

Ann-Helen Kirknes

Psykologisk trygghet i matriseorganisering - sett fra et ledelsesperspektiv.

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse

Veileder: Marte Bratseth Johansen

August 2023

Ann-Helen Kirknes

Psykologisk trygghet i matriseorganisering - sett fra et ledelsesperspektiv.

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse
Veileder: Marte Bratseth Johansen
August 2023

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Koblingen mellom arbeid med psykologisk trygghet og matriseorganisering har vært lite forsket på. I denne studien har fokus vært på ledelsespraksis i matriseorganisering, og hvordan lederne jobber med psykologisk trygghet i denne organisasjonsstrukturen.

Matriseorganisering skal bidra til en effektiv utnyttelse av ressursene på tvers i organisasjonen. Dette krever standardiserte arbeidsprosesser og felles rutiner. I en matriseorganisering, med delt ledelse, er det nødvendig at lederne samarbeider for å ivareta medarbeiderne og få organisasjonsstrukturen til å fungere. Dette samarbeidet er vesentlig for å skape psykologisk trygghet i en slik kontekst.

Psykologisk trygghet er et velkjent begrep innenfor ledelse. Psykologisk trygghet handler om et arbeidsmiljø hvor man tar vare på medarbeidernes innspill og ideer, og bruker disse aktivt til læring og videreutvikling av organisasjonen. Dette er et viktig verktøy for å bidra til motiverte medarbeidere, som gjennom en følelse av trygghet, kan si sin mening, stille spørsmål og gjøre feil. Slik bidrar de til at organisasjonen når sine mål.

Formålet med denne studien er å få større kunnskap rundt ledelse i en matriseorganisering, og få økt innsikt i hvilken lederkompetanse en slik organisering krever. Studien undersøker hvordan lederne jobber med psykologisk trygghet i en slik organisasjonsstruktur, basert på ledernes refleksjoner og erfaringer. Analysemetoden er en veksling mellom deduktiv og induktiv tilnærming.

For å belyse studiens problemstilling er ulike teoretiske perspektiv knyttet til organisasjonsstruktur, relasjonell ledelse og psykologisk trygghet benyttet. Studiet er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse, hvor dybdeintervju av seks ledere ved et større, norsk universitet utgjør empirien.

Resultatene viser at lederne ser muligheter i å samle kompetanse gjennom faglige fellesskap i matriseorganiseringen. Utfordringene lederne erfarer dreier seg om delt ledelse og samarbeid. Undersøkelsen viser behov for å skape en felles forståelse for hvordan en matriseorganisering er ment å fungere. Lederne har varierende erfaring med og kjennskap til psykologisk trygghet. Resultatene viser at flere ledere har jobbet bevisst over tid med å skape psykologisk trygghet. Matriseorganisering som organisasjonsstruktur kan imidlertid gi noen utfordringer når det gjelder arbeid med psykologisk trygghet.

Abstract

Little research has been done on psychological safety in matrix organisations. In this study, the focus has been on management practices in a matrix organisation, and how the managers work with psychological safety in this organisational structure.

A matrix organisation is supposed to contribute to efficient utilization of resources across the organisation. This requires standardized work processes and common routines. In a matrix organisation, with shared leadership, it is necessary for the managers to cooperate to look after the employees and make the organisational structure work. This cooperation is essential to create psychological safety in such a context.

Psychological safety is a well-known concept within management sciences. Psychological safety is about a working environment where employees' input and ideas are appreciated, and actively used for learning and the development of the organisation. This is an important tool for contributing to motivated employees, who, through a sense of security, can speak their mind, ask questions, and make mistakes. In this way, they contribute to the organisation achieving its goals.

The purpose of this study is to gain knowledge about management in a matrix organisation, and to increase insight into what leadership skills this requires. The study examines how the managers work with psychological safety in this organisational structure, based on these managers' reflections and experiences. The analysis method is an alternation between deductive and inductive approach.

Various theoretical perspectives related to organisational structure, relational management and psychological safety are used in this study. The study has been carried out as a qualitative investigation, where in-depth interviews with six managers at a Norwegian university form the empirical evidence.

The results show that the managers see opportunities in gathering expertise through professional communities in the matrix organisation. The challenges the managers experience relate to shared management and collaboration. The survey shows a need to create a common understanding of how a matrix organisation is intended to work. The managers have varying experience with and knowledge of psychological safety. The results show that several managers have worked consciously over time to create psychological safety. Matrix organisation as an organisational structure can, however, present some challenges when it comes to working with psychological safety.

Forord

En erfaringsbasert mastergrad gir god mulighet til å kombinere teori og praksis, og kan virkelig anbefales.

Arbeidet med studier innenfor organisasjon og ledelse, og spesielt denne masteroppgaven, har vært utfordrende og samtidig veldig lærerikt. Jeg har tilegnet meg verdifull kompetanse, som har bidratt til at jeg underveis i løpet tok et steg videre og søkte en lederstilling.

Det er flere som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg takke lederne som stilte opp og delte sine tanker og erfaringer i denne studien. Det har vært spennende og interessant og få et innblikk i deres ledelsespraksis. Jeg vil også takke min veileder, Marte Bratseth Johansen, for nyttige diskusjoner, innspill og støtte underveis i prosessen med oppgaven.

Arbeidet med masteroppgaven har vært tidkrevende og til tider altoppslukende. Takk til min arbeidsgiver, NTNU, for muligheten og tilretteleggingen, slik at studiene lot seg gjennomføre ved siden av full jobb.

Sist, men ikke minst, en stor takk til Jan Pål for tålmodigheten og all støtte. Du har vært til uvurderlig hjelp med korrekturlesing og som diskusjonspartner sent og tidlig.

Trondheim, august 2023

Ann-Helen Kirknes

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	v
Abstract	vi
1. Innledning	1
1.1 Oppgavens tema og problemstilling	1
1.2 Oppgavens oppbygning	2
2. Teori og studiens kontekst	3
2.1 Innledning	3
2.2 Psykologisk trygghet.....	3
2.2.1 Relasjonsledelse og psykologisk trygghet	3
2.2.2 Hva psykologisk trygghet ikke er	6
2.2.3 Kritikk av psykologisk trygghet	6
2.3 Matriseorganisering som organisasjonsstruktur	6
2.3.1 Muligheter og utfordringer med matriseorganisering	7
2.3.2 Ulike typer matriseorganisering	8
2.4 Psykologisk trygghet i matriseorganisasjon	8
2.5 Studiens kontekst	9
3. Metode	12
3.1 Bakgrunn for prosjektet.....	12
3.2 Forskningsdesign	12
3.3 Deduktiv og induktiv metode	13
3.4 Utvalg.....	13
3.4.1 Styrker og svakheter ved utvalg strategien	14
3.5 Intervju	15
3.5.1 Transkripsjon	17
3.6 Analyse.....	17
3.7 Kvalitet på studien	20
3.7.1 Validitet	20
3.7.2 Reliabilitet.....	20
3.7.3 Generaliserbarhet.....	20
3.8 Å forske på egen organisasjon.....	21
3.8.1 Egen rolle og forforståelse.....	21
3.8.2 Etske vurderinger	22
4. Presentasjon av empiri	23
4.1 Faglige matriser – «en formalisering av et faglig samarbeid»	23

4.1.1	Kompetanse.....	24
4.1.2	Standardisering.....	25
4.1.3	Faglig fellesskap.....	25
4.1.4	Oppsummering – faglige matriser.....	26
4.2	Delt ledelse – «bare det er klart hvem som leder hva».....	26
4.2.1	Roller, myndighet og ansvar i matriseorganiseringen.....	26
4.2.2	Faglig ledelse	27
4.2.3	Lojalitetspress mellom institutt og matrise.....	28
4.2.4	Oppsummering – delt ledelse.....	28
4.3	Deling av ressurser.....	29
4.3.1	Oppsummering – deling av ressurser	29
4.4	Samarbeid og kommunikasjon	30
4.4.1	Samarbeid	30
4.4.2	Kommunikasjon mellom lederne.....	31
4.4.3	Forventningsavklaring	32
4.4.4	Oppsummering – samarbeid og kommunikasjon.....	32
4.5	Psykologisk trygghet - «..dette kommer ikke av seg selv, det er noe som må jobbes med».....	33
4.5.1	Å berede grunnen – sette rammer for arbeidet og fremheve formålet.....	33
4.5.2	Invitere til deltagelse – situasjonsmessig ydmykhet, proaktiv forespørsel, system og struktur.....	34
4.5.3	Reagere konstruktivt – uttrykke takknemlighet, ufarliggjøre feil og sanksjonere brudd	35
4.5.4	Oppsummering psykologisk trygghet.....	36
5.	Drøfting og oppsummering.....	37
5.1	Faglige matriser og arbeid med psykologisk trygghet.....	37
5.2	Delt ledelse og arbeid med psykologisk trygghet.....	38
5.3	Deling av ressurser og arbeid med psykologisk trygghet	40
5.4	Samarbeid mellom lederne og arbeid med psykologisk trygghet.....	41
5.5	Forventninger til leder i matriseorganisering, og leders arbeid med psykologisk trygghet.....	42
5.6	Strukturert ledelsessamarbeid i forhold til psykologisk trygghet.....	43
5.7	Avsluttende oppsummering.....	43
6.	Referanser.....	46
7.	Vedlegg	48

Vedlegg 1 – Intervjuguide	49
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	51
Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD	54

1. Innledning

Denne studien vil ta for seg ledelse og psykologisk trygghet i matriseorganisering. Som ny leder i en slik organisasjonsstruktur, har jeg sett at matriseorganisering kan gi noen utfordringer knyttet til ansvarsfordeling mellom de involverte lederne, samt ivaretagelse av medarbeiderne. Dette gjorde meg nysgjerrig på hvordan lederne jobber med å skape psykologisk trygghet i en slik kontekst.

Bakgrunnen for min interesse for psykologisk trygghet er studier innenfor spesialiseringen relasjonell ledelse, hvor jeg ble interessert i hvordan leder kan legge til rette for et arbeidsmiljø som skaper trivsel, motivasjon og utvikling hos medarbeiderne. Psykologisk trygghet bygger på gode relasjoner, og er et lederansvar (Edmondson, 2019; Spurkeland, 2020).

Gjennom et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet vil medarbeiderne bidra med sine innspill, dele av sine erfaringer og lære av hverandre (Edmondson, 2019). Ved å dele på ressursene i en matriseorganisering, kan arbeid med psykologisk trygghet være med å heve kvaliteten på arbeidet og levere tjenester på en effektiv måte (Edmondson, 2019; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Slik kan organisasjonen utnytte ressursene best mulig. Leders arbeid med psykologisk trygghet i en organisasjonsstruktur som matriseorganisering, er interessant spesielt med tanke på delt ledelse og deling av ressurser. Matriseorganisering gir noen muligheter og utfordringer i dette arbeidet.

Formålet med denne studien er å få større kunnskap om ledelse, og om organisasjonsstruktur har betydning for ledelsespraksis. Dette er relevant for få større innsikt i hvilken lederkompetanse matriseorganisering krever. Koblingen mellom psykologisk trygghet og matriseorganisering ser ut til å være lite forsket på. Jeg har gjort mange søk i ulike søkemotorer, slik som Google scholar og Scopus, uten å få treff. Å se psykologisk trygghet i sammenheng med matriseorganisering ble derfor et naturlig utgangspunkt for denne studien.

1.1 Oppgavens tema og problemstilling

Det har i de senere årene vært stor interesse for temaet psykologisk trygghet i organisasjoner i forbindelse med lederskap (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet handler om å skape et miljø hvor det er rom for å si sin mening, stille spørsmål og gjøre feil. På denne måten kan organisasjonen lære av feil og øke kvaliteten på arbeidet som utføres (Edmondson, 2019). Dette krever en lederkompetanse som kan legge til rette for et arbeidsmiljø der medarbeiderne motiveres til å engasjere seg og bidra til utvikling av organisasjonen. Medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs, og må ivaretas godt.

Det stilles stadig høyere krav til omstillingsevne i dagens arbeidsliv, hvor det forventes at man jobber smartere og mer effektivt. Matriseorganisering er en måte å organisere arbeidet på som skal bidra til bedre utnyttelse av ressursene, kompetansedeling og samarbeid på tvers i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Psykologisk trygghet er viktig for godt samarbeid og for å ta vare på medarbeiderne i en slik arbeidshverdag.

Problemstillingen som danner utgangspunkt for denne studien, er:

Hvordan arbeider ledere med psykologisk trygghet i en matriseorganisasjon i høyere utdanning?

Problemstillingen setter rammen for det jeg skal undersøke, og er et spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen et al.,2021). Denne studien viser noen lederes erfaringer og refleksjoner rundt egen ledelsespraksis. Problemstillingen har et bestemt formål, som lar seg belyse ved bruk av samfunnsvitenskapelig metode. Johannessen et al. (2021) poengterer at problemstillingen skal avgrense og gi retning for arbeidet.

I utarbeidelse av intervjuguide har jeg støttet meg til relevant teori om matriseorganisering og psykologisk trygghet. Jeg har gjennomført undersøkelsen på egen arbeidsplass; et større universitet. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 2 om teori og studiens kontekst.

1.2 Oppgavens oppbygning

For å gjøre oppgaven oversiktlig for leseren har jeg startet med et sammendrag og en innledning. Videre redegjør jeg for oppgavens problemstilling og formål, før jeg presenterer de teoretiske rammene som danner grunnlaget for mitt arbeid, samt studiens kontekst. I kapittel 3 redegjør jeg forskningsdesign og metodisk tilnærming. Deretter presenterer jeg empirien og sentrale funn i kapittel 4. Funnene drøftes opp mot teori og problemstillingen for oppgaven i kapittel 5, før jeg avslutter med en oppsummering og forslag til videre forskning.

2. Teori og studiens kontekst

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for studiens teoretiske rammeverk og kontekst. Med utgangspunkt i problemstillingen, har jeg valgt å bruke teori om psykologisk trygghet, relasjonsledelse og matriseorganisering for å belyse og diskutere sentrale funn fra undersøkelsen.

Jeg vil først gjøre rede for relevant teori om begrepet psykologisk trygghet. Her er Amy Edmondson (2019) og hennes tre faktorer; lage rammer for arbeidet, invitere medarbeidere til deltagelse og å reagere konstruktivt på innspill fra medarbeiderne, sentrale for å skape psykologisk trygghet. Jeg vil se disse i forhold til Hu et al. (2018) sin forskning på relasjonen mellom leder og medarbeider, samt Spurkelands (2020) syn på relasjonskompetanse.

Videre går jeg inn på matriseorganisering for å presentere relevant teori, med utgangspunkt i Jacobsen & Thorsviks (2019) beskrivelse av organisasjonsstruktur. Kommunikasjon er trukket fram som sentralt med tanke på matriseorganisering (Dunn, 2001). Jeg kobler dette sammen med de utfordringene Sy og D'Annunzio (2005) trekker fram når det gjelder felles mål, roller, ansvar og delt ledelse i organisasjonsstrukturen matriseorganisering. I tillegg knytter jeg dette sammen med Galbraiths (2009) syn på matriseorganisering. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg koble teori om psykologisk trygghet og matriseorganisering for å synliggjøre konteksten for min studie.

2.2 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet ble introdusert som begrep på 1960-tallet (Schein & Bennis, 1965; Edmondson, 2019). Begrepet ble videreutviklet i forskning, blant annet av Kahn (1990) og Amy Edmondson (2019).

En vanlig definisjon av psykologisk trygghet er en felles opplevelse av at man kan si hva man mener, stille spørsmål, komme med sine innspill og ideer, og dele sin kunnskap uten frykt for sanksjoner. Dette gjelder på gruppenivå, ikke individnivå (Edmondson, 2019). Medarbeiderne har tillit til og respekt for hverandre. Det legges til rette for en åpen kommunikasjon rundt problemer, feil og muligheter for forbedringer, for å øke deling av kunnskap og ideer. Det er en forventning om, og en aksept for, at man er åpen for at man kan gjøre feil, og at det er tillatt å spørre om hjelp. Graden av psykologisk trygghet kan variere innenfor en og samme organisasjon.

Det handler om å ha tro på at arbeidsmiljøet har et klima, hvor medarbeiderne kan være trygge på å uttrykke seg og være seg selv (Edmondson, 2019). Fordelen med å ha et slikt arbeidsmiljø er at man kan forebygge feil, fremme kreativitet og innovasjon. Dette er viktig for at både medarbeiderne og organisasjonen skal lære og utvikle seg.

Forskning viser at organisasjoner som mangler psykologisk trygghet, risikerer å gå glipp av medarbeidernes engasjement, innspill og ideer (Edmondson, 2019). Medarbeidernes engasjement og innspill er viktig både for at arbeidet skal oppfattes meningsfullt, i tillegg til at det har betydning for utvikling av organisasjonen.

2.2.1 Relasjonsledelse og psykologisk trygghet

Nembhard og Edmondson (2006) har i sin studie undersøkt hvordan leders evne til inkludering påvirker psykologisk trygghet og forbedring av arbeid i helseteam. De fant at lederstil har en påvirkning på om de ansatte følte de kunne si sin mening og komme med sine ideer. Dersom ledere har en autoritær stil var det større sannsynlighet for at

de ansatte i teamet ikke opplevde tilstrekkelig støtte fra leder til at det var trygt å si sin mening. Det motsatte gjelder om leder har en demokratisk tilnærming og lederstil, hvor leder er støttende og åpen for spørsmål og det å bli utfordret. Her opplevde de ansatte større grad av psykologisk trygghet. Nembhard og Edmondson snakker her om inkluderende ledelse; en leder som aktivt inviterer de ansatte til å komme med sine innspill og samtidig verdsetter dette. Dette er noe leder må trene på.

Edmondson et al. (2016) har, i en komparativ studie, sammenlignet psykologisk trygghet innenfor helseforetak med psykologisk trygghet i utdanningsinstitusjoner. Deres studie har fokusert på tre forhold; hierarki, leders påvirkning og type arbeid. Studien viser at leders evne til å skape et positivt arbeidsmiljø, påvirker graden av psykologisk trygghet. Forfatterne peker på at leder har en viktig rolle når det gjelder å lage et arbeidsklima som bidrar til medarbeidernes evne til tilpasning og læring. De fant at den gjensidige avhengigheten mellom undergrupper i helsesektoren og utdanningssektoren var ulik. I helsesektoren (et sykehus) var det høy grad av gjensidig avhengighet mellom undergrupper, mens innenfor skoler fant de at klasserom styres av den enkelte lærer, som har høy grad av autonomi. Forfatterne mener at helsevesenet og utdanningssektoren står i et press når det gjelder at de både skal tjene individ og samfunn, og hemmes av normer for autonomi og hierarkiske strukturer som begrenser muligheten for å be om hjelp, dele ideer og støtte hverandre. Forfatterne argumenterer for at psykologisk trygghet er spesielt viktig under slike forhold.

Hu et al. (2018) har undersøkt hvilken innflytelse etisk ledelse har på om hvorvidt de ansatte bruker stemmen sin, sier ifra og kommer med sine ideer (voice behaviour). Dette henger sammen med kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, og det handler om å utfordre på en konstruktiv måte, for å bidra til forbedring. Forfatterne mener at kvaliteten på relasjonen kan knyttes til hvorvidt medarbeideren tør å «bruke stemmen sin» eller ikke. De har sett på om psykologisk trygghet og psykologisk myndiggjøring (empowerment) har betydning for de ansattes atferd i denne sammenhengen. Hu et al. fant at etisk ledelse fremmer de ansattes «voice behaviour» gjennom blant annet kommunikasjon. Ledere som bidrar til økt psykologisk trygghet, bidrar også til at medarbeiderne tør å si fra (bedre «voice behaviour»). Ifølge deres funn bidrar denne kommunikasjonen til større grad av psykologisk trygghet og psykologisk myndiggjøring.

Å skape trygge relasjoner er viktig for å skape psykologisk trygghet. Dette er et lederansvar (Spurkeland, 2020; Edmondson, 2019). Edmondson (2019) poengterer at dette krever en kompleks relasjonskompetanse, i tillegg til tid, innsats og trening.

Det er fire stadier i relasjonsbygging (Spurkeland, 2020, s.147):

1. Etableringsfasen; den første kontakten mellom to ukjente personer.
2. Testfasen; gi trygghet i hva man kan stole på og hva som må endres/tilpasses.
3. Tillitsfasen; opplever forutsigbar og troverdig atferd.
4. Vedlikeholdsfasen; jevnlig pleie av relasjonen.

