

Astri Halsan

Tabbe-sushi

En kvalitativ intervjustudie av hvordan medlemmene i ett team uten samlokalisering reflekterer over hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Dina von Heimburg

Oktober 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Astri Halsan

Tabbe-sushi

En kvalitativ intervjustudie av hvordan medlemmene i ett team uten samlokalisering reflekterer over hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Dina von Heimburg

Oktober 2023

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Effektive og innovative bedrifter har et fortrinn i dagens arbeidsliv. En viktig byggestein i dette er å skape en høy grad av psykologisk trygghet i team. Digitalt samarbeid og teamarbeid på tvers av ulike lokasjoner er en vanlig del av arbeidshverdagen for mange teammedlemmer. I denne studien rettes oppmerksomheten til teammedlemmene i ett team uten samlokalisering, for å få innsikt i deres synspunkter, erfaringer og opplevelser knyttet til psykologisk trygghet. Oppgavens problemstilling er: Hvordan beskriver medlemmene i ett team uten samlokalisering sine erfaringer med hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet?

For å belyse og få innsikt i problemstillingen benyttes en kvalitativ intervjustudie med dybdeintervjuer av åtte medarbeidere i ett team som ikke er samlokalisert. Kvalitative dybdeintervju er godt egnet til å belyse en problemstilling som er opptatt av å rette oppmerksomhet på erfaringene og opplevelsene til teammedlemmene, og fremskaffe ny og rik informasjon om problemstillingen. Deltakerne ble trukket tilfeldig for å ivareta anonymitet, og ca. halvparten av teamet ble intervjuet.

Empirien ble analysert ved å benytte refleksiv tematisk analyse kombinert med et fenomenologisk-hermeneutisk vitenskapelig ståsted. Dette ble gjort for å finne fellesnevner i og mellom deltakernes intervjuhistorier. Metoden var egnet til å identifisere, analysere og beskrive mønster og tema i de innsamlede dataene, og for å få fram deltakernes erfaringer og opplevelser av fenomenet psykologisk trygghet fordi metoden tar utgangspunkt i de kategoriene og temaene deltakerne bringer fram i intervjuene.

Resultatene viser at følgende fem faktorer er sentrale i å fremme psykologisk trygghet:

1. Felles ledelse og mål fremmer psykologisk trygghet.
2. Aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet.
3. En arbeidskultur som vektlegger læring og utvikling stimulerer til psykologisk trygghet.
4. Variert og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet.
5. Tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet skapes ved oppmerksomhet på relasjonell ledelse og gode relasjoner i team. Resultatene i denne studien trekker også fram at det er en rekke strukturelle og organisatoriske faktorer som tilrettelegger for gode relasjoner og psykologisk trygghet.

Funnene i denne masteroppgaven bekrefter tidligere forskning på psykologisk trygghet, og er ett bidrag til å øke innsikten i hva som skaper psykologisk trygghet i team som ikke er samlokaliserte. Funnene i denne studien impliserer at ledere må vektlegge og skape gode relasjoner i team, men også legge til rette for dette ved å organisere arbeidet på en måte som fremmer psykologisk trygghet. Å rette oppmerksomhet på tillitsbasert ledelse i styringen av offentlige virksomheter fremmer psykologisk trygghet, noe som igjen legger til rette for utvikling og effektive offentlige tjenester. Tidligere forskning stadfester at psykologisk trygghet fremmer utvikling, innovasjon og læring. Denne studien er ett bidrag til kunnskap om hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team. Videre forskning på feltet bør forske mer på hva som skaper psykologisk trygghet i team, og hvilke barrierer i teamsamarbeid som hemmer utviklingen av psykologisk trygghet.

Abstract

Innovative and effective organisations have an advantage in today's competitive market. A key factor in effectiveness is to build a high level of psychological safety in teams. Today, a common part of teamwork is cooperation across separate locations and digital collaboration. This study draws attention to team members who are not co-located, to gather insight into their views, encounters, and experiences related to psychological safety. The overall research question for this thesis is: How do the members of a team without co-location describe their experiences on what promotes and inhibits psychological safety?

A qualitative interview study is conducted to gather insight into the research question, with interviews of eight team members who are not co-located. Qualitative interviews are well suited to shed light on a research question that draws attention to the experiences and encounters of team members and to gather new and rich information on the addressed issues. The participants were drawn randomly to ensure anonymity, and approximately half of the team was interviewed.

The collected data was analysed using reflexive thematic analysis combined with a phenomenological-hermeneutic scientific point of view. This approach was chosen to find common factors in and between the participants' interview stories. This method is well suited to identify, analyse, and describe patterns of themes in the collected data and to enlighten the participants' own experiences and encounters with the phenomena of psychological safety. This method is based on the categories and themes the participants bring forth in the interviews.

The findings in this thesis suggest that the following five factors contribute to promoting psychological safety:

1. Common leadership and goals promote psychological safety.
2. To accept mistakes is a prerequisite factor in promoting psychological safety.
3. A work environment that emphasises learning and improvement stimulates to psychological safety.
4. Diverse and frequent interaction facilitates and promotes psychological safety.
5. Trustful relationships between team members create opportunities for psychological safety.

Psychological safety is facilitated when leaders draw attention to relational management and high-quality relationships between team members. The findings in this thesis also emphasise the importance of structural and organisational leadership as an essential factor in building psychological safety in teams.

The findings in this master thesis confirm previous research on psychological safety and contribute to increasing the insights into what promotes psychological safety in teams that are not co-located. The conclusions in this study suggest that leaders must draw attention to creating high-quality relationships among team members and organise and structure work in a way that promotes psychological safety. To emphasise trust-based management of public organisations promotes psychological safety, facilitating development and effective public services. Previous research confirms that psychological safety promotes development, innovation, and learning. This study contributes to knowledge of what stimulates and inhibits psychological safety in teams. Further research in this field should investigate deeper into what creates psychological safety in teams, and which barriers impede the development of psychological safety in teams.

Forord

Dette har vært en lang og lærerik reise, og nå er masteroppgaven ferdig. Det kjennes lenge ut siden jeg hadde lyst på nye utfordringer, ny kunnskap og kvalifisere meg for å jobbe som leder, og startet på det erfaringsbaserte masterstudiet i organisasjon og ledelse ved NTNU høsten 2020.

Takk til alle engasjerte og dyktige forelesere på dette masterprogrammet, som har tilbydd god og engasjerende undervisning om det så har vært digitale eller fysiske samlinger. Takk til medstudenter som har delt av sine erfaringer. Jeg vil særlig trekke fram kurset i Relasjonell ledelses- og teamutvikling og teaterforestillingen hvor Camilla Fikse, Kristian Firing og medstudenter gjorde at jeg ble interessert i psykologisk trygghet og fikk inspirasjon til å skrive denne masteroppgaven.

Takk til veileder Dina von Heimburg for tro på prosjektet og positive og konstruktive veiledningsmøter.

Takk til mine arbeidsgivere som har gitt meg økonomisk støtte til denne masteren: Arbeidstilsynet, Skatteetaten og NTNU.

Takk til Skatteetaten for å få lov å benytte ett team til studien, og en spesiell takk til alle deltakerne som har stilt opp og delt sine erfaringer og synspunkt. Uten dere hadde ikke denne masteroppgaven blitt til.

Takk til Ann Kristin Leikvoll for en språkvask av oppgaven.

Og sist en takk til min kjære Eirik Brusset som har ventet tålmodig på at jeg har skrevet ferdig, lyttet til alle mine tanker og idéer og laget utallige middager til meg og gutta mens jeg har vært travel.

Nå gleder meg til å ha mer fritid og svare oftere ja til spørsmål om å bli med en cafetur og trimtur, men ikke minst til å bruke kunnskapen jeg har tilegnet meg via masterstudiet.

Trondheim, oktober 2023

Astri Halsan

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av oppgavens tema	1
1.2	Presentasjon av hensikt og problemstilling	2
1.3	Nøkkelbegrep i oppgaven	2
1.4	Oppgavens struktur og avgrensing	3
2	Teori og tidligere forskning.....	4
2.1	Psykologisk trygghet.....	4
2.1.1	Hva er psykologisk trygghet?.....	4
2.1.2	Å kartlegge nivå av psykologisk trygghet	5
2.1.3	Slik kan ledere fremme psykologisk trygghet.....	6
2.1.4	Psykologisk trygghet i team uten samlokalisering	7
2.2	Tillit.....	8
2.2.1	Tillitsbasert ledelse.....	8
2.2.2	Tillitsreform	9
2.3	Lærende organisasjoner	10
2.4	Team som arbeidsform	11
3	Metode	14
3.1	Forskningsdesign	14
3.2	Vitenskapsteoretisk ståsted	15
3.2.1	Fenomenologi	15
3.2.2	Hermeneutikk.....	15
3.3	Forskningskontekst, utvalg og rekruttering.....	16
3.4	Datainnsamling	17
3.5	Transkribering	17
3.6	Analysemetode	18
3.7	Forskerrollen og forforståelse.....	19
3.8	Etiske betraktninger	21
3.9	Studiens kvalitet	22
3.10	Litteratursøk.....	24
4	Resultater	25
4.1	Felles ledelse og mål fremmer psykologisk trygghet	25
4.2	Aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet	26
4.3	En arbeidskultur som vektlegger læring og utvikling stimulerer til psykologisk trygghet	28

4.4	Variert og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet .	30
4.5	Tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet.....	32
5	Drøfting	34
5.1	Relasjonelle faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering	35
5.1.1	Relasjonelle fremmere	35
5.1.2	Relasjonelle hemmere	37
5.2	Strukturelle faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering	39
5.2.1	Strukturelle fremmere	39
5.2.2	Strukturelle hemmere.....	42
6	Avsluttende refleksjoner og videre forskning	45
	Referanser.....	49
	Vedlegg.....	53

Figur

Figur 1: Forholdet mellom relasjonelle og strukturelle fremmere og hemmere som påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet i ett team uten samlokalisering35

1 Innledning

Innledningsvis i denne masteroppgaven beskriver jeg bakgrunn for valg av tema for studien, og hvorfor det er viktig å belyse oppgavens problemstilling. Deretter presenteres oppgavens hensikt og problemstilling. I tillegg beskriver jeg viktige nøkkelbegrep som er benyttet og hvordan oppgaven er strukturert.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgavens tema

Etter koronapandemien i perioden 2020 til 2022 har rentenivået steget, prisene økt og et økende antall virksomheter blitt erklært konkurs. Virksomheter som er effektive, nyskapende og innovative har et fortrinn i dagens samfunn. Dagens arbeidsliv er preget av raske endringer. Det er derfor viktig å legge til rette for læring og utvikling på arbeidsplassen. Mange av dagens medarbeidere er kunnskapsmedarbeidere, og samarbeid og teamarbeid er stadig viktigere i verdiskapningen i mange virksomheter. Effektivitet, innovasjon og økonomiske besparelser er viktige for alle typer virksomheter i dag, også for statlige organisasjoner. I 2015 ble Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) innført som en fast del av det statlige budsjettarbeidet. Hensikten med reformen var å gi mer effektiv drift av statlige enheter, og medførte årlige kutt i bevilgningene (Regjeringen 2023a).

Regjeringen Støre innførte en tillitsreform i 2021, som hadde som målsetting å sørge for god medvirkning og legge til rette for at gode ideer fra førstelinja i offentlig sektor skulle utvikles og benyttes til innovasjon og effektivisering (Regjeringen 2023b). I tida under og etter pandemien ble hjemmekontor og digital samhandling mye mer vanlig. Flere store omorganiseringer av større offentlige etater har også ført til at organisasjonsenheter har blitt samlet på grunnlag av fag, snarere enn geografisk nærhet. Dette har resultert at flere medarbeidere på jevnlig basis samhandler digitalt, og at flere team ikke er samlokaliserte.

I ett forskningsprosjekt i Google, kalt Aristoteles, forsket de på hva som kjennetegnet høytpresterende team (Duhigg 2016). Studien fant ut at det ikke var så viktig hvem teamet var sammensatt av, men hvordan de jobbet sammen og først og fremst graden av psykologisk trygghet. Det er med andre ord ikke nok å ansette dyktige medarbeidere, de må trives, samarbeide godt i team og ha et arbeidsklima hvor medarbeiderne aktivt deler og bidrar med ideer fordi de føler seg trygge. I slike arbeidsmiljø vil medarbeidere oppleve det som meningsfylt å jobbe, fordi de kan utvikle seg selv og bidra til utvikling. Arbeidsmiljøloven stadfester ikke kun plikter til arbeidsgivere og arbeidstakere, men har også som formål å «...sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon» (Arbeidsmiljøloven 2005: §1-1a).

Med et bakteppe om krav til effektivitet og utvikling og mye samarbeid på den ene siden, og et helsefremmende og meningsfullt arbeidsliv preget av tillit på den andre siden, samt funn om at høytpresterende team har en høy grad av psykologisk trygghet, er det dermed interessant å se nærmere på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Hva er det som skaper et klima som legger til rette for psykologisk trygghet hvor medarbeidere føler seg trygge til å dele nye ideer? Hva er det som skaper et utviklende miljø, som oppleves som meningsfullt og skaper medarbeidere som trives? Siden digitalt samarbeid er mer vanlig i dagens arbeidsliv er det interessant å belyse dette for ett team

som ikke er samlokalisert. I tillegg er det interessant å skape innsikt i dette sett fra ståstedet til medlemmene av ett team i en offentlig etat, som har styringssignaler fra tillitsreformen og ABE-reformen. Den empiriske konteksten for denne studien er ett team fra Skatteetaten som ikke er samlokalisert.

Det finnes mye forskning om hva psykologisk trygghet er, og hvilke positive effekter dette har på læring, innovasjon og verdiskapning hos team. Det finnes noe mindre forskning på hva som skaper psykologisk trygghet (Fyhn, 2023; Opdahl 2022). Hensikten med denne masteroppgaven er å gi ett bidrag til forskningen på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i en kontekst av ett team som ikke er samlokalisert.

1.2 Presentasjon av hensikt og problemstilling

Her beskriver jeg oppgavens problemstilling og hvorfor det er aktuelt å studere denne problemstillingen.

Formålet med denne studien er utvikle kunnskap om hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet med utgangspunkt i opplevelsene til medlemmene i ett team som ikke er samlokalisert. Hensikten er å få fram rik informasjon om hvilke erfaringer og opplevelser teammedlemmene selv har om hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Målet med studien er å søke å belyse hva som fremmer og skaper psykologisk trygghet og identifisere noen barrierer som hemmer psykologisk trygghet. Et annet formål med denne studien er å gi indikasjoner på hva som fremmer psykologisk trygghet, slik at andre team uten samlokalisering kan benytte seg av kunnskapen og bidra til innovasjon, utvikling og meningsfulle arbeidsplasser. Problemstillingen som denne studien søker å belyse er:

Hvordan beskriver medlemmene i ett team uten samlokalisering sine erfaringer med hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet?

Denne oppgaven er ett bidrag til kunnskap om hva som skaper psykologisk trygghet. Oppgaven studerer medlemmene i ett team i Skatteetaten som har medarbeidere spredt på flere ulike lokasjoner. Denne studien vil gå i dybden på medlemmene dette teamet ved hjelp av kvalitative intervjuer, for å forske på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet.

1.3 Nøkkelbegrep i oppgaven

Innledningsvis vil jeg også redegjøre for viktige begreper som benyttes i denne masteroppgaven.

Psykologisk trygghet handler kort sagt om at medarbeidere i team er trygge på hverandre, at det er rom for å gjøre feil, å lære av dem og trygt å si sine meninger uten frykt for represalier eller å miste ansikt (Edmondson 2019 s 15-16). I denne oppgaven vil jeg legge vekt på opplevelsen og erfaringene av psykologisk trygghet i ett team.

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva et team er, i denne studien vil jeg ta utgangspunkt i Wageman et al. (2012, s. 305) sin definisjon:

«Et begrenset og stabilt sett av individer som er gjensidig avhengige av hverandre for å nå et felles mål¹».

¹ Oversettelse fra Bang og Middelfart (2022).

Når jeg bruker begrepet team uten samlokalisering, refererer jeg til team hvor ikke alle medlemmene sitter sammen på samme geografiske lokasjon, men har medlemmer som jobber på ulike steder. Teamet som er den empiriske konteksten for denne studien, har samme leder og er samlet i én felles organisasjonsenhet. Teamet omtaler seg selv som en gruppe, men jeg har gjennomgående benyttet begrepet team.

I min studie bruker jeg Bringselius (2018 s. 63) sin definisjon av tillit som

«... tiltro en annens velvilje».

Ett annet nøkkelbegrep i denne masteroppgaven er lærende organisasjoner, og her har jeg valgt å støtte meg på Dalin (1999 s. 74) sin definisjon:

«... en bedrift der både organisatoriske og kulturelle mønstre er skapt med sikte på å stimulere til så vel individuelle som felles læringsprosesser. Eksempler på slike mønstre er organisasjonsstruktur, ansvarsforhold, rutiner, systemer, normer for samhandling og møteplasser».

1.4 Oppgavens struktur og avgrensning

Oppgaven beskriver først det teoretiske rammeverket med relevant forskning og teori knyttet til problemstillingen, slik som psykologisk trygghet, tillit, lærende organisasjoner og team som samarbeidsform. Deretter beskrives metoden som benyttes i denne kvalitative intervjustudien, med beskrivelse av vitenskapelig ståsted med utgangspunkt i en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming, kvalitative semistrukturerte dybdeintervju, og hvordan intervjudata struktureres og analyseres etter tematisk refleksiv analyse. Jeg vil deretter i kapitelene om resultater og drøfting analysere funnene fra denne intervjustudien i lys av dette teoretiske rammeverket, for å se om mine funn bekreftes av teorien og forskningen på feltet. I siste kapittel oppsummeres oppgaven med noen avsluttende kommentarer og forslag til videre forskning kommenteres.

2 Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg presentere relevant teori og forskning for oppgavens problemstilling. Jeg starter med å beskrive hvilken definisjon av psykologisk trygghet jeg velger å støtte meg på i oppgaven, og refererer til teori og tidligere forskning om psykologisk trygghet. Jeg vil presisere hvilken definisjon av begrepet tillit jeg vil basere mine analyser og drøftinger på, og vise til teori og tidligere forskning om tillitsbasert ledelse. Jeg vil også presentere noen rammevilkår for tillitsbasert ledelse som Regjeringen Støre har vedtatt gjennom sin tillitsreform. Jeg vil også sammenligne og drøfte funn i denne studien med teori og tidligere forskning om lærende organisasjoner, og definere hvordan jeg vil anvende begrepet lærende organisasjoner i denne studien. Deltakerne fra denne intervjustudien jobber i ett team som baser mye av samhandlingen med digital kommunikasjon. Jeg vil derfor definere hva som kjennetegner team og hva som skiller team fra andre samarbeidsformer. Jeg vil også beskrive rammene for virtuelt samarbeid og referere til tidligere forskning som er gjort om digitalt samarbeid og bruk av hjemmekontor.

2.1 Psykologisk trygghet

Jeg vil innledningsvis definere hva psykologisk trygghet er, hvordan en organisasjon kan måle nivået av psykologisk trygghet og vise til teori om psykologisk trygghet. Jeg vil beskrive hvordan jeg anvender dette begrepet i denne studien, og deretter referere til tidligere forskning om psykologisk trygghet. I dette kapitlet beskriver jeg hvilke faktorer som fremmer psykologisk trygghet, og til slutt refererer jeg til forskning om psykologisk trygghet i team uten samlokalisering. I denne masterstudien anvendes psykologisk trygghet for å utforske erfaringer hos ett team. Jeg vil anvende teorien for å forstå og forklare teammedlemmenes erfaringer med psykologisk trygghet, og å bidra til å gi implikasjoner på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet hos teammedlemmer i team uten samlokalisering.

