonelt i en slik situasjon. Eksempelvis bør dette tas i bruk når man skal besvare en e-post eller skal snakke foran en stor og ukjent forsamling.

Hvis man ser på Radecki et al. (2018) sin S.A.F.E.T.Y.-modell får man oversikt over hvilke faktorer som kan utløse en slik trusselrespons hos mennesker. Dermed kan man se om noen av disse faktorene har en sammenheng med de utfordringene som tidligere har vært satt i sammenheng med prosjektgruppen, utfordringer som hemmer teameffektiviteten. Videre kan dette linkes mot en opplevd trygghet for medlemmene.

Sikkerhet er, som beskrevet, hjernens behov for forutsigbarhet. Siden dette teamet stadig blir utsatt for endringer, er det enkelt å argumentere for at denne faktoren ofte er truet hos prosjektgruppens medlemmer. Det er naturlig å måtte endre seg etter markedet og etterhvert som den teknologiske utviklingen ruller fremover. Særlig for

et programvareutviklingsteam. Samtidig er det forskjell på om man er forberedt på endring eller ikke. Hvis endringen gang på gang kommer fra ukjente vinkler, så vitner det om at man burde ha en bedre evne til å håndtere dette. Det kan gjøres ved å snakke om det, og å kommunisere at endringer er noe man faktisk må være forberedt på å gjøre. Da kan man ideelt havne i en situasjon hvor endring går over til å bli sikkerheten og forutsigbarheten. Medlemmene av teamet kan da være mer bevisste på at endringer sørger for stabilitet og overlevelse som gruppe. Her er det viktig å skille mellom endring fra utsiden og innad i teamet. Arbeidsteamet eller prosjektgruppens kultur må fremstå som stabil og klar for å skape trygghet blant teamets medlemmer. Dette fremgår også av forskningen til Lenberg and Feldt (2018), hvor det legges vekt på at det er klare normer i teamet som er nøkkelen til effektivitet og trivsel blant de undersøkte teamene. En begrensning til denne forskningen er at den er gjennomført på respondenter med svensk kultur. Dermed kan man stille spørsmål ved om disse funnene er overførbare til kulturen til denne studiens forskningsobjekter.

Videre kan vi trekke inn følelsen av kontroll over miljøet. Har gruppemedlemmene følelse av å ha kontroll over valgene sine? Har de en følelse av å være autonome og bestemme over seg selv? Her kan det argumenteres for at denne gruppen står sterkere basert på faglig kunnskap. Dette begrunnes med at gruppemedlemmene driver med kompleks utvikling som få andre klarer å ha full innsikt i eller oversikt over. Dermed har det enkelte medlemmet større grad av frihet til å gjøre de valgene man selv ønsker for å nå målet. Det oppleves også at gruppemedlemmene har større valgfrihet på å velge fordypningsretning for videre kunnskapsøkning.

Om denne gruppen sitter med en følelse av å bli behandlet rettferdig, er det en viss usikkerhet rundt. Det er funn som tyder på at det innad er følelse av at det er en relativ likhet for medlemmene i denne gruppen. Samtidig er det funn og observasjoner som tyder på at det oppleves at det er en forskjellsbehandling av forskjellige prosjekter i bedriften. Med det menes at noen prosjekter får bedre oppfølging og verktøy til å håndtere utfordringer. Dette er imidlertid ikke studert nærmere, og det kan bare konkluderes med en tvetydighet rundt respondentenes følelse av ekstern rettferdighet.

Den neste faktoren Radecki et al. (2018) trekker frem omhandler selvtilliten til individet, og evnen vi har til å tenke godt om oss selv. I denne prosjektgruppen er det ingen indikasjon på at det er lav selvtillit blant medlemmene eller at man ikke opplever at andre har troen på at man mestrer oppgavene man er tildelt. Funnene kan tyde på at det er snarere tvert om. Gruppemedlemmene har en stor selvtillit i

jobben, og at de har kompetansen som skal til for å levere et godt produkt. Denne faglige selvtilliten kan være en mulig tilgrunnliggende årsak til at prosjektledelsen kom med uttalelsen som går på at prosjekter fokuserer for mye på enkelte deler av produktet, og dermed overpresterer på disse delene. Noe av denne selvtilliten kan, med dårlig kommunikasjon, fremstå som selvgodhet. Det er bevist at team som mener at de er best, presterer dårligere enn team som er utålmodige og har et ønske om å forbedre seg (Heldal, 2021). Det kan være indikasjon på at det finnes enkeltindivider med en slik holdning. Ser man på SPGR-undersøkelsen kan det trekkes en sammenheng med uttalelser fra intervjuene rundt dette opp mot objekt B, men dette er ikke undersøkt grundig nok i denne studien. Her må det en større kvantitativ undersøkelse til for å avdekke en sammenheng. Det som kan sies med større sikkerhet er at denne selvtilliten er en faktor som positivt påvirker psykologisk trygghet. Ved å vise overfor kunden og medarbeidere at dette er et godt produkt, blir det en kultur for å tro på dette. Det kan igjen føre til en forpliktelse blant prosjektmedlemmene til å ha en høy standard på arbeidet sitt. Funnene fra intervjuene og observasjonene indikerer en norm som sier at dette er forventet av gruppemedlemmene.

