

Ellen Therese Rasmussen

Psykologisk trygghet i team

Hvilken betydning har psykologisk trygghet for læring og innovasjon i team?

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse

Veileder: Anne Rød

September 2023

Ellen Therese Rasmussen

Psykologisk trygghet i team

Hvilken betydning har psykologisk trygghet for læring og innovasjon i team?

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse
Veileder: Anne Rød
September 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Utgangspunktet for oppgaven ligger i temaene psykologisk trygghet, læring og innovasjon. Problemstillingen er: Hvilken betydning har psykologisk trygghet for læring og innovasjon i team?

Bakgrunnen for denne masteroppgaven ligger i empiri. Det var derfor naturlig for meg å velge en kvalitativ forskningsmetode med en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI-metoden) (Tjora, 2021). SDI-metoden ga meg muligheten til å ta hensyn til egen empiri og åpnet opp for å benytte min nysgjerrighet for andres opplevelser og erfaringer som grunnlag for forskningen. I denne metoden har jeg benyttet meg av dybdeintervjuer og senere koding av datagrunnlag for å komme frem til et forskningskonsept som er forankret i teorien. Det er boken «kvalitativ forskningsmetode», av Aksel Tjora, som har vært min guide til forskningsmetode. Ved å kode datagrunnlaget kom jeg frem til fem kodegrupper som ble naturlige konsepter i min forskning. Kodegruppene danner temaene for oppgaven. Tre av temaene fra konseptanalysen kunne identifiseres med de samme tre temaene som var utgangspunktet for studien. Disse var psykologisk trygghet, læring og innovasjon. De to andre temaene ble identifisert som nye tema som funn av analysen. De to nye temaene var personlige handlingsmønstre og miljø. Det er til sammen disse fem kodegruppene som har dannet teoriens kapitteinndeling. På denne måten oppnådde jeg å ikke forme forskningsdataene etter en teori jeg selv hadde forutsett. SDI-metoden ble benyttet til å forme oppgaven gjennom de funnene som ble avdekket underveis i analysen (Tjora, 2021).

De viktigste funnene i oppgaven er der psykologisk trygghet ble vanskelig. Informantene har gitt et bredt bilde av flere årsaker som truer den psykologiske tryggheten, både på teamnivå og for enkeltindividet. Dersom psykologisk trygghet ikke var til stede på teamnivå, kunne det true prosjektets leveranse. Det oppsto heller ikke god læring som potensielt kunne ført til innovative gevinster. Dersom psykologisk trygghet ikke var til stede på individnivå, kunne det i verste fall vise seg å være helseskadelig. Å planlegge tidsbruken på oppgaver knyttet til relasjonell ledelse og psykologisk trygghet, viser seg utfordrende i flere av funnene. Psykologisk trygghet står som et fundament for å oppnå læring og innovasjon. Det vanskeligste viser seg derimot ikke å se dette fra et teoretisk perspektiv, men å kunne gjenkjenne de situasjonene som truer den psykologiske tryggheten i arbeidslivet. For å kunne snu disse situasjonene trengs det kunnskap og faglig tyngde innen relasjonell ledelse. Forskningsoppgaven viser til en konklusjon der psykologisk trygghet viser seg å ha svært stor betydning for læring og innovasjon.

Denne masteroppgaven har bidratt til en økt forståelse som kan gi meg et viktig standpunkt som leder for tverrfaglige team. Mine team består av dyktige ingeniører som er eksperter på sitt fagområde. Jeg opplever dermed at min største oppgave som leder for prosjektteamet, ikke dreier seg om kunnskap om fagområdene, men kunnskap om relasjonell ledelse.

Abstract

Psychological safety is deemed essential to facilitate collaboration among team members and work towards shared solutions. Remarkable solutions in projects often yield innovative gains, leading to valuable learning experiences throughout the project lifecycle and offering fresh perspectives for similar future endeavors. The central objective of this thesis is: What significance does psychological safety have for learning and innovation in teams?

Empirical foundation underpins this master's thesis. Consequently, a qualitative research approach was chosen, utilizing a stepwise-deductive inductive method (SDI-method) (Tjora, 2021). The SDI-method accommodates the incorporation of personal experience and curiosity in exploring others' experiences as a basis for research. The research method outlined in Aksel Tjora's book "Qualitative Research Method" guided this process (Tjora, 2021). Deep interviews were conducted, and data coding was employed to shape the research concept grounded in theory. The resulting code groups, forming the core themes of the study, were linked to the research questions. Three topics were recognized and identified with the central teams of the thesis. These were psychological safety, learning and innovation. Two "new" themes were identified as findings through the analysis based on the SDI-method (Tjora, 2021). These were personal behavioral patterns and work environment. These five themes form the structure of the thesis chapters, ensuring a natural alignment with the uncovered findings.

The most important findings in the thesis are where psychological safety became difficult. The informants have given a broad picture of several reasons that threaten psychological safety, both at team level and for the individual. If psychological safety was not present at team level, it could threaten the project's delivery. There was also no good learning that could potentially lead to innovative gains. If psychological safety was not present at an individual level, it could prove to be harmful to health in the worst case. Planning the use of time on tasks related to relational management and psychological safety proves challenging in several of the findings. Psychological safety is a foundation for achieving learning and innovation. However, the most difficult thing turns out not to be seeing this from a theoretical perspective, but to be able to recognize the situations that threaten psychological safety in working life. To be able to turn these situations around, you need knowledge and professional expertise in relational management. The research paper points to a conclusion where psychological safety proves to be crucial for achieving learning and innovation.

This master's thesis has contributed to an increased understanding that can give me an important position as leader of interdisciplinary teams. My teams consist of skilled engineers who are experts in their field. My biggest task as leader of the project team is not knowledge of the subject areas, but knowledge of relational management.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet med bakgrunn i et ønske om mer kunnskap om temaet psykologisk trygghet i arbeid med team i prosjekter. Eget utgangspunkt er som prosjektleder og ingeniør. Egen arbeidshverdag er preget av komplekse prosjekter innen rehabilitering, der det ikke er noen gitt løsning for hvordan oppgaven skal løses. Grensesnittet mellom antikvariske verdier og tekniske krav, utgjør et behov for å utvikle moderne løsninger med et antikvarisk preg. Dette krever et tverrfaglig team. For at teamet skal kunne dra nytte av hverandres kompetanse og jobbe mot en felles løsning, er psykologisk trygghet et tema jeg ønsker å løfte frem og få mer kunnskap om.

Veien mot målet gjennom hele denne studien har vært lang. Jeg har stått i krevende arbeidssituasjoner der jeg til slutt ble utbrent, og har måtte bygge meg opp igjen etter flere år med utmattelse som følge av arbeidsbelastningen knyttet til jobb. Jeg vil dermed rette en stor takk til NAV som har støttet meg og gitt meg muligheten til å fullføre studiet før jeg vender tilbake til arbeidslivet.

I løpet av denne masteroppgaven har jeg arbeidet meg opp mot 100% arbeidsførhet og ser frem til å starte i ny jobb hos en solid og god arbeidsgiver. Jeg vil spesielt takke min veileder Anne Rød. Hennes faglige tyngde har vært inspirerende og hun har vært en viktig inspirasjon og støttespiller for meg dette siste året. I en tid hvor jeg var usikker på om jeg ville takle å møte opp på en arbeidsplass og lede et intervju på om lag en time, har også samtlige av informantene vært helt fantastiske. Alle informantene har vist stor faglig interesse, og bidratt til at jeg nå ser frem til nye arbeidsoppgaver i ny jobb. Til slutt vil jeg takke min kusine, samboeren min og venner for korrekturlesing, hjelp og støtte. De har vært viktige for å komme i mål med denne masteroppgaven.

Innhold

Figurer	6
Tabeller	6
Forkortelser/symboler	6
1 Innledning	7
1.1 Valg av problemstilling	7
1.2 Avgrensninger	8
2 Teori	9
2.1 Psykologisk trygghet.....	9
2.2 Psykologisk trygghet i team.....	12
2.3 Personlige handlingsmønstre	16
2.4 Miljø	17
2.5 Læring	19
2.6 Innovasjon	20
3 Metode	22
3.1 Valg av forskningsdesign	22
3.2 Kvalitativ forskningsmetode.....	23
3.3 Intervju som datagenereringsmetode	25
3.4 Valg av intervjuobjekter	25
3.5 Datainnsamling	25
3.6 Analyse.....	26
3.7 Konseptutvikling	28
3.8 Pålitelighet og generaliserbarhet	29
3.9 Anonymitet og forskningsetikk	29
4 Funn og drøfting	31
4.1 Psykologisk trygghet hos enkeltmennesket.....	31
4.1.1 Kaotiske prosesser	32
4.1.2 Motstridende forventninger.....	33
4.1.3 Psykisk utrygge miljøer.....	34
4.1.4 Ansvarsfølelse	35
4.2 Psykologisk trygghet i teamet	36
4.2.1 Tidsbruk.....	37
4.2.2 Grupperinger i teamet	37
4.2.3 Utilgjengelige ressurser	38
4.2.4 Kommunikasjon og konflikter	39
4.2.5 Personlighetstrekk.....	41

4.3	Psykologisk trygghet, læring og innovasjon	43
4.3.1	Personlig utvikling	44
4.3.2	Innovasjon som gevinst	45
5	Avslutning og konklusjon	47
5.1	Styrker og svakheter ved oppgaven.....	48
6	Referanser	50
7	Vedlegg	51
7.1	Fremdriftsplan	52
7.2	Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjektet.....	53
7.3	Godkjennelse fra NSD (Norsk Senter for Forskningsdata, nå en del av SIKT) ...	54
7.4	Intervjuguide.....	55

Figurer

Figur 2.1 Maslows behovspyramide (Norheim, 2022)	11
Figur 2.2 Usikkerheten øker med økt kompleksitet (Edmondson, Teaming, 2020, s. 33) 15	
Figur 2.3 Balanse mellom psykologisk trygghet og ansvarsfølelse for gjennomføringen (Edmondson, Teaming, 2020, s. 130).	15
Figur 2.4 Fire steg til psykologisk trygghet (Clark, 2020, s. xiii)	18
Figur 3.1 Stegvis- induktiv deduktiv metode (SDI – metoden) (Tjora, 2021, s. 21).....	24
Figur 3.2 Arbeidsoppgavene i SDI-metoden skissert etter arbeidsflyt, (Tjora, 2021, s. 275)	28

Tabeller

Tabell 2.1 Kategorisering basert på kommunikasjon- og arbeidsstil (Atkins, Katcher, & Dahl, 2013).	17
Tabell 3.1 Resultat av analysen	27

Forkortelser/symboler

Apati	Uten interesse, initiativ eller et ønske om å gjøre noe av interesse
Deduktiv	Bryte ned
Empiri	Forskningsdata
Generaliserbarhet	Undersøkelsens gyldighet utover de tilfellene forskningsprosjektet har undersøkt
Grounded Theory	En variant av kvalitativ forskning med et ideal om et teorifritt utgangspunkt (Tjora, 2021)
Induktiv	Empiridrevet og eksplorerende
Informant	Personene som svarer på spørsmål i dybdeintervjuene
Kode	Et kort ord som beskriver noe i et kvalitativt datamateriale (Tjora, 2021)
LIFO	Life Orientations (LIFO Productivity workbook, 2013)
Narrativ	Handler om å konstruere en realitet
SDI	Stegvis Deduktiv Induktiv
Utsagn	En meningsfull deklarativ setning

1 Innledning

Psykologisk trygghet er en tematikk som har fått økt oppmerksomhet de siste årene. Det handler om det mellommenneskelige som skjer i et team, hvordan vi snakker med hverandre, oppfører oss og bygger hverandre opp eller bryter hverandre ned. Dersom psykologisk trygghet ikke er til stede, kan det gi alvorlige konsekvenser for personlig helse og for prosjektets leveranse. Oppgaven handler om å identifisere hvorfor psykologisk trygghet er viktig i team i prosjekter, og når det blir vanskelig.

Bakgrunnen for oppgaven ligger i empiri. Det var derfor naturlig for meg å velge en kvalitativ forskningsmetode med en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI-metoden heretter) (Tjora, 2021). SDI-metoden ga meg muligheten til å ta hensyn til egen empiri og åpnet opp for å benytte min nysgjerrighet for andres opplevelser og erfaringer som grunnlag for forskningen. I denne metoden har jeg benyttet meg av dybdeintervjuer og senere benyttet koding av datagrunnlag for å komme frem til et forskningskonsept som er forankret i teorien. Det er boken «Kvalitative forskningsmetoder i praksis» av Aksel Tjora som har vært min guide til forskningsmetode (Tjora, 2021). Før koding av datagrunnlaget hadde jeg tre hovedtemaer for oppgaven. Psykologisk trygghet, læring og innovasjon. I løpet av prosessen med å kode datagrunnlaget, kom jeg frem til ytterligere to temaer som viser seg gjentakende i datagrunnlaget. Disse temaene var personlige handlingsmønstre og miljø. SDI-metoden har igjennom konseptutviklingen identifisert totalt fem tema fra kodegruppene som ble naturlige konsepter i min forskning (Tjora, 2021). Det er disse fem kodegruppene som har dannet teoriens kapitteinndeling.

Proessen med SDI-metoden har vært spennende, men også utfordrende. Spesielt spennende var det kreative og teorifrie grunnlaget basert på «Grounded Theory» (Tjora, 2021). Dette har gitt et spennende spillerom. Det var også spennende å se to nye temaer dukke opp fra konseptanalysen. Det er likevel psykologisk trygghet som er hovedtema for oppgaven.

Oppgaven er strukturert med teorikapittelet først, deretter følger metodekapittelet sammen med analysen. Funnene fra analysen blir drøftet opp mot forskningsspørsmålene i kapittelet «funn og drøfting». Hovedvekten av teorien ligger i emnet psykologisk trygghet. De andre temaene bygger opp rundt hovedtemaet for å få et bredt bilde på kompleksiteten av psykologisk trygghet, og hvilke gevinster det kan gi dersom det er en kultur for psykologisk trygghet i teamet.

1.1 Valg av problemstilling

Bakgrunnen for valgt problemstilling er mine tidligere erfaringer fra arbeid i team, både som leder av ulike prosjekteringsgrupper og som teammedlem. Jeg er fasinert av både hvor galt det kan gå når psykologisk trygghet ikke er til stede i teamet, og hvilke gevinster som kan høstes dersom psykologisk trygghet er til stede. Jeg ønsker mer kunnskap om hvordan jeg på best mulig måte kan tilrettelegge for psykologisk trygghet både på egen arbeidsplass og i de teamene jeg leder.

Ønsket om mer faglig tyngde innen fagfeltet psykologisk trygghet har ledet meg til følgende problemstilling:

Hvilken betydning har psykologisk trygghet for læring og innovasjon i team?

Ut ifra denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene bidrar til å svare opp problemstillingen, men danner også grunnlaget for intervjuguiden og struktur på diskusjonsdelen:

1. Hvilke faktorer påvirker psykologisk trygghet i prosjekter?
 - a. Psykologisk trygghet i teamet
 - b. Psykologisk trygghet hos enkeltmennesket

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å identifisere ulike situasjoner der psykologisk trygghet blir vanskelig. Funnene er delt inn i psykologisk trygghet i teamet, og psykologisk trygghet hos enkeltindividet. Dette for å skille mellom de situasjonene som truer team-opplevelsen og de situasjonene som hindrer psykologisk trygghet hos enkeltindividet.

2. Hvilke sammenhenger er det mellom psykologisk trygghet, læring og innovasjon?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å identifisere hvilken rolle psykologisk trygghet har for læring og innovasjon.

1.2 Avgrensninger

Opgaven avgrenses med et hovedfokus på psykologisk trygghet.

2 Teori

For å finne svar på hvilken betydning psykologisk trygghet har for læring og innovasjon, trengs det kunnskap om tidligere forskning på temaet. Jeg vil i denne delen av oppgaven presentere teori om psykologisk trygghet som er relevant for min problemstilling. Hovedtyngden av teori i denne forskningsoppgaven dreier seg om teori innen temaet psykologisk trygghet.

Forskningen baserer seg på teori fra Abraham Maslow, med fokus på menneskelige grunnleggende fysiologiske behov (Maslow, 2017). Forskeren Timothy R. Clark mener psykologisk trygghet er en tilstand der spesielt fire elementer er kritiske for å oppnå psykologisk trygghet (Clark, 2020). Disse fire elementene er gjenkjennbare gjennom forskningen i mange av tilfellene der psykologisk trygghet blir vanskelig. Forskeren Amy Edmondsons teori viser i stor grad til handlingsmønstre og kommunikasjon (Teaming, 2020). Hovedbidraget i teorien er fra disse tre forskerne.

Teorikapittelet er bygget opp etter tema utviklet av konseptanalysen i SDI-metoden. Psykologisk trygghet er hovedtema for oppgaven, det er derfor viet mest plass til dette temaet både i teorien og i drøftingen. De andre fire temaene handler om personlige handlingsmønstre, miljø, læring og innovasjon. Innen temaet innovasjon er det kun presentert teori som kan ses i sammenheng med psykologisk trygghet.

2.1 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet oppstår i de situasjonene der det oppnås en følelse av trygghet. Trygghet på sine omgivelser og trygghet på sine ledere og medansatte. Forskeren Clark har skrevet boken «fire steg av psykologisk trygghet». Der mener han at psykologisk trygghet er en tilstand hvor følgende fire punkter er oppfylt (Clark, 2020, s. xiii):

1. Opplevelsen av å bli inkludert.
2. En tilstand der det oppleves trygt å lære.
3. En følelse av at man kan bidra, og at det er et ønske om at man bidrar.
4. Et trygt miljø for å utfordre det kjente, uten at man er redd for å bli ydmyket, sett ned på eller redd for å bli straffet.

Første steg på veien for å oppnå psykologisk trygghet er å skape et inkluderende miljø (Clark, 2020). Som medlem av et team på en arbeidsplass, eller på tvers i et prosjekt, har du allerede en plass i teamet. Det gjenstår likevel at kulturen i teamet er på en slik måte at du føler deg velkommen som en del av gjengen. Dersom det skulle oppstå tilfeller der man ikke kjenner seg velkommen til å delta, eller at dine meninger ikke er ønsket, har ikke teamet lykket med å skape en inkluderende kultur. Det er både teammedlemmenes ansvar, og lederens ansvar å se til at det er en psykologisk trygg kultur i teamet. Lederen kan bidra med retningslinjer for hvordan nye medlemmer skal mottas. Det samme gjelder i diskusjoner rundt bordet, slik at alle får slippe til.

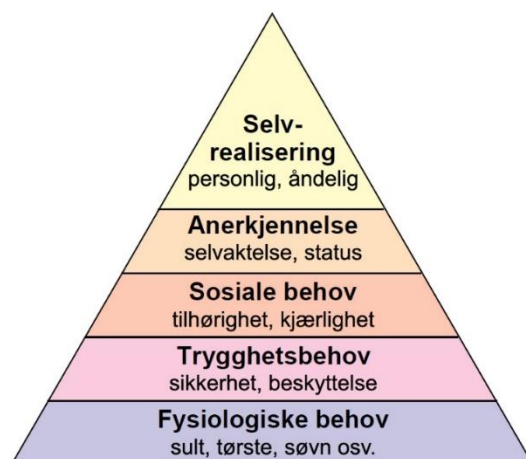
Andre steg er å skape et miljø der det oppleves trygt å lære (Clark, 2020). Dersom det skal være trygt å lære, må det også være trygt å gjøre feil. Tryggheten for å lære innebærer at det oppleves trygt å delta i diskusjoner, stille spørsmål og eksperimentere. Dersom dette ikke er til stede, vil det være en fare for at den ansatte blir passiv og ikke bidrar inn i gruppen (Clark, 2020). Det er spesielt viktig å skape gjensidig respekt og tillit der det arbeides i team. I team skal en gruppe mennesker arbeide sammen mot et felles mål. Dersom det ikke oppleves trygt å delta i arbeidet, vil det heller ikke bli noe fremskritt i prosjektet. Effektiviteten kan bremse opp og det kan bli uoverensstemmelser og misnøye.

Tredje steg er å skape et miljø der det er trygt å bidra (Clark, 2020). Teammedlemmene skal føle seg trygge på å delta i arbeid og diskusjoner uten å være redd for å bli uthengt. Som teammedlem skal man bli møtt med en forventning om å bidra aktivt inn i arbeidet. Ved å bli invitert inn for å bidra til et arbeid, skapes det også en opplevelse av at det man gjør er viktig for å drive prosessen fremover. Dersom denne følelsen ikke er til stede, er det en fare for at teammedlemmene blir passive. Viktigheten av at hver enkelt person deltar i prosjektarbeidet skaper en følelse av at man som teammedlem er med på å gjøre noe nyttig. Dette har en motiverende effekt for teammedlemmene, og det vil gagne prosjektet dersom denne motivasjonen blir utnyttet godt.