Etableringsfasen i en gruppe, slik som i et nettverk som en matrise, vil kreve en god gruppeprosess for at gruppens medarbeidere skal bli kjent med hverandre. Her har leder et ansvar for å legge til rette for en slik prosess. Testfasen handler om å finne ut om man kan stole på det den andre sier og hvordan personen er i praksis. Spurkeland (2020) omtaler dette som en justeringsfase hvor man tilpasser seg hverandre. Her har leder en viktig oppgave gjennom oppfølgingssamtaler med medarbeiderne. I tillitsfasen er justeringen over og man har funnet ut av hvordan de andre faktisk er. Relasjonen

oppleves som mer forutsigbar. Her har leder ansvar for å jobbe med relasjonene uavhengig av hvordan den enkelte medarbeider er. Ulike personer trenger ulik oppfølging. Vedlikeholdsfasen handler om å holde kontakten, enten gjennom at man møtes i jobbhverdagen på arbeidsplassen eller ved skriftlig kommunikasjon (e-post, sms, chat etc). Her vil ofte medarbeidersamtalen fungere som vedlikehold. Den er imidlertid ikke nok for å bygge relasjon til en medarbeider, men kan bekrefte og bygge videre på en allerede etablert relasjon (Spurkeland, 2020).

Relasjonsledelse i seg selv er viktig i matriseorganisering. Å få en matrise til å fungere handler ikke om struktur, men om ledelseskommunikasjon og relasjoner (Galbraith, 2009). Galbraith (2009) er i likhet med Dunn (2001) opptatt av god kommunikasjon for å få matriseorganiseringen til å fungere hensiktsmessig. Han kobler dette til sosial kapital og nettverk. Spurkeland (2020) snakker om relasjonell kapital i betydningen av de ulike relasjonene en person omgir seg med. Den relasjonelle kapitalen, det samspillet man har med sine kollegaer på arbeidsplassen, kan knyttes til om man når de mål en har satt seg og opplever suksess eller ikke.

Edmondson (2019) deler inn i tre hovedpunkt i forhold til lederskap og psykologisk trygghet. Disse kan hjelpe leder med å vurdere om man jobber på en hensiktsmessig måte med å skape psykologisk trygghet. Det er viktig at leder jobber med å:

1. Berede grunnen
 - Sette rammer for arbeidet
 - Fremheve formålet
2. Invitere til deltagelse
 - Situasjonsmessig/situasjonsbetinget ydmykhet
 - Proaktiv forespørsel
 - System og struktur
3. Reagere konstruktivt
 - Uttrykke takknemlighet
 - Ufarliggjøre feil
 - Sanksjonere klare brudd

Å berede grunnen handler om at leder avklarer rammene for arbeidet og vurderer kompleksiteten og usikkerheten gruppen står ovenfor. Her er det viktig å skape en felles forståelse for hva arbeidet går ut på og hensikten med det. Samtidig er det avgjørende å skape en forståelse av at man må være forberedt på at ikke alt blir perfekt ved første forsøk og at det er et poeng å lære underveis.

Å invitere til deltagelse handler om at leder har en ydmyk og nysgjerrig tilnærming, for å sikre at medarbeiderne ikke er av den oppfatning at leder alltid vet best og sitter med alle svarene. Å ha en struktur for å systematisk få frem medarbeidernes ideer og innspill legger til rette for en åpen dialog. Det handler om at leder er proaktiv og stiller spørsmål.

Den siste faktoren for å skape psykologisk trygghet handler om å reagere konstruktivt, og at leder anerkjenner innspill og spørsmål fra medarbeiderne. Det er i tillegg et poeng å ufarliggjøre feil for å sikre medarbeidernes innspill. Samtidig er det viktig å «sette ned foten» ved behov, for at det skal være klart hvor grensene går i forhold til upassende atferd og handlinger.

Psykologisk trygghet alene, er ikke nok for at medarbeiderne skal yte maksimalt. Det er med på å fremme fokus på læring og forebygge feil. Her spiller leder en viktig rolle gjennom å sette krav og samtidig bidra til psykologisk trygghet.

2.2.2 Hva psykologisk trygghet ikke er

Psykologisk trygghet har mye til felles med, men er ikke det samme som tillit. Tillit oppleves på individnivå, med det menes at tillit er en forventning om man kan stole på en annen person, mens psykologisk trygghet oppleves på gruppenivå. Det vil si at man har en felles oppfatning av at det er trygt å si sin mening, dele ideer og kunnskap uten frykt for sanksjoner. Edmondson (2019) beskriver det som en opplevelse.

Psykologisk trygghet handler ikke om personlighet; om man er ekstrovert eller introvert. Det handler om et arbeidsklima, noe som påvirker medarbeidere ganske likt, uavhengig av om de er ekstrovert eller introvert. (Edmondson, 2019).

Psykologisk trygghet handler heller ikke om at man skal senke de faglige kravene til kvalitet i arbeidet som skal utføres. Graden av psykologisk trygghet og graden av ytelse er to separate, men like viktige faktorer (Edmondson, 2019).

Vi kan si at det motsatte av psykologisk trygghet er frykt; frykt for å bli oppfattet som uvitende, inkompetent og negativ. Dette kan også være frykt for å oppleves som forstyrrende for de andre, og ikke minst frykt for å gjøre feil. Å gjøre feil kan føre til ubehagelige konsekvenser. Enkelte er av den oppfatning at medarbeidere som er redd for å gjøre feil, motiveres til å jobbe hardt for å unngå dette. Dersom dette preger organisasjonen, kan det utvikles en frykttkultur. Ifølge Edmondson (2019) har ingen organisasjon råd til å være preget av en frykttkultur, fordi man da mister muligheten for læring og utvikling.

2.2.3 Kritikk av psykologisk trygghet

Innenfor ledelsesteori, som på mange andre felt, oppstår det ulike trender. Psykologisk trygghet kan være en slik trend, og det er viktig å være litt kritisk til disse trendene. Noe av kritikken av psykologisk trygghet går på at arbeidsmiljøet kan bli for trygt og snilt (Edmondson, 2019). Edmondson påpeker imidlertid at dersom man var opptatt av å være snill, ville de ansatte la være å si fra for å ikke gjøre den andre ukomfortabel. Dette vil ikke føre til læring eller utvikling i organisasjonen, hvilket er det motsatte av hva psykologisk trygghet skal bidra til.

Moxnes (2022) ser på psykologisk trygghet som et virkemiddel han sammenligner med hjernevask, hvor evnen til å reflektere og tenke selv svekkes. Annen kritikk handler om at streben etter trygghet kan føre til at medarbeiderne blir selvsentret, og mindre opptatt av å være sterk og ta ansvar (Mohn, 2020).

Kritikken av psykologisk trygghet har vært viktig å ha med som et bakteppe i prosessen med prosjektet mitt.

2.3 Matriseorganisering som organisasjonsstruktur

Det er ulike måter å organisere ansatte og oppgaver på i en organisasjon. Organisasjonsstruktur handler om hvordan organisasjonen velger å fordele og koordinere oppgavene og hvordan organisasjonen styres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). De fleste organisasjoner har fordelt beslutningsmyndigheten ut fra et hierarki, hvor hierarkiet beskriver hvem som kan ta hvilke beslutninger. Hierarkiet utgjør en «rett linje» fra toppledelse til de ansatte via mellomledere; «linjeorganisasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hver leder har beslutningsmyndighet overfor sine medarbeidere i linja.

En matriseorganisering er en organisasjonsstruktur bygget på to eller flere dimensjoner, slik som funksjoner, produkt eller regioner, og der medarbeiderne har to ledere (Galbraith, 2009). Matriseorganisering er normalt en form for horisontal kobling mellom de ulike funksjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne måten å strukturere en organisasjon på ble introdusert på 1900-tallet av Fredrick Taylor, som så fordelene av å ha flere ledere med hver sine ansvarsområder innenfor en og samme organisasjon (Galbraith, 2009).

2.3.1 Muligheter og utfordringer med matriseorganisering

En fordel med matriseorganisering er at det gir fleksibilitet i hvordan ressursene brukes, ved at ressursene enkelt kan benyttes på tvers i organisasjonen (Sy og D'Annunzio, 2005). I tillegg til at det gir rom for spesialisering av funksjoner og oppgaver. Det kan samtidig være flere utfordringer med matriseorganisering, slik som delt lederstruktur og uklare ansvarsområder, krav til samarbeidsevne og konflikter rundt ressursbruk og prioriteringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Sy og D'Annunzio, 2005).

Det å organisere ressursene i matriser ut fra arbeidsområde, betyr at medarbeiderne har to ledere; én leder med personalansvar (linjeleder) og én leder i matrisen (faglig leder). Organisasjonsstrukturen betyr dermed at det ikke er én leder som kan ta beslutninger alene, men de to lederne må samarbeide (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Medarbeiderne i en matriseorganisasjon har tilhørighet både til egen enhet og matrisen de er en del av.

Delt ledelse er en av hovedutfordringene med matriseorganisering (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Galbraith, 2009). Det har historisk, helt tilbake til Platon og Aristoteles, vært skepsis til delt ledelse (O'Toole et al., 2002), og det ble mer vanlig med flere ledere først etter andre verdenskrig. Dette kom som en følge av at organisasjonene fikk mer komplekse oppgaver å løse, hvilket førte til et behov for sammensatt lederkompetanse. Flere ledere med ulike personlige egenskaper og kompetanse, kan utfylle hverandre, og gjennom delt ledelse håndtere de komplekse utfordringer organisasjonen står overfor (O'Toole et al., 2002). For at delt ledelse skal fungere må faktorer som kommunikasjon, krisehåndtering, fordeling av oppgaver og beslutningsmyndighet, samt felles standpunkt i sentrale spørsmål være på plass. Spesielt kommunikasjon er avgjørende. Ut fra et ledesperspektiv er kommunikasjon viktig for koordinering, noe som er vesentlig for at delt ledelse skal fungere hensiktsmessig (Jacobsen og Thorsvik, 2019)

Dunn (2001) trekker fram direkte kommunikasjon som hovedfordel i sin diskusjon om matriseorganisering. Ulempen med denne organiseringen er ifølge Dunn, at det medfører to ledere. Dette kan føre til konflikt om ressursbruk. I tillegg vil de to lederne ha ulikt fokus, alt etter om de har personalansvar (linjeleder) eller ansvar for et «prosjekt-team» (faglig leder). Suksesskriteriet vil være om begge ledere har organisasjonen som helhet i fokus. Dette handler om å se sin gruppe som en del av en helhet (organisasjonen). Dunn stiller spørsmål til hvem av de to lederne som tar ansvar og følger opp den enkelte medarbeider. Tradisjonelt er dette linjeleder, men dersom medarbeideren har vel så mye kontakt mot sitt team og sin faglige leder, vil dette ikke være tilstrekkelig ivaretagelse av medarbeideren.

Forskning viser fem hovedutfordringer med matriseorganisering (Sy og D'Annunzio, 2005):

1. Mangel på felles mål,
2. Uklare roller og ansvar,

3. Delt ledelse,
4. Mangel på en ansatt med ansvar for matriseorganisasjonen
5. «Silo-tenkning» blant de ansatte

Galbraith (2009) er opptatt av at uklare roller i matriseorganisering kan adresseres ved å sette opp et såkalt «ansvarskart». Dette viser hvem som har ansvar for hva, hvem som må konsulteres og orienteres i de ulike arbeidsprosessene. I tillegg viser det hvem som ikke har noen formell rolle og som ikke er nødvendig å ta hensyn til, og til slutt hvem som kan godkjenne beslutninger som angår matrisen.

Holtermann et al. (2022) fant, i sin studie om matriseorganisering i universitets- og høyskolesektoren, at organisasjonsstrukturen kan være nyttig dersom samarbeid på tvers er viktig. De peker på at størrelse på fakultet har betydning for hvor godt egnet en slik organisasjonsstruktur er. Store fakultet krever at det delegeres ansvar til ledere på lavere nivå, noe som kan gi uklare lederroller. Studien viser at god forankring om hensikten bak matriseorganiseringen og hvordan det skal fungere er avgjørende.

2.3.2 Ulike typer matriseorganisering

Sy og D'Annunzio (2005) skiller mellom funksjonelle matriser, balanserte matriser og prosjektmatriser. I funksjonell matrise tilhører medarbeiderne sine avdelinger/institutt hvor prosesser og rutiner er innført for å sikre samarbeid på tvers. Her har prosjektledere begrenset myndighet til å koordinere ressursene, de funksjonelle lederne har ansvar for utforming og fullføring av tekniske krav. I balansert matrise hører medarbeiderne til to linjer (prosjekt og avdeling/institutt). Balansert matrise kjennetegnes ved at man etterstreber jevn fordeling av makt og myndighet når det gjelder prosjekt og avdeling, samt felles mål. Her har prosjektleder ansvar for å definere hva som må gjøres når. Funksjonelle ledere har ansvar for ressursene og hvordan oppgavene skal utføres. I prosjektmatriser bytter medarbeiderne mellom å tilhøre funksjonelle avdelinger og prosjekt etter hvor de arbeider til enhver tid. Prosjektledere har kontroll over ressursene og selve prosjektet, mens funksjonelle ledere har en mer støttende rolle, og har ansvar for medarbeidere som skal utføre planer etablert av prosjektleder.

Galbraith (2009) skiller mellom enkel og kompleks matrisestruktur. Dette defineres ut fra hvor mange dimensjoner matrisen inneholder. Den enkle, eller den to-dimensjonale strukturen, har en horisontal kobling mellom funksjoner/oppgaver og linja (enheten).

2.4 Psykologisk trygghet i matriseorganisasjon

For å få matriseorganisering til å fungere er det viktig at man jobber i samme retning og mot samme mål. (Galbraith, 2009). Dette er også en viktig faktor for å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2019).

Galbraith (2009) er opptatt av at man skal lære av sine feil, gjennom debrief. Her legges det opp til erfaringsdeling og gjennomgang av hva som gikk galt, for å ta lærdom av det og forsøke å unngå at samme feil skjer igjen. Dette er også en sentral del i arbeidet med å skape psykologisk trygghet gjennom at man jobber med å ufarliggjøre feil (Edmondson, 2019).

Psykologisk trygghet alene er ikke nok for å få matriseorganisering til å fungere godt. Det kan imidlertid legges til rette for at medarbeidere i matrisen deler sin kunnskap med

hverandre, og på denne måten bidrar til effektivisering, standardisering og utvikling av arbeidsprosesser. Dette vil organisasjonen nyte godt av, i form av et arbeidsklima som gir grunnlag for god kommunikasjon og godt samarbeid.

Det er imidlertid lite forskning på hvilken betydning matriseorganisering har på medarbeiderne. Matriseorganiseringen ble introdusert i en tid hvor det var mer fokus på effektiv produksjon i fabrikkene, og mindre på menneskene og det relasjonelle (Galbraith, 2009). I min analyse vil jeg komme tilbake til hvorfor dette er spesielt viktig i en matriseorganisasjon.

Edmondson (2019, s. 21) trekker fram to essensielle oppgaver for ledere:

1. Bygge psykologisk trygghet for å stimulere til læring og forebygge feil
2. Sette høye krav og gjøre det mulig for ansatte å nå dem.

Leder har en viktig rolle når det gjelder å løse konflikter, lytte, ta beslutninger og fordele makt i matrisen (Galbraith, 2009). Dette innebærer å etablere verdier og normer, etablere team og relasjoner, i tillegg til å sørge for opplæring og infrastruktur. Leder må legge til rette for naturlig samarbeid, ha innflytelse uten å være autoritær og bidra til å bygge nettverk. I tillegg må leder sikre klare roller og ansvar i matrisen. Slik Edmondson (2019) peker på, skal ikke psykologisk trygghet gå på bekostning av kvaliteten på arbeidet som utføres. Når man jobber med å forebygge feil gjennom å dele av sine erfaringer, vil dette være med på å heve kvaliteten på oppgaveløsningen.

På grunn av at matriseorganisering innebærer delt ledelse, er det viktig at lederne går foran som et godt eksempel og jobber sammen som et team (Galbraith, 2009). Det betyr at de deler ansvar for å nå et felles mål (Clegg et al., 2015). Dette er i tråd med teori om lederskap og arbeid med å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2019).

2.5 Studiens kontekst

Denne studien tar utgangspunkt i et større norsk universitet, hvor de administrative oppgavene er organisert i tre nivå:

Nivå 1: Fellesadministrasjon

Nivå 2: Fakultet

Nivå 3: Institutt

I forbindelse med fusjon mellom flere utdanningsinstitusjoner valgte fakultetene ved universitetet ulike organisasjonsstrukturer for de administrative ressursene. Et alternativ var matriseorganisering (NTNU, 2016).

Matriseorganisering innebærer her at medarbeidere i fakultetsadministrasjonen (nivå 2) og medarbeidere på institutt (nivå 3) jobber på tvers av enhetene. Medarbeiderne kan utføre oppgaver for et annet institutt eller for fakultetsadministrasjonen etter behov. Oppfølging av medarbeiderne ivaretas av nærmeste leder. Samarbeid mellom nivå 2 og 3 legges til grunn for å få god kvalitet på arbeidet og oppgaveutførelsen. Felles rutiner og standardisering av prosesser skal bidra til at medarbeiderne jobber likt og kan overta oppgaver for hverandre, for eksempel ved fravær. Ressursene fordeles etter behov, uavhengig av om medarbeideren er ansatt på nivå 2 eller 3. I forbindelse med utredning av administrativ organisering ble det skissert en matriseorganisering av de administrative ressursene som skal bidra til nærhet til det vitenskapelige fagmiljøet som administrasjonen skal yte service til. Det skal videre bidra til et fagmiljø for de

administrativt ansatte, hvor de kan ha tilhørighet, diskutere ulike problemstillinger og lære av hverandre.

Gjennom matriseorganisering er det tenkt at man får en robusthet i organisasjonen, ved at medarbeiderne kan bidra på tvers av institutt og nivå ved behov, i tillegg til en standardisert oppgaveløsning og effektivisering. Organisasjonsstrukturen skal i tillegg bidra til en kompetent oppgaveløsning, ved at alle institutt har tilgang til nødvendig kompetanse i de faglige matrisene.

I denne organiseringen har linjeleder har ansvar for administrasjonen på institutt, inkludert personalansvar for medarbeiderne i administrasjonen. Medarbeiderne jobber med administrative oppgaver innenfor områdene HR, studie, forskning og økonomi. Linjeleder har ansvar for å levere gode administrative tjenester til studenter og ansatte. Administrasjonen er en støttefunksjon til kjernevirksomheten; utdanning og forskning, ved universitetet.

Faglig leder har faglig ansvar for en matrise på sitt fagområde, i tillegg til personalansvar for ansatte i egen administrative fagseksjon på nivå 2. Matrisen består av medarbeidere fra de ulike instituttene innenfor områdene HR, utdanning/studie, forskning og økonomi, i tillegg til medarbeidere i de ulike seksjonene innenfor de samme fagområdene på fakultetet. Det er en matrise per fagområde.

De administrative ressursene fordeles som vist i figur 1:

Administrasjon	HR	Økonomi	Studie/ Utdanning	Forskning
Fakultets- Administrasjon (nivå 2)	x	x	x	x
Institutt (nivå 3)				
A	v	v	v	v
B	v	v	v	v
C	v	v	v	v
D	v	v	v	v
E	v	v	v	v
F	v	v	v	v
G	v	v	v	v
H	v	v	v	v

Figur 1 viser en todimensjonal matrisestruktur (Galbraith, 2009), hvor den horisontale dimensjonen utgjør linja og den vertikale dimensjonen utgjør matrisen.

Hvert institutt har en medarbeider i hel eller delt stilling på hver av de ulike administrative fagområdene. Noen institutt kan, avhengig av størrelsen på instituttet, ha flere medarbeidere innenfor et administrativt fagområde. Dette utgjør administrasjonen på et institutt (eksempel merket med grønt), og ledes av linjeleder. I tillegg er medarbeiderne innenfor hvert fagområde organisert på tvers av institutt i en matrise sammen med medarbeidere i fakultetsadministrasjonen innenfor samme fagområde (eksempel merket med rødt). Matrisen ledes av en faglig leder. Medarbeiderne har i

denne organiseringen to ledere; linjeleder i administrasjonen på institutt og faglig leder innenfor det administrative fagområdet.

Matriseorganiseringen som danner grunnlag for denne studien er en blanding av funksjonelle og balanserte matriser (Sy og D'Annunzio, 2005), ved at denne organisasjonen samler medarbeidere med like oppgaver innenfor ett område i en matrise.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for bakgrunnen for prosjektet, metodevalg og forskningsdesign. Jeg vil videre beskrive hvordan jeg har gått fram for å velge ut informanter til min undersøkelse og diskutere problemstillinger knyttet til det å forske i egen organisasjon.