I sammenheng med denne selvtilliten har vi også tillit, da særlig tillit til andre. Tilliten man har til hverandre innad i prosjektgruppen virker god. Det er tilliten til det eksterne som gjerne kan settes et spørsmålstegn ved. Det kan tenkes at det er mangel på tillit som skaper en manglende kommunikasjon. Det at vi mennesker kan se på fremmede som en trussel, kan føre med seg en trusselrespons og irrasjonell handling. Dette blir særlig forsterket av stress. Dette kan igjen lede til en nedadgående spiral, hvor det å måtte agere med fremmede medarbeiderne fører til mer stress.

Den siste faktoren i Radecki et al. (2018) sin modell omhandler mennesket og hvordan de individuelle variablene kan påvirke alle de andre faktorene. Dette kan forsterke eller forminske de andre faktorene basert på individets erfaringer og genetikk. Derfor er det viktig å påpeke at alle de funnene som har kommet frem av intervjuer og observasjon, er farget av respondentenes egne erfaringer i prosjektgruppen. De er likevel fullt ut viktige, fordi det er nettopp sammensetningen av disse erfaringene som skaper gruppekulturen og normene i gruppen. For å håndtere dette er det viktig å ha medarbeidere som kjenner hverandre. Man har også behov for et lederskap som er genuint interessert i gruppemedlemmene. Det en slik leder, og eventuelle mellomledere, kan gjøre, er å skape et miljø hvor det fokuseres på de faktorene som er viktigst for gruppemedlemmene. Hvilke faktorer dette er vet man ikke før man har evnet å skape et samhold hvor man deler informasjon som er relevant for teamet.

Det som derimot kan sies er at det er flere faktorer som er viktige for den psykologiske tryggheten i dette teamet. Det er argumentert for hvorfor de er viktige og hvilken påvirkning de har. Bare faktoren som Radecki et al. (2018) omtaler som rettferdigheten var det vanskelig å finne funn rundt i denne studien, og funnene som er gjort blir tvetydige.

5.4 Prosjektets psykologiske trygghet

Når drøftingen til slutt oppsummeres for prosjektgruppen, ser det ut til at det er utfordringer for denne gruppen som kan begrunnes i mangel på psykologisk trygghet. Samtidig er det utfordringer som gruppen håndterer godt, som igjen kan tyde på at psykologisk trygghet er tilstede i enkelte situasjoner.

Hvis vi ser på kravene som stilles til en bedrift i dagens VUCA-verden, trenger man psykologisk trygghet for å kunne prestere Edmondson (2019). Det som er drøftet i dette kapitlet er at prosjektgruppen er utsatt for disse faktorene som volatilitet (svingninger), usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (VUCA). Både fra eksternt i bedriften, men også eksternt fra markedet.

Denne drøftingen underbygger påstanden om at det er flere mangler på forskjellige samhandlingsnivåer for gruppen, som underbygger et delvis fravær av psykologisk trygghet. Når det kommer til det eksterne nivået, er det en tydelig rapporteringskultur som gjelder for bedriften. En målstyringskultur hvor man ofte har den egenskapen at man kun får evaluert og forbedret det som det rapporteres. For meg virker dette fokuset til å ligge på hvor mange timer hver enkelt ressurs har brukt på prosjektet, uten at dette nødvendigvis gir et godt svar på effektiviteten eller suksessen prosjektet har (Hussein, 2018). Videre er det også en distansert, manglende eller sjelden dialog mellom gruppemedlemmene og prosjekteier-elementet, noe som sannsynligvis påvirker denne gruppen. Usikkerheten som kan oppstå hos gruppe-medlemmene gjør at man ikke sier tidlig nok i fra når det kommer dårlige nyheter. For det er nettopp slik tidlig dialog som gjør at man tidlig kan få et varsel. Et varsel som muligens er nødvendig for å forstå at man må endre kurs for å klare seg i en VUCA-verden. På den måten vil man ha større mulighet til å finne løsninger slik at man unngår stans i prosjektet. Det vil også kunne lede til at prosjektmedlemmene får en større følelse av eierskap til beslutningene for prosjektet. Dette kan være med på å skape en større forståelse, som igjen fører til større trygghet blant medlemmene i gruppen.