Det fjerde steget til psykologisk trygghet er tryggheten til å utfordre det kjente (Clark, 2020). Det kan innebære å gå i diskusjon om store temaer, prøve ut nye metoder eller utfordre systemer som har eksistert i lang tid. Her kan både fallhøyden og gevinsten være stor. Dersom man mislykkes er det viktig at det ikke er fare for at enkeltindivider blir hengt ut, men at teamet kollektivt tar lærdom av hva som gikk galt. Det samme gjelder om det skulle være en innovativ gevinst. Da tilhører denne gevinsten teamet og bedriften, og følelsen av at man har vært med på noe viktig styrkes kollektivt.

Uten tillit og gjensidig respekt, er det lite trolig at man lykkes med innovasjon (Clark, 2020). For å lykkes med innovasjon i prosjekter, må det være psykologisk trygghet i bunnen. Gjennom Clark sine fire steg kan vi se at fra psykologisk trygghet skapes en arena hvor det er trygt å lære. Der det er trygt å lære, er det også trygt å gjøre feil. Ved å utfordre systemet og våge å gjøre feil, kan det oppstå innovasjon. En forsker som snakker mye om viktigheten av å feile, er Edmondson. Edmondson påpeker viktigheten av at det skal være rom for dialoger og vises forståelse for hverandres synspunkter og væremåter. Hun mener at det er under slike forhold tillit, trivsel og motivasjon vokser (Edmondson, 2021). Maslow, presenterte på slutten av 1940-tallet sammenhengen mellom personlige, fysiologiske og sosiale selvrealiserende behov. Dette er presentert i Maslows behovspyramide, illustrert i Figur 2.1 (Norheim, 2022).

Til forskjell fra forskeren Clark, ser vi i Maslows behovspyramide de elementære menneskelige behovene. Disse er ikke sett opp mot arbeidslivet, men med en bakgrunn i hvordan mennesket som individ fungerer. Ved å presentere Maslows teori sammen med Clark sine fire steg til psykologisk trygghet, skapes en bredere oppfatning av hva som er viktig for at vi mennesker skal fungere best mulig. Maslows teori baserer seg på grunnleggende fysiske behov. Dette er en motvekt til Edmondson og Clark, som baserer sin forskning på psykologiske behov.



Figur 2.1 Maslows behovspyramide (Norheim, 2022)

Maslow starter med de mest fundamentale fysiologiske behovene for mennesker. Mennesker trenger mat og drikke for å fungere. Mennesker har også behov for søvn, og klær til å bidra med å regulere kroppstemperaturen riktig i forhold til våre omgivelser. Han peker på at dersom et menneske ikke får mat og drikke, vil alt fokus handle om å skaffe mat og drikke. Dersom dette ikke er oppfylt i det daglige, vil all energi og motivasjon handle om å skaffe nok av disse basisbehovene. Mennesker vil ofte ikke etterstrebe en høyere grad enn dette, og vil være fornøyd med å leve på dette nivået så lenge det alltid er behov for å sanke mat (Maslow, 2017).

Det andre trinnet er behovet for trygghet og beskyttelse. Under trygghetsbehovet finner vi behov for et trygt sted å oppholde seg. Dette innebærer en sikker plass med ly for vær og vind, men også en plass hvor man kan være trygg for farer. Et eksempel på når sikkerheten er satt i fare, er når man befinner seg i et krigsherjet land. All energi og motivasjon vil da handle om å skaffe nok mat, for deretter å sikre sitt hjem og sine omgivelser. En person som oppholder seg i utrygge omgivelser, vil tenke at om man bare hadde vært trygg ville alt vært bra, og at man da ikke kommer til å ha ytterligere behov om dette er oppfylt (Maslow, 2017).

Det tredje er sosiale behov, der tilhørighet og støtte i det man gjør er viktige elementer. Ser man dette i sammenheng med arbeidslivet, kan det bety at det skal være rom for å prøve og feile uten av det fører til drastiske hendelser som oppsigelser eller fare for å bli utstøtt. Mennesker har behov for å føle kjærlighet og tilhørighet. I arbeidssammenheng er spesielt tilhørighet viktig (Maslow, 2017).

Det fjerde trinnet på Maslows behovspyramide er anerkjennelse. Anerkjennelse kan være både at man anerkjenner seg selv og at man blir anerkjent av andre. Følelsen av å stå støtt i det man er og det man gjør, spiller en rolle her. Det kan være en opplevd status og en følelse av at det man gjør er betydningsfullt. Det å være selvstendig, til nytte for andre og ha god selvtillit, er viktige elementer. Ensomhet, følelsen av hjelpeløshet og psykiske lidelser kan være noen av utfordringene på dette nivået (Maslow, 2017).

Det siste og øverste trinnet på behovspyramiden er selvrealisering. Dette betyr at man som menneske lever sitt liv til fulle. Her er basisbehovene dekt slik at mennesket har rom for å utforske sin egen personlighet. Det er her en forfatter kjenner sin trang for å skrive, en maler må male, og en musiker spiller musikk. At man får levd ut seg selv til det fulle, enten personlig, åndelig eller begge. Det er spesielt den personlige utfoldelsen

som er viktig i arbeidssammenheng. Mennesker ønsker å utfordre og lære. Det er en del av vårt kreative vesen (Maslow, 2017).

Maslows teori har fått en del kritikk for å ta utgangspunkt i hvordan man lever i den vestlige verden, og ikke på verdensbasis. Som forsker har jeg fokusert på hans elementer i forhold til denne forskningsoppgaven. Utgangspunktet for denne oppgaven er mennesker som arbeider i team i prosjekter, som konsulenter eller rådgivere. Menneskene omtalt i denne oppgaven har i stor grad høyere utdanning, og har i sin hverdag dekt de elementære fysiologiske behovene i henhold til Maslows behovspyramide. Det er å anta at de aller fleste har dekt basisbehovene og har trygge omgivelser i sitt hjem og på sin arbeidsplass. Det er derimot ikke å forvente at alle med høyere utdanning har dekt basisbehovene. Det kan være vold i private hjem som utfordrer sikkerheten. Andre kan ha traumer eller angst som hindrer dem i å leve ut sitt fulle jeg. Poenget til Maslow er at alle behov i pyramiden må være dekt for at et menneske skal være helt fornøyd.

Det vil være naivt å tro at alle man møter i sin arbeidshverdag har muligheten til å leve ut sitt fulle jeg. Det som blir viktig å ta med seg fra Maslows teori er en forståelse av hvorfor ikke alle er opptatt av å leve ut sin beste versjon av seg selv. Det kan også bidra til å forstå hvilke udekkede behov som står i veien for at sine egne eller kollegaers ambisjoner ikke er på det høyeste nivået. Eksempelvis kan en følelse av maktesløshet ved sykdom være en av grunnene til at man ikke etterstreber hverken anerkjennelse eller personlig selvrealisering. Man havner da på det tredje nivået i Maslows pyramide. Ydmykhet ovenfor hvordan andre har det i sin hverdag og kunnskap om hvordan man kan være en støttende leder eller kollega, er viktig å ta med seg fra denne teorien.

Med bakgrunn i dette har jeg valgt å ta med teori fra Clark og Maslow, uten å gå i dybden på hvorfor teorien er omdiskutert i andre land eller i andre situasjoner.

2.2 Psykologisk trygghet i team

«Et team er en etablert, fast gruppe mennesker som jobber sammen mot et felles mål», (Edmondson, 2020, s. 13). I denne oppgaven er teamene prosjektteam. Det vil si midlertidige team som arbeider med å løse prosjekter innen byggenæringen. I hovedsak vil prosjektene omhandle rehabilitering av bygg, oppføring av nye bygninger eller bearbeiding av terreng og infrastruktur. Medlemmene i prosjektteamene arbeider ofte i flere team, med flere komplekse oppgaver som skal løses i hvert prosjekt. Teamene er tverrfaglige og består typisk av prosjektleder, arkitekter og ingeniører fordelt på et bredt antall fag. Typisk består prosjektgruppene av mellom 15 og 20 personer.

Denne oppgaven skal i liten grad ta for seg hvordan teamene ser ut. Hovedfokuset er hvordan skape en kultur for psykologisk trygghet, læring og innovasjon innad i teamet. Forskeren Edmondson kaller dette for «teaming». «Teaming er en dynamisk aktivitet, ikke en bundet, statisk enhet», (2020, s. 13). «Teaming kan ses på som en arbeidsmetode der mennesker arbeider sammen for å generere nye ideer, finne svar og løse problemer», (Edmondson, 2020, s. 24).

For å skape gode team av mennesker som skal arbeide sammen, trengs det kunnskap om hvordan man skal kunne legge til rette for at menneskers psykologiske grunnprinsipper er dekt. Tidligere har jeg presentert teori om menneskelige behov og psykologiske grunnprinsipper gjennom Maslow og Clark. Videre skal vi gå mer i dybden

på hva som skal til for å skape en kultur for psykologisk trygghet i team, hvordan legge til rette for læring og til slutt hva som skal til for å skape innovative gevinster for bedriften. Det som kjennetegner et psykologisk trygt miljø i et team, er at teammedlemmene er villig til å komme med ideer, stille spørsmål og dele tanker eller bekymringer (Edmondson, Teaming, 2020). Det skal være trygt å gjøre feil, uten en følelse av at man blir sett ned på av de andre i teamet. Ved å gjøre feil, lærer man (Edmondson, Teaming, 2020). Å etablere en kultur for et psykologisk trygt miljø er derfor også viktig for organisasjoner som baserer sin forretningsmodell på kunnskap.

Edmondson mener at i psykologisk trygge miljøer vil man kunne være sikker på at man ikke blir sett ned på om man stiller spørsmål eller kommer med forslag til løsninger. Ofte kan det være enklere å ikke gi beskjed dersom man ser et forbedringspotensial eller ser at noe er feil, nettopp for å ikke være til bry. Ved å gi beskjed, eksponerer man seg for faren for å bli dømt av andre (Edmondson, Teaming, 2020). Det kan for eksempel være en frykt for å virke lite intelligent, frykt for å avsløre at man har manglende kunnskap, eller frykten for å virke negativ eller bedrevitende. Edmondson peker i sin teori på en rekke handlinger som kan bidra til å etablere og ta vare på psykologisk trygghet i kulturen. Disse er følgende:

«Snakk ut!» (2020, s. 125). Ved å etablere en trygg kultur der det er greit å spørre om hjelp ved behov, eller spørre en kollega dersom det er noe man ikke forstår, minskes usikkerheten til den enkelte. Det bør være trygt å si sin mening uten å bli redd for å bli dømt eller uthengt av andre medlemmer i teamet (Edmondson, 2020, s. 125).

«Gi rom for å få klarhet i tankene» (2020, s. 126). Ha tålmodighet med at enkelte situasjoner kan føre til et behov for å få klarhet i tankene. Det kan for eksempel være usikkerhet rundt om man har oppfattet oppgaven riktig, eller behov for å kontrollere at man har forstått hva som ble kommunisert. Dersom frykt er en psykisk faktor, kan det triggeres en «kjemp eller flykt» - respons i hjernen. Denne følelsen bremser hjernen og hindrer analytiske, kommunikative og kreative prosesser. Et psykologisk trygt miljø maksimerer hjernens kapasitet (Edmondson, 2020, s. 126).

«Støtt opp under produktive diskusjoner» (2020, s. 127). Ved å kunne uttale seg når man kjenner behov for en diskusjon, kan det komme sunne diskusjoner som kan lede til nye løsninger. I et miljø hvor diskusjoner er velkomne, kan det ofte føre til en mer direkte talemåte mellom teammedlemmene. Enkelte trives i et slikt miljø hvor man kan uttrykke seg fritt. De samme menneskene ønsker ofte også å motta direkte tilbakemeldinger, uten å føle at de må «pakke inn» sannheten i en høflig tone. Det kan være lurt å snakke om hvordan man ønsker å ha kommunikasjonen mellom medlemmene i teamet. På en slik måte er teammedlemmene psykologisk forberedt på hvordan tilbakemeldinger kan komme, og man vet også at det er fritt å kunne gi beskjed uten at mottakeren blir fornærmet eller overrasket. Diskusjoner bør skje med gjensidig respekt mellom partene. Som leder bør man være støttende og se til at ingen blir hengt ut for sine uttalelser. Ved å lykkes med dette, kan sunne diskusjoner potensielt være medvirkende til å drive prosesser og ideer fremover mot læring og innovasjon (Edmondson, 2020, s. 127).

«Uskadeliggjør det å gjøre feil» (2020, s. 127). Det kan ofte virke enklere å skjule feil som har blitt begått, enn å snakke om dem. Problemet kan virke ute av verden, og man trenger ikke bruke mer tid på å forklare hva som gikk galt og hva som ble rett. Problemet med dette er at det helt sikkert er flere som gjør den samme feilen! Istedenfor

å bruke tiden til å forklare én gang, vil man kanskje oppleve at den samme tiden blir brukt av flere personer i teamet flere ganger. Dette er ikke bare ineffektivt, men det hindrer også kollektiv læring. Ved å gjøre feil, lærer man. Ved å støtte opp under å dele lærdom av feil som har blitt begått, kan det lede til kollektiv læring (Edmondson, 2020, s. 127).

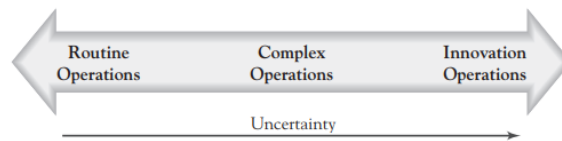
«Ønsk innovative idéer» (2020, s. 128). Edmondson mener at forskning viser at psykologisk trygghet er kritisk for innovasjon. Uten psykologisk trygghet kan det ikke oppstå læring, og da vil det heller ikke komme nye og innovative idéer. I team med psykologisk trygghet er det vanligere at teammedlemmene engasjerer seg i innovasjon. For en organisasjon som ønsker å fornye seg og bli bedre, blir psykologisk trygghet et kritisk viktig steg mot målet (Edmondson, 2020, s. 128).

«Fjern hindringer som kan stå i veien for å oppnå teamsuksess» (2020, s. 128). Frykt er en hindring som kan stå i veien for suksess. Det samme gjelder behov for å beskytte seg selv fra ydmykelse. Teamet bør reflektere en kultur med gjensidig tillit og respekt. Dette kan vise seg ved at det er greit å komme med innspill, selv om innspillet viser seg å ikke gi noen gevinst. En annen måte dette kan vise seg på er ved å etablere en trygg plass for at alle kan være mennesker. Det er ikke viktig at alle er like nyttige hele tiden, men det er viktig at om du kan bidra, så bidrar du. Ved å ha tillit til at de andre teammedlemmene kan løse en oppgave uten din involvering, har du etablert ett steg i riktig retning for å motta en slik tillit tilbake. Med dette kan man knytte sterkere bånd som et team og man kan dra nytte av hverandres ekspertise (Edmondson, 2020, s. 128).

«Oppfordre til å ta ansvar» (2020, s. 129). Det å skape en kultur for psykologisk trygghet er viktig. Det som er like viktig er å påse at teammedlemmene oppnår et ønske om å ta ansvar for oppgaven som skal utføres. Det hjelper ikke å ha en god tone mellom teammedlemmene dersom ingen tar ansvar for at noe blir gjort. Psykologisk trygghet bidrar til at teammedlemmene er trygge nok til å ta ansvar for oppgavene som skal løses. Å ta ansvar for en oppgave innebærer at det føles trygt å ta risiko. Det er ønskelig at teammedlemmene tør å gå ut av sin egen komfortsone for å strekke seg etter nye og bedre løsninger. En annen viktig ting er å påse at det holdes en profesjonell tone innad i teamet og utad mot andre kollegaer og interessenter. Det er ikke ønskelig å miste grep om profesjonaliteten. Dette kan være skadelig både for teamets og prosjektets rykte. Det kan også være skadelig for motivasjonen og opplevelsen av at det man gjør er viktig (Edmondson, 2020, s. 129).

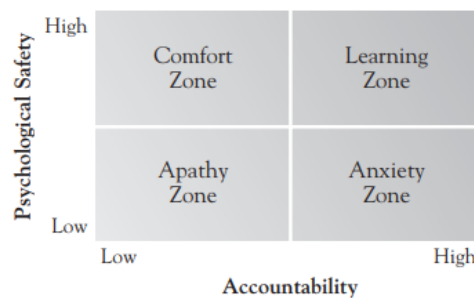
Edmondson mener summen av disse handlingene vil bidra til at teammedlemmene skal kunne tørre å komme med meninger, våge å eksperimentere, samarbeide med de andre i teamet og bidra i refleksjoner. Alle disse handlingene krever en opplevd psykologisk trygghet. Det skal være rom for å komme med idéer, være kreativ og dele både tanker og frustrasjon. I et miljø der dette er mulig vil det kunne vokse frem innovasjon som vil gagne bedriften både på kort og lang sikt (Teaming, 2020). Ifølge Edmondson øker kompleksiteten av prosjektet med økt usikkerhet rundt oppgaven, se Figur 2.2 for illustrasjon. Ved rutinemessige og godt innarbeidede oppgaver, er det lav usikkerhet rundt både utfallet og hvordan oppgaven skal løses. Ved innovative prosjekter, der det skal finnes opp noe nytt, er det ofte en opplevelse av kaos. Dette kan være kreative idéer, forsøk på løsninger som ikke lar seg gjennomføre og ofte mange meninger og synspunkter som kan virke kaotiske og utfordrende. Disse prosessene kan gi innovative gevinster på sikt, men det kan oppleves kaotisk i en tidlig fase av prosjektet.

Utfordringen blir her å lede teamet og teammedlemmene fra en kaotisk fase, mot en felles løsning (Teaming, 2020).



Figur 2.2 Usikkerheten øker med økt kompleksitet (Edmondson, Teaming, 2020, s. 33)

Edmondson viser her en balanse mellom passive handlinger som kan lede til apati, og engasjement som kan lede til kreativt kaos (Teaming, 2020). Edmondson påpeker at teammedlemmene må oppfordres til å ta ansvar for sine fagområder og kjenne seg trygge nok i gruppen til å kunne si sine meninger og komme med forslag, uten å være redde for at disse vil bli negativt mottatt (Teaming, 2020). Edmondson kaller dette en balanse mellom teammedlemmenes følelse av psykologisk trygghet og opplevd ansvar for å utføre oppgaven (2020, s. 130). Dette er illustrert i Figur 2.3.



Figur 2.3 Balanse mellom psykologisk trygghet og ansvarsfølelse for gjennomføringen (Edmondson, Teaming, 2020, s. 130).

Tidligere har vi lært av Clark og Maslow, at menneske har et naturlig behov for å utvikle seg personlig. Med denne kunnskapen i bakgrunnen, sammen med en refleksjon over om teammedlemmet er klar for oppgaven, bør man kunne forvente et ønske om å ta ansvar for å bidra til egen personlig vekst. Ved å skape en opplevelse av at det man gjør er personlig viktig, økes også motivasjonen til den enkelte (Clark, 2020).

Edmondson mener det hovedsakelig er to årsaker til at feil oppstår når mennesker skal jobbe sammen i et team. Den ene er tekniske vanskeligheter, og den andre er sosiale utfordringer (2020, s. 151). Tekniske vanskeligheter kan oppstå der det skal benyttes ny programvare, rapporteres i nye systemer eller at brukergrensesnittet oppleves teknisk vanskelig for teammedlemmene. Her kan det begås mange feil som kan skape frustrasjon og virke hemmende for motivasjonen. Disse tekniske utfordringene er imidlertid ofte løsbare ved hjelp av opplæring og utdanning. De sosiale utfordringene er vanskeligere å få grep om. Det kan ofte handle om at kjennskapet mellom teammedlemmene ikke er gode nok. Teammedlemmene trenger å bli kjent med hvem som har hvilken ekspertise, hvilke beskjeder som skal hvor og hvem som har mest kunnskap om det ene eller det andre. Dette er eksempler på forhold som krever kjennskap mellom medlemmene av et team.

