

Cathrine Gjessingen Skjønberg

*"Summen av en pluss en blir mer enn to"*

En undersøkelse av hva som oppleves som sentralt for å få til godt samarbeid på arbeidsplassen

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Gunhild Marie Roald

Juni 2021



Cathrine Gjessingen Skjønberg

*"Summen av en pluss en blir mer enn to"*

En undersøkelse av hva som oppleves som sentralt  
for å få til godt samarbeid på arbeidsplassen

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap  
Veileder: Gunhild Marie Roald  
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

I denne masteroppgaven har formålet vært å undersøke hvilke opplevelser personer har med hva som er sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen.

Problemstillingen lyder som følger: «*hva oppleves som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen?*». I begrepet samarbeid ligger det at kollegene arbeider sammen med hverandre på jobb, og fokuset er på hva som er viktig for at dette samarbeidet skal fungere bra. For å besvare problemstillingen har det blitt gjennomført kvalitative intervju med tre deltakere. Felles for deltakerne er at de jobber i konsulentbransjen, og samarbeid er en viktig faktor i deres arbeidshverdag.

Oppgaven er inspirert av et fenomenologisk hermeneutisk perspektiv, og tar utgangspunkt i hvilke erfaringer deltakerne har med hva som er sentralt for å få til et godt samarbeid mellom kolleger. Analysen av empirien har blitt gjennomført med inspirasjon fra metoden «*systematic text condensation*». Gjennom analyse av materialet har ulike funn blitt synlige. Disse funnene er kategorisert i de tre kategoriene: «møtepunkt», «rom for å prøve og feile» og «alle spiller på lag». Faktorer som å møtes, å kommunisere, å føle seg trygg, å gi hverandre lov til å prøve sitt beste, å kjenne hverandre og å anerkjenne hverandre framstår som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen.

Med utgangspunkt i problemstillingen har funnene blitt drøftet i lys av teori, for å tilrettelegge for en utvidet forståelse av fenomenene som trådte fram. Teorien tar i hovedsak for seg aspekter ved kommunikasjon, relasjoner og menneskelige behov. Dette er sentrale perspektiver innen et rådgivningsperspektiv. Å ha en oppfatning av hva som er sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen framstår som verdifullt, fordi samarbeid nettopp er viktig i dagens arbeidsmarked.



# Abstract

The purpose of this master thesis has been to explore what aspects people find important to achieve a successful cooperation with their coworkers. The research question is formulated as follows: "*what is experienced as central factors to achieve a successful cooperation between coworkers?*". The term cooperation is in this situation understood as coworkers working together towards common goals. However, the focus of this thesis is centered around factors fostering successful cooperation. With the purpose of answering the research question, qualitative interviews with three informants have been conducted. The commonalities between these people are that they all work in the consulting industry, where cooperating with coworkers is an important part of their daily work life.

This thesis is inspired by a phenomenological hermeneutical approach, focusing on peoples' experiences. The analysis has been conducted inspired by the method "systematic text condensation". Through analyzing the empirical material, different findings have become clear. They are categorized in three different categories, named "meeting point", "safety for trying even if failing" and "being team players". Factors such as meeting colleagues, communicating, feeling safe, allowing each other to make an effort, knowing each other and accepting each other seems to be important for achieving a successful cooperation between coworkers.

A selection of theories relevant to the findings has been explained. Findings were discussed according to theory, serving the purpose of understanding the findings in a greater perspective. Theories mainly consists of perspectives on communication, relations, and human needs. These are central concepts in a counselling perspective, thus relevant to this master study. Understanding what seems to be the causes behind successful cooperation between colleagues appears to be valuable, as working together is considered important in the labor market of today.





## Forord

Studietiden er nå ved veis ende, og en ny fase står for tur. Det er både spennende og vemodig, kanskje aller mest det siste. Mine fem år som student ved NTNU har vært lærerike, og jeg har blitt kjent med mange flotte mennesker. Det siste halve året har fokuset vært på masteroppgaven i rådgivningsvitenskap. Denne prosessen har vært en berg-og-dalbane, og jeg hadde ikke vært klar til å levere oppgaven uten alle personene som har stilt opp for meg. Det er altså flere personer jeg ønsker å rette en takk til, nå som oppgaven er ferdigskrevet og klar til å leveres.

For det første ønsker jeg å rette en stor takk til de tre personene som stilte opp som deltakere. De har delt sine erfaringer med meg og gitt meg nye og interessante perspektiver på oppgavens tema. Jeg ønsker også å rette en takk til de personene som videreformidlet prosjektet mitt, slik at jeg kom i kontakt med informantene mine.

En stor takk rettes mot mine kjente og kjære som har støttet meg, vært raus og kommet med oppmuntrende ord det siste halvåret. Spesielt takk til mammaen min, som så over oppgaven min og leste korrektur før jeg leverte den inn. Stressnivået var høyt de siste dagene før innlevering, og da var denne hjelpen god å få.

Jeg ønsker også å takke mine medstudenter på lesesalen, lunsjpausene våre har vært gull verdt for meg denne våren. Jeg setter pris på alle samtaler vi har hatt. Vi har delt både glede og frustrasjon, og det har vært fint å være sammen i denne prosessen.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å rette en stor takk til veilederen min, Gunhild Marie Roald. Takk for gode samtaler og støtte som jeg har fått gjennom hele prosessen. Du har virkelig hjulpet meg på veien. Det er jeg takknemlig for.

Cathrine Gjessingen Skjønberg

Trondheim, mai 2021



# INNHOLDSFORTEGNELSE

1 INNLEDNING.....	1
1.1 Presentasjon av problemstilling .....	1
1.2 Tidligere forskning.....	1
1.3 Begrepsavklaring .....	2
1.4 Oppgavens struktur .....	2
2 TEORI .....	3
2.1 Samarbeid skjer i grupper/team .....	3
2.2 Kommunikasjon.....	4
2.2.1 Kommunikasjonskanaler.....	4
2.3 Maslows behovspyramide.....	5
2.3.1 Gruppepsykologisk trygghet.....	6
2.4 Relasjoner.....	7
2.4.1 Relasjonskvalitet.....	7
3 METODE.....	9
3.1 Det kvalitative intervjuet.....	9
3.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	10
3.2.1 Fenomenologi.....	10
3.2.2 Fenomenologisk hermeneutisk tilnærming.....	11
3.3 Forskerrollen.....	12
3.4 Datainnsamling.....	13
3.4.1 Utvalg og rekruttering.....	13
3.4.2 Gjennomføring av intervju .....	14
3.4.3 Transkribering .....	14
3.5 Analyse .....	15
3.6 Forskningens kvalitet .....	18
3.6.1 Validitet.....	18
3.6.2 Reliabilitet.....	18
3.7 Etske betraktninger .....	19
3.7.1 Fritt og informert samtykke.....	19
3.7.2 Konfidensialitet .....	19
4 PRESENTASJON AV FUNN.....	21
4.1 Møtepunkt.....	21
4.2 Rom for å prøve og feile .....	23

4.3 Alle spiller på lag.....	27
5 DRØFTING .....	31
5.1 Et behov for å møtes og å kommunisere .....	31
5.1.1 Et psykososialt aspekt ved å møte hverandre.....	33
5.2 Et behov for å føle seg trygg og for å få lov .....	34
5.3 Et behov for å kjenne, og å anerkjenne hverandre .....	36
6 AVSLUTNING .....	40
6.1 Oppsummering og konklusjon.....	40
6.2 Studiens begrensinger og videre forskning.....	40
6.3 Avsluttende kommentarer.....	41
REFERANSELISTE .....	42
VEDLEGG.....	46
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	
Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeskjema .....	
Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) ...	
Vedlegg 4: Invitasjon til deltakelse sendt på e-post.....	

# 1 INNLEDNING

Mennesket kan i seg selv forstås som å være et relasjonelt vesen – man utvikler seg i møtet med andre (Kvalsund, 2014). *Samarbeid* er en viktig del av et menneskes hverdag, og samarbeid er noe som eksisterer i ulike kontekster individet befinner seg i (Eide & Eide, 2007; Kvalsund, 2014). Når det kommer til dagens arbeidsliv forventes det nærmest at man samarbeider, trenden er *teamwork* (Lacarenza et al., 2018). Kanskje ikke så merkelig: samarbeid gjort *riktig* fører til at man sammen kan oppnå *mer* enn dersom man jobber alene (Hansen, 2009). Det mangler ikke på forskning som viser hvor positivt godt samarbeid er for en bedrift. Å arbeide sammen med kolleger kan blant annet føre til økt innovasjon, økte prestasjoner blant enkeltindividene og en mer veldrevet organisasjon (Amundsen et al., 2010; Delarue et al., 2008). Men, hva ligger til grunn for å faktisk få til et godt samarbeid på arbeidsplassen? Ingen mennesker er like, og ikke alle kan komme like godt overens med hverandre. Samarbeid mellom ulike kolleger kan vel ikke være noe som *er*, noe som *fungerer* uten at man gjør noe for å få det til?

Relasjoner mellom mennesker har alltid interessert meg, og interessen har vokst gjennom masterstudiet i rådgivningsvitenskap. I januar, da jeg skulle bestemme meg for tema til masteroppgaven, synes jeg det virket interessant å undersøke noe knyttet opp mot livet etter studietiden. Da er det arbeidslivet som står for tur. Jeg opplevde det derfor som spennende å skulle utforske hvordan man kan få til et godt samarbeid på arbeidsplassen – både fordi jeg snart er på vei ut i arbeidslivet, og fordi samarbeid nettopp framstår som såpass viktig i dagens arbeidsmarked.

## 1.1 Presentasjon av problemstilling

Dette er en oppgave basert på tre personers erfaringer med hva som skal til for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. De jobber på ulike arbeidsplasser der fellesnevneren er at samarbeid er en sentral del av arbeidshverdagen. Jeg har lyttet til disse personenes erfaringer, og forsøkt å forstå *hva* som er sentralt for å få til et godt samarbeid. Med formål om å få innsikt i hva som av den enkelte oppleves og erfares som viktig for å få til et godt samarbeid, har jeg gjennomført kvalitative intervjuer for å undersøke følgende problemstilling:

*Hva oppleves som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen?*

## 1.2 Tidligere forskning

Hvilke betingelser ligger til grunn for å få til et godt samarbeid, ifølge tidligere forskning? Dette virker å være et perspektiv på samarbeid som er lite undersøkt. Nedenfor vil jeg kort referere til to forskningsartikler, som har inkludert dette perspektivet som en del av undersøkelsene sine. Ingen av dem er direkte knyttet opp mot mitt tema. Utgangspunktet for dem begge er en tverrfaglig kontekst, altså samarbeid på tvers av fagområder. Jeg argumenterer likevel for at de har overføringsverdi, selv om ikke jeg tar utgangspunkt i tverrfaglig samarbeid. Personer vil uansett være ulike, selv om mine informanter og deres kolleger ikke nødvendigvis kommer fra ulike fagområder. Det er interessant å ta med seg disse funnene for å undersøke om det eksisterer sammenhenger med mine funn.

Leonardsen (2015) har forsket på tverrfaglig samarbeid innen helsesektoren i et uspesifisert nordisk land. Hun viser til kvalitative intervjufunn om at godt samarbeid i et

tverrfaglig operasjonsteam er avhengig av kommunikasjon og respekt for hverandre. Hva dette innebærer oppleves derimot ulikt av ulike personene i operasjonsrommet. Respekt betyr alt fra at beskjeder følges, til at man føler seg trygg, sett og tatt hensyn til av de andre. Kommunikasjon handler for noen om muligheten til å dele relevant informasjon slik at man kan treffe gode beslutninger. For andre handler kommunikasjon om sosial interaksjon og er dermed et verktøy for å etablere respekt og tillit (Leonardsen, 2015). Uansett er kommunikasjon og respekt viktig for å få samarbeidet til å fungere.

Christensen og Godø (2021) har forsket på tverrprofesjonelt samarbeid i skolen, blant annet på hvordan lærere samarbeider med andre profesjoner. Funn viser at det er sentralt at man møter dem man skal samarbeide med for å skape en god samarbeidsrelasjon. Da blir terskelen lavere for å ta kontakt med hverandre senere. Dette er viktig fordi utfordringer i samarbeid kan oppstå om man ikke har nok kontakt. Da får man ikke nødvendigvis nok informasjon til å vite hvordan man skal håndtere visse situasjoner – informasjon den andre parten muligens har, og dermed kan dele.

### 1.3 Begrepsavklaring

*Samarbeid* i denne oppgaven betyr «å arbeide sammen med», ut ifra Ness (2016) sin forståelse av begrepet. Samarbeid kan knyttes til «cooperation», som stammer fra «cooperari», et latinsk ord som betyr å arbeide sammen med (Ness, 2016). Oppgavens formål er ikke å undersøke hva samarbeid er, men hvordan man kan få til å samarbeide. På grunn av den vide forståelsen av begrepet, vil også teori som omfatter nærliggende begreper være relevant, som for eksempel teamwork og collaboration, da dette også i vid forstand handler om å arbeide sammen.

*Godt samarbeid* er et samarbeid som fungerer. Informantene har snakket ut ifra erfaringene de har om et samarbeid. Hos dem fungerer samarbeidet, og dermed er det godt – eller bra, og ikke for eksempel dårlig. Oppgavens fokus er ikke på hva godt samarbeid er, men hva man gjør for å få det til.

*Informant* er betegnelsen på personene som har deltatt i intervjuene, etter Tjora (2021) sin betegnelse. *Deltaker* og *informant* vil her brukes om hverandre.

### 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks deler med delkapitler. I del 1, *innledning*, har jeg gjort rede for oppgavens tematikk og problemstilling samt avklart sentrale begrep. Videre vil jeg i del 2, *teoretisk utgangspunkt*, gjøre rede for relevant teori som vil være sentral for drøfting av funn fra intervjuene. I del 3, *metode*, vil jeg gjøre rede for metodiske valg jeg har tatt, og jeg vil beskrive prosessen fra start til slutt. Videre kommer jeg i del 4, *presentasjon av funn*, til å greie ut om funnene som har kommet fram som følge av analysen. Ved del 5, *drøfting*, vil jeg drøfte funnene fra analysen opp imot teorien, før jeg i del 6, *avslutning*, vil oppsummere oppgaven min og konkludere ut ifra funnene, i tillegg til å reflektere rundt oppgavens begrensninger og hva som kan være interessante veier videre.

## 2 TEORI

I denne delen av oppgaven skal jeg redegjøre for teori som kan være med på å belyse erfaringer og løfte fram forståelse knyttet opp mot opplevelser av hva som bidrar til samarbeid på arbeidsplassen. Oppgaven er basert på induktive prinsipper, som går ut på at man tar utgangspunkt i empiri når man utforsker teori (Tjora, 2021). Teorien er dermed i hovedsak valgt i etterkant av intervjuene, slik at det informantene forteller om kan forstås i lys av teori. Dette henger sammen med hva Lindseth og Norberg (2004, s. 151) poengterer: «we do not force the literature's perspective on the interview text». Jeg stilte likevel ikke helt forutsetningsfri da jeg gikk i gang med teorien. Som rådgivningsstudent er grunnprinsipper som for eksempel relasjoner, trygghet og kommunikasjon sentralt i studiet. De valgte teoriene er relevant opp mot ulike funn fra forskningen som presenteres i «presentasjon av funn», og skal gjøre det mulig å forstå fenomenene som framtrer i lys av teori.

### 2.1 Samarbeid skjer i grupper/team

Når man samarbeider er det i et fellesskap med andre mennesker. Jeg vil nå ta for meg teori som knytter samarbeidsbegrepet opp mot grupper eller team.

Eide og Eide (2007, s. 400) presiserer følgende om samarbeid: «Vi trives best når miljøet rundt oss er hyggelig, stimulerende og konstruktivt». Videre beskriver de hvordan samarbeid med kolleger i arbeidsliv, er samarbeid i en *gruppe*. En gruppe kan i seg selv defineres som: «et antall individer som samspiller med hverandre, er psykologisk bevisst hverandre og opplever seg som medlemmer av gruppen» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 325). Mennesker som samarbeider på arbeidsplassen er altså en del av en gruppe, og Kaufmann & Kaufmann (2015) nevner at formålet med grupper i arbeidslivet er at de er sammensatt for å best mulig utføre arbeidsoppgaver. Eide og Eide (2007) vektlegger at formålet med samarbeid i grupper er å få noe gjennomført. Man skal nå målsettinger. Selv om *gruppe* er et vidt begrep, snevres det inn når man fokuserer på grupper i arbeidslivet. Grupper i en arbeidslivskontekst har mye til felles med begrepet *team*. Team kan forklares som en oppgavefokusert og organisert høyytelsesgruppe, der medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre og felles ansvarlige for å nå mål, og hvor relasjonene mellom medlemmene er viktig (Kaufmann & Kaufmann, 2015). *Team* eller *gruppe* er dermed relevant for denne oppgaven fordi det er dette man er en del av når man samarbeider på arbeidsplassen. Begrepene kan forstås på ulike måter, men ut ifra hvordan de forstås i denne oppgaven henger de sammen med hverandre, og med samarbeid. *Gruppe* kommer konsekvent til å bli brukt som betegnelse av meg. Der teorien eksplisitt bruker ordet *team*, vil dette begrepet bli brukt.

Edmondson (1999) hevder at effektive grupper oppstår når strukturelle faktorer som tydelige oppgaver, god teamsammenheng og tilgjengelighet på informasjon, ressurser og belønning er oppfylt. Konflikter innad i et samarbeid kan oppstå som følger av at de ulike individene bringer med seg ulike interesser, meninger og oppfatninger inn til fellesskapet, og er så godt som uunngåelig i et gruppeliv (Kvalsund & Meyer, 2005; McClure, 2014). For å utvikle et gruppefellesskap er det dermed viktig at man greier å integrere forskjellighetene som befinner seg blant de ulike individene. Samarbeid fordrer at man håndterer uenigheter og uunngåelige konflikter (Kvalsund & Meyer, 2005). Skal man utvikle gode samarbeidsrelasjoner krever det at alle partene får muligheten til å utvikle seg og frigjøre sine ressurser (Kvalsund & Roald, 2019). Når hver enkelt får uttrykke seg helt fritt, oppstår det en unik mulighet for at gruppen kan lete fram

ressurser som i utgangspunktet var skjult (Lassen, 2013). Slik Kvalsund og Meyer (2005, s. 69) beskriver: «Det er ved å se, erkjenne og overskride det som er mellom medlemmene, at gruppen som helhet kan skape «noe mer» enn summen av enkeltbidrag».

Kvalsund (2014) henviser til et bokkapittel fra Johnson & Johnson fra 1990 når han lister opp betingelser som er sentrale for å få til et effektivt samarbeid (Johnson & Johnson, 1990, sitert i Kvalsund, 2014). To av disse betingelsene er *en klart oppfattet positiv gjensidighet*, og *å reflektere over gruppeprosessen med jevne mellomrom*. Dersom blant annet disse betingelsene er oppfylt, legger det til rette for at samarbeidsprestasjonen påvirkes i positiv retning. Førstnevnte går ut på at man i gruppa kommuniserer hvilke holdninger og innstillinger man forventer blant gruppemedlemmene. Alle må bidra med informasjon, og det er alles ansvar å sørge for en felles forståelse rundt oppgavene som skal løses. Sistnevnte går ut på å ta gruppeprosessen på alvor. Samarbeidspartnerne drøfter om retning og mål for arbeidet ligger klart for seg, og om relasjoner og den mellommenneskelige biten er støttende. Det handler om å vite hvordan enkeltpersonene opplever gruppen og seg selv som en del av samarbeidet. Kommunikasjon framkommer som sentralt gjennom disse to prinsippene presentert av Kvalsund (2014), og dette skaper dermed overgangen til å utdype begrepet kommunikasjon.

## 2.2 Kommunikasjon

Hvordan en organisasjon fungerer er avhengig av hvilken evne individene i organisasjonen har til å kommunisere med hverandre (Kvalsund & Meyer, 2005). Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 395) definerer kommunikasjon på følgende måte: «kommunikasjon er prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet». Kommunikasjon handler i dette tilfellet om overføring av både mening og informasjon. Kommunikasjon er likevel ikke en lineær prosess. Man kan ikke ta det for gitt at mottakeren av et budskap oppfatter budskapet slik det var tiltenkt fra avsenderens side. Mottakerens tolkning kan være annerledes enn avsenderens (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ulike kommunikasjonskanaler kan gjøre det enklere å sørge for tydelighet slik at sannsynligheten for misforståelser minsker.

### 2.2.1 Kommunikasjonskanaler

Det finnes ulike kommunikasjonskanaler man kan velge å kommunisere gjennom. Kommunikasjonskanaler varierer i forhold til hvilken funksjon de har, og i hvor stor grad de fungerer for å overføre informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kommunikasjonskanaler kan være alt fra å sende e-post, ringe hverandre, høre på direktesendt tale eller å snakke sammen ansikt-til-ansikt. I enkelte tilfeller, hvis kommunikasjonen for eksempel er rutinepreget, kan det være mest effektivt å sende en e-post, da dette er lite tidkrevende (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Likevel er det kommunikasjon ansikt-til-ansikt som ofte er å foretrekke. Denne kommunikasjonen er personlig og toveis, noe som betyr at man har mulighet til å gi tilbakemeldinger og å stille spørsmål – man har muligheten til å kommunisere noe tilbake, direkte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Tilbakemeldinger er sentralt når man arbeider med andre, fordi den ene parten får formidlet sine erfaringer, mens den andre parten samtidig kan lære noe av sine erfaringer og eventuelt redusert usikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015; McClure, 2014). Muligheten til å utveksle ulik kunnskap er sentralt fordi man nettopp får muligheten til å lære av hverandres erfaringer, og at man kan oppnå ny kunnskap (de Vries et al., 2006; Lee et al., 2010). Forskning viser at kunnskapsdeling i team også fører



til økte prestasjoner, blant annet fordi beslutningstaking forbedres, man blir bedre til å løse problemer og kreativiteten øker der medlemmene deler kunnskap (Lee et al., 2010).