2.1.1 Hva er psykologisk trygghet?

I denne masteroppgaven har jeg valgt å støtte meg på Edmondson (2019 s. xvi) sin definisjon på psykologisk trygghet:

«Psykologisk trygghet er definert som et arbeidsklima der medarbeiderne er komfortable med å uttrykke seg og å være seg selv. Mer spesifikt, når medarbeiderne opplever psykologisk trygghet på arbeidsplassen, føler de seg komfortable med å dele bekymringer og feil uten frykt for forlegenhet eller represalier. De er trygge på at de kan si ifra og ikke vil bli ydmyket, ignorert eller få skylden for feil. De vet at de kan stille spørsmål når de er usikre på noe, og har en tendens til å stole på og respektere sine kolleger.»²

På denne måten beskrives et arbeidsklima uten frykt. I et arbeidsklima preget av psykologisk trygghet, kan medarbeiderne rette oppmerksomheten mot arbeidet, uten å

² Min egen oversettelse.

bruke energi på hva de andre synes om dem og at det å begå en feil ikke endrer ryktet eller anseelsen til en medarbeider (Edmondson 2023).

Psykologisk trygghet kan forstås som et arbeidsklima hvor medarbeidere føler at de tør å dele ideer, spørsmål og utfordringer uten frykt for represalier eller å miste status eller ansikt (Kahn 1990 s. 708). I et slikt arbeidsklima føler medarbeidere seg trygge på at dersom noen begår en feil, blir det ikke brukt mot dem ved en senere anledning.

Åpenhet om feil ønskes velkommen slik at organisasjonen kan lære av dem (Edmondson 2019). I et team preget av psykologisk trygghet er det lett å ta opp utfordringer, problemer og krevende saker. Hvert medlem i teamet føler seg verdsatt for den de er og føler at de kan være seg selv. Tryggheten gjør at teamet føler at de kan ta noen risikoer, og har støtte av leder og kollegaer om det skulle gå galt. I slike team er det lett å spørre kollegaer om hjelp. Videre føler alle i teamet at de får utnyttet sine styrker og unike ferdigheter på en god måte. I team med høy grad av psykologisk trygghet tar ikke noen ros for andres arbeid eller snakker ned kollegaers innsats og ferdigheter. Med høy grad av psykologisk trygghet er det dermed gode vilkår for læring og utvikling (Edmondson 2019).

Medarbeidere må føle seg trygge for at endring i en organisasjon skal skje (Schein 1993 s. 89). Ledere som mestrer å legge til rette for dette vil skape et klima for læring. Det må være fem elementer til stede i det som karakteriseres som et psykologisk trygt miljø. Disse fem er: muligheter for læring og trening, støtte og oppmuntring til å overkomme skamfølelse av å gjøre feil, veiledning til og premiering av innsats i riktig retning, normer som tillater feil og til slutt normer som belønner innovative tanker og ideer (Schein, 1993). En viktig faktor i dette er å fjerne frykten for å gjøre feil (Schein, 1993; Edmondson 2019; Edmondson 2023).

Psykologisk trygghet ikke må misoppfattes med at det er tilstrekkelig å være hyggelige og enige (Edmondson 2019). Tvert imot ønskes uenigheter velkommen i team med psykologisk trygghet, men at uenigheter diskuteres på en åpen, konstruktiv og produktiv måte. Psykologisk trygghet krever ikke én særskilt personlighetstype. Psykologisk trygghet korrelerer ikke med en bestemt personlighetstype, men legger til rette for ytringer for alle medarbeidere enten de er ekstroverte eller introverte (Edmondson 2019). Psykologisk trygghet oppstår ikke i et team fordi de har lave prestasjonskrav, snarere tvert imot i team med høye krav om prestasjoner ved å være ærlige, mer utfordrende og mer samarbeidsorienterte. På den måten skapes et effektivt arbeidsklima (Edmondson 2019).

2.1.2 Å kartlegge nivå av psykologisk trygghet

Jeg har nå vist til definisjoner av psykologisk trygghet og hvilke positive effekter en høy grad av psykologisk trygghet kan ha for et team eller en organisasjon. Det er derfor nyttig å se hvordan graden av psykologisk trygghet kan måles. Edmondson har utviklet en survey bestående av syv spørsmål for å måle nivået av psykologisk trygghet (Edmondson 2019 s. 19-21). Denne benyttes av flere forskere innenfor feltet. Hvert av de syv spørsmålene besvares med hvor enig eller uenig respondentene er på en syvpunkts Likert-skala.

De syv spørsmålene i undersøkelsen er³:

1. Hvis du begår en feil i teamet, blir det ofte bli brukt mot deg (R).
2. Medlemmene i dette teamet er i stand til å snakke om problemer og vanskelige spørsmål.

³ Min egen oversettelse.

3. Medlemmer i dette teamet avviser av og til andre for å være annerledes (R).
4. Det er trygt å ta en risiko i dette teamet.
5. Det er vanskelig å be andre medlemmer i teamet om hjelp (R).
6. Ingen i dette teamet vil handle bevisst på en måte som undergraver min innsats.
7. Når jeg jobber med medlemmer av dette teamet, setter de pris på og utnytter mine særskilte ferdigheter og talenter.

I spørsmål merket (R) snus skalaen, slik at en høy score indikerer et høyt nivå av psykologisk trygghet. De syv spørsmålene oppsummerer momenter som er sentrale å kartlegge og vektlegge i forskning på psykologisk trygghet.

Nivået på psykologisk trygghet er ikke noe statisk som måles én gang for å fastsette nivået, men kan naturligvis forandre seg med endringer i et team. For eksempel ved nye medarbeidere, ny leder, nye mål, omorganiseringer eller teknologiske endringer slik som for eksempel innføring av mer hjemmekontor og digital samhandling (Edmondson 2019).

Det er ikke kun nivået på psykologisk trygghet i et team som er viktig for et teams prestasjoner, men også hvor stor spredning det er i opplevelsen av trygghetsnivået (Fyhn et al. 2022). Jo mer enige et team er på nivået av psykologisk trygghet, jo sterkere effekt har psykologisk trygghet på teamets prestasjoner. I tillegg er det slik at om minst ett teammedlem opplever miljøet som preget av psykologisk trygghet kan det løfte teamets prestasjoner. Enighet om nivået på den psykologiske tryggheten er dermed viktig for et teams prestasjoner.

Siden de syv spørsmålene til Edmondson (2019) er en metode for å måle psykologisk trygghet som er velutprøvd vil jeg anvende disse som utgangspunkt for min intervjuguide som jeg benyttet i de kvalitative intervjuene. Ved å bruke disse spørsmålene får jeg både informasjon om nivået på den psykologiske tryggheten, og utfyllende erfaringer og synspunkt om hvordan psykologisk trygghet skapes. Det gjør også at resultatene fra min studie kan sees i sammenheng med andre forskningsfunn på feltet. Dette vil jeg beskrive nærmere i kapitell 3 om metode.

2.1.3 Slik kan ledere fremme psykologisk trygghet

Denne studien vil se nærmere på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Jeg vil derfor gjengi noe av hva forskningen viser at fremmer psykologisk trygghet, og anvende dette som et viktig rammeverk for hva som allerede er etablerte funn om hva ledere kan gjøre for å legge til rette for et høyt nivå av psykologisk trygghet.

Ledere har tre viktige verktøy som fremmer psykologisk trygghet (Edmondson 2019. s. 159):

- Å legge til rette
- Å invitere til engasjement
- Å gi produktive responser

Med å legge til rette menes at ledere må klargjøre sine forventinger til at teammedlemmene bruker sin stemme til å si ifra om sine meninger, og at usikkerhet og feil aksepteres i teamet. Lederen må dermed klargjøre hva som står på spill, hvorfor dette er viktig og for hvem dette er viktig. Verdien av dette første verktøyet er felles forventninger (Edmondson 2019). En leder kan invitere til engasjement ved å gjøre nysgjerrighet normalt ved å stille gode spørsmål og praktisere aktiv lytting. I tillegg kan en leder bidra til å invitere til engasjement ved å vise ydmykhet, og legge til rette for fora og retningslinjer for faglige diskusjoner. Dette vil skape en opplevelse av at det er trygt og

positivt å fremme egne meninger og ideer i teamet (Edmondson 2019). Det siste verktøyet er å gi produktive responser som leder ved å lytte, anerkjenne og avstigmatisere feil. Dette kan en leder gjøre ved å se framover, tilby hjelp, støtte og diskutere ideer sammen. Dette legger til rette for kontinuerlig læring (Edmondson 2019).

Forskning på team i servicesektoren viser at høykvalitetsrelasjoner på jobben fremmer psykologisk trygghet og evnen til læring og prestasjoner i team (Brueller og Carmeli 2011). Høykvalitetsrelasjoner kjennetegnes av en høyere grad av åpenhet til ulike synspunkter og nye ideer. Medarbeidere som kjennetegnes av høykvalitetsrelasjoner har evne til å uttrykke både positive og negative følelser, og gjør det lettere for teammedlemmer å forstå hverandre når disse følelsene uttrykkes. Dette fremmer bedre kommunikasjon og samhandling i et team fordi det er lettere å håndtere stress når teammedlemmene har evne til å uttrykke følelser. Forskning viser en sammenheng mellom sosial kapital og psykologisk trygghet, og evnen til å lære fra feil i en organisasjon (Carmeli 2007). Effektiv læring vil sannsynligvis opptre når teammedlemmene opplever sterke sosiale nettverk seg imellom. Ledere som bidrar til å bygge gode relasjoner og nettverk mellom sine medarbeidere, kan dermed legge til rette for psykologisk trygghet.

Forskning viser delvis støtte til at klare og tydelige mål er viktig for å utvikle psykologisk trygghet i team (Edmondson og Mogelof 2005). Klare mål er viktige jo lengre ut i et prosjekt et innovativt team er, men videre forskning på dette feltet er nødvendig for mer entydige funn. Team som har teammedlemmer som deltar i oppgaveorienterte diskusjoner, kan resultere i en opplevelse og anerkjennelse av at teamet har felles mål (Hakan et al. 2020). Ledere kan derfor med fordel legge til rette for klare målsettinger for sine team og involvere dem aktivt med i oppgaveorienterte diskusjoner, for å stimulere til psykologisk trygghet.

Som Wageman et al. (2012 s. 12) skrev i sin definisjon av team, var at det var «... et stabilt sett av individer ...», indikerer de at team er en gruppering som har en viss varighet i sin sammensetning av medarbeidere. Studier på medarbeidere ved helseinstitusjoner viser at stabilitet i medlemmene av et team var særskilt viktig for å utvikle et høyt nivå av psykologisk trygghet og godt teamarbeid i team som var sammensatt av ulike profesjoner (O'Leary 2016). Det er viktig at den psykologiske tryggheten blir dyrket og praktisert for at den skal vedvare. En lyttende lederstil som søker å få fram meningen til alle i teamet og som vektlegger grupperefleksjoner i møter, vil legge til rette for psykologiske trygghet. Det tar tid å utvikle psykologisk trygghet og ledere må gi rom for dette (O'Leary 2016).

2.1.4 Psykologisk trygghet i team uten samlokalisering

Digital samhandling har blitt mer utbredt den senere tiden, både på grunn av pandemi og hjemmekontor, men også på grunn av omorganiseringer i mange offentlige virksomheter som har medført at kollegaer samarbeider landsdekkende om fag, og ikke etter geografi. I denne masteroppgaven har jeg derfor valgt å la studiens empiriske kontekst være ett team som ikke er samlokalisert, og se hvordan dette påvirker medarbeidernes opplevelse av hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Det eksisterer mest forskning på hva som skaper psykologisk trygghet i team som er samlokaliserte, og ikke like mye forskning på hva som fremmer psykologisk trygghet i virtuelle team. Virtuelle team benytter teknologi for å samhandle, slik som for eksempel digitale videomøter, e-post og chat og arbeid i digitale samarbeidsflater om dokumenter og produkter.

Psykologisk trygghet er viktig for resultatoppnåelse til team uten samlokalisering som samhandler mye virtuelt. Med psykologisk trygghet til stede, blir virtuelle teammedlemmer

mindre engstelige på hva andre synes om dem og fremmer en åpen kommunikasjon (Edmondson 2019). Psykologisk trygghet er like viktig i virtuelle team som i tradisjonelle team. Det er særskilt viktig å rette oppmerksomhet på å skape psykologisk trygghet i oppstarten av team som skal arbeide sammen digitalt (Schei et al. 2020).

Organisasjoner kan dyrke psykologisk trygghet i virtuelle team, men det finnes to utfordringer knyttet til dette. Henholdsvis at daglige arbeidsprosesser og samhandling krever mer tid i virtuelle team, og at teammedlemmene kommuniserer i klikker eller bobler (Lechner og Mortlock 2022). Å spørre en kollega om hjelp med digitale samarbeidsflater syntes å være vanskeligere, fordi medarbeiderne brukte mye tid på å løse problemer alene for å ikke virke inkompetent. Det tar lengre tid å få hjelp når kollegaen ikke sitter ved siden av, og flere opplever at saker trenger mer tid på å forklares online eller på telefon. Det tar lengre tid å bygge tillit uten samlokalisering, og det er vanskeligere å lese hverandres følelser online, forstå kulturelle forskjeller og generelt det å ha en samtale (Lechner og Mortlock 2022). I virtuelle team tenderer teammedlemmene å knytte seg sterkere til og samarbeide mer med én eller to kollegaer i en klikk eller boble, hvor de føler de deler felles interesser eller personlige egenskaper. På denne måten flyter ikke informasjon og læring like godt på tvers av hele teamet. Det første steget organisasjoner må gjøre for å skape psykologisk trygghet, er at de må akseptere og adressere virtuelle utfordringer. Deretter må organisasjonen jobbe med å se mennesket bak skjermen (Lechner og Mortlock 2022). Det vil si å bli kjent og bygge høykvalitets relasjoner (Brueller og Carmeli 2011). Ledere og medarbeidere må vise en genuin interesse for å bli litt kjent og skape opplevelser sammen. Det er dermed viktig å bli enige om regler for virtuelt samarbeid.

Psykologisk trygghet forsterkes med økt kommunikasjon mellom medarbeidere (Siemsen et al. 2009). Jo flere kanaler og anledninger for kommunikasjon som finnes, jo mer kommunikasjon er det mellom medarbeidere i dyader. Frekvensen på kommunikasjon mellom medarbeidere er viktig for kompetansedeling, noe jeg vil komme nærmere tilbake til i kapittel 2.3 om lærende organisasjoner.

En kommunikasjon preget av at medarbeidere deler informasjon, gir hverandre feedback og aktivt stiller faglige spørsmål bidrar til psykologisk trygghet (Akan et al. 2020). Denne typen kommunikasjon bidrar til bedre trivsel i teamet, og kommunikasjon hvor medarbeidere også deler personlig informasjon bygger tillit, åpenhet og respekt for hverandre.

2.2 Tillit

Psykologisk trygghet og tillit henger sammen, og derfor er tillit også ett viktig område å belyse teoretisk i denne oppgaven. Jeg vil derfor vise til hvilken definisjon av tillit jeg støtter meg på i denne oppgaven. Jeg vil deretter se tillit i sammenheng med tillitsbasert ledelse, og referere til hvordan forskning viser at tillit og tillitsbasert ledelse korrelerer med graden av psykologisk trygghet. Tillitsreformen i offentlig sektor som ble innført med Regjeringen Støre gir styringssignaler for ledelse i offentlige organisasjoner. Jeg vil derfor også vise kort til den viktigste hensikten med tillitsreformen.

2.2.1 Tillitsbasert ledelse

Jeg har valgt å støtte meg på Bringselius (2018 s. 63) sin definisjon av tillit i denne masteroppgaven:

«... tiltro til en annens velvilje».

Denne definisjonen vektlegger derfor et positivt menneskesyn, hvor medarbeidere har som har tillit tar utgangspunkt i hverandres velvilje. Tillitsbasert styring og ledelse er en kultur og en arbeidsmåte som legger vekt på brukernes behov ved å bygge tillitsfulle relasjoner og hjelpevillighet (Bringselius 2018 s. 66). Disse prinsippene for tillitsbasert ledelse har særlig relevans for denne masterstudien:

- Å etterstrebe å ha som utgangspunkt å stole på de du samarbeider med og ha positive forventinger.
- Å søke åpenhet, dele informasjon, ønske ulikheter velkommen og respektere kritikk.
- Delegere handlingsrom og sikre medbestemmelse.
- Premiere kunnskapsutvikling.

Det er viktig at tilliten gjennomsyrrer hele organisasjonen for at den skal ha best virkning på resultatoppgjøret (Bringselius 2018). Tillit må ikke misforstås som et ledelseskonsept, men mer som en filosofi som kan ha innslag av ulike ledelseskonsepter. Tillit betyr å tilgi og lære av mindre feil. På mindre eller enklere feil bør det være en tilgivende holdning, men i tilfelle alvorlige feil og omfattende kvalitetsmangler, må det også iverksettes tiltak og settes krav til å ta ansvar.

Sannsynligheten for at et team lærer av sine feil er større jo høyere grad av psykologisk trygghet som er til stede (Edmondson 1999). Å bygge tillit er en viktig faktor for å oppnå psykologisk trygghet. Team som ser verdien av å jobbe sammen for å oppnå bedre produkter, skaper bedre resultater. Team som omfavner feil for å lære av dem, presterer bedre og skaper forbedringer i produktene sine. Psykologisk trygghet ikke er et annet ord for tillit, men disse to begrepene har mye til felles. Den største ulikheten er at psykologisk trygghet er noe som oppleves på gruppenivå, og at dette ofte oppleves nokså likt blant gruppelemmene. Tillit er noe som oppleves mer på individnivå (Edmondson 2019 s. 16-17).

Studier viser at covid-19-pandemien ga grobunn for innovative løsninger innenfor velferdstjenestene i den offentlige sektor i Danmark (Torfing et al. 2022). Pandemien var en krise som ga et vindu med muligheter, hvor innovative løsninger for samarbeid og ledelse kunne tre fram. Digitale velferdsløsninger som ble utviklet i Danmark under pandemien førte til mer samarbeid mellom de ulike partene i det offentlige. Dette medførte mer fornøyde brukere, men også mer tverrgående samarbeid mellom kommunene basert mer på dialog og sparring, enn kontroll og styring. Forskning peker i retning av at dette ga de både ansatte og brukere en økt følelse av autonomi, fleksibilitet og tilgjengelighet. Noe som igjen ga grobunn for tillitsbasert ledelse (Torfing et al. 2022).

2.2.2 Tillitsreform

Denne studien går i dybden av ett team i en offentlig etat, og det er dermed viktig å se på hvordan den sittende regjeringen har vektlagt tillitsbasert ledelse i sine styringssignaler til offentlige etater, og hvilke effekter regjeringen mener tillitsbasert ledelse vil føre til.

Regjeringen Støre skriver i Hurdalsplattformen (Regjeringen 2023b) at et viktig prosjekt for regjeringen er en tillitsreform. Dette er ikke en vanlig reform som går fra ett departement til en underliggende virksomhet med klare krav og styringssignaler, men en overordnet reform som gjelder alle departement og alle underliggende offentlige organisasjoner. Hurdalsplattformen (Regjeringen 2023b s. 39) stadfester at:

*«Reformen handler om å gi de ansatte tid og tillit til å gi brukerne bedre tjenester».
«Tillitsreformen i offentlig sektor skal gi tilliten, tiden og makten tilbake til de som utgjør førstelinja og ryggraden i velferdsstaten».*

Hensikten med reformen er å sikre prosesser som sørger for medvirkning og muligheter for at gode ideer fra førstelinjen tas tak i og utvikles videre og øke innovasjonsevnen til offentlig sektor. Reformen favner hele den offentlige sektoren og alle departement og alle underliggende enheter. Ett av målene til reformen er å øke handlingsrommet og den faglige friheten til førstelinjen i staten, og på den måten utvikle og fornye offentlig sektor og de offentlige tjenestene (Regjeringen 2023c). For å nå disse målene er viktige virkemiddel og tiltak å bruke kompetanse i førstelinjen bedre, fremme medarbeiderskap og øke bruken av tillitsbasert ledelse. Finansdepartementet har også knyttet en føring for Skatteetaten om å følge opp tillitsreformen ved å tilrettelegge for at medarbeidernes kompetanse utnyttes på en god måte og at rapporteringskravene internt i Skatteetaten er berettigete og hensiktsmessige (Regjeringen 2023d).