«Små feil kan være lett å overse fordi de ikke virker viktig å bruke tid på» (Edmondson, 2020, s. 153). Små feil kan derimot være en fin inngang for teammedlemmene til å bli kjent. Ved å snakke om små utfordringer og bistå der det trengs, kan man lære sammen. De bedriftene som klarer å bruke tid på de små feilene, klarer ofte å skape små forbedringer. Dette kan føre til at «*større feil og katastrofer kan bli unngått*» (Edmondson, 2020, s. 154). Men selv om man vet at feil bidrar til økt læring, er det vanskelig å innrømme sine egne feil. Edmondson mener at noe av bakgrunnen for dette kan være redselen for å ikke virke kompetent nok på det man gjør (Teaming, 2020, s. 155).

I likhet med Edmondson, viser Senge til kommunikasjon som et viktig element i sin teori. Senge sier «*Læring i team innebærer å mestre praksisen med dialog og diskusjon, dette er de to viktigste måtene teamene snakker sammen på*» (1992, s. 237). Kommunikasjon defineres som hvordan vi snakker sammen og interagerer med hverandre (Senge, 1992). Kommunikasjon kan også lede til dialog og konflikt (Edmondson, Teaming, 2020). Konflikter kan «*skape spenninger i teamet*» (Edmondson, 2020, s. 66). Disse spenningene kan bidra både positivt og negativt. Edmondson mener at spenninger kan «*skape kreativitet, få frem idéer, og snevre inn analysen*» (2020, s. 66). Edmondson trekker også frem at det kreves «*tålmodighet, visdom og kunnskap, for å transformere spenninger til positive resultater*» (2020, s. 66). Hun viser også til at når en diskusjon blir til konflikt, er det fort gjort at teamet ser til lederen for å løse situasjonen. Videre sier hun at leder bør ønske å benytte seg av konflikten for å få mest mulig kunnskap, kreative idéer og gjennomtenkte løsninger frem fra teammedlemmene. Her oppstår det en viktig balanse, hvor det er muligheter for å hente noe positivt ut av situasjoner som også kan skape spenninger (Edmondson, 2020). Det er naturlig at mange personer ønsker å trekke seg unna en slik konflikt fordi det kan oppleves ubehagelig (Edmondson, 2020, s. 67).

2.3 Personlige handlingsmønstre

Hvordan mennesker kommuniserer og agerer kan ses i sammenheng med hvordan vedkomnes personlige handlingsmønstre er. Dette avsnittet viser kort hvorfor ulike personer opptrer forskjellig. Temaet i dette avsnittet er et funn i konseptanalysen og teorien er presentert for å få en forståelse av informantenes empiri i drøftingsdelen. Det er også trukket frem teori om menneskelig kapital. Bakgrunnen for denne teorien er et behov for å få frem mennesker som ressurs, og belyse dette opp mot menneskelige behov og handlingsmønstre senere i drøftingen.

I dette avsnittet vil jeg trekke frem en oversikt over fire kategorier knyttet til menneskelig handlings- og adferdsmønstre. Kategoriene er hentet fra et kartleggingsverktøy utviklet av forskerne Stuart Atkins, Allan Katcher og Eric Dahl. Kartleggingsverktøyet heter LIFO – Life Orientations. Jeg har valgt å kun presentere hovedlinjene i disse kategoriene, da det senere i diskusjonsdelen bidrar til forståelse av teamsammensetning og kommunikasjon. Tabell 2.1 Viser en tabell over de forskjellige kategoriernes foretrukne kommunikasjonsmetoder. Kategoriene viser at forskjellige mennesker uttrykker seg forskjellig. Dersom det ikke er variasjon i hvilke personlighetstyper det er i teamet vil det være vanskelig å ta valg, drive prosessen fremover, være analytisk og se til at alle i teamet har det bra, på én og samme tid (Atkins, Katcher, & Dahl, 2013).

Tabell 2.1 Kategorisering basert på kommunikasjon- og arbeidsstil (Atkins, Katcher, & Dahl, 2013).

SG - Support/giving	CT - Controlling/Taking
<ul style="list-style-type: none"> • Setter andre foran seg selv • Overivrig og kan ta på seg for mye ansvar • Fokuserer lite på seg selv • Kan bli for hjelpsom • Ofte i fare for å bli utbrent 	<ul style="list-style-type: none"> • Tar kontroll og initiativ • Styrer prosessen • Vil handle raskt for å få oppgaven løst • Tar raske beslutninger • Kan virke overkjørende
CH - Conserving/Holding	AD - Adapting/Dealing
<ul style="list-style-type: none"> • Analytisk og reflekterende • Ønsker ikke å ta risiko • Konservativ • Lett for å bli overkjørt 	<ul style="list-style-type: none"> • God til å ta vare på andres behov • Dyrker mellommenneskelige relasjoner • Ønsker ikke å overkjøre noen • Kan endre ståsted etter hva som passer i gruppen • Kan være konfliktsky og ønsker ikke ubehagelige situasjoner

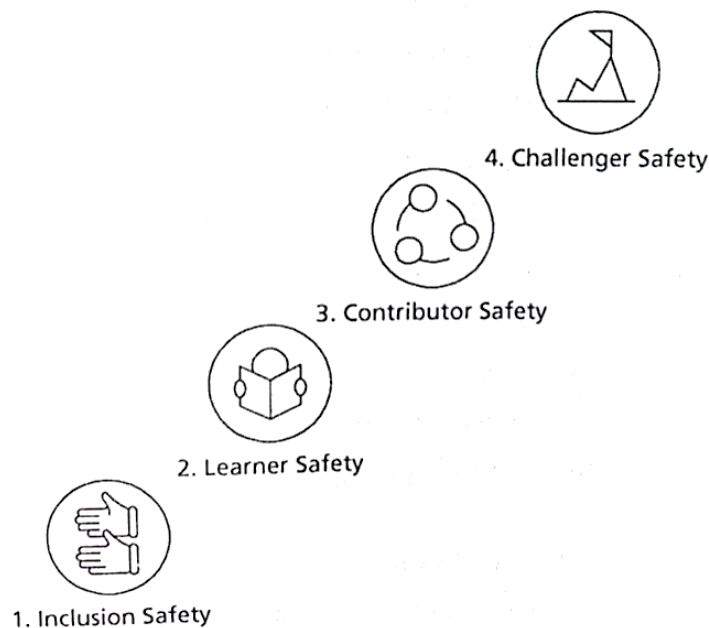
«Menneskelig kapital fokuserer på individer – det representerer en persons kunnskap, inkludert deres tause kunnskap, kompetanse og ferdigheter, holdning og oppførsel» (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 9). En persons tause kunnskap er å anse som «alt en person har kunnskap om og har lært i livet» (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021). Kompetanse og ferdigheter er med på å avgjøre hva en person kjenner seg trygg på å mestre og hvilke utfordringer vedkomne kjenner seg trygg på å begi seg ut på (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021). Holdning og oppførsel sier noe om hvordan en person stiller seg og agerer i sine omgivelser (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021).

2.4 Miljø

I dette avsnittet vil det bli presentert teori om miljø. Miljø er et emne som kan favne bredt. Det er i denne sammenhengen trukket frem påvirkninger fra ytre miljø, og psykologiske påvirkninger fra stress, som de viktigste teoretiske behovene knyttet opp med oppgavens funn.

Clark mener følgende vedrørende miljø: «Mangelen på et fysisk trygt miljø kan gi skader på kroppen eller død, mangelen på et psykisk trygt miljø kan gi emosjonelle skader, nøytralisere prestasjon, paralysere potensiale, og skape dårlig selvfølelse» (Clark, 2020, s. xii). Han mener videre at psykisk utrygge miljøer kan gi apati, likegyldighet og depresjon i form av en følelse av at man ikke bidrar som menneske og ikke har noen verdi. Dette hindrer ikke bare organisasjonens vekst, det er også ødeleggende for de menneskene som jobber der (Clark, 2020). Clark mener at miljøet og kulturen spiller en rolle i om de ansatte trives og er i en posisjon der de er motiverte og fornøyde. Som leder har man som oppgave å påse at det fysiske og psykiske miljøet er trygt (Clark,

2020). Clark har forsket på de menneskelige behovene bak psykologisk trygghet, og har fra dette laget en guide med fire steg, se Figur 2.4.



Figur 2.4 Fire steg til psykologisk trygghet (Clark, 2020, s. xiii)

Første steg handler om hvordan man som menneske har behov for å føle seg inkludert. Den andre om at mennesker er individer som ønsker å lære. Den tredje at man har et psykisk behov for å bidra. Den fjerde at man ønsker å kunne utføre endringer der man ser at det behøves (Clark, 2020). Disse fire stegene står også i tråd med Maslows behovspyramide i, der han snakker om menneskelige behov. Forskjellen er at Clark refererer til mennesker i et arbeidsmiljø. Clark peker på at det er «*lederens oppgave å øke den intellektuelle kunnskapen, og samtidig minske den sosiale friksjonen*» (2020, s. xii). Med å minske den sosiale friksjonen mener han blant annet den misnøyen som kan oppstå der de ansatte ikke har det godt på jobb. Det kan fort bli snakket stygt om både enkeltpersoner og hvordan ting blir håndtert. Dette skaper en grobunn for destruktive grupperinger innad i bedriften og bidrar direkte til et usunt miljø som er skadelig for trivsel og motivasjon (Clark, 2020).

I forhold på arbeidsplassen der psykologisk trygghet ikke er til stede, kan det oppstå et skadelig miljø som for eksempel kan føre til utbrenthet. Utbrenthet er en tilstand der kroppen til slutt gir opp for presset og man blir fysisk syk. Dette er et stort og voksende problem i dagens arbeidssamfunn.

Forskerne Terje Manger og Bjørn Wormnes har tatt for seg stress og stressmestring i sin forskning (Wormnes & Manger, 2015). De mener at alle vil oppleve stress i løpet av livet, og stress er ikke nødvendigvis usunt så lenge det ikke er vedvarende stress over tid. Stress utløser adrenalin, som kan være livsnødvendig i de situasjonene vi trenger at kroppen reagerer raskt (Wormnes & Manger, 2015). Stress kan utløse responsen "kjemp eller flykt", en kompleks reaksjon av nevrologiske og endokrinologiske systemer. Denne responsen medfører drastiske endringer i kroppen som hjelper den med å forberede seg på oppfattet fare (Wormnes & Manger, 2015).

«*Stress er en emosjonell, fysisk eller mental faktor som forårsaker kroppslig eller mental spenning*» (Bansal, Bansal, Shahi, Kedige, & Narula, 2014). Denne uttalelsen kommer

fra en gruppe forskere som har utarbeidet en artikkel for forskningssiden, Scientific Research Publishing. De mener at kroppens stressresponssystem normalt er selvregulerende. Det vil si at når «faren» er over, vil kroppen gå tilbake til sin normale funksjon og hormonnivåene vil gå tilbake til normalen. De mener faren er stor når det er snakk om kronisk stress. De poengterer at stress over tid, kan føre til at hormonnivåene ikke går tilbake til sin normalfunksjon (Bansal , Bansal, Shahi, Kedige, & Narula, 2014). De mener videre at ved langvarig stress skjer det en opphopning av stresshormonet kortisol i kroppen, og at det er her faren for utbrenthet oppstår. Fra dere forskning kommer det frem at kortisol er et stressrelatert hormon produsert av binyrene som svar på stress. Hormonet spiller en avgjørende rolle i kroppens stressresponssystem og har ulike effekter på immunsystemet og inflammatoriske prosesser. Økte nivåer av kortisol kan undertrykke immunfunksjonen og øke mottakelighet for infeksjoner (Bansal , Bansal, Shahi, Kedige, & Narula, 2014). Ved å måle forhøyet kortisolnivå i kroppen ser man et fysisk bevis på skadelig stress. Når kroppen har blitt utsatt for stress over så lang tid at kortisolnivåene er for høye, kan man bli fysisk syk (Bansal , Bansal, Shahi, Kedige, & Narula, 2014). Kroppens immunsystem blir kraftig redusert, noe som kan medføre en følelse av kraftløshet og utmattelse. Wormnes og Manger trekker også frem at fysiske signaler på utmattelse kan være konsentrasjonsvansker, kraftløshet, ømfintlighet for lys og lyd, hodepine, svimmelhet, kvalme mm (2015).

2.5 Læring

Forskeren Peter M. Senge sier, «*Organisasjoner lærer kun igjennom individer som lærer*» (1992, s. 139). Organisasjoner, slik som organisasjonene representert i denne oppgaven, bygger sin forretningsidé på å selge gode idéer og løsninger. Organisasjonene lever av menneskelig kapital. Produktet er et team av mennesker som sammen skal løse en oppgave, ofte et byggeprosjekt. Produktet som utvikles og som stadig må forbedre seg, og tilpasse seg markedet, er i stor grad hvor godt teamet svarer opp oppgaven sett opp mot markedet. Kundens mål er ofte et byggeprosjekt som gir en følelse av gjennomtenkte løsninger, gode tilpasninger og en fin atmosfære. For å klare dette må teamet ha gode visjoner for hvordan man ønsker at sluttproduktet skal se ut. Det kreves fokus på oppgaven, en høy grad av samarbeid og minst mulig sosial friksjon (Clark, 2020).

For å muliggjøre dette trengs gode systemer for læring. Steg to av Clark sine fire steg til psykologisk trygghet er å skape et sted hvor det oppleves trygt å lære. Han mener dette er «*det andre steget mot inkludering og innovasjon*» (2020, s. 41). Videre mener han at «*mennesker har et behov for å lære og vokse*» (2020, s. 42). Dette er i tråd med Maslow, dersom personen er klar for det i livet (Maslow, 2017). Fra boken «*Learning Organizations*», har flere forskere gått sammen om fagfeltet læring i organisasjoner (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021). Det er et stort fokus på den menneskelige kapitalen og hvordan legge til rette for læring opp mot dagens moderne organisasjon med mennesker i fokus. Forskerne i denne boken snakker blant annet om at læringsprosessen er todelt.

Den adferdsmessige læringsprosessen baserer seg på at læringen er knyttet til opplevelsen av miljøet (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 36). Denne læringsprosessen har fokus på hvordan tilbakemeldinger blir gitt. Hvordan man snakker med hverandre, og hvordan man blir støttet med tillit og positivitet. Den kognitive læringsprosessen handler om hvordan hjernen oppfatter omgivelsene. Det kan

være «*tanker, væremåte og verdier*» (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 36). Den kognitive læringsprosessen kan være påvirket av individuelle forskjeller, som presentert av Stuart Atkins, Allan Katcher og Eric Dahl, igjennom LIFO (LIFO Produktivity workbook, 2013). Forfatterne bak Learning Organizations trekker frem kognitiv læring som et viktig element når det kommer til forståelsen av den menneskelige kapitalen (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 36). Forståelsen av de menneskelige forskjellene som sammen kan bidra til velfungerende team får vi fra LIFO (Atkins, Katcher, & Dahl, 2013).

Ved å tilrettelegge for begge disse læringsmiljøene, kan vi skape «*et trygt sted for teammedlemmene å lære nye ferdigheter, prøve de ut, feile, lære av feil og prøve igjen*», (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 37). Dette er i tråd med Edmondson teori om psykologisk trygghet. Edmondson har identifisert to grep som har bidratt til psykologisk trygghet i teamene. Den ene er «*et godt læringsmiljø*», der teammedlemmene bryr seg om hverandre og man ønsker å høre hverandres meninger. Den andre er å «*se på det tverrfaglig arbeidet som en ressurs*» (Teaming to innovate, 2021, s. 76) Den siste handler i stor grad om å ønske forskjeller velkommen, og se at det er teammedlemmenes helhet som bidrar til de gode løsningene.

Gjennom Senge blir begrepet «Team Learning» presentert. Han sier at «*team learning er prosessen med å samkjøre og utvikle teamets kapasitet for å skape de resultatene teamet ønsker*» (1992, s. 236). «*Team learning er en samlende disiplin*» (Senge, 1992). I likhet med forfatterne av Learning Organizations, mener Peter Senge at en stor del av det å mestre «team learning», er å mestre dialog og kommunikasjon innad i teamet (Senge, 1992). Han påpeker at for å mestre dialog og kommunikasjon må man også mestre de store kreftene som kan komme som følge av dette. Dette krever trening, og kunnskap. Det sies at læring guider våre handlinger, påvirker våre valg og er helt nødvendig for organisasjonenes overlevelse (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021). Læring er et livslangt fundament for alt vi gjør både som mennesker og i organisasjonene. Over de siste 50 årene har det blitt studert hvordan vi lærer, og selve læringen utvikler seg også stadig. «*Læring skjer der når mennesker er klare for å gjøre noe annerledes*» (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 34).

2.6 Innovasjon

I denne masteroppgaven er hovedfokuset på psykologisk trygghet i team. Oppgavens problemstilling ønsker å finne ut hvilken betydning psykologisk trygghet har for læring og innovasjon. Det er dermed trukket ut teori som kan bidra til å se en sammenheng mellom psykologisk trygghet, læring og innovasjon. Dette delkapittelet vil gi en grunnleggende forklaring på hva innovasjon er, og hvilke sammenhenger det har med psykologisk trygghet og læring.

Nettsiden «Store Norske Leksikon», ved Ørstavik og Isaksen, definerer innovasjon som «*et nytt eller vesentlig endret produkt*» (snl.no, 2023). Videre mener de at innovasjon kan bygge på «*ny kunnskap, kreativ idé eller en oppfinnelse*» (snl.no, 2023). De poengterer også at dette kan være bakgrunnen for innovasjonen, men det kan ikke kalles en innovasjon før det er noe nytt som enten er lansert, eller tatt i bruk på en ny måte. En innovasjon er noe som skaper en verdi for eksempelvis en virksomhet eller en organisasjon (Ørstavik & Isaksen, 2023). Fra denne forskningsoppgavens perspektiv vil en innovasjon kunne være en ny måte å utføre et arbeid på.

Edmondson er en av de forskerne som knytter psykologisk trygghet mot læring og innovasjon. Hun sier at *«innovative prosesser har som hovedmål å eksperimentere for å generere nye muligheter»* (2020, s. 35). For å bygge opp under dette snakker Edmondson om hvor viktig det er å gi rom for å gjøre feil. Ved å gjøre feil, eksperimentere og prøve ut nye løsninger, kommer teamet ett skritt nærmere å utvikle nye løsninger (Edmondson, 2020). I de tilfellene det er psykologisk trygt å innrømme feil eller mangler, vil vedkomne her lære av feilene. Dette gir en positiv læring som kan bidra til en kollektiv læringsprosess der teamet er trygge på å dele både feil og erfaringer. I disse tilfellene kan det skapes et grunnlag for innovasjon. Som Ørstavik og Isaksen viser til, er det først når idéen eller læringen utvikles til en ny arbeidsmetode som blir tatt i bruk, det kan kalles innovasjon (Ørstavik & Isaksen, 2023). I prosessen der psykologisk trygghet er til stede kan vi da se det oppstår læring som fører til innovasjon. Dette i tråd med Edmondsons uttalelse: *«Psykologisk trygghet er kritisk for å oppnå innovasjon»* (2020, s. 128). I tilfeller hvor psykologisk trygghet ikke er til stede, er det ofte frykt knyttet opp mot det å innrømme feil. Edmondson forklarer dette med at *«de som er redd for andres meninger, vil mest sannsynlig ikke bidra til samarbeid for å nå felles mål»* (Teaming, 2020, s. 129).

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere og begrunne valg av forskningsmetode. Jeg vil vise til valg som er gjort underveis i prosessen og forklare bakgrunnen for metodevalget. Kapitlet er strukturert med bakgrunnsinformasjon, valg av metode, datainnsamling, analyse, konseptutvikling og til slutt tanker rundt generaliserbarhet og pålitelighet.

3.1 Valg av forskningsdesign

I denne forskningsoppgaven ønsker jeg å få frem hvorfor det er viktig med psykologisk trygghet når man arbeider i team. Jeg ønsker å belyse viktigheten av at psykologisk trygghet er til stede, og hva som skjer dersom det ikke er til stede. Like interessant er det å se hva som kan komme ut av et team der lederen av teamet har skapt en kultur for psykologisk trygghet. Min forventning er at det vil være større grad av trivsel og motivasjon hos medlemmene i teamet dersom psykologisk trygghet er til stede. Noe som kan gi gevinst for prosjektet, bedriften og de hos de enkelte medlemmene i teamet. Gevinsten kan være økt læring som følge av at teammedlemmene i større grad er trygge på at det er lov til å prøve og feile. «Fail well», er et uttrykk brukt av Edmondson og beskriver hvordan man på best mulig måte kan drive læringen fremover (Edmondson, Teaming, 2020). Ved å legge til rette for god læring og ta vare på denne, mener jeg at det også blir lagt til rette for innovasjon.