En annen fordel med kommunikasjon ansikt-til-ansikt er at det er denne kommunikasjonen som bidrar til «rikest» informasjon. Dette underbygges av Mishra et al. (2014) som viser til at kommunikasjon ansikt-til-ansikt også oppleves mer pålitelig fordi mengden informasjon som framkommer synes å være større enn ved skriftlig kommunikasjon. Kommunikasjonen er effektiv når begge/alle partene får lyttet til hverandre (Mishra et al., 2014). Skal man formidle et budskap som kan oppleves tvetydig, er det en fordel å møtes på denne måten fordi det tilrettelegger til at dialog kan finne sted (Daft & Lengel, 1986). Dialog er ifølge Spurkeland (2012) en samtaleform som kan skape bedre kontakt og forståelse mellom to personer fordi begge får uttrykt sine meninger og viser interesse for den andres meninger.

Kaufmann og Kaufmann (2015) sidestiller kommunikasjon ansikt-til-ansikt med videokonferanser. Det er særlig to fordeler med slik direkte kommunikasjon. For det første kan man legge merke til den andres kroppsspråk, som kan fortelle mye om hva man tenker og føler mens man kommuniserer. For det andre formidles følelser, noe som er viktig for hvordan mottaker tolker budskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer på den andre siden at man *ikke* klarer å formidle følelser på samme måte gjennom elektroniske kommunikasjonskanaler som når man møtes fysisk. Braun et al. (2015) beskriver på sin side hvordan videokonferanser kan fungere som en «god nummer to», eller et godt alternativ, de gangene kommunikasjon ansikt-til-ansikt ikke er mulig. Ved videokonferanser er kroppsspråk og tonefall fremdeles synlig for andre, hvert fall delvis.

Braun et al. (2015) har forsket på kommunikasjonskanaler i organisasjoner i et leder-medarbeider-perspektiv. Funn fra forskningen viser at arbeidstakere jevnt over ønsker *mer* ansikt-til-ansikt-kommunikasjon med lederne sine. Denne kommunikasjonsformen er av høyere kvalitet enn annen kommunikasjon som for eksempel kommunikasjon via e-post. Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er positivt relatert til trivsel på arbeidsplassen, og signaliserer til medarbeideren at lederen er interessert i ham/henne fordi lederen er villig til å kommunisere direkte med vedkommende, noe som for eksempel kan være mer tidkrevende enn kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Slik Caspersen et al. (2019) beskriver det, er det nettopp gjennom personlige møter at man får utvekslet kunnskap og bygd tillit. Mishra et al. (2014) har også forsket på kommunikasjon, i et organisasjonsperspektiv. Et av funnene deres viser at kommunikasjon ansikt-til-ansikt er positivt for organisasjonen fordi det gir medarbeiderne en følelse av at man har en «plass» i organisasjonen når man får informasjon direkte for ledelsen. Det ligger en trygghet i å vite at leder prioriterer å kommunisere direkte. Trygghet i seg selv er et menneskelig behov, og neste del vil ta for seg teori om Maslows behovspyramide.

### 2.3 Maslows behovspyramide

Maslows behovspyramide er en modell som visualiserer teori om menneskelig motivasjon, og den ble først presentert av Abraham Maslow på 1940-tallet. Teorien er høyst aktuell den dag i dag. Funn fra en undersøkelse utført av Taormina og Gao (2013) viser at ranghierarkiet foreslått av Maslow den gangen enda er gjeldende. Teorien er likevel ved flere anledninger omdiskutert. Blant annet har teorien høstet kritikk for å være kulturspesifikk, men empirisk forskning viser samtidig til dens relevans innen ulike kulturer (Taormina & Gao, 2013). Ifølge Maslow kan menneskelige behov deles inn i fem kategorier, og mennesker er aktivt ute etter å få oppfylt behovene sine (Lomas, 2013).

De fem behovene er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behovet for aktelse og selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

*Fysiologisk behov* er de helt grunnleggende behovene mennesker har for å overleve, som for eksempel tilgang på vann, mat, husly og luft å puste i. *Sikkerhetsbehov* er behovet man har for trygge omgivelser som sikrer en fra psykisk eller fysisk skade (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Maslow (1943) beskriver at et sunt menneske i et fredelig samfunn der gode krefter eksisterer stort sett får tilfredsstilt sine sikkerhetsbehov.

Sikkerhetsbehov handler dermed ofte om trygghet i forstand av for eksempel å ha en trygg og fast jobbsituasjon. *Sosiale behov* dreier seg om behovet man har for tilknytning til andre som for eksempel venner og kolleger, og behovet for støttende og aksepterende omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Eiken og Saksvik (2011) hevder at fysiologiske- og sikkerhetsbehov som regel oppfylles gjennom velferdssamfunnet for dem som lever i slike samfunn, og dermed er det sosiale behov som utgjør ens sterkeste motivasjon. Man har altså behov for å bli satt pris på, føle på tilhørighet og at man «er noe» (Eiken & Saksvik, 2011; Maslow, 1943). *Aktelse* er behovet for personlig vekst, som utvikles når man utvikler respekt for seg selv og får anerkjennelse fra andre. Behovet for aktelse regnes som det første overskuddsmotivet, som betyr at realisering av behov fører til personlig vekst, framfor dekking av underskudd. De tre førstnevnte behovene handler om å dekke underskudd. Til slutt kommer behovet for *selvaktualisering*, som også er et overskuddsmotiv. Det handler om å være så frigjort at en greier å utvikle seg selv og å realisere sine indre potensialer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Man greier å bli alt man er kapabel til når man aktualiserer seg selv (Maslow, 1943).

Innen Maslows behovspyramide rangeres behovene i den overnevnte rekkefølgen. Man må få tilfredsstilt grunnleggende behov før det blir aktuelt å oppfylle andre behov. Dette kan beskrives som et behovshierarki. Det er altså ifølge Maslow ikke mulig for et menneske å oppfylle behov som er på høyere nivå i pyramiden dersom man ikke har fått tilfredsstilt mer basale behov. Mennesker er fleksible og dynamiske vesener, og dersom man ikke opprettholder et allerede oppfylt behov vil man bevege seg lengre ned på pyramiden (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For eksempel er det ikke sikkert en person søker anerkjennelse fra sine kolleger hvis han/hun i utgangspunktet ikke føler seg trygg og komfortabel blant kollegene.

Menneskets søken etter selvaktualisering handler om den fundamentale drivkraften individet har etter å oppnå vekst og utvikling (Fikse, 2005). I senere tid har begrepet selvaktualisering blitt videreutviklet, noe som har ført til at begrepet *samaktualisering* har oppstått. Samaktualisering er en vekstprosess som kan oppstå i en relasjonell interaksjon mellom to eller flere personer som resulterer i gjensidig aktualisering av individenes potensialer (Ivey et al., 2012). Samaktualisering kan for eksempel oppstå mellom kolleger, og gir muligheten til at man sammen kan bidra til økt verdiskaping (Fikse, 2015; Ivey et al., 2012).

### 2.3.1 Gruppepsykologisk trygghet

Edmondson (1999) tar for seg behovet for trygghet i et gruppepsykologisk perspektiv. *Team psychological safety* (heretter gruppepsykologisk trygghet) beskrives som en delt tro i gruppen på at det er trygt for risikotaking. I de fleste grupper er dette et ubevisst forhold, gjerne fordi det blir tatt for gitt. En gruppe kan også mangle en slik trygghet. Gruppepsykologisk trygghet beskrives som sentralt for at gruppemedlemmer skal føle seg trygge og i stand til å foreta endringer. Der det eksisterer gruppepsykologisk

trygghet finnes det en følelse av tillit til at resten av gruppen ikke vil gjøre en til latter, avslå eller straffe noen for å snakke høyt. Det er en gjensidig respekt og tillit mellom individene.

Gruppepsykologisk trygghet kan også være med på å legge til rette for læring eller utvikling i gruppen. Dersom denne tryggheten ikke eksisterer kan man gå glipp av utviklingsmuligheter fordi medlemmer ikke tør å ta opp forbedringspotensialer, i frykt for å bli sett ned på. På den andre siden vil det i grupper der det eksisterer respekt mellom medlemmene være mulig å snakke høyt om forbedringspotensialer (Edmondson, 1999). Det framstår som sentralt at det bør være lov til å snakke høyt i en gruppe, da de ulike medlemmene tross alt vil ha ulike innspill å komme med. For å utnytte ressursmangfoldet som eksisterer i en gruppe, må man tolerere og lære å sette pris på de ulike ressursene hvert enkelt medlem kan bidra med. Man er nødt til å erkjenne at ulike ressurser ikke er truende, men heller berikende og bidrar til utvikling for gruppen som helhet (Kvalsund & Meyer, 2005). Der mennesker opplever frihet til å bidra, utvikles evner og talenter i stedet for at de undertrykkes (Spurkeland, 2012).

Sjøvold (2014) viser også til hvorfor faktorer knyttet opp mot gruppepsykologisk trygghet er sentralt i grupper. Funn fra en studie om team og innovasjon viser at de mest innovative gruppene er de gruppene der medlemmer har noenlunde lik innflytelse. Faktorer som å lytte og anerkjenne, trygghet nok til å kunne konfrontere og åpenhet for at det er lov til å stille «dumme» spørsmål, deler likheter med kjennetegn for gruppepsykologisk trygghet, og er samtidig ifølge Sjøvold (2014) sentrale i innovative bedrifter.

## 2.4 Relasjoner

Slik det ble nevnt tidligere, er relasjoner en viktig del av å arbeide sammen, ut ifra hvordan *team* fungerer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når man samarbeider på arbeidsplassen, så er det altså i relasjon med andre mennesker. Relasjoner er sentralt innen gruppeliv/team. Mennesker i seg selv er også sosiale vesener som lever i en verden der tilknytning og relasjoner er helt sentralt, og der identitet utvikles i møtet med andre (Motschnig-Pitrik & Barrett-Lennard, 2009). Det *relasjonelle* kan på mange måter ses på som det mest sentrale innen samarbeidets kunst (Fikse, 2015). Relasjon definert i en vid forstand, handler om en kontakt eller forbindelse mellom ulike mennesker (Eide & Eide, 2007). Fikse (2015, s. 170) beskriver relasjoner mer konkret: «Relasjoner kan beskrives gjennom en helhetlig, dynamisk og interaktiv utviklingsteori hvor individer kan bevege seg mellom tre kvalitativt ulike dimensjoner: *avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengig relasjonskvalitet*». Dette legger til rette for å utdype teori om relasjonskvalitet.

### 2.4.1 Relasjonskvalitet

Relasjonskvalitet henviser i dette tilfellet til ulike dimensjoner ved relasjoner. Det eksisterer tre hoveddimensjoner når det gjelder relasjoner: *avhengighetsrelasjoner, uavhengighetsrelasjoner og gjensidig avhengige (gjensidige) relasjoner* (Kvalsund, 2005). Mennesker kan ut ifra denne teorien sies å befinne seg i en av de ulike dimensjonene med alle mennesker man møter gjennom livet og har en relasjon til (Fikse, 2015).

Disse tre dimensjonene kan eksistere i ulike former for relasjoner, men knyttes gjerne opp mot et menneskes utvikling fra barn til voksen (Kvalsund, 2005).

*Avhengighetsrelasjoner* er mest aktuelle i de tidlige årene av livet, og gjenkjennes ofte

ved barn som er avhengig av omsorgspersoner. Relasjonen er asymmetrisk fordi den ene parten er *avhengig* av den andre parten. Relasjonen er positiv så lenge den er meningsfull for begge parter i forstand av at begge parter «trenger» den asymmetriske relasjonen. Avhengighetsrelasjoner blir negative når den ene parten ikke erkjenner avhengighetens gyldighet. For eksempel når et barn vil handle ut ifra egne ønsker og ikke foreldrenes, eller på den andre siden, hvis den ene parten opplever at den som er avhengig utnytter relasjonen (Kvalsund, 2005). Avhengighetsrelasjoner kan knyttes opp mot arbeidsplassen i form av å møte en ny kollega eller dersom man starter i ny jobb. Da vil man gjerne være avhengig av andre i form av at man holder en lav profil og tilpasser seg situasjonen (Kvalsund & Roald, 2019). Slike relasjoner gjenkjennes ved at makt, handlinger og valg er utenfor den avhengiges kontroll (Fikse, 2015). Når begge partene erkjenner at relasjonen ikke lengre er en avhengighetsrelasjon, beveger man seg over til *uavhengighetsrelasjon*. Dette kan også skje dersom kun den ene parten ikke erkjenner relasjonen, men da vil uavhengigheten være negativ (Kvalsund, 2005).

*Uavhengighetsrelasjon* er en relasjon der partene er uavhengige av hverandre (Kvalsund, 2005). Relasjonen preges av større grad av symmetri, og man kan handle ut fra egne ønsker, uavhengig av den andre parten. Partene har en gjensidig tillit til at uavhengigheten er til stede, og så lenge relasjonen oppleves positiv er man likeverdige (Kvalsund & Meyer, 2005). I en jobbsammenheng kan uavhengighet komme til syne gjennom at enkeltpersoner deler meninger og tanker på tvers av andre. Man er uavhengige, noe som legger til rette for at man kan dele mer av seg selv, dele hva man tidligere har skjult. Uavhengighetsrelasjonen kan være negativ dersom en eller begge parter ikke erkjenner den andres uavhengighet. Resultatet kan være et forsøk på å kontrollere den andre som i verste fall kan føre til relasjonsbrudd fordi man tross alt ikke er avhengige av hverandre – man kan dermed beslutte å bryte ut av relasjonen (Kvalsund, 2005).

For å skape en *gjensidig* relasjon må respekt for hverandre og likeverdighet ligge til grunn, samt erkjennelse av at alle har ulike erfaringer, opplevelser og kunnskap (Fikse, 2015). Man må være åpen for andre, både der de er lik og ulik en selv. I en gjensidig relasjon kan både du og den andre være den man er, til enhver tid (Kvalsund & Roald, 2019). Gjensidighet innebærer at «jeg-et» er bundet til «du-et» og at jeg derfor er ansvarlig for både meg og deg, og omvendt. Man er interessert i, og bryr seg om den andre (Kvalsund & Allgood, 2008). Begge partene kan potensielt oppnå ny kunnskap gjennom slike relasjoner, fordi man får ny kunnskap om seg selv, den andre, og om relasjonen mellom en selv og den andre. Man er åpen for å lære noe om seg selv og den andre (Kvalsund & Roald, 2019). Slik Kvalsund (2005, s. 110) sammenfatter gjensidighet: «gjensidighet er å være gjensidig avhengig av hverandre for å utvikle uavhengighet og dermed selvstendighet». Innen en bedriftskontekst kan gjensidighet forklares slik: «Gjensidig avhengighet innebærer her både en følelse av å kunne gjøre valg og handle uavhengig, og samtidig en opplevelse av å leve i en kontekst hvor en er gjensidig avhengig av andre på ulike måter og i ulike situasjoner» (Fikse, 2015, s. 171).

Teorien presentert i denne delen vil sammen med funnene utgjøre utgangspunktet for drøftingen. Først vil oppgavens metode redegjøres for.

## 3 METODE

Proessen fra jeg først startet å tenke på hva jeg ønsket å skrive om i masteroppgaven min og helt fram til det ferdige sluttproduktet har bestått av utallige metodiske valg. Slik Ryen (2002) nevner det, bør et metodekapittel gi oversikt over hva man har gjort, slik at andre kan vurdere tilliten til dataene. I denne delen av oppgaven ønsker jeg å tydeliggjøre hvordan prosessen med å skrive en masteroppgave har vært fra start til slutt. Jeg skal forklare bakgrunnen for valg jeg har tatt og gjøre rede for spørsmål som har dukket opp og retninger jeg har valgt, som til slutt har resultert i det ferdigstilte produktet.

Først ønsker jeg å redegjøre for valget av intervju som metode samt vitenskapsteoretisk ståsted, før jeg vil kommentere min egen rolle og posisjon i forhold til prosjektet. Videre vil jeg gjøre rede for datainnsamlingsprosessen, helt fra mine første tanker om hvilke informanter jeg ønsket å komme i kontakt med, fram til transkripsjonene var gjennomført. Videre skal jeg forklare hvordan jeg gikk fram da jeg analyserte materialet. Dette etterfølges av kommentarer på oppgavens kvalitet og etiske betraktninger.

### 3.1 Det kvalitative intervjuet

Opgavens problemstilling lyder slik: «*Hva oppleves som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen?*». Med utgangspunkt i hva jeg ønsket å undersøke gjennom denne forskningsprosessen, framsto kvalitativt intervju som en egnet metode. Et av kjennetegnene ved intervju som metode er at intervju gir grunnlag for innsikt i andre personers tanker, følelser og erfaringer gjennom at vedkommende forteller om hendelser og erfaringer ut fra forståelsen de har av sine egne opplevelser (Thagaard, 2018). Å få fram betydningen i menneskers erfaringer og å få innsikt i deres opplevelse av verden er også et sentralt mål med det kvalitative forskningsintervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg ønsket å komme i såpass nær kontakt med mine informanters erfaringsverden at det lå til rette for at jeg kunne forstå hva de faktisk mente med det de sa. Slik Kvale og Brinkmann (2015, s. 18) beskriver det: «Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?». Valget av metode falt dermed på kvalitativt intervju.

Kvalitative intervju kan både være strukturerte og ustrukturerte (Thagaard, 2018). Hvor stor grad av strukturering man velger å benytte seg av vil ha betydning for hvilket materiale man sitter igjen med i etterkant av intervjuet. Ved et strukturert opplegg kan man få svar på de spørsmålene man stiller, men det er lite rom for å bevege seg vekk fra forhåndsbestemte spørsmål. Velger man å gjennomføre et mer åpent intervju med en mer eller mindre fri samtale, vil man kunne følge informantens historie slik han/hun forteller den, og tema vil dukke opp underveis (Thagaard, 2018). Som en mellomting mellom åpent og strukturert intervju finnes noe som kan beskrives som delvis strukturert tilnærming (Thagaard, 2018) eller semistrukturert intervju (Tjora, 2021). Her skaper man en intervjuguide ut ifra problemstilling og hvilke tema man er interessert i, men det finnes også rom for at intervjusamtalen beveger seg ut over disse temaene (Thagaard, 2018). Tjora (2021) bruker begrepene semistrukturert intervju og dybdeintervju om hverandre. Ved denne tilnærmingen kan samtalen være fri, men samtidig kretse rundt forhåndsbestemte tema. Dybdeintervju er hensiktsmessig når man ønsker å utforske nyanser i opplevelser og erfaringer, og når man ønsker at informanten skal reflektere (Tjora, 2021).

Jeg startet med et åpent utgangspunkt da jeg ønsket å undersøke erfaringer knyttet opp mot samarbeid på arbeidsplassen, og baserte intervjuene på en blanding mellom et åpent intervju og et semistrukturert intervju. Intervjuguiden min (vedlegg 1) baserer seg på få spørsmål, der jeg er interessert i å få svar på de aktuelle spørsmålene. Spørsmålene er formulert på en åpen måte som skal gjøre det mulig for informanten å gi utdypende svar og å bevege seg utover spørsmålene. Jeg valgte å unngå for mange oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden, på bakgrunn av tidligere erfaringer. Da jeg skrev bacheloroppgaven min hadde jeg så mange spørsmål i intervjuguiden at oppmerksomheten ble rettet mot den. Ved intervjuene i dette prosjektet gikk jeg inn med tanken om å være nysgjerrig. Dermed opplevde jeg at det gikk fint å stille oppfølgingsspørsmål slik at informantene kunne utdype og gi eksempler. Mer om opplevelsene mine utdyper jeg i delen «gjennomføring av intervju».

Kvalitativ forskning baserer seg ofte på en induktiv tilnærming (Ryen, 2002). Å arbeide induktivt handler om å utvikle generelle sammenhenger ut fra ulike observasjoner av enkelttilfeller (Tjora, 2021). Jeg valgte denne tilnærmingen fordi jeg ønsket å komme i kontakt med erfaringer, slik de forstås av dem som sitter med dem. På den andre siden finnes deduktiv tilnærming, der man legger opp forskning med utgangspunkt i teori som allerede eksisterer (Postholm, 2010). Jeg opplevde det som lite hensiktsmessig å gå for en deduktiv tilnærming av to årsaker. Som den ferske forskeren jeg er, frykter jeg at dette kunne ført til at jeg hadde låst meg fast under intervjuene, i den forstand at jeg kunne forsøkt å knytte intervjumaterialet opp mot teorien eller funnet ikke-eksisterende sammenhenger. I tillegg var jeg interessert i informantenes erfaringer og opplevelser, og da måtte jeg være åpen for at denne ikke nødvendigvis stemte overens med teori. Likevel er det et faktum at mennesket er i fokus gjennom studiet rådgivningsvitenskap, så helt fri for forutsetninger var jeg ikke. Som nevnt i teoridelen er mye av teorien jeg har brukt sentralt i rådgivningsvitenskap.