2.3 Lærende organisasjoner

I kapitel 2.1 om psykologisk trygghet har vi sett at psykologisk trygghet legger til rette for utvikling og læring. Forskning viser at noen virksomheter jobber systematisk med læringsprosesser, såkalte lærende organisasjoner. Det er derfor interessant i denne studien å se hva som kjennetegner lærende organisasjoner og hvordan dette kan sees i sammenheng med psykologisk trygghet og tillit.

Jeg har valgt å støtte meg på Dalin (1999 s. 74) sin definisjon av en lærende organisasjon i denne studien:

«... en bedrift der både organisatoriske og kulturelle mønstre er skapt med sikte på å stimulere til så vel individuelle som felles læringsprosesser. Eksempler på slike mønstre er organisasjonsstruktur, ansvarsforhold, rutiner, systemer, normer for samhandling og møteplasser».

Denne definisjonen stadfester dermed at en rekke faktorer må være til stede for at en virksomhet skal kunne betegne seg som en lærende organisasjon. Dalin (1999 s. 76-77) påpeker en rekke ulike kjennetegn ved en lærende organisasjon. Ett utgangspunkt er tydelige, motiverende og aksepterte mål for virksomhetens arbeid. At det er gode muligheter for læring og utvikling og at disse utnyttes godt, i tillegg til at det er mange utfordrende arbeidsoppgaver som inspirerer de ansatte. Videre blir ansatte stimulert til å ta sjanser og det er akseptert å gjøre feil så lenge de ansatte lærer av dem. Arbeidsklimaet er preget av at de ansatte stiller opp for hverandre både faglig og personlig. Kunnskap, erfaringer og innsikt deles raust mellom kollegaer i fellesskap på en systematisert måte. Dersom det er medarbeidere som har negativ effekt på arbeidsmiljøet, finner ledelsen løsninger som forbedrer dette (Dalin 1999). På denne måten ser vi at det både er organisatoriske og kulturelle trekk ved en organisasjon som bidrar til at en virksomhet kan definere seg som en lærende organisasjon.

Tillit har stor betydning for kunnskapsdeling, og en lærende organisasjon sørger for at kunnskapen distribueres og sitter igjen i organisasjonen selv om en medarbeider slutter. Prøving og feiling, og refleksjoner rundt dette, er en naturlig del av en lærende organisasjon. En lærende organisasjon organiserer seg på en måte som stimulerer til kunnskapsdeling (Wadel og Knaben 2021).

Ser vi på sammenhengen mellom psykologisk trygghet og evne og vilje til å dele kunnskap viser forskning at økt psykologisk trygghet gir økt kunnskapsdeling. Ledere som legger til rette for interaksjon mellom medarbeidere vil gjøre at medarbeiderne blir bedre kjent, og det vil lede til økt psykologisk trygghet og økt kunnskapsdeling (Siemsen et al. 2009).

2.4 Team som arbeidsform

Denne intervjustudien tar utgangspunkt i ett team i Skatteetaten. Jeg vil derfor definere hva et team er, og hva som er særegent med teamorganisering versus gruppeorganisering. Kjennetegn ved team er viktig for forståelsen av konteksten til deltakerne i intervjustudien, og hvilke organisatoriske rammevilkår som teamet er kjennetegnet av. Den formelle organisasjonsstrukturen påvirker blant annet arbeidsklima, innovasjon, effektivitet og produksjon (Jacobsen og Thorsvik 2019 s. 68-69).

Et team kan også være sammensatt av medarbeidere fra flere ulike organisasjonsenheter, men det gjelder ikke for deltakerne i denne studien. Det finnes mange ulike definisjoner av team. Felles for mange av disse definisjonene er at de angir at et team består av flere medarbeidere som samhandler om felles oppgaver. Jeg vil i denne masteroppgaven anvende Wageman et al. (2012, s. 305) sin definisjon av team:

«Et begrenset og stabilt sett av individer som er gjensidig avhengige av hverandre for å nå et felles mål⁴».

Denne definisjonen legger vekt på at et team er noe som består over en viss tid og ikke inneholder for mange medarbeidere. Et team er gjensidig avhengig av hverandre, fordi de jobber sammen om og mot et felles mål. Et team er derfor en gruppering som består over en viss tid, og ikke noe som skifter fra dag til dag i en arbeidssituasjon. Et team må være velfungerende for å kunne jobbe mot et felles mål og er avhengige av hverandre (Bang og Middelfart 2019). Det er felles mål og arbeidsoppgavene som bestemmer om et team skal bestå. Teamdefinisjoner ikke handler om et team er velfungerende eller ikke. Et team må derimot samarbeide for å få løse felles oppgaver. Videre er det et kjennetegn ved team at teammedlemmene har ulike deloppgaver og kompetanse som sammen skal sikre at de når felles mål. Den gjensidige avhengigheten i team skapes av at ingen av teammedlemmene kan skape resultater og måloppnåelse alene, men i samarbeid ved å utnytte hverandres ferdigheter (Bang og Middelfart 2019).

Begrepene gruppe og team brukes ofte litt om hverandre og upresist. I definisjonen av team påpekes den gjensidige avhengigheten som et premiss. Dette gjelder ikke for en gruppe.

Men, hva er så et mål? Jacobsen og Thorsvik (2019 s. 37) beskriver mål som en beskrivelse av hva de ansatte i en organisasjon skal jobbe mot. De har følgende definisjon av hva mål er:

«... en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand».

Det er viktig å studere mål fordi det påvirker motivasjonen til den enkelte medarbeider. De som jobber uten retning på arbeidet sitt kan bli demotiverte. Ett annet viktig aspekt ved mål er å kunne si noe om effektivitet, noe som vil si at målene påvirker beslutninger om ressurser og prioriteringer (Jacobsen og Thorsvik 2019).

⁴ Oversettelse fra Bang og Middelfart (2022).

De organisatoriske rammene rundt et samarbeid, enten i form av team eller grupper, påvirker med andre ord resultater. De fysiske rammebetingelsene rundt samarbeidet vil også påvirke resultatene. Deltakerne i denne studien var ikke samlokaliserte på ett kontor, men hadde kontorsted på flere ulike lokasjoner. Denne intervjustudien ble gjennomført i 2023, med pandemien som et bakteppe som gjorde at mange medarbeidere hadde hatt lengre perioder på hjemmekontor i perioden 2020-2022. Med hjemmekontor og virtuelle team mener jeg samarbeid mellom kollegaer på digitale plattformer og kanaler, uten å møtes sammen fysisk på arbeidsplassen. Jeg vil derfor referere kort til noen sentrale funn i forskningen om hvordan hjemmekontor og samarbeid på digitale plattformer påvirker teammedlemmer.

En sammenfatning av flere studier av hjemmekontor og digital samhandling forut for pandemien, og løfter fram at flere arbeidstakere opplever mer autonomi med å jobbe hjemmefra og at dette bidrar til økt jobbtilfredshet (Charalampous et al. 2019). Noen opplever at tilliten arbeidsgiver viser dem ved å få lov å jobbe hjemmefra, bygger lojalitet til virksomheten. Imidlertid er det også en del som opplever at de går glipp av læring og utvikling og er redde for sosial og profesjonell isolasjon fordi de går glipp av samhandling som skjer når de ansatte samles fysisk, og dermed mister noe av den uformelle læringen.

En rapport med intervjudata og surveydata fra virksomheter, arbeidstakere, tillitsvalgte, verneombud og ledere undersøkte hvilke erfaringer respondentene har med langvarige perioder på hjemmekontor under pandemien (Ingelsrud et al. 2022). Arbeidsmiljø og samarbeid er noen av temaene som belyses i rapporten. Sett fra arbeidstakernes ståsted konkluderer rapporten med at et flertall ser på hjemmekontor som en positiv ordning som bidrar til fleksibilitet i jobbhverdagen. Mange beskriver at de opplever digitale møter som effektive, men siden de er lette å fasilitere kan det bli for mange møter i løpet av en arbeidsdag. For en del ble det vanskelig å skaffe nok pauser i arbeidsdagen. En del arbeidstakere at de synes det er vanskeligere å spørre kollegaer om hjelp når de ikke sitter fysisk på samme sted. Digitale kanaler erstatter ikke all sosial kontakt om omgang. Et mindretall rapporterer om ensomhet på hjemmekontor. Flere av arbeidstakerne i denne undersøkelsen rapporterer om mindre kontakt med sin leder når de er på hjemmekontor (Ingelsrud et al. 2022).

Tidligere forskning viser dermed at arbeidstakere har positive erfaringer av virtuelt samarbeid og hjemmekontor, hvor tillit er en av opplevelsene som trekkes fram. På den andre siden opplever noen at de mister læring og sosial kontakt.

Alle team må samhandle og kommunisere. Jacobsen og Thorsvik (2019 s. 270-279) definerer kommunikasjon som formidling av informasjon som er både verbal og non-verbal, og at kommunikasjon kan formidles i en rekke ulike kanaler og former. Ulike kanaler har ulik evne til å formidle rik informasjon. Skriftlig kommunikasjon i liten grad formidler rik informasjon, og at ansikt-til-ansikt kommunikasjon er egnet til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2019). Virtuelle team, det vil si grupper som samhandler digitalt kan ha vanskeligheter med å skape sterkt samhold og en enhetlig gruppe, fordi potensielle konflikter blir undertrykt ved at deltakere i virtuelle samhandlinger lettere kan trekke seg tilbake. Der deltakerne kjenner hverandre godt fra før kan imidlertid virtuell kommunikasjon fungere bedre.

Når det gjelder samhandling i team som arbeidsform, kan det være nyttig å se på hva relasjonell koordineringsteori stadfester om samarbeid mellom aktører. Relasjonell koordineringsteori handler om hvordan parter organiserer arbeidet sitt ved å kommunisere på tvers av roller, og hvordan og i hvilket omfang den eksisterende organisasjonsstrukturen gjør det mulig for parter å oppnå høy måloppnåelse og gode resultater (Bolton

et al. 2021). En gjennomgang av forskning på relasjonell koordineringsteori som er publisert i perioden 1991-2019 viser at relasjonell koordinering i form av hyppig, presis og problemløsende kommunikasjon, i tillegg til felles mål, delt kunnskap og gjensidig respekt, fremmer god resultatoppnåelse. Gjennomgangen av forskningen finner støtte for at felles mål er viktige for å oppnå gode resultater og utvikling. Ledere som legger vekt på relasjonell ledelse, det vil si ledere som vektlegger å fremme høykvalitets relasjoner som retter oppmerksomhet på en støttende holdning mellom kollegaer og med leder, bidrar til god måloppnåelse. Ledere som aktivt tar tak i konflikter og søker å løse dem fremmer også god resultatoppnåelse. Når det gjelder muligheter til ansikt-til-ansikt kommunikasjon avhenger dette av arbeidets egenart og kan variere mellom ulike næringer og bransjer. Relasjonell koordinering styrkes og av felles strukturer slik som felles møter og referater. Felles strukturer gjør organisasjoner mindre sårbar for personlig utøvelse av roller og mindre personavhengig. I tillegg gjør felles strukturer at medlemmer av et team eller en organisasjon lettere ser helheten. Å legge vekt på å fremme psykologisk trygghet er ett viktig bidrag i relasjonell koordinering som fremmer god måloppnåelse (Bolton et al. 2021).

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere metoden jeg har benyttet i oppgaven. Her vil jeg først presentere mitt forskningsdesign og begrunne hvorfor en kvalitativ tilnærming var egnet til å belyse oppgavens problemstilling. Jeg vil deretter presentere mitt vitenskapelige ståsted som var inspirert av fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Så beskriver jeg forskningskonteksten, hvordan jeg gjorde mitt utvalg og hvordan jeg rekrutterte deltakere til studien. Datainnsamlingen med kvalitative intervjuer beskrives, samt hvordan intervjuene ble transkribert. Den reflekssive tematiske analysemetoden som ble anvendt forklares. Til slutt i dette metodekapitlet drøftes min forskerrolle og forforståelse, i tillegg til betraktninger om forskningsetikk og studiens kvalitet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er det den logiske strukturen i et forskningsprosjekt, og en plan for å besvare problemstillingen (Bukve 2021). Jeg vil i dette kapitlet beskrive strukturen i mitt forskningsprosjekt. I dette kapitlet beskriver hvordan jeg søkte å belyse hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet til medlemmene i ett team uten samlokalisering, ved at jeg gjennomførte en kvalitativ intervjustudie. I denne oppgaven ble en kvalitativ tilnærming valgt, fordi oppgaven søkte å få ny, rik og dyp kunnskap og innsikt i hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet sett fra teammedlemmene sitt ståsted, erfaringer og opplevelser. Dette ble gjort ved å søke og få fram historier og eksempler på dette, ut over min forutinntatthet og tidligere forskning på temaet. En kvalitativ studie var dermed nyttig for å forstå fenomenet psykologisk trygghet gjennom teammedlemmenes erfaringer og refleksjoner.

Jeg har i denne studien brukt Kvale (1997 s. 17) sin karakteristikk av kvalitative intervjuer som «... *et produksjonssted for kunnskap*». Jeg har anvendt kvalitative forskningsintervju som et forsøk på å forstå fenomener sett fra deltakernes ståsted, forut for vitenskapelige beskrivelser. Kvalitative intervjuer ga meg mulighet til å få fylldige og detaljerte eksempler og beskrivelser av deltakernes opplevelser (Johannesen et al. 2021). Kvalitative intervjustudier ga deltakerne mulighet til å uttrykke hva de tenkte, følte og mente, og egnet seg godt til å studere deres erfaringer. Formålet med kvalitative dialogbaserte dybdeintervju var å skaffe ny og rik informasjon, og dette fikk jeg gjort best med en semistrukturert tilnærming. Kvalitative dybdeintervju skiller seg strukturerte spørreskjemaer og ga meg mulighet til en mer fleksibel tilnærming enn surveyundersøkelser. Ved å benytte en kvalitativ intervjustudie kunne jeg få fram deltakernes egne beskrivelser og opplevelser, beskrevet med deres egne ord.

Jeg valgte en kvalitativ intervjustudie som design for denne oppgaven fordi det ga rom for å fremskaffe ny kunnskap om hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering. Ved å gjennomføre semistrukturerte kvalitative intervju kunne jeg som forsker komme direkte og nært deltakerne, og dermed få muligheter til relevante tolkninger på grunn av nærhet til deltakerne. Ved å benytte en kvalitativ forskningsstudie ga det meg mulighet for å utvikle hypoteser og teorier som det kan forskes videre på. En fordel med et kvalitativt forskningsdesign er at det ga noe rom for å endringer underveis i prosjektet, etter hvert som kunnskap og funn kom fram. Et kvalitativt forskningsdesign la godt til rette for å tolke dataene i etterkant av innsamlingen.

3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ved å anvende kvalitative intervjuer kom jeg nærmere på de som var deltakere og ga data til forskningen, enn om jeg for eksempel hadde benyttet kvantitativ analyse av registerdata. I kvalitativ forskning er det derfor viktig å vise mitt ståsted, altså min tilnærming og hvordan jeg brukte meg selv som ett instrument i forskningen, for å sikre så god transparens i forskningen som mulig. I denne studien valgte jeg å støtte meg til et fenomenologisk-hermeneutisk ståsted. I dette kapitlet beskriver jeg dette ståstedet nærmere. Jeg valgte et fenomenologisk-hermeneutisk ståsted på grunn av at jeg i denne studien ønsket å bringe fram teammedlemmenes opplevelser og erfaringer med hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Min intensjon med denne studien var å undersøke fenomenet psykologisk trygghet i ett team uten samlokalisering ut fra teammedlemmenes eget perspektiv. I tillegg til å få fram dypere meningsinnhold enn det ureflekterte og åpenbare. Jeg ville derfor ved å bruke teori og tidligere forskning på feltet, min egen forforståelse og et fenomenologisk-hermeneutisk ståsted tolke og belyse problemstillingen for å utvikle forståelse og kunnskap om fenomenet psykologisk trygghet.

3.2.1 Fenomenologi

Grunnleggeren av fenomenologien var Husserl rundt år 1900 (Kvale og Brinkmann 2009). Senere har retningen utviklet seg til å brukes av samfunnsforskere som en retning som ønsker å forstå og studere verden slik mennesker oppfatter og opplever den (Johannessen et al. 2021).

Thagaard (2013 s. 40) definerer et fenomenologisk vitenskapssyn slik:

«Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen, og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer Den fenomenologiske reduksjonen innebærer at interessen sentrerer rundt fenomenverden slik de personene vi studerer opplever den, mens den ytre verden kommer i bakgrunnen».

Thagaard legger med andre ord vekt på å finne mening i deltakernes erfaringer og å rette søkelyset på deres kontekst. Ved å bruke en fenomenologisk tradisjon i min studie la jeg dermed til rette for å forstå eller fortolke små oversiktlige grupper, og til studier av menneskers praksis og subjektive virkelighetsoppfatninger og ved å benytte en fortolkende analysemetode. Jeg så på deltakerne i denne studien som medforskere eller medpassasjerer, slik Vettenranta (2010 s. 159) kaller informantens rolle i en fenomenologisk undersøkelse.

Mitt vitenskapelige ståsted og hvordan jeg tolker og analyserer mine data var inspirert av den fenomenologiske tradisjonen. Ut ifra Thagaards definisjon av fenomenologi har jeg forsøkt å få fram deltakernes opplevelser, erfaringer og forståelse sett fra deres ståsted, til å belyse fenomenet psykologisk trygghet i ett team uten samlokalisering.

3.2.2 Hermeneutikk

Som forsker er fullstendig nøytralitet og objektivitet ikke mulig, og jeg hadde med meg mine egne erfaringer og forståelse av fenomener inn i tolkning og analyse av de innsamlede data. Jeg søkte derfor å etterstrebe en hermeneutisk tolkning av data. Hensikten med hermeneutisk tolkning er gi å en gyldig og generell forståelse av hva en tekst betyr, og hvilken meningsfull handling den representerer.

Hermeneutikk kan kort forklares som fortolkningslære. Hermeneutikken kan beskrives som «*læren om fortolkningen av tekster*» (Kvale og Brinkmann 2009, s. 69). Fortolkning av mening i en tekst eller samtale står sentralt i den hermeneutiske tilnærmingen som jeg benyttet meg av, og her la jeg vekt på min forforståelse og forhåndskunnskap om teksten og samtalene som ble analysert. Den hermeneutiske forskningslogikken kan beskrives som en metode som egner seg til å studere mennesker og samfunn, da den er egnet til å se sosiale fenomener i sammenheng med den historiske og sosiale konteksten de opptrer i (Bukve 2021 s. 71). Mennesker tillegger mening til sine handlinger og uttalelser. Derfor måtte jeg som forsker fortolke og forklare, og se fenomenene i lys av konteksten de opptrådte i.

En tekst har alltid en kontekst, og som Schwand (2002 s. 201) sier er alltid betinget «*av en bakgrunn eller kontekst av andre betydninger, antakelser, verdier praksiser og så videre*»⁵. Elster (1979 s. 135) beskriver hermeneutikk som:

«Metoden går ut på å forstå eller fortolke en handling ved å knytte den til en hensikt, en intensjon, en plan, et prosjekt hos den handlende».