Bakgrunn for oppgaven er et ønske om å utvikle forståelsen av hvordan andre opplever psykologisk trygghet i sine team. For å få til dette har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode til denne oppgaven. Jeg ville vite hva andres opplevelser av psykologisk trygghet i team er. Er det gjennomtenkt hvordan man skal legge til rette for psykologisk trygghet? Eller blir veien ofte til mens man går, med de ressursene som er tilgjengelig? Min forskning er «rettet mot fenomener som handling, kommunikasjon og sosial interaksjon», (Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2021, s. 35). Jeg er nysgjerrig på, og ønsker å finne ut av koblingene mellom teori og empiri. Jeg er nysgjerrig på andres opplevde erfaringer. Ligner de mine? Vil mine antagelser stemme, eller har andre opplevd noe helt annet?

For å få belyst dette har jeg valgt intervjuer som min metode for å samle inn data. Det er viktig for meg å få frem flere ulike synspunkter for å få så bredt svar som mulig. Derfor har jeg valgt ut team- og prosjektledere som både har ledelsesutdanning, og som ikke har ledelsesutdanning. Intervjuobjektene er også av ulike kjønn, har ulik erfaring og bakgrunn. Fellesnevneren er at de alle enten er, eller har jobbet med ledelse av team i prosjekter. Dette er utgangspunktet for intervjuobjektene.

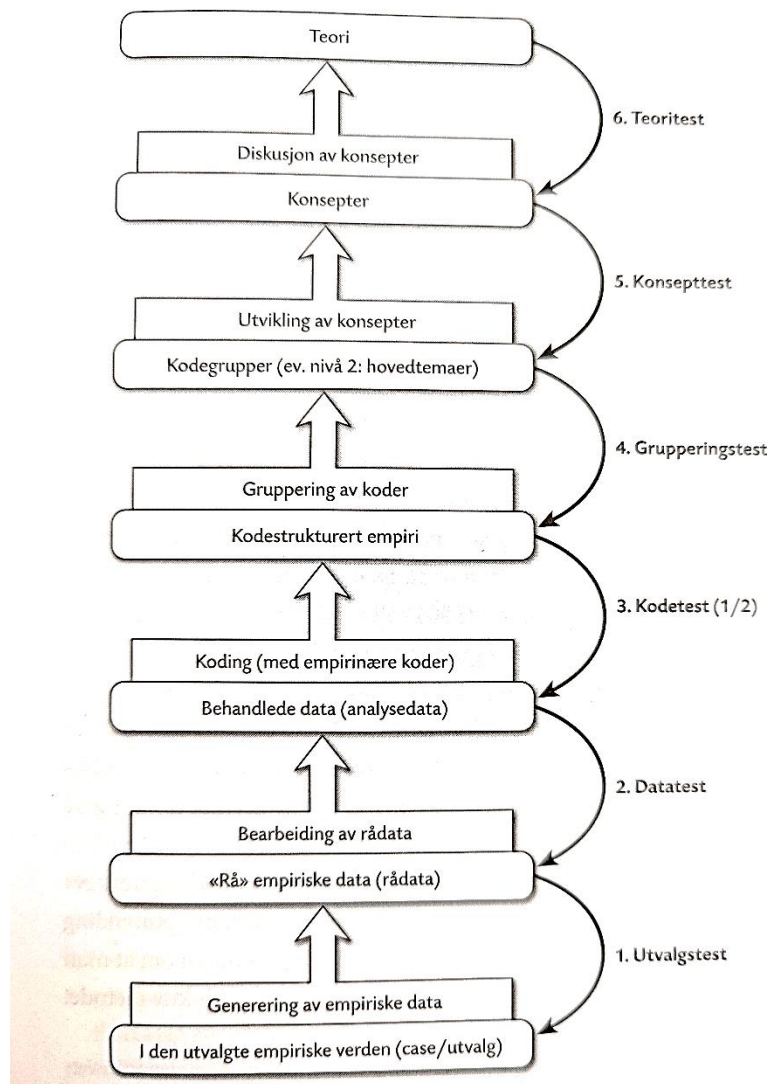
Årsaken til at jeg har valgt intervju som metode er for å få frem personlige erfaringer fra personer med ulik utdanningsbakgrunn, alder og kjønn. Det ville ikke vært like interessant for min oppgave om jeg hadde valgt en metode med mindre personlig involvering. Intervju som metode for å samle inn data reflekterer det jeg ønsker å finne ut i oppgaven min. Personlige refleksjoner om psykologisk trygghet, hva det betyr for den enkelte, og når det blir vanskelig. De vanskelige situasjonene er en like stor pådriver for meg som de situasjonene der man som team har lyktes med psykologisk trygghet og

en opplevd god flyt i prosjektene. Felles læring og økt oppnådd innovasjon er for meg å anse som noen av gevinstene av psykologisk trygghet. For å få frem hvilke tanker og erfaringer mine intervjuobjekter har rundt dette, har jeg laget en intervjuguide som er gjennomgående hos alle kandidatene mine.

3.2 Kvalitativ forskningsmetode

På bakgrunn av min nysgjerrighet for intervjuobjektene personlige tilbakemeldinger, ble også valget om å benytte kvalitativ metode som forskningsmetode bekreftet. Jeg har fra før mange antagelser, egne erfaringer og også noen fordommer som gjør at jeg starter denne prosessen med en god del empiriske data. For å knytte denne dataen opp mot teori, og også mot intervjuobjektene data, har jeg valgt å benytte meg av en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI-metoden). Metoden er utviklet av forskeren Aksel Tjora, og det er fjerde utgave av boken «Kvalitative forskningsmetoder i praksis», som jeg benytter som hjelpemiddel til denne oppgaven. (Tjora, 2021)

SDI-tilnærmingen som modell dekker hele det kvalitative forskningsarbeidet. Tjora nevner tidlig i boken at et premiss for å benytte modellen er en gjennomgående induktivt drevet nysgjerrighet, hvor man skal jobbe med empirien som utgangspunkt for spørsmål, temaer og konsepter. Dette passer min oppgave og mitt utgangspunkt svært godt. En annen grunn for at jeg skal velge SDI-modellen er at den systematisk tar meg igjennom prosessen fra empiri til teori, gjennom den induktive delen av prosessen. Deretter jobber jeg meg tilbake igjen igjennom den deduktive linjen fra teori tilbake mot det empiriske. Tjora har utviklet en figur på denne metoden, den kan ses i Figur 3.1. (Tjora, 2021)



Figur 3.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI – metoden) (Tjora, 2021, s. 21)

Det som skiller SDI-metoden fra annen metode er at den ikke er bevis- eller dokumentasjonsdrevet, eller drevet fra et politisk/ideologisk ståsted (Tjora, 2021). Det er en induktiv og empirisk drevet prosess som passer mitt utgangspunkt godt. Forskingen i denne masteroppgaven er basert på egne erfaringer og nysgjerrigheten for andre personers erfaringer og deres tanker rundt temaet. En mer teoretisk og deduktiv prosess ville ikke passet mitt forskningsprosjekt på samme måte som SDI-metoden. I mitt tilfelle ble det riktig å starte med et utgangspunkt i empiriske data, med en induktiv prosess mot teorien, for så å få kontroll gjennom en stegvis-deduktiv og systematisk metode.

SDI-metoden tar utgangspunkt i «Grounded Theory», som er en variant av kvalitativ forskning med et ideal om et teorifritt utgangspunkt (Tjora, 2021). Det er nettopp dette «teorifrie» utgangspunktet jeg ønsker å forankre mot teori, gjennom SDI-metoden. Jeg ønsker å få større innsikt i andres opplevelser av de samme fenomenene, og håper å sitte igjen med en økt forståelse av hvorfor psykologisk trygghet er viktig og hva man kan gjøre i de situasjonene det blir vanskelig. Jeg går inn i denne forskningen med «en genuin nysgjerrighet», på hvordan informantene har opplevd lignende situasjoner som min egen.

3.3 Intervju som datagenereringsmetode

Bakgrunnen for valg av intervju er å få frem en åpen dialog og refleksjoner rundt bestemte tema og spørsmål. En annen årsak er tilgjengeligheten av intervjuobjekter. Det er ønskelig å velge ut et knippe intervjuobjekter med spredning i alder, kjønn og erfaring. Samtidig ønsker jeg ikke at alle informantene er fra samme «system», og har derfor valgt å gå bredt ut fra hvor de ulike informantene er ansatt. Spredningen er derfor fra selvstendige prosjektledere som leier seg ut som konsulenter, til erfarne og uerfarne prosjektledere i større organisasjoner.

En hovedregel er at dybdeintervju som datagenereringsmetode skal brukes der forskeren ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2021). Intervjuene skal gjennomføres med en tidsramme på 1–1,5 time. Selve intervjuet blir gjennomført enten fysisk eller via video. Jeg foretrekker å møte personen fysisk, da dette kan gi et bredere inntrykk og økt forståelse for meg som forsker. Det er viktig å få frem intervjuobjektens forklaringer og historier på best mulig måte. Som hjelpemiddel har jeg derfor valgt både notater og opptak. Opptakene har blitt transkribert slik at jeg har kunnet sammenligne de ulike intervjuobjektens svar i ettertid.

I forkant av hvert intervju innledet jeg med en uformell samtale for å bli litt kjent med informanten. Jeg ga litt generell informasjon om forskningsprosessen, og ga informantene mulighet til å stille spørsmål. Denne innledningen var viktig for å etablere en avslappet stemning der informanten følte seg trygg på situasjonen (Tjora, 2021). Dybdeintervjuene var med dette delt inn i tre faser. Oppvarming, refleksjon og avrundning.

3.4 Valg av intervjuobjekter

Intervjuobjektene er valgt på bakgrunn av et ønske om mest mulig spredning innenfor samme fagområde. Derfor er alle intervjuobjektene enten prosjektledere som leder prosjekter i dag, eller erfarne prosjektledere som har ledet mange større prosjekter tidligere. Informantene har forskjellig bakgrunn. Et par av informantene har stor kunnskap om temaet psykologisk trygghet. De arbeider som veiledere enten i bedriften eller som utleid ressurs, og opptrer som faglig kompetente. Det er like interessant å få frem synspunkter og erfaringer fra prosjektlederne som i skrivende stund sitter midt inne i store byggeprosjekter, som det er å hente personlige erfaringer fra de som har tatt et skritt videre og jobber med utvikling og utdanning av ledere. Det er todelt om informantene har relevant utdanning innen ledelse, eller ikke.

Jeg opplevde at de aller fleste jeg kontaktet med spørsmål om å stille til dybdeintervju til mitt forskningsprosjekt har vært positive til oppgaven. Med unntak av én som falt fra på grunn av sykdom, har alle takket ja til å stille. De har alle vist stor interesse og engasjement, noe jeg har satt stor pris på underveis i prosessen. Prosessen med dybdeintervjuer har dermed opplevdes som motiverende både for meg og for informantene.

3.5 Datainnsamling

Dybdeintervjuene er gjennomført på informantens premisser, på steder der informantene selv følte de var i trygge omgivelser. Dette har enten vært på vedkommende

arbeidsplass, eller et annet sted som informanten selv ønsket å møte. Dersom informanten ikke har vært tilgjengelig for å møte fysisk, har dybdeintervjuet blitt gjennomført over video. To av intervjuene har foregått over video, mens de resterende fire intervjuene har vært fysiske møter på, eller i nærheten av informantens arbeidsplass. For å sikre at intervjuene er sammenlignbare og genererer best mulig grunnlag for diskusjon av valgte fokusområder, var det på forhånd laget en intervjuguide. Intervjuguiden var delt opp i innledende spørsmål som fokuserte på hvilken kunnskap og tanker informantene hadde om temaene. De tre hovedtemaene var psykologisk trygghet, læring og innovasjon. Etter endt intervjurunde ble dataene fra video og taleopptak transkribert. Dette for å få samme form på dataene. Jeg har benyttet transkriberingsverktøyet «Transkriptor». Alle grovdataene fra transkriberingen ble slått sammen i ett stort og nærmest uleselig dokument. Dette dokumentet ble senere brukt til datagenerering.

Alle notatene og stikkordene fra intervjuguidene ble sammenstilt i ett dokument. Dette ga et leselig og tydelig dokument som jeg enkelt kunne benytte videre som funn og til diskusjon. I utarbeidelsen av dette dokumentet er det jeg selv som har notert fra intervjuene. Notatene er utført med tanke på å få en åpen og interessant diskusjon. Det er likevel mine egne notater som kan være preget av egen empiri, interesseområder og antagelser. For å ikke skape premature konklusjoner, var det viktig for meg å ha to metoder for datagenerering.

Notatene fra intervjuguiden lot meg ta vare på de empirisk-analytiske referansepunktene som oppstår når jeg som forsker gjenkjenner og skaper et referansepunkt jeg senere kan vende tilbake til og kjenne meg igjen i. Disse referansepunktene tar meg som forsker tilbake til møtet med intervjuobjektet og gir meg et innblikk i hvordan opplevd situasjon var for den enkelte som ble intervjuet. Disse referansepunktene har senere vist seg svært nyttig for meg i diskusjonsdelen da jeg opplevde å kunne gå tilbake til empiri både hos meg selv og fra intervjuobjektene opplevelser og historier. Disse empirisk-analytiske referansepunktene kalles «Memoer», i Grounded Theory (Tjora, 2021).

Mitt andre sett med data var rådata fra den noe uleselige transkriberingsfilen. Dette ga meg et grunnlag som er generaliserbart og induktivt, men likevel empirinært. Det vil si at metoden gjør at jeg som forsker ikke har hatt mulighet til å påvirke datagrunnlaget med egne antagelser. Ved å kode transkriberingsfilen kunne jeg hente ut ord som ofte er nevnt i intervjuene. Her ble det generert mange koder, som jeg senere grupperte i kodegrupper etter de ulike temaene i oppgaven. Jeg fikk til sammen 1855 koder fordelt på 150 ord, som jeg senere grupperte i fem kodegrupper. Disse kodegruppene har senere vært med på å danne grunnlaget for delkapitler i oppgavens analysedel (Tjora, 2021).

3.6 Analyse

Da jeg startet på analysedelen, hadde jeg gjennomført seks intervjuer. Intervjurundene ga meg to fysiske datagrunnlag. Den ene en transkriberingsfil, sammenstilt fra alle intervjuene. Den andre en sammenstilling av intervjuguiden med korte notater fra intervjuene. Disse hadde to forskjellige verdier for meg videre i arbeidet.

Transkriberingsfilen var grunnlaget for kodingen. Intervjuguidens sammenstilling ble grunnlaget for å gjenkjenne fenomenene innenfor handling, kommunikasjon og sosial

interaksjon. Intervjuguidens sammenstilling ble et viktig verktøy i diskusjonsdelen. Mine grovdata er hentet fra transkribering av tekst fra dybdeintervjuenes lydopptak. Etter dette hadde jeg en relativt stor tekstfil som opplevdes nærmest umulig å lese. Filen ble bearbeidet ved at jeg sammenstilte transkriberingsteksten i ett og samme dokument. Dette datagrunnlaget ble benyttet videre til koding. Koding etter SDI-modellen omtales innenfor «Grounded Teory», som «åpen koding» (Tjora, 2021). Det vil for meg si at jeg bruker mitt datasett til å generere koder ut ifra transkriberingsteksten jeg har til rådighet, fremfor selv å finne koder fra empirien. I kodingen benyttet jeg kun ett nivå av koder, som vil si at jeg i databasen fant alle ord som har blitt nevnt mange ganger, uten å lage underkategorier.

Jeg kom frem til kodingen på følgende måte:

Kodingen ble utført i programvaren Nvivo, som er gratis og tilgjengelig for studenter på NTNU. Dette er også bakgrunnen for valg av programvare. Den er forholdsvis enkel å bruke og lett tilgjengelig. I boken «Kvalitative forskningsmetoder i praksis», av Aksel Tjora, fant jeg en guide til hvordan jeg skulle kode i Nvivo, i vedlegg 1 (2021, s. 321). Første steg er å laste opp transkriberingsfilen i Nvivo. Jeg har valgt å benytte meg av hele filen, ikke kun et utdrag. Neste steg var å redusere materialets volum. I dette steget ble det utarbeidet koder fra teksten i dokumentet. Jeg benyttet verktøyet Nvivo til å kode transkriberingsdataene på bakgrunn av uttrykk som ofte er nevnt. I første runde hadde jeg mange treff på normale ord i en setningsoppbygging. Disse ble sortert vekk. Etter dette benyttet jeg Excel som hjelpemiddel for å sortere ordene etter relevans. Jeg satt da igjen med en liste med 150 ord som til sammen ble nevnt 1855 ganger i løpet av intervjuene. Ved å bruke pivottabell og filter i Excel kunne jeg forholdsvis enkelt gjenkjenne ordene i kodegrupper. Jeg valgte å gjøre det på denne måten framfor å fortsette med kodegruppering i Nvivo, fordi jeg er best kjent med Excel. I Excel kunne jeg enkelt gruppere og sortere kodene slik at jeg kunne kjenne igjen et mønster i hva som ofte ble nevnt under intervjuene. Funnene i analysen viste at jeg i tillegg til hovedtemaene i intervjuguiden, kunne kjenne igjen to andre og dermed «nye» kategorier. Disse kategoriene var miljø og personlige egenskaper. Se tabell Tabell 3.1 for resultat av analysen og antall treff. Disse danner dermed nye temaer til oppgaven.

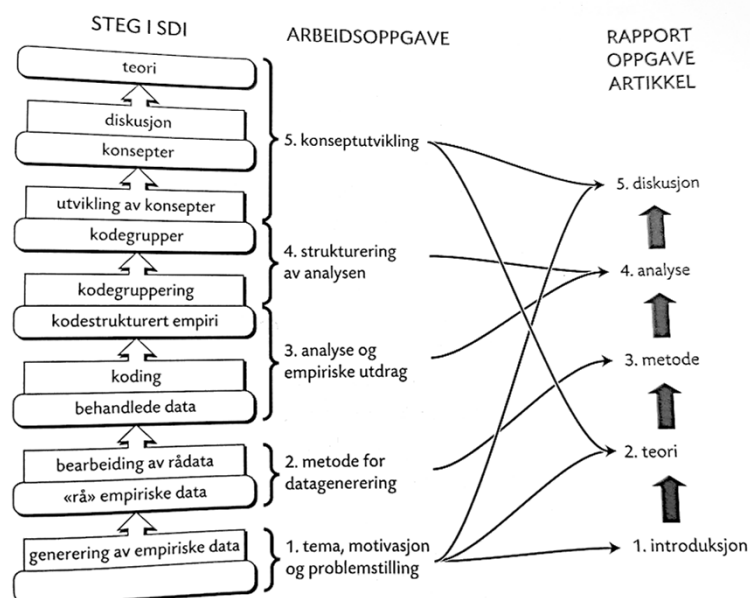
Tabell 3.1 Resultat av analysen

Kategori	Antall ganger nevnt	Antall ord sortert til kategori
Psykologisk trygghet	613	38
Læring	494	40
Personlige handlingsmønstre	331	33
Miljø	246	27
Innovasjon	138	11
Totalsum	1855	150

Jeg oppnådde med dette et datagrunnlag med hensyn på en god empirinær SDI- koding. Jeg lyktes med SDI-modellen da mitt utgangspunkt var et empirisk grunnlag som jeg baserte intervjuguiden og intervjuene på. Med dette fikk jeg et stort sett rådata som jeg benyttet til koding. Fra kodingen fikk jeg fem kodegrupperinger som ble utarbeidet på bakgrunn av treffene fra kodingen. Disse kodegruppene er empirinære, men plukket ut som funn i teksten. Det er dermed ikke jeg som forsker som har plukket ut kodegruppene, men heller kodegruppene som har blitt til ved bearbeidingen av rådata.

Dette var viktig for meg som forsker å få til, da det viser at jeg ikke har overstyrt kodegruppene, men har lykket med å la forskningen ta kontroll. Fra de kodegruppene som har kommet frem gjennom kodegrupperingen kunne jeg fokusere på en god utvikling av konseptet videre. Jeg benyttet de fem kategoriene som temaer videre, og knyttet dette opp mot teorien.

Gjennom hele denne analysen har jeg hatt en induktiv utvikling fra empiriske data mot teori, se Figur 2.1 for beskrivelse av forskningsprosessen. Da det teoretiske grunnlaget var lagt på bakgrunn av empirien, kunne jeg jobbe meg tilbake med deduktiv kontroll. Dette gjorde jeg i diskusjonsdelen ved å benytte konseptene som bakgrunn for tema i diskusjonen. Jeg opplevde, som Figur 3.2 viser, en annerledes tilnærming fra forskning til rapport (Tjora, 2021). Underveis da jeg arbeidet med generering av data, kjente jeg et behov for å endre rapportens struktur. Dette fordi jeg kjente på at generering av empiriske data både var knyttet til konseptutviklingen og teorien. Jeg valgte å holde meg til den klassiske strukturen, og opplevde at arbeidet mitt er i tråd med forklaringen til SDI-metodens arbeidsflyt.