## 3.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

I stedet for å følge en metodologi fra start til slutt har jeg hentet inspirasjon fra ulike retninger i denne oppgaven. Gjennomføringen av prosjektet har generelt vært preget av perspektiver fra en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming. Fenomenologi knyttes ofte opp mot hermeneutikk, og begge perspektivene har vært relevante i oppgaven. Jeg vil komme tilbake til betydningen av disse tilnærmingene. Selve analysen er inspirert av en metode kalt systematisk tekstkondensering, eller *Systematic Text Condensation* (heretter STC). STC egner seg for å analysere empiriske data og er utviklet med forankring i en fenomenologisk analyseform (Malterud, 2012). Slik Tjora (2021) nevner det, er kvalitative dybdeintervju i seg selv basert på et fenomenologisk perspektiv, med tanke på at forskeren da «ønsker å forstå informantenes opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette» (Tjora, 2021, s. 128). Jeg opplevde det dermed som relevant å hente inspirasjon fra en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming.

### 3.2.1 Fenomenologi

Fenomenologi som tilnærming er utbredt innen kvalitative forskningsmetoder og omhandler interessen av å forstå sosiale fenomener ut fra hvordan de oppleves av enkeltmennesket (Kvale & Brinkmann, 2015). Fenomenologi bygger på antakelsen om at realiteten er slik mennesker opplever den, og det er dermed sentralt at forskeren forsøker å forstå fenomener ut ifra perspektivene til dem man forsker på (Thagaard, 2018). En forsker som inntar et fenomenologisk ståsted setter til side sin forutinntatthet så godt det lar seg gjøre og forsøker å forstå fenomener slik de framtrer for dem som erfarer dem (Bevan, 2014; Lindseth & Norberg, 2004). Dette henger sammen med et



sentralt begrep innen fenomenologi, *fenomenologisk reduksjon*. Dette handler om å sette irrelevant «støy» fra den ytre verden og egne antakelser til side eller «i parentes», fordi det kun er da man vil oppnå kontakt med selve essensen i hva man undersøker. For å sette til side egne antakelser må man identifisere forforståelsen man har om et bestemt fenomen, og dermed forsøke å sette den til side for å se fenomenet slik det faktisk framtrer (Lavery, 2003). Jeg anså det som relevant å hente inspirasjon fra en fenomenologisk tilnærming da jeg gjennomførte dette prosjektet, med tanke på min interesse for å undersøke andre menneskers opplevelser og erfaringer knyttet opp mot samarbeid på arbeidsplassen. Nysgjerrighet og åpenhet fra min side var sentrale faktorer for å forsøke å fange essensen i samtalen. Dette innebar for eksempel at jeg forsøkte å stille oppfølgingsspørsmål til alt informantene fortalte meg under intervjuene, selv om noe umiddelbart ikke hørtes relevant ut. Jeg skulle tross alt ikke avgjøre hva som var viktig. Det var det informantene som «bestemte», og jeg som skulle ivareta.

Thagaard (2018, s. 36) beskriver at man i et fenomenologisk perspektiv vektlegger at «de felles erfaringer deltakerne har, gir et grunnlag for at vi kan utvikle en generell forståelse av det fenomenet vi studerer». Dette sitatet skaper en sammenheng mellom fenomenologi og denne oppgavens formål. Jeg er ute etter deltakernes opplevelser, og hva som er felles ved deres erfaringer. Ingen erfaringer er like, men der informantene snakker om de samme fenomenene, som jeg vil komme tilbake til i presentasjon av funn, finnes det belegg for å hevde at man kan utvikle en generell forståelse av fenomenet. Hvor sterkt dette belegget er, er derimot et annet spørsmål. Formålet med fenomenologiske studier er uansett å finne ut hvordan erfaringer av et bestemt fenomen oppleves av flere individ (Postholm, 2010).

### 3.2.2 Fenomenologisk hermeneutisk tilnærming

En fenomenologisk tilnærming henger ofte sammen med en hermeneutisk tilnærming. Da snakker man gjerne om en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming (Lavery, 2003). Jeg velger å inkludere hermeneutikk fordi tilnærmingen inneholder aspekt som synes relevante for prosjektet mitt, som jeg nå vil ta for meg. Edmund Husserl utviklet i første omgang fenomenologi som en filosofi, og han arbeidet tidvis tett sammen med Martin Heidegger som på samme måte som Hans-Georg Gadamer knyttet fenomenologi opp mot hermeneutikk (Lavery, 2003). Mens fenomenologi kan beskrives som studien av erfaringer, kan hermeneutikk beskrives som teori om fortolkning (Tindall, 2009).

Hermeneutikk baserer seg på tanken om at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på ulike måter (Thagaard, 2018). Hermeneutikken knyttes opp mot fenomenologi i forstand av troen på at man ikke kan fullstendig fri seg fra sin forforståelse, men at den følger en. Forforståelse og bevissthet kan ifølge hermeneutikken ikke separeres (Lavery, 2003). Det ligger i menneskets natur å fortolke, og disse fortolkningene stammer gjerne fra våre tradisjoner og historie som er sentrale faktorer for den forforståelsen man har (Kvale & Brinkmann, 2015). Vår forståelse er ikke den *måten* vi kjenner verden på, men utgjør hvem vi faktisk er – vi er vår egen forståelse. I et fenomenologisk hermeneutisk perspektiv er det sentralt at mennesket blir bevisst sin egen forforståelse, fordi det er gjennom ens subjektivitet at man får muligheten til å forstå verden (Lavery, 2003).

Det kan anses som en motsetning å behandle fenomenologi og hermeneutikk sammen. Mens fenomenologi handler om å forstå fenomen slik disse forstås av en annen, vektlegger hermeneutikk at det er umulig for mennesket å fri seg fra sin forforståelse. Det ville ikke vært mulig for meg og skilt meg fra min forforståelse, selv om jeg tidligere

beskrev hvor viktig det var at jeg stilte med et åpent sinn. Derimot så jeg viktigheten av å være forforståelsen min bevisst. Gjennom hele forskningsprosessen var det viktig for meg å ha den fenomenologiske hermeneutiske tilnærmingen i bakhodet. Dette mener jeg i forstand av at det var viktig for meg å hele tiden ha et bevisst forhold til informantenes erfaringer og hvordan min forforståelse kunne påvirke denne, da det tross alt innen en hermeneutisk tilnærming er umulig å fri seg fra egen forforståelse (Laverty, 2003). Som jeg utdyper i neste del, var jeg klar over enkelte deler ved min forforståelse, men jeg kan samtidig ikke være sikker på at jeg klarte å identifisere alle aspektene ved den. Som nevnt forsøkte jeg likevel alltid å være åpen og nøytral, i tråd med Postholms (2010) anbefaling for fenomenologiske studier: forskeren bør være åpen og naiv. Jeg kan ikke garantere at jeg ikke har influert forskningen ubevisst, men jeg har forsøkt å legge til rette for at det skal være mulig for leser å forstå hva jeg har tenkt og gjort.

### 3.3 Forskerrollen

En forsker vil alltid ha med seg visse antakelser eller syn på verden som vil virke rettleidende for forskningen (Postholm, 2010). Ulike mennesker forstår de samme fenomenene på ulike måter (Finlay, 2002). På denne måten vil *hvem* forskeren er ha stor betydning for *hvilke* resultater man kommer fram til, og det er derfor relevant å ta stilling til forskerens rolle.

Selv om forskeren forsøker å ta utgangspunkt i deltakernes forståelse av egen situasjon, klarer man ikke å forstå noe på akkurat den samme måten som en annen person gjør (Thagaard, 2018). Ethvert forskningsprosjekt bør dermed starte med en gjennomgang av hvor en selv står i forhold til hva man ønsker å forske på (Finlay, 2002). I lys av problemstillingen ønsket jeg å utforske hvordan man kan få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Jeg opplever samarbeid mellom mennesker som interessant, noe som blant annet har utspring i mine egne erfaringer med samarbeid som ansatt i dagligvarebutikk. Å identifisere min egen forforståelse så godt det lot seg gjøre var dermed sentralt. Mine erfaringer er at gode relasjoner, respekt og god flyt mellom samarbeidspartnere er viktig for å få til et godt samarbeid. Dette er *min* forforståelse, som ikke nødvendigvis er gjeldende for mine informanter – de jobber ikke en gang i samme bransje som det jeg gjør. For å legge til rette for at mine antakelser ikke skulle forme forskningen, forsøkte jeg å ta visse forhåndsregler. For det første var det sentralt at intervjuguiden min var åpen og nøytral. Det innebar at jeg for eksempel ikke spurte om relasjoner har betydning for samarbeid, men heller om *hva* som har betydning for samarbeid. Under intervjuene nevnte for eksempel den ene informanten min *relasjon*. Jeg hadde en formening om hva relasjon er, men det sentrale var nettopp hva informanten la i begrepet. Derfor forsøkte jeg alltid å spørre informantene om de kunne utdype og forklare når de pratet. Jeg opplevde dog mens jeg transkriberte at jeg på et punkt hadde tatt for gitt hva den ene informanten mente med et begrep. Da jeg jobbet med materialet i etterkant innså jeg at jeg ikke kunne vite hva dette betydde, og løsningen ble dermed å ikke inkludere denne delen videre. Også mens jeg arbeidet med analysen var det sentralt at mine egne antakelser ikke fikk innvirke på funnene, og løsningen ble dermed å gå gjennom materialet flere ganger og å alltid stille spørsmål til *hvorfor* jeg tenkte det jeg tenkte.

Jeg har med andre ord gjennom hele forskningen forsøkt å være bevisst min egen forforståelse, slik at min posisjon skulle påvirke prosjektet i så liten grad som mulig. Å fri seg helt fra egen forforståelse er ikke mulig, men det er viktig å være den bevisst. Dette kan knyttes opp mot begrepet *fenomenologisk reduksjon*, som handler om å identifisere og sette sine egne antakelser og forforståelse i parentes for en *mer* fordomsfri forståelse



(Laverty, 2003). Min posisjon, hvordan jeg har påvirket forskningen og for forståelsen min har jeg forsøkt å gjøre tilgjengelig for leser gjennom å utdype prosessen. Dette kan knyttes opp mot refleksivitet, et sentralt begrep innen kvalitativ forskning. Refleksivitet handler om forskerens bevissthet rundt egen subjektivitet, og forskerens evne til å analysere hvordan egen subjektivitet og intersubjektivitet i relasjon med informanter vil ha innflytelse på resultater (Finefetter-Rosenbluh, 2017; Finlay, 2002). En måte å utøve refleksivitet på, er å gi detaljerte og transparente forklaringer på hva man har gjort (Berger, 2015). Å skape refleksivitet innen forskningen har dermed vært et av formålene ved å nettopp gjøre rede for ulike valg jeg har tatt. På denne måten kan også refleksivitet knyttes opp mot forskningens kvalitet, fordi det bidrar til økt oppriktighet og gyldighet (Pillow, 2003; Tracy, 2010). Kvalitet vil presenteres nærmere.

### 3.4 Datainnsamling

For å samle inn data har jeg som nevnt foretatt tre intervjuer med tre deltakere, og i denne delen av oppgaven skal jeg redegjøre for hele denne prosessen, fra jeg begynte å tenke på rekruttering av deltakere og helt til intervjuene var ferdig transkribert.

#### 3.4.1 Utvalg og rekruttering

Helt i starten av prosjektet satt jeg med mange spørsmål, og ett av disse var om jeg skulle intervju personer fra ulike fagområder, eller om jeg skulle ta kontakt med personer som alle jobbet innen det samme området. Jeg gikk for sistnevnte, da jeg opplevde det som mer oversiktlig om det eksisterte likhetstrekk ved informantenes arbeidshverdag. Det var også sentralt for forskningen min at samarbeid var en sentral del av informantens arbeidshverdag, og at det for eksempel ikke var noe som oppsto sporadisk på en arbeidsplass der man ellers jobbet alene. Jeg endte opp med å lete etter deltakere som jobber i «konsulentbransjen». Årsaken til at jeg beskriver informantene som konsulenter er fordi konsulenter beskrives som eksperter innen et fagfelt som tilbyr tjenester til bedrifter (utdanning.no). Dette er beskrivende for deltakernes arbeidshverdag. Kjennetegnet ved deltakernes arbeidsplasser er at de ansatte jobber sammen i større eller mindre grupper for å bistå kunder innen ulike områder. Et annet utvalgsriterium var at de ansatte trivdes ved arbeidsplassen sin. Jeg ønsket å ha en positiv tilnærming til samarbeid. Det virket uhensiktsmessig å intervju noen som mistrives om hvilke faktorer som skaper godt samarbeid mellom dem og kollegene.

Jeg søkte etter ulike norske bedrifter på internett og fant en god del bedrifter jeg kunne tenke meg å intervju ansatte fra. Deretter tok jeg kontakt med daglig leder i disse bedriftene, der jeg introduserte oppgaven min (vedlegg 4) og la ved informasjonsskrivet mitt (vedlegg 2). Ønsket var at daglig leder skulle videreformidle prosjektet til ansatte, og at de interesserte så kunne ta kontakt med meg direkte. Det var mer utfordrende å komme i kontakt med potensielle deltakere enn jeg hadde tenkt. Respons uteble på de fleste e-postene jeg sendte. Likevel kom jeg i kontakt med tre personer som ønsket å stille opp som informanter. I utgangspunktet hadde jeg tenkt at et passelig antall deltakere var fra 4-6. Da jeg derimot innså hvor mye materiale jeg fikk gjennom tre intervju opplevde jeg at jeg satt med nok materiale til å besvare problemstillingen. Postholm (2010) poengterer også at tre informanter er passende ved en fenomenologisk studie der man har en tidsramme.

Av hensyn til personvern ønsker jeg ikke å gå i dybden når jeg beskriver deltakerne, men vil likevel si noe om hvem de er for å gi leser litt kontekst. Jeg intervjuet to kvinner og en mann, som har jobbet ved sine arbeidsplasser i alt fra få til flere år. Alder og antall år i yrket varierte. Informantene har ulike stillinger, noen har lederposisjoner, mens andre

ikke har det. Dette kan være av betydning for resultatene, men jeg har valgt å ikke vektlegge dette ytterligere fordi fokuset gjennom intervjuet var på deres samarbeid med kolleger. Dette er noe de alle gjør, uavhengig av stilling. Faktoren av betydning var at de samarbeidet med sine kolleger på daglig basis for å få jobben gjort, noe alle informantene gjorde.

### 3.4.2 Gjennomføring av intervju

På grunn av koronaviruset som preget hverdagen våren 2021 var det ikke sagt at intervjuene lot seg gjennomføre ansikt-til-ansikt. Jeg endte med å gjennomføre ett av intervjuene fysisk og to av dem digitalt ved bruk Zoom, en plattform for videokonferanse. Informantene fikk velge hva som passet best, og det fysiske intervjuet ble gjennomført på informantens arbeidsplass etter hennes ønske. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker.

Det fysiske intervjuet var det første jeg gjennomførte, og på forhånd hadde jeg testet intervjuguiden ved pilotintervju. Jeg opplevde tidlig at jeg og informanten hadde god kjemi. Praten gikk lett, og informanten fortalte mye om samarbeid. Utfordringen var å finne en god balanse mellom fri prat og å følge intervjuguiden. Jeg lot informanten snakke relativt fritt. I ettertid ser jeg at jeg kunne vært flinkere til å avbryte og stille oppfølgingsspørsmål, for å vinkle hennes fortellinger inn mot problemstillingen. Jeg fikk mye relevant og interessant ut av intervjuet, men tror jeg kunne fått *mer* dersom jeg hadde tatt mer styring. En av årsakene til at jeg ikke gjorde det, var fordi jeg tenkte det kunne ødelegge den gode flyten i en interessant samtale. Jeg var også redd for å virke frekk ved å bryte inn. Slik Thagaard (2018, s. 94) sier om å bli en god intervjuer: «Den beste opplæringen skjer gjennom egen praksis». I og med at dette var mitt første intervju forsøkte jeg å skjønne hva jeg gjorde som ikke var så bra, slik at jeg kunne gjøre dette annerledes ved de neste intervjuene.

De to neste intervjuene var digitale. Jeg opplevde at disse to intervjuene var relativt like hverandre, i motsetning til det første intervjuet. Den største forskjellen mellom de digitale og det fysiske var at informantene i de digitale intervjuene i mindre grad snakket fritt. Jeg fikk gode og utdypende svar, men kun ut ifra hva jeg hadde spurt om. I ettertid tenkte jeg at dette kanskje hang sammen med at intervjuene ble gjennomført digitalt. Selv opplever jeg generelt at digitale samtaler blir mer oppstykket, fordi det ikke er like enkelt å komme med små kommentarer og bekreftelsesfraser da disse kan ta over hele lydbildet. Likevel opplevde jeg at de digitale intervjuene ble gode. Atmosfæren mellom meg og informantene opplevde jeg som like trygg og god som ved det fysiske intervjuet. Thagaard (2018) beskriver at det er sentralt at kontakten mellom intervjuer og informant er god for at man skal få til et godt intervju.

### 3.4.3 Transkribering

Å transkribere er prosessen der man overfører lydopptak til tekst (Tjora, 2021). Dette er ikke uproblematisk, noe som kommer fram i dette sitatet: «Intervjuet er en samtale som utvikler seg mellom to mennesker ansikt-til-ansikt. I en transkripsjon blir samtalen mellom to mennesker som er fysisk til stede, abstrahert og fiksert i skriftlig form» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Hvordan gjøre levende samtale om til tekstformat? Det eksisterer flere utfordringer knyttet opp mot transkribering. Tekst er ikke nødvendigvis dekkende for den muntlige samtalen i form av at språklige uttrykk som for eksempel ironi vanskelig lar seg transformere over til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015). Ei heller er det lett å formidle informasjon om stemning i samtalen mellom deltakere skriftlig, og man bruker heller ikke komma og punktum når man snakker (Tjora, 2021).

Det var viktig for meg å gjennomføre transkripsjonene raskt etter at intervjuene hadde funnet sted. På denne måten hadde jeg enda stemningen fra intervjuene relativt friskt i minnet, og dermed opplevde jeg at jeg ikke var så distansert fra selve situasjonen som jeg for eksempel kunne vært dersom det hadde gått lang tid. Slik Kvale & Brinkmann (2015) nevner det, så finnes ingen korrekt måte å gjennomføre en transkripsjon på. Det viktigste er at man tydeliggjør hvordan transkripsjonene er utført. For å sikre dette laget jeg en mal i forkant, slik at alle transkripsjonene hadde likt oppsett. Slik kunne jeg for eksempel vite at et komma i den ene transkripsjonen utgjorde samme type pause som et komma i en av de andre transkripsjonene. Som hovedregel skal personidentifiserbare opplysninger være aidentifisert, mens opplysninger skal være anonymiserte ved publisering og formidling av forskningen (NESH, 2018). Dette tok jeg stilling til når jeg gikk i gang med transkriberingen. Jeg valgte dermed bevisst å bytte ut alle identifiserbare ord informantene mine nevnte, som personnavn, stedsnavn og andre spesifikke kjennetegn, der endringene likevel ikke hadde betydning for innholdet. Jeg ga også informantene mine fiktive navn.

Jeg opplevde ulike utfordringer da jeg skulle transkribere det fysiske intervjuet kontra de digitale. Ved det fysiske intervjuet var en utfordring at jeg og informanten til tider snakket overlappende. Det merket jeg først da jeg startet transkriberingen. Dette medførte at jeg ikke alltid klarte å høre hva som ble sagt. Ved de digitale intervjuene var kvaliteten på lydfilen til tider lav samt preget av skurring som følge av at jeg gjennomførte dem over min egen pc med ekstern båndopptaker. Også da hadde jeg til tider utfordringer ved å høre hva som ble sagt. For å hindre at dette gikk utover kvaliteten på transkripsjonene tok jeg meg god tid, og spilte av klippene flere ganger der lyden var utydelig. Enkelte ganger klarte jeg ikke å høre hva som ble sagt, og da ble løsningen å skrive dette inn i transkripsjonen. Da hver transkripsjon var ferdig slettet jeg den respektive lydfilen, og når alle transkripsjonene var klare kunne jeg gå i gang med analysen.

### 3.5 Analyse

Formålet med en kvalitativ analyse er å gjøre det mulig for en leser å øke kunnskapen rundt området som er forsket på, uten at vedkommende skal behøve å gå gjennom hele datamaterialet (Tjora, 2021). Å analysere innebærer rett og slett å redusere datamengde (Ryen, 2002), og det finnes ulike måter å analysere datamateriale på (Kvale & Brinkmann, 2015).

For meg var det to faktorer av betydning da jeg bestemte meg for hvordan jeg skulle analysere datamaterialet. For det første var det viktig at den analysemetoden jeg brukte skulle være forståelig for meg. Å analysere er ikke nødvendigvis enkelt, og kan beskrives som «exploring a new territory without an easy-to-read-map» (Silverman, 2020, s. 114) – en beskrivelse som passet meg. Som fersk forsker kjente jeg på behovet for å ha en forståelig mal å lene meg på, og dette ble en viktig faktor da jeg lette etter inspirasjon til analysen. For det andre var det viktig for meg at analysemetoden delvis skulle samsvare med mitt fenomenologiske fokus og ønsket om å undersøke erfaringer. Jeg undersøkte flere potensielle metoder, og endte til slutt med å la meg inspirere av STC (Malterud, 2012).

STC er en analysemetode utviklet av Kirsti Malterud, inspirert av Giorgis psykologiske fenomenologiske analyse. Ut ifra Giorgis perspektiv gir et fenomenologisk utgangspunkt muligheten til å undersøke noe fra perspektivet det erfares fra. STC har en ambisjon om å presentere eksempler fra informantens livsverden, og erfaringer presenteres dermed

slik de har blitt uttrykt. En fordel med STC, slik jeg erfarte det, er at metoden er delt inn i fire ulike faser (Malterud, 2012). Innholdet i fasene er som følger: 1. skape helhetsinntrykk, 2. identifisere meningsdannende enheter og koding, 3. abstrahering av innholdet og 4. sammenfatning av betydning (Malterud, 2017). Jeg kommer videre til å ta for meg disse fasene og beskrive hvordan jeg gjennomførte analysen med inspirasjon fra disse.