Det kan således argumenteres for at det er viktig at psykologisk trygghet er tilstede, også i utviklingsteam som håndterer denne typen prosjekter. Dette underbygger Edmondson (2019) sin påstand om behov for en trygg og fri kultur for å fremme læring og utvikling, men også for at ting som er viktig å fremme blir kommunisert ut til organisasjonen. Man trenger altså et samhold hvor det er trygt å dele dårlige nyheter. Hvis ikke kan dette påvirke kommunikasjonen negativt og dermed effektiviteten til prosjektgruppen.

Som et siste argumentet kan man dra likheter mellom behovet for gjensidig tillit i Salas et al. (2005) sin modell og psykologisk trygghet. Hvis vi legger til grunn at disse to handler om det samme, kan vi med større sikkerhet si at vi har behov for psykologisk trygghet også i denne prosjektgruppen. Dette for å kunne få et mer effektivt team.

6 Avslutning

Denne studien har hatt som formål å undersøke hvorvidt psykologisk trygghet er tilstede som en faktor for den undersøkte gruppen og hvordan det påvirker effektiviteten. Studien har vært begrenset til *et* programvareutviklingsprosjekt med de konsekvenser det medfører. Det har blant annet vært mulig å studere denne gruppen med stor dybde, men det blir vanskelig å generalisere konklusjonen. Det er i tillegg en mulighet for at begrensningen i omfang, som er pålagt oppgaven, har ført til at viktige faktorer eller hendelser, ikke har blitt diskutert eller identifisert og dermed uteblitt fra studien.

I kapittel 5 blir funnene knyttet opp mot teorien, for å kunne diskutere hvilke faktorer som spiller inn mot prestasjonene til teamet og for å se om det samsvarer med teorien. Samtidig har jeg sett på om det kan gi noen nye innspill inn mot dette forskningsfeltet. Da spesielt inn mot programvareutviklingsteam. I avslutningskapittelet vil problemstillingen, implikasjoner og videre forskning bli besvart og gjort rede for.

6.1 Problemstillingen

Opgaven har som mål å svare på følgende problemstilling:

Hvordan blir programvareutviklingsgruppen påvirket av psykologisk trygghet?

For å kunne svare på problemstillingen har oppgaven fulgt to hovedlinjer. Disse to hovedlinjene har tatt utgangspunkt i å svare på hvordan gruppedynamikken i prosjektgruppen er og hvorvidt psykologisk trygghet er tilstede. Disse hovedlinjene har gitt grunnlag for datainnsamlingen og førte til at det ble gjort en del interessante funn rundt samhandlingen til gruppen. Dette la grunnlaget for forskningsspørsmålene som det har blitt drøftet rundt:

6.1.1 ***“Øker psykologisk trygghet evnen til ekstern og intern samhandling?”***

Disse to spørsmålene ble drøftet med grunnlag i modenhetsnivået til gruppen, gruppens størrelse og den interne og eksterne kommunikasjonen til gruppen. Modenhetsnivået til gruppen ble funnet til å være på et nivå hvor mye av energien går til å

håndtere den indre samhandlingen. Psykologisk trygghet ble videre koblet sammen med modenhetsnivået og evnen gruppen har til å være kritisk uten at individer blir avfeid som kverulant. Det ble argumentert for at et høyere modenhetsnivå også fører til økt samhandling med eksterne aktører. Ved større psykologisk trygghet går mer av energien til gruppemedlemmene til å forbedre prosessene i gruppen, i stedet for å forsvare seg selv. Det vil føre til økt samhandling, først internt så eksternt. Det må også påpekes at det ble gjort funn i arbeidsteamene hvor det kunne argumenteres for at det var en høyere grad av psykologisk trygghet. I disse teamene virket også samhandlingen bedre.

6.1.2 “Er det faktorer som påvirker gruppens psykologiske trygghet?”

Videre ble det drøftet faktorer fra teorien som påvirker psykologisk trygghet. Ved å se på utfordringene som er identifisert i teamet kan vi sammenligne med hva som ligger bak det å føle seg trygg. Denne drøftingen, som er gjennomført i kapittel 5.3, argumenterer for at man kan ønske seg psykologisk trygghet for å motvirke det irrasjonelle handlingsmønsteret vi mennesker har. Det er særlig faktorene sikkerhet, autonomi, selvtillit og tillit hvor det er argumentert for en sammenheng mellom gruppens utfordringer og effektivitet. Påvirkningen disse faktorene har på prosjektgruppen ble drøftet, og det ble funnet både positive og negative påvirkninger som kan linkes til fenomenet psykologisk trygghet.