Ved å brukes Elsters definisjon kan jeg si at denne oppgaven forsøkte å analysere deltakernes utsagt ut ifra en fortolkning av deres handlinger, og at dette var noe jeg gjorde med bakgrunn i min egen forforståelse. Min forforståelse påvirket både hvordan intervjudataene ble samlet inn og hvordan jeg tolket og analyserte dem. Jeg beskriver nærmere om min forforståelse i kapittel 3.7 om forskerrollen og forforståelse.

3.3 Forskningskontekst, utvalg og rekruttering

Ett team i Skatteetaten ble valgt ut som empirisk kontekst for studien. Teamet som deltakerne i denne intervjustudien jobbet i, var samlet i én felles organisasjonsenhet med én felles personal- og fagleder som den formelle organisasjonsstrukturen. Dette nivået av organisasjonsenhet benevnes som gruppe i Skatteetaten.

Teamet hadde ca. 15 medlemmer, og var fordelt på seks ulike lokasjoner med varierende antall medarbeidere på hver lokasjon. Teamets lokasjoner hadde stor geografisk spredning, og de måtte reise langt for å treffes fysisk. Mye av samarbeidet foregikk derfor digitalt eller ved oppdrag som de gjennomførte sammen fysisk. Teamet jobbet med faglige utfordringer som krevde kontinuerlig oppdatering av kunnskap, og de samarbeidet både internt i teamet, med andre interne og eksterne samarbeidspartnere. Teamet jobbet oppdrags- og prosjektbasert, og innenfor et fagfelt som stadig var i rask utvikling og krevde hyppig kompetanseheving. Teamet hadde hatt en lengre periode med digitalt samarbeid og hjemmekontor bak seg, før jeg gjennomførte intervjuene

For å belyse problemstillingen ble åtte deltakere valgt ut til kvalitative seminstrukturerte intervju. Ca. halvparten av teammedlemmene ble valgt ut og de fleste lokasjoner er representert i utvalget, noe som bidro til en god representativitet. Dersom jeg skulle fulgt en god metodisk tilnærming til utvalg av deltakere og sikre representativitet, burde jeg intervjuet minst én medarbeider fra hver lokasjon. Siden teamet var såpass lite og spredt på ulike lokasjoner, var et strategisk utvalg ikke forenlig med å sikre alle deltakerne anonymitet. For å ikke kunne identifisere hvem som deltok i studien, ble deltakerne trukket ut tilfeldig, og ikke trukket strategisk basert på lokasjon. Med god representativitet med

⁵ Oversettelse fra Kvale og Brinkmann (2009).

at ca. halve teamet er intervjuet vurderte jeg at prinsippet om å sikre anonymitet var viktigere enn å sikre enda bedre representativitet.

I forkant av studien ble avdelingsdirektør, seksjonsleder og underdirektør for teamet kontaktet, for å få godkjenning til at deltakerne kunne benytte litt av arbeidstiden for å delta i studien.

3.4 Datainnsamling

Data til studien ble samlet inn ved å gjennomføre kvalitative forskningsintervju. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt på Teams, men det ble kun gjort opptak av lyden ved hjelp av lydopptaker. Lydopptakene ble lagret på et sikkert sted med tofaktorautentisering. Jeg gjennomførte som nevnt åtte kvalitative intervju med medarbeidere fra ett team. Hvert intervju varte mellom 30 og 70 minutter.

Før intervjuene ble gjennomført utarbeidet jeg en intervjuguide. En intervjuguide er en oversikt over de emnene jeg gjennomgikk i intervjuet, samt hvilken rekkefølge de hadde (Kvale 1997). Jeg laget en semistrukturert intervjuguide som ble benyttet i alle de åtte intervjuene (se vedlegg 1). Intervjuguiden tar utgangspunkt i Edmondson (2019 s. 19-21) sine syv spørsmål som kartlegger nivået på psykologisk trygghet, slik som nevnt i kapittel 2.1.2. Disse syv spørsmålene var nært knyttet til problemstillingen om hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Spørsmålene var enkle å forstå og uten avansert akademisk sjargong. Jeg benyttet oppfølgingsspørsmål aktivt for å få utdypende beskrivelser fra deltakerne. Intervjuguiden ble lest gjennom og godkjent av veileder før jeg brukte den. Jeg gjennomførte imidlertid ikke et prøveintervju med den begrensede tiden som var til rådighet.

Intervjuguiden inneholdt et par innledende spørsmål, som hadde til hensikt å la deltakerne bli vant med situasjonen og føle seg trygge og avslappet (Dalen 2011 s. 27). Det fungerte godt som en oppvarming og ga et bakteppe om hvordan deltakerne opplevde å jobbe i teamet for tida. Dette fungerte som en fin start på intervjuene. Intervjuguiden hadde også noen avsluttende spørsmål, slik at intervjuene ble avrundet og sørget for at deltakerne ikke brant inne med opplysninger som de mente var viktige for dem å bringe fram.

Rekkefølgen på spørsmålene fungerte godt, og jeg endret kun på rekkefølgen én gang, fordi det falt seg slik naturlig på grunn av deltakernes svar. Spørsmålene i intervjuguiden var klare og utvetydige, ikke ledende, krevde ikke spesielle forkunnskaper og var ikke for sensitive. Dette er gode kriterier for intervju spørsmål (Dalen 2011 s. 27). Siden spørsmålene som ble benyttet er en anerkjent måte å måle psykologisk trygghet på opplevde jeg at de passet til disse kriteriene.

Før selve intervjuet startet innledet jeg med å fortelle kort om meg selv, at jeg hadde jobbet i Skatteetaten frem til intervjuene. Så fortalte jeg litt om at bakgrunnen for intervjuene var at jeg skulle benytte dem i min masteroppgave, og at dette var initiert av meg selv og ikke fra ledelsen eller på bakgrunn av resultater i medarbeiderundersøkelser.

3.5 Transkribering

Alle intervju ble transkribert på bokmål, slik at de kunne analyseres. De ferdig transkriberte intervjuene ga et godt og rikt datagrunnlag for analysen. Jeg benyttet intelligent verbatim transkripsjon, det vil si at jeg tok bort unødvendige fyllord, og ufullstendige setninger som ikke var meningsbærende. Navn og kjønn på personer er anonymisert ved å bruke *hen* som pronomen og *leder* istedenfor navn på leder. I tillegg er navn på lokasjoner byttet ut

med *lokasjon A*, *lokasjon B* og så videre. Deltakerne er anonymisert og omtales med navn som ansees som kjønnsnøytrale for å anonymisere både navn og kjønn. Til sammen ga de åtte intervjuene 68 sider med transkribert tekst.

3.6 Analysemetode

En ulempe med å samle inn ustrukturerte intervjudata er at de kan bli uoversiktlige og vanskelige å tolke i etterkant. For å tolke og analysere de transkriberte intervjuene benyttet jeg refleksiv tematisk analyse. Denne metoden var egnet for å identifisere fellesnevnerne i og mellom deltakernes intervjuhistorier (Braun og Clarke 2006, 2019 og 2022). Metoden var også egnet til å identifisere, analysere og beskrive mønster og tema i de innsamlede dataene. Refleksiv tematisk analyse var også hensiktsmessig å benytte for å få fram deltakernes erfaringer og opplevelser av ett fenomen, fordi den tok utgangspunkt i de kategorier og tema deltakerne løftet fram i intervjuene. Metoden var dermed godt egnet til å benytte i kombinasjon med et fenomenologisk-hermeneutisk ståsted.

Refleksiv tematisk analyse danner begreper og klynger av tema, ut ifra historier med samme mønster og mening på tvers av de innsamlede kvalitative dataene. Ved en refleksiv tilnærming til data og koding av kategorier og mening kan en forsker blande både en deduktiv og en induktiv tilnærming til analysen av data (Braun og Clarke 2022). En deduktiv tilnærming kjennetegnes av at forskningen baserer seg på at utgangspunktet er i etablert teori og tidligere studier, en såkalt teoridrevet tilnærming. En induktiv tilnærming tar mer utgangspunkt i praksis ved å observere og fortolke empiriske fenomener, en såkalt empiridrevet tilnærming (Johannessen et al. 2021 s. 30-31). Å kombinere en deduktiv og induktiv metode kalles en abduktiv tilnærming, og dette benyttes ofte i refleksiv tematisk analyse (Braun og Clarke 2022). Jeg valgte å benytte en abduktiv tilnærming i denne oppgaven. Det vi si at jeg hadde noen antakelser om teorier som kunne forklare hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet til medlemmene i ett team uten samlokalisering, før jeg gjennomførte intervjuene. I tillegg kom det fram nye teorier underveis i analysen. Alt teoretisk rammeverk er imidlertid samlet i teorikapittelet uavhengig av når i forskningsprosessen de ble relevante.

Refleksivitet er et godt hjelpemiddel i analysen (Braun og Clarke 2022). Berger (2015 s. 220) definerer refleksivitet på denne måten:

«Det betyr å vende forskerne tilbake til seg selv for å gjenkjenne og ta ansvar for sin egen posisjon innenfor forskningen og effekten den kan ha på omgivelsene og mennesker som studeres, spørsmål som stilles, data som samles inn og tolkninger av dem. På denne måten utfordrer ideen om refleksivitet synet på kunnskapsproduksjonen som uavhengig og forskeren som produserer den og kunnskapen som objektiv.»⁶

En refleksiv tematisk analyse er dermed godt egnet til å kombinere med et fenomenologisk-hermeneutisk vitenskapelig ståsted.

Det er ikke noen bestemte kriterier for å lage en temakategori, men at det er opp til forskeren å vurdere forekomsten (Braun og Clarke 2022). Det er imidlertid viktig at dette gjøres på en konsekvent måte i analysene. Det viktigste momentet for å lage en temakategori er at den fanger viktig informasjon knyttet til problemstillingen og representerer et nivå av mønster av mening på tvers av datasettet. Det er mulig å se etter mønster av mening på tvers av hele datasettet, eller en detaljert beskrivelse og analyse av

⁶ Min egen oversettelse.

ett spesielt felt. Begge deler er mulig, men å se etter mønster på tvers egner seg best i en begrenset masteroppgave. Denne tilnærmingen egner seg også godt for å avdekke noen teorier og fenomener i et tema som det ikke er forsket så mye på tidligere.

Braun og Clarke (2006 s. 86-87) introduserer disse fasene i en tematisk analyse:

Å transkribere intervjuene:

- Start med å bli kjent med data ved å transkribere dem og lese dem. Noter ned de første ideene.

Å kode:

- Start så med å lete etter innledende kategorier.
- Let etter tema, og samle data i tema.

Å analyse

- Gjennomgang og evaluering av temaene.
- Definere og navngi temaene, tegne et tematisk kart over analysen.

Å dokumentere

- Beskrive funn og analyser i en rapport.

Kodingen er en organisk og utviklende prosess, hvor forskeren må bruke sin subjektivitet på en analytisk måte (Braun og Clarke 2022). Med begrenset tid til masteroppgaven søkte jeg å benytte en god del av tiden til min egen analyse og refleksjon på bakgrunn av min erfaring som student, medarbeider og leder.

Jeg startet analysearbeidet av datamaterialet med å legge til kodene som kommentarer i de transkriberte intervjuene i Word. Dette gjorde jeg ved å lese intervjuene og markere hvilke setninger som ga en kode. Deretter sorterte jeg kodene i grove kategorier som jeg samlet i ett Excel-ark. Jeg så etter dubletter og slettet disse. I neste fase samlet jeg kodene i en første grovsortering av tema. I begynnelsen var det mange koder og tema. Ved en analyse og gjennomgang ble temaene redusert til noen initielle tema. Dette var en møysommelig prosess, som jeg kunne brukt svært mye tid på. Imidlertid måtte jeg sette strek ved en anledning, og foreta noen beslutninger om valg av koder og tema som jeg ville rette oppmerksomhet på i denne oppgaven. Til slutt bestemte jeg endelige temanavn. De fem temaene jeg valgte å vektlegge i analysen vil drøftes nærmere i kapitlene om resultater og drøfting. Prosessen fra første grovsortering av koder, til initielle temaer til de endelige temaene er inkludert i vedlegg 4. Det er kun kodene og temaene som ble inkludert i oppgaven som er med i vedlegget.

3.7 Forskerrollen og forforståelse

Ved å benytte en refleksivitet i analysen og et fenomenologisk-hermeneutisk ståsted kunne jeg som forsker bidra med analytisk tolkning av data. Å tilkjenne min forforståelse og eventuelle etiske betenknninger er derfor viktig for å gi studien troverdighet, og for å vise og forstå min rolle i forskningen.

Deltakerne i denne masteroppgaven ble rekruttert fra ett team i Skatteetaten. Jeg har selv jobbet i Skatteetaten. Før jeg startet med denne oppgaven hadde jeg hørt en historie om tabbe-sushi i en lunsj jeg deltok på. En historie om hvordan ett team feiret tabber,

istedenfor å skjule dem. Jeg ble derfor nysgjerrig på å undersøke fenomenet psykologisk trygghet i dette teamet, og oppgavens tema og empirisk kontekst ble til.

I denne intervjustudien hadde jeg dermed med meg mine egne erfaringer og forforståelse inn som et bakteppe i forskningen. Forforståelsen min kan kalles en ryggsekk med erfaringer som jeg hadde med meg inn i tolkninger og analyser av det innsamlede datamaterialet. Det kan tradisjonelt sett kan sees på som negativt å ha med seg sin egen forforståelse i forskningen, og at objektivitet bør etterstrebnes. Imidlertid kan forskernes forforståelse gi økt kunnskap og forståelse (Maxwell 2009). Det er viktig å tilkjenne sin forforståelse for å sikre transparens, kvalitet og troverdighet i studier. Som forsker har jeg reflektert over hvordan min forforståelse påvirket både gjennomføringen og analysene av denne studien. Min forforståelse gjenspeiler seg i de de refleksjonene jeg gjorde i analysen og drøftingen av resultatene i denne intervjustudien. Min forforståelse i forkant av intervjuene var at jeg hadde indikasjoner på at teamet som deltakerne i denne studien jobbet i ville score høyt på noen faktorer knyttet til psykologisk trygghet, på bakgrunn av historiene om tabbe-sushien. Jeg måtte derfor være forsiktig med å ikke la dette prege den videre forskningen, og at jeg ikke skulle innta en forutinntatt holdning.

Å forske på en organisasjon som jeg selv har jobbet i hadde noen fordeler og noen ulemper. En fordel var tilgangen til deltakere og tillatelse fra ledelsen til å få benytte tid til forskningen. En annen fordel var kjennskap til sentrale kjennetegn ved organisasjonen, noe som til sammen ga god tilgang til data. Det kan være at det var lettere for deltakerne å åpne seg for en kollega, og en intervjuer som kjente organisasjonen litt fra før. Det kan være lettere for deltakerne å åpne seg for en som ikke var en outsider, og at det å være ansatt i organisasjonen jeg forsket på ga meg litt goodwill (Tønsberg 2009).

Jeg hadde ikke hatt noe faglig samarbeid med dette teamet. Jeg hadde heller ikke noen formell makt, myndighet eller posisjon, som kunne påvirke beslutninger faglig eller personlig for noen av medlemmene i teamet. Teammedlemmene som ble intervjuet jobbet med andre oppgaver enn meg. De som ble intervjuet visste imidlertid at jeg utførte disse intervjuene som en del av en masteroppgave i organisasjon og ledelse, og skulle starte i en lederjobb i en annen organisasjon etter intervjuene. Jeg kan dermed ha blitt assosiert med å være en representant for ledernivået. De som analyserer egen organisasjon, har med seg meninger med seg inn i analysen (Nielsen og Repstad 2006). De som er en del av ledelsen eller oppfattes som en del av den, har ikke like lett for å få fram kunnskap og kritiske oppfatninger og betraktninger av ledelsen. På den måten kan det være at kritisk vurderinger av ledelsen har vært vanskeligere for deltakerne å fortelle meg om, enn de positive sidene.

Som forsker klarer jeg aldri å være helt nøytral i min forskning. Forskerens bakgrunn påvirker hva vi som forskere får tilgang til av informasjon (Paalgard 1997). Som forsker har du alltid noen forutinntatte antakelser før et forskningsarbeid starter, og tar med deg dine egne følelser og erfaringer inn i forskningen. En nøytral forskerrolle er en fiksjon (Nielsen og Repstad 2006). Som forsker hadde jeg et tolkningsmonopol som jeg måtte rette oppmerksomhet på i min analyse (Balsnes 2009). Jeg forsøkte å være bevisst min dobbeltrolle, som både forsker og kollega. Som forsker måtte jeg derfor være kritisk til funn, og sørge for god åpenhet i hele prosessen. Det er flere steg i en forskningsprosess som kan være viktige for en forsker å være bevisst når egen organisasjon er grunnlag for forskningen (Nielsen og Repstad 2006). Det første steget var å være åpen i intervjusituasjonen og i forskningsrapporten om egen rolle og ståsted, slik jeg beskriver at jeg har vært. Andre steget er å tenke gjennom sin egen forforståelse, slik jeg har forsøkt

å beskrive i dette kapittelet. Det tredje steget er å bruke teori på feltet aktivt, og se etter flere ulike perspektiver på fenomenet som undersøkes. Her har jeg hatt stor nytte av å anvende en abduktiv tilnærming. Det fjerde steget er å gå litt inn i rollen som en selvkritisk variant av Kjerringa mot strømmen (Nielsen og Repstad 2006). Det vil si å se etter alternative forklaringer og være kritisk til funn. Her måtte jeg være oppmerksom på å lytte til og analysere fram til både hemmere og fremmere av psykologisk trygghet.

3.8 Etske betraktninger

Som forsker er det viktig at jeg ivaretok mitt etiske og juridiske ansvar i forskningsprosessen i denne masteroppgaven. Som masterstudent hadde jeg meldeplikt til Sikt om mitt prosjekt inneholdt personopplysninger. På Sikt (2023) sin Internettside står følgende definisjon av personopplysninger:

«En personopplysning er en opplysning som kan identifisere en person, enten direkte eller indirekte.»

Jeg hadde tilgang til navn, e-postadresser og lydopptak i denne datainnsamlingen, og det ble regnet som personopplysninger. Før intervjuene ble gjennomført fylte jeg ut en søknad om godkjenning av prosjektet til Sikt, i skjemaet «Meldeskjema for personopplysninger i forskning». Der redegjorde jeg for hvilke opplysninger jeg skulle samle inn, hvordan jeg skulle samle de inn og oppbevare de, samt hvordan jeg skulle sikre anonymitet og samtykke. Alle som deltok i studien, fikk et informasjonsskriv før deltakelsen. Informasjonsskrivet inneholdt opplysninger om dette, og alle deltakerne signerte på et samtykkeskjema før deltakelsen (vedlegg 2). Jeg gjentok også dette i oppstarten av hvert intervju. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har besluttet noen retningslinjer om forskningsetikk (Johannessen et al. 2021). Der stadfestes det at informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi. Det vil si at de må gi samtykke til deltakelse, at deltakelse er frivillig og at de når som helst kan trekke sin deltakelse. Jeg informerte deltakerne at deltakelse var frivillig og at samtykke kunne trekkes underveis, både før og etter intervjuene. Alle informantenes samtykke til deltakelse ble dokumentert skriftlig. Prosjektet mitt ble godkjent av Sikt (se vedlegg 3).

Alle deltakerne har fått pseudonym for å ivareta anonymitet, og alle personopplysninger som gjør at deltakerne kan identifiseres er fjernet fra sitat. For ett par av sitatene som er benyttet i oppgaven var jeg i tvil om deltakeren syntes det var greit å bruke sitatene. Deltakeren fikk lese gjennom sitatene, og godkjente at de ble benyttet i oppgaven.