I den første fasen er det viktig å skape seg et helhetsinntrykk av råmaterialet. Man leter etter innledende tema, og et åpent sinn er derfor viktig. De innledende temaene er sentrale som et utgangspunkt for den neste fasen (Malterud, 2012). Jeg tok for meg ett intervju om gangen, og leste gjennom transkripsjonene flere ganger. Malterud (2012) beskriver at en av farene ved å analysere alene er at man ikke har noen å diskutere temaene med. Det er uheldig dersom de i for stor grad stammer fra et subjektivt standpunkt og egentlig ikke har hold i empirien. Men, en analyse vil preges av forskerens perspektiver, selv om man forsøker å ha et åpent sinn (Postholm, 2010). Da jeg leste og gjorde meg opp en mening om tema, tok jeg meg tid til å reflektere over *hvorfor* jeg tenkte det jeg tenkte. For å gjøre prosessen så oversiktlig som mulig for meg selv noterte jeg stikkord i marginer der informantene hadde sagt noe relevant i forhold til problemstillingen. Ifølge Malterud (2012) er nemlig ikke hele intervjuet interessant, og for min del var det kun opplevelser og erfaringer knyttet opp mot samarbeid som var viktig å inkludere. Til slutt satt jeg igjen med 53 stikkord i marginer i de tre transkripsjonene, og sammenfattet disse til åtte ulike tema på tvers av intervjuene. Dette var ingen rett-fram-prosess, og jeg både slo sammen og korrigererte temaene. Malterud (2012) beskriver at kun tre til seks innledende tema bør prioriteres videre. For min del ga det ikke mening å gi avkall på noen av de åtte enda. Jeg var redd for å eventuelt utelate noe interessant. Temaene jeg satt igjen med etter den første fasen var «kommunikasjon», «relasjon», «se hverandre», «møtepunkt», «samkjørt», «tillit», «trygghet» og «dele med fellesskapet». Enkelte av temaene fløt inn i hverandre, men jeg opplevde det ikke hensiktsmessig å forsøke å sette materialet i båser. Jeg hadde en oversikt over sentrale tema, og var klar for å gå videre.

Den andre fasen i STC har som formål å identifisere og organisere deler av materialet ved at forskeren skal finne fram til meningsbærende enheter, altså deler av teksten som gir informasjon relevant for problemstillingen, før innholdet i disse enhetene skal kodes (Malterud, 2012). Ut ifra de foreløpige temaene fra forrige fase skal man ifølge Malterud (2017) utvikle kodegrupper, for å sortere kodene. For meg ga det mest mening å gå ut ifra de temaene jeg hadde da jeg lette etter meningsbærende enheter. For å ikke miste noe på veien fokuserte jeg mest på meningsbærende enheter uten å tenke tema. Sortering ble for meg mer aktuelt i den neste fasen. Å kode innebærer å tildele utsnitt av tekst ulike kodeord (Thagaard, 2018). For min del opplevde jeg at essensen av innholdet forsvant dersom jeg skulle korte ned lange setninger til beskrivende ord. Det ble derfor mer naturlig å skape korte parafraaser (omtales videre som koder), slik at innholdet i kodene ble gjenspeilet mer utdypende. Fordelen med empirinær koding, slik mine parafrase-koder kan omtales som, er at man får ivaretatt det spesifikke ved materialet uten for stor grad av forskers innblanding (Tjora, 2021). Jeg tok i denne fasen utgangspunkt i temaene fra første fase, og gikk gjennom transkripsjonene på nytt og markerte hva jeg opplevde som meningsbærende enheter. Jeg markerte de meningsbærende enhetene med ulike farger ut ifra hvilke tema jeg følte de passet med, og transkripsjonene besto etter hvert av mange små og store biter tekst uthevet i ulike farger. Å bruke fargekoder opplevde jeg som oversiktlig, og jeg kunne enkelt se hvilke temaer som gikk igjen flest ganger og hvor. Da jeg hadde funnet de meningsbærende

enhetene kodet jeg innholdet i dem. Jeg leste så gjennom transkripsjonene enda en gang for å forsikre meg om at jeg ikke hadde oversett viktig informasjon. Mens jeg kodet de meningsbærende enhetene, innså jeg at jeg måtte justere problemstillingen min. I utgangspunktet ønsket jeg å undersøke både hvilke faktorer som bidrar til godt samarbeid og hva godt samarbeid betyr for enkeltpersonen. Det sistnevnte utgikk, da jeg i analysen innså at jeg ikke hadde nok empiri til å besvare spørsmålet på en god måte. Informantene hadde nevnt hvor viktig samarbeid er, men det framsto mer som korte fraser heller opplevelser og erfaringer. Jeg opplevde det dermed som mest hensiktsmessig å korrigere problemstillingen til den som oppgaven nå bygger på: «hva oppleves som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen?» før jeg gikk videre.

I den tredje fasen skal de meningsbærende enhetene ifølge STC være kodet og sortert i kodegrupper (Malterud, 2017). Kodegruppene skal sorteres i subgrupper, for å finne hovedaspekter. Senere skal man danne kondensater, eller kunstige sitater, ut ifra innholdet i subgruppene for å få konkretisert innholdet i de meningsbærende enhetene. Som nevnt hadde jeg ikke utviklet fullstendige kodegrupper tidligere, men begynte nå å kategorisere kodene jeg hadde laget ut ifra de meningsbærende enhetene. Jeg skrev ut alle kodene og forsøkte flere ganger å sortere dem i grupper framfor meg. Jeg hadde de foreløpige temaene i bakhodet, da jeg forsøkte å skape mening blant alle kodene på bordet. Slik Malterud (2017) beskriver kan det hende at man innser at noen meningsbærende enheter ikke lengre bidrar med noe relevant for problemstillingen, jo dypere inn i analysen man kommer. Da fjerner man dem. Dette hendte for noen av mine koder, og til slutt satt jeg igjen med tre kategorier, eller kodegrupper etter Malteruds (2017) begrep (omtalt som kategorier fra nå av). Jeg opplevde det som mer helhetlig og forståelig å skape kondensater ut ifra hele kategorien, framfor å dele innholdet inn i subgrupper. Å skape kondensat opplevdes som meningsfullt, fordi kategoriens innhold ble sammenfattet og håndgripelig. Kategoriene jeg nå behandlet fikk navnene «kommunikasjon», «trygghet» og «samkjørt», som senere ble byttet ut med mer empirinære navn som jeg kommer tilbake til.

Den fjerde og avsluttende fasen av analysearbeidet går ut på å lage det Malterud (2017) kaller en *analytisk tekst* ut ifra kondensatene. Her skal man formidle hvordan analysematerialet henger sammen med problemstillingen, ved å blant annet hente fram sitater for å framme innsikt og tillit hos leser (Malterud, 2017). Alternativt er dette en siste fase der man får undersøkt om funnene er forankret i intervjuene, og eventuelt kan man dermed fjerne deler av materialet (Malterud, 2012). Jeg opplevde at denne fasen delte mange likheter med å presentere funn, bortsett fra at dette var en ny mulighet til å verifisere funnene. Ut ifra de tidligere sorteringen og kondensatene opplevde jeg at jeg derimot at jeg hadde god oversikt, og at kategoriene var godt forankret i intervjuene. Jeg hadde flere ganger revidert kategoriene og sortert på ulike måter. Derfor kunne stå inne for hva jeg hadde funnet ut av. Det ble dermed naturlig å kun ha denne fasen i bakhodet da jeg begynte å skrive analysens resultatdel, som presenteres i «presentasjon av funn». At funnene er forankret i empirien vil jeg da vise ved å presentere sitater. Mens jeg jobbet med resultatdelen, ble det også naturlig å gi kategoriene mer empirinære navn med utgangspunkt i hva informantene faktisk snakket om. I neste kapittel vil dermed kategoriene «møtepunkt», «rom for å prøve og feile» og «alle spiller på lag» presenteres.

## 3.6 Forskningens kvalitet

Det finnes ulike måter å bedømme kvalitet på i kvalitativ forskning. Likevel er det ofte to kriterier som særlig framtrer i litteraturen – validitet og reliabilitet (Ryen, 2002; Silverman, 2013; Thagaard, 2018; Tjora, 2021). Disse begrepene kritiseres fordi de stammer fra kvantitativ forskning, og dermed hevdes de tidvis å være mindre beskrivende for kvalitativ forskning (Ryen, 2002). Likevel benytter eller nevner både Ryen (2002), Silverman (2013), Thagaard (2018) og Tjora (2021) disse begrepene for å bedømme kvalitet i kvalitativ kontekst for å nevne noen, og dermed tar jeg utgangspunkt i disse begrepene når jeg nå skal redegjøre for kvalitet i denne oppgaven.

### 3.6.1 Validitet

Validitet innen kvalitativ forskning handler om gyldighet, og om en forskning er gyldig er avhengig av flere faktorer (Thagaard, 2018). For det første er det sentralt at man faktisk undersøker det man forsøker å undersøke (Postholm, 2010; Silverman, 2020). Det bør også være en sammenheng mellom *hva* man ønsker å undersøke og *hvordan* man gjør det (Tjora, 2021). Jeg har benyttet dybdeintervju for å undersøke personers opplevelser og erfaringer, noe som synes å være passende. Intervju ga meg muligheten til å få utdypende svar, men også til å stille spørsmål dersom jeg var usikker på noe informantene sa og vice versa. På denne måten mener jeg at jeg har lagt til rette for en felles forståelse mellom informantene og meg.

Validitet kan også styrkes ved et kritisk blikk på analysedelen og ved å forklare hvordan man har kommet fram til bestemte tolkninger, eventuelt hvorfor andre tolkninger er mindre relevante (Thagaard 2018). Malterud (2017) påpeker at det kan være en svakhet i å analysere alene, slik jeg har gjort. Jeg har derimot fått flere tilbakemeldinger fra veilederen min som har hjulpet meg å se analysen i et nytt lys. Selv om jeg har analysert materialet alene har jeg fått hjelp til å undersøke innfallsvinkler jeg ikke nødvendigvis hadde tenkt på selv. Jeg har også henvist til sitater hver gang jeg har underbygget funn i analysen, for å tydeliggjøre at funn er forankret i empirien.

Malterud (2017) knytter validitet opp mot overførbarhet, i forstand av om et funn kan være gjeldende i andre sammenhenger enn den konteksten man har forsket i. Funnene fra denne studien er knyttet opp mot personers erfaringer, men det kan ikke utelukkes at en lignende studie vil finne lignende funn. Ryen (2002) forklarer at overførbarhet blant annet handler om å gi detaljerte og rike beskrivelser, slik at leseren kan vurdere om resultatene har overføringsverdi til en annen kontekst. Jeg har forsøkt å være grundig i beskrivelsene, slik at det vil være mulig å vurdere om denne studien – som baserer seg på personers *erfaringer* likevel kan være relevant i andre settinger.

### 3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet innen kvalitativ forskning går ut på om forskning er utført på en tillitsvekkende, pålitelig og troverdig måte (Thagaard, 2018; Tjora, 2021). Forskning kan regnes som reliabel når forskeren gir så detaljerte beskrivelser av prosessen at forskningen framstår transparent. Den kritiske leseren kan da vurdere forskningsprosessen og dens kvalitet og verdi (Thagaard, 2018). Det er viktig at forskningen er sammenhengende og at dette eksplisitt synliggjøres for leser (Tjora, 2021). For å sikre oppgavens reliabilitet har jeg gjort rede for hvert eneste valg jeg har tatt, begrunnet disse og vært kritisk til meg selv som forsker. Jeg har også forsøkt å identifisere mitt ståsted og undersøke hvordan dette kan ha hatt betydning for de valgene jeg har tatt. Gjennom hele oppgaven har jeg forsøkt å tilgjengeliggjøre mine opplevelser fra start til slutt.

## 3.7 Etske betraktninger

Det finnes etiske momenter man er nødt til å ta stilling til når man skal foreta forskning. Dette prosjektet startet med en søknad til *Norsk senter for dataforskning* (NSD), som senere ble godkjent (vedlegg 3), for å i det hele tatt få lov til å gå i gang med prosjektet. Fra første stund var jeg derfor nødt til å tenke over etiske aspekter ved forskning, og dette har fulgt meg gjennom hele prosjektet. Etikk begrenser seg ikke til selve datainnsamlingen, men er noe man må ta stilling til fra start til slutt (Postholm, 2010; Ryen, 2002). Jeg har gjennom hele prosessen forsøkt å være kritisk og reflektert for å få ferdigstilt et produkt som etterlever en god etisk standard. Samtykke og konfidensialitet er to sentrale aspekter som går igjen når det kommer til etikk og kvalitativ forskning (Ryen, 2002). Jeg vil nå gå nærmere inn i disse to aspektene, og hvordan jeg har forholdt meg til dem i denne forskningen.

### 3.7.1 Fritt og informert samtykke

Ved de aller fleste forskningsprosjekter foreligger det et krav om at deltakere skal avgi samtykke til å delta i forskningen. Ifølge NESH (2018) er kravet om samtykke presisert i personopplysningsloven, og formålet med krav om samtykke er å sikre individets selvbestemmelse og frihet samt ivaretagelse av personlig integritet. Samtykket skal være både informert og fritt. Et informert samtykke betyr at deltakere skal orienteres om hva deltakelse innebærer. Fritt samtykke betyr at samtykket skal være avgitt uten press fra ytre faktorer (Thagaard, 2018). Det er også sentralt at deltakerne på hvilket som helst tidspunkt før publisering har mulighet til å trekke sitt samtykke (Tjora, 2021).

For å ivareta kravet om fritt og informert samtykke mottok informantene et informasjonsskriv med samtykkeskjema (vedlegg 2). Formålet med informasjonsskrivet var å gi informasjon om prosjektet og hva deltakelse ville innebære, slik at informantene skulle vite hva det innebar for dem å stille opp. I starten av hvert intervju forsikret jeg meg om at deltakerne var kjent med innholdet i informasjonsskrivet. Jeg spurte om de hadde noen spørsmål, og fortalte at de i etterkant kunne kontakte meg når som helst, uansett henvendelse. Selv om de hadde samtykket til å delta, startet jeg hvert intervju med å informere om at deltakelsen var frivillig, og at de på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke sitt samtykke uten grunn uten at dette ville gi konsekvenser. Jeg gjentok også denne informasjonen på slutten av intervjuet. Formålet med å gjenta dette var å forsikre meg om, så langt det lot seg gjøre, at informantene skulle oppleve det som *tillatt* eller *lov* dersom de ønsket å trekke seg. Informantene signerte også samtykkeerklæringen, slik at jeg hadde et skriftlig bevis på deres samtykke.

### 3.7.2 Konfidensialitet

Et annet etisk aspekt ved forskning er kravet om konfidensialitet, som går ut på at informasjon om personlige forhold i hovedsak skal behandles fortrolig og konfidensielt (NESH, 2018). Informasjon som kan identifisere personidentifiserende opplysninger må dermed behandles omhyggelig slik at den ikke havner på avveie (Thagaard, 2018). For å ivareta informantenes konfidensialitet var jeg påpasselig etter at intervjuene hadde funnet sted. Det fysiske intervjuet ble tatt opp med båndopptaker, mens de digitale intervjuene foregikk på et passordbeskyttet videomøte over zoom. Også disse ble tatt opp med båndopptaker. Etter at hvert intervju hadde funnet sted, benyttet jeg en datamaskin i flymodus som også var frakoblet internett for å kryptere filene. Deretter overførte jeg dem til en minnepenn. Lydfilene ble så slettet fra båndopptakeren. Jeg transkriberte lydfilene, fjernet personidentifiserbare opplysninger og slettet hver lydfil da tilhørende transkripsjon var skrevet ferdig. Også disse filene ble oppbevart kryptert på

minnepenn. Jeg arbeidet under forutsetningen om at så lenge det finnes en person i verden som kan gjenkjenne en deltaker ut ifra summen av alle de aidentifiserte delene, så måtte filene oppbevares sikkert. Alle filer ble derfor oppbevart kryptert på minnepenn, og kun åpnet på datamaskin i flymodus, frakoblet internett. Slik det er beskrevet i informasjonsskrivet, vil alt materiale slettes ved prosjektets slutt.

Ved «presentasjon av funn» har jeg lagt ved sitater fra intervjuene, og disse ble også valgt med omhu. Selv om all direkte personidentifiserende informasjon allerede var fjernet, kan det tenkes at noen vil kjenne igjen en person ved for eksempel et spesifikt utsagn eller lignende. På grunn av dette var det dermed enkelte sitater som ikke var aktuelle å inkludere, men jeg opplevde til slutt at jeg satt igjen med gode sitater som ikke kan gjenkjenne enkeltpersoner. Også veileder ga tilbakemelding på funnene, og dermed mener jeg at kravet om konfidensialitet er ivaretatt.

Jeg har nå redegjort for metodiske spørsmål og valg jeg har stått overfor i dette prosjektet, og vil i oppgavens neste kapittel ta for med presentasjon av funn fra intervjuene.



## 4 PRESENTASJON AV FUNN

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funnene fra analysen av intervjuene for å undersøke hva informantene opplever som viktig for å få til et godt samarbeid når de er på deres arbeidsplasser. På bakgrunn av analysen inspirert av STC har det utpekt seg tre kategorier som framstår som sentrale for å undersøke nettopp *hva* som er sentralt for å få til et godt samarbeid ut ifra informantenes opplevelser. Disse tre kategoriene har fått navnene «møtepunkt», «rom for å prøve og feile» og «alle spiller på lag».

Denne delen av oppgaven består av tre deler, der hver kategori presenteres etter tur. Jeg vil i de ulike delene forklare innholdet i hver kategori, og underbygge kategoriens forankring i empirien ved å vise til utvalgte sitat fra intervjuene. Informantene mine har fått pseudonymene Sofia, Emilie og Peter. Andre gjenkjennbare opplysninger som framkommer i sitatene er også anonymisert. Når det kommer til sitatene betyr «(...)» at enkelte ord eller setninger er fjernet, mens «[...]» betyr at sitatene er satt sammen fra ulike steder i intervjuet. Der «[ ]» inneholder ett eller flere ord er dette lagt ved av meg for å tydeliggjøre kontekst som har forsvunnet, som følge av at sitat er utklipp av lengre tekst. Alle sitater er skrevet i kursiv og med anførselstegn i løpende tekst med hensikt om å skille dem tydelig fra annen tekst. Kvale og Brinkmann (2015) foreslår å lette leserens forståelse av sitater ved å omarbeide det muntlige språket til en lesbar, skriftlig form. Jeg har gjort dette, blant annet ved å fjerne ord som har blitt sagt flere ganger på rad og «hm-er».

### 4.1 Møtepunkt

Den første kategorien har fått navnet «møtepunkt», etter et utsagn fra Emilie. Hun uttrykker at *«å få den fellesfølelsen, den klarer man jo da tror jeg å skape ved møtepunkt, litt den der kulturen for at vi deler kunnskap (...) når vi ikke driver så mange prosjekter sammen så går det på informasjon, at alle føler seg involvert i det som skjer»*. Funnet fra analysen tydeliggjør at informantene opplever ulike møtepunkt som sentrale for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Møtepunktene kan være digitale eller fysiske, men det som er sentralt ved møtepunktene er at kollegene snakker med hverandre. På informantenes arbeidsplass møtes de på mandager for å avklare den kommende uken, de stiller hverandre spørsmål og gir tilbakemeldinger. De deler informasjon og sørger for felles forståelse mellom kollegene, de fordeler roller og avklarer målsettinger. Et møtepunkt kan også være alt fra et avtalt møte der man går gjennom agenda, til kjaspe avklaringer som skjer spontant. Møtepunkt omfavner mye forskjellig, slik sitatene som inkluderes tilsier. En sentral faktor ved møtepunkt er at et møtepunkt nettopp bidrar til at man får kommunisert, men årsaken til at kategorien har fått navnet møtepunkt er likevel fordi dette er en forutsetning for å få snakket sammen.

Det at man har felles møtepunkt på en arbeidsplass synes å ha ulike virkninger som er sentrale for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Møtepunkt legger blant annet til rette for at kolleger kan hjelpe hverandre. En av virkningene blir dermed at man kan ende opp med et bedre resultat enn om man sitter alene. Dette vil jeg nå vise til ved å hente fram et par eksempler. På Sofias arbeidsplass er de mange ansatte innen flere områder. Kunder som kontakter dem kan bli bistått med ulike utfordringer de måtte ha. Noen ganger hender det at de samme kundene kommer tilbake ved en senere anledning, og da er spørsmålet hvordan Sofia og kollegene hennes kan jobbe for å hjelpe kundene best mulig. Hun forteller:

*- La oss si at jeg får en ny kunde da, og så kan jeg gå inn i systemet vårt for så vidt for å lese meg til at noen [andre kolleger] har jobbet for dem, (...) men så kan det hende at de har hatt noen møter uten at de er logga i systemet og da er det veldig viktig at vi får delt det da, for det styrker jo bare leveransen og kunnskapen. – Sofia*

Dette eksempelet henviser til hvor viktig det er at Sofia og kollegene møtes og snakker sammen. Når de møtes for å snakke om en ny kunde, kan det hende at en av Sofias kollega har erfaringer med denne kunden fra før av, som kan hjelpe Sofia å møte kunden på best mulig måte. Hun kunne satt seg ned og gjort research på en kunde for seg selv, men som hun nevner, det «styrker jo bare leveransen og kunnskapen» når hun og kollegene har snakket sammen og delt av sin egen kunnskap. Hun får *noe mer* av å snakke med kollegene, enn av å sitte for seg selv.