6.1.3 “Har denne gruppen psykologisk trygghet?”

Dette leder til slutt frem til det siste spørsmålet, som tar sikte på å besvare hvorvidt psykologisk trygghet faktisk er tilstede i gruppen. Denne oppgaven argumenterer for at det er identifisert faktorer som krever psykologisk trygghet og at disse er til stede. Samtidig er det faktorer som med fordel kan bedres for å øke effektiviteten til gruppen ytterligere. Spesielt når det kommer til ytre påvirkninger og endringer i oppgavene til gruppen. Det er også argumentert for at kommunikasjonen kan bedres med økt psykologisk trygghet. Dette kan føre til en tidligere varsling av divergens fra prosjektplan for prosjektgruppen.

Drøftingen i denne oppgaven legger til grunn at psykologisk trygghet påvirker programvareutviklingsteamet, blant annet gjennom å skape et godt læringsmiljø i prosjektgruppen. Dette baserer seg på funnene i oppgaven og drøftingen rundt. En gruppe som dette må stadig endre seg for å tilpasse seg en verden i endring. Raskere

endring fører til en kompleks og uoversiktlig hverdag for gruppemedlemmene. Dette krever en høy grad av trygghet, enten ved at medlemmene selv tar styringen, eller ved at det er en leder som skaper et godt og strukturert miljø hvor medlemmene føler seg trygge.

6.2 Studiets bidrag til forskningsfeltet

Det har, som tidligere nevnt, vært lite forskning omkring psykologisk trygghet i programvareutviklingsteam. Derfor håper jeg at denne studien kan gi et bidrag til dette forskningsfeltet. Hvorvidt konklusjonen som trekkes i denne oppgaven kan generaliseres til andre tilsvarende grupper avhenger blant annet av hvilke system de opererer i og hvilke prosesser de håndterer. Det som kan trekkes ut fra denne studien er at psykologisk trygghet generelt er viktig for teameffektivitet. Dette er vist også å gjelde for programvareutviklingsteamet studert i denne oppgaven. Det viktigste bidraget synes å være funnene rundt psykologisk trygghet og betydningen dette har for programvareutviklingsgruppens evne til å varsle om avvik.

6.3 Implikasjonen for prosjektgruppen

På bakgrunn av argumentasjonen i oppgaven kan jeg si at psykologisk trygghet har innvirkning på teameffektiviteten til det studerte prosjektet. For den eksterne kommunikasjonen til prosjektet kan det begrunnes at fravær av psykologisk trygghet er noe som kan være en medvirkende årsak til nedsatt teameffektivitet. Samtidig er det identifisert en indre psykologisk trygghet i gruppen som er med på å underbygge en kultur for konstruktiv kritikk, læring og utvikling innad i prosjektet. Disse to er med på utjevne hverandre.

For å øke den psykologiske tryggheten er det viktig å jobbe med relasjonene innad i prosjektgruppen. Det er mange måter å gjøre dette på, men det viktigste er at man er bevisst på adferden og tilnærmingen blant ledere og medlemmer som fremmer muligheten til ytterligere læring, også utenfor prosjektgruppen.

6.4 Videre arbeid

Opgaven kan i sin helhet gi en indikasjon på at psykologisk trygghet har en innvirkning på dette bestemte teamet. For å kunne generalisere for programvareutviklings-

team med større sikkerhet, burde imidlertid flere enheter bli studert. Det burde også sees på programvareutviklingsteam som innehar en smidigere arbeidsmetodikk enn det studerte teamet. Det vil også være vesentlig å studere ytterligere sammenhengen mellom normene for disse teamene og den psykologiske tryggheten.

Bibliografi

- Ancona, D. G. (2007). *x-teams : how to build teams that lead, innovate and succeed*. Harvard Business School, Boston, 1 utg. edition.
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. *Working papers in the theory of action*, 111(161):3–45.
- Bennis, W. G. and Schein, E. H. (1965). *Personal and organizational change through group methods : the laboratory approach*. Wiley, New York.
- Bion, W. R. (1961). Experiences in groups, and other papers.
- Brooks, F. P. (1995). *The mythical man-month : essays on software engineering*. Addison-Wesley, Reading, Mass, anniversary ed. edition.
- Dai, C. X. and Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7):523–532.
- Duhigg, C. (2016). What google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.
- Dunbar, R. I. M. (1998). The social brain hypothesis. *Evolutionary anthropology*, 6(5):178–190.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2):350–383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley, Hoboken, New Jersey, 1st edition. edition.
- Edmondson, A. C. and Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1):23–43.
- Eisenberger, N. I. (2012). The neural bases of social pain. *Psychosomatic Medicine*, 74(2):126–135.
- Gordon, E., Palmer, D. M., Liu, H., Rekshan, W., and DeVarney, S. (2013). Online cognitive brain training associated with measurable improvements in cognition and emotional well-being. *Technology & Innovation*, 15(1):53–62.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Pearson, Harlow, 10th ed.; global ed. edition.
- Heldal, F. (2021). Episode 12 - vinnerkultur! feller å gå i og suksessfaktorer. jubileumsepisode! <https://anchor.fm/frode-heldal>.
- Hussein, B. (2018). *The road to success : narratives and Insights from real-life projects*. Fagbokforl., Bergen.