Resultatene fra masteroppgaven skal presenteres for lederne i Skatteetaten etter at oppgaven er fullført. Det er derfor viktig at deltakerne i studien var godt informert om hvordan de ble sikret anonymitet. Ideen til oppgaven kom ikke som en bestilling eller oppdrag fra ledelsen, men ble utformet og valgt ut fra mine egne ideer. Ledelsen har derfor ikke kommet med innspill til problemstilling, utvalg eller metode eller forsøkt å komme med innspill på spørsmål de ønsket svar på. Problemstillingen, metoden og analysen var dermed utformet uavhengig og selvstendig av meg selv. Allikevel kan nok deltakerne ha oppfattet meg som en som jobbet på oppdrag for ledelsen, i og med at jeg informerte om at intervjuene var klarert med alle ledernivåene før gjennomføringen.

En annen ting jeg mener det var viktig å tilkjenne for å sikre troverdighet og transparens, var at jeg kjenner en av deltakerne fra før. Dette gjorde at jeg måtte være varsom med å ikke la det prege intervjuet, oppfølgingsspørsmålene og tolkningen av data. For å sikre transparens var jeg åpen om dette til alle de involverte deltakerne. Jeg prøvde å

etterstrebe å opptre så nøytralt som jeg kunne til deltakeren jeg kjente til fra før, og ikke gi mer eller annen informasjon om prosjektet på forhånd eller underveis til denne deltakeren sammenlignet med de andre.

I løpet av intervjuene kom det fram informasjon som deltakerne sa at jeg ikke kunne benytte meg av i oppgaven. Dette vil jeg selvfølgelig respektere ut ifra et forskningsetisk perspektiv. Jeg har dermed fått tilgang til data som jeg ikke kan benytte direkte i analysene, men det har allikevel gitt meg innsikt.

3.9 Studiens kvalitet

Jeg har i hele denne masteroppgaven etterstrebet å gjennomføre hver del av studien med god kvalitet og ha et bevisst forhold til å foreta valg som underbygger en pålitelig og gyldig studie. Valg av metode er ofte av mer strategisk karakter, og det er ikke grunnlag for å si at kvalitativt eller kvantitativ metode er prinsipielt bedre enn den andre (Grønmo 1990 s. 82). Jeg har imidlertid vektlagt å gjennomføre studien på en kvalitetsmessig god måte uavhengig av metode, og ha et bevisst forhold til om det valgte forskningsdesignet var egnet til å belyse problemstillingen min.

I denne kvalitative studien kunne ikke jeg som forsker støtte meg på statistiske tester av data, men jeg gjorde vurderinger for å si noe om mine datas pålitelighet. Ett moment som trekker opp påliteligheten var å sørge for transparens. Det gjorde jeg ved å beskrive valg og vurderinger som jeg gjorde underveis i dette forskningsprosjektet. Dette har jeg beskrevet i de foregående kapitlene om forskningsdesign, intervjuguide, valg av deltakere, hvilke data jeg benyttet meg av og ikke minst refleksjoner av å forske på egen organisasjon og min egen forforståelse.

For å øke påliteligheten til en kvalitativ studie må forskeren vise til en forskningsprosess som er logisk, sporbar og tydelig dokumentert, slik at andre forskere kan gjøre seg opp en egen mening om funnene i forskningen (Nowell et al. 2017). Jeg har dokumentert de ulike kodene og tema som er benyttet i analysen i et eget vedlegg til oppgaven, slik at leserne kan gjøre seg opp en selvstendig mening av hvordan analysen er fremkommet fra koder og tema som jeg analyserte meg fram til ved å gjennomgå de transkriberte intervjuene (se vedlegg 4).

Det er viktig å unngå en del fallgruver når en forsker benytter tematisk analyse, blant annet viktigheten av analyse (Braun og Clarke 2006). Det er ikke tilstrekkelig å finne ord og tema som går igjen, men forskeren må finne mening i dem. En annen fallgruve er å bruke intervjuguidespørsmålene som rettesnor på tema, og ikke tenke frittstående fra dem i det innsamlede materialet. En dårlig analyse kjennetegnes av at tema har mye overlapp og ikke er gjensidig utelukkende kategorier. En dårlig analyse fanger ikke majoriteten av data, og gjør ikke en rik beskrivelse og tolkning av tema. Det er viktig å gi mange og gode eksempler fra data for å bygge god analyse og høyne påliteligheten (Braun og Clarke 2006). Det er også viktig at data bygger under analysen og tolkingen, og at dette henger godt sammen. En svak analyse vurderer ikke alternative tolkninger av data. Ett datasett har sjelden hundre prosent mønster som er komplett og uten kontradiksjoner. Som forsker måtte jeg derfor være åpen om tolkninger og mulige andre rom for tolkninger, og styrke påliteligheten ved å ta med eksempler fra dataene. Det må være samsvar mellom teori og analytiske funn (Braun og Clarke 2006). Resultater og funn må være konsistent med det teoretiske rammeverket. Jeg har søkt å etterstrebe å unngå disse fallgruvene i denne studien ved å sette av god tid til analyseprosessen og vise til en rekke konkrete funn i datamaterialet.

Validitet i forskning handler om hvor gyldige data som benyttes er, med andre ord hvor relevante de data som samles inn er for å belyse den valgte problemstillingen. Ett moment som hever datas gyldighet, er å ha tiltak som sørger for begrepsvaliditet (Johannesen et al. 2021). Når det er høy begrepsvaliditet, er det samsvar mellom teoretiske begreper og de operasjonelle definisjonene og vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Denne studien tok utgangspunkt i Edmondson (2019) sine syv spørsmål for å få innsikt i deltakernes opplevelse av psykologisk trygghet i intervjuguiden. Denne studien brukte på den måten anerkjente og velutprøvde begreper som utgangspunkt for intervjuene.

Å transkribere intervjuene var en ressurskrevende oppgave, men var også svært lærerikt. Ved å lytte meget oppmerksomt til deltakernes svar oppdaget jeg nyanser ved svarene og la merke til viktige detaljer. Det er en styrke at forskeren selv transkriberer, fordi det gir en unik mulighet til å bli kjent med sine egne data (Dalen 2011). Med åtte intervju var dette mulig å gjennomføre selv innenfor tidsrammen til masteroppgaven. Det krever erfaring for å bli en god intervjuer. Imidlertid er det ikke kun erfaring som er viktig, men også en del menneskelige kvaliteter slik som evnen til å lytte og vise en interesse for det deltakerne formidler som også er viktige (Dalen 2011). Dette kan gjøres ved nonverbal kommunikasjon slik som smil, nikk og blikk. Som forsker ble jeg overrasket hvor virkningsfullt det var å bare legge til et nikk eller ja. Eller å la deltakeren få litt tid til å tenke seg om på. Dette fikk samtalen til å flyte, og slik kom eksempler og detaljer ofte fram i intervjuene.

Empirien er presentert og illustrert med sitater fra intervjuene. Jeg har ikke skrevet eksakt antall som stiller seg bak funnene, men holdt det til mer generelle beskrivelser (Braun og Clarke 2022 s. 141-142). Jeg har inkludert flere sitater fra alle deltakerne for å sikre god bredde i gjengivelsen av datamaterialet, men samtidig vektlagt å benytte de sitatene som underbygger studiens viktigste funn på best mulig måte.

Ett mål på kvalitet er om forskningsdesign og analysemetode er egnet til å belyse problemstillingen på en god måte for forskeren. En styrke ved å bruke refleksiv tematisk analyse er at metoden kan frembringe uforutsett innsikt (Braun og Clarke 2022). Noe som er hensiktsmessig sett i lys av min problemstilling hvor jeg søker å utforske hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Metoden er videre egnet til å se forskjeller og likheter på tvers av datasettet, noe som også ga gi god innsikt i problemstillingen. Metoden kan brukes til å produsere analyser med praktiske resultater, og til forskning som kan gi konkrete anbefalinger knyttet til problemstillingen (Braun og Clarke 2022). En mulig fallgrube er at metoden er så fleksibel at en forsker kan miste den røde tråden i forskningen og at den ikke er sammenhengende og gjennomført på en enhetlig måte. For å bøte på dette støttet jeg meg på et teoretisk rammeverk og tidligere forskning i min tilnærming til å utforske og analysere problemstillingen.

Denne oppgaven ser kun på ett team og intervjuer kun deler av teamets medlemmer, og ikke teamets leder. Studien representerer dermed noen utvalgte medarbeidernes syn på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Studien er ikke longitudinell som kan si noe om endringer over tid i opplevelsen og erfaringene med psykologisk trygghet, men gir et innblikk i dette på ett gitt tidspunkt. Studien inneholdt ikke nok deltakere til å kunne statistisk generalisere. Studien kan imidlertid gi indikasjoner på funn og implikasjoner til videre forskning og understøtte tidligere forskning og ha overførbarhet til andre. Forskeren er ansvarlig for å gi rike beskrivelser, slik at de som søker å overføre funnene til sin egen forskning selv kan bedømme overførbarhet (Nowell et al. 2017). Jeg har søkt å gi fylldige

og detaljerte beskrivelser av metoden som jeg har benyttet i denne forskningsstudien, og illustrert resultatene med sitater fra intervjuene.

3.10 Litteratursøk

Til slutt i dette metodekapitlet vil jeg kort referere til hvordan jeg har jobbet med å finne referansene som er benyttet i denne studien. Jeg etterstrebet og ha en høy andel av referanser som er fagfelleverderte og av høy kvalitet. I tillegg har jeg vektlagt å se på etablert forskning på feltet og samtidig finne nye og oppdaterte kilder til kunnskap om feltet som er både internasjonale og norske. Jeg har primært benyttet søketjenesten Oria som er en nettbasert bibliotekstjeneste for å søke etter både trykte og elektroniske bøker, artikler og tidsskifter som tilbys av NTNU sin bibliotekstjeneste. Der finnes det informasjon om kildene er fagfelleverderte. Der har jeg søkt på nøkkelbegreper eller sentrale forfattere som er benyttet i oppgaven, som jeg har søkt etter på både norsk og engelsk. Eksempler på viktige nøkkelord og kombinasjoner av disse er:

- Psykologisk trygghet - alene og i kombinasjon med team
- Team - alene og i kombinasjon med virtuelle eller digitale team
- Tillit og tillitsbasert ledelse
- Tillit i offentlig sektor og tillitsreform
- Lærende organisasjoner
- Refleksiv tematisk analyse
- Kvalitativ forskningsmetode, forskningsdesign, fenomenologi, hermeneutikk og kvalitative intervjuer
- Forske på egen virksomhet/organisasjon

Jeg har også benyttet litteratur fra kursene som inngår i masterstudiet i organisasjon og ledelse, og andre studier jeg har tatt ved NTNU. I tillegg har jeg også fått litteraturtips fra veileder, forelesere, referanselistene til kilder jeg benyttet og referanselister til andre masteroppgaver på feltet. For å dekke noen områder som ikke finnes i biblioteksdata-basen ble søk på Google Scholar og Google også benyttet.

4 Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere hovedfunnene som jeg har identifisert i den refleksive tematiske analysen av mitt datamateriale fra de kvalitative intervjuene. Jeg har analysert meg fram til fem tema som presenteres og drøftes for å kaste lys over min problemstilling: Hvordan beskriver medlemmene i ett team uten samlokalisering, sine erfaringer med hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet?

De fem temaene er:

- Felles ledelse og mål fremmer psykologisk trygghet.
- Aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet.
- En arbeidskultur som vektlegger læring og utvikling stimulerer til psykologisk trygghet.
- Variert og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet.
- Tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet.

4.1 Felles ledelse og mål fremmer psykologisk trygghet

Deltakerne i studien vektla at felles ledelse og mål var sentralt for å fremme psykologisk trygghet i teamet. Deres beskrivelser handlet om felles mål som var aksepterte og motiverende for teamet. Beskrivelsene handlet også om betydningen av felles fagmessig og personalmessig ledelse, og en enhetlig styring av ressursene som gjorde at teamet unngikk interessekonflikter.

Deltakerne i denne studien har samarbeidet om fag og oppgaver over lengre tid, men tidligere som medlemmer fra flere ulike organisasjonsenheter. For noen år siden ble de samlet under én felles leder i én gruppe, som organisasjonsenheten heter i Skatteetaten. De jobbet landsdekkende med felles mål. Omorganiseringen ble opplevd som positiv av mange.

Deltakerne la vekt på at én organisasjonsenhet med én felles faglig ledelse ga bedre samhold og resultatoppgåelse, og styrket teamet. Felles mål og felles faglig ledelse ga samhold. Å ikke være samlet under én felles ledelse, slik det var tidligere, hemmet fremveksten av psykologisk trygghet i teamet. Kim beskrev det slik i tiden før samlokaliseringen:

«Da var det helt annerledes, da var det mer sånne småkonger egentlig som satt der, det var veldig mange som ikke ville dele, de satt liksom og gnudde på ting. [...]. Jeg har jo alltid syntes det har vært artig å diskutere og interessant å diskutere fag som jeg synes er interessant og dele det jeg finner, men da hendte det at enkelte var vanskelig. Og vanskelig å få noe gjennomslag, men dette endret seg veldig etter at vi ble slått sammen til én.»

På spørsmål om hva Kim mente utløste denne forandringen svarte hen videre at:

«Nei, vi fikk vel én ledelse kanskje, og alt ble likt. [...]. Jeg synes i alle fall at det er en fordel at det er samlet slik det er organisatorisk. [...] ... vi har en felles interesse for faget.»

Deltakerne i denne intervjustudien la vekt på at én enhet har medført færre interessekonflikter og bedre resultater, fordi det i dagens organisering er én leder som rår over alle ressurser og kan prioritere helhetlig ut fra en samlet kompetanse- og ressursvurdering. Deltakerne fortalte også om at leder fattet beslutninger etter faglige

diskusjoner og ga retning for arbeidet. Felles ledelse og færre interessekonflikter fremmet psykologisk trygghet. Deltakerne uttrykte også at det å være samlet i én felles enhet hadde fordeler og medførte færre interessekonflikter. Chris beskrev det slik:

«... på ett eller annet tidspunkt var det litt sånn ressurskamp og det var kompetansekamp, man var ikke så godt kjent med hverandre da. Så ble det litt sånn, man sørget for seg selv og brydde seg ikke så veldig om de andre. Men etter at vi ble én samlet gruppe, så synes jeg det bare har blitt bedre og bedre. [...] Da fikk man blandet litt mer og fikk en slags åpenhet om hva slags kompetanse alle satt med. [...] Så det har hjulpet å komme under samme paraply og hvor én leder har kontroll over både ressurser og fag ...»

Deltakerne i studien vektla at å være samlet under en felles leder har medført enhetlighet på flere områder. Nikita beskrev det slik:

«Det brukte å være store forskjeller før vi ble slått sammen. [...]. Når alle har forskjellig måte å gjøre ting på vet du, så lar det ikke seg gjøre når det er én gruppe ...»

Flere deltakere fortalte om dedikerte medarbeidere med et sterkt faglig engasjement. Et lim i teamet var er en felles interesse for faget og målene til enheten, og det har fremmet graden av psykologisk trygghet. Teammedlemmene rapporterte at de samarbeidet for å skape resultater, ikke for personlig ære. Flere deltakere beskrev også at målene for teamet var motiverende. Deltakerne trakk fram at det å være samlet i én felles enhet med felles mål samlet gruppa. Sasha sa følgende om dette:

«Ja jeg føler jo at man er veldig dedikert. [...]. Det er jo på en måte litt sånn at vi trekker jo i samme retning.»

Luca satte ord på hva det har betydd å være samlet i en felles enhet:

«... for samholdet så vet jeg at vi er samme gruppe. Vi har den samme lederen om vi skal spørre om noe, og den samme lederen som skal svare. Jeg synes det fungerer mye bedre enn det gjorde når det var forskjellige ledere som hadde forskjellige holdninger til ting. [...]. Vi har én leder som er involvert og kjenner fagfeltet vårt veldig godt ...»

Flere av deltakerne snakket om god teamfølelse og samarbeid om målene. Teamet samarbeidet for resultat. Det var ingen deltakere som fremhevet seg selv og sine resultater, men de la vekt på faget og resultatene. Å være samlet om felles mål fremmet graden av psykologisk trygghet. Sasha snakket om dette:

«Nei, jeg har nok en helt annen opplevelse at det er litt, hva skal jeg si, litt flatere struktur så det er jo mer samarbeid for å få til et resultat, enn at det er samarbeid og noen tar æren for det for å si det på den måten.»

Analysen av datamaterialet har derfor avdekket at deltakerne var opptatt av at felles ledelse og mål fremmet graden av psykologisk trygghet. Teammedlemmenes egne erfaringer viser at tidligere organisering med spredt ledelse, målkonflikter og interessekonflikter hemmet utviklingen av psykologisk trygghet.

4.2 Aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet

Det andre temaet som ble generert fram av analysen av datamaterialet, var at aksept for feil fremmet psykologisk trygghet. Deltakerne vektla et positivt syn på at en feil er en mulighet for læring og at feil ble akseptert på grunn av arbeidets egenart. I tillegg vektla de åpenhet om feil.

Analysen av datamaterialet avdekket at deltakerne hadde en felles oppfatning av at det var en innarbeidet holdning i teamet om at en feil var en mulighet for læring. Teammedlemmene ble oppfordret til å si ifra om feil slik at andre kunne lære og rutiner kunne oppdateres. Deltakerne opplyste om at feil ble hverdagsliggjort fordi det skulle være trygt å være åpen om feil. Teamet hadde faste ukentlige møter hvor de gikk gjennom forrige ukes arbeid og oppdrag, og hvilke læringspunkt forrige ukes arbeid kunne gi for det videre arbeidet. Om feil ble begått ble de tatt opp i disse møtene. Feil ble ikke sett på som en bevisst handling, men som en mulighet til å lære. Chris beskrev det på denne måten:

«... og for at vi skal bli bedre så må man også kunne innrømme feil så man lærer av de feilene man gjør. Så det er det veldig åpenhet om. Vi har jo saksgjennomgang en gang i uka, hvor vi går gjennom saker og hva som skjer og om noe har gått galt. Så føler jeg vi har stor åpenhet, hvis det er noe som er gjort feil eller kunne vært gjort annerledes da.»

Teamet ufarliggjorde det å gjøre en feil, og noen av teammedlemmene på én lokasjon hadde et ritual som de gjennomførte når de begikk større feil. Da sa de «tabbe-sushi», og gikk ut og spiste sushi sammen. Der diskuterte de hva som gikk galt, hvordan de kunne løse problemet og hva de kunne gjøre for å forebygge at den samme feilen skjedde på nytt. På de andre lokasjonene utførte de ikke dette ritualet, men brukte det som et uttrykk på at når det ble begått en feil måtte den evalueres i fellesskap for å sikre læring og utvikling. Tabberitualet medførte åpenhet over hele linja. Kim fortalte litt mer om dette:

«Ja tabbe-sushi var jo litt for at en ikke skulle skjemmes for egne tabber. [...]. Det er jo å snakke om det hvis du gjør en tabbe, så må du være ærlig på at du har gjort en tabbe da. Så får en heller feire da og tørre å si ifra og feire det med en sushi, hvis det er en skikkelig tabbe. Og da blir det tatt opp på sushi-tabben hvorfor vi sitter der, og det går jo på rundgang.»

Mange deltakere påpekte at det lå i jobbets natur og oppgavens egenart og gjøre feil av og til, fordi mye av det de jobbet med var nybrottsarbeid på et fagfelt som var i en rask utvikling. Noen ganger måtte de prøve og feile litt for å gjøre jobben, som ofte var preget av at raske avgjørelser måtte tas når de var ute på oppdrag. En del av arbeidsoppgavene hadde ikke en klar fasit. Deltakerne opplyste om at det var vanskelig å gjøre jobben om ikke feil ble akseptert. Mika beskrev det slik:

«Vi minimerer så mye som mulig av den faglige risikoen. [...]. Så hvis noen gjør feil så er det ok, og det blir helt åpent. [...]. Det er komplisert dette her, så det er ganske vanskelig å være hundre prosent. Så da tenker jeg vi må være åpne om de feilene vi gjør. Alle sakene tas opp i fellesmøter ...»