Emilie gir også et eksempel som kan knyttes opp mot hvordan møtepunkt kan bidra til at resultatet kan bli *bedre* når man møter og snakker med kolleger enn når man sitter alene. På deres arbeidsplass har de en digital fellesgruppe for hele arbeidsplassen, og denne gruppa fungerer som en arena der alle kan stille spørsmål. En gang var det en kollega som jobbet med å bistå en bedrift innen en bestemt bransje med digital markedsføring, som lurte på om kollegene hadde innspill til hvordan han kunne hjelpe kunden. Emilie forteller:

*- Så har vi i tillegg fellesgruppe, og der skal det være lav terskel for å stille spørsmål, det var vel forrige uke det var en som spurte (...) «er det noen som har innspill til denne bransjen, er det noen som er interesserte i dette området?». Da hiver man seg på fra her og der og kommenterer (...) folk er utrolig flinke på å bidra da, det er kultur for at kan du svare så svarer du, så han som jobbet med dette prosjektet fikk masse innspill så det er ganske artig (...) det er en veldig fin arena [fellesgruppa] altså for små og store ting egentlig at alle i firmaet, vi er jo over 30 stykker, at alle har lav terskel for å bare spørre «kan noen hjelpe meg med det her?». – Emilie*

Emilie forteller dette med noe jeg oppfatter som en sterk iver, det er akkurat som det er *utrolig* viktig å få snakket sammen med kolleger. Da blir resultatet, i dette tilfellet leveransen til kunden, forsterket. Møtepunkt tilrettelegger for kommunikasjon, og det er viktig for samarbeidet fordi man sammen kan få til noe bedre enn man kan dersom man sitter alene. Emilies kollega kunne tatt utfordringen alene og dermed risikert at resultatet ble middelmådig. Da han benyttet fellesgruppa for å be om andres tanker, fikk han «masse innspill», som sannsynligvis bidro til at leveransen til kunden ble forsterket. Jeg knytter også dette opp mot dette som Emilie fortalte: «*når vi ikke driver så mange prosjekter sammen så går det på informasjon, at alle føler seg involvert i det som skjer (...) og da tror jeg man kjenner at ja, vi er en del av samme bedrift*». Det at man setter av tid til å møtes for å for eksempel dele informasjon skaper følelsen av *felleskap*.

En annen faktor som er med på å underbygge betydningen møtepunkt har for samarbeidet er at disse bidrar til en tydelighet og en slags oversikt. På et tidspunkt spurte jeg Peter om han kunne dele en erfaring fra en gang da samarbeidet fungerte ekstra godt. Han fortalte om en gang det var mye å gjøre fordi de hadde flere store prosjekt på gang. Dette ene prosjektet ble vellykket fordi den kollegaen som hadde ansvaret for prosjektet var god til å delegere oppgaver og å fortelle de andre hva de skulle gjøre.

*- Det ble et utrolig bra prosjekt fordi det var en [kollega] som hadde en masterplan (...) som sa at «Peter, nå skal du konsentrere seg om den delen, du skal bare bli god på det og du skal jobbe sammen med den personen i akkurat det prosjektet. Det er kun det dere skal*

*levere», også forklarer man jo selvfølgelig sånn at alle visste hva sluttproduktet skulle bli, men du slipper å forholde deg til hele masterplanen. – Peter*

Enkelte kan nok lese dette eksempelet å tenke at det handler om latskap eller lignende når man foretrekker å slippe og forholde seg til helheten. Ut ifra måten Peter fortalte om hendelsen framsto situasjonen heller så kaotisk og uoversiktlig i utgangspunktet at det ville vært nærmest umulig, om ikke annet lite hensiktsmessig om alle skulle gått rundt og hatt full kontroll. De hadde det tross alt travelt med flere store prosjekt samtidig. Uten at Peter og hans kollega hadde tatt seg tid til avklaringen Peter forteller om, er det ikke sikkert prosjektet hadde blitt «utrolig bra», men fordi rolleavklaring og målavklaring hadde blitt tydelig kommunisert, ble prosjektet vellykket. På ett punkt hadde Peter og hans kollega møttes slik at Peter ble fortalt hva han skulle konsentrere seg om, og hvem han skulle jobbe med. Jeg tolker Peters eksempel som at det er noe *levende* inn i bildet, i forstand av at Peter og hans kollega har tatt seg tid til å sørge for denne felles forståelsen de har omkring arbeidsfordeling og roller. Det er vanskelig å se for seg hvordan denne felles forståelsen som synes å komme fram i eksempelet har skjedd uten at de har *møttes* og avklart i fellesskap. Helt i begynnelsen av denne delen nevnte jeg at Emilie har uttrykt følgende: «å få den fellesfølelsen, den klarer man jo da tror jeg å skape ved møtepunkt, litt den der kulturen for at vi deler kunnskap». Jeg tolker dette utsagnet som å handle om noe av det Peter snakker om, for Peter og kollegaen hadde på en måte delt med hverandre for å komme fram til den felles forståelsen.

Når man møtes kan man altså avklare, man kan bli enige og man kan sørge for felles forståelse, og dette er relevant for å få til et godt samarbeid. Når man møtes, uansett om det er fysisk eller digitalt, så får man rett og slett *snakket sammen*. Dette er altså en av kategoriene som utpekte seg fra intervjuene, og nå vil jeg ta for meg den neste, som handler om å være lagspillere.

## 4.2 Rom for å prøve og feile

På et konkret spørsmål om hva som er sentrale faktorer for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen svarer Emilie: «at man er trygg på at andre rundt seg vil en vel da, sånn at det er rom for at man kan få prøve og feile». *Rom for å prøve og feile* oppsummerer den andre kategorien som er av betydning for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Der det er rom for å prøve og feile er det tillatt å være seg selv, det er trygt å si det man tenker på og det er takhøyde for ulike meninger, blant annet. Innholdet i denne kategorien skal jeg vise ved å presentere og analysere utvalgte sitater fra intervjuene.

Informantene forklarer på ulike måter hvordan det at det finnes rom for å prøve og feile er en viktig faktor for godt samarbeid på arbeidsplassen. Dette utspiller seg på ulike måter, og informantene vektlegger denne faktoren med forskjellige betraktninger i fokus. At det er rom for å prøve og feile handler om alt fra at det er lov til å ha sterke meninger, til at det er trygt å ta risiko og til at det er tillatt å si ifra om det skulle være noe. Emilie nevner «tillit» som en viktig faktor for å få til et godt samarbeid. Å ha *lov* er en uskrevne norm. På spørsmål om hvordan det oppleves når det er tillitsfullt beskriver Emilie at man kjenner at «man er avslappet, at man alltid tør å si det man tenker på». For samarbeidet er det altså sentralt at man tør å si det man tenker på. Emilie forteller om at samarbeidet er godt hos dem, *fordi* alle tør å si det man tenker på. Det er også rom for at alle kan si det man tenker på, selv om det ikke nødvendigvis er «det riktige». Sannsynligheten for at noen på et eller annet tidspunkt har sagt noe som kanskje kom skjevt ut er til stede. Likevel tør man å si det man tenker på, og dermed er det rom for å

prøve og feile. «*Det ligger en trygghet i bunn når man tør å by på mer enn det man kanskje egentlig kan*», forteller Peter om trygghet, som han beskriver som en viktig faktor for samarbeid. Å by på mer enn det man i utgangspunktet kanskje er komfortabel med, virker å henge sammen med rom for at det er lov til å prøve og feile. Det er vel få som tør å satse alt, dersom det ikke er rom for at man kan trå feil en gang iblant? Emilie forteller også at «*vi må ha den kulturen der det er lov å prøve og feile hvis ikke så vil vi egentlig stagnere tror jeg, hvis man bare skal gjøre ting som har fungert før*». At det er rom for å prøve og feile er altså ikke bare viktig for arbeidstakere personlig, men det virker også som at det kan knyttes opp mot bedriftens ytelse. At det eksisterer rom for å prøve seg fram er altså viktig for samarbeidet på arbeidsplassen, som dermed synes å ha betydning for utvikling av driften. Ordet «trygghet» nevnes ved flere anledninger av informantene, og er tett knyttet opp mot at det er lov til å prøve og feile i forstand av at lov til å prøve og feile handler om at det faktisk er trygt nok til dette. Det er vanskelig å se for seg hvordan en ansatt skal tørre å prøve seg fram og dermed risikere å trå feil, dersom det ikke oppleves som *trygt nok* å ta denne risikoen.

Sofia beskriver hvordan det er lov til å prøve og feile i den bedriften hun jobber i, eksemplifisert gjennom hvordan det eksisterer takhøyde for sterke meninger der:

*- Det er lov å ha sterke meninger og at det er litt sånn høyt under taket som vi sier da. Men vi skiller på når det er internt og når det er eksternt. Når vi er ute til kundene er vi ganske samstemte. Men når vi er interne her så kan vi diskutere til busta fyker. – Sofia*

I bedriften der Sofia jobber er det *lov* til å diskutere helt til «busta fyker». Når busta fyker, er det intensitet i situasjonen. Det å diskutere helt til «busta fyker» kan tolkes som at man befinner seg i et miljø som bare består av opphetede krangler. På denne måten blir det noe negativt. Sofia forteller derimot om det som noe *positivt*. Det handler ikke nødvendigvis om at kollegene er vanskelige, holder for ørene og bare står på sitt, men heller om at uenigheter *tillates* og at man har lov til å snakke høyt om dem. For selv om man diskuterer på denne måten, så opererer man fremdeles som et samstemt team ut til kunden. Man er fremdeles et team som arbeider godt sammen, selv om man har aldri så mange uenigheter. Generelt sett kan det i en diskusjon som er så opphetet at «busta fyker» tenkes at det sitter noen og angrer på det som ble sagt i ettertid. Sofia forteller likevel om dette med noe jeg tolker som nærmest den største selvfølgelighet - det er greit å diskutere på denne måten, det er aldri et problem. Sofia og kollegene har lov til å diskutere så «busta fyker» og det man uttrykker kan vise seg å være «feil», men det er likevel lov til å snakke høyt, og å diskutere høyt.

Forstår jeg Sofia og Emilie rett så er det viktig nettopp at det er lov til å snakke høyt i den bransjen de jobber i, konsulentbransjen. De forteller kun ut ifra sine egne erfaringer, men Emilie nevner at «*vi liker å mene noe da alle sammen tror jeg som jobber med kommunikasjon*», mens Sofia forteller at «*i konsulentmiljø så er det ganske sånne sterke meninger, individuelle meninger*». Ut ifra disse utsagnene kan man lure på hvordan det ville vært for samarbeidet i en bedrift der de ansatte har sterke meninger, dersom det ikke hadde vært lov til å ytre seg. Peter nevner et eksempel fra en gang der han opplevde det som viktig at de hadde kultur for å være ærlige og å si hva de mente:

*- [etter at vi hadde] overlevd krisen [korona] og kom oss tilbake igjen så brukte vi to dager på å rydde opp og få luftet litte grann, og da ble det sagt mye i det rommet som takket være god takhøyde og trygghet ble veldig bra. Da satte folk ord på hva man opplevde både med ledelse, kultur, kollegiet og samarbeid, og det var et eksempel på hvor takhøyde definitivt var til stede. Hvis vi ikke hadde det i forkant ville det blitt krevende og stått i. – Peter*

Her nevner Peter et eksempel fra en hendelse som skjedde i etterkant av koronavirusets inntreden. De opplevde en helomvending i arbeidshverdagen nærmest over natten, men den verste krisen som følge av koronaviruset tok likevel en slutt etter hvert. De store endringene i arbeidshverdagen var som å «bli satt på prøve», men de kom likevel godt ut av situasjonen nettopp fordi det er lov til å dele tanker og følelser i deres bedrift. Slik Peter forklarer fikk folk satt ord på hva de opplevde. På denne måten kom de seg gjennom hva som betraktes som «en krise», og de kunne fortsette arbeidet. Her var det lov til å prøve (og feile) i vid forstand: de ansatte fikk lov til å uttrykke seg, det var det takhøyde for, uansett hva de måtte komme med av tanker og følelser. Slik jeg tolker det: det var bare å få det ut, alt sammen, for det var *rom* for det, uansett hva som måtte komme. Det var *takhøyde*, for det ble ikke *feil* å si det man kjente på, uansett hva det var.

Opplevelsen av at det er lov til å prøve og feile i informantenes bedrifter viser seg også i en mer bokstavelig form. Emilie og Peter nevner eksplisitt eksempler knyttet opp mot hvordan det er lov til å uttrykke det man føler på, selv om det ikke nødvendigvis viser seg å være «det rette».

*- Enda det er tre som har tenkt på noe som de er veldig fornøyde med, hvis du ser det annerledes skal du ha tillit nok til å tenke «er dere helt sikre på det her?», «har dere tenkt på?», det er en del av tillit at man er trygg nok til å si om det skulle være noe. – Emilie*

Emilie viser her til hvordan de har lov til å sette spørsmålstegn ved hva andre mener. Selv om aldri så mange kolleger mener det samme, så har hver kollega lov til å dele tankene sine, selv om dette går imot flertallets oppfatning. Selv om man spør «er dere helt sikre på det her?», som på sett og vis kan ses på som at man utfordrer gruppens oppfatning, fordi man «ser noe annerledes», så er dette *lov*. Og enda om det til sist viser seg at det var gruppas oppfatning som var det beste alternativet, så var det likevel greit å være kritisk. Essensen er at man *har lov* til å gå imot flertallet, man *har lov* til å prøve seg fram med «er dere helt sikker på dette?», selv om det viser seg å være «feil». Det er rett og slett lov til å prøve og feile. Peter nevner også et eksempel som har paralleller til hva Emilie forteller om.

*- Bedriftskultur (...) er en kultur med takhøyde, og det vi kaller for gruppepsykologisk trygghet da, det er trygt å ta risiko, det er trygt å hive seg på uten at man blir plassert i kategorien dum eller hva det er for noe. Når det er trygt så tør folk å by på mye raskere og mer ufiltrert fordi vi er opptatt av læring, det betyr at det er ingenting som heter å si noe dumt eller uklokt. – Peter*

Peter vektlegger hvor viktig det er at man kan hive seg på uten å bli «plassert i kategorien dum». Kommer man for eksempel med et glimrende forslag, som viser seg å være akkurat det bedriften var ute etter, så er det ikke sannsynlig at man vil bli plassert i kategorien dum. Det man ytret var jo *smart*, det var jo en god løsning. Men, det er ikke sikkert hvert forslag man ytrer nødvendigvis er like godt – kanskje deler man noe som i mange tilfeller kan kategoriseres som et dumt forslag. Likevel, slik jeg tolker Peters eksempel, er det uansett greit å hive seg på. Uansett hvor godt eller dårlig et forslag er, så er det ingenting som er for dumt. Det virker som at de i så stor grad verdsetter at kollegene hiver seg på med hva de måtte tenke på, at alle forslag verdsettes som gode forsøk, uansett om man ikke treffer blink. Dette henger sammen med å prøve og feile fordi det er rom for å prøve seg fram med et forslag. Selv om man «feiler», blir man fremdeles verdsatt – man er ikke dum.

Tidligere nevnte jeg hvordan Emilie mener at man stagnerer hvis man bare gjør hva man har gjort tidligere og aldri tør å prøve noe nytt. Peters utsagn ovenfor kan knyttes opp mot dette. «*Når det er trygt så tør folk å by på mye raskere og mer ufiltrert (...) det er ingenting som heter å si noe dumt*». Hva kan tenkes å skje når man kan «by på mye raskere og mer ufiltrert?» Gode ideer kan muligens oppstå, fordi man ikke går rundt og frykter å bli sett ned på dersom man deler tankene sine. Man tør kanskje å prøve noe nytt. «Dette nye» verdsettes, framfor at det mottas med for eksempel himling med øynene, som kan være et uttrykk for at forslaget anses som dumt. Og når man prøver noe nytt – så stagnerer man kanskje ikke – for stagnasjon unngås blant annet når man tør å «by på». Hvordan er disse to eksemplene nevnt ovenfor knyttet opp mot samarbeid? Verken Emilie eller Peter har fortalt dette som et konkret svar på et konkret spørsmål som «hva er viktig for å få til et godt samarbeid?». De forteller derimot om disse erfaringene som eksempler når de nevner at for eksempel «trygghet» eller «tillit» er sentralt for å få til et godt samarbeid. Dermed kan det trekkes en linje mellom disse eksemplene og faktorer som er sentrale for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen.

Dersom man ikke har lov til å prøve og feile i en bedrift, kan det medføre konsekvenser. Informantene nevner ikke direkte hvordan mangel på lov til å prøve og feile har innvirkning på samarbeidet. Likevel virker det sannsynlig at det kan gå på bekostning av samarbeidet dersom man ikke har lov til å prøve seg fram. Sofia resonnerer over konsekvensene hun tenker det vil ha dersom trygghet ikke er til stede ved hennes arbeidsplass, uten at hun har vært vitne til slike hendelser der hun jobber nå.

*- Det må jo være en fundamental trygghet for at det er greit å ha sterke meninger. Det er klart hvis du opplever at det ikke er lov eller at du blir utestengt (...) i sånne typer bedrifter som det vi er, da tror jeg folk slutter. Da forlater de bedriften og sier at «her, her gidder jeg ikke å jobbe, hvis det ikke er takhøyde for egne meninger så får det bare være det samme». – Sofia*

For Sofia er det viktig at det er lov til å ha sterke meninger. Dette har de lov til på hennes arbeidsplass, selv om de sterke meningene ikke nødvendigvis er «riktige». Man blir ikke utestengt selv om man prøver seg med meningene sine og det viser seg at det ble et feiltråkk. Men på den andre siden, dersom dette er realiteten så kan konsekvensen være frafall av ansatte. Også Peter nevner hva resultatet kan være dersom det ikke er rom for å prøve og feile, eksemplifisert gjennom konsekvenser av en utrygg situasjon.

*- Når du har den grunnleggende tryggheten så (...) tør jeg å by på enda mer, istedenfor hvis jeg er utrygg i en relasjon, så holder folk tilbake, da er man usikker på «skal jeg tørre å si det, (...) skal jeg tørre å si lite grann?». Så du mister den der muligheten til å bli bedre da, du går og kjenner mer på kanskje frykt og uro enn det å virkelig bare klinke til og... og det å tørre, jeg tror det å tørre er viktig i dag hvis du skal få til ting, i dag så må du ha mot (...) det er bra å vite at du også har noen i ryggen de gangene du eventuelt trår feil. – Peter*

Dersom man er utrygge, så tør man rett og slett ikke, og man mister muligheten til å bli bedre fordi «man holder tilbake». Konsekvensene av at det ikke er rom for å prøve og feile er på mange måter negative, man kan kjenne på «frykt og uro». «Rom for å prøve og feile» handler i stor grad om hva som er lov, i utstrakt forstand. Spørsmålet er om arbeidsmiljøet rommer muligheten til å forsøke, uten at det skal gi konsekvenser. Er det trygt å ta sjansen på å si dette, eller å gjøre dette? For å få til et godt samarbeid mellom ulike personer på arbeidsplassen tolker jeg mine informanter dithen at det er viktig med rom for å prøve og feile, for uten denne muligheten kan man risikere at man stagnerer.

### 4.3 Alle spiller på lag

Emilie forteller helt på tampen av intervjuet at samarbeid handler om at «*man må være en lagspiller*». Dette utsagnet oppsummerer den siste kategorien godt, og kategorien har dermed fått navnet sitt etter utsagnet. Når alle spiller på lag, er man lagspillere. Å være en lagspiller handler i denne sammenhengen om å kjenne og å tolerere hverandre. Ulikheter blant mennesker representerer styrker – og når man klarer å utnytte det at man er ulike blir man gode sammen. Peter forteller at samarbeid handler om «*summen av en pluss en blir mer enn to, for når jeg merger [fletter sammen] min kompetanse med en eller flere sine kolleger sin kompetanse, så klarer vi å skape merverdi*». Hva kan være en forutsetning for å slå sammen flere personers kompetanse for et bedre resultat? At man kjenner hverandre, og vet om andres styrker og svakheter. Dette med å være lagspillere framstår som en sentral faktor for å få til et godt samarbeid på informantenes arbeidsplasser, noe som fremstår på ulike måter da informantene på forskjellige måter forteller om og vektlegger viktigheten av å kjenne og å tolerere hverandre.

Peter reflekterer særlig over hvor viktig det er å kjenne og å tolerere hverandre:

*- Jeg tror det er ekstremt viktig at vi investerer i relasjonene til hverandre, vi blir kjent, er opptatt av andre sine preferanser og nysgjerrighet som gjør at vi kan tilpasse oss litte grann, kanskje file av oss de verste kantene, for jeg vet at hvis du blir irritert av noe så hvorfor skal jeg trigge den, og det gjelder begge veier ikke sant, i et samarbeid så er det mulig å tilpasse litte grann sin atferd for å få til et godt lagspill. [...] Det er en nesten avgjørende faktor at jeg blir kjent med deg. Det betyr ikke at jeg og du trenger å være venner, men jeg må bli kjent med deg, med styrkene dine, med hvordan du kommuniserer, hvordan du fungerer, preferansene dine. Jeg må bli kjent med når du fungerer veldig godt og når du ikke er så god, der du er veldig god kan jeg bli inspirert til å lære noe, og der du ikke er så god kan jeg kanskje bistå deg, hjelpe deg å løfte eller å supplere sånn at vi to sammen blir tre. – Peter*

Slik dette sitatet viser, og som også Peter eksplisitt uttrykker, er det helt sentralt at man kjenner hverandre for at man skal få til et godt lagspill. Samarbeid handler med andre ord om å spille hverandre gode. Det er nok likevel ikke så enkelt som at man kjenner hverandre. Det er vanskelig å for eksempel se for seg hvorfor man skal gidde å «file av seg de verste kantene» dersom man egentlig ikke ønsker å gjøre nettopp dette. Jeg tolker det dermed som nødvendig å ha et ønske om å være en lagspiller, for at man nettopp skal få til et godt samarbeid. Da innebærer det å være en lagspiller at man må gi og ta, slik at man «tilpasser seg litte grann». Når man kjenner sine kolleger, og ønsker å se styrkene i hverandre, da klarer man å utgjøre noe større enn om man jobber alene. «En pluss en blir mer enn to».