-
- Johannessen, A., Christoffersen, L., and Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forl., Oslo, 3. utg. edition.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management journal*, 33(4):692–724.
- Lenberg, P. and Feldt, R. (2018). Psychological safety and norm clarity in software engineering teams. ACM.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (tip) a theory of groups. *Small group research*, 22(2):147–174.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Morris, J. S., Öhman, A., and Dolan, R. J. (1998). Conscious and unconscious emotional learning in the human amygdala. *Nature*, 393(6684):467–470.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forl., Oslo.
- Olaussen, J. O. (2020). Tmet410 kvalitativ og kvantitativ metode (2020 vÅr).
- Parsons, T. (1953). The agil model of group functions.
- Radecki, D., Hull, L., McCusker, J., and Ancona, C. (2018). *Psychological safety: The key to happy, high-performing people and teams*. ABL.
- Salas, E., Sims, D. E., and Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small group research*, 36(5):555–599.
- Schei, V., Sverdrup, T. E., and Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant google oppskriften? *Magma*, 4:73–83.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? the challenge of entering the green room. *Sloan management review*, 34(2):85.
- Schutz, W. C. (1958). Firo: A three-dimensional theory of interpersonal behavior.
- Schutz, W. C. (1966). Firo: A three-dimensional theory of interpersonal behavior . palo alto.
- Schutz, W. C. (1983). A theory of small groups. *Small groups and social interaction*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Simmel, G. (1955). *Conflict ; The web of group-affiliations*. Der Streit ; Die Kreuzung sozialer Kreise. Free Press, New York.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforl., Oslo.
- Sjøvold, E. (2007). Systematizing person-group relations (spgr). *Small Group Research*, 38(5):615–635.
- Sjøvold, E. (2019). Endre sjøvold - feltdiagram. <https://www.youtube.com/watch?v=rDsrrvqjq4U&feature=youtu.be>
-

-
- Sjøvold, E. (2021). Spgr institute as. <https://www.spgr.no/institute/>.
- Swanson, L. W. and Petrovich, G. D. (1998). What is the amygdala? *Trends in neurosciences*, 21(8):323–331.
- Thompson, L. and Nadler, J. (2002). Negotiating via information technology: Theory and application. *Journal of Social Issues*, 58(1):109–124.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the team : a guide for managers*. Pearson, Harlow, 5. utg. edition.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal, Oslo, 4. utgave. edition.
- Travis, L. E. (1925). The effect of a small audience upon eye-hand coordination. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 20(2):142.
- Tuckman, B. W. and Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4):419–427.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods*. SAGE, Los Angeles, Calif, 5th ed. edition.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

Vedlegg

A Informasjonsskriv



NTNU HANDELSHØYSKOLEN

MASTEROPPGAVE I TEKNOLOGILEDELSE

Informasjon til medarbeidere om SPGR-undersøkelse og intervju

THALES

CASEBEDRIFT: THALES NORWAY AS

TEMA: PROSJEKTLEDELSE – TEAMLEDELSE

Forfatter:
Mattis Eine Furuset

Veileder:
Frode Heldal

Januar, 2021

Informasjon om SPGR-undersøkelse og intervju

TIL PROSJEKTLEDER OG MEDARBEIDERE

Håper du har mulighet til å ta deg tid til å bidra til denne undersøkelsen.

Jeg studerer master i ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim og våren 2021 skriver jeg min hovedoppgave. Jeg har bakgrunn fra Forsvaret og er utdannet Marineingeniør med fordypning i elektronikk og data ved Sjøkrigsskolen. Her har jeg erfaring med bruk av SPGR.

Masteroppgaven omhandler psykologisk trygghet, hvor psykologisk trygghet i team kan forklares med at teamets medlemmer føler seg trygge til å ta risiko og være sårbare ovenfor hverandre (*re:Work* 2016). Man er komfortabel med å være seg selv, og kan trygt stille de “dumme” spørsmålene.

Psykologisk trygghet er i seg selv ikke grunnen til at man lykkes eller ikke, men som Amy Edmondson beskriver basert på sin forskning er at dette er en vital byggestein for å lykkes med teamarbeid i det 21 århundre (Edmondson 2019).