Deltakerne vektla at teamet hadde åpenhet om å gjøre feil, og ingen rapporterte at de hadde blitt utsatt for negative reaksjoner fra kollegaer om de hadde gjort en feil. Imidlertid var det noen få som rapporterte at leder var noe mindre åpen for feil og noen få eksempler på en litt kritisk holdning fra leder når større feil ble begått. Dette var noe som hemmet utviklingen av psykologisk trygghet. Alex fortalte om dette:

«Så vi [kollegaene] er litt mer sånn, det der var synd, men sånn er det bare egentlig, kanskje vi gjør det bedre neste gang, ikke sant. Mens leder er litt mer sånn, ja anklagende hvis du forstår meg. Folk synes det er litt ekkelt, blir litt redd. Da blir man litt redd for å gjøre feilen. Og det er på en måte greit, du skal jo være på hugget og prøve å få med deg det du skal, men da blir man litt redd for å misse, og da blir man litt redd for konsekvensen ikke sant ...»

Analysen av datamaterialet avdekte ett annet moment som hemmet psykologisk trygghet i teamet. Noen få deltakere fortalte at det var lettere å innrømme egne feil, enn å påpeke andres feil. Selv om alle følte det var trygt å innrømme egne feil og ingen fikk negative

tilbakemeldinger på dette fra kollegaer, var det for noen ikke like lett å påpeke at andre hadde begått feil. Noen få av deltakerne uttrykte dette, men sa samtidig at de oppfordret til å ha åpenhet om å snakke om andres feil. Sidney fortalte det slik:

«Ja vi har hatt noen samtaler om det at noen så den som gjorde en feil, men ikke turte å si ifra til den personen da. Så hvis du ser noen som glemmer noe, kanskje det bare glipper. Så gi de et hint da, har du husket og sånne ting, så er det ikke noe problem.»

Deltakerne var opptatt av at for å få en fullverdig opplevelse av psykologisk trygghet i ett team, bør det være åpenhet for både å innrømme egne feil og det å tørre å påpeke andres feil.

Oppsummert var deltakerne opptatt av at teamet hadde stor aksept for at feil begås på grunn av arbeidets egenart, og for at de skulle utvikle seg og finne nye løsninger. De ufarliggjorde og aksepterte feil og dette fremmet psykologisk trygghet ved at de følte en plikt å dele egne feil og lære av dem. Noe analysen avdekte var at en hemmer for psykologisk trygghet var at det for noen ikke var like lett å påpeke andres feil, og at noen få uttrykte at de opplevde at leder ikke aksepterte alle feil i like stor grad.

4.3 En arbeidskultur som vektlegger læring og utvikling stimulerer til psykologisk trygghet

Det tredje temaet som ble generert fram av analysen var et fremtredende funn i datamaterialet. Deltakerne var opptatt av en arbeidskultur for læring og utvikling. Læring var satt i system i teamet, og teamet hadde utviklingsorienterte medarbeidere. Deling ble premiert og var ønsket, og teammedlemmene hadde høy spesialkompetanse. Teamet var preget av godt læringsklima, og dette fremmet psykologisk trygghet.

Analysen av datamaterialet avdekte mange beskrivelser fra deltakerne om ett team som hadde satt læring i system, og hadde utviklingsorienterte medarbeidere. Deltakerne fortalte om faste møtepunkter og møtearenaer som institusjonaliserte en delingskultur og satte den i system. Delingsvillighet ble premiert og verdsatt. Leder var opptatt av deling og utvikling, og skiftet på å sette sammen ulike medarbeidere som tok oppdrag sammen slik at kompetanse ble overført. Deltakerne i studien fortalte at de kjente hverandres kompetanse og ferdigheter godt og utnyttet dette. Flere uttrykte at de likte faglige diskusjoner og så verdien av slike drøftinger. Det var innarbeidet mange rutiner for å spørre hverandre om hjelp og dele erfaringer. Mange av deltakerne rapporterte om at de ikke følte at de løp en personlig risiko ved å ta opp problem og spørsmål. Læring ble systematisert og delt. Chris fortalte mer om dette:

«Vi har fått innført mye større del rutiner gjennom at vi har lært av de feilene vi har gjort. [...]. Det synes jeg vi har blitt veldig flinke til, og være åpne om det og innføre litt sånn kontrollrutine i eget arbeid da. [...]. Vi sitter ikke og ruger på kompetansen alene, men vi prøver å pushe kompetanse hele tida.»

Deltakerne fortalte om at de ønsket å bidra til at fagmiljøet skulle bli bedre, og at de kjente og utnyttet hverandres kompetanse aktivt i arbeidshverdagen. Teammedlemmene følte de ble bedre av å dele kunnskap og sparre, og følte de kunne spørre spørsmål uten å tenke på konsekvenser. Mange deltakere fortalte at de verdsatte og så verdien av faglige diskusjoner, og at hver og en ble respektert for den kompetansen de hadde. Kim fortalte fra intervjuet sitt til jobben:

«Jeg sa at jeg ønsket å bidra tilbake til fagmiljøet for å gjøre fagmiljøet bedre. Det har vært mitt mål, og det håper jeg at jeg har gjort.»

Deltakerne beskrev at det var lett å spørre andre i teamet om hjelp, og ingen kviet seg for å spørre om hjelp. De ga uttrykk for at det ikke fantes dumme spørsmål, og at det å spørre var en del av en læringskultur. Teamet utnyttet og verdsatte komplementære ferdigheter. Sidney sa det slik:

«Ja da, det er ingen problem. Generelt er det ingen problem å spørre. Det er sånn vi lærer.»

Mange av deltakerne fortalte at uenigheter ble løftet fram og diskutert, og det var rom for saklig faglig uenighet. Leder tillot faglige uenigheter og la til rette for faglige diskusjoner. Teammedlemmene brukte ikke ordet kritikk når de var uenige, men kalte det diskusjon av fag. Arbeidets egenart gjorde at målene for enheten ble bedre oppnådd om de delte informasjon. De ansatte følte det som en plikt å dele faglige uenigheter for å bedre måloppnåelsen og bedre rutiner. Deltakerne beskrev det som at de følte det var viktig å bidra med sine meninger på utfordringer og problemer. Mika fortalte dette:

«Det er nesten som jeg føler det som en plikt at jeg må si ifra når jeg har en annen mening, og det gir meg ingen problemer i gruppen, det gjør det ikke. [...]. Jeg tror det er veldig mange selvstendige medarbeidere i gruppen med høy integritet, så det er alltid noen som sier sin mening om ting.»

Deltakerne i studien beskrev at måloppnåelsen til teamet var avhengig av fersk og levende kunnskap. De framhevet at de ble bedre av å dele kunnskap. Deltakerne beskrev at de var avhengige av å dele og lære av hverandre for å få jobben gjort. Alex beskrev mer om nødvendig fagkompetanse:

«Og vi er jo et fagområde i forandring hver dag, altså ting som virket i går virker ikke i dag. [...]. Fordi det er så stort fagområde, om du har lært deg det og kunne det rågodt i januar, så er det plutselig noe annet i februar, så jeg synes det er lett å spørre andre om hjelp ja.»

På spørsmål om hen har noen eksempler på at det er lett å spørre om hjelp, svarte Alex:

«Det skjer da hele tiden egentlig. [...]. Det er jo på en måte nybrottsarbeid hver gang vi er ute.»

Deltakerne var opptatt av at kompetanse måtte deles på grunn av arbeidets egenart. Mange av prosedyrene teamet jobbet etter ble endret raskt, og de var avhengige av å kunne oppdatere hverandre jevnlig for å få jobben gjort. Mika beskrev det slik:

«Og hvis vi ikke deler på dette, om noen finner ut av dette og ikke forteller oss andre det, så tror jeg ikke det hadde fungert, så vi må liksom dele kompetanse.»

Deltakerne beskrev at leder sørget for systematisk kompetansedeling og var opptatt av at teamet delte erfaringer og kunnskap. Teammedlemmene følte de hadde god oversikt over kompetansen til den enkelte. Chris beskrev det slik:

«Vi har jo en leder nå som tror jeg har sett verdien av å mikse de ansatte da, sånn at man blir kjent med de forskjellige personene og man reiser rundt på oppdrag sammen og man lærer litt her og lærer litt der. Og at man reiser på oppdrag med andre enn de som man alltid har reist på oppdrag med da. For at man skal bli bedre kjent og se hverandres arbeidsrutiner og sånne ting, så det tror jeg er noe som er lederstyrt nettopp for det å lære undervis og lære «learning by doing» liksom. Det er ikke alltid at gullet sitter i Lokasjon A, det hender at det er noen gullkorn i Lokasjon B og Lokasjon C også. Så det tror jeg har vært viktig, altså at man rett og slett blir kjent med medarbeiderne da.»

Deltakerne ga uttrykk for at de ikke så noen egen gevinst i å ha spisskompetanse, men at den var til det felles beste. De fortalte også at det ikke var mulig å være en del av teamet

uten å bidra. Ingen trakk fram soloprestasjoner i arbeidet, men beskrev resultatene som teamarbeid. Chris fortalte det slik:

«De oppdragene vi har, for å løse dem må du kunne veldig mye, og dermed så blir det stor deling, og da blir grunnkompetansen til alle veldig høy. Så dermed blir det ikke så mye egenhet da eller at man prøver å verne om sin egen kompetanse for å tjene på det i det lange løp, det er nesten ikke-eksisterende.»

Analysen av intervjuene viser dermed at deltakerne i denne studien beskriver at de hadde en innarbeidet kultur for læring og utvikling som la et godt grunnlag for å fremme psykologisk trygghet. Dette grunnlaget ble lagt ved at deling av erfaringer ble satt i system og var jevnlig på dagsorden i formelle og uformelle møter i teamet. Leder og teammedlemmer oppfordret til deling av erfaringer og meninger, og satte dette i system.

4.4 Variert og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet

Det fjerde temaet som analysen av intervjuene avdekket, var at deltakerne beskrev at det var mange arenaer og kanaler for kommunikasjon i teamet. Det var dermed variert og hyppig samhandling til tross for at teammedlemmene var spredt på flere ulike lokasjoner. Dette fremmet graden av psykologisk trygghet i teamet. Deltakerne beskrev at digital samhandling styrket teamfølelsen og samarbeidet. Pandemien skapte en følelse av at alle var på like fot, og fjernet lokasjonsbarrieren.

Datamaterialet viser at deltakerne beskrev at de hadde god samhandling i teamet uavhengig av lokasjon. Ingen av deltakerne påpekte utfordringer ved å ikke være samlokaliserte, og stor geografisk spredning ble ikke nevnt som negativt. De fortalte isteden om hvilke arenaer og kanaler som gjorde at de kunne samhandle godt, dele kompetanse og føle tilhørighet til hverandre. Teamet hadde mange arenaer hvor kompetanse og læring ble satt på dagsorden, slik som i faste fagsamlinger flere ganger i året, faste ukentlige møter og en egen FoU-gruppe. Dette var en innarbeidet del av arbeidshverdagen. Som Chris beskrev mer om kommunikasjonskanalene:

«Vi har kommunikasjonskanaler over alt. [...]. Da spiller det egentlig ingen rolle om man spør noen på Lokasjon A eller noen på Lokasjon B. [...]. Jeg tror de grensene viskes mer eller mindre ut når man er så mye sammen som det vi er, og man har de ukentlige gruppemøtene. [...]. Så akkurat den samhandlingen er veldig bra i gruppa uavhengig av lokasjon.»

Deltakerne i intervjustudien påpekte at de hadde en rekke ulike kanaler for samhandling i teamet. Mye av den daglige faglige samhandlingen foregikk på Teams. Teamet hadde også en app hvor de kunne kommunisere på en sikker måte med hverandre når de var på oppdrag og trengte bistand. I tillegg hadde de en egen kanal i appen for ikke-faglig innhold. Den kalte de Hummer og kanari, og der delte de mer private ting. Denne kanalen erstattet på et vis kaffemaskinpratene, siden de ikke var samlokaliserte. Mika fortalte om kanalene i appen:

«... appen bruker vi faglig når vi er ute på oppdrag, men så har vi en ikke-faglig kanal på den, der vi i gruppa følger med og legger ut kule ting eller hva som helst liksom. Hummer og kanari har vi kalt den. [...] Så der kommer det fram masse ting, der er det altså et felleskap kan man si, om hva som skjer på fritida og morsomme og kule ting som man leser i avisen eller noe sånt. Så den binder oss sammen vil jeg si.»

Mange av deltakerne beskrev at hjemmekontorperioden under pandemien økte fellesskapsfølelsen og teamtilhørigheten, fordi alle deltok på samme måte i møter da. Da

var alle representert med et bilde på videomøtene. Før pandemien var det slik at noen satt sammen på én lokasjon i møtene, mens andre deltok hver for seg på Teams. Digitale verktøy og samarbeidsformer under pandemien ga varig endring i samarbeidskulturen, og mange beskriver at rammer fra pandemien fortsatt preget samarbeidet. Digitale kanaler bandt teamet sammen, og hjemmekontor skapte ett miljø. Luca beskrev hva samarbeidet under pandemien medførte:

«Jeg føler at en av de store fordelene med covid, det var jo det at vi satt på hjemmekontor rett og slett. Altså ved hjemmekontor så dannet det seg, litt innenfor interessefelt, grupper på tvers av kontorene. Altså alle kjente hverandre fra før covid, men det ble plutselig helt irrelevant hvem du, altså i forhold til lokasjon, pratet med. Og da merket jeg at jeg typisk pratet med noen fra Lokasjon A da, som jeg prater mye med i løpet av dagen, og forskjellige folk da, så vi blir satt sammen, og da fjernet du på en måte hele lokasjonsbarrieren på ett vis. Altså den bare forsvant. [...]. Så i etterkant av det så har vi klart å holde litt på den kulturen til tross at vi er tilbake på kontoret.»

Deltakerne beskrev også at digital kommunikasjon gjorde det lettere å samarbeide under pandemien. De beskrev at de følte de var mer på like fot da alle deltok i møter på samme måte i Teams. Deltakerne beskrev at de spurte spesifikke spørsmål til den med kompetansen uavhengig av lokasjon. Videre spurte de sidemannen om mer generelle spørsmål. Kim fortalte det slik:

«... så jeg tenker meg heller ikke ett sekund før jeg ringer den personen jeg forventer kan hjelpe meg.»

På spørsmål om hvem hen spurte om hjelp, svarte Kim:

«Nei, nei, det er den personen som jeg tror har kompetansen på det jeg sliter med der og da, som er forskjellig fra gang til gang.»

Deltakerne i intervjustudien beskrev mange digitale kanaler for samhandling, men at de også møttes fysisk alle sammen minst to ganger i året. I tillegg til at de flere ganger i året dro to og to sammen på oppdrag. Leder delte inn i ulike team på oppdragene, og rullerte slik at riktig kompetanse ble benyttet i riktig oppdrag og at kompetanse ble overført mellom teammedlemmene. På oppdragene var de ofte borte i én til to dager sammen, og ble godt kjent. Slik at selv om teammedlemmene ikke satt sammen til daglig, fikk de mye samhandling og tett samarbeid på oppdrag som spleiset dem sammen. Det å tilbringe mye tid sammen i krevende og hektiske arbeidssituasjoner, gjorde dem godt kjent med hverandres styrker og svakheter og bygget relasjoner. Dette skapte situasjoner som gjør at de har rammevilkår som gjør at de ble godt kjent. Alex fortalte om hvordan det var å være ute på oppdrag sammen:

«Vi har kjent hverandre veldig lenge, vi har jobbet med hverandre veldig tett. Vi kan jo være på jobb i to døgn sammen, der vi går ut og spiser frokost sammen, sitter i en bil og venter i timevis, prater litt. Og du er på en måte nødt til å fungere sammen med folkene da. Og man er veldig forskjellige personligheter med hvordan man jobber, hvor kjapp er man, hvor forsiktig er man og alt det der. Men jeg føler at jeg kjenner alle godt i forhold til hvilken type man er. [...]. Du er rimelig tett på sammen.»

Deltakerne i studien beskrev at variert og hyppig samhandling fremmet psykologisk trygghet i teamet. Å kommunisere hyppig om faglige spørsmål bygde et fundament for psykologisk trygghet. Teamet hadde mange og varierte kanaler som la til rette for god og variert kommunikasjon. Deltakerne beskrev at samholdet ble styrket under pandemien, ved at all kommunikasjon foregikk digitalt og at de da følte at samhandlingen var preget

av likeverdighet. Som én av deltakerne beskrev det, fjernet pandemien lokasjonsbarrieren da alle måtte benytte seg av digital samhandling mens alle satt på hjemmekontor.

4.5 Tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet

Et annet fremtredende funn i analysen av intervjumaterialet var svært mange beskrivelser av tillitsfulle relasjoner mellom teammedlemmene, noe som fremmet psykologisk trygghet i teamet. Deltakerne ga beskrivelser av høykvalitetsrelasjoner, hvor ulikhet ble utnyttet som noe positivt og teammedlemmene respekterte hverandre tross ulikheter. Teammedlemmene delte en felles faginteresse og hadde stor tillit til hverandre. Deltakerne tegnet et bilde av tillitsfulle relasjoner mellom teammedlemmene, og ett team som var preget av høy trivsel som fungerte godt faglig og sosialt. Som Luca beskrev arbeidsklimaet slik:

«Jeg føler at jeg lader batteriene på jobb altså, rett og slett. Det er hyggelig og sosialt og et godt fagmiljø der det er takhøyde for alt. Det er en veldig bra gjeng rett og slett.»

Teammedlemmene hadde en åpen kultur preget av ærlig dialog og transparens. På spørsmål om noen hadde opplevd at noen i teamet hadde handlet bevisst på en måte som undergravet deres innsats var det ingen som svarte ja på dette. Tvert imot svarte alle deltakerne klart nei på dette spørsmålet, slik som Nikita og beskrev det:

«Nei! Det driver vi ikke med i teamet.»

Analysen av datamaterialet viser at teammedlemmene gir beskrivelser av at de var flinke til å rose hverandre og gi hverandre feedback. Teammedlemmene respekterte hverandre faglig og sosialt, og alle i teamet beskrev at de følte de kunne være seg selv og ble verdsatt for deres unike talent og ferdigheter. Sasha satte disse ordene på dette:

«.. som sagt man har i alle fall muligheten til å finne sine spesialområder og på en måte, det er rom for at man på en måte kan bli god i ting man ønsker å bli god i eller som gruppa har bruk for at man blir god i da. Alt etter som gruppa ønsker man skal bli god i ...»

Flere av deltakerne påpekte god teamsammensetning i teamet. Det var mange beskrivelser av et godt fellesskap og lagånd, og ett team som kjente hverandre godt. Intervjuene inneholdt mange beskrivelser av teammedlemmer som stolte på hverandre, hadde tillit til hverandre og som stilte uoppfordret opp for hverandre, uansett om det var utenom ordinær arbeidstid. Alex snakket litt om dette:

«Uten at det finnes noen regel på hvordan man gjør det, så mener jeg vi alltid er lojale overfor hverandre vi kollegene i hvert fall». [...] Hvis du står ute her og, der vet jeg at sender jeg ut en melding, så hiver folk som har tida seg rundt for å prøve å hjelpe deg. Uten å tenke jeg har ikke vakt nå, ikke sant. Eller vi har da ikke vaktordning, så folk bryr seg ikke om det er leggetid, er Alex i beita så må vi nok hjelpe til.»