3.1 Bakgrunn for prosjektet

Bakgrunnen for dette prosjektet var at jeg, som ny linjeleder på et fakultet som har valgt matrise for den administrative organiseringen, ble nysgjerrig på hvordan leder arbeider med psykologisk trygghet i en matriseorganisering. En spesiell faktor ved matriseorganisering er delt ledelse. Med bakgrunn i min spesialisering innenfor relasjonell ledelse ønsket jeg å undersøke om denne type organisering har noen betydning for hvordan lederne spesifikt jobbet med psykologisk trygghet. Min antagelse før jeg gikk i gang med arbeidet, var at ikke alle lederne hadde kjennskap til begrepet psykologisk trygghet, og at det derfor ble mer hensiktsmessig å ha en bredere inngang til undersøkelsen ved å se på ledernes ledelsespraksis. Jeg ønsket imidlertid ikke å gi slipp på begrepet psykologisk trygghet, og valgte å ta det inn ved å presentere en definisjon av begrepet og spørre om ledernes tanker og erfaringer knyttet til dette. Psykologisk trygghet ble satt inn i konteksten matriseorganisering gjennom at jeg i hovedsak hadde spørsmål rundt hvilken betydning matriseorganiseringen hadde for deres måte å lede på (se intervjuguide, vedlegg 1).

3.2 Forskningsdesign

Formålet med denne studien er å få noen lederes erfaringer av hvilken betydning matriseorganisering har for deres ledelsespraksis og deres refleksjoner knyttet til psykologisk trygghet i en slik organisasjon. Jeg tok utgangspunkt i problemstillingen min for å velge hensiktsmessig forskningsdesign.

Datamaterialet mitt består av intervjuer med ledere i matriseorganisering; linjeledere og faglige ledere.

Jeg ønsket spesielt å få kunnskap om ledernes erfaringer knyttet til arbeid med å skape psykologisk trygghet. Jeg har valgt å undersøke dette med utgangspunkt i kvalitativ metode fordi jeg ønsket å gå i dybden for å forstå betydningen av matriseorganisering i forbindelse med arbeid med psykologisk trygghet (Johannesen et al., 2021; Kvale & Brinkmann, 2009). Et kvalitativt forskningsdesign gir meg, som forsker, mulighet til å undersøke nærmere hvordan lederne handler, vurderer og jobber (Tjora, 2021).

Et kvalitativt design vil si en fenomenologisk tilnærming hvor jeg kan utforske informantenes erfaringer og forståelse av fenomenet ledelsespraksis i en matriseorganisering. Fenomenologi i kvalitativ forskning handler om å forstå sosiale fenomen ut fra informantens perspektiv og opplevelse av hvordan verden kan forstås (Kvale & Brinkmann, 2009).

Tjora (2021) peker på at kvalitative studier har søkelys på informantens opplevelse og meningsdannelse, og jeg var først og fremst ute etter å *forstå* fenomenet psykologisk trygghet i konteksten matriseorganisering, heller enn å *forklare* det. Kvalitativ forskning er ofte drevet av et samspill mellom teori og empiri (Tjora, 2021). To linjeledere kan for eksempel ha samme type oppgaver og lignende utfordringer, men deres opplevelse av disse vil være ulik. Fenomenologi vil fange opp fellestrekk i deres erfaringer (Johannesen et al., 2021).

3.3 Deduktiv og induktiv metode.

I kvalitativ forskning kan både deduktiv og induktiv tilnærming benyttes. Vanligvis brukes en induktiv tilnærming, gjennom at forskeren utvikler teori med utgangspunkt i empiri (data). Dette beskrives som en mer åpen og utforskende tilnærming. Tjora (2021) peker på induktiv forskning som eksplorerende eller empiridrevet. Det motsatte vil være deduktiv metode, som betyr at forskeren tester hypoteser med utgangspunkt i allerede eksisterende teori (Thagaard, 1998).

I denne studien har jeg benyttet begge tilnærmingene. Jeg har brukt deduktiv metode i utarbeidelsen av intervjuguiden. Jeg startet arbeidet med å lese teori om psykologisk trygghet og matriseorganisering. På bakgrunn av denne teorien utarbeidet jeg intervjuguiden jeg brukte.

Induktiv tilnærming ble brukt for å finne teoretisk forankring for mine funn, gjennom å ta utgangspunkt i det Postholm (2010) beskriver som de situasjonsbestemte betingelsene. I arbeidet med analysen gikk jeg tilbake til teorien og leste deler av denne på nytt med utgangspunkt i funnene jeg hadde fra datainnsamlingen. Jeg har i denne fasen vekslet mellom teorien og empirien i tråd med stegvis deduktiv induktiv metode (Tjora, 2021). I følge Thagaard (1998) er det vanlig med en slik veksling mellom induktive og deduktive faser, som betyr at forskeren går mellom teori og utvikling av ideer fra dataene som er samlet inn, og tilbake til teori igjen. Postholm (2010) snakker om et samspill mellom induksjon og deduksjon hvor informantenes perspektiv avgjør om forskerens forforståelse bekreftes eller avkreftes, eller om nye innspill kommer til. Forskeren tar utgangspunkt i teori (deduksjon), men må være induktiv ved å forsøke å være åpen for nye innspill i dette samspillet.

I denne studien har jeg undersøkt ett fakultet på et større, norsk universitet. Målet var å få ny innsikt og bedre forståelse av ledelse og arbeid med psykologisk trygghet i matriseorganisering. Dette fakultetet kan fungere som en case, ved å være et eksempel på en organisasjon som illustrerer noen fenomen, som igjen kan gi bedre forståelse av tilsvarende organisasjoner (Johannesen et al., 2021).

3.4 Utvalg

I motsetning til kvantitative undersøkelser, er det ikke fokus på å få et representativt utvalg i kvalitative undersøkelser. Her er det hensiktsmessig å finne tilstrekkelig antall informanter slik at forskeren kan få mye og relevant informasjon om tema som skal undersøkes. Størrelsen på utvalget skal være slik at jeg når datametningspunktet; at det ikke har noen hensikt å intervju flere personer fordi det ikke gir noen ny informasjon (Johannesen et al, 2021).

Jeg valgte ut tre linjeledere på ulike institutt og tre faglige ledere i ulike faglige matriser, som alle har erfaring med ledelse i en matriseorganisering. De tre linjelederne jeg intervjuet (linjeleder Laila, linjeleder Lisa og linjeleder Lars) har alle lang ledererfaring. Disse ble ansatt før matriseorganiseringen ble innført ved fakultetet. De tre faglige lederne (faglig leder Frida, faglig leder Fredrik og faglig leder Fanny) har noe kortere ledererfaring, og ble ansatt som ledere med matriseorganiseringen som premiss.

Jeg intervjuet kun noen av lederne i matriseorganiseringen på bakgrunn av kapasitetshensyn. I tillegg var dette med å sikre anonymitet for informantene. Linjelederne har personalansvar for medarbeiderne. De faglige lederne er ledere for de

samme medarbeiderne, fordelt i ulike matriser etter arbeidsområde. Disse lederne har mye kunnskap om ledelse i en matriseorganisering, og kan gi meg nyttig og relevant informasjon knyttet til problemstillingen min. Johannessen et al. (2021) beskriver slike informanter som nøkkelinformanter. De faglige lederne er det forfatterne kaller eksperter. Disse informantene har inngående kunnskap innenfor sitt arbeidsområde. Linjelederne har, i tillegg til noe kunnskap om arbeidsområdene enheten deres dekker, også kompetanse om ledelse. En linjeleder og en faglig leder er begge ledere, men vil trolig bidra med ulike perspektiv på hvordan de leder medarbeiderne de har ansvar for. Dette er naturlig ut fra hvilket ansvar de har som leder; personalansvar og faglig leder.

Ifølge Johannessen et al (2021) bygger fenomenologiske studier på erfaringene til et mindre antall informanter. Poenget er å undersøke hvordan virkeligheten ser ut, slik informantene opplever det, basert på deres erfaringer.

Lederne ble valgt ut gjennom en strategisk utvelgelse; forskeren velger ut personer fra en målgruppe for å få samlet nødvendig data (Johannessen et. al., 2021). Det var mest hensiktsmessig for dette prosjektet å snakke med ledere i en matriseorganisering. Intensjon ved å velge disse seks lederne var en antagelse om at de ville gi meg mye og god informasjon, som kunne bidra til å belyse min problemstilling om hvordan ledere arbeider med psykologisk trygghet i en matriseorganisering.

Jeg gjennomførte totalt seks intervju, og merket på slutten av datainnsamlingen at en del tema og punkter gikk igjen i svarene informantene ga. Dette tolker jeg som at jeg hadde tilstrekkelig antall informanter til å nå datametningspunktet (Johannessen et. al., 2021). Flere informanter hadde med andre ord trolig ikke tilført mye nytt utover de dataene jeg allerede hadde fått. Her vil det alltid være subjektive oppfatninger og beskrivelser av ledernes erfaringer, slik at noe unikt vil det alltid være med flere informanter. Samtidig ble det tydelig for meg mot slutten av intervjuene, at mine seks informanter hadde mange like erfaringer med å være leder i en matriseorganisering. Dette skal jeg komme tilbake til i analysen.

3.4.1 Styrker og svakheter ved utvalg strategien

En svakhet ved dette utvalget kan være at jeg har intervjuet et begrenset antall ledere fra samme fakultet. Det kunne gitt et større perspektiv om jeg i tillegg hadde intervjuet medarbeidere som lederne har ansvar for, samt ledere over linjeleder/faglig leder. Dersom jeg hadde valgt en mer komparativ tilnærming og sammenlignet med ledere fra andre fakultet med lik organisering ved samme universitet, ville jeg fått et bredere innblikk på gjeldende ledelsespraksis. Å utføre undersøkelsen i en større kontekst ville kunne påvirket validiteten. Samtidig ville det trolig fortsatt vært en begrensning siden alt er innenfor en og samme organisasjon. For å få et enda bredere sammenligningsgrunnlag kunne jeg involvert ledere i matriseorganisering i en annen virksomhet. Gitt de rammene som ligger for en masteroppgave, må jeg imidlertid begrense omfanget av prosjektet, og har valgt utvalgsstrategi slik at prosjektet blir gjennomførbart.

En styrke med denne utvalgsstrategien er at jeg får truffet den riktige målgruppen og snakket med ledere som har sin erfaring fra samme kontekst, samme rammer og føringer rundt organisasjonen de har sin ledelsespraksis i. Det vil sikre et bedre sammenligningsgrunnlag, da det kun er den enkelte leder og hvordan vedkommende velger å lede som varierer. Rammene rundt er de samme. Dette i motsetning til mer mangfoldige utvalg, hvor det kan være utfordrende å finne likehetstrekk mellom informantene (Johannessen et al, 2021).

Det er samtidig viktig å være klar over at det er begrenset hvor mye man får ut av intervjuer. Dette er basert på informantens subjektive oppfatning (Tjora, 2021).

3.5 Intervju

Kvalitative intervju er ifølge Johannessen et al. (2021) den vanligste formen for innsamling av data i kvalitativ forskning. Forfatterne peker på at intervju er en samtale med en struktur og et formål, som gir mulighet for å forstå hverandre, svare på hverandres spørsmål, kommentere og avklare ting som er uklart. En forutsetning er at forskeren skaper en avslappet stemning, lytter og gir informantene tid slik at de føler det er greit snakke fritt og reflektere over egne erfaringer og meninger (Dalen, 2011; Tjora, 2021).

Jeg gjennomførte dybdeintervju av ledere i en matriseorganisasjon. Dybdeintervju brukes for å studere meninger, holdninger og erfaringer; verden sett fra informantens ståsted (Tjora, 2021).

I forkant av at informantene ble spurt om å delta, informerte jeg den administrative ledelsen på fakultetet om hva prosjektet mitt gikk ut på, og at jeg ønsket å intervju linjeledere og faglige ledere. Dette ble positivt mottatt. Jeg informerte videre om prosjektet i et felles møte for linjeledere og faglige ledere, i samråd med administrativ ledelse.

Jeg sendte ut spørsmål om deltagelse sammen med informasjonsskriv på e-post. Alle som ble spurt takket ja til å delta relativt raskt. Dette oppfattet jeg som et tegn på at de synes prosjektet var interessant. Underveis i datainnsamlingen fikk jeg også positive tilbakemeldinger på prosjektet, og tolker dette som at flere av informantene ser muligheter for forbedringer og har et ønske om utvikling med tanke på hvordan matriseorganiseringen fungerer. Flere uttrykte at de satte pris på å få tid og rom til å reflektere rundt matriseorganiseringen og sin ledelsespraksis.

Jeg satte av 1 ½ time til intervju, i tillegg til tid for refleksjon umiddelbart etter hvert intervju for min egen del. Jeg gjennomførte kun ett intervju pr dag, og transkriberte intervjuet så raskt som mulig etterpå, og før jeg gjennomførte neste intervju. Dette for å unngå å blande sammen inntrykk fra ett intervju til et annet. Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen.

Det er ulike grader av struktur på kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2021). For å kunne sammenligne svarene fra informantene, ser jeg en fordel med noe struktur på intervjuene, og valgte derfor semistrukturerte intervju. Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide, samtidig som det gir fleksibilitet når det gjelder spørsmål, tema og rekkefølge på spørsmålene (Johannessen et al., 2021). Dette ga meg mulighet til å tilpasse samtalen underveis.

Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av teori om matriseorganisering og psykologisk trygghet, for å strukturere intervjuene (Tjora, 2021). Jeg innledet med konkrete spørsmål for å få informantene i gang, som en slags oppvarming (Kvale & Brinkmann, 2009; Tjora, 2021). Videre fortsatte jeg med åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål knyttet til problemstillingen min (Dalen, 2011).

Før jeg satte i gang med intervju gikk jeg gjennom intervjuguiden og reflekterte selv over spørsmålene. Jeg skrev ned mine egne svar. Dette ga meg en oversikt over min forforståelse og en bevisstgjøring på hva jeg tok med meg inn i intervjuene. Intervjuene ble gjennomført relativt komprimert i løpet av en måned, med noen få dagers

mellomrom. I etterkant av hvert intervju skrev jeg ned mine refleksjoner, for å ta vare på mine inntrykk fra, og oppfatninger av, intervjuet. Jeg la merke til at jeg var spent, spesielt i de første intervjuene. Dette avtok etter hvert i prosessen, og henger trolig sammen med at jeg etter hvert ble tryggere i min rolle som forsker.

For å sikre at intervjuguiden ville gi meg empiri som kunne svare på prosjektets problemstilling, gjennomførte jeg et prøveintervju (Postholm, 2010; Dalen, 2011). Dette ga meg en større trygghet på eget prosjekt. I prøveintervjuet testet jeg intervjuguiden og diskuterte denne med informanten. Det å gjennomføre et prøveintervju hjalp meg å sikre kvaliteten på arbeidet mitt og dataene jeg fikk. Jeg la merke til at jeg ble stresset av at informanten i prøveintervjuet kom inn på tema som jeg hadde planlagt litt senere i intervjuet. Jeg griper inn og styrer samtalen tilbake til intervjuguiden i dette tilfellet. I arbeidet med transkriberingen hører jeg at dette var unødvendig og tok lærdom av det til neste intervju. Hele poenget med semistrukturert intervju er at man ikke trenger å følge intervjuguiden til punkt og prikke, men at det er rom for å hoppe litt fram og tilbake. Dette var en lærerik og interessant erfaring og ta med seg videre.

Prøveintervjuet ga mye nyttig informasjon, og ble så godt at jeg valgte å bruke det som en del av datamaterialet mitt. Jeg fikk flere innspill til spørsmålene jeg stilte i prøveintervjuet, og brukte disse til å videreutvikle intervjuguiden. Jeg fikk også spurt om det var andre ting informanten hadde tenkt på, men som jeg ikke hadde spurt om, som jeg kunne ta med til neste intervju. Dette fungerte så godt og ga meg så nyttig tilbakemelding at jeg valgte å avrunde med dette spørsmålet i alle intervjuene. Slik kunne jeg videreutvikle intervjuguiden underveis, om nye innspill skulle dukke opp. Prøveintervjuet ble også diskutert med veileder.

Den endelige intervjuguiden (vedlegg 1) er delt inn i fire deler. Den første delen er en innledende del, som fungerte som en slags introduksjon og avklaring. Her fikk informantene nærmere informasjon om prosjektet, samt en presisering på at jeg først og fremst var ute etter deres refleksjoner og erfaringer. Jeg påpekte at dette ikke var en evalueringsstudie hvor jeg skulle vurdere hvorvidt de var gode eller dårlige ledere. Jeg gikk gjennom samtykke, anonymisering og min rolle som forsker. Deretter hadde jeg en del innledende spørsmål hvor informantene fikk «varmet opp» litt (Kvale & Brinkmann, 2009), før jeg gikk over til hoveddelen av intervjuet som går mer direkte på ledelse i matriseorganisering og psykologisk trygghet. Til sist avrundet jeg med å sjekke ut om informanten hadde mer å tilføye og hvordan de opplevde intervjuet. På denne måten fikk jeg sikret at jeg ikke begrenset deres beskrivelse av ledelsespraksis og deres refleksjoner, og at de fikk sagt det de ønsket.

Jeg var oppmerksom på å skape et trygt rom hvor informantene kunne snakke fritt (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2009), samtidig som jeg trengte litt tid på å komme ordentlig inn i intervjuguiden, uten å bli for opphengt i at jeg måtte følge denne slavisk. Denne erfaringen viser at det er flere beslutninger som må tas underveis i et intervju (Kvale & Brinkmann, 2009). Enkelte av informantene var veldig engasjert, noe som gjorde min rolle i samtalen mindre fremtredende (Tjora, 2021). Her snakket informantene åpent og delte sine tanker og refleksjoner med meg. I disse intervjuene var det ikke nødvendig å stille så mange spørsmål, og jeg kunne konsentrere meg mer om å lytte aktivt og notere. I andre intervju var det nødvendig å stille flere spørsmål i tillegg til oppfølgingsspørsmål. Fordi jeg hadde åpne spørsmål, mener jeg at jeg fikk deres egne erfaringer, beskrevet med deres egne ord. Dette ga meg verdifull informasjon.

Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. Dette ble avklart med informanten i forkant av hvert intervju.

3.5.1 Transkripsjon

Jeg transkriberte selv intervjuene underveis i prosessen med innsamling av data. Dette var en tidkrevende prosess.

I transkripsjonene er alle informantene anonymisert. For å sikre dette skrev jeg ut samtalen på bokmål og ikke dialekt, samt brukte begrepet «enheten» i stedet for navn på institutt eller seksjon informanten var tilknyttet. Jeg valgte å gjengi samtalen i sin helhet i transkriberingen, inkludert latter, hoste, bekreftende svar etc. Dette for å ta vare på alle detaljer til bruk videre inn i analysen (Tjora, 2021).

Arbeidet med transkriberingen av prøveintervjuet gjorde meg oppmerksom på min egen deltagelse, og hvordan jeg som intervjuer hele tiden bekreftet informanten ved bruk av småord som «mm», «ja» etc. Fordi jeg transkriberte fortløpende etter hvert intervju, kunne jeg justere dette allerede i neste intervju. Jeg valgte å endre på dette ved å nikke med hodet for å bekrefte informanten, i stedet for å bruke småord. Kvale & Brinkmann (2009) beskriver dette som «oppdagelseslæring» der nybegynnere gjennom egen praksis oppdager teknikker i forbindelse med transkriberingen.

Kvale & Brinkmann (2009) omtaler intervju som en kunnskapsproduksjonsprosess der forsker og informant produserer kunnskap sammen gjennom samtalen. Jeg, som forsker, er med andre ord med å produsere dataene i dette prosjektet gjennom intervjuene – i fellesskap med informantene som deltar. Målet er å få kunnskap om det som utforskes; ledelsespraksis i matriseorganisering.

3.6 Analyse

I dette prosjektet ønsket jeg å undersøke hvordan ledere arbeider med psykologisk trygghet i en matriseorganisering.