For å være en lagspiller er det som nevnt sentralt at man har et ønske om å være gode sammen, og Emilie forteller om en opplevelse som kan knyttes opp mot dette ønsket. I dette tilfellet holdt hun og en kollega en workshop for en kunde, og hun betraktet dette tilfellet som et særlig godt samarbeid. Hun forteller at hun og kollegaen er ganske ulike, men at de «sparrer» godt likevel. Jeg lurte på om hun ikke hadde noen tanker om hvorfor de fungerer så godt sammen, og til det svarte hun følgende:

*- Vi har litt humor sammen, vi liker hverandre godt og så vet vi at vi har ulike kvaliteter så det var lett å bli klar over tidlig, ganske åpne som mennesker begge to (...) det er den der tanken om at vi vil jo det samme, vi vil at kundene og prosjektene skal lykkes, vi legger stolthet i at det skal være bra greier liksom, så det gjør mye til at det fungerer bra å samarbeide. Og så er det litt sånn uavhengig av hvem man samarbeider med, når man har*

*det bildet i hodet av at det her skal vi oppnå, det her skal vi løse, ja da kan man samarbeide med veldig mange ulike tror jeg. – Emilie*

Emilie forteller at når man har et bilde i hodet av at det her skal vi oppnå, da kan man samarbeide. Dette eksempelet er nettopp et eksempel på et veldig godt samarbeid ifølge Emilie, så når «vi vil det samme, at kundene og prosjektene skal lykkes», da har man en av forutsetningene for godt samarbeid klar. Man *ønsker* å få det til. Jeg knytter dette opp mot å være en lagspiller nettopp fordi Emilie snakker om «vi». Vi kjenner hverandre, vi er åpne, vi har ulike kvaliteter og vi vil det samme. Emilie og kollegaen spiller med andre ord på lag, de er lagspillere. Hun forteller også om noe som skjer under workshopen, som underbygger lagspillet: «vi kjenner at vi får veldig bra driv i det, vi bytter på (...) å drive diskusjonen framover». Emilie og kollegaen kjenner til hverandres kvaliteter, de ønsker det samme, og resultatet er bra driv i prosjektet deres. Samarbeidet er *godt*. Hun nevner også at de kjenner hverandre fordi de er så åpne, åpenheten gjorde det lett å bli klar over hverandres kvaliteter. Å være åpen som person er på mange måter en forutsetning for å bli kjent. Det er vanskelig å se for seg hvordan man for eksempel skal lære seg å kjenne en person som lukker seg for andre.

Også Sofia forteller en historie som kan knyttes opp mot det å være en lagspiller når jeg spør henne om hun kan fortelle om en gang der samarbeidet mellom henne og kolleger fungerte *litt ekstra* godt.

*- Vi har jobbet sammen i samme selskap i noen år ikke sant, og så hadde vi en presentasjon og det driver vi ikke og øver på fordi det er sånn vi gjør det ofte (...) det fungerte sannsynligvis veldig godt uten at vi tenkte noe over det og når den ene var ferdig med en setning så tok den andre over. Flyten som vi kaller det da, å være i flytsonen i forhold til når du leverer ting, den var veldig på plass (...) etter vi hadde presentert bedriften og opplegget vårt, så sitter kunden og smiler (...) også husker jeg han sa at «ja, nei, jeg vet ikke om vi har så mye mer spørsmål egentlig jeg, men jeg må bare si det at hvis dere er like gode i jobben deres på å levere som dere framstår (...) så er det bare å signere kontrakt» (...) det fungerte kanskje optimalt den dagen fordi vi hadde en veldig god dag på en måte, hvis du skjønner, alt klaffer, men selvfølgelig er vi veldig samkjørte da, jobbet sammen i mange år. – Sofia*

Sofia kaller det for en flyt når det fungerer veldig godt mellom to personer, i dette tilfellet når man presenterer noe ovenfor en tredjepart. Og hun har noen tanker om hva det er de gjør for å få til denne flyten:

*- det tror jeg er rett og slett trening og at vi har brukt nok tid sammen på det, [vi har] gjort det så mange ganger tidligere og har en ubevisst god greie da. Det er ikke noe sånn at vi har trent oss til det (...) [men] nok tid sammen, gjort det mange nok ganger, støttet hverandre nok. – Sofia*

I dette eksempelet nevner ikke Sofia dette med å kjenne eller å tolerere kollegene sine, ei heller nevnes det at de er ulike, men det finnes likevel en sammenheng mellom hva hun forteller og dette med å være en lagspiller. Hun forteller om en gang hun og en kollega som kjente hverandre godt rett og slett bare utfylte hverandres setninger. Man må vite av hverandre, for å implisitt vite når personen du presenterer noe sammen med har sagt det siste ordet slik at du kan ta over – og når man «bruker nok tid sammen», så blir man så godt kjent at man vet dette. Det kan tenkes at Sofia og kollegaen kunne fått til en god dynamikk i møtet med kunden likevel – men som kunden sa: Sofia og kollegaen framsto så gode at det bare var å skrive kontrakt. Hun beskriver også at de har «støttet» hverandre nok, og at det er en av årsakene til at flyten som hun kaller det, er såpass god. «Støtte» og «toleranse» henger på mange måter sammen – hvordan kan



man for eksempel støtte en kollega på en god måte dersom man ikke tolerer vedkommende for den han/hun er? Det framstår tydelig at å være en lagspiller, i kraft av å kjenne, tolerere og å spille hverandre gode er sentralt for å få til et godt samarbeid.

Å være en lagspiller handler som nevnt om å kjenne hverandre. Kjenner man hverandre, klarer man å tilpasse seg hverandre. En pluss en blir mer enn to når man klarer å spille på hverandres styrker. Da må man igjen vite av hverandres styrker, slik jeg forstår Peter. Hvordan kan man legge til rette for å bli kjent på en arbeidsplass? Emilie og Peter kommer begge med eksempler fra egen arbeidshverdag som tydeliggjør hvordan de jobber for å legge til rette for at man skal lære hverandre å kjenne. På Peters arbeidsplass er de opptatt av å bli kjent gjennom å kartlegge hverandres styrker.

*- Vi gjør det vi kaller for en styrkekartlegging først, veldig tidlig, fordi at i styrkekartlegging så vil jeg finne tak i dine drivere, dine sterkeste verdier, fordi dine verdier vil påvirke hvordan du tenker, føler og hvordan du gjør, så [driverne] påvirker atferden din da, og i et samarbeid så vil jo atferden din være viktig (...) vi har laget styrkekart til hverandre, og vi kjenner til når vi fungerer godt og når vi ikke fungerer godt. Gjennom den innsikten der så opplever jeg at vi er med på å øke toleransen for ulikheter. – Peter*

I Peters bedrift benytter de altså styrkekartlegging for å bli kjent med hverandres styrker og svakheter. Da får man innsikt i hverandres personlighet, og det bidrar til økt toleranse for hverandre. Man blir altså kjent, og man øker toleransen for andre som kanskje er ulik en selv. Slik jeg nevnte tidligere, mener Peter at samarbeid blant annet handler om å file av seg kantene og å tilpasse seg litt der det er behov. På denne måten blir man gode lagspillere. Det at Peter og kollegene er opptatt av å kartlegge hverandres styrker gjennom styrkekart, beviser at de er opptatt av å bli kjent med hverandre. De kjenner hverandre og de er opptatte av hverandre, og det er en av årsakene til at samarbeidet fungerer så godt mellom dem. Også i Emilies bedrift legger de til rette for at man blir bedre kjent, selv om aktiviteten hun nevner ikke nødvendigvis er like direkte knyttet opp mot å bli kjent som styrkekartleggingen på Peters arbeidsplass er.

*- Vi har begynt med temperaturmåling for å nettopp fange opp trivsel og samarbeid (...) der får folk noen enkle spørsmål av og til, og svarer på hvor motivert er du i jobben din, føler du at du har tillit fra lederen også mange slike basic spørsmål som gir lederne et perspektiv på hele firmaet (...) det handler om å prøve å finne utfordringer før de egentlig blir utfordringer, for å fange opp små endringer i temperatur da. – Emilie*

På Emilies arbeidsplass er de opptatt av å foreta «temperaturmålinger», blant annet for å fange opp hvordan trivselen og samarbeidet oppleves. Dette tolker jeg som et bevis på at lederne i Emilies bedrift er opptatt av hva kollegene mener. De bryr seg om sine ansattes meninger, og de ansattes stemme blir hørt. Er det noe som ikke fungerer optimalt, ønsker de å utbedre dette, slik at man kan bli enda bedre. Blant annet slik at samarbeidet kan bli enda bedre. Jeg tolker også dette eksempelet som et ønske om å vite mer, i dette tilfellet om å vite mer hvordan ens kolleger oppfatter ulike faktorer på jobb. Man ønsker å bli kjent, både på godt og vondt. Når man kjenner hverandre kan man spille hverandre gode, slik lagspillere må for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen.

Jeg har nå forsøkt å sammenfatte innholdet i kategorien «alle spiller på lag», som handler om å være lagspillere. For å være en lagspiller må man kjenne hverandre, og man må tolerere hverandre selv om man er ulike. Informantene har reflektert over hvordan og hvorfor de gjør som de gjør, og de har fortalt historier som er med på å underbygge viktigheten det har for et godt samarbeid at man spiller på lag. Funnene fra

intervjuene som er presentert i denne delen av oppgaven vil være sentrale når oppgaven nå beveger seg over til drøftingen.

## 5 DRØFTING

Hensikten med denne oppgaven er å belyse problemstillingen: «*Hva oppleves som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen?*». Gjennom analysen utpekte det seg funn som framstår som sentrale for å få til nettopp dette, og disse er kategorisert under navnene «møtepunkt», «rom for å prøve og feile» og «alle spiller på lag». I denne delen av oppgaven skal jeg drøfte disse funnene opp mot teoretiske perspektiver og tidligere forskning. Hensikten er å forstå disse fenomenene, som oppleves som sentrale for å få til et godt samarbeid, i et videre perspektiv. Jeg vil også i denne delen undersøke om funnene henger sammen med lignende forskning, for å se om det eksisterer en sammenheng mellom funnene mine og funn fra annen, lignende forskning.

### 5.1 Et behov for å møtes og å kommunisere

Et av funnene, som ligger under kategorien «møtepunkt», viser betydningen det har for informantene at de setter av tid til å møte sine kolleger i hverdagen for at de skal få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Når de møtes, er det sentralt at de snakker sammen, eller *kommuniserer*. Møtepunktene kan være både fysiske og digitale, slik det kommer fram gjennom funnene, men man er nødt til å ha muligheten for direkte kontakt. Denne direkte kontakten legger møtepunkt til rette for. Behovet for å møtes og å snakke sammen kan knyttes opp mot teori om *kommunikasjonskanaler*. Som nevnt i teorien med henvisning til Jacobsen og Thorsvik (2013) og Kaufmann og Kaufmann (2015) finnes det ulike kanaler man kan benytte seg av for å kommunisere i organisasjoner, men i de aller fleste tilfeller er det både ønskelig og en fordel å møtes ansikt-til-ansikt. I disse tilfellene er kommunikasjonen toveis. Man kan gi hverandre tilbakemeldinger og stille spørsmål, og man får muligheten til å oppfatte både toneleie og kroppsspråk, blant annet.

Eksisterende teori synes å være i tråd med hva informantene forteller om hvor viktig det er at de møtes på arbeidsplassen og snakker sammen. På den ene siden er det å møtes og å snakke sammen viktig for dem personlig i forhold til å skape et godt arbeidsmiljø, og på den andre siden viser også teori og forskning til hvorfor dette er så viktig. Braun et al. (2015) fokuserer på et leder-medarbeider-perspektiv, og viser til hvordan det er viktig at kommunikasjon blant annet bør være rik på informasjon for at man skal greie å opprettholde en god relasjon. Selv om dette ikke direkte er knyttet opp mot samarbeid mellom kolleger, er teorien likevel relevant. For det første er det et faktum at alle ansatte ved informantenes arbeidsplasser samarbeider på tvers av stillinger, og dermed er det for eksempel mulig at en nyansatt på et tidspunkt vil samarbeide med en person i lederposisjon. For det andre vil det aldri være slik at man i et samarbeid stiller på like premisser, ettersom at mennesker er ulike. Det er dermed sannsynlig at de ulike personene både kan ta og få (delegert) ulike arbeidsoppgaver med mer eller mindre makt, lik en leders. Teori om ledelse og medarbeidere kan dermed ha overføringsverdi til denne situasjonen. Altså: kommunikasjon på arbeidsplassen bør være rik på informasjon. Både slik Jacobsen og Thorsvik (2013) og Mishra et al. (2014) indikerer – den rikeste informasjonen får man gjennom kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Dette sammenfaller med funn fra analysen, der den ene informanten påpeker at møtepunkt er sentralt, fordi det henger sammen med kultur for å dele kunnskap og informasjon.

Et av funnene fra kategorien «møtepunkt» peker på at det er sentralt at de ansatte får informasjon. Dette kan henge sammen med funn fra en undersøkelse utført av Leonardsen (2015). Hun finner at kommunikasjon er sentralt for godt samarbeid, og at

kommunikasjon blant annet oppleves som å dele relevant informasjon. Informasjon på informantenes arbeidsplasser deles blant annet via ulike fellesmøter. Disse kan være faste, spontane, månedlige eller ukentlige. Slik det framkommer gjennom empirien, *man møtes*. Dette oppleves positivt for informantene, og har ifølge teorien også positive virkninger. Slik Braun et al. (2015) vektlegger, signaliserer direkte kommunikasjon i en leder-medarbeider-relasjon interesse for den andre. Når lederen kommuniserer direkte, gir det for mottaker av budskapet en følelse av at den andre parten er interessert i en. Også Mishra et al. (2014) viser til at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon gir en følelse av trygghet i forstand av følelsen om at man har en plass i organisasjonen når man har fått informasjon direkte fra lederen. Hva som hadde hendt dersom informantene kun hadde fått informasjon gjennom e-post vites ikke, men slik teorien vektlegger er ikke skriftlig kommunikasjon like «rik» på informasjon som direkte kommunikasjon er (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Slik Caspersen et al. (2019) også vektlegger, er det gjennom personlige møter tilliten mellom to parter bygges. Informantene møtes dog ikke alltid fysisk. Noen ganger er møtepunktene digitale. Dette kan blant annet henge sammen med koronasituasjonen og utstrakt bruk av hjemmekontor. I tråd med hva Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder om at kommunikasjonen ikke vil være like god når man ikke møtes fysisk fordi den ikke gjenspeiler følelser, burde det muligens kommet fram at digitale møtepunkt på en eller annen måte virker negativt inn på samarbeidet. Likevel kommer ikke dette fram gjennom funnene. Det virker heller som at digitale og fysiske møtepunkt av informantene omtales om hverandre. Dette kan henge sammen med hva Kaufmann og Kaufmann (2015) mener om at videokonferanser på sett og vis har samme virkning som fysiske møter. Også Braun et al. (2015) påpeker at videomøter, om ikke annet, er et godt alternativ når fysiske møter ikke kan gjennomføres.

Uansett, informantene møtes, både fysisk og digitalt. Det finnes ikke belegg for å hevde at det ville vært problematisk dersom man ikke hadde møttes, men det virker sannsynlig å anta at å møtes vil være det beste for et arbeidsfellesskap med tanke på samarbeid. På et punkt nevner Emilie, som presentert i funnene, at hun og kollegene hadde et møte i en fellesgruppe de har. En av kollegene lurte på om resten av gruppa hadde innspill til et prosjekt han holdt på med. Fordi de har lav terskel for å hive seg med i samtalen i denne fellesgruppa, fikk kollegaen mange gode svar på det han lurte på. Dette kan virke som et eksempel på en gang kollegaene hadde vært gode på å dele kunnskap med hverandre. Det å dele kunnskap med hverandre framstår igjen som noe positivt for arbeidsplassen som helhet, fordi forskning viser at kunnskapsdeling fører til økte teamprestasjoner (Lee et al., 2010). Slik funnene antyder, får man *noe mer* når man snakker med hverandre, enn om man bare sitter alene. Teorien antyder også at det er sannsynlig at toveis kommunikasjon bidrar til *noe mer* enn for eksempel skriftlig kommunikasjon, fordi situasjonen blant annet er personlig og tillater tilbakemeldinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som nevnt over: man kan ikke vite hva som ville vært tilfellet dersom Emilie og kollegene ikke hadde møttes og dermed mistet muligheten til direkte kommunikasjon. Likevel kommer det fram gjennom teorien at kommunikasjon er mest effektiv når den er toveis (Mishra et al., 2014).

En annen årsak som er med på å underbygge betydningen som informantene mener møtepunkt har for samarbeidet, kan knyttes opp mot teori hentet fra Kvalsund (2014). For at en samarbeidsrelasjon skal påvirkes i positiv retning, fordrer det blant annet at man må kommunisere hvilke holdninger og innstillinger som forventes i gruppa, og at alle må bidra med informasjon fordi det er et felles ansvar å sørge for felles forståelse (Kvalsund, 2014). Informasjonen er tydeligst og tvetydighet minskes når man møtes ansikt-til-ansikt og kommuniserer (Daft & Lengel, 1986). Altså kan det virke som at den

beste forutsetningen for å få påvirket samarbeidet i positiv retning er når man møtes for å kommunisere, slik informantene og deres kolleger prioriterer å gjøre på sine arbeidsplasser. En annen faktor Kvalsund (2014) vektlegger som viktig for samarbeidets skyld, er at man reflekterer over gruppeprosessen, drøfter retning og mål og at man vet hvordan enkeltpersoner opplever gruppen. Et spørsmål som dukker opp er i hvor stor grad det vil være mulig å reflektere og å erfare andre personers erfaringer dersom man kommuniserer skriftlig, kontra om man ser og opplever en persons kroppsspråk. Kroppsspråk forteller mye om hva vedkommende tenker og føler (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Å møtes og å snakke sammen framstår dermed igjen som sentralt for et godt samarbeid, slik informantene påpeker.

Eide og Eide (2007) påpeker at samarbeidet er best når miljøet blant annet er konstruktivt. Muligheten til å møtes og å ha en dialog der man stiller spørsmål, svarer og igjen stiller spørsmål synes å være et mer konstruktivt miljø enn – satt på spissen – et miljø der man sitter alene og kommunikasjonen mellom kolleger foregår via e-post. Altså er det i samarbeid, slik informantene påpeker, viktig at man *møtes*. Også funn fra forskning i skolesammenheng utført av Christensen og Godø (2021) peker på hvordan det å møtes er viktig for å skape en god samarbeidsrelasjon blant ulike profesjoner i skolen. Det framstår dermed som at å møtes ikke bare er viktig for et godt samarbeid for denne oppgavens informanter, men at det også er noe som verdsettes av andre i andre former for samarbeid. For å snu på situasjonen, vil det i det hele tatt være mulig og samarbeidet dersom man aldri møttes? Det finnes ikke belegg i funnene for å diskutere dette, men det kunne vært interessant og undersøkt med tanke på at flere synes å oppleve møtepunkt som sentralt for samarbeid.

### 5.1.1 Et psykososialt aspekt ved å møte hverandre

Samtidig som viktigheten av å møtes og å snakke sammen vektlegges av informantene, dukker det opp enda en dimensjon knyttet opp mot møtepunkt. Dette handler om hvordan møtepunkt på ulike måter bidrar til en følelse av tilhørighet på arbeidsplassen.

Et funn fra kategorien «møtepunkt» viser til viktigheten av at de ansatte føler seg involvert i det som skjer på arbeidsplassen. Den ene informanten påpeker at man føler man er en del av den samme bedriften når man involveres. Følelsen av å være involvert oppstår når man møtes og deler informasjon, noe som er essensielt da ikke alle ansatte nødvendigvis direkte er knyttet opp mot alle bedriftens prosjekter. Funnene som viser til betydningen av møtepunkt kan ses i lys av en ny dimensjon, knyttet opp mot psykososiale behov. Abraham Maslow har utviklet teorien om menneskelige behov, aktualisert gjennom behovspyramiden. Maslow (1943) mener at mennesker har ulike behov de søker etter å oppfylle, og blant disse er behovet for å føle tilhørighet og å være en del av et fellesskap. Maslows behovspyramide er i seg selv ikke knyttet opp mot samarbeid. Likevel kan denne teorien være med på å underbygge hvorfor det er viktig at hver enkelt føler tilhørighet og at man er en del av gruppa som samarbeider på arbeidsplassen. Hvordan ville det for eksempel gått med samarbeidet dersom en eller flere av personene følte på utenforskap?