Deltakerne beskriver at det imidlertid ikke alltid har vært slik. Flere fortalte historier om at de har opplevd negative holdninger og tilbakemeldinger fra medarbeidere som ikke lengre er en del av teamet. Opplevelsen de hadde tidligere av manglende tillit mellom teammedlemmene hemmet følelsen av psykologisk trygghet i teamet. Sasha fortalte om en historie om en tidligere medarbeider som de jobbet sammen med før omorganiseringen:

«Vi har vel hatt enkelte innom oppgjennom tidene som kanskje har vært litt sånn i motsatt retning, og det skaper dårlig stemning i gruppa. Så du er jo avhengig av at gruppe-medlemmene ønsker å trekke i samme retning. Vi har et veldig godt miljø nå i gruppa av

medarbeidere. Vi har hatt innom en ansatt i [en periode tidligere] som var litt mer, da kan vi snakke om det vi snakket om i sted, om å ta æren kanskje og litt sånn besserwisser tankegang. Da ble det full krasj og kollisjon for å si det på den måten. Det ble dårlig stemning.»

På spørsmål om hvordan dette ble løst svarte Sasha:

«Nei, hen ble flyttet over til et annet sted, og er ute av etaten nå ...»

Alex delte også en historie om en tidligere medarbeider som var ansvarlig for en opplæring, og som sluttet før omorganiseringen:

«... og det var skikkelig ubehagelig fordi du følte deg som en tosk hvis du ikke visste riktig svar og hen la ikke skjul på at du var det. Så det var kjempeskummelt og det var ikke noe godt læringsmiljø ut av det. [...]. Det er jo ikke noe artig når du sitter der og er redd for å bli spurt.»

Noen få deltakere ga beskrivelser at graden av psykologisk trygghet ble opplevd ulikt mellom leder og medarbeider, og medarbeiderne seg imellom. Lederen til teamet deltok vanligvis ikke på oppdragene de utførte, og deltok heller ikke i mange av de faglige diskusjonene som foregikk på daglig basis mellom teammedlemmene. At leder ikke var med på alle arenaer, ikke hadde den samme informasjonen og ikke like hyppig og variert samhandling, ga noen få deltakere uttrykk for at var en hemmer for høy psykologisk trygghet mellom leder og alle medarbeiderne. Mye av deltakernes beskrivelser ga inntrykk av at arbeidet i teamet var preget av selvstendige og myndiggjorte medarbeidere. Alex utdypet dette:

«Det er jo alltid ett eller annet med det å være leder, du skal alltid ta avgjørelser som er upopulære, men kollegaene mine er veldig fine folk ja, på hver sin måte. [...]. For den murringa som alltid finnes da er det mer mot leder føler jeg da, enn på en måte oss på gulvet.»

Noen få deltakere uttrykte også at det var enklere å si ifra om faglige ting de var uenige om, enn ting som gikk mer på person. Noen svært få uttrykte at de var litt konfliktskye og unngikk derfor å ta opp noe i plenum. Imidlertid ga de uttrykk for at det hadde mer med sin egen personlighet å gjøre, enn hvordan samarbeidsklimate i teamet var. Slik som Chris uttrykte det:

«... altså for egen del så er jeg jo litt konfliktsky, jeg er ikke så glad i konflikter ikke sant så det er litt sånn at man lar ting bare skli litt bort da.»

Deltakerne ga beskrivelser av at tillitsfulle relasjoner mellom teammedlemmene styrket og fremmet opplevelsen av psykologisk trygghet blant medarbeiderne. En antatt hemmer for psykologisk trygghet mellom leder og samtlige medarbeidere, var at denne tillitsrelasjonen ikke var like godt utviklet mellom leder og samtlige medarbeiderne. Noen deltakere ga uttrykk for at dette kunne skyldes at leder og medarbeiderne ikke hadde like variert og hyppig samhandling, som det teammedlemmene hadde seg imellom.

5 Drøfting

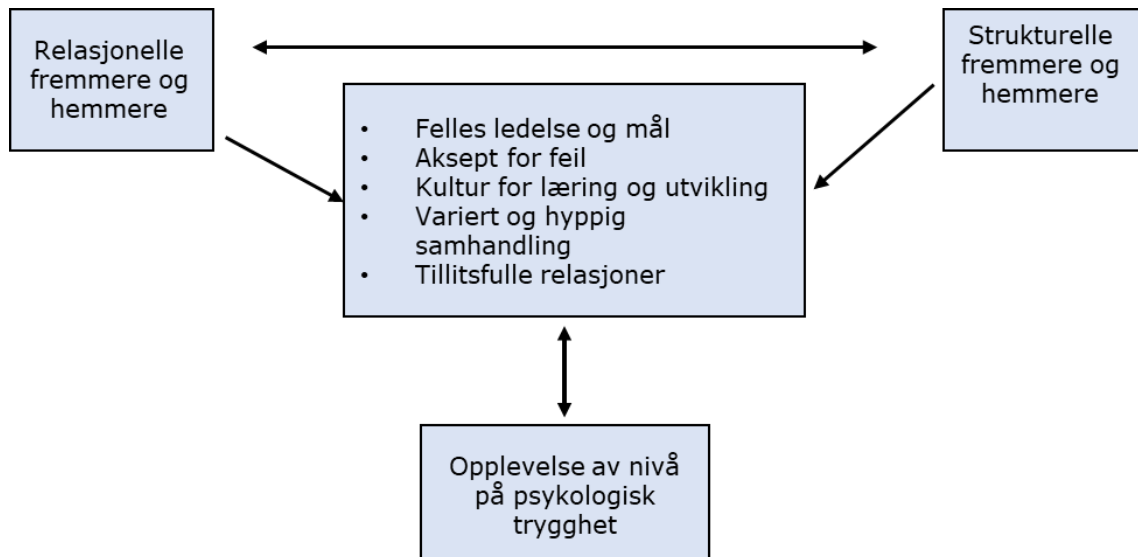
Hensikten med dette kapittelet er å benytte tidligere forskning, teori og mine resultater og analyser fra de kvalitative intervjuene til å drøfte, belyse og skape innsikt i oppgavens problemstilling: Hvordan beskriver medlemmene i ett team uten samlokalisering sine erfaringer med hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet?

Overordnet vil jeg påpeke at svarene som deltakerne ga i intervjuene tegner et bilde av ett team som kjennetegnes av høy grad av psykologisk trygghet. Deltakerne svarer stort sett positivt på de fleste av spørsmålene i intervjuguiden om psykologisk trygghet. De beskriver ett velfungerende team med god resultatoppnåelse, og legger vekt på det positive og det som fremmer psykologisk trygghet i intervjuene. Deltakerne uttrykker at de har en trygg og meningsfull arbeidsplass preget av en høy grad av trivsel. Dette til tross for at ingen av dem ga uttrykk for at de kjente til begrepet psykologisk trygghet fra før, eller hadde en opplevelse av at de jobbet aktivt for å oppnå akkurat dette.

Det er en klar overvekt av beskrivelser hva som fremmer psykologisk trygghet i funnene fra intervjuene, og kun noen få om hva som hemmer psykologisk trygghet i teamet. Det er likevel noen betydningsfulle faktorer som identifiserer hva som kan hemme psykologisk trygghet som det er verdifullt å drøfte nærmere.

Resultatene viser at faktorene som påvirker nivået av psykologisk trygghet grovt sett kan deles inn i to kategorier: relasjonelle og strukturelle faktorer. Det er interessant å se om enten de relasjonelle faktorene eller de strukturelle faktorene påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet i ulik grad. I oppgaven drøftes derfor disse faktorene hver for seg, for å se om det er en hovedvekt på den ene eller andre faktoren eller om de påvirker i et samspill. Første del av drøftingen omhandler hvilke relasjonelle faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering. Andre del fremstiller hvilke strukturelle faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet. Jeg vil forklare litt mer hva jeg legger i relasjonelle og strukturelle forhold innledningsvis i det to drøftingskapitlene.

Figuren nedenfor er en forenklet oppsummering av funnene i denne studien om hva som fremmer psykologisk trygghet, og dette vil drøftes nærmere i de følgende avsnittene.



Figur 1. Forholdet mellom relasjonelle og strukturelle fremmere og hemmere som påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet i ett team uten samlokalisering (Forfatterens egen tilvirkning).

5.1 Relasjonelle faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering

I dette kapitlet vil jeg drøfte de relasjonelle faktorene som resultatene konkluderte med at fremmet og hemmet psykologisk trygghet. I denne studien benytter jeg begrepet relasjonelle faktorer om det mellommenneskelige samspillet på jobb, opplevelse av arbeidssituasjonen, det sosiale klimaet og forhold som er menneskeorientert.

5.1.1 Relasjonelle fremmere

Resultatene fra denne studien viser at det er relasjonelle fremmere innenfor nesten alle temaene som ble presentert i kapittel 4. Studien avdekker en rekke relasjonelle fremmere som skaper fellesskapsfølelse og godt grunnlag for psykologisk trygghet. Her kan særlig det å ha opparbeidet tillitsfulle relasjoner i teamet nevnes, og å ha en samarbeidskultur som er preget av en holdning at det er ønskelig å utvikle seg og at alle bidrar til fellesskapet. For team som ikke er samlokaliserte, kan det å skape relasjoner ved å jobbe sammen med konkrete oppgaver være en god fremmer av psykologisk trygghet.

5.1.1.1 Høykvalitetsrelasjoner

Det var flest relasjonelle fremmere av psykologisk tillit under temaet *tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet*. Det var mange kjennetegn på at medarbeidernes gode relasjoner la et gunstig grunnlag for å oppnå en høy grad av psykologisk trygghet. Teammedlemmene kjente hverandre godt, og de beskrev det sosiale klimaet som trygt, at de var lojale overfor hverandre og stilte opp for hverandre. Det var ingen som ikke delte for å få en personlig gevinst, men de vektla felles resultatoppnåelse. Teamet var dermed preget av høykvalitetsrelasjoner slik Brueller og Carmeli (2011) betegner det. Det sosiale klimaet i teamet var preget av en høy grad av åpenhet til ulike synspunkter og nye ideer, og en evne til å uttrykke både positive og negative følelser. Alle teammedlemmene følte de kunne være seg selv i teamet og at de ble verdsatt for deres unike ferdigheter og talent. Dette fremmet bedre kommunikasjon og samhandling i teamet fordi det var lettere å håndtere stress når de følte seg trygge. Ulikhet ble oppfattet som noe positivt og det ble respektert at de var ulike individer med ulike personligheter. Limet som bandt dem

sammen var en felles faginteresse, og en følelse av at de stilte opp for hverandre. Å ha høykvalitetsrelasjoner ser ut til å bygge en robusthet i teamet, og uenigheter tåles fordi de hadde gode relasjoner til hverandre. Bolton et al. (2021) presiserer også at ledere som legger vekt på relasjonell ledelse og det å skape høykvalitetsrelasjoner og gjensidig respekt, legger til rette for god måloppnåelse.

5.1.1.2 Lærende organisasjon med medarbeidere som er delingsvillige

Innenfor temaet *en arbeidskultur som vektlegger læring og utvikling stimulerer til psykologisk trygghet*, var det også mange relasjonelle fremmere av psykologisk trygghet. Medlemmene i teamet likte å bli verdsatt for kompetansen sin og likte å dele. De påpekte at det var et godt læringsklima. De følte også at de ikke løp noen personlig risiko ved å ta opp problem og vanskelige spørsmål, men at teammedlemmene ønsket å bidra til at fagmiljøet ble bedre ved saklig uenighet. Det sosiale samspillet mellom teammedlemmene gjorde at de syntes det var lett å spørre kollegaer om hjelp og at de kunne stille spørsmål uten å tenke på konsekvenser. Dalin (1999 s. 74) sin definisjon av en lærende organisasjon la vekt på at normene for samhandling var viktige for å legge til rette for en lærende organisasjon som utvikler seg og skaper gode læringsprosesser. Deltakerne i denne intervjustudien hadde mange utsagn som omhandlet gode sosiale normer for samhandling og et godt sosialt samspill. Dette er en relasjonell fremmer for psykologisk trygghet. Dette kom til uttrykk ved at teammedlemmene opplevde det som trygt å si ifra om feil og at mindre alvorlige feil ble tatt med humor. Ingen opplevde at de ble latterliggjort for feil eller utsatt for negative reaksjoner for feil av kollegaer. Som Edmondson (2023) påpeker skapes psykologisk trygghet ikke av en særskilt personlighetstype, men av hvordan kollegaer reagerer på hva som blir sagt og utført på en arbeidsplass. Bolton et al. (2021) peker også på at delt kunnskap er viktig for god måloppnåelse, og at det å jobbe for å skape psykologisk trygghet er ett viktig grep ledere kan gjøre i sin relasjonelle koordinering som fremmer gode resultater. Med andre ord påvirker det mellommenneskelige samspillet på jobb nivået av psykologisk trygghet.

5.1.1.3 Samarbeid for resultater og ikke personlig ære i ett team som kjenner hverandre godt

I resultatene fra temaet *felles ledelse og mål fremmer psykologisk trygghet*, kom det fram at teammedlemmene samarbeidet for resultater, ikke personlig ære. Dette er en karakteristikk på det mellommenneskelige samspillet på jobb og opplevelse av arbeidssituasjonen i teamet. Teamets medlemmer hadde vært relativt stabilt over en lengre periode, og mange av medarbeiderne hadde samarbeidet før de ble ett felles team. Som O'Leary (2016) sine studier viste, var stabilitet i medlemmene av et team særskilt viktig for å utvikle et høyt nivå av psykologisk trygghet og godt teamarbeid. I teamet i denne studien kjente medarbeiderne hverandre godt, og hadde hatt god tid til å utvikle gode relasjoner seg imellom, noe som fremmer psykologisk trygghet. At medarbeiderne var mer motiverte av å nå felles mål enn personlig gevinst, ga også god grobunn for psykologisk trygghet. Som Hakan et al. (2020) påpekte har team som har teammedlemmer som deltar i oppgaveorienterte diskusjoner ofte en opplevelse og anerkjennelse av at teamet har felles mål. I teamet i denne studien er oppgaveorienterte diskusjoner en naturlig del av arbeidshverdagen.

5.1.1.4 En feil er en mulighet for læring

Resultatene fra denne studien avdekte også flere relasjonelle fremmere av psykologisk trygghet innenfor temaet *aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet*. Det sosiale samspillet i teamet var preget av høy takhøyde og bruk av humor. Ingen hadde blitt utsatt for negative reaksjoner eller latterliggjøring fra kollegaer for feil. Teammedlemmene beskrev at de opplevde det som trygt å jobbe i teamet, noe som gjorde at de turte og være åpne om egne feil. Edmondson (1999) løfter fram begrepet positiv

konflikt som en konstruktiv måte å drøfte problem og feil, hvor ledere og teammedlemmer legger vekt på å selve løsningen i fellesskap, istedenfor å behandle diskusjonen av et problem som en konkurranse som vinnes av den som finner best argument. Teammedlemmene i denne studien så på en feil som en mulighet til å lære, og ikke som en mulighet til å rakke ned på de som har gjort feilen eller fremme enkeltpersoner som finner løsninger. De la snarere vekt på hva de i fellesskap klarte å skape sammen med et godt arbeidsklima og godt teamarbeid.

5.1.1.5 Oppsummering av relasjonelle fremmere

Teammedlemmene i denne studien klarte å etablere og bevare gode relasjoner fordi de traff hverandre fysisk og over lengre tid. De fikk dermed mulighet til å bli godt kjent, selv om de ikke satt samlet på samme geografiske lokasjon til hverdags. Teamet hadde utviklet en god fellesskapsfølelse og felles faglig interesse som er et lim i gruppa. Teamet hadde dermed bygget en relasjonell styrke som legger god grobunn for psykologisk trygghet i teamet. Teamet hadde som Carmeli (2007) påpeker er viktig, dannet et sterkt sosialt nettverk som fremmer framvekst og bevaring av psykologisk trygghet.

5.1.2 Relasjonelle hemmere

Resultatene fra studien pekte på noen relasjonelle hemmere av psykologisk trygghet, hvor noen få opplevde at det var lettere å rapportere om egne feil enn å påpeke andres feil. Å skape en trygghet for at det også er lett å påpeke andres feil, er et viktig arbeid med å skape en høy grad av psykologisk trygghet. Det er også viktig for ledere å rette oppmerksomhet på at ikke noen medarbeidere jobber sammen i klikker. Lederen av teamet i denne studien motvirket dette ved å rullere på dyader som utfører oppdrag sammen. For digitale team er det viktig å legge vekt på å ha mange kommunikasjonskanaler og ha hyppig kommunikasjon for å motvirke mulige negative sider av virtuelt samarbeid.

5.1.2.1 Vanskeligere å påpeke andres feil enn å innrømme egne feil

Under temaet *aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet* var det ett lite fåtall som ga uttrykk for at det var lett å rapportere om egne feil, men litt vanskelig å påpeke andres feil. Alle teammedlemmene uttrykte at det opplevdes som trygt å si ifra om egne feil. Dette omhandler det mellommenneskelige samspillet på jobb og det sosiale klimaet. I et miljø som har høy grad av psykologisk trygghet oppleves det også like trygt å påpeke andres feil som å tilkjenne egne feil (Edmondson 2019). Å ikke påpeke om både egne og andres feil kan gjøre at en virksomhet går glipp av viktig læring. Noe som kan svekke resultatoppnåelsen til et team. For de som for eksempel jobber i et team på et sykehus kan det i ytterste konsekvens få fatale konsekvenser. Det er derfor viktig at ledere legger til rette for at det skal oppleves som like trygt å påpeke andres feil som å fortelle om sine egne. Edmondson (2019) kaller organisasjoner som klarer å få fram denne tryggheten til å si ifra for fryktløse arbeidsplasser. Arbeidsplasser som klarer å skape et slikt miljø har gode lyttere, det vil si ledere og medarbeidere som er gode på aktiv og fordomsfri lytting og som er gode på å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger. Edmondson (2019) påpeker at det her er viktig å skille mellom sak og person, og at den som mottar kritikk eller påpeking av en feil ikke blir defensiv og i forsvarsposisjon. Tilbakemeldinger må ha et empatisk utgangspunkt og holdning for å bli oppfattet på en konstruktiv måte. På denne måten kan ledere ved å rette oppmerksomhet på det mellommenneskelige samspillet, og oppnå at flere medarbeidere også tør å påpeke andres feil. Deltakerne i denne studien uttrykte stor respekt for hverandre, og det kan synes som de ikke ville påpeke andres feil i plenumsdiskusjoner av den grunn. Det er dermed viktig å klare å skille mellom sak og person for å sikre fullgod læring og utvikling og for å forebygge at samme feil ikke skjer igjen. Dette kan leder legge til rette for og være en veiviser for.

5.1.2.2 Noen få kvier seg for å ta ordet fordi de er konfliktskye

Innenfor temaet *tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet* var det noen svært få som kvier seg litt for å ta ordet fordi de var konfliktskye, og valgte å ikke bruke muligheten. Da sa de at dette særlig gjaldt forhold som gikk mer på person enn sak. Det kan synes fornuftig og rimelig å ta opp slike saker direkte med leder og holde dette utenfor plenumsdiskusjoner. Diskusjoner i fellesskap bør som nevnt legge vekt på sak og fag. Det kan jo også være at noen medarbeidere føler det går på person når de påpekte faglige feil, fordi de opplever at det blir oppfattet som kritikk av faglig integritet. Det er derfor viktig at leder vier oppmerksomhet på dette, slik at alle faglige innspill til forbedringer kommer fram. Brueller og Carmeli (2011) sin forskning viste at høykvalitetsrelasjoner på jobben fremmet psykologisk trygghet og kapasiteten til læring og prestasjoner i team. Medarbeidere som kjennetegnes av høykvalitetsrelasjoner har evne til å uttrykke både positive og negative følelser. Å jobbe med gode relasjoner mellom teammedlemmene kan fremme at alle føler seg like trygge på å både innrømme egne feil, så vel som å påpeke andres.