Videre så skal jeg se dette opp mot den konteksten at noen av prosjektene i bedriften ikke leverer på estimatene sine. Derfor har jeg foreløpig følgende arbeidsproblemstilling:

HAR PSYKOLOGISK TRYGGHET INNVIRKNING PÅ PROSJEKTSUKSESS I PROSJEKT X.

Denne oppgaven håper jeg kan belyse noen av utfordringene prosjektene har i denne bedriften samtidig som at det kan bidra til å se på om det er en kvalitativ korrelasjon mellom psykologisk trygghet og dette utvalgte prosjektet har sprukket. Som deltager håper jeg også at du får noe igjen for innsatsen.

SPGR

For å kunne undersøke dette ønsker jeg å først gjennomføre en SPGR-undersøkelse for å få et grunnlag for et intervju. SPGR er i utgangspunktet forskningsbasert praksis som Styrker Person-Gruppe Relasjonen (Sjøvold 2006), hvor SPGR-undersøkelse er en team-test som tar for seg hvilke roller de forskjellige deltakerne spiller i teamet. Hvert teammedlem skal *anonymt* vurdere de andre teammedlemmene og seg selv. Denne undersøkelsen skal hjelpe et team til å bedre forstå hverandre, og å skape økt prestasjon i teamet.

Undersøkelsen slik jeg skal bruke den vil ha et fokus på å få et innblikk i hvordan sammensetningen i teamet fungerer. Man ser blant annet hvilke faktorer i teamet som fungerer godt, og hva som kan forbedres. Siden det er så mange medlemmer, har jeg i samråd med veileder valgt å begrense antall personer du skal vurdere til:

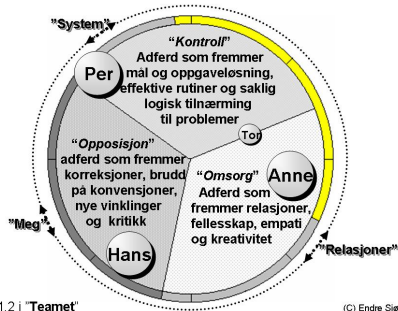
1. Din vurdering av deg selv.
2. Din vurdering av den medarbeideren i prosjektet som påvirker deg på best mulig måte.
3. Din vurdering av den medarbeideren i prosjektet som påvirker deg mest negativt.
4. Din vurdering av din nærmeste medarbeider.
5. Din vurdering av den ideelle medarbeider.

Eksempel på spørsmål er: I hvilken grad [SJELDEN], [NOEN GANGER], [OFTE] er gruppe medlem X:

1. Utadvendt, åpen, selskaperlig

2. Engasjert, målrettet, konstruktiv i samarbeid
3. Upersonlig, effektiv, styrende

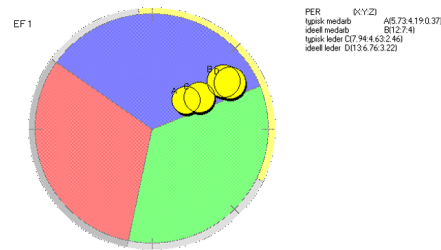
Det vil være 24 påstander om vurderingsobjektene. Som resultat vil objektene komme ut i et XYZ-diagram vist ved figur 1 og 2. Hvor XY koordinatene gir en indikasjon på adferd og Z (størrelsen på sirkelen) gir indikasjon på deltagelse og kommunikasjonsfrekvens. Større sirkel, jo mer "plass" tar vurderingsobjektet.



Figur 1.2 i "Teamet"

(C) Endre Sjøvold

Figur 1: SPGR rommet



EF 1

Figur 2: SPGR - et ideelt team

Verktøyet er validert i utenlandske og norske kontekster og benyttet på måten det henvises til her i forskning også i Norge. For mer info om SPGR se www.spgr.no (SPGRInstitute 2021)

Intervju

I tillegg ønsker jeg å gjennomføre et intervju med noen av deltakerne. Eksempel på samtaleemner/spørsmål vil være:

- Teamlæring, klima:
 - Når noen gjør en feil, blir det ofte holdt imot ham eller henne?
 - Er det lett å diskutere problemer i teamet?
- Teamlæring, adferd (intern):
 - Problemer blir alltid kommunisert til riktige personer?
 - Snakker man om feil som har blitt gjort i dette teamet?
 - Er det kunnskapsoverføring i dette teamet, føler du det fungerer?
- Teamlæring, adferd (ekstern):
 - Koordinerer teamet med andre, hvor ofte?
- Teamlæring, Utbytte:
 - Medlemmer av dette teamet hjelper andre å forstå sine spesielle kompetanseområder.
 - Resultatene eller produktene i vårt arbeid inkluderer nye prosesser eller prosedyrer.