Tidligere i drøftingen tok jeg for meg hvordan kommunikasjon ansikt-til-ansikt kan bidra til følelsen av å opprettholde relasjon mellom partene, følelsen av å ha en plass på arbeidsplassen i overført betydning, og følelsen av at den andre parten er interessert i deg fordi han/hun er villig til å bruke tid på å kommunisere direkte (Braun et al., 2015; Mishra et al., 2014). Teorien viser dermed at direkte kommunikasjon henger sammen med følelsen av å bli sett. Å bli sett, å føle at man «er noe» (Eiken & Saksvik, 2011) ser

ut til å henge sammen med å ha muligheten til og å prioritere å møte hverandre og dermed involvere hverandre. Møtepunkt og kommunikasjon framstår ikke bare som viktig for samarbeidets skyld, men også for at enkeltindividet skal få tilfredsstillende grunnleggende behov. Dersom samarbeid handler om å bli *bedre* sammen enn man er alene, slik det kommer fram gjennom funnene, er det sannsynligvis relevant at man kjenner på et fellesskap i form av «oss», og ikke bare ene og alene «meg selv» når man skal arbeide med andre. Man kan ikke ta det for gitt at enhver person alltid vil kjenne på behovet av å være «oss», da alle har ulike behov. Likevel er det nærliggende å anta at mennesker som har valgt å jobbe i yrker der de konstant har tett kontakt med andre, også kan oppleve det som fint med fellesskap. Leonardsen (2015) peker på kommunikasjon i form av blant annet sosial interaksjon for å etablere respekt og tillit er viktig for samarbeid. Dette synes å henge sammen med hvordan kommunikasjon i denne studien kan knyttes opp mot samarbeid i en psykososial kontekst.

Grunnleggende behov og Maslows behovspyramide er også sentralt når oppgaven nå beveger seg mot drøfting av den neste kategorien, som handler om hvor sentralt det er for samarbeidet at man har muligheten til å prøve og feile.

## 5.2 Et behov for å føle seg trygg og for å få lov

Den andre kategorien har fått navnet «rom for å prøve og feile». Ved en arbeidsplass der det er rom for å prøve og feile kan det forstås som at man har lov til å være seg selv. Man kan si hva man tenker på og det man mener, og det er trygt å ta risiko. Folk får sette ord på hva de opplever. Selv om deres opplevelser eller meninger er motstridende i forhold til resten av kollegenes, så er det fortsatt «lov» til å uttrykke dem. Normen er slik at man har «lov» til å være seg selv. Om man er uheldig og gjør en feil, så er man like fulle en del av gjengen på jobb. Det er rett og slett rom at man får være den man er, det er trygt.

Å kjenne at det eksisterer rom for å prøve og feile på arbeidsplassen framstår som sentralt for informantene, og ikke desto mindre viktig er *trygghet* på arbeidsplassen ifølge teorien. Særlig Edmondson (1999) vektlegger betydningen av gruppepsykologisk trygghet på arbeidsplassen, som handler om nettopp trygghet for risikotakning og en følelse av tillit fra resten av gruppemedlemmene. Edmondson (1999) vektlegger hva gruppepsykologisk trygghet går ut på, og beskriver at dette blant annet kjennetegnes ved at en ikke blir gjort til latter eller straffet for å snakke høyt. Dette kan ses i sammenheng med den tryggheten informantene opplever på sine arbeidsplasser, for der er det blant annet lov til å krangle «helt til busta fyker», eller å hive seg på i en diskusjon uten at man bli kalt dum. Betydningen og viktigheten av trygghet kan eksemplifiseres gjennom Maslows behovspyramide. Det mest sentrale behovet mennesker har, etterfulgt av fysiologiske behov, er behovet for å være sikker/trygg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I et velferdssamfunn får man stort sett oppfylt behovet for sikkerhet, og dette behovet knyttes dermed ofte opp til å føle seg trygg i form av for eksempel en trygg arbeidssituasjon (Maslow, 1943). Når funn fra empirien viser til at å føle seg trygg er sentralt for å få til et godt samarbeid, samsvarer dette med teorien i form av det menneskelige behovet for å føle seg trygg. Hvordan skal man greie å være en god samarbeidspartner dersom man føler seg utrygg med menneskene man er i en samarbeidsrelasjon med?

Tidligere i drøftingen ble også kommunikasjon drøftet opp mot Maslows behovspyramide, i henhold til viktigheten møtepunkt synes å ha i forhold til behovet for tilknytning til andre. På denne måten framstår det som sentralt at man føler seg trygg på

arbeidsplassen av enda en grunn. Dersom trygghetsbehovet ikke er tilfredsstillt vil det være unaturlig å arbeide for å tilfredsstillte ens sosiale behov, da man ifølge Maslow ikke kan tilfredsstillte behov på et høyere nivå før lavere behov er tilfredsstillt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Altså virker det som den grunnleggende tryggheten også kan ha betydning for hvor interessert man er i å vektlegge relasjoner i forstand av å møte sine kolleger. Dersom det ikke eksisterer rom for å prøve og feile på arbeidsplassen, kan man tenke seg at konsekvensen ikke bare vil være at man føler seg utrygg, men at det også virker å ha innvirkning på kommunikasjonen mellom kolleger.

Edmondson (1999) vektlegger hvordan mangel på gruppepsykologisk trygghet kan føre til at man går glipp av læringsmuligheter fordi medlemmer ikke tør å handle på forbedringspotensialer. Et av funnene fra kategorien «rom for å prøve og feile» viser til hvordan et resultat av manglende rom for å prøve og feile kan føre til at en bedrift stagnerer. Dersom man bare skal gjøre det man alltid har gjort før, vil man ifølge teorien ikke oppleve utvikling. Mangel på gruppepsykologisk trygghet kan dermed også ha betydning for en bedrifts utvikling.

I et arbeidsmiljø der det er rom for å prøve og feile skal man alltid ha muligheten til å si meningen sin, selv om den strider imot meningen til flertallet, kommer det fram gjennom funn fra analysen. Hvis man er uenig i noe som blir sagt eller gjort, og selv mener man har et *bedre* perspektiv på en sak, så er det ifølge funnene lov til å ytre dette. På en måte synes dette å henge sammen med innovasjon. Innovasjon handler om kreativ tenkning (Kaufmann & Kaufmann, 2015), og dersom man ikke får lov til å tenke høyt eller å ytre tankene sine virker dette å være en motsats til kreativ tenkning. Sjøvold (2014) viser til funn som vektlegger at innovative organisasjoner samsvarer med lik innflytelse blant de ansatte. At man har lik innflytelse synes igjen å være knyttet opp mot hva som er viktig for informantene når de snakker om arbeidshverdagen sin, alle de ansatte bidrar inn i samarbeidet. Når Sjøvold (2014) igjen viser til hvordan innovative bedrifter kjennetegnes ved at personene lytter og blir lyttet til, anerkjenner og blir anerkjent, opplever trygghet og åpenhet, virker dette igjen å henge sammen med den tryggheten informantene erfarer som så viktig for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Slik sett er ikke trygghet bare viktig for samarbeidet i seg selv, men også for å skape gode resultater, i den forstand at innovasjon i form av kreativ tenkning med større sannsynlighet kan oppstå når man er trygge. Når det er trygt nok til å entre en relasjon med hele seg, legger dette også til rette for at utbyttet man oppnår blir så godt som mulig. En idé som ved enkelte tilfeller muligens kan bli ansett som dum kan likevel vise seg å være en smart løsning. Derfor er det blant annet viktig at det er rom for å snakke høyt, uten å bli sett ned på av den grunn. Betydningen av at det er trygt å snakke høyt uten å bli plassert i kategorien dum synes dermed å være sentralt både for informantene og i teorien, på samme måte som betydningen av trygghet og dette *rommet* er sentralt. Leonardsen (2015) viser til funn fra sin studie som peker på at respekt er viktig for å få til et godt samarbeid, og respekt handler blant annet om å føle seg trygg. Å oppleve rom for å prøve og feile framstår altså ikke kun som sentralt for å få til et godt samarbeid for mine informanter, men også som en sentral faktor for personer i andre samarbeidsrelasjoner.

Funn fra kategorien «rom for å prøve og feile» viser til at «*noen har deg i ryggen*» de gangene du eventuelt trår feil. På denne måten synes aspekter ved denne kategorien å henge sammen med en gjensidig relasjon. Ved en gjensidig relasjon erkjenner man hverandre og respekterer hverandre (Fikse, 2015), i tillegg til at man har et ansvar overfor den andre parten man står i relasjon til (Kvalsund & Allgood, 2008). Å ta ansvar

for den andre, og å ha noen i ryggen de gangene man eventuelt trår feil, peker på det samme i den forstand at man sammen er et *vi*, og ikke bare *jeg* og *deg*. Selv om man trækker feil en gang, så står man sammen i de eventuelle konsekvensene. Slik virker en gjensidig relasjon å henge sammen med rom for å prøve og feile, som igjen henger sammen med hva informantene erfarer som sentralt for å sikre godt samarbeid. En annen grunn til at rom for å prøve og feile kan hevdes å henge sammen med gjensidig relasjonskvalitet, er fordi funn ved denne kategorien kan virke å være fjernt i sammenheng med andre relasjonskvaliteter. Der det er rom for å prøve og feile tør man å ta sjanser, det er trygt nok til det.

Ved avhengighetsrelasjoner vil den ene parten være avhengig av den andre (Kvalsund, 2005). Når rom for å prøve og feile innebærer at det er lov til å ta risiko og å prøve seg fram, så synes ikke dette å henge sammen med en slik relasjon. I tillegg virker det å være noe *selvsikkert* i det å tørre å prøve, for man *tør* jo – og dette er heller ikke typisk ved avhengighetsrelasjoner, her holder man en lav profil og tilpasser seg omgivelsene (Kvalsund & Roald, 2019). Også uavhengighetsrelasjoner kan argumenteres for å være i et motsetningsforhold til å tørre. I en uavhengig relasjon er partene uavhengige av hverandre, og kan av den grunn også velge å bryte ut av relasjonen (Kvalsund, 2005). Hvis man kan risikere at den andre parten forlater relasjonen om man eventuelt prøver og feiler en gang, synes ikke dette å henge sammen med lov til å ta risiko. Når man har rom for å prøve og feile, vet man at den eller de andre parten(e), i overført betydning, tar imot en om en faller, og da kan ikke tilfellet samtidig være at relasjonen konstant står i fare for å kunne opphøre. Med andre ord, et godt samarbeid synes å henge sammen med gjensidige relasjoner mellom samarbeidspartnerne. På den måten virker ikke et godt samarbeid å være noe som oppstår med en gang man starter å jobbe sammen, men at det er noe som utvikles over tid.

Den ene informanten uttrykker at dersom det ikke er takhøyde for egne meninger, kan resultatet være at man forlater bedriften. Dette kan også ses på som et eksempel når Lassen (2013) beskriver at relasjoner i gruppen ikke er noe stabilt og konstant, men at man hele tiden må jobbe med å opprettholde kvalitet. Det er kort vei fra gjensidighet til for eksempel uavhengighet og i verste fall relasjonsbrudd, slik eksempelet fra informanten viser. Dersom det ikke er rom for å være seg selv, kan resultatet være at man beveger seg vekk fra gjensidigheten, og i verste fall forlater gruppen. Eksempelet om at frafall kan være konsekvensen der det ikke er rom for å være seg selv, er også relevant for neste kategori, «å spille på lag», som blant annet går ut på å kjenne hverandre og å anerkjenne individets individualitet. Dette blir dermed overgangen til den neste delen av drøftingen.

### 5.3 Et behov for å kjenne, og å anerkjenne hverandre

«Alle spiller på lag» er studiens tredje hovedfunn, som har betydning for å få til godt samarbeid. Dette handler om å være en lagspiller, i form av at man kjenner hverandre og anerkjenner hverandre. Man vet av hverandres styrker og svakheter og individene benytter denne kunnskapen i samarbeidet med hverandre for å skape et godt utgangspunkt.

Å kjenne hverandre og å anerkjenne hverandre er ifølge funnene viktig for å få til et godt samarbeid. Dette kan forstås i sammenheng med teori. Kvalsund og Meyer (2005) beskriver hvordan det er viktig å sette pris på ressursene hver person har, og at dette er nødvendig for å få utnyttet gruppens ressursgrunnlag. Når man erkjenner at ulike ressurser er berikende, legger man grunnlaget for utvikling av samarbeidsgruppen. For



gruppens utvikling er det derfor viktig at man greier å integrere forskjellighetene som befinner seg blant grupped medlemmene (Kvalsund & Meyer, 2005). Når informantene dermed erfarer det som sentralt at man kjenner til hverandres styrker og svakheter og bruker disse for å spille hverandre gode, kan dette forstås i lys av et teoretisk perspektiv. På en måte synes funnet om viktigheten av å kjenne og å anerkjenne også å henge sammen med funn fra Leonardsens (2015) forskning. Et av aspektene ved å respektere hverandre, som hennes forskning viser er viktig for å skape godt samarbeid, er nettopp å bli tatt hensyn til. Klarer man å ta hensyn til hverandre, hvis man ikke kjenner hverandre og anerkjenner hverandre for dem man er? På sett og vis virker dermed funnet fra denne oppgaven å dele likheter med funn fra forskning på samarbeid i en annen kontekst.

Kvalsund og Meyer (2005) beskriver hvordan utvikling kan skje når man erkjenner at de ulike ressursene individer har ikke er trusler, men heller en berikelse. Dette synes å henge sammen med en gjensidig relasjonskvalitet. Ved gjensidige relasjoner erkjenner man hverandres erfaringer, opplevelser og kunnskap. Når individene deler dette med hverandre i relasjonen, kan man lære noe om både seg selv, den andre og relasjonen mellom seg (Fikse, 2015; Kvalsund & Roald, 2019). Dette med å anerkjenne hva den andre kommer med kan man argumentere for at henger sammen med nettopp berikelse. Det er for eksempel vanskelig å se for seg hvordan det eksisterer en sammenheng mellom å se på andre som en trussel, og samtidig anerkjenne deres bidrag som en berikelse i relasjonen. Slikt sett kan det også virke som at synet på andres ressurser som trusler henger sammen med en form for uavhengighet. Når man befinner seg i en uavhengighetsrelasjon der man fokuserer på seg selv i relasjonen med den andre, virker andres ressurser i større grad å kunne oppleves som trusler. Deres ressurser *gir* på en måte ikke deg noe, fordi man er uavhengige. Dette kan eksemplifiseres gjennom for eksempel en utadvendt kollega som kaster rundt seg med forslag om hvordan man kan løse en oppgave. Når man bare arbeider for seg selv i relasjonen, kan man muligens være redd for om kollegaens bidrag mottar anerkjennelse, slik at en selv havner i skyggen. På sett og vis kan det være vanskelig å se for seg hvordan samarbeid kan være preget av uavhengighet i det hele tatt. Når samarbeid likevel kan være alt innen «å arbeide sammen med» (Ness, 2016) kan muligens samarbeid omhandle situasjoner der man deler ut oppgaver og løser dem selv for et felles resultat. Om dette derimot er et godt samarbeid som fungerer er en annen sak. Det er uansett tydelig at relasjonene informantene har til sine arbeidspartnere på jobb ikke preges av uavhengighet. Det kommer fram gjennom empirien at informantene er opptatt av sine kollegers vesener, og dermed framstår det heller meningsfullt å diskutere på hvilken måte disse relasjonene er preget av gjensidighet.

Lassens (2013) beskrivelse av gruppedynamikk synes å være en god grunn til å argumentere for at relasjonen mellom informantene og deres kolleger ser ut til å være preget av nettopp gjensidighet. Lassen (2013) knytter gruppedynamikk opp mot relasjonskvalitet. Han knytter avhengighetsfasen opp mot nylig oppstartede grupper. For oppgavens informanter og deres arbeidsplasser synes avhengighetsfasen å kunne knyttes opp til å være nyansatt eller å møte en ny ansatt, slik Kvalsund og Roald (2019) knytter avhengighet sammen med arbeidslivet. I en slik startfase er det ikke nødvendigvis slik at man går inn i relasjonen med hele seg selv. Ifølge Kvalsund og Roald (2019) går avhengighetsfasen gjerne ut på at man er forsiktige i replikken og holder en lav profil før man blir trygg nok til å by på mer av seg selv. Det er først når man nettopp blir bedre kjent, og nærmer seg uavhengighetsfasen at forskjellene mellom grupped medlemmene blir forsterket, ifølge Lassen (2013). Da tør individene i større grad å gå inn i relasjonen med hele seg selv. Man uttrykker sin individualitet i større grad, noe

som kan føre til konflikter. Først når man beveger seg mot en gjensidighetsfase klarer medlemmene å gi av sine individuelle bidrag, og samtidig og samtidig være lydhøre for andres innspill. Det er nettopp innholdet i gjensidighetsfasen som gjør det rimelig å se informantenes samarbeidsrelasjoner med sine kolleger i lys av gjensidighetsfasen.

Under kategorien «å spille på lag» finnes eksempler på at informantene forteller om hvordan de setter av tid til «temperaturmålinger» for å fange opp individenes synspunkter og stemmer, og hvordan de prioriterer styrkekartlegging for å bli kjent med hverandre på både godt og vondt. Dette synes å henge sammen med gjensidighet. For det første, henger dette sammen med gjensidighet fordi man tør å være ærlig. Når man svarer på for eksempel temperaturmålingen er man anonym, men det virker likevel som at de ansatte tør å svare ærlig, kanskje fordi de vet at svarene deres vil ha betydning for bedriften, og dermed for dem selv. Også ved styrkekartlegging virker det som at man tør å være ærlig når man skal svare ut fra seg selv. Denne kartleggingen legger til rette for at man kan finne ut hvor hver enkelt er god, og hvor han/hun ikke er så god. Det virker dermed sannsynlig å anta at svarene som kommer fram er ærlige. For det andre, synes disse eksemplene å henge sammen med gjensidighet fordi man faktisk er *interessert* i å vite hverandres meninger om «temperaturene» og andres styrker og svakheter. Styrker og svakheter er *viktige* for fellesskapet, fordi man ifølge den ene informanten, kan tilpasse seg hverandre. Man kan inspireres av hverandres styrker og bistå og løfte den andre der den ikke er like god. Informantene vektlegger også gjennom intervjuene at de *støtter* hverandre, og at de er klare over hverandres *ulike kvaliteter*. Det virker som at de forskjellighetene hvert individ bringer med seg inn i samarbeidet verdsettes, og dermed er det mulig å argumentere for at relasjonene mellom informantene og deres kolleger virker å være preget av gjensidighet.

Kvalsund og Meyer (2005, s. 69) poengterer at: «Det er ved å se, erkjenne, integrere og overskride det som er mellom medlemmene, at gruppen som helhet kan skape 'noe mer' enn summen av enkeltbidrag». Dette synes å ha en direkte sammenheng med hva som kjennetegner gjensidighetsrelasjoner, i form av hvordan det handler om å se den andre på en måte som gir mulighet for at man kan oppnå ny kunnskap (Kvalsund & Roald, 2019). Det er altså i gjensidighetsrelasjoner at det er trygt og «tillatt» å gå inn med hele seg selv, samtidig som alle personene som utgjør relasjonen klarer å dra nytte av og integrere alle aspektene som individene tar med seg inn i relasjonen. Dette kan anses som en utopi, da relasjoner er levende og man kan oppleve regressive bevegelser i relasjoner (Lassen, 2013). Dette kan muligens ha innvirkning på hvordan en ellers god relasjon, i dette tilfellet samarbeidsrelasjon, kan utarte seg. Men uansett kan dette anses som kjennetegn ved gjensidighetsrelasjoner, og den ene informanten kommer med et konkret eksempel på nettopp dette som Kvalsund og Meyer (2005) vektlegger når han sier: «*summen av en pluss en blir mer enn to, for når jeg merger min kompetanse med en eller flere sine kolleger sin kompetanse, så klarer vi å skape merverdi*». Nok en gang synes funn fra analysen å vise hvordan informantenes arbeidsplasser ser ut til å preges av gjensidighet mellom de ansatte.

På en måte synes gjensidighetsrelasjoner å henge sammen med de behovene i Maslows behovspyramide som kjennetegnes som *overskuddsmotiv* (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som nevnt, gjensidighetsrelasjoner er knyttet opp mot muligheten til å utvikle kunnskap om seg selv og den andre (Kvalsund & Roald, 2019). For det første virker det sannsynlig å anta at det foreligger en sammenheng mellom slike relasjoner og behovet for aktelse, eller aksept. Dette begrunnes med at behovet for aktelse blant annet handler om å høste anerkjennelse fra andre mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2015), noe som

relaterer til gjensidighetsrelasjoner da disse handler om blant annet respekt og likeverdighet (Fikse, 2015). Gjensidighetens mulighet til å lære om både seg selv og andre synes å henge sammen med å realisere sitt innerste potensial, som er selve kjernen ved behovet for selvaktualisering (Maslow, 1943). Også samaktualisering virker å henge sammen med en gjensidig relasjon, da dette handler om å aktualisere sine innerste potensialer slik at man sammen kan bidra til økt verdiskaping (Ivey et al., 2012). Når den ene informanten for eksempel forteller om å kjenne hverandre så godt at man tar over hverandres setninger, virker dette å henge sammen med hva en annen informant forteller om å bli inspirert til å lære av en annen der den er god og å supplere den andre der den ikke er så god, sånn at man sammen kan bli tre. Dette med å bli tre går ut på at utbyttet blir bedre enn om man arbeider alene, fordi man spiller hverandre gode. Det er dermed belegg for å anta at det *kan* være en sammenheng mellom dette og samaktualisering i form av at begge eller alle partene i en samarbeidsrelasjon får realisert sitt innerste potensial i møte med den andre. Det kan framstå noe bastant å hevde at det er en direkte og gjensidig sammenheng mellom en gjensidig relasjon og muligheten for samaktualisering. For å se det fra den andre siden framstår det derimot lite sannsynlig at man kan snakke om å realisere overskuddsmotiv i relasjoner som preges av avhengighet eller uavhengighet, med bakgrunn i disse relasjonenes kjennetegn. Altså, for at muligheten til aktualisering i det hele tatt skal foreligge, framstår det som en forutsetning at relasjonen er preget av gjensidighet, og det virker relasjonene på informantenes arbeidsplasser å være med tanke på hvor opptatt de er av å kjenne og å anerkjenne hverandre.