Å analysere vil si å dele opp i biter (Kvale & Brinkmann, 2009). Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) starter analysen allerede mens intervjuet foregår, med andre ord tolker man underveis i intervjuet. I tillegg til lydopptaker noterte jeg stikkord underveis i intervjuet. Når jeg noterer gjør jeg automatisk noen vurderinger i forhold til hva jeg velger å skrive ned, og gjennom disse vurderingene bearbeider jeg informasjonen jeg får fra informanten. Disse notatene kan derfor sies å være en start på min analyse av datamaterialet. I etterkant av hvert intervju skrev jeg i tillegg et refleksjonsnotat, som inneholder mine tanker rundt hvordan intervjuet gikk og hvilke inntrykk jeg sitter igjen med umiddelbart etter intervjuet var gjennomført. Dette kan ha betydning for min tolkning og analyse av materialet (Dalen, 2011).

Disse refleksjonene var til hjelp for å få et bilde av hva de ulike informantene var opptatt av i sitt lederskap og om det var tema som gikk igjen til flere underveis i intervjuprosessen.

Intervjuene er bearbeidet gjennom transkribering, som beskrevet over.

Jeg har tatt utgangspunkt i stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI-modellen) for å systematisere analyseprosessen (Tjora, 2021). SDI-modellen går i korte trekk ut på at man jobber fram en teoretisk rettet analyse, hvor man med utgangspunkt i utvalget genererer empiri, som bearbeides gjennom koding og gruppering av koder, før man

videre forsøker å utvikle konsepter og til slutt ny teori. Denne prosessen går fra empiri til teori, og er ifølge Tjora (2021) induktiv. Kodingen er induktiv gjennom at vi tar utgangspunkt i dataene; det essensielle er hva informanten faktisk sier, ikke hva informanten snakker om (Tjora, 2021). Dette er i tråd med det Thagaard (1998) er opptatt av ved at forskere konsentrerer seg om innholdet i det informanten forteller. Slik blir detaljene i materialet ivaretatt. Koding er en sentral del av Grounded theory og en viktig del av analysen gjennom relasjonene til andre koder og konteksten (Kvale & Brinkmann, 2009). Poenget er å analysere med grunnlag i det empiriske; utvikle en teori induktivt. Samtidig er deduktive tilbakekoblinger (iterasjon) en viktig del av prosessen. Tjora (2021) legger vekt på kvalitetssikring av framdriften i analysen gjennom en deduktiv «kontroll»; tilbakekoblinger som tester hvert trinn i SDI-modellen.

Jeg utførte en kodetest for å sjekke at kodene var empirinære nok. Dette gjorde jeg ved å stille spørsmål om kodene kunne vært laget på forhånd, før jeg gikk i gang med kodingen. Om det er tilfellet kan det tyde på at det er unødvendig koding (Tjora, 2021). Dersom kodene ikke kunne vært laget på forhånd er det potensiell god, induktiv koding. På denne måten har jeg forsøkt å forholde meg helt åpen til materialet og unngå at kodearbeidet blir preget av mine egne forventninger og min forforståelse. Dette for å ta vare på empirien til neste steg i SDI-modellen (Tjora, 2021).

Jeg brukte programmet NVivo til å strukturere koder og ta vare på koblinger i materialet. Kodene ble videre brukt til å lage empiriske argument (Tjora, 2021).

Kodene skal vise hva prosjekt mitt handler om. Postholm (2010) peker på koding som en deskriptiv analyse. Denne delen av analysen reduserer datamaterialet, slik at det blir mer håndterbart å jobbe med. Koder som henger sammen tematisk har jeg samlet i kodegrupper, og disse danner en struktur for analysen (Tjora, 2021).

Videre har jeg sett på hvilke kodegrupper eller kategorier som er størst, hvilke som skiller seg ut, hvilke som overrasket meg etc. og gravd dypere i disse. Dette gjorde jeg ved å ta for meg kodegruppene og kodene jeg har, og gått tilbake til teorien for å undersøke hvordan mine funn kan relateres til teori innenfor matriseorganisering og psykologisk trygghet. Jeg har her støttet meg på spørsmålene: «Hva er det som er viktig i *min* empiri?» og «Hvordan kan mine data analyseres for å besvare problemstillingen?» (Tjora, 2021, s. 217).

For eksempel har jeg sett på kodegruppen *samarbeid mellom ledere*, og hvordan Amy Edmondson (2019) ser dette i forhold til psykologisk trygghet i organisasjoner.

I arbeidet med analysen valgte jeg ulike innganger til materialet mitt. Først skrev jeg ut alle transkripsjonene og leste dem nøye flere ganger. Deretter satte jeg opp spørsmålene fra intervjuguiden i en tabell og la inn svarene fra informantene i kortform. Dette gjorde det mer visuelt og var en måte å trekke ut essensen av dataene, samt å se etter likhetstrekk mellom de ulike informantene. Jeg forsøkte å se det informantene sa ut fra ulike ståsted, for eksempel hvordan kan dette sees med utgangspunkt i rollen som faglig leder? Vil det være annerledes om man har rollen som linjeleder? Hvilken bakgrunn har informantene? Hva er det informantene egentlig gjør i sin ledelsespraksis?

Jeg gikk så tilbake til teorien igjen og leste den på nytt med empirien fra mitt datamateriale som bakteppe. Deretter gikk jeg tilbake til transkripsjonene og studerte hva den enkelte informant hadde sagt ut fra teoretiske begreper.

Videre sammenlignet jeg mine funn ved å se på hvordan likheter og forskjeller mellom informantene kan forstås, og om det var tendenser til mønster i materialet mitt. Dersom jeg fant mønster, forsøkte jeg å se nærmere på hva mønsteret skyldes.

Jeg har plukket ut fem kategorier fra mitt datamateriale, som pekte seg ut som essensielle, for å svare på min problemstilling. Disse kategoriene er i tråd med teorien jeg har funnet. Mitt bidrag i denne studien blir koblingen mellom mateiseorganisering og psykologisk trygghet.

Det kunne vært interessant og gått nærmere inn på andre tema som er kommet fram i datamaterialet i tillegg til disse, som for eksempel *tillit*. Tillit var et begrep jeg la merke til, som skilte seg ut. En av informantene snakket en god del om dette. Jeg valgte å undersøke dette nærmere ved å se på hvilke sammenhenger informanten brukte begrepet tillit. Dette henger tett sammen med begrepet psykologisk trygghet og er en vanlig misforståelse knyttet til psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Derfor var det interessant å se nærmere på dette. I mitt datamateriale fant jeg at informanten som var mest opptatt av psykologisk trygghet også var opptatt av tillit i ulike sammenhenger. Det kunne også vært interessant og gått mer i dybden på temaet kommunikasjon. Dette er imidlertid et stort fagfelt. Av hensyn til oppgavens omfang har jeg derfor valgt bort noen tema, og plukket ut de jeg mener belyser problemstillingen best mulig.

Jeg har gått i dybden på de fem kategoriene ved å gå gjennom tilhørende underkoder på nytt, og forsøkt å endre disse fra beskrivende koder til tolkende koder (Johannesen et al., 2021) ved å knytte kodene til teori. Dette gir en mer reflektert kodeprosess. Med bakgrunn i kategoriene og relevant teori, utvikles konsept. Her spiller teoretisk innsikt en stor rolle, hvor man gjennom en abduktiv tilnærming, jobber med å knytte teori og empiri sammen i søken etter ny innsikt (Tjora, 2021).

SDI-modellen inneholder en konsepttest, som betyr at man oppdager ting som ikke passer til eksisterende teori, og utvikler teorien videre (Tjora, 2021). Spørsmålet er: Hva er mine funn et tilfelle av?

I mitt prosjekt finner jeg en uklarhet rundt hvem som leder hva i denne matriseorganiseringen. Mine funn omkring rundt roller og ansvar ser ut til å være i tråd med teori om matriseorganisering (Sy og D'Annunzio, 2005; Holtermann et al., 2022). Samtidig finner jeg i koblingen mot lederne arbeid med psykologisk trygghet, det jeg vil beskrive som en usikkerhet blant lederne. Min tolkning av dette er at det har sammenheng med behov for en forventningsavklaring med tanke på hva den enkelte leder har ansvar for, samt hva som er hensikten og målet med matriseorganiseringen.

Hvis jeg, ut fra en induktiv tilnærming, skulle utledet et konsept, så kunne det blitt strukturert ledelsessamarbeid. Dette er ikke et nytt begrep, men kan sies å være utledet av funn som ikke er begrenset kun til min empiri (Tjora, 2018). Konseptet strukturert ledelsessamarbeid kan, ved kobling til teori om matriseorganisering (Dunn, 2001), underbygge Edmondsons (2019) teori om selvevaluering av lederskap. Min studie er basert på lederne reflekser rundt egen ledelsespraksis.

I begrepet strukturert ledelsessamarbeid ligger det et systematisert samarbeid med søkelys på å sette rammer for arbeidet og ivareta medarbeiderne ut fra et helhetlig perspektiv. Et strukturert ledelsessamarbeid har tydelig fokus på utvikling av organisasjonen for å utnytte mulighetene matriseorganisering gir, samtidig som man i fellesskap jobber med å finne bærekraftige løsninger for de utfordringene organiseringen fører med seg. Dette innebærer god kommunikasjon mellom lederne, samt fokus på

organisasjonen som helhet (Dunn, 2001), i dette tilfellet fakultetet. Dette er spesielt viktig for å jobbe mot samme mål (Galbraith, 2009) og for lederne i arbeidet med å skape psykologisk trygghet. Dette skal jeg komme nærmere inn på i drøftingen.

Siste del av SDI-modellen går ut på å forsøke å utvikle teori. Gjennom testing av konseptet for å undersøke om det er falsifiserbart og prøvbart, kan det potensielt få status som en teori (Tjora, 2021).

3.7 Kvalitet på studien

Kvalitet på studien er viktig for at leseren skal kunne ha tillit til resultatet. Kvaliteten i kvalitativ forskning vurderes ut fra tre kriterier; validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Johannessen et al., 2021).

3.7.1 Validitet

Validitet (troverdighet) i kvalitative studier handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2021), og om studien utføres på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 1998). Formålet med denne studien er å undersøke hvordan ledere arbeider med psykologisk trygghet i en matriseorganisering. Mine samtaler med informantene vil gi et bilde på noen ledes ledelsespraksis og hvordan de jobber med psykologisk trygghet i en matriseorganisasjon. Jeg har valgt en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming i min studie, og funnene består derfor av min tolkning av informantenes beskrivelse av sin ledelsespraksis ut fra ledernes egne erfaringer.

Å forske på egen organisasjon krever at man har en bevissthet til sin egen rolle og hvordan denne kan påvirke forskningen. Forskeren blir et verktøy for kunnskapsinnhenting (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette kan gå utover troverdigheten. Jeg har med meg egne erfaringer og er slik en medprodusent til dataene.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet beskriver studiens pålitelighet. I kvalitative intervju vil forskeren blant annet påvirke forskningen gjennom sin deltagelse i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009; Postholm, 2010). Reliabiliteten er ivaretatt gjennom å beskrive metodevalg, studiens kontekst, egen forforståelse og refleksjoner, samt prosessen underveis i arbeidet (Johannessen et al., 2021). Dette for å gjøre forskningsprosessen transparent, slik at leseren har mulighet til å følge prosessen. Ved forskning på egen organisasjon, som i denne studien, er dette spesielt viktig. I presentasjon av studiens empiri er direkte sitat gjengitt og min egen tolkning tydeliggjort, for å styrke reliabiliteten. Slik kan leseren ha tillit til mitt arbeid, følge mine resonnering og reflektere selv underveis. Å gjøre rede for alle valg som er tatt underveis var utfordrende. Dette kan være en svakhet ved studien.

For å styrke reliabiliteten er det redegjort for hvordan empiri, analyse og teori er knyttet sammen (Tjora, 2021).

3.7.3 Generaliserbarhet

Johannessen et al (2021) peker på at det i kvalitativ forskning handler om overføring av kunnskap heller enn generalisering.

I analyse med utgangspunkt i deduktiv-induktiv metode (SDI-modellen) beskriver Tjora (2021) to former for generalisering; moderat generalisering og konseptuell generalisering. I moderat generalisering er det opp til forskeren å si i hvilken kontekst, tid og sted etc. resultatene vil være gyldige. Når det gjelder konseptuell generalisering

menes utvikling av konsept som kan være relevant i andre sammenhenger. Konseptuell generalisering er målet med SDI-modellen (Tjora, 2021).

Mine funn vil gi et bilde på hvordan noen ledere jobber med psykologisk trygghet, som igjen kan være overførbart til andre ledere i andre organisasjoner med matriseorganisering. Samtidig kan vi si at det ut fra mine funn kan utvikles induktive konsepter som kan underbygge Edmondsons forskning på psykologisk trygghet, og gjennom dette bidra til større generaliserbarhet (Tjora, 2018, s.71), som beskrevet nærmere i redegjørelsen av analysen av datamaterialet.

3.8 Å forske på egen organisasjon

I en erfaringsbasert mastergrad ble det for meg naturlig å forske på egen organisasjon. En av fordelene med å ta en erfaringsbasert mastergrad er at man kan bruke egne erfaringer og gå i dybden på forhold som er interessante i egen organisasjon, etter hvert som man tilegner seg mer teoretisk kunnskap. Det å kunne ta i bruk teorien og se hvordan denne sammenfaller med egen praksis og egen organisasjon gir arbeidet med masteroppgaven en ekstra dimensjon. For det første er det lærerikt og nyttig for meg personlig, i tillegg har det en ekstra dimensjon gjennom å kunne bidra til videreutvikling av egen organisasjon. Man kan gi noe tilbake gjennom økt kunnskap.

I forkant av arbeidet med dette prosjektet reflekterte jeg mye rundt dette å forske på egen organisasjon.

Et av spørsmålene jeg reflekterte rundt i forkant av dette arbeidet, var om jeg ville komme for tett på til å evne å se organisasjonen utenfra. Å være for tett på det man skal forske på kan være en begrensning ved at man ikke evner å se objektivt på organisasjonen i tilstrekkelig grad. Nielsen og Repstad (2006) snakker om faren ved å ha et «maurperspektiv» på forholdene man forsker på. Forfatterne peker på at det kan være vanskelig å få gode, valide data når man selv oppfattes som en del av organisasjonen. Jeg la merke til at min relasjon til de enkelte informantene preget meg til en viss grad, spesielt i de første intervjuene. Dette kan være en ulempe når det gjelder å forske på egen organisasjon. Samtidig ville jeg trolig vært spent de første gangene, uansett hvem jeg skulle intervjuet, og jeg merket at dette avtok etter hvert i prosessen. Dette tror jeg har å gjøre med tryggheten jeg utviklet i rollen som forsker i løpet av perioden.

3.8.1 Egen rolle og forforståelse

Jeg hadde en forventning om at det ville være stor variasjon i hvilken oppfatning lederne har av matriseorganiseringen og om de arbeidet bevisst med psykologisk trygghet. Min antagelse var at det ville variere hvorvidt de var kjent med temaet og hvilke betydning dette har på effektiviteten til medarbeiderne, deres trivsel og utvikling. For å distansere meg var jeg bevisst på å få frem min oppriktige nysgjerrighet rundt temaet og problemstillingen.

Min rolle i konteksten jeg undersøkte er at jeg selv er linjeleder, og en del av den administrative ledergruppen på fakultetet. Dette kan være utfordrende da en forsker skal være en nøytral utenforstående (Thagaard, 1998).

Jeg var forholdsvis ny i min rolle da jeg satte i gang med dette arbeidet. Da intervjuene ble gjennomført hadde jeg vært ansatt i 10 måneder. Lederne jeg intervjuet er mine kollegaer i det daglige og vi møtes jevnlig i det administrative ledermøtet. Siden jeg var

ny i jobben hadde jeg et visst «utenfra-blikk» på ledelsespraksisen på fakultetet. Dette er et slags vindu som etter hvert lukker seg når man har kommet inn i rutiner, kultur og prosesser i jobben. Jeg tror derfor timingen på dette arbeidet ble god med tanke på å utnytte dette vinduet.

Jeg er på jakt etter å lære og har, som ny leder, begrenset kjennskap til historien og bakgrunnen for at denne matriseorganiseringen ble valgt. Som ny har jeg en gylden mulighet til å se dette litt utenfra med et forskerperspektiv, samtidig som jeg får tilgang til innsiden av gjeldende ledelsespraksis. En fordel ved å forske på egen organisasjonen er at jeg har kjennskap til organisasjonen, og kjenner noe av stammespråket og begrepene som brukes. Dette gjør det enklere i intervju sammenheng, hvor informantene kan snakke fritt uten å måtte forklare nærmere (Nielsen og Repstad, 2006). Jeg opplevde at lederne var interessert i prosjektet mitt og hadde tillit til meg som forsker. Det kan ha sammenheng med at jeg var ny og fortsatt i en opplæringsfase.

Samtidig som jeg har en viss kjennskap til organisasjonen, er jeg ikke fullt ut inne i kulturen enda; sensitive tema, hva man er fornøyd med og hva som har skapt frustrasjon tidligere. Dette gjør at jeg kan stille mine spørsmål uten at noen blir provosert. Lederne vet at jeg er ny og har begrenset kjennskap til historien. Dette gjør det enklere for meg å bli sett på som en forsker i denne konteksten. Det gir meg rom for refleksjon i større grad og en viss distanse i forhold til om jeg hadde vært der i mange år og selv deltatt i arbeidet med å legge om til en matriseorganisering, evaluere den etc.

Når jeg forsker på egen organisasjon er det behov for å ha en ekstra oppmerksomhet rundt analysen av dataene, slik at jeg ikke leter etter bekreftelse på min egen forforståelse. Dette har jeg bevisst jobbet med ved å se datamaterialet ut fra ulike perspektiv. Dette har vært en tid- og arbeidskrevende prosess, men helt nødvendig for at jeg skal kunne legge min egen forforståelse og oppfatning til side og studere ledelsespraksisen med et åpent sinn (Posthold, 2010).

3.8.2 Ethiske vurderinger

Det å forske på egen organisasjon kan gi utfordringer med tanke på om jeg må ta hensyn som kan gå utover oppgaven min; som hindrer meg i å skrive «sannheten» på grunn av at jeg selv er en del av denne organisasjonen (Nielsen og Repstad 2006), og skal være i den etterpå. Dette vil i så fall være en begrensning for meg som forsker. Å forske på egen organisasjon vil slik sett kunne gi noen ekstra etiske problemstillinger. Jeg tror at ved å hele tiden være tett på empirien, slik at denne snakker for seg selv, vil dataene kunne analyseres og presenteres på en hensiktsmessig måte. Samtidig er jeg bevisst på at jeg skal ivareta informantene på best mulig måte, uten å utelate vesentlige funn fra studien.

4. Presentasjon av empiri

I dette kapitlet presenterer jeg sentrale funn fra min undersøkelse. For å svare på problemstillingen *hvordan arbeider ledere med psykologisk trygghet i en matriseorganisasjon i høyere utdanning*, har jeg valgt å gå i dybden på fem hovedkategorier av funn fra min undersøkelse. Disse er utarbeidet gjennom analysearbeidet slik beskrevet i metodekapitlet, og er interessante ut fra valgt teori.

De fem hovedkategoriene er:

1. Faglige matriser – «en formalisering av et faglig samarbeid».
2. Delt ledelse – «bare det er klart hvem som leder hva».
3. Deling av ressurser.
4. Samarbeid og kommunikasjon.
5. Psykologisk trygghet «(..) kommer ikke av seg selv, det er noe som må jobbes med».

Jeg vil presentere mine funn ved å beskrive hva informantene uttrykte i intervjuene og presentere noen sitater som eksempel på dette. I tillegg vil jeg gjøre rede for mine tolkninger av datamaterialet. Min tolkning henger sammen med min for forståelse og min forståelse av teorien som danner bakgrunnen for denne studien.

4.1 Faglige matriser – «en formalisering av et faglig samarbeid»

For å kunne si noe om hvordan ledere arbeider med psykologisk trygghet i matriseorganisering, vil jeg innledningsvis si noe om hvordan lederne opplever å jobbe i en slik organisasjonsstruktur. Denne kategorien handler om ledernes beskrivelser av hvilke muligheter og utfordringer de ser ved en slik organisering.

Lederne ser flere muligheter ved matriseorganiseringen gjennom at organisasjonen totalt sett får mye kompetanse samlet. Organiseringen gjør at man får en sterk faglig ledelse, mulighet for standardisering av arbeidsprosesser og faglig utvikling for medarbeiderne. Lederne trekker også fram faglig nærhet og faglige fellesskap som muligheter ved organisering i matriser.