Figur 3.2 Arbeidsoppgavene i SDI-metoden skissert etter arbeidsflyt, (Tjora, 2021, s. 275)

3.7 Konseptutvikling

Tjora understreker at det er konseptene som formidler forskningen som funn (Tjora, 2021). Han mener også at det er teorien som skal ta styring i konseptutviklingen (Tjora, 2021). For å få til dette har jeg tatt utgangspunkt i kodegrupperingen som ble utarbeidet fra kodingen av rådata. Kodegrupperingen tok meg tilbake til de tre hovedtemaene mine: psykologisk trygghet, læring og innovasjon. Men det ga meg også to nye tema, personlige handlingsmønstre og miljø. Dette var veldig interessant og ga meg en ny innsikt i oppgaven. Det er helt klart at miljø og personlige egenskaper spiller en stor rolle. Dette ble verdifull ny innsikt til det jeg forsøker å forstå i oppgaven. For å strukturere oppgaven rundt de fem temaene fra kodegrupperingen, har jeg valgt å

benytte temaene som overskrifter i teoridelens kapittelinnndeling. I kapittelet for funn og drøfting er det forskningsspørsmålene som er styrende for strukturen. De fem temaene fra kodegrupperingen inngår i drøftingen under hvert av forskningsspørsmålene, og bidrar til slutt med å svare opp på min problemstilling. De fem temaene er følgende:

- Psykologisk trygghet
- Personlige handlingsmønstre
- Miljø
- Læring
- Innovasjon

Målet var en kodestrukturert empiri som grunnlag for diskusjon (Tjora, 2021). Jeg mener jeg har lyktes med dette da datagrunnlagets funn ble til naturlige konsepter, forankret mot teori.

3.8 Pålitelighet og generaliserbarhet

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i egen empiri. Det kan dermed stilles spørsmål til påliteligheten på bakgrunn av den påvirkningen jeg som forsker kunne gitt til oppgaven (Tjora, 2021). Gjennom å benytte SDI-metoden har jeg derimot latt dataene tale for seg, uten at jeg som forsker har påvirket resultatene. Sammenhengen mellom generert forskningsempiri, funn fra analysen og resultatene er dermed ikke styrt av egne antagelser eller påvirkninger. Dette støtter opp under forskningens pålitelighet. Det er heller ingen politiske faktorer eller andre faktorer som har hatt innvirkning på forskningsprosessen.

Opgavens generaliserbarhet sier noe om dens etterprøvbarhet (Tjora, 2021). Empiri knyttet til informantenes narrativer, er påvirket av blant annet forskerens evne til å intervju og spørsmål knyttet til intervjuguiden. Andre faktorer er miljø, tilgjengelighet av informanter, kjemi mellom informant og intervjuer, for å nevne noen. Det er tenkelig at en annen forsker med en annen intervjuguide og andre informanter, hadde utarbeidet et datagrunnlag forskjellig fra mitt. Fremgangsmåten i SDI-metoden gjør at datainnsamlingen og bearbeiding av koder blir systematisk og oversiktlig. Dette støtter opp under oppgavens generaliserbarhet. Jeg vurderer dette datasettet til å være både pålitelig og etterprøvbart. I denne kvalitative studien skal det ifølge Johannesen, Tuft og Christoffersen, i større grad dreie seg om «*overføring av kunnskap og ikke generaliserbarhet*» (2021, s. 257). De mener at det i kvalitative analyser i større grad dreier seg om «*et forenklet, men typisk bilde av virkeligheten*» (2021, s. 257). Denne oppgaven gjenspeiler dette. Igjennom SDI-metoden er det «*utviklet teorier, begreper og fortolkninger som belyser det fenomenet man studerer*» (2021, s. 257), i tråd med Johannesen, Tuft og Christoffersens definisjoner.

3.9 Anonymitet og forskningsetikk

Denne forskningsprosjektet benytter seg av dybdeintervju av informanter for å generere empiri. Det stilles dermed krav til forskningsetikk ovenfor de deltagende informantene. Johannesen, Tuft og Christoffersen viser til «*informantenes rett til selvbestemmelse og*

autonomi» (2021, s. 45). Dette innebærer at informanten selv skal bestemme om vedkomne ønsker å delta, og også ha mulighet til å trekke seg underveis. Det er i denne studien lagt stor vekt på anonymitet. Dette fordi studien ikke har behov for å binde informantene opp mot sine uttalelser. Studien streber mot å vise en forenklet virkelighet gjennom å hente inn empiri fra informantene og tolke dette opp temaene i konseptanalysen. Det er ikke behov for informasjon som kan muliggjøre at informantene blir gjenkjent. Det er heller ingen sensitiv informasjon eller innhentet opplysninger som kan skade informantene. Personene involvert i denne studien kan ikke identifiseres. Dette fordi det ikke er tilgjengelige opplysninger, eller gjenkjennelige situasjoner som kan røpe deres identitet. Sitater fra informantene er å anse som en del av min originale forskning og er dermed utelukket fra referanselisten. Alle informantene har frivillig samtykket til studien. Med unntak av én som falt fra på grunn av sykdom, har samtlige av informantene bidratt med verdifull empiri og vist stort engasjement for forskningsprosjektet.

4 Funn og drøfting

I tråd med SDI metoden utviklet av Aksel Tjora, vil jeg i denne delen av oppgaven presentere funnene fra dybdeintervjuene og drøftet dem opp mot teorien. Jeg har tidligere tatt utgangspunkt i empiri og utviklet teori gjennom en induktiv forskningsprosess beskrevet i metodekapittelet. I dette kapittelet tar jeg utgangspunkt i teorien og knytter dette tilbake mot empiriske funn fra intervjuene. Med dette får jeg en deduktiv kontroll fra teori mot empiri, som beskrevet i SDI-metoden (2021, s. 21).

Oppgavens problemstilling var følgende:

Hvordan kan psykologisk trygghet bidra til å skape læring og innovasjon i team?

Mine forskningsspørsmål var følgende:

1. Hvilke faktorer påvirker blir psykologisk trygghet i prosjekter?
 - a. Psykologisk trygghet i teamet
 - b. Psykologisk trygghet hos enkeltmennesket
2. Hvilke sammenhenger er det mellom psykologisk trygghet, læring og innovasjon?

I denne delen av oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene er styrende for strukturen i denne delen av oppgaven, og danner overskrifter for funnene. De fem temaene fra konseptanalysen vil inngå i drøftingen under hvert av underoverskriftene. Funnene vil bli presentert som ulike situasjoner i underoverskriftene. Funnene gjengir situasjoner som truer den psykologiske tryggheten både for teamet og for enkeltmennesket. Under hver underoverskrift vil det være en oppsummering for å redegjøre og trekke frem funnene. For å ivareta anonymiteten vil informantens sitater bli markert med (I1, I2, I3.. osv.). Dersom en informant nevnes i teksten vil vedkomne bli navngitt med Informant1, Informant2, Informant3.. osv.

4.1 Psykologisk trygghet hos enkeltmennesket

Psykologisk trygghet er et begrep som har fått et større fokus de siste årene. Det var stor variasjon i om hvorvidt informantene hadde kunnskap om temaet eller ikke. Enkelte av dem hadde svært mye kunnskap, mens andre kun hadde hørt om begrepet. Uavhengig av kunnskap og erfaring kunne alle relatere til hva psykologisk trygghet betydde for dem. Fellesnevnerne fra informantene var blant annet, «*tillit, åpenhet, trygghet og støtte*» (I2, I5, I6). Til sammenligning med Maslows teori, handler disse følelsene om fundamentale menneskelige trygghetsbehov. Maslow hevder at menneskelige trygghetsbehov er den andre av fem fundamentene i behovspyramiden. Det er kun fysiologiske behov som sult, tørste, søvn og ly som er viktigere (Maslow, 2017).

Informantene nevnte innledningsvis opplevelser knyttet til «*frihet til å snakke, ydmykhet for de andre i gruppen, respekt og gjensidig læring, samt en aksept for at det er lov å feile*» (I1, I2, I4, I5). Dette er opplevelser i tråd med Edmondsons teori om handlinger for å etablere psykologisk trygghet (Teaming, 2020). Et annet innspill fra en av informantene er: «*Psykologisk trygghet handler om å vise sårbarhet ovenfor andre og stole på at de andre vil det beste for deg*» (I6). En annen informant nevner: «*Gjensidig tillit, stor takhøyde, støtte og tilretteleggelse ved behov*» (I3), da vedkomne ble spurt om hva som var viktig for å etablere psykologisk trygghet.

Det er interessant som forsker å observere at selv om enkelte av informantene innledningsvis hadde oppgitt at de selv mente de ikke hadde noe kunnskap om temaet, kunne samtlige av deltagerne si noe om hva psykologisk trygghet var for dem. Funnene i denne studien peker på at det er mange forhold i informantenes arbeidshverdag som truer opplevelsen av psykologisk trygghet. I de neste delkapitlene vil jeg presentere et utdrag av de typiske forholdene og drøfte dem opp mot teorien.

4.1.1 Kaotiske prosesser

Flere av informantene nevner kaotiske prosesser som en prosess der det ofte er krevende med psykologisk trygghet. Et eksempel på en kaotisk prosess er i planleggingsfasen av prosjektene, der det kan kreves en del idémyldring. En av informantene uttalte følgende:

«Jeg elsker kreative prosesser! Det er gøy når det er mye som skjer og det er mange idéer, men om du kaster 10 baller opp i lufta så skal du jo ta dem imot igjen også» (I5).

Årsaken til at det ofte oppstår kaotiske prosesser i de typiske prosjektene som teamene omtalt i denne forskningsoppgaven arbeider med, kan skyldes kompleksiteten av prosjektet. Spesielt i rehabiliteringsoppdrag, er det ikke en gitt løsning på problemet. Det stilles store krav til kreativitet, men også et stort krav til kunnskap. Eksempelvis kan det være behov for å rehabilitere en kirke. Kirken er ofte svært gammel, med eldre byggeteknikk. Her stilles det høye tverrfaglige krav. Kirken skal naturligvis beholde sin kulturelle, arkitektoniske verdi. Det betyr av teamet skal tilbakeføre uttrykk og byggeskikk. Det stilles også tekniske krav fra myndighetene. Arkitektonisk verdi og moderne tekniske krav blir ofte ytterpunkter i slike prosjekter. Det er med andre ord ikke en gitt løsning. Det er ikke interessant for oppgaven å gå mer i dybden på hvordan teamet kommer frem til en løsning. Poenget med å presentere dette er å vise til hvor komplekse oppgavene kan være. Edmondson mener at usikkerheten hos teammedlemmene øker når kompleksiteten av oppgaven øker (Teaming, 2020). I disse prosjektene stilles høye tverrfaglige krav til hvordan du skal løse oppgaven. Det er lett å forestille seg frustrasjonen, maktesløsheten og stresset dette kan medbringe hos den enkelte i teamet, dersom det ikke legges til rette for gode prosesser for at teamet skal lykkes.

Edmondson snakker mye om viktigheten av «teaming» (Teaming, 2020). Hun trekker frem at «*teaming kan ses på som en arbeidsmetode der mennesker arbeider sammen for å generere nye ideer, finne svar og løse problemer*» (2020, s. 24). I «teaming» legger hun vekt på at hovedfokuset er å skape en kultur for psykologisk trygghet, læring og innovasjon, innad i teamet. Informantene viser til både håndfaste systemer og handlinger for å holde kontroll over prosessene. De håndfaste systemene informantene viser til er blant annet: «*fremdriftsplaner, faste møter, beskrivelser og faseinndelinger*»

(I1, I3, I4). Handlingene som blir trukket frem av informantene er: «å stille rett spørsmål til rett tid, være synlig som leder, forklare hvor man er til hvilken tid, delegering av oppgaver og struktur og oppfølging» (I1, I3, I4, I5).

Informantene er her inne på flere av Edmondsons handlinger for å bidra til å etablere en kultur for psykologisk trygghet i teamene. Men hva om det er motstand? Flere av informantene forteller om følelsen av håpløshet når prosessene blir mer og mer kaotiske. Informantene forteller at situasjonene kan gi «dårlige erfaringer, personkonflikter, faglige motsetninger, uklare rammer, og mangel på tillit og trygghet» (I1, I4, I5, I6). Disse opplevelsene fra informantene er med på å identifisere at psykologisk trygghet blir vanskelig i situasjoner der det er høy grad av kaotiske prosesser.

Funnene i dette underkapitlet viser både et behov for en prosess med mye idémyldring og engasjement, men også hvilke utfordringer som kan oppstå. Som funn fra dette vil jeg trekke frem et behov for at lederen har kontroll over de viktige prosessene som kan være med på å skape de gode, tverrfaglige løsningene for prosjektet. Samtidig vil jeg peke på Informant5 sitt sitat innledningsvis. I informantens beskrivelse oppstår det et behov for å minske opplevelsen av kaos hos enkeltindividene i teamet. Felles visjon blir her et nøkkelord.

4.1.2 Motstridende forventninger

Flere av informantene nevner at det er utfordrende når medlemmene har forskjellige forventninger til prosjektet. Informantene mener at motstridende forventninger kan skape suboptimale arbeidsforhold og gå utover prosjektets leveranser. En av informantene uttaler følgende:

«Hvis teammedlemmer har ulike forventninger til hva som skal oppnås og hvordan det skal gjøres, kan dette føre til misforståelser og konflikter. Motstridende mål og silo-tenkning kan også hindre samarbeid og virke demotiverende» (I2).

Dette kan skape utenforskap for enkeltindividet og virke mot Clark sitt første steg mot psykologisk trygghet, «følelsen av å bli inkludert» (2020, s. 6). Dersom oppgaven er uklar, kan teammedlemmene bli usikre. Informant2 poengterer at dette kan ha en demotiverende effekt, og at enkelte kan synes det er vanskelig å spørre om hjelp. I følge Edmondson kan årsaken til dette være en usikkerhet knyttet til faren for å opptre som lite kompetent eller dumme seg ut (Teaming, 2020).

Informant2 trekker frem at situasjoner som fører til motstridende forventninger, kan skyldes personlige forskjeller mellom de enkelte medlemmene i teamet. Informant2 hevder også at en årsak kan være at teammedlemmene innledningsvis hadde sett for seg ulike måter å løse oppgaven på. I teorien om personlige adferdsmønstre igjennom kartleggingsverktøyet «LIFO», er det presentert fire ulike adferdsmessige handlingsmønstre. Disse handlingsmønstrene viser til foretrukne kommunikasjonsmetoder i situasjoner preget av konflikt. Kategoriene i Tabell 2.1 viser at i vanskelige situasjoner kan en person med foretrukket mønster «SG», fokusere for lite på seg selv og ta på seg for mye ansvar. Trolig for å unngå konflikt. I henhold til tabellen kan vi lese at denne personen «SG», kan få veldig mye ansvar i møte med en person som foretrekker handlingsmønsteret «CT». «CT» arbeider raskt, tar beslutninger og styrer gjerne prosessen. «CT» sin motsats er analytisk, reflekterende og konservativ, som er en «CH» (Atkins, Katcher, & Dahl, 2013). Her er det naturlig at det oppstår

gnisninger. Når Informant2 viser til personlige forskjeller, styrkes dette med LIFO sin teori. Kategoriene i Tabell 2.1 viser ikke bare at det naturlig kan oppstå gnisninger på bakgrunn av teammedlemmenes kommunikasjons- og arbeidsstil. Tabellen viser også til en helhet som er nødvendig for å få med seg alle sidene av å løse en kompleks oppgave.

Edmondson viser ofte til frykten for å bli sett ned på eller latterliggjort av andre i teamet (Teaming, 2020). Dette er en motsats til LIFO, da det i denne teorien er snakk om at det er de personlige menneskelige forskjellene som utgjør denne gnisningen. Eksempelvis opplever enkelte å bli utålmodig etter å ferdigstille en oppgave, der andre har behov for å være med analytisk og ta et skritt tilbake, helt naturlige forklaringer. Forskerne bak «LIFO», kobler i større grad disse forskjellene til fysiologiske forskjeller, fremfor oppfatninger og inntrykk, som Edmondson gjør.

Funnene i dette underkapitlet viser til spesielt to årsaker til motstridende forventninger. Den ene er personlige forskjeller i måten enkeltmedlemmene i teamet kan reagerer på. Den andre er individets frykt for å stå frem i fare for å bli latterliggjort eller sett på som lite kompetent. LIFO sin teori om forskjellige personlige handlingsmønstre viser også hvordan et mangfold av personligheter kan styrke teamet i å løse oppgaven de står ovenfor.

4.1.3 Psykisk utrygge miljøer

Informantene nevnte flere forhold som var personlig vanskelige. Spesielt vil jeg trekke frem noen situasjoner som medvirket til for høy belastning. Informantene mener den høye belastningen kan komme når det er for mye ansvar, uten støtte fra teamet eller kollegaer. Eller når det blir for høy grad av stress og konflikter. Spesielt vanskelig var det i de situasjonene der det ikke ser ut til at problemet løser seg. Ut ifra dette opplevde to av informantene et psykisk utrygt miljø.

Flere av informantene viser til opplevelsen av stress. Manger og Wormnes hevder at «stress er en persons indre respons på den eksterne faktoren man blir utsatt for» (2015). Når en blir utsatt for stress starter denne stressresponsen i hjernen. Signalet får kroppen til å produsere adrenalin som også frigjør stresshormonet kortisol. Disse såkalte stressorene gjør at vi får økt hjerterefrekvens og økt blodtrykk, samt en tilstand av økt oppmerksomhet. Dette kan oppfattes som en ekstra styrke når man har behov for å være skjerpet og effektiv i en arbeidssituasjon, men det er viktig å huske på at det fysiologisk er en respons for å gi kroppen ekstra styrke i forbindelse med fare (Wormnes & Manger , 2015).

Informant5 trekker frem en arbeidssituasjon hvor adrenalinet gir en ekstra push. Eksempelet gjelder en situasjon der det skal holdes en presentasjon eller et foredrag. Informant5 sier «*Jeg vil gjerne virke energisk og positiv, og adrenalinet gir det lille ekstra for å klare dette*» (I5).

Wormnes og Manger viser til at noe stress kan være sunt. De mener at adrenalinet får oss til å skjerpe sansene og gjør oss i stand til å yte det lille ekstra (2015). Problemet med stress oppstår ikke ved en slik enkel anstrengelse. Dersom kroppen får hvile, vil pulsen gå ned og hormonene stabilisere seg på et normalt nivå (Bansal , Bansal, Shahi, Kedige, & Narula, 2014). Om kroppen derimot ikke får hvile, vil kortisolnivået hope seg opp i binyrene og man står i fare for å bli alvorlig syk. Økte nivåer av kortisol kan påvirke immunsystemet negativt og man står i fare for å bli alvorlig syk (Bansal , Bansal, Shahi,

Kedige, & Narula, 2014). For å unngå at teammedlemmer og kollegaer blir utbrent, viser Manger og Wormnes til noen faresignaler, slik at man kan legge til rette og ta grep så tidlig som mulig. Fysiske signaler kan være høy puls og en følelse av skjelvehet og uro. Emosjonelle signaler kan være anspenthet, irritabilitet eller engstelse. Kognitive signaler kan redusere evnen til å konsentrere seg, tenke klart eller huske korrekt (2015, s. 217).

Edmondsons teori, ved Figur 2.3, viser en balanse mellom opplevd psykologisk trygghet og ansvarsfølelse. Faresignalene Manger og Wormnes snakker om, kan med sammenligning til Edmondsons figur, plasseres i sonen nederst til høyre. I denne sonen er det høy grad av ansvar, men lav grad av psykologisk trygghet. Edmondsons teori beskriver i stor grad handlinger som kan bidra til å skape psykologisk trygghet, men viser i liten grad faresignaler ved for høyt press. Enkelte av informantene opplever det motsatte av det Edmondson beskriver. Med andre ord, de opplever ikke at problemet handler om hvordan ta plass, eller hvordan de skal ta en del av gruppen ved hjelp av handlinger. Informantene opplever i større grad at ansvarsområdet og arbeidsbelastningen er så høy, at de opplever faresignalene for utbrenthet, beskrevet av Manger og Wormnes. I tilfellene der faresignalene for utbrenthet er til stede, slik Manger og Wormnes beskriver, og informantene kan kjenne seg igjen nederst til høyre i Edmondsons graf, kan man stille spørsmål om hvorvidt psykologisk trygghet er til stede.