Når informantene forteller om hvor viktig det er at kollegene spiller på lag for at de skal å til et godt samarbeid på arbeidsplassen, så synes dette å være i tråd med teori. Det er viktig at man kjenner hverandre, og at man aksepterer hverandre, for at man skal bli så god som mulig. Man er *lagspillere*. Å være en lagspiller, å ha rom for å prøve og feile og å møtes er sentrale faktorer for å få til et godt samarbeid. Innholdet i disse funnene kan også som drøftingen viser belyses av teori om kommunikasjon, relasjon og menneskelige behov. Samtidig synes enkelte av faktorene å henge sammen med funn fra tidligere forskning. Blant annet er det å møtes, kommunikasjon og trygghet også ansett å være relevant for et godt samarbeid i andre studier. Oppgaven beveger seg nå mot den siste og avsluttende delen, der jeg vil oppsummere, kommentere hva som kunne vært en interessant vei videre og se på begrensninger ved oppgaven.

## 6 AVSLUTNING

I denne oppgaven har jeg undersøkt hva tre ulike personer opplever som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Jeg skal i denne delen runde av prosjektet ved å gi en oppsummering og å kommentere begrensninger og forslag til videre forskning.

### 6.1 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt problemstillingen «*Hva oppleves som sentralt for å få til et godt samarbeid på arbeidsplassen?*» ved bruk av kvalitative intervju. Jeg har intervjuet tre personer om deres erfaringer rundt hva som skal til for å skape et godt samarbeid på deres arbeidsplasser. Disse personene jobber alle i konsulentbransjen, der samarbeid med kolleger er en sentral del av arbeidshverdagen. Etter analyse av disse intervjuene utpekte det seg interessante funn som pekte i retning av hva som er sentralt for å få til et godt samarbeid. Disse funnene ble kategorisert i tre ulike kategorier, som fikk navnene «møtepunkt», «rom for å prøve og feile» og «alle spiller på lag». Funnene ble i drøftingen satt i perspektiv ved hjelp av teori, og sett opp mot tidligere forskning.

Det synes også å være viktig at kolleger møter hverandre for å få til et godt samarbeid. Møtepunkt kan være både fysiske og digitale, men er nødvendige for å få snakket sammen i tilstrekkelig grad. Faktorer for godt samarbeid kan også ses i lys av menneskelige behov. Hva som oppleves som viktig for å få til et godt samarbeid, er også sentralt i forhold til å få realisert menneskelige behov. For eksempel behovet for å føle seg trygg og å føle tilhørighet. Det ser også ut som at faktorer som bidrar til godt samarbeid på arbeidsplassen kan knyttes opp mot teori om gjensidige relasjoner mellom samarbeidspartnere. Ergo virker ikke et godt samarbeid å være noe som oppstår før man har rukket å bli kjent med hverandre, og man må også ha et *ønske* om nettopp å bli kjent.

Oppgavens formål har ikke vært å gi et universelt svar på hvordan man kan få til et godt samarbeid på arbeidsplassen. Dette er kontekstavhengig. Formålet med oppgaven var å undersøke opplevelser og erfaringer, og dermed å undersøke deltakernes forhold til dette fenomenet. Hva oppgaven kan si noe om, er dermed hva som oppleves som sentralt for deltakernes del når det gjelder å få til et godt samarbeid. Faktorer som å møte hverandre for å kommunisere, å føle seg trygg og å gi hverandre lov til å prøve seg fram, å kjenne hverandre og å anerkjenne og respektere hverandre oppleves som sentralt nettopp for å få til et godt samarbeid.

Det er interessant at funnene synes å ha en sammenheng med funn fra tidligere forskning, slik det på ulike steder i drøftingen ble gjort rede for. Selv om denne studien tok utgangspunkt i personers *erfaringer*, noe som altså er personlig for dem, så virker det likevel som om deres opplevelser deles av flere personer. Bare i seg selv er det interessant at det eksisterer likheter mellom mine informanternes opplevelser. Det eksisterer likheter mellom arbeidsplassene deres, men informantene er likevel ulike på mange måter, blant annet med tanke på kjønn, alder og arbeidserfaringer.

### 6.2 Studiens begrensninger og videre forskning

Deltakerne i denne studien delte mange positive opplevelser de har med hvordan de opplever å arbeide for et godt samarbeid. Dette er kanskje ikke så merkelig, da et av utvalgskriteriene var at man skulle trives med samarbeid på arbeidsplassen, og at samarbeidet skulle være godt. En av begrensningene denne studien har, er at fokuset

utelukkende er positivt. En ting er hvilke svar man ville fått med helt andre deltakere. Sentralt er det også å ta stilling til at oppgavens deltakere kunne svart annerledes, dersom fokuset ikke hadde vært så utelukkende positivt fra starten av. Likevel var formålet med oppgaven tross alt å undersøke sentrale faktorer for godt samarbeid. Videre kunne det uansett vært interessant å undersøke perspektivet med et mer nøytralt fokus.

Denne oppgaven tok som nevnt utgangspunkt i tre personers erfaringer. Dette er passende sett fra et fenomenologisk perspektiv, men forteller likevel ikke om så mye mer enn disse tre personenes opplevelser av et fenomen. Ved en annen anledning kunne det dermed vært interessant å undersøke hva som oppleves som sentralt for et godt samarbeid i et videre perspektiv. Kunne man utforsket dette ved vidt forskjellige arbeidsplasser, for å se om det eksisterer likheter mellom ulike menneskers opplevelser? På denne måten kunne muligens funnene i større grad hatt *overføringsverdi*. Jeg har også så vidt nevnt at ulikheter mellom informantene ikke ble gjenstand for diskusjon i denne oppgaven. Det betyr derimot ikke at det ikke eksisterer en ulikhet der. Kan det være et sprik i personers oppfatninger, basert på ulike kjønn? Vektlegges ulike faktorer av personer med mange års erfaring, kontra nyansatte eller nyutdannede? Også dette kunne vært interessant å utforske ytterligere.

### 6.3 Avsluttende kommentarer

Når samarbeid tilsynelatende er så sentralt som det er i dagens arbeidsliv har det vært interessant å undersøke hvilke faktorer som er sentrale for å få til et godt samarbeid. Når man samarbeider, så er det i en relasjon med andre mennesker. Mennesker er relasjonelle vesener (Kvalsund, 2014). Jeg opplever det som meningsfullt å ha undersøkt hva som skal til for å få til et godt samarbeid. Kan man ta utgangspunkt i disse funnene for muligens å legge til rette for et bedre samarbeid mellom kolleger ved en arbeidsplass? Det framstår i mine øyne sentralt å ha en viss forståelse for hva som skal til for å samarbeide godt sammen med andre. Et godt samarbeid skal visstnok kunne bidra til noe *mer* enn dersom man arbeider alene (Hansen, 2009). Slik en av informantene forteller – et godt samarbeid kan føre til at «*summen av en pluss en blir mer enn to*». Godt samarbeid? Ja takk. Spørsmålet er hvordan.

## REFERANSELISTE

- Amundsen, O., Kongsvik, T., Munkvold, G. & Olsen, H. H. (2010). Forbedring av samarbeidsevnen i store organisasjoner – "paradoksal-dynamisk tilnærming" som strategi. *Søkelys på arbeidslivet*, 27(4), 310-327.  
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2010-04-03>
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219-234.  
<https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Bevan, M. T. (2014). A method of phenomenological interviewing. *Qualitative Health Research*, 24(1), 136-144. <https://doi.org/10.1177/1049732313519710>
- Braun, S., Bark, A. H., Kirchner, A., Stegmann, S. & van Dick, R. (2015). Emails from the boss-curse or blessing? Relationships between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International journal of business communication*, 56(1), 50-81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Caspersen, J., Ekmann, L., Sletterød, N. A. & Wendelborg, C. (2019). Når utsida skal inn. Samhandling mellom de interne og eksterne i skolesystemene. I J. Caspersen & C. Wendelborg (Red.), *Skolen vår!* (s. 203-228). Gyldendal.
- Christensen, H. & Godø, H. T. (2021). Tverrprofesjonelt samarbeid i skolen: Lærerens forståelse av egen kjernekompetanse. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 105(1), 17-28.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2987-2021-01-03>
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S. & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International journal of management reviews*, 10(2), 127-148.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x>
- de Vries, R. E., van den Hooff, B. & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.  
<https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.  
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eide, H., & Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner: Samhandling, konfliktløsning, etikk* (2. utg.). Gyldendal.
- Eiken, T. & Saksvik, P. Ø. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet – hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3. utg., s. 186-213). Cappelen Damm.
- Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s. 167-196). Fagbokforlaget.

- Fineffer-Rosenbluh, I. (2017). Incorporating perspective taking in reflexivity: A method to enhance insider qualitative research processes. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/1609406917703539>
- Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531-545. <https://doi.org/10.1177/104973202129120052>
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Harvard Business Press.
- Ivey, A. E., D'Andrea, M. J. & Ivey, M. B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (7. utg.). SAGE.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: Metode, prosess, relasjon*. Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2014). Samarbeidslæring og samarbeidsledelse – en effektiv arbeidsform for produktivitet? I R. Kvalsund & K. Meyer (Red.), *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring* (s. 21-48). Akademika forlag.
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2008). Person-in-relation. Dialogue as transformative learning incounseling. I G. Grazina (Red.), *Santykis ir Pokytis. Tarpasmeniniu rysiu gelmines prielaidosirpschoterapija* (s. 185-206). Universiteto Leidykla.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. & Roald, G. M. (2019). Sjølvinnsikt i eit relasjonsperspektiv. I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *Selvinnsikt og profesjonalitet* (s. 185-208). Fagbokforlaget.
- Lacarenza, C. N., Marlow, S. H., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *Americal Psychological Association*, 73(4), 517-531. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000295>
- Lassen, R. (2013). Det relasjonelle rommet I samarbeidslæring. Samspillet mellom støtte og utfordring i en dynamisk gruppeprosess. I R. Kvalsund & K. Meyer (Red.), *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring* (s. 135-152). Fagbokforlaget.
- Laverty, S. M. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative methods*, 2(3), 21-35.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491. <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>

- Leonardsen, A-C. L. (2015). Tverrfaglig samarbeid i operasjonsteamet. *Nordisk sygeplejeforskning*, 5(2), 218-227.  
<https://doi.org/10.18261/ISSN1892-2686-2015-02-12>
- Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(2), 145-153. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x>
- Lomas, J. C. (2013). Climbing the needs pyramid. *SAGE Open*, 3(3), 1-6.  
<https://doi.org/10.1177/2158244013500283>
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(8), 795-805.  
<https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClure, B. A. (2014). *Putting a new spin on groups: The science of chaos* (2. utg.). Psychology Press.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Motschnig-Pitrik, R. & Barrett-Lennard, G. (2009). Co-actualization: A new construct in understanding well-functioning relationships. *Journal of Humanistic Psychology*, 50(3), 374-398. <https://doi.org/10.1177/0022167809348017>
- NESH. (2018, 04. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.  
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Ness, O. (2016, 26. april). *Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?*. Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid.  
<https://www.napha.no/content/14929/samarbeid-eller-samhandling-er-det-noen-forskjell>
- NSD. (u.å.). *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*. Hentet 16. februar 2021 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>
- Pillow, W. S. (2003). Confession, catharsis, or cure? Rethinking the uses of reflexivity as methodological power in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 16(2), 175-196.  
<https://doi.org/10.1080/0951839032000060635>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.



- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4. utg.). Sage.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6. utg.). Sage.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Taormina, R. J. & Gao, J. Y. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tindall, L. (2009). J.A. Smith, P. Flower and M. Larkin (2009), interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research. *Qualitative research in psychology*, 6(4), 346-347. <https://doi.org/10.1080/14780880903340091>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Utdanning.no. (u.å.). *Yrkesbeskrivelse: Konsulent*. Utdanning.no. Hentet 29. mai 2021 fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/konsulent>

## VEDLEGG

Følgende vedlegg er inkludert i masteroppgaven:

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeskjema
- Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)
- Vedlegg 4: Invitasjon til deltakelse sendt på e-post

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### ÅPNINGSSPØRSMÅL

Hvilken stilling har du?

Hvor lenge har du jobbet på arbeidsplassen din?

Hvordan fikk du denne jobben?

Kan du fortelle litt om hva arbeidet deres går ut på?

Hvis du skal forklare hva å samarbeide er – hva sier du da?

### HOVEDSPØRSMÅL

Når dere samarbeider – hva gjør dere?

Hva opplever du er sentrale faktorer for et godt samarbeid?

Hvordan legger dere til rette for samarbeidsrelasjoner på arbeidsplassen din?

- Hva gjør du?
- Hva gjør dine kolleger/arbeidsplassen?

Kan du tenke over en erfaring du har fra da samarbeidet fungerte bra?

- Hva hendte i situasjonen?
- Hvordan opplevde du dette?
- Hva sitter du igjen med når du tenker tilbake på denne situasjonen?

Hvilken betydning har det for deg personlig at dere samarbeider på arbeidsplassen?

- Kontra om dere hadde jobbet mer alene?

Hva opplever du at samarbeidet på din arbeidsplass resulterer i?

- Hva om dere ikke hadde samarbeidet?

Har du en erfaring fra en gang da samarbeidet ikke fungerte så bra på deres arbeidsplass?

- Hva hendte?
- Hvordan opplevde du denne situasjonen?
- Hva sitter du igjen med når du tenker tilbake på denne situasjonen?
- Er det noen faktorer du opplever kan være ødeleggende for et godt samarbeid?

Hva kunne bidratt til at samarbeidet mellom deg og dine kolleger ble enda bedre?

### AVSLUTNING

Hvis du ut ifra dine egne erfaringer skulle gitt noen en kjapp forklaring på hvorfor det er viktig med et godt samarbeid på arbeidsplassen, hva ville du sagt da?

Er det noe du vil legge til før vi runder av intervjuet?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeskjema

### Vil du delta i mitt masterprosjekt?

Hei! Mitt navn er Cathrine Gjessingen Skjønberg, og jeg skal i vår levere min masteroppgave ved studiet rådgivningsvitenskap ved NTNU. For å gjennomføre dette prosjektet trenger jeg deltakere, og i dette skrivet vil jeg gi informasjon om hva prosjektet går ut på, og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

I masteroppgaven min ønsker jeg å undersøke arbeidstakeres erfaringer med samarbeid på arbeidsplassen. Min problemstilling på prosjektet er «Hva ligger til grunn for godt samarbeid på arbeidsplassen og hvilken betydning har godt samarbeid for enkeltmennesket?». I dette prosjektet ønsker jeg å høre hvilke tanker og erfaringer du har knyttet opp mot samarbeid på arbeidsplassen, ved å gjennomføre intervju.

#### Hvorfor ønsker jeg å komme i kontakt med deg?

For å undersøke problemstillingen ønsker jeg å gjennomføre totalt 4-6 dybdeintervju med personer fra ulike arbeidsplasser, der det finnes likhetstrekk i arbeidshverdagen. Jeg ønsker derfor å nå ut til ulike personer som trives ved arbeidsplassen sin, der samarbeid mellom kolleger for å nå ulike mål gjennom arbeidsdagen er en sentral faktor. Dersom du opplever at samarbeid mellom deg og dine kolleger er godt og betydningsfullt, ønsker jeg gjerne å høre fra deg. Det er også sentralt at din stilling som arbeidstaker er din hovedbeskjeftigelse, og at du jobber fulltid eller tilnærmet fulltid.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Intervju vil bli benyttet som metode for å samle inn informasjon, og intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker. Det kommer til å bli gjennomført et intervju som varer i omtrent en time, og intervjuet gjennomføres når og hvor det passer best for deg, i løpet av mars. Intervjuet kan gjennomføres digitalt eller fysisk. Jeg er nysgjerrig på dine tanker og erfaringer med samarbeid på arbeidsplassen, og kommer til å stille spørsmål knyttet opp mot dette. Det er dine fortellinger som vil være i fokus og danne utgangspunktet for å undersøke problemstillingen.

#### Det er frivillig å delta

Å delta i prosjektet er frivillig. Dersom du velger å delta, kan du når som helst før publisering av prosjektet trekke tilbake ditt samtykke uten å oppgi grunn. Alle opplysninger knyttet opp mot deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen konsekvenser for deg å trekke din deltakelse. Du kan også velge å få deler av intervjuet slettet.

#### Ditt personvern

Opplysninger gitt av deg vil kun bli benyttet til å skrive masteroppgaven. Opplysningene vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det skal ikke ha noen konsekvenser for deg å delta i masterprosjektet, og anonymiteten din vil ivaretas slik at du ikke skal kunne gjenkjennes ved det ferdige resultatet. Det er kun jeg og eventuelt min veileder som vil ha tilgang på lydopptakene og transkripsjonene. Lydopptaket slettes fra båndopptakeren så fort materialet er flyttet over til en kryptert minnepenn. Materialet vil så transkriberes, og transkripsjonen slettes når masterprosjektet er avsluttet. Dette er planlagt til senest september 2021.

## **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.

## **Spørsmål?**

Dersom du har spørsmål knyttet opp mot prosjektet eller din deltakelse kan du rette dette til meg, Cathrine Gjessingen Skjønberg, mob.: [REDACTED] eller e-post: [REDACTED], eller til min veileder ved NTNU, Gunhild Marie Roald, mob.: [REDACTED] eller e-post: [REDACTED].

Dersom du har spørsmål om NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på tlf.: 55 58 21 17 eller e-post: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no).

Med vennlig hilsen

Cathrine Gjessingen Skjønberg  
Masterstudent ved rådgivningsvitenskap, NTNU

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjonsskriv angående Cathrine Gjessingen Skjønberg sitt masterprosjekt og har forstått informasjonen om prosjektet. Jeg har også fått anledning til å stille spørsmål, og samtykker dermed til

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, og vet at jeg når som helst før dette kan trekke tilbake samtykket mitt uten å oppgi grunn.

---

Signatur, dato/sted

## Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

26.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### NSD sin vurdering

#### Prosjektittel

Masteroppgave

#### Referansenummer

440555

#### Registrert

13.01.2021 av Cathrine Gjessingen Skjønberg - [REDACTED]

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gunhild Marie Roald, [REDACTED], tlf: [REDACTED]

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Cathrine Gjessingen Skjønberg, [REDACTED], tlf: [REDACTED]

#### Prosjektperiode

18.01.2021 - 01.09.2021

#### Status

12.02.2021 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 12.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 12.2.2021. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Invitasjon må aksepteres av prosjektansvarlig innen syv dager.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:  
[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.9.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som kan trekkes tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være de registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa  
Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



## Vedlegg 4: Invitasjon til deltakelse sendt på e-post

Emne: Jeg søker etter spennende informanter til masteroppgaven min!

Hei!

Mitt navn er Cathrine, og jeg skriver for tiden masteroppgave ved studiet rådgivningsvitenskap ved NTNU i Trondheim. Jeg skriver om temaet «samarbeid på arbeidsplassen», og grunnen til at jeg sender deg en e-post er fordi jeg ønsker å komme i kontakt med spennende personer jeg kan intervju til oppgaven min. Jeg lurte derfor på om det kunne vært aktuelt for deg å formidle denne meldingen til dine kolleger, slik at jeg kan komme i kontakt med personer som synes prosjektet mitt høres interessant ut. Jeg ønsker også gjerne å høre fra deg, dersom det er aktuelt for deg å delta!

Jeg er nysgjerrig på å undersøke problemstillingen «hva ligger til grunn for godt samarbeid på arbeidsplassen og hvilken betydning har godt samarbeid for enkeltmennesket?». Dette tenker jeg å undersøke ved bruk av intervju, der fokuset er på deltakerens erfaringer knyttet opp mot samarbeid på arbeidsplassen. Det vil dreie seg om et enkelt intervju, med varighet på ca. en time, enten fysisk eller digitalt. Jeg ønsker å komme i kontakt med personer som trives i arbeid, og der samarbeid mot å nå ulike målsettinger er en sentral del av arbeidshverdagen. Ut ifra hva jeg kan lese om dere på deres nettside, har jeg et inntrykk av at deres bedrift faller inn under denne kategorien. Jeg synes arbeidet deres høres spennende ut, og er nysgjerrig på hvordan dere jobber sammen.

Deltakelse er naturligvis anonymt, og alle opplysninger behandles konfidensielt. Prosjektet er godkjent av NTNU og Norsk senter for dataforskning. Jeg ønsker å komme i kontakt med totalt 4-6 personer fra ulike bedrifter, så dere kan med andre ord føle dere trygge på at deltakelse ikke kan spores tilbake til deres bedrift dersom du eller noen fra ditt team melder interesse.

Jeg legger ved informasjonsskrivet mitt der prosjektet utdypes nærmere, men gjerne kontakt meg ved spørsmål. Hvis det virker interessant for deg eller noen fra ditt team å delta i prosjektet eller å høre mer, kan jeg kontaktes direkte på e-post:

████████████████████. På denne måten vil det være helt anonymt dersom noen fra deres bedrift tar kontakt og synes dette høres spennende ut.

Tusen takk for tiden din!

Med vennlig hilsen

Cathrine Gjessingen Skjønberg