Lederne opplever samtidig matriseorganiseringen som utfordrende. De beskriver det som utfordrende å dele ressurser på tvers av enhetene (instituttene), og er bekymret for at medarbeiderne skal komme i en skvis fordi de har flere ledere å forholde seg til. Utfordringen her ligger i at lederne må være koordinerte når det gjelder hvilke oppgaver som prioriteres for eksempel. Dette kan ses i sammenheng med at lederne opplever samarbeidet og kommunikasjonen med andre ledere i matriseorganiseringen delvis utfordrende. Det at faglig leder ikke har personalansvar for alle medarbeiderne i sin matrise (gruppe) beskrives også som en utfordring. Dette nevnes av både faglige ledere og linjeleder. Disse utfordringene vil bli nærmere belyst under kategoriene *Samarbeid og kommunikasjon*, *Deling av ressurser* og *Delt ledelse*.

Et av argumentene for å innføre matriseorganiseringen var at administrasjonen skal være tett på den faglige delen av virksomheten innenfor undervisning og forskning; kjernevirksomheten. Tanken er at det er enklere for medarbeiderne å forstå hensikten med arbeidet de gjør, når de er en del av det vitenskapelige fagmiljøet på den enkelte enheten. Lederne beskriver dette som *faglig nærhet*. Med faglig nærhet oppfatter jeg det som at lederne mener nærhet til fagmiljøene på instituttene. Med andre ord ikke nærhet

til det administrative fagmiljøet innenfor henholdsvis HR, utdanning/studie, økonomi og forskning, som medarbeiderne jobber innenfor.

Et funn som overrasket meg, er at en leder mener det er personavhengig om matriseorganiseringen fungerer godt eller ikke. Linjeleder Lars forteller at dette gjelder både medarbeidere og ledere. Han har erfaringer som tilsier at det fungerer godt, men også eksempel på det motsatte.

«Det er personavhengig i den grad at de ser og aksepterer at vi er en matrise, og at vi (..) jobber mot samme mål» (linjeleder Lars).

Dette tolker jeg som at lederen erfarer at det varierer hvordan både medarbeidere og ledere forholder seg til organisasjonsstrukturen. Dette er et interessant funn fordi matriseorganiseringen er tuftet på en fleksibilitet og et samspill på tvers av enhetene, for å kunne få til en robust organisasjon og en kompetent oppgaveløsning.

På spørsmål om hvordan arbeidet er organisert snakker linjeleder Laila om matrisene som om hun er usikker på hvilke matriser (grupper) som finnes på fakultetet.

«ja det er jo faglige matriser ved fakultetet vårt, det er jo det.. Innenfor studie... HR... bestilling til betaling, prosjektøkonom, og sikkert på controller og, men det har jeg ikke hørt så mye om, men den er der sikkert».

Jeg tolker dette som at linjeleder Laila har en slags distanse til matrisene, og at hun ikke ser seg selv som en del av denne organiseringen. Det er interessant i og med at linjelederne har en viktig rolle når det gjelder å styre ressursene inn til matrisene. Det er derfor avgjørende å vite hvilke matriser medarbeiderne er en del av.

4.1.1 Kompetanse

En av mulighetene lederne ser med matriseorganisering er at denne organisasjonsstrukturen gjør at man har mye kompetanse samlet innenfor et administrativt fagområde. Kompetanse handler her både om å ivareta kompetanseutvikling, kunnskapsdeling, kvalitet i oppgaveløsningen og om faglig samarbeid.

Linjelederne ser denne organiseringen som en fordel i forhold til at medarbeiderne er ivaretatt når det kommer til den faglige kunnskapen de trenger for å gjøre jobben sin. Linjeleder Laila mener at det faglige samarbeidet bidrar til kvalitet i oppgaveløsningen, noe som er viktig for matrisen.

Dette støttes av faglige ledere, som fremhever at det nå handler om å få systematisert den samlede kompetansen for å utnytte den bedre.

«(..) nå handler det mer om å systematisere det for å få utnyttet det enda litt mer (..), og få unngått at det.. det er de seniorenene som kan mye, som blir spurt om alt, men heller at vi også synliggjør da, den kompetanse som de ferskeste inn her også har (..) for å få spredd det litt, og få utnyttet den samlede kompetanse mest mulig.» (Faglig leder Frida)

Dette tolker jeg som at man gjennom det faglige nettverket som matrisene er ment å være, samlet sett får en bred kompetanse på de ulike administrative fagområdene (HR, utdanning/studie, økonomi og forskning). Dette gir muligheter ved at man har medarbeidere som kan bistå på tvers med for eksempel opplæring av nyansatte, i og

med at det er flere som har tilsvarende arbeidsoppgaver ved andre institutt. Det gir også mulighet til å lære av hverandre gjennom å dele sine erfaringer, noe som bidrar til utvikling.

4.1.2 Standardisering

Matriseorganisering gir muligheter når det gjelder standardisering og utvikling av arbeidsprosesser. Mange ledere peker på standardisering som en viktig faktor for å få faglige matriser til å fungere hensiktsmessig. Noe av poenget med matriseorganisering er å kunne utnytte ressursene på tvers av enhetene, blant annet ved å dekke opp for hverandre ved fravær (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

«Gjennom matriseorganiseringen skal fravær dekkes opp ved at en person fra et annet institutt går inn og gjøre de oppgavene, uten at de må lære seg mye nytt, da er det bare folkene som er annerledes, men prosessene skal være lik.» (Faglig leder Fredrik)

Det er grunn til å tro at man ikke er helt i mål når det kommer til standardisering. Faglig leder Fredrik påpeker at nettopp fordi det forventes at man kan bruke ressursene på tvers av enhetene, kan det standardiseres i større grad enn i dag. Linjeleder Lisa forteller at instituttene har ulike måter å gjøre ting på, og at dette kan føre til usikkerhet for medarbeiderne.

Med matriseorganisering får man en mulighet i å legge til rette for standardisering og utvikling av arbeidsprosesser på tvers av enhetene (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Sy og D'Annunzio, 2005). Linjeleder Laila sier at utvikling av fagområdene og felles rutiner bør være et mål for matrisene. Faglig leder Frida forteller at de har hatt mange ulike måter å løse de samme oppgavene på, og at de gjennom matrisen har hatt god nytte av å diskutere ting på tvers.

Jeg tolker det slik at det ikke er tilstrekkelig å organisere medarbeiderne i faglige matriser og kun «samle ressursene». Man må jobbe aktivt for å sammen faktisk gjøre en endring, gjennom standardisering av arbeidsprosessene.

4.1.3 Faglig fellesskap

Lederne beskriver de faglige matrisene som fagmiljø, faglige fellesskap/nettverk innenfor de administrative fagområdene (HR, utdanning/studie, økonomi og forskning). Dette ser lederne som en mulighet med matriseorganisering. Det er ofte kun en eller to medarbeidere innenfor de ulike administrative fagområdene på hver enhet. Matrisene fungerer som et faglig fellesskap hvor medarbeiderne kan støtte hverandre og diskutere faglige problemstillinger på tvers av nivå og enheter. Flere ledere trekker fram at de faglige matrisene blir en sosial arena, i tillegg til et faglig fellesskap. Dette skaper samhold, og er viktig for utvikling og koordinering av oppgaver.

For å få til det faglige fellesskapet er man avhengig av at medarbeiderne har en arena for å møtes og snakke sammen. Faglig leder Frida beskriver at de har jevnlig møter og god dialog. Hun ønsker at det i disse møtene skal være rom for diskusjon, og at medarbeiderne kan gi innspill til saker som settes på agendaen.

«(..) det er ikke et møte som er til bare for at vi skal gi informasjon, (..) det skal være et levende forum, det skal være et diskusjonsmøte (..).» (Faglig leder Frida)

Faglig leder Fredrik er opptatt av å viske ut skillet mellom nivå 2 og 3, gjennom å fordele ansvar for ulike arbeidsprosesser. Faglig leder Frida forteller at hun merker en endring i

måten de samarbeider på, ved at nivå 2 blir mer en sparringspartner heller enn en som sender ut bestillinger til nivå 3. Jeg tolker det slik at spesielt faglig leder Fredrik og faglig leder Frida har jobbet aktivt med dette over tid, og ser det de beskriver som en endring i det faglige fellesskapet.

4.1.4 Oppsummering – faglige matriser.

Lederne ser både muligheter og utfordringer med matriseorganisering. Mulighetene går først og fremst på å kunne samle kompetanse gjennom faglige fellesskap, muligheter for standardisering, samt mulighet for utvikling av arbeidsprosesser for å øke kvaliteten i arbeidet. Utfordringene dreier seg om delt ledelse, samarbeid og kommunikasjon, i tillegg til deling av ressurser. Lederne beskriver, det jeg tolker som, en usikkerhet når det gjelder hvordan matriseorganiseringen skal fungere, og hva deres rolle i dette egentlig er. Dette kommer jeg nærmere tilbake til.

4.2 Delt ledelse – «bare det er klart hvem som leder hva».

Denne kategorien handler om hvilke erfaringer og tanker lederne har rundt delt ledelse. Delt ledelse er spesielt for matriseorganisering og utgjør en viktig del av konteksten for leders arbeid med psykologisk trygghet. Lederne er opptatt av at roller, myndighet og ansvar må være avklart. Linjeleder har personalansvar for medarbeiderne på sitt institutt (nivå 3). Faglig leder har faglig ansvar for matrisen (gruppen ansatte på tvers av nivå 2 og 3) innenfor sitt administrative fagområde. Faglig leder har i tillegg personalansvar for medarbeidere i sin fagseksjon på fakultetet (nivå 2).

Lederne opplever det som positivt at de får, det de beskriver som, en sterk faglig ledelse gjennom matriseorganiseringen. Samtidig ser lederne på delt ledelse som en utfordring med tanke på at medarbeiderne kan oppleve det de beskriver som et lojalitetspress mellom egen enhet og matrisen de tilhører.

4.2.1 Roller, myndighet og ansvar i matriseorganiseringen.

Funn fra denne studien viser at det er behov for en avklaring på hvem som har ansvar for hva blant lederne i matriseorganiseringen. Et eksempel på dette er linjeleder Lisas spørsmål om hvem som har ansvar for å rekruttere vikar ved lengre sykefravær.

Funnene viser at det er ulik oppfatning av hvem som har, og skal ta, ansvar for ressurs situasjonen. Det særegne med matriseorganisering er at man deler på ressursene gjennom at medarbeiderne blir brukt ved andre enheter ved behov, for eksempel for å dekke opp ved kortere fravær. Dette oppfattes både som en mulighet og en utfordring. Det er delte meninger om hvorvidt det er faglig leder som skal ta ansvar for ressursene i matrisen eller om dette ligger hos linjeleder. Linjeleder Lisa poengterer at faglig leder bør ha kunnskap om ressursbehov på tvers av enhetene som inngår i matrisen.

Min undersøkelse viser noen funn på ledelsespraksis, som jeg tolker som spesielt for matriseorganisering. Et eksempel på dette er faglig leder Fredriks beskrivelse av sin rolle som «bemanningsbyrå», når det kommer til ressursbruk og ressursallokering:

«Jeg føler jeg har rollen som bemanningsbyrå (..) Jeg skal hente ressurs fra et annet institutt for å dekke opp i en kortere periode på det instituttet som har det behovet (..) Det skaper støy på det instituttet du skal hente ressursen fra.

(..) så det det ofte ender det med (..) er at jeg føler en forpliktelse i å hjelpe matrisen og den enheten som har behovet, og så avgir jeg ressurser fra meg..»

Faglig leder Fredrik opplever å måtte dekke opp for mangel på ressurser på enhetene (nivå 3) ved å bruke ressurser fra egen seksjon (nivå 2).

Linjeleder Laila påpeker at «*ulempen med organiseringen er at faglig leder ikke har formelt ansvar for de fleste i matrisen*». Samtidig opplever faglige ledere at de har et ansvar for medarbeiderne i matrisen. Faglig leder har oversikt over hvilke enheter og medarbeidere som bidrar med hva inn til fellesskapet (fakultetet som helhet), og opplever mangel på formelt ansvar som en utfordring fordi de ikke har myndighet til å omdisponere ressursene ved behov. Faglig leder Fredrik erfarer at det er uklart hvor grensen går, med tanke på hva han har myndighet til å gjøre.

Både linjeledere og faglige ledere er enige om at det er faglig leder som har ansvar for at matrisen fungerer. I dette ansvaret ligger, slik jeg tolker det, oppgaven med å organisere arbeidet, sørge for hensiktsmessige arbeidsprosesser, standardisering, koordinering etc.

Jeg tolker dette slik at faglige ledere opplever det som utfordrende å ikke ha myndighet til å disponere ressursene i matrisene, med unntak av de medarbeiderne faglig leder faktisk har personalansvar for (i sin egen seksjon). Samtidig opplever de å ha et ansvar for å få matrisen til å fungere. De er avhengig av god dialog og godt samarbeid med linjelederne, som har det formelle ansvaret for store deler av ressursene.

Lederne uttrykker det jeg tolker som et tegn på usikkerhet, knyttet til avklaring om roller, myndighet og ansvar. Her er det den enkeltes oppfatning av egen rolle som gjelder. Linjelederne peker på at «*jeg er jo ikke fagperson*» (linjeleder Laila), og «*jeg leder ikke medarbeiderne i den faglige utøvelsen, så for meg handler det om å sørge for at de er selvstendige og tar tak i oppgavene selv. Jeg er mer en katalysator, sørger for at de har det de trenger for å gjøre jobben*» (linjeleder Lisa).

Lederne vektlegger ulike aspekt ved delt ledelse i matriseorganisering. En linjeleder peker på at delt ledelse gir mulighet for å lære av hverandre; hvordan man bruker administrative verktøy og hvordan man løser oppgavene.

Ledernes erfaringer med delt ledelse viser at lederoppgaver, som oppfølging av medarbeiderne når det kommer til kompetanseutvikling, kan «falle mellom to stoler» fordi det er uavklart hvem sitt ansvar det er. Lederne stiller spørsmål til om de er godt nok koordinert seg imellom.

4.2.2 Faglig ledelse

Matriseorganiseringen gir, det lederne beskriver som, en styrket faglig ledelse. Med sterk faglig ledelse menes at leder har fagbakgrunn innenfor det administrative fagområde vedkommende har faglig ansvar for. Som linjeleder har man ansvar for de administrative tjenestene innenfor både HR, utdanning/studie, forskning og økonomi på instituttet (nivå 3). Linjelederne har vanligvis sin fagbakgrunn innenfor kun ett av disse områdene.

«(..) så du får en mye mere faglig styrke da (..) enn hva jeg kunne klart å gjøre, hvis jeg skulle (..) hatt (..) alle (..) fagområdene.

(..) den faglige ledelsen blir mye bedre da med en matriseorganisering»
(linjeleder Lisa)

Linjeledere er lite faglig involvert i oppgavene medarbeiderne på nivå 3 håndterer. De oppfatter det som positivt at de får en styrket faglig ledelse på de ulike administrative

fagområdene med matriseorganiseringen. I dette ligger det både et ansvar og en forventning til de faglige lederne om at de skal ha oversikt over og kompetanse innenfor sitt administrative fagområde, og kunne følge opp medarbeiderne, samt sette retning for arbeidet.

Det er interessant at kun en av de faglige lederne forteller om en tydelig forventningsavklaring til rollen som faglig leder ved oppstart i jobben. Det kan være tilfeldig at kun én velger å trekke fram dette, men det kan også tyde på at ikke alle er presentert samme forventning.

4.2.3 Lojalitetspress mellom institutt og matrise

Lederne gir, slik jeg tolker det, uttrykk for en bekymring for at medarbeiderne skal oppleve det som beskrives som et «lojalitetspress» mellom institutt og matrisene (gruppene) de er en del av. Noen ledere trekker fram at faren ved delt ledelse er at det kan føre til en interessekonflikt for medarbeiderne med tanke på hvilken leder de skal forholde seg til.

Faglig leder Fredrik oppfatter det slik at «*lojaliteten ligger først og fremst på egen enhet*» (linja), og opplever at det er vanskelig å få til lojalitet i en matriseorganisering. Faglig leder Frida er opptatt av at medarbeiderne må slippe å komme i skvis på om de skal være lojale til linjeleder eller faglig leder. Linjeleder Lars ser det som sitt ansvar å bidra til fellesskapet ved støtte opp om det som gjøres i matrisene. Dette kan bidra til å dempe et eventuelt lojalitetspress. Samtidig peker linjeleder Lisa på at det kan være utfordrende å støtte opp om arbeidet i matrisen om man ser det som mer effektivt å gjøre det på «gamlemåten»:

«(..) Skal man gjøre det på den matrisemåten eller skal man gjøre det på instituttmåten?»

(..) Å, da er det jo en stor utfordring for oss som sitter på institutt da, og akseptere en standardisering (..) det er ikke noe enklere i en matrise enn ellers, (..) det kan for eksempel være at man føler det er mer tungrodd»

Enkelte medarbeidere i organisasjonen har delte stillinger mellom flere enheter. Det betyr at medarbeideren i tillegg til å ha en faglig leder, har flere linjeledere å forholde seg til. Faglig leder Fredrik mener at dette bidrar til større utfordringer og mange diskusjoner i og med at «*alle står seg selv nærmest og vil ha maks ut av ressursen.*»

4.2.4 Oppsummering – delt ledelse

Funnene viser stor variasjon når det gjelder ledernes erfaringer og tanker rundt delt ledelse. Jeg tolker dette som at det er ulik oppfatning av hvordan den faglige matrisen skal fungere, hvem som skal lede og ha myndighet over hva, og at det er i stor grad overlatt til den enkelte leder å finne ut av dette. Jeg oppfatter det som at det savnes en koordinering av matriseorganiseringen som helhet.

Det varierer hvor fleksibel linjeleder er på å avgi ressurs, noe som gjør at rollen som faglig leder sammenlignes med et bemanningsbyrå.

Det kan virke som om lederne ikke kjenner hverandres områder i tilstrekkelig grad. Ledernes erfaringer viser at de ikke er samkjørt når det kommer til å arbeide i fellesskap for å få matriseorganiseringen til å fungere.

4.3 Deling av ressurser

Denne kategorien handler om ledernes erfaringer og tanker rundt deling av ressurser. Gjennom deling av ressurser jobber de samme medarbeiderne i flere grupper; både i administrasjon på eget institutt og i en faglig matrise. Dette er en del av konteksten i leders arbeid med psykologisk trygget.

Kategorien *deling av ressurser* handler også om ledernes erfaringer med å redusere sårbarhet i matrisene, gjennom at man deler på ressursene på tvers av enhetene i matriseorganiseringen.

Lederne opplever matriseorganiseringen som utfordrende når det kommer til deres erfaringer med å dekke opp for hverandre ved fravær; dele ressurser på tvers av enhetene. Det kreves fleksibilitet og handlingsrom i matrisen for å gjøre dette mulig i praksis.

Lederne er enige om at de deler på ressursene og er klar over at de må avgi ressurser inn til matrisene. Samtidig mener linjeleder Laila at hun kan styre ressursen og bestemme hvor mye hennes enhet deltar i matrisene. Hun erfarer at hun har en stabiliserende rolle ved å kunne si nei, og at det i noen tilfeller har vært nødvendig å begrense hvor mye medarbeideren bidrar inn i matrisen for å dekke opp ved fravær.

Linjeleder Laila *«oppfordrer til å være aktiv i matrisen og delta på aktiviteter i matrisen»*, men påpeker samtidig at det er behov for at linjeleder *«må ha et øye med bruken, at matrisen følger det mandatet man har»*.

Dette er interessant i forhold til ledernes uttrykte behov for en avklaring av hvordan matriseorganiseringen er ment å fungere, og hva dette faktisk innebærer med tanke på ledernes «plikt» til og ansvar for å avgi ressurser.

Ledelsespraksis og oppfatning av hvordan matrisen fungerer er imidlertid ulik her.

Faglige ledere opplever at det er ulik tilnærming til å gi ressurser til matrisen blant linjelederne. Faglig leder Fredrik erfarer at det er stor variasjon blant linjelederne på hvor fleksibel man er på å avgi ressurs. I noen tilfeller må det avklares med linjeleder før han bruker ressurser, mens hos andre linjeledere får han full frihet til å styre dette selv.

Min tolkning av funnene som omhandler deling av ressurser er at det er stor variasjon i forhold til hvordan dette fungerer i praksis, og at det er en utfordring, spesielt for faglige ledere.

Flere ledere trekker fram det jeg tolker som mangel på tilstrekkelige ressurser når det gjelder å få matriseorganiseringen til å fungere slik det er tenkt. Faglig leder Fredrik sier:

«Jeg tror ikke det går på vilje og evne på instituttene, jeg tror bare at de har ikke kapasitet til å avgi ressurser».