Jeg håper dette er noe som kan være interessant for deg å delta på.

Med vennlig hilsen
Mattis Eine Furuset

Referanser

- Edmondson, Amy C. (2019). *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. eng. Hoboken, New Jersey.
- re:Work* (2016). URL: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>.
- Sjøvold, Endre (2006). *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget.
- SPGRInstitute (2021). *Forskningsbasert praksis som styrker Person-Gruppe Relasjonen*. URL: <https://www.spgr.no/institute/>.

B Intervjuguide



NTNU HANDELSHØYSKOLEN

MASTEROPPGAVE I TEKNOLOGILEDELSE

Intervjuguide

THALES

CASEBEDRIFT: THALES NORWAY AS

TEMA: PROSJEKTLEDELSE – TEAMLEDELSE

Forfatter:
Mattis Eine Furuset

Veileder:
Frode Heldal

Februar, 2021

Bakgrunn og problemstilling

CASEBEDRIFT: THALES NORWAY AS
TEMA: PROSJEKTLEDELSE – TEAMLEDELSE

I denne masteroppgaven skal jeg se på om psykologisk trygget har en innvirkning på om et gitt prosjekt treffer innenfor de gitte prosjektrammene.

Disse spørsmålene i denne intervjuguiden er ment som en veiledning, og ved et ideelt intervju går samtalen av seg selv.

Problemstilling:

Foreløpig arbeidsproblemstilling:
HAR PSYKOLOGISK TRYGGHET INNVIKNING PÅ PROSJEKTSUKSESS I PROSJEKT X

Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av meg og oppgaven
- Repeter anonymitet
- Informer om opptak
- Signering av samtykkeskjema
- Spørsmål?

Prosjektsuksess - Faktabaserte/enkle spørsmål om teamet

- Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder i prosjektet/teamet?
 - Er det en fast rollestruktur i teamet?
 - Fungerer dette forskjellig i forhold til andre grupper, bedre eller verre?
- Kan du forklare kort hvordan dere typisk går frem for å løse en oppgave fra start til slutt?
- Har du opplevd at prosjekt har blitt satt på vent eller avsluttet pga overskridelser?
- Har du opplevd at det har vært overskridelser som man kunne ha avklart på forhånd?
- Er rammene du jobber med gode nok til å få gjennomført oppgaven du er satt til?
- Hvis du ser at ting ikke går den riktige veien, føler du at du har noen å snakke med om dette?
 - Hvis så er tilfelle: føler du at dette fører til endring?
 - Hvis ikke: Føler du at det ofte er ting du skulle ønske du kunne endret for å fått en bedre arbeidshverdag?
- Uten å bruke navn, føler du at det er noen bestemte personer som trekker ned eller opp teamarbeidet. Hvorfor?
- Holdes noen i dette teamet utenfor av andre medlemmer?

Teamlæring - Substansspørsmål

Disse spørsmålene er hentet fra Amy C. Edmondson (1999) sin undersøkelse.

- Teamlæring, klima:

Psykologisk sikkerhet representerer i hvilken grad teamet ser på det sosiale klimaet som bidrar til mellommenneskelig risiko; Det er et mål på folks vilje til å stole på andre til ikke å forsøke å få personlig fordel på deres bekostning.

- Når noen gjør en feil i dette laget, blir det ofte holdt mot ham eller henne? (R)
- Er det lett å diskutere problemer i teamet?
- I dette laget blir folk noen ganger avvist for å være forskjellige? (R)
- Det er helt trygt å ta en risiko på dette laget?
- Det er vanskelig å be andre medlemmer av dette teamet om hjelp? (R).
- Verdsetter og respekterer medlemmer av dette teamet hverandres bidrag?

- Teamlæring, adferd (intern):

Representerer i hvilken grad teammedlemmer engasjerer seg i atferd som er utformet for å overvåke fremgang og ytelse mot mål (single-loop TL), samt i hvilken grad de engasjerer seg i atferd designet for å teste antagelser og skape nye muligheter (dobbel-loop TL).

- Problemer som oppstår blir alltid kommunisert til riktige personer (enten gruppemedlemmer eller andre) slik at tiltak kan iverksettes?
- Teametets medlemmer tar seg ofte tid til å finne ut måter å forbedre teamets arbeidsprosesser på?
- Snakker man i dette teamet om feil, og måter å forebygge og lære av de på?
- Har dette teamet en tendens til å håndtere konflikter og forskjellige meninger privat, i stedet for å adressere dem direkte som en gruppe (R)?
- Får dette teamet ofte ny informasjon som fører til at det gjøres viktige endringer i teamets planer eller arbeidsprosesser?
- Reiser ofte medlemmer av dette teamet bekymringer de har om lagplaner eller beslutninger?
- Møter dette teamet stadig uventede hindringer og/eller blir sittende fast (R)?