Funnene i dette delkapitlet viser til at noen av informantene opplever stress i sin arbeidshverdag. En av informantene viser til et eksempel der adrenalinet fra stress kan gi positiv effekt i en situasjon som krever at vedkomne er ekstra skjerpet. Dersom stress er vedvarende over tid, kan det derimot være svært helseskadelig. Wormnes og Manger trekker frem fysiske, emosjonelle og kognitive signaler på stress. Et viktig funn i dette delkapitlet er årsakene og begrunnelsene knyttet til psykisk utrygge miljøer, og at disse miljøene kan være svært helseskadelige.

4.1.4 Ansvarsfølelse

Flere av informantene deler innblikk i historier der teammedlemmene har mistet motivasjonen, eller rett og slett ikke leverer. En av informantene opplevde dette som spesielt vanskelig som lederen av teamet. Informant1 forteller:

Som leder av teamet har jeg opplevd ved et par tilfelle at det mangler viktig underlag når vi nærmer oss en leveranse eller en deadline. Det har vist seg at enkelte av fagene rett og slett ikke har tatt ansvar for oppgaven de har fått tildelt og ikke levert. Dette kan skape både forsinkelser og misnøye. Spesielt hvis det blir oppdaget sent i prosjektet. (I1).

Fra litteraturen til både Clark og Maslow, har vi lært at mennesker har et naturlig behov for å utvikle seg personlig (Clark, 2020). Det kan imidlertid være mange årsaker til at vedkomne det gjelder har mistet motivasjonen. Edmondson viser til balansen mellom den opplevde psykologiske tryggheten og ansvarsfølelsen i Figur 2.3 i teorikapittelet (2020, s. 130). Hun mener her at dersom det er lav følelse av psykologisk trygghet, og lav følelse av ansvar for oppgaven, havner du i en sone for apati. Dersom det er høy grad av psykologisk trygghet, men fortsatt ingen ansvarsfølelse for oppgaven, havner du i en komfortsone. I komfortsonen er det trivsel, men ingen ting blir utfordret. Faren med å havne her er at uten utfordringer drives ikke prosjektet fremover mot å skape innovative løsninger. (Edmondson, Teaming, 2020).

I Edmondsons figur kan også være høy grad av ansvarsfølelse hos teammedlemmet, men uten psykologisk trygghet. Dette er en av de skumleste kategoriene, hvor fallhøyden personlig for den enkelte kan være høy. En slik følelse kan oppstå dersom teammedlemmet står alene i å løse en oppgave, uten andre fagpersoner å støtte seg på. Den kan også komme der det er svært høyt tidspress, og lederen (og teamet) svikter i å opprettholde den psykologiske tryggheten. Verst tenkelig utfall i en slik situasjon er utbrenthet og slitasje på teammedlemmene på grunn av stress og ytre press (Clark, 2020, s. xii). Stress kan ha svært negative påvirkninger på kroppens immunforsvar, spesielt om det er stress over tid (Bansal, Bansal, Shahi, Kedige, & Narula, 2014). Her er det også en fare for Wormnes og Manger sine signaler for stress (2015, s. 217).

Den siste kategorien i Edmondsons Figur 2.3, er høy grad av både psykologisk trygghet og ansvarsfølelse. I motsetning til forrige kategori, er det her en høy grad av psykologisk trygghet. I praksis vil det si av teammedlemmet som sto i fare for å bli utbrent, her har den støtten som skal til for å utføre oppgaven uten å oppleve en stressende situasjon. Det er i denne kategorien en opplevelse av flyt – vil kunne finne sted. Det er også her læring oppnås, teamet opplever høy grad av motivasjon og engasjement. I denne sonen er alt tilrettelagt for å finne nye og innovative løsninger.

Det er flere ting som kan true ansvarsfølelsen. Dersom det er trusler mot de fundamentale menneskelige behovene, presentert i Figur 2.1, vil ikke vedkomne være klar for å prestere på det nivået som kreves i prosjektteamet. Det kan være personlige årsaker, dødsfall, sorg, eller andre kriser i vedkomnes liv som påvirker hverdagen (Maslow, 2017). Kanskje ikke vedkomne er klar for å gjøre noe annerledes i denne situasjonen?

Forskerne bak boken «Learning Organizations», hevder at «Læring skjer der når mennesker er klare for å gjøre noe annerledes» (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 34). Dersom det er en krise i livet er kanskje ikke vedkomne i stand til å arbeide på samme nivå som det kreves i teamet. En av informantene påpekte at det i mange tilfeller kan være riktig avgjørelse å finne en ny ressurs som kan bistå, dersom det trengs. En annen av informantene fortalte at det er viktig å se etter, og oppdage faresignaler så tidlig som mulig for å håndtere situasjonene før de får en negativ innvirkning på teamet eller oppgaven.

I dette delkapitlet viser drøftingen at det kan være flere svar på hvorfor informantens teammedlem ikke tar ansvar for oppgaven. Det kan være noe som har oppstått, som kriser i livet (Maslow, 2017). Det kan også være at presset er for høyt og den psykologiske tryggheten ikke er nok til stede (Edmondson, Teaming, 2020). Funnene her fremhever at det kan være mange årsaker til at et medlem av teamet ikke tar ansvar for de oppgavene vedkomne er tildelt.

4.2 Psykologisk trygghet i teamet

Teorien har mange eksempler på hva du kan gjøre i situasjoner der psykologisk trygghet blir vanskelig. Fra et forskningsperspektiv kunne jeg også observere at flere av informantene ofte arbeidet med situasjoner der psykologisk trygghet hadde blitt vanskelig. Det var ulik bakgrunn for informantenes opplevelser.

I dette kapitlet vil jeg presentere et utdrag av informantenes eksempler på når mangelen på psykologisk trygghet truer teamet.

4.2.1 Tidsbruk

En av utfordringene som kom frem var å rettferdiggjøre tidsbruken til ikke-oppgaveorienterte oppgaver. Med dette tenkte informanten på tidsbruk rettet til relasjonell ledelse, psykologisk trygghet og læring. Informanten følte på at arbeidet måles i fysisk produkt, som i rapporter, planer, tegninger og notater. Disse elementene er ofte prosjektgruppens leveranse. Informanten hadde følgende uttalelse:

De fysiske dokumentene er et synlig bevis på at et arbeid er gjort. Tidsbruken til denne typen arbeidsoppgaver er dermed godt synlig. Arbeidet med å etablere en kultur og ta vare på de prosessene som kan lede til en god arbeidsflyt og psykologisk trygghet, er ikke synlig på samme måte som de fysiske leveransene. (I1).

Ved å se på Clark sine fire punkter for psykologisk trygghet er det flere elementer som gjenkjenner situasjoner det tar tid å etablere. På den ene siden påpeker han at du som medlem av et team på en arbeidsplass allerede har en plass i teamet (Clark, 2020). På den annen side mener informanten det kreves det tid for at teamet skal bli kjent (I1). Edmondson trekker frem to årsaker til at der oppstår feil i team. Den ene er tekniske vanskeligheter, som programvare og nye systemer. Den andre er sosiale utfordringer (2020, s. 151). De sosiale utfordringene Edmondson trekker frem i sin teori handler om å bli kjent med hvilken kompetanse som sitter i teamet.

Tidsbruk kan betraktes gjennom en annen synsvinkel. Edmondson snakker om faren ved å ikke bruke tid på de små feilene som oppstår underveis i prosjektene. Feilene kan virke ubetydelige i øyeblikket, men kan utgjøre større feil og mangler på sikt (Edmondson, 2020). Prosjektteam av den typen informantene er tilknyttet, er tverrfaglige team med høyt grensesnitt. Flere av fagene er involvert i samme detalj, og det kan fort bli følgefeil dersom noen har behov for å endre grunnlaget sitt eller oppdager at noe ikke stemmer på tegningen. Slike feil kan bli kostbare i lengden, spesielt om det ikke blir varslet før prosjektet skal bygges. Å gjøre feil er en viktig del av å teste ut om det du prosjekterer vil fungere i praksis. Det er langt rimeligere for prosjektøkonomien dersom løsningene er testet godt ut i prosjektfasen, istedenfor å finne ut av feilen på byggeplassen. Naturligvis vil ikke alle forslagene som kommer frem av prosjektteamet, la seg gjennomføre. De fleste vil faktisk ikke la seg gjennomføre, men det kan likevel være lønnsomt i lengden dersom det er med på å «uskadeliggjøre det å gjøre feil» (Edmondson, 2020, s. 127).

Funnene i dette underkapitlet viser til at tidsbruken knyttet til å håndtere feil, ikke synlige før du går inn i prosjektet. Edmondson mener «tidsbruken på små feil underveis i prosjektet kan gagne teamets læringsprosess» (2020, s. 153). Informanten har den samme utfordringen med tidsbruken knyttet til relasjonell ledelse, psykologisk trygghet og læring (I1). Tidsbruken på disse oppgavene er ikke synlige før prosjektet starter opp. Fra Edmondson og informantens begrunnelser, ser vi at tidsbruken er nødvendig for både teamet og prosjektets resultat.

4.2.2 Grupperinger i teamet

En av informantene hadde negativ erfaring med grupperinger innad i prosjektteamet. Informant3 beskrev følgende:

En del av medlemmene av teamet hadde allerede en sterk relasjon til hverandre fra før. De hadde på forhånd sterke bånd og hadde etablert en arbeidskultur og en

væremåte seg imellom som kunne være vanskelig å bryte opp. Dette førte til at noen av medlemmene følte seg ekskludert, og dermed ikke trygge på å dele tanker og ideer i gruppen. (I3).

Dette utfordrer Clark sitt første steg til psykologisk trygghet, «*opplevelsen av å bli inkludert*» (2020, s. xiii). Informanten peker på at det ikke er ønskelig at noen faller utenfor. Informanten mener videre at teamet i stor grad satt sammen av en gruppe mennesker som utgjør en helhet, og at denne helheten kreves for å kunne løse den spesifikke oppgaven på best mulig måte. Edmondson definerer et team som «*en etablert, fast gruppe mennesker som jobber sammen mot et felles mål*» (2020, s. 13). Informanten opplevde at disse grupperinger truet team-følelsen og hindret viktige ressurser i å delta aktivt inn i teamet.

I likhet med Clark sitt første steg til psykologisk trygghet, utfordrer situasjonen også Edmondsons, «teaming». «*Teaming er en dynamisk aktivitet, ikke en bundet, statisk enhet*» (2020, s. 13). Edmondson mener at ved å arbeide med «teaming», arbeides det kontinuerlig mot et godt samarbeid i teamet. Målet for teamet er «*å arbeide sammen for å generere nye ideer, finne svar og løse problemer*», (Edmondson, 2020, s. 24). Informant3 beskrev opplevelsen slik:

«Da noen falt utenfor teamet, opplevdes det som å pusle et puslespill, uten alle brikkene. Helheten ble ikke ivaretatt, og jeg var redd for å mangle viktige innspill og løsninger som kunne vært kritisk for å nå prosjektets mål» (I3).

Funnet fra dette delkapitlet viser sårbarheten til teamsammensetningen. Informant3 opplevde at dersom noen falt utenfor, fungerte ikke gruppen som en helhet.

4.2.3 Utilgjengelige ressurser

En av utfordringene som flere av informantene beskriver, oppsto da de tiltenkte ressursene for et prosjekt ikke var tilgjengelige. Dette ga flere utfordringer for informantene. En av informantene beskriver følgende situasjon:

«Problemet oppstår allerede lenge før prosjektet skal starte opp. For å vinne oppdragene selges det gode CV-er med erfarne og kompetente prosjektledere. Når prosjektet skal starte opp, er ofte ikke disse ressursene tilgjengelige lenger». (I6).

Informant6 beskriver her en situasjon der erfarne og kompetente prosjektledere, også kalt seniorer, ikke har kapasitet til å være en del av teamet. Seniorene som er tiltenkt prosjektet er allerede involvert i for mange prosjekter. Informanten beskriver at dette både går ut over seniorenns kapasitet og bidrag i teamet. Videre sier informant6:

Ved teamsammensetning arbeider vi med å sette kompetente og erfarne ingeniører, sammen med yngre og mindre erfarne ingeniører. På denne måten kan vi arbeide mot læring gjennom mentorordninger. I de tilfellene ressursene ikke er tilgjengelige, utfordres denne læringsprosessen, og vi opplever at det er vanskelig å gi nok støtte for å etablere psykologisk trygghet hos de yngre ingeniørene. (I6).

Informanten beskriver her en situasjon der senioren kjenner at vedkomne ikke har tid eller kapasitet til å involvere seg i teamet, mens junioren kan kjenne på manglende bistand og støtte. Her kan det oppstå sosial friksjon, som Clark mener er en av lederens av teamets viktigste oppgaver å unngå (2020, s. xiii). Situasjonen truer også Clark sitt

første steg mot psykologisk trygghet, «opplevelsen av å bli inkludert» (2020, s. 6). Situasjonen svikter det første steget mot psykologisk trygghet på to måter. Den ene der senioren ikke har kapasitet til å bli en del av gruppen, og den andre hos junioren som kan sitte igjen med en følelse av å være alene med oppgaven. Flere av informantene hadde utfordringer med at ressursene tiltenkt prosjektet ikke var ledige da prosjektet skulle starte opp. En av Informant1 hadde følgende løsning:

Ved å tildele senioren en mer faglig rolle, kan de holde en støttende funksjon på siden av teamet. På den måten kommer de inn som eksperter. På denne måten får junioren en større rolle som medlem i teamet, men oppnår likevel en faglig støtte ved siden. (I1).

Informanten ser på dette som en løsning, men teorien viser at det her kan oppstå flere nye utfordringer. Edmondson mener at noe av det som kjennetegner et psykologisk trygt miljø i et team, er at teammedlemmene er villig vil å komme med ideer, stille spørsmål og dele tanker eller bekymringer (Edmondson, Teaming, 2020). Ut ifra situasjonen Informant1 beskriver er den yngre ingeniøren alene om uttalelser og bidrag inn i teamet, uten støtte fra den mer erfarne prosjektlederen i de situasjonene der teamet er samlet til diskusjoner. Som forsker stiller jeg her spørsmål til om den yngre ingeniøren får det vedkomne trenger for å kunne oppleve følelsen av psykologisk trygghet?

Funnet i dette delkapitlet viser et eksempel på hva som kan skje dersom teamressursene ikke er tilgjengelig som først antatt. Tiltente mentorordninger for å sikre psykologisk trygghet hos en yngre fagingeniør, står i fare for å svikte. Det kan ha konsekvenser både for teamet og for de individene det gjelder. Det kan ha ringvirkninger på prosjektets løsning, dersom ikke de faglige diskusjonene blir løftet nok opp og frem.

4.2.4 Kommunikasjon og konflikter

Senge sier at «*Læring i team innebærer å mestre praksisen med dialog og diskusjon, dette er de to viktigste måtene teamene snakker sammen på*» (1992, s. 237). Det er flere av informantene som snakker om vanskelige opplevelser rundt kommunikasjon og konflikter. Informantene beskriver dialog og kommunikasjon som det mest brukte verktøyet for beskjeder og oppgaveflyt, men de opplever det også utfordrende. Spesielt trekker flere av informantene frem at det er utfordrende i de situasjonene der det oppstår konflikter. Edmondson uttaler at konflikter kan «*skape spenninger i teamet*» (2020, s. 66). Informant4 beskriver følgende situasjon:

«*Konflikten førte til at det ene teammedlemmet nektet å åpne seg for resten av teamets innspill eller meninger. Vedkomne opplevdes svært bastant og det var nærmest umulig å prate med vedkomne*» (I4).

I denne situasjonen beskriver informanten at medlemmene av teamet hadde ulike meninger og motsetninger som førte til konflikt og var ødeleggende for samarbeidet. Dette skapte en atmosfære av mistillit som førte til at noen av teammedlemmene ikke turte å dele sine ideer og tanker i gruppen. Informanten beskriver videre at det førte til en forsuring i gruppen der ingen av de involverte i diskusjonen var villige til å se situasjonen fra motpartens perspektiv. Konfliktfylte situasjoner som dette kan potensielt true alle de fire stegene til opplevelsen av psykologisk trygghet (Clark, 2020). Clark mener alle i teamet har et ansvar for å skape og opprettholde psykologisk trygghet (2020). Informant4 peker på at det er spesielt vanskelig når diskusjonen går så langt at

enkelte i teamet begynner å «henge ut» andre personer for å få sin egen mening til å virke bedre.

I slike situasjoner forklarer Edmondson at det kan det oppstå et behov i teamet for å snu seg mot lederen for å løse konflikten (Teaming, 2020). Det er naturlig å anta at du som leder ikke ønsker situasjoner som kan skade opplevelsen av psykologisk trygghet. Men en diskusjon og en konflikt kan i mange tilfeller bidra positivt til resultater. Edmondson beskriver at slike spenninger kan bidra positivt ved at det kan «*skape kreativitet, få frem idéer, og snevre inn analysen*» (2020, s. 66). Dette kan potensielt gi store gevinster for teamet og er dermed ønskelig å få til som leder. Edmondson beskriver at årsaken til at diskusjonen er ønskelig er fordi det krever det lille ekstra av den som skal fremme sin sak. Hun mener at dersom du går inn i en diskusjon for å få frem meninger og synspunkter, har du ofte forberedt deg på en overbevisende måte som kan være med på å fremme saken. Det neste som ofte skjer i denne situasjonen, er at en annen i teamet peker på hvorfor løsningen ikke vil kunne la seg gjennomføre. Her er diskusjonen i gang. Edmondson beskriver også at det kreves en ekstra analytisk innsats fra begge partene i en slik diskusjon, noe som kan bringe frem gode synspunkter (Edmondson, Teaming, 2020).

Disse situasjonene kan være krevende, men svært nyttige for teamet. Som leder mener Edmondson at det kreves «*tålmodighet, visdom og kunnskap, for å transformere spenninger til positive resultater*» (2020, s. 66). Den psykologiske tryggheten kan derimot fort bli utfordret dersom personer begynner å henge ut hverandre, eller oppfører seg på en måte som ikke er respektfullt. Jeg vil her referere til Clark sine fire steg til psykologisk trygghet. I tilfeller der diskusjoner går over i konflikter, blir alle de fire stegene til psykologisk trygghet utfordret, omtrent samtidig.

To av informantene snakker om viktigheten av å formulere seg rett ved kritikk. Kritikk kan være et sårbart punkt som fort kan fjerne motivasjonen fra et teammedlem. Informant4 mener det å gi god konstruktiv kritikk på en riktig måte er viktig for å opprettholde motivasjonen. Informanten peker også på at det går en balanse der man kan oppleves for forsiktig. Å finne balansen som gir akkurat nok kritikk for at teammedlemmet skal ta grep om oppgaven, men ikke for mye så det bikker over mot maktesløshet, var en spennende refleksjon. Informant4 viser til at ved å gi rett tilbakemelding kan den psykologiske effekten virke positivt inn på arbeidet som skal løses. Målet er å få teammedlemmet motivert til å ta arbeidet ett hakk videre, uten at vedkomne sitter igjen med en følelse av at man har mislyktes. Informant2 har følgende synspunkter fra sitt eget ståsted som leder av teamet:

En annen viktig egenskap er selvinnsikt og evnen til å tåle både kritikk og motgang. Dette er spesielt viktig i en lederrolle, da man må kunne ta ansvar for både suksess og feilgrep. Det er også viktig å være løsningsorientert og faglig dyktig, da dette gir tillit og respekt fra teammedlemmene. Jeg vil understreke at det er viktig å ha en kontinuerlig utvikling som leder, og at lederkurs og erfaringsoverføring kan være nyttig for å tilegne seg mer kunnskap og nye ferdigheter. (I2).

Forskjellen på god og dårlig ledelse på dette feltet kan gjøre store forskjeller hos mottaker. Den opplevde verdien av god ledelse i denne sammenhengen er en noe man som leder bør øve på å bli god på. Som leder har du en mulighet til å sette grenser og rammer for hvilken oppførsel som blir tolerert. For å skape en opplevelse av psykologisk trygghet skal alle i teamet ha en opplevelse av å bli inkludert, det skal være trygt å lære,

det skal oppleves både trygt og ønskelig at du bidrar, og du skal kjenne seg trygg nok til å tørre å utfordre det ukjente (Clark, 2020). Dersom lederen lykkes med å påse gjensidig respekt, uten at det setter en demper på diskusjonen, kan diskusjonen bidra positivt med gevinster (Edmondson, 2020).