4.3.1 Oppsummering – deling av ressurser

Ledernes erfaringer viser at en organisering med delte ressurser er krevende, samtidig som det gir mulighet for å dekke opp for hverandre på tvers av instiuttene så lenge det er tilstrekkelig kapasitet.

4.4 Samarbeid og kommunikasjon

Kategorien *samarbeid og kommunikasjon* er utledet av ledernes beskrivelse av hvordan de opplever samarbeidet med andre ledere i matriseorganiseringen. Lederne forteller at de samarbeider om håndtering av fravær og ansettelsesprosesser, i tillegg til at de har faglige diskusjoner. I forbindelse med spørsmål om hvordan de opplever samarbeidet med de andre lederne kom det også fram behov for en forventningsavklaring lederne imellom. Ett tema som går igjen i ledernes beskrivelse av sine erfaringer er viktigheten av god kommunikasjon. Samarbeid og kommunikasjon henger tett sammen, og er vesentlig for leders arbeid med psykologisk trygghet i en matriseorganisering, fordi lederne må samarbeide for å avklare hvilke rammer medarbeiderne skal jobbe innenfor.

4.4.1 Samarbeid

Lederne har ulik oppfatning av hva samarbeid og kommunikasjon innebærer i matriseorganiseringen. Det er lagt til rette for samarbeid mellom lederne i matriseorganiseringen gjennom faste møter. I det administrative ledermøte deltar linjelederne fra hver enhet (nivå 3) og faglige ledere (nivå 2) innenfor HR-, forskning-, utdanning/studie- og økonomi-området. Møtene ledes av administrativ leder på nivå 2. Det er i tillegg faste møter kun for de faglige lederne. Det er ikke tilsvarende møtearena kun for linjelederne.

Det er delte meninger om hvordan det administrative ledermøtet fungerer. Linjeleder Lars *«synes det fungerer bra»*, mens Faglig leder Fanny brukte lang tid på å forstå hva dette møtet skulle være og hva hennes rolle i møtet var.

På spørsmål om hvordan de synes samarbeidet med de andre lederne fungerer, er det flere som spør hva jeg mener. Noen tenker på samarbeid internt blant faglige ledere og forteller at de *«har møter en gang i uken og snakker mye, så det fungerer godt»* (Faglig leder Fanny). En linjeleder peker på at det tidligere har vært egne møter kun for linjeledere, men det er det ikke lenger. Det kommer ikke tydelig fram om dette er noe linjelederne savner.

Lederne trekker fram samarbeid som viktig i konteksten matriseorganisering, spesielt med tanke på delt ledelse. De fleste lederne opplever at de har et godt samarbeid med de andre lederne. Samtidig har de ulike erfaringer her. Linjeleder Lisa forteller at hun har lite kontakt med andre linjeledere om det hun kaller *«matriseting»*, men snakker ofte med faglige ledere. Linjeleder Lisa tar for eksempel kontakt med faglig leder i forkant av medarbeidersamtaler, for å sjekke at de har felles oppfatning av hvordan det ligger an.

Linjeledere samarbeider også med faglige ledere i ansettelsesprosesser. Dette innebærer at linjeleder inviterer faglig leder på det aktuelle administrative området med i ansettelse av nye medarbeidere på instituttet (nivå 3). Jeg tolker det som at dette er relativt nytt og at faglige ledere oppfatter det som positivt. Faglig leder Fredrik beskriver det som at han:

«får større eierskap til ressursene innenfor mitt område når vi er med i ansettelsesprosessene».

Linjeleder Lars forteller at det tidligere har vært store utfordringer med samarbeid mellom linjeledere og faglige ledere, men at det nå fungerer bedre. Linjeleder Laila og

Faglig leder Fanny mener imidlertid at samarbeidet kunne vært bedre. Deres erfaring er lederne ikke snakker sammen i særlig grad.

Min tolkning er at flere opplever en positiv endring når det gjelder samarbeidet mellom lederne. Det oppleves likevel å være et potensial for bedre samarbeid på flere områder enn kun når det gjelder håndtering av fravær og i ansettelsesprosesser.

Linjeleder opplever å ikke ha helt oversikt over hvor stor arbeidsbelastning medarbeiderne har totalt sett. Medarbeiderne kan via matrisen brukes i ulike arbeidsgrupper, noe som kommer i tillegg til de ordinære arbeidsoppgavene. Dette henger sammen med matriseorganisering og delt ledelse, og er et eksempel på et område hvor lederne mener det er rom for bedre samarbeid og kommunikasjon.

Sett fra faglig leders perspektiv uttrykkes det en bekymring overfor medarbeiderne med tanke på at linjeleder har liten innsikt i hva medarbeidernes oppgaver går ut på. Faglig leder Fanny er opptatt av at linjeleder må sette seg inn i oppgavene i større grad for å kunne snakke med og følge opp medarbeiderne på en god måte. Her er det behov for samarbeid og god kommunikasjon lederne imellom.

Jeg tolker dette som et uttrykk for bekymring for at medarbeiderne ikke blir tilstrekkelig ivaretatt. Dette kan ses i sammenheng med linjeleder Laila sitt ønske om en plan for matrisen sine aktiviteter.

4.4.2 Kommunikasjon mellom lederne

Kommunikasjon mellom lederne trekkes fram av flere som en nøkkelfaktor for å kunne samarbeide på tvers i matriseorganiseringen. Lederne må forstå hverandre og være koordinert. Det å «snakke samme språk», som linjeleder Lars sier, er viktig både for å kunne samarbeide godt, men også for å kunne forstå hvilke utfordringer de ulike lederne står i og for unngå interessekonflikter.

Ledernes erfaringer med kommunikasjon med de andre lederne i matriseorganiseringen er ulik. Faglig leder Frida mener at de snakker godt sammen, og peker på at dette handler om tillit:

«(..) linjelederne må føle at (..) vi.. ikke (..) har en egen agenda, men at vi ønsker det beste.. for fakultetet som helhet og av og til så kommer vi i konflikt der, for at vi har et overordnet perspektiv som er litt annerledes enn det.. daglige operative på instituttnivå, men da er det viktig at vi snakker om det, at vi synliggjør hvorfor vi ser det på den måten, samtidig som at jeg må være lydhør for hvorfor verden ser annerledes ut på instituttene og (..)

Så jeg tror man er nødt til å gi og ta litt, jeg kan ikke forvente å kunne bestemme ting på min måte i alle prosesser (..) alle ønsker i utgangspunktet det beste, (..) så.. når vi ser verden fra litt ulike ståsted så, så har vi i hvert fall muligheten til å diskutere sakene (..) jeg synes vi diskuterer stort sett godt og faglige uenigheter er faglige uenigheter, men det blir ikke (..) konflikter ut av det..

(..) jeg tror nøkkelen er det med å ha god kommunikasjon de ulike lederne i mellom da..»

Faglig leder Fredrik opplever kommunikasjonen som fin. Samtidig erfarer han at den kan være forvirrende når man i det administrative ledermøtet tilsynelatende er enig, men når det kommer til stykket, er ikke det tilfellet likevel.

Jeg tolker det som at kommunikasjon med de andre lederne i matriseorganiseringen er litt opp til hver enkelt.

4.4.3 Forventningsavklaring

Funnene fra min undersøkelse viser at det er behov for en forventningsavklaring med tanke på hvordan matriseorganiseringen skal fungere og hva dette krever av den enkelte leder. Jeg tolker dette som sentralt når det gjelder denne typen organisering av arbeidet, sett i forhold til delt ledelse og samarbeid. Det er i tillegg sentralt for å ivareta medarbeiderne, og for leders arbeid med psykologisk trygghet.

Faglig leder Fanny forteller at hun ikke var kjent med denne typen organisering da hun startet i jobben som faglig leder, og har måttet lære dette etter hvert. Hvilke forventninger som ligger til ledere og medarbeidere i en slik organisasjonsstruktur er annerledes enn i andre organisasjoner. Dette er en viktig avklaring for en nyansatt i denne type organisasjon.

Flere ledere ser behov for en forventningsavklaring mellom lederne knyttet til hva de faglige matrisene skal ha ansvar for og levere på. Faglig leder Fanny kommenterte under intervjuet:

(..)det er egentlig et sånt spørsmål som kunne vært stilt i det admledermøtet, (..) ta en runde rundt bordet.. hvilke forventninger har vi til hverandre egentlig? Hva ønsker vi fra hverandre og hvor har vi samarbeidsområder og så videre, bortsett fra.. at dere har personalansvar og jeg har fagansvar, men hva ligger det i det og ja.. litt sånn, noen av de spørsmålene du har her egentlig ...»

Faglig leder Fredrik understreker at en felles forståelse for hva denne organiseringen innebærer er viktig. Linjeleder Laila ønsker å vite hva som er matrisens plan. Hun mener at linjelederne skulle vært mer i forkant når det gjelder hva de faglige matrisene skal levere, og stille spørsmål til hva matrisen skal jobbe med. Dette tolker jeg som behov for en forventningsavklaring med tanke på kvalitet i oppgaveløsningen.

Forventningsavklaring og god kommunikasjon mellom lederne er i tillegg avgjørende for å kunne ivareta medarbeiderne på en god måte. Faglig leder Fredrik peker her på ledernes ansvar for at medarbeiderne får kurs og kompetanseutvikling, som et eksempel. Faglig leder Fredrik opplever at linjeledere prioriterer dette ulikt, og ser at det kan bli skjevheter mellom instituttene på dette området.

4.4.4 Oppsummering – samarbeid og kommunikasjon.

Det er viktig å skape en felles forståelse rundt hva en matriseorganisering skal være, og hvordan den er ment å fungere. Jeg tolker det slik at det er uklart hvilke ledere man opplever at man samarbeider med. Dette kommer an på hvem du spør, og hvilken rolle denne lederen har i matriseorganiseringen. Noen ledere opplever samarbeidet og kommunikasjonen med de andre lederne som bra, mens andre snakker ikke noe særlig med de andre lederne.

En matriseorganisering fører med seg helt andre forventninger til ledere og medarbeidere i forhold til andre organisasjoner. Det er avgjørende med god kommunikasjon og et godt samarbeid for å få dette til å fungere, og for leders arbeid med psykologisk trygghet.

4.5 Psykologisk trygghet - «..dette kommer ikke av seg selv, det er noe som må jobbes med».

Kategorien *psykologisk trygghet* samler lederne tanker og erfaringer rundt begrepet psykologisk trygghet i konteksten matriseorganisering. Alle informantene ble presentert følgende definisjon av psykologisk trygghet basert på Edmondson (2019):

«En vanlig definisjon av psykologisk trygghet er at det er en felles opplevelse av at man kan si hva man mener i gruppen, komme med sine innspill og ideer, og dele av sin kunnskap uten frykt for sanksjoner».

Et felles trekk som går igjen hos lederne er at medarbeidere i administrasjonen på et institutt kjenner hverandre bedre fordi de sitter sammen og treffer hverandre til daglig. Møtefrekvensen på møter i de faglige matrisene varierer. En tolkning av dette kan være at gjennom å se hverandre, snakke sammen om stort og smått, både om faglige problemstillinger og om andre, mer trivielle tema vet man hvor man har hverandre. Det er etablert relasjoner som gjør at man kjenner atferden til sine kollegaer, hvordan de normalt opptrer og reagerer på ulike situasjoner, hvordan de strukturerer arbeidet sitt og hva man kan forvente av bidrag fra den enkelte (Spurkeland, 2020). Dette kobler lederne sammen med opplevd større grad av psykologisk trygghet og det de beskriver som følelse av tilhørighet for medarbeiderne i sin gruppe.

Kategorien psykologisk trygghet inneholder også funn, som jeg har tolket til å handle om hvordan de jobber med psykologisk trygghet som leder. Begrepet psykologisk trygghet var ikke kjent for alle lederne jeg intervjuet, og disse lederne beskrev derfor ikke sin ledelsespraksis som et bevisst arbeid med psykologisk trygghet. Dette er i tråd med min for forståelse før jeg gikk i gang med dette prosjektet. Min tolkning av denne delen av datamaterialet er basert på Edmondsons (2019) teori knyttet til selvevaluering av lederskap.

4.5.1 Å berede grunnen – sette rammer for arbeidet og fremheve formålet.

Å berede grunnen er en av faktorene for å skape psykologisk trygghet. Dette handler om at leder avklarer rammene for arbeidet og vurderer kompleksiteten og usikkerheten gruppen står ovenfor. Her er det viktig å skape en felles forståelse for hva arbeidet går ut på og hensikten med det. Samtidig er det avgjørende å skape en aksept for at ikke alt blir perfekt ved første forsøk, men heller ha fokus på læring (Edmondson, 2019).

Et fellestrekk i mine funn er at flere av lederne jobber med å *sette rammer for arbeidet*. I konteksten matriseorganisering, trekker faglige ledere fram at tydelige prosesser og mål er avgjørende for å lage gode rammer å jobbe innenfor.

Faglig leder Frida mener at det i arbeidet med å få matriseorganiseringen til å fungere, er viktig at leder skaper forståelse for hensikten med arbeidet og jobber med å skape eierskap til oppgavene hos medarbeiderne. Hun fremhever at hun forsøker å knytte oppgavene medarbeiderne sitter med i hverdagen til det overordnede målbildet, for å sette det inn i en kontekst.

Samtidig ser vi eksempel på det jeg tolker som ulik oppfatning blant lederne når det gjelder mål og hvilken kontekst de leder innenfor; matriseorganisering.

Linjeleder Lars er opptatt av at administrasjonen skal være på instituttene (nivå 3), slik at medarbeiderne kan se viktigheten av jobben sin «*i det store hjulet som vi har på instituttet*».

Faglig leder Fredrik peker på at noe av det viktigste i hans jobb er at han har et dedikert team som kan utføre arbeidsoppgavene sine. Teamet faglig leder Fredrik snakker om er hele matrisen; alle som jobber innenfor samme administrative fagområde på fakultetet som helhet, på tvers av instituttene.

Dette viser eksempler på ulike utgangspunkt/ståsted, hvor faglige ledere har et mer overordnet perspektiv på arbeidet (fakultetet), mens linjeledere ser oppgavene mer ut fra egen enhet (instituttet).

Å sette rammer for arbeidet er viktig for å skape psykologisk trygghet. Ut fra mine funn kan det virke som delt ledelse gjør dette krevende. Faglig leder Fredrik peker på at «*det som er skummelt med matriseorganiseringen er at vi ikke er koordinert (..)*». Han kommer videre inn på risikoen for at medarbeiderne kommer i en skvis mellom linjeleder og faglig leder av matrisen medarbeideren er en del av. Dette er spesielt med matriseorganisering og delt ledelse som beskrevet over.

4.5.2 Invitere til deltagelse – situasjonsmessig ydmykhet, proaktiv forespørsel, system og struktur.

Å invitere til deltagelse er en annen faktor for å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Dette handler om at leder har en ydmyk og nysgjerrig tilnærming, for å sikre at medarbeiderne ikke er av den oppfatning at leder alltid vet best og sitter med alle svarene. Å ha en struktur for å systematisk få frem medarbeidernes ideer og innspill, legger til rette for en åpen dialog. Her handler det om at leder er proaktiv og stiller spørsmål.

Det er etablert en møtestruktur med møter for medarbeiderne i de faglige seksjonene på nivå 2 og i administrasjonene på de ulike enhetene/instituttene (nivå 3), hver for seg. I tillegg har matrisene innenfor hvert administrativt fagområde egne møter, hvor alle medarbeiderne i matrisen deltar på tvers av nivå og enheter/institutt. Disse møtene ledes av faglig leder, og er arenaer for diskusjon og erfaringsutveksling.

Et fellestrekk i datamaterialet er at lederne inviterer til deltagelse på en systematisk og strukturert måte. De beskriver jevnlige møter (med ulik frekvens) hvor de tar «en runde rundt bordet». I det ligger det at alle møtedeltakerne forteller hva de holder på med, slik at «*den ene hånden skal vite hva den andre holder på med (..)*», som Linjeleder Lars uttrykker det. Faglig leder Fredrik forteller at en «*runde rundt bordet*» gjør at alle får snakket høyt, slik at det blir lettere å engasjere seg videre i møtet.

Linjeleder Lars er opptatt av arbeidsmiljøet og det fellesskapet de har på instituttet. Han påpeker at dette er viktig når de er flere administrative fagområder samlet i en administrasjon.

Lederne er bevisst på å få innspill fra medarbeiderne, og at møtene ikke skal være rene informasjonsmøter, men en arena hvor alle kan komme med sine innspill. Faglig leder Frida påpeker at det èn person lurte på, er det sannsynligvis flere som lurte på. Faglig leder Fredrik presiserer at de har jobbet mye med at alle må bidra og ta eierskap i matrisen han er faglig leder for.

Det å være ydmyk som leder med tanke på at en selv ikke alltid har svar og løsninger på problemstillingene gruppen står ovenfor, er en viktig del av å invitere medarbeiderne til å bidra med sine innspill for å skape trygghet. I konteksten matriseorganisering, er det i

tillegg et poeng at man kan utfylle hverandre på tvers av enheter og nivå. Faglig leder Fredrik forteller at han har jobbet med å viske ut skillet mellom nivå 2 og nivå 3 ved å fordele ansvar for de ulike arbeidsprosessene på tvers av nivåene i matrisen.

Faglig leder Frida har jobbet med å berømme de som bidrar, samtidig som at hun har forsøkt å ha en ydmyk tilnærming i møtene ved å vise at hun ikke alltid har kontroll på alt. Faglig leder Frida er bevisst på sin tilnærming og at dette påvirker den psykologiske tryggheten i matrisen.

4.5.3 Reagere konstruktivt – uttrykke takknemlighet, ufarliggjøre feil og sanksjonere brudd

Den siste faktoren for å skape psykologisk trygghet handler om å reagere konstruktivt, og at leder anerkjenner innspill og spørsmål fra medarbeiderne. Det er i tillegg et poeng å ufarliggjøre feil for å sikre medarbeidernes innspill. Samtidig er det viktig å «sette ned foten» ved behov, slik at det er klart hvor grensene går når det gjelder upassende atferd og handlinger (Edmondson, 2019).

Flere ledere er, slik jeg tolker det, bevisst på å reagere konstruktivt og ufarliggjøre feil hos medarbeiderne. Noen av lederne av lederne er bevisst på å selv gå foran som et godt eksempel.

Faglig leder Fredrik forteller at han er ærlig med medarbeiderne i matrisen om hva han synes er vanskelig, og deler med dem om han gjør feil. På denne måten deler han sine erfaringer slik at de andre kan lære av det. Det ufarliggjør også feil overfor medarbeiderne. Linjeleder Lisa er opptatt av at man ikke er på jakt etter å «ta noen», men ute etter å forbedre seg.

Linjeleder Lars er åpen om feil han selv gjør, og fremhever bruken av humor i sammenheng med dette. Linjeleder Lars kommer også med eksempler på konstruktiv reaksjon på når medarbeidere deler feil de har gjort.

«Når noen har gjort feil, så sier jeg: du, det er ikke noe problem, det kan vi rette opp. Det er ingen dødsfall. Konsekvensen er egentlig at du selv får litt mer arbeid».

Å dele feil på tvers i matriseorganisasjonen vil bidra til psykologisk trygghet. Mine funn viser at ikke alle lederne jobber bevisst med dette. Jeg tolker det slik at det er ulikt hvordan lederne forholder seg til matriseorganiseringen som kontekst for sitt lederskap. Linjeleder Lisa tar en samtale med den medarbeideren det gjelder, og reflekterer i intervjuet, rundt at det kunne vært nyttig å koble på matrisen for å ta lærdom av feil. Det er imidlertid ikke en del av ledelsespraksisen til linjeleder Lisa i dag.

I tillegg til å reagere konstruktivt på innspill fra medarbeiderne, uttrykker også flere ledere det Edmondson (2019) beskriver som takknemlighet.

På spørsmål om ledelsespraksis når det gjelder å reagere konstruktivt og være tydelig på hvor grensene går, sier lederne i min studie, at de «sikkert burde» tatt tak i uønsket atferd blant medarbeiderne, men jeg oppfatter det som at dette som regel ikke blir gjort. Faglig leder Fredrik beskriver at han har forsøkt å ta tak i dette:

«vi har hatt enkelte medlemmer av matrisen som tar litt stor plass (..) Og gjennom at noen tar stor plass og er litt brå, og gjerne vil på en måte ha

gjennomslag for det den sier, så påvirker det atferden til andre i matrisen.. sånn at de tør ikke nødvendigvis å si hva de mener, fordi de er redd for at forslagene skal bli sablet ned (..) Der har jeg prøvd å gå inn i en litt mer sånn meglerrolle liksom, ja, ok det var ditt perspektiv, det var nå hardt sagt, men gjøre det uten å henge ut den personen.. og så igjen åpne for resten (..)»