- Teamlæring, adferd (ekstern):

Representerer i hvilken grad teammedlemmer engasjerer seg i atferd som er utformet for å innhente informasjon og tilbakemeldinger fra andre i organisasjonen eller fra kunder.

- Koordinerer personer i dette teamet ofte med andre team for å møte organisasjonsmål (bedriftens)?
- Samarbeider personer i dette teamet effektivt med andre team og prosjekter for å møte bedriftens mål eller tilfredsstillende kundenes behov?
- Er dette teamet erflinke til å holde alle som trenger det informasjon om hva teamet planlegger og har oppnådd+
- Får dette teamet all den informasjonen det trenger fra forskjellige eksterne kilder?
- Har teamet tid til å kommunisere informasjon om teamets arbeid til andre utenfor teamet?
- Inviterer teametets medlemmer personer utenfor teamet til å presentere informasjon eller ha diskusjoner med oss? (D&M)

- Teamlæring, Utbytte:

Team læringsutbytte (elementer foreslått av kvalitativ forskning) (TLO) representerer omfanget av læringsfordeler individuelle teammedlemmer får som følge av å jobbe med dette teamet.

-
- Hjelper medlemmer av dette teamet andre til å forstå sine spesielle kompetanseområder?
 - Har du i samarbeid med dette teamet fått en betydelig forståelse av andre fagområder?
 - Fører resultatene eller produktene fra teamets arbeid til nye prosesser eller prosedyrer?

Avslutning

- Har du en sluttkommentar?
- Andre innspill eller spørsmål?
- Takk for tid og velvilje
- Ta kontakt med meg dersom det er noe du lurer på.

C Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet om

Prosjektledelse – teamledelse

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet vil være å undersøke om psykologisk trygghet har innvirkning på prosjektsuksess. Det vil bidra til å kunne se om prosjektsuksess og psykologisk trygghet i team har en sammenheng. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjekt er en del av min avsluttende masteroppgave ved NTNU. Den foreløpige arbeidsproblemstillingen min er: Har psykologisk trygghet innvirkning på prosjektsuksess i prosjekt X.

Formålet med casestudien vil være å undersøke hva som gir prosjektsuksess i bedriften. Videre vil det være å finne ut om psykologisk trygghet har innvirkning på dette. Det vil bidra til å kunne se om prosjektsuksess og psykologisk trygghet i team har en sammenheng.

For bedriften vil dette kunne gi en tilbakemelding på om man har normer som skaper psykologisk trygghet, samt om dette kan hjelpe til å oppnå prosjektsuksess.

Opplysningene som blir samlet inn vil kun bli brukt til master oppgaven og alle data vil bli slettet eller anonymisert i ved ferdigstillelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for masteroppgaven. Veileder er Frode Heldal og student er Mattis Eine Furuset. Ved bedriften er det Hans S. Lie og Terje Hotvedt som er kontaktpersoner.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er ønskelig at du deltar fordi du er en del av det prosjektet som skal sees på i forbindelse med masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta får du tilsendt en spørreundersøkelse på e-post, denne vil det ta ca 10-15 minutter å gjennomføre. Data vil bli lagret elektronisk. SPGR- undersøkelsen er beskrevet i informasjonsskrivet.

Noen kan deltagere kan bli spurt om å stille til et lengre intervju, dette vil ta ca 45 minutter og tematikken er beskrevet i informasjonsskrivet. Samtalen vil bli tatt opp for så å bli transkribert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger 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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Veileder Frode Heldal representerer SPGR Institute AS. Kun han og masterstudent Mattis Furuset vil ha tilgang til personalopplysninger. Innsamlet data i spørreundersøkelsen blir innhentet, anonymisert og lagret elektronisk av SPGR Institute AS frem til prosjektets slutt. Du vil få tilsendt en mail med ditt resultat når alle har svart. Bare du vil få tilgang til ditt svar. Veileder og masterstudenten vil få tilgang til et anonymisert resultat.

Alt opptak vil bli lagret på passord beskyttede enheter, som oppbevares på låste rom.

Deltagerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er høsten 2021. Notater, opplysninger og opptak vil bli slettet når oppgaven er ferdig vurdert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU 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:

- Frode Heldal - Tel. +47 73 59 50 00/ Mobile +47 477 50 997
- Mattis Eine Furuset - Mobile +47 952 86 489

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mattis Eine Furuset
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Prosjektledelse – teamledelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i SPGR-undersøkelse
- å delta i intervju – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