Informant1 satt stor pris på diskusjoner i sitt team. Informant1 trakk frem, i likhet med Edmondson, at det kan gi store gevinster for teamet dersom diskusjonen foregår med gjensidig respekt og mot et felles mål. Med et felles mål mente Informant1 at alle partene måtte ønske det beste for prosjektet, ikke bare å vinne en diskusjon. Informant1 trakk frem følgende spørsmål der vedkomne hadde hatt gode resultater med å stille seg underveis i en slik prosess:

1. «Hvem sine innspill mangler i diskusjonen?» (I1).
2. «Hvem tør ikke snakke ut?» (I1).
3. «Hvilken stemme mangler for å komme frem til rett løsning?» (I1).
4. «Hvilke synspunkter hadde vært nyttig?» (I1).
5. «Hvem er best til å teste ut situasjonen?» (I1).
6. «Hvem blir tverrfaglig berørt?» (I1).

På denne måten holdt Informanten1 kontroll på prosessene, og kunne hele tiden påse at teamet var samlet mot et felles mål. Ved å ha et blikk på hvordan emnet som diskuteres påvirker prosjektet og løsningen, kunne informant1 påse at rett ressurs ble trukket inn til rett tid i diskusjonen. Typisk trengs alle involverte fag med for å finne en løsning som er rett for prosjektet. Dersom ikke dette blir løst i en tidlig fase, kan det oppstå problemer i ettertid. For prosjektets gjennomføring er det verst tenkelige tidspunktet for å finne ut av feil eller mangler, når prosjektet bygges. Da har det allerede påløpt unødige kostnader i materialer, planlegging og i bruk av menneskelige ressurser. Det er med andre ord av alles interesse at problemer blir løst i prosjektteamet, lenge før byggeprosessen starter.

I dette delkapitlet kan vi se at konflikter ikke bare er negativt, men kan gi positive gevinster for teamet. En av Informant4 viste til frustrasjon rundt et av teammedlemmenes bastante meninger, mens en annen Informant1 trakk frem nyttige hjelpemidler for å holde seg ovenpå diskusjonen og drive prosessen fremover. Konflikt og diskusjon som et funn viser at fallhøyden kan være stor, men ved rett håndtering kan gevinstene være store.

4.2.5 Personlighetstrekk

Det er flere av informantene som har hatt utfordringer tilknyttet motstridende personlighetstrekk, eller motstridende personlige handlingsmønstre. Vedkomne det dreide seg om ble ofte omtalt som en lite samarbeidsvillig person, med høylytte meninger. Vedkomne hadde ofte lite eller ingen interesse av å høre på andres meninger og idéer. En av Informant4 uttalte: «Dersom lederen ikke trer frem, kan en slik person fort få overtaket på teamet» I4.

Ved å se på LIFOs teori, kan personlighetstrekk fra en person som gjerne griper inn og tar kontroll, tendere mot «controlling/taking», i Tabell 2.1. Problemet som oppstår her er ikke bare en trussel for den psykologiske tryggheten, det er også en trussel for læring og

innovasjon. Ved å forhindre inkludering, forhindres en trygg plass for å lære, som motvirker læring og innovasjon (Clark, 2020). Edmondson viser til organisasjoner der det er etablert en «ovenfra og ned»-holdning fra ledelsen. I dette tilfellet er det en «ovenfra og ned»-holdning fra et teammedlem. Dette er ikke ønskelig. En slik holdning kan skape frykt og misnøye, og oppleves demotiverende (Edmondson, Teaming, 2020).

Som forsker var jeg nysgjerrig på hvordan mine informanter gikk frem for å håndtere denne personen og den potensielt uønskede effekten vedkomne kan ha på teamet. En av de mer erfarne informantene arbeider i stor grad med å håndtere slike konflikter. Enkelt forklart var informantens løsning følgende: «*Dersom personen gjennom flere samtaler ikke klarer å tilpasse seg, og ikke har et ønske om å bidra i den type team vi ønsker å etablere, får vedkomne beskjed om å tre av*» (I5). Dette sier noe om hvor alvorlig denne situasjonen kan være. En annen løsning fra en av informantene, var: «*Dersom vedkomne er skadelig for teamets kultur, men viser seg å være en god fagperson som mangler evne til å samarbeide, vil vi sette han på utsiden av teamet med en annen person som bindeledd*» (I1). På denne måten mente Informant1 at den psykologiske tryggheten til teamet ikke ble satt i fare. Personen kunne bidra, men kun fra sidelinjen.

Et tredje forslag var fra en av de yngre informantene. Informant2 løsning var: «*Jeg bare tar det med sjefen hans. Om det ikke blir løst vil jeg ha en annen person*» (I2). Dette gjorde at informanten kunne distansere seg fra problemet, noe som ga vedkomne en mindre konfliktfylt hverdag. Informant2 mente også at «*En slik person stikker kjepper i hjulene for å lage noe nytt*» (I2). Det er ingen tvil om at alle disse informantene har opplevd dette som en trussel mot læring og innovasjon.

I løpet av intervjurundene opplevde jeg at disse situasjonene hadde skapt mye fortvilelse hos informantene. Det oppstod problemet kunne ofte spores tilbake til enkeltpersoner med en sterk karakter. Personen det dreide seg om, opplevdes ofte lite samarbeidsvillig og ønsket å ha ting på akkurat sin måte, som vedkomne alltid har gjort det. Vedkomne var også ofte høylytt og bastant i sin kommunikasjon og kunne bruke psykologiske hersketeknikker for å trykke ned andres mening og fremme sin egen. Et eksempel på det var at vedkomne hurtig slo ned på nye idéer uten å høre dem ut, gjerne med en holdning som gir en følelse av dumhet hos den som fremmet forslaget. Edmondson har en passende beskrivelse av en lignende situasjon som den nevnt over. Hun mener at det i noen situasjoner kan virke som enkelte ser på de andre i teamet «*som et publikum*» (2020, s. 151). I Edmondsons eksempel fremmet teammedlemmet sine egne meninger og forventet at teamet skulle innrette seg, istedenfor å være en samarbeidspartner inn i gruppen (2020, s. 151).

Men hva om personen ikke er mottakelig for det lederen av teamet prøver å oppnå? Maslows teori om menneskelige behov beskriver hva som er viktig for mennesker i forskjellige stadier. Maslow mener det er i menneskets natur å være nysgjerrig og ønske mer (Maslow, 2017). Dersom vi ser situasjonen fra utsiden treffer målgruppen for dette forskningsprosjektet stort sett personer med høyere utdanning, med gode arbeidsforhold og god økonomi. Det er lett å anta at de er på toppen av Maslows behovspyramide og jakter på selvrealiseringsbehovet (Maslow, 2017). Når det gjelder personen som utgjør en trussel mot teamets psykologiske trygghet, oppleves denne personen ofte som sta, motvillig mot endringer og ofte høylytt. Personen velger også ofte å snakke til de andre i gruppen på en nedlatende måte. Det kan tenkes vedkomne forsøker å heve sin egen status ved å snakke ned andre. Dette skaper et miljø der de andre i gruppen enten ikke orker å ta kampen, og blir passive. Eller et det skapes en frykttkultur.

Ved å følge Edmondson teori snakkes det mye om hva som er viktig å etablere, men ikke så mye om hva du skal gjøre når det først går galt. Å finne årsaken til problemet er i dette tilfellet ikke så vanskelig. Det som er vanskeligere er å løse det.

«Mennesker lærer når de er klare for å gjøre noe annerledes», (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 34). Ved å reflektere over dette, kan en spørre seg om vedkomne faktisk er klar for å gjøre noe annerledes? Eller er det andre forhold i livet som gjør at vedkomne ikke er åpen for noe nytt? Dersom vi ser på Maslows behovspyramide, antar jeg at vedkomne har sine fysiologiske behov dekt. Dette på bakgrunn av arbeidssituasjon, inntekt og utdanning. Når det gjelder resten av behovspyramiden er det flere steder du som menneske ikke har dekt sine behov. Kanskje er vedkomne midt i en krise i livet som gjør at vedkomne ikke er klar for å gjøre noe annerledes? Vold i hjemmet kan eksempelvis true trygghetsbehovet. En skilsmisse vil kunne true de sosiale behovene. Frykten for å at vedkomne ikke er kompetent nok i sin jobb, vil kunne true behovet for annerkjennelse. Informant2 mente følgende:

Det kan være lurt å feire forskjeller for å skape en forståelse av at teammedlemmene bidrar forskjellig. En følelse av fellesskap er viktig for å øke engasjement og motivasjon. Som leder kan det være lurt å opptre som en visjonær gledesspreder for å gi økt grad av motivasjon og en psykologisk følelse av mestring som kan være med på å gjøre oppgaven lettere. Tenk at det er nyttigere å bygge opp under, og ikke grave ned. (I2).

Funnene i dette delkapitlet viser til utfordringer knyttet til personer som ikke ønsker å gjøre noe annerledes. Vedkomne omtalt i eksemplene opplevdes ofte bastant og lite samarbeidsvillig. Det er pekt på flere vinklinger fra teorien som kan gi mulige forklaringer på oppførselen. Funnene viser i stor grad at informantene opplevde dette som vanskelig som leder, og at det kunne ha store konsekvenser for teamet.

4.3 Psykologisk trygghet, læring og innovasjon

Innledningsvis på dette temaet fikk informantene spørsmål om hva de selv la i begrepet læring. Svarene de ga gjenspeiler viktige faktorer innen motivasjon, engasjement og et ønske om å bli bedre. Den ene av informantene la vekt på at læring skjer igjennom praksis. Alle informantene nevnte ordet utvikling. Det ble snakket om en vilje til å bli bedre, og det å bevege seg fra det kjente mot det ukjente. Informant5 nevner at «Effekten av læring er grunnleggende, men veien er vanskelig» (I5). Andre uttalelser er «læring er vanskelig og tar tid» (I1), og «uten psykologisk trygghet blir det ingen læring» (I6).

Mot slutten av intervjuene ble informantene spurt hvor deres egen kilde til inspirasjon og kompetanseheving innen læring kom fra, og det er her jeg som forsker fikk de mest interessante svarene. Ved å stille dette spørsmålet opplevde jeg at informantene trakk seg tilbake, tenkte grundig, og svarte opp på spørsmålet sett fra sitt eget ståsted. Jeg vil videre drøfte funnene i delkapitler etter tema: personlig utvikling og innovasjon som gevinst.

4.3.1 Personlig utvikling

Da informantene fikk spørsmål om hva som inspirerte dem til å lære mer, var det flere som oppga et ønske om å bli bedre. Inspirasjonskilden for flere av informantene var gode kollegaer de så opp til. Gode rollemodeller og idealer er noe vi kan kjenne igjen helt fra barndommen. En annen kilde til inspirasjon var samtaler med andre som deler interesse for faget. Det å delta i en mentorordning ble også nevnt. Her var det snakk om at å få veiledning og råd fra en mer erfaren person innen det aktuelle fagfeltet, kunne gi verdifull inspirasjon og økt motivasjon. Dette kan være en verdifull kilde til læring og inspirasjon, samt gi noe å strekke seg etter.

I Maslows behovspyramide er det tredje steget sosiale behov. Det sosiale behovet kan ses i sammenheng med Clark sitt første steg til psykologisk trygghet, «*opplevelsen av å bli inkludert*» (2020, s. 6). I denne sammenhengen kan følelsen av at du er med på noe stort, gi motivasjon. Informantene trekker frem at gode kollegaer og gode rollemodeller i arbeidslivet, kan være en motiverende faktor. Forskerne bak boken «*Learning Organizations*» (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021), viser til to måter å lære på:

Den kognitive læringsprosessen. Denne læringsprosessen handler om hvordan hjernen oppfatter omgivelsene. «*Tanker, væremåter og verdier*» (2021, s. 36), er med på å styrke opp under den kognitive læringsprosessen (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021). Det er her hjernen blir påvirket av gode rollemodeller, flinke foredragsholdere, gode professorer mm. Den kognitive læringsprosessen er også påvirket av individuelle forskjeller, som presentert av forskerne bak LIFO. Ved å kombinere disse kunnskapene, er det mulig å individuelt tilpasse hvordan du som leder snakker til teammedlemmene for å motivere best mulig ut ifra vedkomnes personlige behov. Det kan bidra til en økt forståelse for hvilken ressurs som trenger hva, til hvilken tid. Denne kunnskapen gir lederen mulighet til å løfte blikket å se sine omgivelser (Atkins, Katcher, & Dahl, 2013).

Den adferdsmessige læringsprosessen baserer seg på at læring er knyttet opp mot miljøet (2021, s. 36). De mener denne læringsprosessen kan bli støttet opp med blant annet gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. Læringsprosessen handler om følelsen av å bli sett, og å vite at noen er der for deg dersom du skulle trenge hjelp. Hvordan vi snakker med hverandre kan også ha en påvirkning her. Dersom det har oppstått en negativ opplevelse, eksempelvis om du har blitt uthengt eller snakket ned, vil dette bidra negativt til læring. Vedkomne kan eksempelvis sitte igjen med en følelse av å mislykkes, og kanskje vegre seg for å utføre oppgaven neste gang. Dette er ikke en ønsket opplevelse. (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021).

Videre viser de til at både den kognitive og adferdsmessige læringsprosessen bygger opp under psykologisk trygghet. Det er ønskelig å skape «*et trygt sted for teammedlemmene å lære nye ferdigheter, prøve de ut, feile, lære av feil og prøve igjen*» (Reid, Bekbalaeva, Bedford, Garcia-Perez, & Jones, 2021, s. 37). Dette bidrar til «*et godt læringsmiljø*» (Edmondson, Teaming to innovate, 2021, s. 76). Edmondson definerer et godt læringsmiljø som et sted der medlemmene av teamet bryr seg om hverandre, er interessert i å bygge hverandre opp og høre ut hverandres meninger. Miljøet må også legge til rette for at personer som ikke naturlig tar ordet, er trygge til å dele sine meninger. På denne måten blir også Senges «*team learning*», ivaretatt (1992, s. 236). Tidligere har vi snakket om hvorfor det tverrfaglige arbeidet er viktig. Teorien viser hvordan vi kan tilrettelegge for å bedre ivareta læringsprosessene i det tverrfaglige

arbeidet. Clark mener at «*der man før så på læring som noe man gjorde på eventer, som et resultat av caser som skulle løses, eller problemer som hadde oppstått, i dag er flettet inn i arbeidshverdagen*» (2020, s. 59).

Funnene i dette delkapitlet viser at informantene i stor grad ser på rollemodeller og gode kollegaer som inspirasjonskilde til å lære mer. Funnene vender også tilbake til at læring tar tid, noe tidligere funn har avdekket som en presset faktor i prosjektene. Teorien støtter hvorfor informantene blir inspirert av rollemodeller og trekker også paralleller mot psykologisk trygghet.

4.3.2 Innovasjon som gevinst

Under intervjurundene valgte jeg å starte med å spørre informantene spørsmål om innovasjon. Årsaken til at jeg valgte å spørre om dette først, var for å ikke lede informantene i retning av de samme tankene jeg hadde selv. Det interessante var å se at svarene de oppga innledningsvis var mer oppgavefokuserende enn svarene på de senere spørsmålene i intervjuet. Da informantene ble spurt om hvordan de legger til rette for innovasjon, svarte flere at de benyttet programbaserte systemer. Disse systemene er til for å fange opp feil, mangler eller avvik i prosjektene. To av informantene svarte at de ikke hadde noen strategi for innovasjon. En av informantene sa: «Det mest utfordrende med innovasjon er ikke å få idéene frem, men å ta vare på idéene, jobbe videre med dem og så skape nye måter å jobbe på» (I5). Informantene gjenkjente i stor grad innovasjon som læring som har skjedd underveis i prosessen.

For å lykkes med innovasjon i de type byggeprosjekter som omtales i denne oppgaven, er informantene enige om at det stilles krav til psykologisk trygghet. Informant3 oppga at «*innovasjon trenger ikke å være banebrytende, men kan være en serie med handlinger som til slutt fører til endret metode*» (I3). Dette i likhet med Edmondsons uttalelse «*innovative prosesser har som hovedmål å eksperimentere for å generere nye muligheter*» (2020, s. 35).

Ørstavik og Isaksen, definerer innovasjon som «*et nytt eller vesentlig endret produkt*» (snl.no, 2023). Dette samsvarer med det Informant3 sier, et det til slutt fører til en endret metode. Et eksempel på dette kan være der teamet har gjennomført en prosjektleveranse. Igjennom hele prosjektet er kan teamet ha samlet inn viktige erfaringer som kan ha gitt ny lærdom. Dersom teamet starter i et nytt prosjekt, uten å ha samlet sammen lærdommen som nytt grunnlag inn i neste prosjekt, vil muligheten for innovasjon være tapt. Det er først i det teamet klarer å skape nytt grunnlag, som på nytt kan gi ny kunnskap, at det kan kalles innovasjon. Informant3 mente om dette at «*Mange idéer oppstår tilfeldig, men ikke innovasjon. En god idé må omsettes så den blir nyttig før det kan kalles innovasjon*» (I3). Informant3 mener videre at innovasjon kan bygge på erfaringer fra tidligere prosjekter, som har resultert i et helt nytt grunnlag for et annet prosjekt. Dette er en gevinst som ganger organisasjonen og gir en gevinst i form av at organisasjonen opptrer som markedsdyktig. En slik utvikling er ønskelig fra en organisasjons perspektiv.

I de tilfellene informantene oppgir at de ikke har noe strategi, har de tidligere oppgitt at de ser på psykologisk trygghet som en nødvendighet for at prosjektteamet skal fungere. Spørsmålet da blir hvorfor prosjektteamet leverer på innovasjon når informantene ikke har noe strategi for dette? Edmondson uttaler følgende i denne situasjonen: «*Psykologisk trygghet er kritisk for å oppnå innovasjon*» (2020, s. 128). I følge Edmondsons uttalelse

kan vi anta at psykologisk trygghet er fundamentet for læring, læring er det som skjer underveis, mens innovasjon er gevinsten.

Funnene i dette delkapitlet viser at enkelte av informantene ikke hadde noen strategi for innovasjon. Likevel oppnår de gode resultater i prosjektteamene sine. Informantene oppgir at de oppnår nyskapning og forbedringer som til slutt fører til noe nytt, ved å ha fokus på psykologisk trygghet som en grunnleggende nødvendighet for å lykkes. Dersom målet er innovasjon, mener likevel Informant5 at alt kan ligge til rette for å skape innovasjon, men om teamet ikke klarer å dra nytte av læringen, vil det ikke oppstå nye måter å jobbe på.

5 Avslutning og konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å få mer kunnskap om hvordan psykologisk trygghet kan bidra på veien mot læring og innovasjon. Ved å knytte empiri mot teori kunne jeg gjenkjenne situasjoner og gi dem teoretisk tyngde. Clark sin teori var i stor grad knyttet opp til opplevelsen av psykologisk trygghet i team. Edmondsons teori hadde et stort fokus på de vanskelige samtalene, kommunikasjon mellommenneskelige relasjoner og ulike handlingsmønstre. Informantene som har bidratt til dybdeintervjuene har delt verdifull empiri som har bidratt til å svare opp problemstillingen: **Hvilken betydning har psykologisk trygghet for læring og innovasjon i team?**

Forskningsspørsmålene har vært medvirkende til å rette informantenes funn mot den aktuelle problemstillingen. Funnene viser flere utfordringer vedrørende psykologisk trygghet, fra virkeligheten som prosjektleder av tverrfaglige team. Funnene i denne forskningsoppgaven viser et behov for kunnskap om relasjonell ledelse. Det er identifisert og drøftet flere situasjoner fra informantene som viser en virkelighet der psykologisk trygghet ofte er utfordrende. Informantenes empiri har i stor grad kunne kobles mot teorien. Selv om enkelte av informantene oppga at de ikke hadde mye kunnskap om temaet, kunne de likevel kjenne igjen flere situasjoner som ga samsvar med teorien. Samtlige av informantene var samstemte om at psykologisk trygghet innbar en kultur der medlemmene i teamet føler seg trygge, respektert og inkludert. Dette samsvarer med Clarks første steg til psykologisk trygghet (Clark, 2020). Informantene satte også lys på at det er viktig å skape rom for å dele tanker, ideer og innspill uten frykt for negative konsekvenser. De mente dette skapte en åpen og ærlig kommunikasjon som fører til bedre samarbeid og læring. For å skape og opprettholde psykologisk trygghet i et team, er tillit, kontinuerlig dialog, klare kommunikasjonskanaler og felles forståelse viktige faktorer som kommer frem i drøftingen.