Gjennom denne ledelsespraksisen viser faglig leder Fredrik at det finnes grenser for hva som kan tolereres av atferd, og at alle må forholde seg til disse grensene, selv om det er rom for at alle kan si sin mening. Det at leder stopper opp og påpeker når medarbeideren beveger seg ut over grensene, vil vise de andre i gruppen (matrisen) rammene man har å forholde seg til, og at det ikke er fritt fram. Dette bidrar til psykologisk trygghet (Edmondson, 2019).

4.5.4 Oppsummering psykologisk trygghet

I tråd med min forforståelse hadde lederne varierende erfaring med og kjennskap til begrepet psykologisk trygghet. Det er flere ledere, spesielt faglige ledere, som har jobbet bevisst over tid med å skape psykologisk trygghet.

Alle lederne inviterer til deltagelse ved å ha faste møter, både i de faglige seksjonene på nivå 2, i administrasjonene på nivå 3, samt i de faglige matrisene (gruppene) på tvers av nivå. Lederne viser også en ydmykhet i sin praksis gjennom å formidle at de ikke alltid vet best eller sitter på alle svarene. Hvordan lederne jobber med å berede grunnen og sette rammer for arbeidet er ulikt. Faglig leder og linjeleder har ulike perspektiv og tilnærming til dette. Det samme gjelder når det kommer til å fremheve formålet med arbeidet. Datamaterialet viser at faglige ledere har et mer overordnet perspektiv på arbeidet (fakultetet), mens linjeledere ser oppgavene mer ut fra egen enhet (institutt).

Flere reagerer konstruktivt og ufarliggjør feil, men det er stor variasjon mellom hvordan linjeleder og faglig leder jobber med dette opp mot de faglige matrisene.

5. Drøfting og oppsummering

Denne studien ser på ledelsespraksis i matriseorganisering. Med utgangspunkt i problemstillingen *hvordan arbeider ledere med psykologisk trygghet i en matriseorganisasjon i høyere utdanning?* vil jeg i dette kapittelet drøfte de empiriske funnene i lys av relevant teori.

Først vil jeg diskutere faglige matriser og hvilke særegne trekk matriseorganisering har i forhold til arbeid med psykologisk trygghet. Videre vil jeg diskutere behovet for samarbeid mellom lederne, og de forventningene som ligger til leder i en matriseorganisering. Til slutt vil jeg drøfte hvordan et strukturert ledersamarbeid og arbeid med psykologisk trygghet kan bidra til å nå de målene organisasjonen har for en slik organisasjonsstruktur.

5.1 Faglige matriser og arbeid med psykologisk trygghet

Studiens empiri viser at organisering i faglige matriser har flere spesielle trekk som gir både muligheter og utfordringer, knyttet til oppfølging av medarbeiderne og det å skape psykologisk trygghet.

Linjeledernes erfaringer viser at den faglige ledelsen av administrasjonen blir bedre med organisering i matriser. De faglige lederne har sin fagbakgrunn innenfor det området de har ansvar for. Matriseorganisering gir også muligheter ved at mye kompetanse er samlet i en faglig matrise. Lederne erfarer at dette gir økt kompetanse totalt og høyere kvalitet på det administrative arbeidet. Dette er i tråd med det Galbraith (2009) og Jacobsen & Thorsvik (2019) trekker fram som en fordel med matriseorganisering. Leders arbeid med psykologisk trygghet styrker medarbeidernes mulighet til å dele sin kunnskap på tvers i matrisen. Dette vil bidra til kompetanseutvikling for medarbeiderne, ved at de lærer av hverandre. På denne måten får organisasjonen utnyttet den samlede kompetansen bedre, slik lederne er opptatt av.

Faren ved å samle spesialisert kompetanse kan være at det kan utvikles såkalte «siloer», hvor ett administrativt fagområde ikke evner å se sitt arbeid som en del av en større helhet. Både faglig leder Frida og linjeleder Lars er opptatt av å skape forståelse for hvordan jobben til den enkelte medarbeider henger sammen med det store bildet; hensikten med arbeidet de gjør. Det kan imidlertid se ut som det er ulikt hva lederne ser på som «det store bildet» her. Linjeleder Lars snakker om instituttet og faglig leder Frida viser til fakultetet som helhet (inkludert alle instituttene). Dette er en utfordring når det kommer til å skape psykologisk trygghet, fordi det gir ulike rammer for arbeidet, ved at linjeleder og faglig leder har ulikt fokus. Matriseorganiseringen gjør at administrasjonen har nærhet til det vitenskapelige fagmiljøet de jobber opp imot, noe som gjør det enklere å se sitt bidrag i sammenheng med kjernevirksomheten. Dette tydeliggjør formålet med det administrative arbeidet, og kan ha en positiv betydning for den psykologiske tryggheten.

Lederne mener at matriseorganiseringen er ment som et faglig fellesskap for medarbeiderne, men for å få dette til er man avhengig av at alle deltar og bidrar. Det faglige fellesskapet og den sosiale arenaen som de faglige matrisene utgjør, er med på å bygge relasjoner på tvers av institutt. Dette kan knyttes til at kvaliteten på relasjonene bygges gjennom et godt arbeidsmiljø (Hu et al., 2018; Spurkeland, 2020). Det faglige

felleskapet er et godt utgangspunkt for å jobbe med psykologisk trygghet, fordi medarbeiderne har en naturlig tilknytning og relasjon til hverandre gjennom felles oppgaver og problemstillinger. Leder kan bidra til å styrke det faglige fellesskapet gjennom å jobbe med psykologisk trygghet.

Samtidig gir matriseorganiseringen som organisasjonsstruktur en utfordring i det lederne beskriver som et lojalitetspress mellom institutt og de faglige matrisene. Lederne er bekymret for at medarbeiderne kjenner på et lojalitetspress når det både er behov og oppgaver som skal løses på eget institutt og i matrisen samtidig, eller når faglig leder og linjeleder ikke er enig i hvordan oppgaver skal prioriteres. Dette er i tråd med det Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver som et «krysspress», som kan føre til frustrasjon for medarbeiderne. Spesielt med tanke på delt ledelse, viser denne studien at matriseorganisering kan utfordre medarbeidernes lojalitet til de ulike gruppene de er en del av. Dette gjør arbeid med psykologisk trygghet utfordrende. Når det gjelder relasjonell ledelse og det å skape trygge relasjoner, er lojalitet vesentlig med tanke på om man opplever at kollegaene har en forutsigbar atferd og er til å stole på (Spurkeland, 2020). Om en medarbeider står i et lojalitetspress mellom instituttet og den faglige matrisen, vil det bli krevende å vite hvilket perspektiv man skal jobbe ut fra. Spesielt om lederne ikke er samkjørte når det kommer til overordnet mål for arbeidet, vil dette kunne utfordre den psykologiske tryggheten både internt i administrasjonen på instituttet og i de faglige matrisene.

Funn fra denne undersøkelsen tyder imidlertid på at det er behov for å snakke sammen om hvordan lederne kan jobbe med psykologisk trygghet. Det vil være vanskelig for lederne å jobbe med dette om det er uklart hvordan rammene for denne organisasjonsstrukturen skal forstås. God forankring om hensikten bak matriseorganiseringen er avgjørende (Holtermann et al., 2022). Datamaterialet beskriver en ledelsespraksis som er et uttrykk for ulike måter å håndtere denne uklarheten på, ved at de forstår helheten forskjellig.

5.2 Delt ledelse og arbeid med psykologisk trygghet

Delt ledelse er en faktor som er spesielt for matriseorganisering, og som har betydning for hvordan lederne arbeider med psykologisk trygghet.

En konsekvens av delt ledelse er at «ting kan falle mellom to stoler», som faglig leder Fredrik uttrykker det. Dette tolker jeg som at det handler om behov for tydeligere avklaring på hvem som har ansvar for hva, og viser at delt ledelse i en matriseorganisering har betydning for ledernes ledelsespraksis. Her må lederne samarbeide og bli enig om hvordan dette skal løses. God kommunikasjon er viktig for å kunne prioritere oppgaver, håndtere ulike problemstillinger og unngå å «tråkke i hverandres bed» (O'Toole et al., 2002). Slik kan de bli et tydelig lederteam, som kan ha en samlende og motiverende effekt på medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2019), og som kan bidra til økt psykologisk trygghet på tvers i organisasjonen.

Tendensen i denne studien er at «bare det er klart hvem som leder hva» (linjeleder Laila) så går det greit. Empirien viser at det er enighet blant lederne om at faglig leder må ta ansvar for den faglige matrisen. Faglige ledere opplever imidlertid at ansvar og myndighet ikke er sammenfallende, og ser det som en utfordring at de ikke råder over ressursene. Dunn (2001) peker på at lederne i en matriseorganisering har ulikt fokus, men samtidig felles interesse av at organisasjonen som helhet skal lykkes. Spørsmålet er hva hver enkelt leder legger i «ansvar for matrisen». Funn i denne studien kan tyde

på at det er ulike måter å løse oppgaver på og ulikt hva som prioriteres. Lederne er opptatt av at det kan oppstå interessekonflikt om de ikke er samkjørte.

Galbraith (2009) peker på at denne organiseringen gir noen spesielle utfordringer ved at lederne er avhengig av hverandre for å få matrisen til å fungere og for å unngå konflikter. Galbraith (2009) er opptatt av at øverste leder av matriseorganisasjonen må ha evne til å ta beslutninger der det er uenighet mellom lederne. Det er i tillegg nødvendig med et lederteam, som faktisk fungerer som et team. For å få dette til er det viktig å avklare roller og ansvar, samt å samarbeide og kommunisere godt lederne imellom. Dette kan ha betydning for psykologisk trygghet i de faglige matrisene. Funnene i denne studien viser stor variasjon når det gjelder ledernes erfaringer og tanker rundt delt ledelse, og oppfatning av hvordan matriseorganiseringen skal fungere. Når dette overlates til den enkelte leder å finne ut av, vil ikke potensialet som ligger i denne type organisering kunne utnyttes til det fulle. Lederne uttrykker det jeg oppfatter som et behov for en koordinering av matriseorganiseringen som helhet. Dette vil trolig bidra til en mer effektiv utnyttelse av ressursene, mer standardiserte prosesser og bedre kvalitet på oppgaveløsningen, slik hensikten med denne organisasjonsstrukturen er.

Konteksten for denne studien er akademien. Denne sektoren er preget av høy grad av autonomi. Dette gjør universitetet ekstra sårbart for ledelsespraksiser som ikke er heldig, spesielt med tanke på arbeid med psykologisk trygghet. Autonomi i lederrollen er viktig, og denne studien viser at lederne har frihet til å gjøre som de ønsker, men finnes det oppfølging når ledelsespraksis ikke fungerer?

Autonomi blant lederne kan føre til at mange medarbeidere har dårlige forutsetninger for psykologisk trygghet i en krevende matriseorganisering. Dette kan ha uheldige konsekvenser for medarbeiderne i form av ulik grad av oppfølging fra leder for eksempel. I tillegg kan det være negativt for organisasjonen ved at ressursene ikke blir brukt hensiktsmessig. Autonomi kan begrense i hvor stor grad lederne ber om hjelp, deler ideer og støtter hverandre (Edmondson et al, 2016), og ledernes mulighet til å handle autonomt må ikke gå på bekostning av medarbeiderne og den psykologiske tryggheten. I forhold til matriseorganiseringen og delt ledelse vil autonomi kunne ha betydning for ledernes mulighet til å samkjøre seg med hverandre. Samtidig er autonomi viktig blant annet for motivasjon, men for å få matriseorganiseringen til å fungere optimalt kan autonomi skape utfordringer.

Matriseorganiseringen og delt ledelse gir utfordringer med å sette rammer for arbeidet. Dette krever koordinerte ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Manglende koordinering og samarbeid kan ha betydning for om lederne kan skape psykologisk trygghet i gruppen de leder, enten det er i en administrasjon på et institutt eller i en faglig matrise.

Det varierer hvor stor vekt lederne legger på psykologisk trygghet i sin ledelsespraksis. Dette kan tolkes ut fra graden av kjennskap til begrepet psykologisk trygghet. Samtidig viser datamaterialet at flere ledere jobber med psykologisk trygghet, uten å kjenne til begrepet, gjennom blant annet å invitere medarbeiderne til aktiv deltagelse i møter og ufarliggjøre feil. Dette er i tråd med Nembhard og Edmondsons (2006) studie om hvordan lederstil påvirker graden av psykologisk trygghet. Linjeleder Lars sitt engasjement rundt å skape et godt arbeidsmiljø og fellesskap, bidrar også til psykologisk trygghet og styrker medarbeidernes evne til tilpasning og læring (Edmondson et al., 2016).

Flere av lederne har en demokratisk lederstil (Nembhard og Edmondson, 2006) gjennom det jeg tolker som konstruktiv reaksjon på innspill fra medarbeiderne, samt at de ufarliggjør feil. De gir uttrykk for at de tåler å bli utfordret og er åpen for spørsmål. Det varierer imidlertid hvordan linjeleder og faglig leder jobber opp mot de faglige matrisene. Linjeleder Lisa er opptatt av å ufarliggjøre feil overfor medarbeiderne, men jobber mer med medarbeiderne èn til èn, og nevner selv at dette i tillegg kanskje burde vært løftet inn i matrisen, slik at flere kan lære av det. Ser vi dette i sammenheng med konteksten matriseorganisering, vil det være et viktig poeng å dele feil også på tvers av institutt; i de faglige matrisene. Denne studien viser at det er ulikt hvordan lederne forholder seg til matriseorganiseringen som kontekst for sitt lederskap. Hensikten med å dele feil er å lære av det (Edmondson, 2019), og dersom dette ikke formidles til de faglige matrisene vil det være begrenset med læringseffekt på fakultetet som helhet. Det samme gjelder konstruktive reaksjoner og tilbakemeldinger til medarbeiderne ved behov for korrigerende avferd. En koordinert og samkjørt ledelse på tvers av enheter og nivå vil bidra til en bedre oppfølging av medarbeiderne i matriseorganiseringen.

5.3 Deling av ressurser og arbeid med psykologisk trygghet

Lederne er enige om at de deler på ressursene i matriseorganiseringen, og er klar over at de må avgi ressurser inn til de faglige matrisene. Sy og D'Annunzio (2005) peker på deling av ressurser som en av styrkene med matriseorganisering. Det interessante ved empirien her er at det er ulik oppfatning av hva dette innebærer i praksis. Det kan virke som enkelte linjeledere opplever det som at det er et valg om man vil bidra med ressurser inn i matrisen eller ikke. Spørsmålet er i hvilken grad instituttene har forpliktet seg til å bidra med ressurser.

Når linjeleder Laila mener at det er behov for «å holde et øye med bruken» av ressursene, kan det tolkes som at det ikke er tillit til at ressursene brukes hensiktsmessig. Lederne må være omforent om det felles ansvaret de har her, spesielt for medarbeiderne. I forhold til arbeid med psykologisk trygghet handler dette om forståelsen av hvilken kontekst en leder innenfor. Datamaterialet viser at lederne har ulike perspektiv og tilnærming til dette. Det å se helheten av de rammene som danner arbeidshverdagen for medarbeiderne vil kunne styrke den psykologiske tryggheten, og gjøre medarbeiderne mindre sårbar i arbeid på tvers i organisasjonen.

Linjeleder Laila snakker om å styre ressursene og bestemme hvor mye hennes enhet deltar i matrisene. Dette kan gi utfordringer for faglige ledere, fordi det påvirker fordeling av oppgaver og flyt i arbeidsprosesser. Dette kan også ha betydning for faglig leders mulighet for å skape psykologisk trygghet i de faglige matrisene, gjennom at det blir uklart for medarbeiderne hvem som er med og bidrar. I verste fall kan det gjøre det krevende for medarbeideren å vite hvordan man skal forholde seg til matrisen, og gi medarbeiderne et inntrykk av at matrisen ikke er noe som prioriteres.

Tilstrekkelig med ressurser er åpenbart avgjørende for å få matriseorganiseringen til å fungere i praksis. Èn ting er kapasitet i form av antall medarbeidere til å utføre arbeidsoppgavene, en annen ting er standardisering og effektivisering av arbeidsprosessene. Ledernes erfaring med denne organiseringen er at den legger til rette for standardisering. Dette er viktig for at medarbeidere skal kunne bidra på tvers av enheter.

Empirien viser at det er utfordrende å bruke medarbeiderne på tvers på grunn av lav bemanning. Lederne mener at det ikke er nok ressurser til å være fleksibel i tilstrekkelig grad. Det er krevende for det instituttet som avgir ressurser for å dekke opp ved fravær,

spesielt over tid. Dette er et paradoks fordi en av fordelene med denne organiseringen er ment å være fleksibilitet i utnyttelsen av ressurser på tvers i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det kan se ut som at noe av utfordringen har sammenheng med manglende standardisering av oppgaveløsning og rutiner. Det er i utgangspunktet ment å fungere slik at medarbeideren ikke trenger å lære seg noe nytt for å bidra på et annet institutt, men i praksis fungerer det ikke helt slik. Dette skaper ekstraarbeid og gjør fleksibilitet på tvers vanskelig.

5.4 Samarbeid mellom lederne og arbeid med psykologisk trygghet

Matriseorganiseringen krever samarbeid og kommunikasjon mellom lederne (Burton et al., 2015), og er viktig for å skape psykologisk trygghet. Å skape psykologisk trygghet gjennom felles rammer og mål er avgjørende for at matriseorganiseringen skal fungere hensiktsmessig (Edmondson, 2019; Sy og D'Annunzio, 2005). Lederne må samarbeide og bli enig om hvordan dette skal løses. God kommunikasjon er viktig for å kunne prioritere oppgaver, håndtere ulike problemstillinger og unngå å «tråkke i hverandres bed» (O'Toole et al., 2002). Slik kan de bli et tydelig lederteam, som kan ha en samlende og motiverende effekt på medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2019), og som kan bidra til økt psykologisk trygghet på tvers i organisasjonen.

Kommunikasjon mellom lederne i matriseorganiseringen trekkes fram som en avgjørende nøkkel av lederne i denne studien, for at denne organisasjonsstrukturen skal fungere. Samtidig varierer det hvem som snakker med hvem. I følge Galbraith (2009) handler det ikke om struktur når det kommer til å få matriseorganisering til å fungere, men om relasjoner og kommunikasjon mellom lederne. Her er det viktig å avklare ansvar og sette felles mål (Sy og D'Annunzio, 2005). Lederne må være omforent om hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres. Dette krever samarbeid og kommunikasjon, samt tillit til at alle ønsker det beste for organisasjonen som helhet (Galbraith, 2009).

Matriseorganiseringen kan fungere som et nettverk for lederne, i samme grad som for medarbeiderne. Dette kan styrke kommunikasjonen lederne imellom (Galbraith, 2009; Dunn, 2001). I tillegg kan dette samspillet gi styrket fokus på relasjonsledelse i organisasjonen, og ha betydning for leders arbeid med å skape psykologisk trygghet (Spurkeland, 2020).

Empirien fra denne studien viser funn som både tyder på at samarbeid fungerer, samtidig som vi også ser eksempler på det motsatte. Det varierer blant lederne hvilke av de andre lederne de opplever det er naturlig å samarbeide med. Det kan være at dette fungerer greit fordi man har tilpasset seg hverandre, og funnet veier for å få organisasjonen til å gå rundt. Samtidig vet vi ikke hvordan de faglige matrisene hadde fungert om samarbeidet var satt i system i større grad. Min tolkning av empirien er at en tilrettelagt dialog rundt hvordan dette samarbeidet skal fungere vil være nyttig for lederne. En fare ved å la den enkelte leder velge om man ønsker å samarbeide med de andre eller ikke, er at det kan gi uklare rammer for arbeidet for medarbeiderne. Dette vil ha betydning for arbeidet med psykologisk trygghet i negativ retning. I tillegg vil det føre til uklar rolle- og ansvarsfordeling for lederne. Lederne må være samkjørt om hva de kommuniserer ut til medarbeiderne, noe som krever godt samarbeid og god kommunikasjon lederne imellom (O'Toole et al., 2002).

Lederne i denne studien uttrykker et ønske om samarbeid og ser nytten av det. Samtidig er min tolkning at lederne strever med å få dette til. Det at samarbeid er personavhengig, er naturlig på et vis, samtidig som det er betenkelig. Som leder må du være i stand til å samarbeide, spesielt i en matriseorganisasjon. Dette henger sammen med relasjonskompetanse og leders relasjonelle kapital, som har betydning for samspillet med de andre lederne. Det påvirker i tillegg i hvilken grad organisasjonen lykkes i å nå sine mål (Spurkeland, 2020).

Det er interessant at flere ledere nevner «personkjemi» som avgjørende faktor for samarbeid. Det emosjonelle som ligger i dette, kan ha en betydning, og må ikke undervurderes. Den emosjonelle faktoren kan knyttes til de ulike fasene det innebærer å bygge en relasjon, og de relasjonene lederne har etablert seg imellom (Spurkeland, 2020).

5.5 Forventninger til leder i matriseorganisering, og leders arbeid med psykologisk trygghet

Variasjonen rundt ledelsespraksis kan forstås slik at lederne har ulik kjennskap til, og noe ulik oppfatning av matriseorganisering. Det har helt klart betydning for leders mulighet til å skape psykologisk trygghet, om konteksten man jobber i er uklar. Flere ledere peker på uavklarte forventninger til hva matriseorganiseringen skal være og hva som forventes av den enkelte leder. Det er behov for en forventningsavklaring i forhold til hvem som har ansvar for hva, i tillegg til hva matrisene skal jobbe med og hva de skal levere på. Linjeleder Lailas innspill om at de må vite hva som er matrisens plan, er et eksempel på dette.

Datamaterialet viser funn som jeg tolker som tegn på usikkerhet rundt forhold som roller, ansvar, kommunikasjon, ressurser og samarbeid. Dette kan ha betydning for deres ledelsespraksis og hvordan de emosjonelt opptrer, noe som kan være uheldig for medarbeiderne. Her er det et spenn fra faglig leder Fredrik, som har tatt over en velfungerende matrise, fått det han opplever som et klart mandat og klare forventninger til hva jobben som faglig leder innebærer, til faglig leder Fanny som har lært litt etter hvert hva matriseorganisering er. Det er klart at dette gir ulike forutsetninger for å lede en matrise og jobbe med psykologisk trygghet. Jeg oppfattet lite usikkerhet hos faglig leder Fredrik. Dette kan ha sammenheng med forventningsavklaringen han fikk da han startet. Samme forventningsavklaring kunne med fordel vært en del av «onboarding» for alle nye ledere i matriseorganiseringen ved fakultetet.

Det er stor variasjon i hvordan lederne velger å utføre lederrollen sin, og stor variasjon i hvordan de jobber med psykologisk trygghet. Dette kan ha sammenheng med utydelige forventninger fra toppledelsen når det gjelder oppfølging av medarbeiderne og utnyttelse av ressursene på tvers. Kanskje burde organisasjonen hatt større fokus på psykologisk trygghet? Empirien fra denne studien viser at dette krever større oppmerksomhet, og at det er behov for mekanismer som kan følge opp hvordan det jobbes med psykologisk trygghet. Her ligger det et potensiale for å få bedre utnyttelse av ressursene, mer effektive arbeidsprosesser og bedre kvalitet på det administrative arbeidet totalt sett i organisasjonen. Den store variasjonen i ledelsespraksis kan bidra til at potensialet blir uforløst.

En tydelig og motiverende øverste leder er i tillegg avgjørende for at matriseorganiseringen skal fungere (Galbraith, 2009). Denne organisasjonsstrukturen forutsetter kontinuerlig arbeid for å få flyt i samarbeidet og kommunikasjonen som

kreves. Det må være klart for lederne hvilken betydning strukturen har for den enkeltes ledelsespraksis, og hvordan den påvirker medarbeiderne. Burton et al. (2015) peker på at matriseorganisering krever en sammensatt lederkompetanse. Dette innebærer blant annet evnen til å forholde seg til usikkerhet, forståelse for helheten og «den høye himmelen» som Faglig leder Frida kalte det, både når det gjelder prioriteringer og kvalitet i arbeidet. Lederkompetansen krever også evne til å forstå organisasjonskulturen og det emosjonelle som preger både medarbeidere og ledere i organisasjonen; relasjonene. De administrative lederne har høy utdanning og sterk faglighet innenfor de administrative fagområdene. Samtidig viser empirien det jeg tolker som et uttrykk for usikkerhet hos lederne. Dette er et paradoks. Denne type organisering er avhengig av at alle er med og bidrar med sin lederkompetanse, slik at man får en helhetlig og samkjørt ramme for det administrative arbeidet på fakultetet som helhet. Samtidig må ledernes rolle anerkjennes og ivaretas, slik at usikkerheten ikke blir en hindring eller barriere for å få matriseorganiseringen til å fungere. Et tettere nettverk for lederne med tydelig avklaring på hvem som har ansvar for hva, vil være en måte å jobbe videre med dette på.

5.6 Strukturert ledelsessamarbeid i forhold til psykologisk trygghet

Empirien viser en uklarhet rundt hvem som leder hva. Gjennom analysen har jeg pekt på et induktivt konsept; strukturert ledelsessamarbeid. Strukturert ledelsessamarbeid betyr et strukturert og systematisk samarbeid, hvor det er avklart hvem som leder hva og hvem som har ansvar for hva. Dette innebærer at lederne har en åpen kommunikasjon rundt og blir enig om prioriteringer. Både når det kommer til hvilke oppgaver som skal løses, ressursallokering og oppfølging av medarbeiderne er et strukturert ledelsessamarbeid viktig for å nå organisasjonens mål. Faglig leder Fredrik og faglig leder Frida snakker om at de jobber mot felles mål og har gode prosesser, samtidig etterlyser linjeleder Laila en plan for hva de faglige matrisene skal levere. Dette kan tyde på at linjeledere og faglige ledere har ulikt syn på hva matriseorganiseringen skal være, og at målene for arbeidet ikke er tydelig nok.

Min tolkning av empirien er at et strukturert ledelsessamarbeid vil gjøre det enklere å sette rammer for arbeidet og avklare forventninger knyttet til de faglige matrisene, samt ha betydning for hvordan lederne jobber med psykologisk trygghet i organisasjonen.

Et strukturert ledelsessamarbeid i praksis krever at hver leder i større grad bidrar til å skape en felles forståelse for de utfordringene man står i og hvilke muligheter man har gjennom matriseorganisering. Dette vil gi lederne bedre forutsetning for å jobbe med psykologisk trygghet gjennom å invitere medarbeiderne til aktiv deltagelse og reagere konstruktivt på innspill som kommer. De faglige matrisene krever et samarbeid mellom lederne, og dette må være et felles ansvar. Å endre til matriseorganisering i en allerede eksisterende organisasjonsstruktur er tett knyttet til blant annet organisasjonskultur. Å endre organisasjonens atferd er både tid- og arbeidskrevende, samt at det krever tett oppfølging (Burton et al., 2015).

5.7 Avsluttende oppsummering

Denne studien viser hvordan noen ledere arbeider med psykologisk trygghet i matriseorganisering. Organisasjonsstrukturen har en del særegne trekk, med delt ledelse og deling av ressurser, som ser ut til å ha betydning for ledelsespraksis.

Studien viser at organisasjonsstrukturen krever et strukturert ledelsessamarbeid med felles mål og god kommunikasjon. Slik kan lederne bistå hverandre i arbeidet med å møte utfordringene en slik organisasjonsstruktur kan by på. Studien viser behov for en overordnet styring av matriseorganisasjonen på fakultetet. Hensikten med denne organiseringen må gjennomsyre organisasjonen, og krever en egen ledelse (Burton et al., 2015). Det er i tillegg behov for en koordinering som gir tydelige rammer og formål med arbeidet, for å skape psykologisk trygghet.

Usikkerhet hos lederne henger sammen med uavklarte forventninger til hva matriseorganiseringen skal være og hva som forventes av den enkelte leder. Det at linjeleder i liten grad er faglig involvert gjør det utfordrende å skape felles rammer for arbeidet i de faglige matrisene. Denne organisasjonsstrukturen krever en ekstra bevissthet fra lederne når det gjelder oppfølging av medarbeiderne, og psykologisk trygghet bør prege organisasjonen både horisontalt og vertikalt. Psykologisk trygghet kan bidra til at mulighetene med matriseorganiseringen i større grad realiseres.

Det er interessant at det er stor variasjon i ledelsespraksisen i denne studien. Dette kan ses på som positivt gjennom at autonomi gir leder rom til å utøve ledelse ut fra sin kompetanse, på den måten lederen selv ønsker, i denne konteksten. Samtidig kan det være negativt om ledelsespraksisen blir veldig ulik. Dette kan ha betydning for den psykologiske tryggheten og mulig skape det motsatte; psykologisk utrygghet i organisasjonen. Stor variasjon i ledelsespraksis kan føre til at det blir mer populært å jobbe på én enhet kontra en annen, som faglig leder Fredrik påpeker. I konteksten matriseorganisering, med delt ledelse og bruk av ressurser på tvers, vil det være en fordel med en samkjørt ledelsespraksis (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Empiri fra denne studien viser at matriseorganisering kan ha betydning for ledernes praksis i forhold til hvordan de leder generelt, og jobber med psykologisk trygghet spesielt. Vi kan imidlertid ikke vite med sikkerhet om de hadde jobbet på denne måten uavhengig av organisasjonsstrukturen. Funn kan tyde på at det er en del uavklarte forhold som setter sitt preg på hvordan lederne forholder seg til organisasjonsstrukturen. Dette er i tråd med min forforståelse om ledernes oppfatning av matriseorganiseringen, og gjør at man ikke får utnyttet fordelene ved en slik struktur fullt ut. Så lenge det ikke er avklart hvordan dette skal være, kan det være fare for at deler av ansvaret leder har for medarbeiderne ikke blir ivaretatt. Tett samarbeid mellom lederne er avgjørende for et godt arbeidsmiljø, fellesskap, medvirkning og motivasjon. Dette vil ha betydning for effektivitet og kvalitet på arbeidet i organisasjonen.

Denne studien viser at matriseorganisering gir muligheter for faglige fellesskap, noe som er viktig for tilhørighet og læring. Samtidig har medarbeiderne tilhørighet både i faglige matriser og instituttadministrasjon, med ulike ledere, som krever ekstra oppmerksomhet rundt ledelse. Det kan synes som dette ikke er tatt hensyn til når det er uklart for lederne hvordan matriseorganiseringen er ment å fungere. Dette er viktig for å oppnå fordelene med organiseringen og i arbeidet med psykologisk trygghet.

Økt kompetanse i de faglige matrisene vil totalt sett gi bedre kvalitet på det administrative arbeidet ved fakultetet. Standardisering av arbeidsprosesser er ment å bidra til at oppgavene løses mer effektivt og at organisasjonen utnytter ressursene på en bedre måte. Samtidig gjør komplekse arbeidsoppgaver standardisering vanskeligere, og de ansatte foretrekker å jobbe på ulike måter. Arbeidslivet har i tillegg utviklet seg vesentlig siden denne organisasjonsstrukturen ble introdusert. I dag har vi større fokus på mennesket og på relasjoner. Spørsmålet er om det er mulig å standardisere tilstrekkelig til at medarbeiderne kan brukes på tvers, og samtidig ivareta relasjonene.

Dette kan være en svakhet med matriseorganiseringen, og det er grunn til å diskutere hvordan denne organisasjonsstrukturen påvirker medarbeiderne og deres arbeidshverdag. Innenfor slike rammer vil det være ekstra viktig for lederne å arbeide med psykologisk trygghet.

På bakgrunn av studiens problemstilling, vil ikke *medarbeidernes* perspektiv på hvordan de opplever psykologisk trygghet i matriseorganisering komme fram her. Dette er ledernes refleksjoner og erfaringer, ikke deres faktiske praksis, og medarbeiderne kan oppleve det annerledes. Medarbeiderne har erfaring med hvordan det er å forholde seg til flere ledere, ulike rutiner og prioriteringer. I tillegg kan det være ulikt fra medarbeider til medarbeider i hvilken grad man opplever psykologisk trygghet i administrasjonen og i de faglige matrisene. Denne studien kan danne utgangspunkt for videre forskning på psykologisk trygghet i konteksten matriseorganisering, men da ut fra et medarbeiderperspektiv. Det vil kunne vise om organisasjonsstrukturen har betydning for psykologisk trygghet i organisasjonen.

6.Referanser

Burton, R., Obel, B., Hakonsson, D.D (2015): *How to get the matrix organization to work* - Journal of Organization Design, 4 (3), s. 37-45.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2015). *Managing and Organizations, An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE

Dalen, M. (2011): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Dunn, S.C. (2001): *Motivation by project and functional managers in matrix organizations* EMJ - Engineering Management Journal, 13 (2), s. 3-10.

Edmondson, A.C. (2019): *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Edmondson, A.C., Higgins, M., Singer, S., Weiner, J. (2016), *Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective*. Research in human development, Vol. 13 (1), 65-83.

Galbraith, J.R. (2009), *Designing matrix organizations that actually work: How IBM Procter & Gamble and Others Design for Success*. San Francisco: Jossey-Bass

Holtermann, H., Korseberg, L.K., Eide, T., Elken, M. (2022-08). *Evaluering av matriseorganiseringen ved Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Stavanger*. NIFU-rapport, 2022:19 <https://hdl.handle.net/11250/3015292>

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H. & Wang, D. (2018). *Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out*. Frontiers in Psychology, 9.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, Vol 33, Issue 4, pages 692-724.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. (2. utg.) Oslo: Gyldendal Akademiske forlag.

Mohn, R. (2020). *Psykologisk trygghet i en utrygg tid*. Personal og ledelse, 1. [Psykologisk trygghet i en utrygg tid \(hrmagasinet.no\)](https://hrmagasinet.no)

Moxnes, P. (2022). *Psykologisk trygghet - hjernevask på godt og vondt*. (J. Johannessen, Red.) Dagens Næringsliv, 29. Publisert 30.04.22 <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/tillitsbasert-ledelse/psykologi/innlegg-psykologisk-trygghet-hjernevask-pa-godt-og-vondt/2-1-1209371>

Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. (2006), *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. Journal of Organizational Behaviour, 27, 941-966.

Nielsen, J.C.R. og Repstad, P., (2006) *Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon*. I *Tall, tolkning og tvil* av Nyeng F. og Wennes, G. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

NTNU (2016) *Administrativ organisering 2017. Rapport fra Gruppa for administrativ organisering*. <https://www.ntnu.no/documents/1262755726/1265772389/16-02-03+Administrativ+organisering+2017+rapport+2+.pdf/9dca3276-ba3e-448a-8efc-48165f5ad447>

O'Toole, J., Galbraith, J., Lawler, E.E (2002). *When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership*. California Management review, Vol. 44(4), s.65-83.

Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Schein, E. H., Bennis, W.G. (1965) *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse* (3.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Sy, T., D'Annunzio, L.S. (2005). *Challenges and strategies of matrix organizations*. Human Resource Planning, 28 (1), pp. 39-48

Thagaard, T., 1998. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2018): *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Tjora, A. (2021): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

7.Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

Takk for at du tar deg tid til å stille opp på dette intervjuet.

Del 1: Introduksjon og avklaring

Jeg vil i forbindelse med intervjuet presisere følgende:

- Deltakelsen er frivillig, og du kan når som helst trekke deg.
- Alle svar du gir blir anonymisert slik at du ikke kan gjenkjennes.
- Jeg vil at du i dette intervjuet tenker på meg som en forsker, og ikke en kollega. Dette fordi jeg først og fremst ønsker å finne svar på min problemstilling for denne masteroppgaven.

Det er i tillegg viktig at svarene du gir ikke påvirkes av vår relasjon som kollegaer.

- Dette er ikke en evalueringstudie, som skal evaluere din innsats eller hvordan du fungerer som leder.
- Her er det ingen riktige eller feil svar, jeg er ute etter dine refleksjoner og tanker.
- Jeg ønsker at du utdyper og beskriver ting som vi kanskje tar for gitt, siden vi er kollegaer. Dette med tanke på stammespråk og forkortelser som bør komme tydelig fram i masteroppgaven. Kom gjerne med eksempler på det du forteller.
- Hvis det er behov for å nevne en tredjepart, trenger du ikke si navn på vedkommende.

Har du noen spørsmål før vi starter?

Del 2: Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om din bakgrunn? Utdanning og arbeidserfaring
- Fortell litt om jobben din som linjeleder/faglig leder.
- Hva er det viktigste i din jobb?
- Hvor mange ansatte har du personalansvar for/er du faglig leder for (i matrisen)?

Del 3: Ledelse i matriseorganisering

- Hvordan er arbeidet i din enhet organisert? Med din enhet mener jeg den enheten du er faglig leder/linjeleder for.
- Hvilke utfordringer og muligheter ser du med matriseorganisering? Eksempler?
- Hva ser du på som din rolle og ditt ansvar i denne organiseringen?

- *På hvilken måte påvirker matriseorganisering din ledelsespraksis? Å være leder i en matriseorganisering, byr det på noen **ekstra** muligheter eller utfordringer, slik du ser det?*
- Hva tenker du er viktig for at medarbeiderne du er faglig leder/linjeleder for kan gjøre arbeidet sitt på en god måte?
- Er dette noe du som leder legger til rette for? På hvilke måter? Eksempler?
- I denne matriseorganiseringen har de ansatte to ledere å forholde seg til (en linjeleder og en faglig leder). Hvilke utfordringer og muligheter ser du i forhold til dette?
- Hvordan opplever du samarbeidet med andre ledere i matrisen? Eksempler?

Et begrep som brukes i forbindelse med ledelse er Psykologisk trygghet. *(En vanlig definisjon av psykologisk trygghet er at det er en felles opplevelse av at man kan si hva man mener i gruppen, komme med sine innspill og ideer og dele av sin kunnskap uten frykt for sanksjoner).*

- Hva tenker du om matriseorganisering og dine erfaringer i forhold til dette?

Del 4: Avslutning

- Har du noe mer å tilføye utover det vi har snakket om?
- Kan du si litt om hvordan du opplevde dette intervjuet?
- Kan jeg få ta kontakt om det er noe jeg kommer på senere?

Vil du delta i forskningsprosjektet

Ledelse i en matriseorganisasjon?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få større kunnskap rundt ledelse i matriseorganisering, og undersøke om denne organiseringen påvirker ledelsespraksis.

I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette prosjektet er en del av min masteroppgave og studiet Master i organisasjon og ledelse ved NTNU. Tema for masteroppgaven er ledelse i matriseorganisering.

Formålet med prosjektet er å få større kunnskap rundt ledelse i matriseorganisering ved NTNU, og undersøke hvordan denne organiseringen påvirker ledelsespraksis.

Problemstillingen jeg vil ta utgangspunkt i er:

Hvordan påvirker en matriseorganisering ledelsespraksis (ved NTNU)?

Jeg ønsker å intervju linjeledere og faglige ledere i en matriseorganisering ved NTNU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU og Institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er gjennomført som et strategisk utvalg ved NTNU. Jeg ønsker å snakke med fire linjeledere og fire faglige ledere i en matriseorganisasjon, og tar kontakt med deg på bakgrunn av din rolle som linjeleder/faglig leder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du har lyst til å delta, vil jeg ha et intervju med deg. Dette vil være en samtale der jeg stiller deg forskjellige spørsmål. Samtalen vil ha en varighet på ca 1 time. Spørsmålene vil handle om ledelsespraksis og matriseorganisering. Jeg vil ta lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved NTNU er det kun jeg og min veileder, Marte Bratseth Johansen, som vil ha tilgang til data.

Navn vil i teksten erstattes med en kode, som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Persondata vil kun eksistere på båndopptaker.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen november 2023. Alle opplysninger som er samlet inn vil bli slettet ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU ved Marte Bratseth Johansen e-post (marte.johansen@ntnu.no), telefon: 46 93 43 35
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no), telefon: 93 07 90 38

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Marte Bratseth Johansen
Prosjektansvarlig
veileder

Ann-Helen Kirknes
student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ledelse i en matriseorganisasjon* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Ledelse i matriseorganisasjon](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
141111	Standard	08.11.2022

Prosjekttittel

Ledelse i matriseorganisasjon

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Marte Bratseth Johansen

Student

Ann-Helen Kirknes

Prosjektperiode

17.10.2022 - 30.11.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Rettslig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 30.11.2023.

[Meldeskjema](#) 

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-ændringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt

Lykke til med prosjektet!