Et av hovedfunnene er tidsbruken knyttet til ledelsen av prosesser som viser seg nødvendige for å etablere en kultur for psykologisk trygghet i teamet. Ett av problemene med denne typen oppgaver er at tidsbruken i liten grad er synlig, og dermed vanskeligere å planlegge for. I de tilfellene prosjektene var presset på tid, opplevde informantene at de ikke fikk ivare tatt prosessene som kunne bidratt til god læring for teamet. Et av de mer alvorlige funnene var der tidspress og manglende psykologisk trygghet førte til vedvarende stress. Funnet viser til at vedvarende stress kan gi alvorlige helseplager. Wormnes og Mangers teori beskriver fysiske, emosjonelle og kognitive signaler på stress (2015). Disse funnene viser samlet at det å planlegge tidsbruken rettet til etablering av psykologisk trygghet, kan gi gode læringsprosesser. Ved å lette på tidspress og bedre opplevelsen av psykologisk trygghet, kan det bidra til å skape trygge miljøer uten helseskadelig stress.

Mellommenneskelige relasjoner viste seg utfordrende hos flere av informantene. Hovedfunnene tilknyttet dette problemet er der teammedlemmene ikke ville samarbeide, der diskusjonene ble til konflikter, eller motstridende forventninger førte til misforståelser. Felles for disse funnene er et behov for å forstå at mennesker handler og agerer forskjellig i forskjellige situasjoner. Flere av informantene viste til et behov for mangfold for å kunne løse oppgaven best mulig. Kunnskap om personlige handlingsmønstre og kommunikasjon viste seg nyttige for å opprettholde psykologisk

trygghet i teamet. De informantene som hadde god kunnskap om relasjonell ledelse, hadde gode og gjennomtenkte teknikker for å håndtere vanskelige relasjonelle situasjoner. Det kom tydelig frem fra funnene at individer som kan være en fare for teamets psykologisk trygghet, måtte håndteres før kulturen for psykologisk trygghet i teamet ble satt i fare. I de situasjonene hvor teammedlemmenes motstridende forventninger var et problem, kunne det gå på bekostning av samarbeidsevnen i teamet. Kompetanse på relasjonell ledelse og mellommenneskelige relasjoner, viste seg igjen som et verktøy for å forstå helheten i et team sammensatt av forskjellige individer med ulikt handlingsmønster.

I mange tilfeller der psykologisk trygghet sviktet hos informantene, gikk det på bekostning av prosjektleveransen eller på bekostning av personers helse. Det hadde hverken oppstått læring eller innovasjon der psykologisk trygghet sviktet. Opplevelsen av å være i et team uten psykologisk trygghet til stede har blitt gjenkjent som destruktiv, demotiverende og i enkelte tilfeller, fysisk og psykisk skadelig. Både empirien og teorien bekrefter Edmondsons påstand om at «Psykologisk trygghet er kritisk for å oppnå innovasjon», (2020, s. 128). Dette svarer også opp på min problemstilling. Psykologisk trygghet viser seg å ha svært stor betydning for læring og innovasjon. Uten psykologisk trygghet, blir det ingen positiv læringsprosess. Det kan oppstå negative erfaringer i de situasjonene psykologisk trygghet er fraværende, men dette vil ikke kunne bidra til innovasjon.

5.1 Styrker og svakheter ved oppgaven

SDI-metoden har vært en styrke i denne oppgaven, da metoden har gitt et kreativt spillerom i tillegg til å være systematisk og enkel å forholde seg til. Metoden passet spesielt godt til mitt forskningsprosjekt da det var egen empiri, og nysgjerrighet for andres opplevelser, som er bakgrunnen for valget av oppgave. Tjoras SDI-metode har stort sett vært enkel å følge, med unntak av et par tilfeller. Metoden sier lite om forskningsspørsmål, noe som har utløst en usikkerhet rundt om disse skulle med eller ikke. Jeg valgte å ta forskningsspørsmålene med, da de har vært nyttige igjennom hele masteroppgaven. Jeg har brukt forskningsspørsmålene både for å utvikle grunnlaget for intervjuguiden, og i arbeidet med empiri og teori. Til slutt er det også disse spørsmålene som har bidratt til å svare opp min problemstilling. På bakgrunn av dette har jeg derfor forskningsspørsmål med i denne oppgaven.

I spørsmålet om oppgavens generaliserbarhet, mener jeg som forsker at den samme problemstillingen vil kunne generere en variant av det samme svaret, uavhengig av forsker og informanter (Asbjørn Johannessen, 2021, s. 256). Forskningsprosessen vil kunne gi andre innspill til når psykologisk trygghet blir vanskelig, og identifisere andre problemområder. Personlig tror jeg hovedkonklusjonen vil bli noe av det samme, nemlig at psykologisk trygghet har svært stor betydning for læring og innovasjon i team.

Tjora tar selv opp at SDI-metoden har fått kritikk for å ha et delt syn på blant annet empiriske data og teori (2021, s. 58). Personlig synes jeg dette var en spennende del av prosessen. Forut for intervjuene hadde jeg lest en god del teori, og var nysgjerrig både på empiri og hvilke funn intervjuguiden ville generere. Jeg hadde også vært utbrent i lang tid, og hadde stor spenning knyttet til om jeg klarte å være frempå og inspirerende i intervjurundene. Heldigvis gikk dette veldig bra, og jeg er svært takknemlig for den tilbakevendte selvtilliten disse intervjurundene har gitt meg. Å velge intervju som

datainnsamlingsmetode var derfor ikke bare en riktig avgjørelse for generering av empiri, men også personlig for å vite at jeg var på rett vei til å takle arbeidslivet på nytt.

I SDI-metoden er det beskrevet en nøye fremgangsmåte for hvordan data skal samles inn. Det er også gode forklaringer til ulike valg man kan ta underveis i prosessen. Ved koding av data er det beskrevet en nøye fremgangsmåte for hvordan datagrunnlaget skal håndteres i verktøyet Nvivo (Tjora, 2021, s. 321). Selv mener jeg dette styrker oppgavens generaliserbarhet. Nvivo er et verktøy jeg ikke kjente fra før, og med bakgrunn som ingeniør hadde jeg langt større kunnskap til dataverktøyet Excel. Jeg har derfor valgt å sortere mine data i Excel fremfor i forskningsverktøyet Nvivo, da det forenklet mitt arbeid og ga meg større forståelse. Ut ifra et forskningsperspektiv er det mulig jeg skulle ha forholdt meg til ett verktøy i dette tilfellet. Om det har noe å si for utfallet, er jeg usikker på.

Hele veien frem til konseptanalysen, med unntak av forskningsspørsmålene, har SDI-metoden vært enkel å følge. I konseptutviklingen opplevdes fremgangsmåten imidlertid vanskeligere å få grep om. Da jeg arbeidet med å gruppere kodene kom de tre temaene jeg allerede hadde forutsett, ganske godt frem. Det står beskrevet i Tjoras teori at metoden «*hviler på tydeligere kreativitet når man kommer opp på konseptutviklingsnivå*» (2021, s. 247). Det var spennende å se at den teorien jeg har valgt å kalle miljø og personlige handlingsmønstre, var godt synlig. Om det i mitt tilfelle var tydelig kreativt, er jeg usikker på. Med dette oppnådde jeg å ikke presse teori på data, men la dataen vise hvilke teori som er relevant for å danne et helhetlig svar på problemstillingen.

Kunnskap om psykologisk trygghet kan gi trygghet til å opptre med visdom, og ha is i magen i vanskelige situasjoner. Kunnskapen kan også gi tilstrekkelig oversikt over situasjonene som oppstår til å kunne heve blikket og se, hva er det som egentlig skjer? Det er denne kunnskapen jeg innledningsvis i oppgaven ønsket å lære mer om. Informantene har vist stort engasjement for oppgaven, og jeg har hatt mye glede av å reflektere over innspillene i ettertid. I videre forskning hadde det vært spennende å få mer kunnskap om hvordan ivareta læring og sikre innovative gevinster, gitt at psykologisk trygghet er til stede.

6 Referanser

- Asbjørn Johannessen, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Adstrakt forlag.
- Atkins, S., Katcher, A., & Dahl, E. (2013). *LIFO Produktivity workbook*. The schutz company.
- Bansal, J., Bansal, A., Shahi, M., Kedige, S., & Narula, R. (2014). Periodontal Emotional Stress Syndrome: Review of Basic Concepts, Mechanism and Management. *Scientific Research Publishing*.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety*. Berrett-Koehler Publishers, inc.
- Edmondson, A. C. (2020). *Teaming*. Harvard Business school.
- Edmondson, A. C. (2021). *Teaming to innovate*. Ascent Audio.
- Maslow, A. H. (2017). *A theory of human motivation*. www.bnpublishing.com.
- Norheim, B. (2022, 12 07). <https://ndla.no/>. Hentet fra Maslows behovspyramide: <https://ndla.no/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1>
- Reid, M. D., Bekbalaeva, J., Bedford, D., Garcia-Perez, A., & Jones, D. (2021). *Learning Organizations*. Emerald publishing.
- Senge, P. M. (1992). *The Fifth Discipline*. Peter M. Senge: Mackays of chatham.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). gyldendal akademisk.
- Wormnes, B., & Manger, T. (2015). *Motivasjon og Mestring*. Fagbokforlaget.
- Wormnes, T. M. (2015). *Motivasjon og Mestring*. Fagbokforlaget.
- Ørstavik, F., & Isaksen, A. (2023, 3 februar). *snl.no*. Hentet fra innovasjon i Store norske leksikon på snl.no: <https://snl.no/innovasjon>

7 Vedlegg

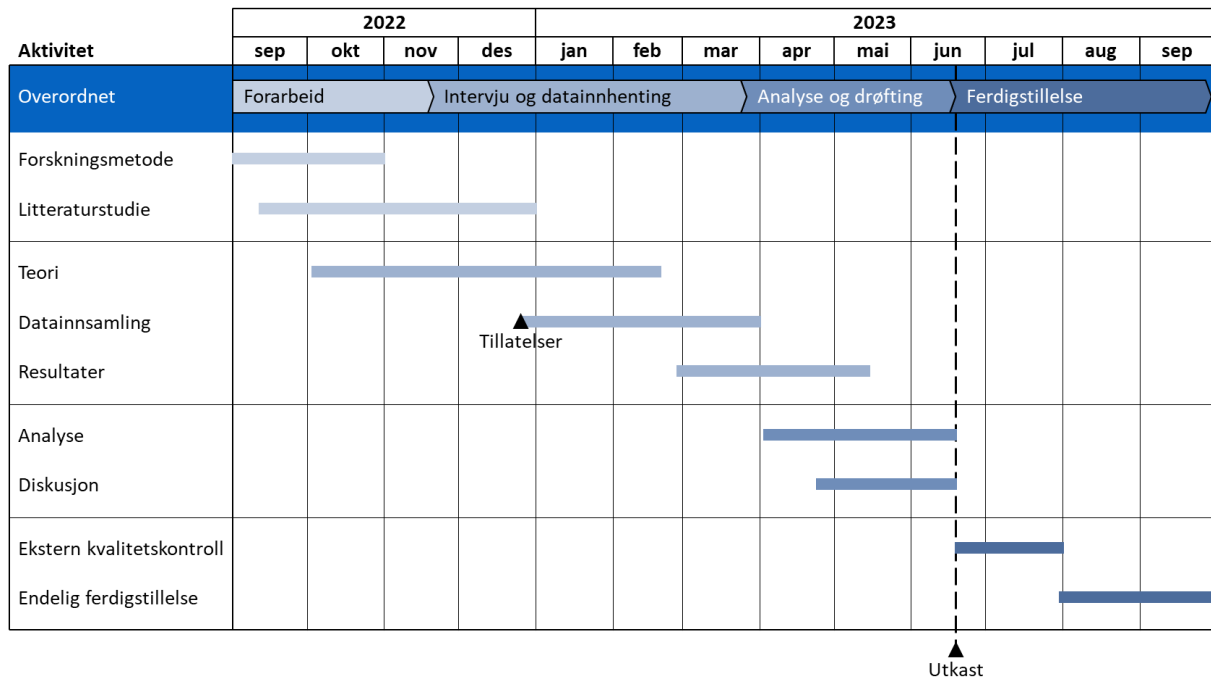
7.1 Fremdriftsplan

7.2 Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjektet

7.3 Godkjenning fra NSD (Norsk Senter for Forskningsdata, nå en del av SIKT)

7.4 Intervjuguide

7.1 Fremdriftsplan



7.2 Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjektet

Hei, mitt navn er Ellen Therese Rasmussen og arbeider med et forskningsprosjekt i forbindelse med min masteroppgave for NTNU. Jeg er 36 år, utdannet innen bygningsfysikk og fornybar energi, og har arbeidet flere år både som ingeniørkonsulent og som prosjekteringsgruppeleder i byggebransjen. De siste årene har jeg bygget på med en masterstudie innen organisasjon og ledelse, med fordypningsfelt innen relasjonell ledelse. Mine interesseområder er å skape gode, trygge arbeidsplasser og team med lav turnover og høy grad av motivasjon. Jeg ønsker med mitt forskningsprosjekt og se på hvordan tilretteleggelse av psykologisk trygghet og læring i teamarbeid kan gi gevinster både for den enkelte ansatte og for bedriften. Min teori baserer seg på den faglige utdannelsen i relasjonell ledelse hos NTNU, i tillegg til den erfaringsbaserte erfaringen som teamdeltager og teamleder.

Min problemstilling er følgende:

Hva skal til for å skape psykologisk trygghet og en kultur for læring og innovasjon i team?

- a. Psykologisk trygghet i teamene
- b. Tilretteleggelse for læring
- c. Tilrettelegge for innovasjon

Med din bakgrunn tror jeg du kan gi meg nyttig innsikt i denne problemstillingen og håper du har anledning til et times intervju.

Personopplysninger og håndtering

Personer vil bli behandlet anonymt. Datainnsamling vil foregå skriftlig i notat, og som lydfil. Personer som ønsker å stille til intervju til denne forskningsoppgaven, vil ikke bli navngitt i oppgaven. Formålet med intervjuene er å skape empiriske data som kan benyttes i oppgaven. Det er frivillig å delta, og det er mulig å trekke seg fra studien uten å oppgi årsak. Skriftlig kontakt vil skje gjennom NTNU sin studentmail, og vil bli slettet etter endt studietid. Det vil være mulig å lese igjennom oppgaven dersom dette er ønskelig.

Metode

Opgaven skal løses etter kvalitativ forskningsmetode med intervju som kilde til datainnsamling. Jeg ønsker å knytte kontakt med 5-6 personer som arbeider enten som team-coach eller teamleder i prosjekt. Planen er å gjennomføre ett dybdeintervju med hver av kandidatene.

Forventinger

Teamlederne/ coachene svarer opp om hvilken teori de baserer seg på, erfaringer og «best practice». Jeg ønsker å få svar på deres tanker bak å bygge gode team. Hvilke tanker ligger rundt motivasjon, trivsel, læring, ydmykhet, hvordan oppnå psykologisk trygghet, hvordan oppnå læring i team, og hvilke tanker de har rundt hvordan man får innovasjon til å skje.

Nytteverdi

Opgaven vil bidra med kunnskap om hvordan å skape en bærekraftig arbeidsplass for de ansatte, med innovative gevinster for bedriften. Det vil være fokus på hvordan man som leder og ansatt kan forhindre utbrenthet og skape trivsel og motivasjon. Forskingen vil være nyttig for alle som arbeider i team, både langsiktige og kortsiktige, på tvers av yrker og fagområder.

7.3 Godkjenning fra NSD (Norsk Senter for forskningsdata, nå en del av SIKT)



[Meldeskjema](#) / [Psykologisk trygghet i team](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
719991

Vurderingstype
Automatisk

Dato
23.08.2023

Tittel
Psykologisk trygghet i team

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

Prosjektansvarlig
Anne Rød

Student
Ellen Therese Rasmussen

Prosjektperiode
01.09.2022 - 01.09.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.09.2023.

7.4 Intervjuguide

Formålet med intervjuguiden er å få frem gode innspill om kompetanse og arbeidsmetoder med tanke på å bygge en kultur for læring og psykologisk trygghet i team.

1. Hvilke strategier har dere for innovasjon?

Nøkkelord: Psykologisk trygghet og læring, gode rutiner for å lære av feil

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

2. Dersom dere gjør det, hvordan tilrettelegger dere for innovasjon?

Nøkkelord: erfaringslæring, gode kommunikasjonsprosesser, stor takhøyde, ydmykhet, miljø for læring og utvikling

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

3. Hva legger dere i ordet innovasjon?

Nøkkelord: Finne opp noe nytt, forbedringer, positive endringer

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

4. Hva legger du i begrepet psykologisk trygghet?

Nøkkelord: Trygghet, motivasjon, lov til å komme med spørsmål, frihet til å snakke, ydmykhet for de andre i gruppen, respekt, gjensidig læring, det er lov å feile

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

5. Hva legger du i begrepet læring?

Nøkkelord: Lære av feil, system for forbedringer, et ønske om utvikling,

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

6. Hvordan arbeider du med team?

Nøkkelord: Prosjektteam, Ingeniørteam, hvem er «in house», hva består hele teamet av?

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

7. Hva er dine erfaringer med psykologisk trygghet og læring i Teamarbeid?

Nøkkelord: felles forståelse, gjensidig respekt, felles visjon, et ønske om å få frem alle medlemmenes meninger, forutforståelse og kompetanse vs/ nyteknning, en samlende leder, autonome prosesser, agile team,

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

8. Hvilke vurderinger blir gjort ved sammensetning av teamene?

Nøkkelord: Kompetanse, alder, mentorordninger, personlighetstrekk, Erfaren, Uerfaren, mellommenneskelige vurderinger, strategiske vurderinger

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

9. Hvilke utfordringer ser du med tanke på teamsammensetning i din bedrift?
Nøkkelord: Samarbeidsevne, individer, personlighetstrekk, profesjon, utdanning,

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

10. Hvilke tanker har du om hvordan man skaper psykologisk trygghet i team?
Nøkkelord: Kompetanse om teamledelse og samarbeid, rutiner for kommunikasjon, åpenhet, evne til å samle inn informasjon og skape en felles visjon,

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

11. Har dere en bevisst strategi på hvordan dere legger til rette for læring i teamet og/eller organisasjonen? – Kan du fortelle om strategien?
Nøkkelord: Oppfordre til å komme med innspill, lære av feil, snakke om forbedringer og utfordringer,

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

12. Hvilken kompetanse, erfaring og egenskaper vektlegges hos lederen av teamet?
Nøkkelord: Kompetanse på teamledelse, selvinnsikt

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

13. Hvilken kompetanse, erfaring og egenskaper vektlegges hos teammedlemmene?
Nøkkelord: Selvinnsikt, vilje og evne til å samarbeide, ønske om å bidra til felleskapet

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

14. Hvordan jobber dere (tilrettelegger dere) med motivasjon, engasjement og ansvarsfølelse hos teammedlemmene?
Nøkkelord: Eierskap, trygghet, åpne refleksjoner

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

15. Hvilke strategier har dere for å holde kontroll på (team-) prosessene?
Nøkkelord: Prosesser, valg av leder, ytre motivasjon, indre motivasjon

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

16. Hvilke strategier har dere for å fange opp og håndtere feil, utfordringer og avvik?
Nøkkelord: Kommunikasjonskanal, hvordan fange opp og drøfte

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

17. Hvilke egenskaper dere ser er spesielt viktig hos lederen av et team?
Nøkkelord: Kompetanse, selvinnsikt, ydmykhet, ryddighet

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

18. Hva er dine kilder til inspirasjon og kompetanse innen psykologisk trygghet?
Nøkkelord: forfattere, personer, bøker, youtube, tidskrift

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

19. Hva er din kilde til inspirasjon og kompetanse innen læring i team?
Nøkkelord: Amy Edmondson, Peter Senge, Maslow, Levin

Person 1	
Person 2	
Person 3	
Person 4	
Person 5	
Person 6	

Avslutningsspørsmål

1. Hva er de tre viktigste årsakene til at dere lykkes med psykologisk trygghet og samskapt læring?

<i>Person 1</i>	
<i>Person 2</i>	
<i>Person 3</i>	
<i>Person 4</i>	
<i>Person 5</i>	
<i>Person 6</i>	

2. Hvilke utfordringer dere har når det kommer til psykologisk trygghet og samskapt læring?

<i>Person 1</i>	
<i>Person 2</i>	
<i>Person 3</i>	
<i>Person 4</i>	
<i>Person 5</i>	
<i>Person 6</i>	