5.1.2.3 Noen få spør den nærmeste først

For temaet *varierte og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet* viser resultatene at noen svært få spurte den som satt nærmest først for generelle spørsmål. Dette er sammenfallende med funn fra Lechner og Mortlock (2022) som identifiserte at teammedlemmene kommuniserte i klikker og at det å spørre en kollega om hjelp med digitale samarbeidsflater syntes å være vanskeligere, fordi medarbeiderne søkte å løse problemer alene lengre for å ikke virke inkompetent. Dette synes ikke å være en stor hemmer for psykologisk trygghet i teamet deltakerne i denne studien tilhører, men noe leder bør rette oppmerksomhet på nå som pandemien er ferdig og flere medarbeidere tilbringer mer tid på kontoret enn under pandemien. Som Jacobsen og Thorsvik (2019) påpeker fungerer digital kommunikasjon best i samhandling der deltakerne kjenner hverandre godt fra før, og dette er noe ledere i team med liten samhandling ellers bør være oppmerksomme på.

5.1.2.4 Oppsummering av relasjonelle hemmere

At de relasjonelle hemmerne som er nevnt i kapitlene ovenfor opptrer, kan sees i sammenheng med at teamet ikke er samlokalisert, og at mye av kommunikasjonen foregår digitalt med begrenset mulighet for å formidle rik informasjon og se ansiktsuttrykk og mimikk i like stor grad. Lechner og Mortlock (2022) identifiserte at å spørre en kollega om hjelp med digital kommunikasjon tok lengre tid enn når kollegaen ikke satt ved siden av. Og at det var vanskeligere å lese hverandres følelser online. Teamet bøt det imidlertid på dette ved at de hadde etablert høykvalitetsrelasjoner slik Brueller og Carmeli (2011) påpeker er viktig. Det er dermed viktig for team og snakke sammen om regler for digitalt samarbeid og være oppmerksomme på hvordan digital kommunikasjon er ulik ansikt-til-ansikt kommunikasjon slik Lechner og Mortlock (2022) påpeker. At teamet i denne studien ikke var samlokalisert kan kompenseres for ved hyppig samarbeid og kommunikasjon slik Siemsen et al. (2009) fant at støttet fremveksten av psykologisk trygghet. Deres forskning viste at det var nødvendig med mange kommunikasjonskanaler for å opprettholde god kommunikasjon, og at frekvensen på kommunikasjon mellom medarbeidere var viktig for kompetansedeling.

5.2 Strukturelle faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering

I dette kapitlet vil jeg oppsummere og drøfte de strukturelle faktorene som resultatene viste at påvirker nivået av psykologisk trygghet i ett team uten samlokalisering. I denne oppgaven benytter jeg begrepet strukturelle faktorer om formelle forhold ved en organisasjon, slik som hvordan arbeidet er organisert og fordelt mellom de ansatte, organisasjonsstrukturen, formelle linjer for kommunikasjon og den fysiske utformingen av arbeidsplassen.

5.2.1 Strukturelle fremmere

Jeg har identifisert strukturelle fremmere innenfor alle de fem temaene som ble analysert fram i resultatkapittelet. Oppsummert kan vi si at det er en rekke strukturelle faktorer som bidrar til å fremme psykologisk trygghet ved måten arbeidet planlegges, organiseres og gjennomføres på. Det er som Edmondson (2019) påpeker, ikke tilstrekkelig å være hyggelige og enige og ha gode relasjoner for å fremme et arbeidsmiljø som er preget av psykologisk trygghet. Selv om hovedvekten av svarene til deltakerne handler om hvordan teammedlemmene jobber og samarbeider uten å nevne leder, så påvirker leder med å legge til rette ved en rekke strukturelle tiltak som fremmer psykologisk trygghet. Som for eksempel strukturerte debriefer og læring av feil, sammensetning av team på oppdrag og læring satt i et system. Det er også en rekke strukturelle faktorer som gjør at psykologisk trygghet skapes i team som ikke er samlokaliserte og samhandler mye digitalt. For eksempel felles ledelse og mål, gode arenaer for samhandling og hyppig samhandling.

5.2.1.1 Felles mål og leder, og gjensidig avhengighet

Resultatene viser at det var strukturelle fremmere innenfor temaet *felles ledelse og mål fremmer psykologisk trygghet*. Den organisatoriske rammen rundt teamet som deltakerne i denne studien tilhører er en teamorganisering. Teamet var gjensidig avhengige av hverandre slik som Wageman et al. (2012) legger vekt på i sin definisjon av team. Teamet jobbet med komplekse oppgaver som stadig var i endring, og var på den måten gjensidige avhengige av hverandres spesialkompetanse for å løse oppgavene sine. Teamorganiseringen og oppgaveløsningen legger dermed til rette for at oppgaven best løses med psykologisk trygghet til stede, noe teammedlemmene selv påpeker. Den formelle strukturen med både teamorganisering og én felles leder som rår over både ressurser, fag og personell er også en fremmer for psykologisk trygghet. Slik Jacobsen og Thorsvik (2019) også påpeker har organisering og mål betydning for motivasjonen til medarbeiderne. Ved å ha felles mål og felles ledelse oppstår færre interessekonflikter, og dette legger til rette for en fellesskapsfølelse som bidrar til psykologisk trygghet. For å løse oppgavene var teamet avhengige av at alle bidro med sin kompetanse, og på denne måten la de strukturelle rammene til rette for å fremme psykologisk trygghet. Fravær av interessekonflikter og en felles visjon, mål og oppgaver bidro dermed til å legge de strukturelle rammene for å fremme psykologisk trygghet. Edmondson og Mogelof (2005) sine studier om hvordan mål påvirker graden av psykologisk trygghet ga delvis støtte til at klare og felles mål var viktige. Bolton et al. (2021) sin litteraturgjennomgang av relasjonell koordineringsteori fant støtte for at felles mål fremmet god måloppnåelse. Denne studien underbygger at felles mål er viktige. Edmondson og Mogelof sine studier viste at dette var viktigere jo lengre et team var kommet i et teamarbeid. Teamet deltakerne i denne studien kommer fra hadde jobbet sammen lenge.

5.2.1.2 Ritualer som fremmer aksept for feil

Resultatene avdekte strukturelle fremmere innenfor temaet *aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet*. Å ha et ritual og uttrykk for å feire tabber og ha en åpenhet om feil er og et godt strukturelt grep som fremmer psykologisk trygghet. Som Schein (1993) og Edmondson (2019 og 2023) påpeker er det viktig å fjerne frykten for å gjøre feil. Ved å innføre et ritual og uttrykk som ufarliggjør feil, fremmer det at medarbeidere innrømmer feil og sikrer læring av feilene. Funnene i denne studien viser at det hadde god effekt både at noen hadde ritual med tabbe-sushi, og at noen benyttet det som et uttrykk. Tabbe-ritualet på én lokasjon hadde dermed en positiv synergieffekt på resten av teamet som satt på andre lokasjoner. Virkningen synes å være den samme, nemlig at det fremmet læring av feil.

5.2.1.3 Læring og utvikling satt i system med faste arenaer

Resultatene fra intervjudataene fant strukturelle fremmere innenfor temaet *en arbeidskultur som vektlegger læring og utvikling stimulerer til psykologisk trygghet*. En annen viktig strukturell faktor som resultatene avdekte at fremmer psykologisk trygghet, er at leder for teamet la til rette for dette i en rekke sammenhenger. Edmondson (2019) påpeker at en viktig oppgave for ledere er å legge til rette, invitere til engasjement og gi produktive responser. Dette grepet gjorde leder av dette teamet ved å skape en fast arena i de ukentlige gruppemøtene, hvor det var en fast agenda med å dele erfaringer fra siste ukes oppdrag og at teammedlemmene ga hverandre produktive responser. Dette medførte også at dette ble en innarbeidet del av arbeidsmetodikken til teamet, ved at de følte de lett kunne be andre om hjelp og støtte til å teste ut ideer eller alternative måter å løse problemer på.

En annen strukturell fremmer av psykologisk trygghet som teammedlemmene beskrev, er læring satt i system og ett team som kan beskrives som en velfungerende lærende organisasjon. Dette teamet skapte muligheter for læring og trening, veiledning til, og premiering av innsats i riktig retning, normer som belønner innovative tanker og ideer, slik Schein (1993) beskriver at fremmer psykologisk trygghet. Som Dalin (1999) stadfester i sin definisjon av en lærende organisasjon, må en del strukturelle faktorer slik som en hensiktsmessig organisering av arbeidet, tydelige ansvarsforhold og system for samhandling og møteplasser, være til stede for å legge til rette for en lærende organisasjon. Dette synes også å gjelde for psykologisk trygghet. Lederen for teamet i denne studien var opptatt av læring, deling av kunnskap og utvikling, og premierte delingsvillighet. Leder benyttet strukturelle grep for å fremme psykologisk trygghet ved å sette sammen ulike team på oppdragene, og på den måten ble teammedlemmene godt kjent med hverandre og delte informasjon. Slik så medarbeiderne gevinsten av å kjenne hverandres ferdigheter og utnytte dem på best mulig måte. Debrief er også ett strukturelt grep som fremmer psykologisk trygghet, fordi det legger til rette for å dele kunnskap mens den er fersk. Leder sørget for at teamet aktivt gikk gjennom forbedrings- og bevaringspunkt fra oppgaveløsningen. Dette ble gjort systematisk i gruppemøtene, men også mer uformelt når teamet var ute på oppdrag på teammedlemmenes eget initiativ. På denne måten utviklet teamet seg og utnyttet komplementære ferdigheter på en måte som la til rette for psykologisk trygghet og ga god resultatoppgjørelse for teamet.

5.2.1.4 Mange og varierte kommunikasjonskanaler

Innenfor temaet *varierte og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet* viser resultatene at kanalene for kommunikasjon som ble benyttet i teamet la til rette for å fremme psykologisk trygghet. Kanalene var mange og ble benyttet hyppig.

Forskningsrapporten til Ingelsrud et al. (2022) påpekte at en del arbeidstakere synets det var vanskeligere å spørre kollegaer om hjelp når de ikke satt fysisk på samme sted, og at digitale kanaler ikke erstattet all sosial kontakt og omgang. Ett mindretall i Ingelsrud et al. (2022) sine studier rapporterte om ensomhet på hjemmekontor. Funn i denne studien viser er at teammedlemmene beskriver at samholdet økte i pandemien og at pandemien fjernet lokasjons-barrieren og skapte en følelse av at de var på like fot, som deltakerne selv beskrev det. Det at alle sammen deltok fra hjemmekontor gjorde at de ble kjent på en ny måte og fjernet barrierer for å ta kontakt med hverandre. Noe av bakgrunnen til dette var at det ble tilrettelagt mange kanaler for kommunikasjon som tidligere ikke eksisterte. Samhandling om faglige spørsmål i teamet krevde trygge og brukervennlige kanaler for kommunikasjon. Teams ble blant annet innført i løpet av pandemien, og teamet innførte også en rekke andre digitale kommunikasjonskanaler i tillegg. De skilte også på kanaler for faglig og for sosial kommunikasjon, og disse bidro til å binde teamet sammen og gjøre dem trygge på å stille spørsmål og være åpen om feil. At de opplevde å være på like fot kan skyldes at ingen lengre satt på samme lokasjon som leder, men deltok på hvert sitt hjemmekontor. Opplevelsen av «de på hovedkontoret» med leder på samme lokasjon versus «de andre», forsvant noe under hjemmekontorperioden. Under pandemien satt dermed ingen med en opplevelse av at noen medarbeidere var nærere tilknyttet leder og beslutninger enn andre.

5.2.1.5 Hyppige og varierte samarbeidsformer

Innenfor temaet *varierte og hyppig samhandling tilrettelegger for psykologisk trygghet* viser også resultatene at det var strukturelle fremmere. Teamet deltakerne i denne studien tilhørte var ikke samlokalisert, men samhandlet hyppig digitalt. I tillegg samarbeidet teammedlemmene i dyader når de var ute på oppdrag. Denne rammen for samarbeid skapte en mulighet for teammedlemmene til å bli svært godt kjent med hverandre, da de ofte var borte én til to dager når de var på oppdrag. Da tilbragte de mye tid sammen og ble godt kjent i tida de reiste og ventet på oppdragene. Oppdragene var ofte uforutsigbare og var preget av utfordringer som måtte løses raskt og uten en klar fasit eller prosedyre fordi fagfeltet var i rask utvikling. På denne måten la rammevilkårene godt til rette for at de ble kjent med hverandre på oppdragene. Dermed kan den digitale samhandlingen foregå på en god måte, fordi de hadde opparbeidet en trygghet på hverandre gjennom rammene i arbeidet.

Flere av arbeidstakerne i undersøkelsen til Ingelsrud et al. (2022) rapporterte om mindre kontakt med sin leder når de var på hjemmekontor. Charalampous et al. (2019) konstaterte at flere arbeidstakere opplevde mer autonomi med å jobbe hjemmefra og at noen opplevde at tilliten arbeidsgiver viser dem ved å få lov å jobbe hjemmefra bygger lojalitet til virksomheten. Hjemmekontorperioden til deltakernes team ga dermed gode vilkår for tillitsbasert ledelse og en større følelse av autonomi. Mindre kontakt med leder og mer kontakt kollegaene seg imellom styrket teamfølelsen og den psykologiske tryggheten til teammedlemmene. De ble bedre kjent på tvers av lokasjon og tok mer kontakt på tvers. Dette skyldtes nok mye kommunikasjonskanalene som gjorde samhandlingen mulig, men også at et ikke var mulig å utføre arbeidet alene og at digital samhandling og kontakt på tvers av lokasjonene var en nødvendighet for oppgaveløsningen.

5.2.1.6 Tillitsbasert ledelse

Innenfor temaet *tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet* viser resultatene at de tillitsfulle relasjonene som fremmet psykologisk trygghet til deltakerne

stammet fra en felles interesse og engasjement for fagfeltet, og ble utviklet ved at alle sto sammen og bidro på oppdrag. Ulikhet ble sett på som positivt for resultatene og problemløsningen, fordi det var slik de oppfatter at organiseringen av arbeidet bidrar til best mulig resultater. Slik som Wadel og Knaben (2021) påpekte, viser det seg at organisasjoner som organiserer seg på måter som stimulerer til kunnskapsdeling også øker graden av opplevd tillit.

Leder praktiserte også flere elementer ved tillitsbasert ledelse ved å la medarbeiderne drøfte seg imellom og utføre oppdragene selvstendig. Teammedlemmene praktiserte tillit slik Bringselius (2018 s. 63) definerer det med «... *tiltro til en annens velvilje*». Det virker også som alle teammedlemmene hadde som utgangspunkt at de stolte på sine medarbeidere og hadde positive forventninger til dem. Her la dermed leder til rette for den tillitsbaserte ledelsen som Regjeringen Støres tillitsreform legger rammer for, og dette medførte en god oppgaveløsning og god måloppnåelse for teamet.

5.2.1.7 Oppsummering av strukturelle fremmere

Teamet til deltakerne var, som beskrevet tidligere, ikke samlokalisert. De samhandlet mye digitalt, med treftes fysisk sammen på samlinger og ved oppdrag. Som nevnt var det ingen deltakere som trakk fram negative sider av å ikke være fysisk samlokalisert. Det kan se ut til at blant annet felles ledelse og felles mål er viktigere enn samlokalisering for å legge til rette for psykologisk trygghet for deltakerne i denne studien. Kultur for læring kan også skapes uten samlokalisering, når den gjennomsyrrer holdninger og rutiner i et team, og at de skaper digitale arenaer for læring og utvikling. At teamet hadde mange og varierte kanaler for samhandling og samarbeidet hyppig fordi de er avhengige av dette for å nå målene, synes å overvinne barrierene som eksisterer ved å ikke være samlokaliserte. Siemsen et al. (2009) viste at det var nødvendig med mange kommunikasjonskanaler for å opprettholde god kommunikasjon, og at frekvensen på kommunikasjon mellom medarbeidere var viktig for kompetansedeling.

5.2.2 Strukturelle hemmere

Resultatene identifisert er par strukturelle hemmere av psykologisk trygghet at noen svært få opplevde at leder var noe mindre åpen for aksept av feil enn medarbeiderne seg imellom. Jeg har valgt å kategorisere dette som en strukturell hemmer fordi dette handler om tillitsbasert ledelse. I tillegg var en potensiell strukturell hemmer ulik tilgang til ansikt-til-ansikt kommunikasjon mellom leder og team-medlemmene.

5.2.2.1 Tillit som ikke gjennomsyrrer hele teamet

Innenfor temaet *aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet* viser resultatene at en hemmer for psykologisk trygghet var at noen få teammedlemmer ga uttrykk for at de ikke følte at leder hadde like stor tiltro til deres velvilje, men at de hadde denne tiltroen til velvilje fra kollegaene. Bringselius (2018) påpeker at det er viktig at tilliten gjennomsyrrer hele organisasjonen for at den skal ha best virkning på resultatoppnåelsen. Det er dermed viktig at ledere tar en utsjekk på at alle har den samme opplevelse av tillit, slik at alle medarbeiderne har en opplevelse av at leders holdning er at tillit betyr å tilgi og lære av mindre feil. Det er fortsatt viktig at ledere iverksetter tiltak og setter krav til å ta ansvar om større feil som ansvarsfraskrivelse forekommer, slik Bringselius (2018) og Dalin (1999) påpeker er viktig. Leder av dette teamet viste seg å ha ordnet opp når tidligere medarbeidere hadde svært uønsket atferd. Bringselius legger vekt på åpenhet og å dele informasjon som noe som gir god grobunn for tillit og tillitsbasert ledelse. Teammedlemmene beskrev at de fikk stor tillit ved å utføre alle oppdragene alene

uten leder til stede. Samtidig gjorde det at leder ikke får inngående innsikt i oppdragenes innhold og egenart, og dermed ikke har fullgod kunnskap om hvilke rammevilkår for å gjøre feil som er til stede i oppdragene. Ett bidrag til å øke den felles forståelsen og tilliten for alle medarbeidere og leder, kan derfor være at ledere deltar i noen arbeidsoppgaver som medarbeiderne utfører, for å få god innsikt i arbeidshverdagen oppgavene. Eller som Edmondson (2019) påpeker kan ledere gå foran og vise vei ved å selv si at de ikke alltid vet svaret på alle utfordringer, men at de best kan løse problemer i fellesskap ved å åpent dele ideer og forslag.

Edmondson (1999) sine studier fant at å bygge tillit er en viktig faktor for å oppnå psykologisk trygghet. Det er ikke noen motsetning at teamet ga uttrykk for en høy opplevelse av psykologisk trygghet på teamnivå, samtidig som noen svært få uttrykker at denne tilliten oppleves noe ulikt med leder. Tillit er noe som oppleves mer på individnivå, og er noe ledere må følge opp i sin daglige personalledelse på individnivå for å trygge alle medarbeiderne. Dette kan ledere gjøre ved å stole på sine medarbeidere og ha positive forventninger til dem, slik Bringselius (2018) påpeker, i tillegg til å søke åpenhet, respektere kritikk, delegere handlingsrom og sikre medbestemmelse. Torfing et al. (2022) sin forskning peker i retning av at å gi sine medarbeidere en økt følelse av autonomi, fleksibilitet og tilgjengelighet gir grobunn for tillitsbasert ledelse. Som Fyhn (2022) påpeker kan opplevelsen av psykologisk trygghet variere mellom ulike medlemmer av et team, men at det å ha ett teammedlem som opplever teamet som psykologisk trygt kan løfte et teams prestasjoner.

5.2.2.2 Mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon

Resultatene avdekte også en strukturell hemmer innenfor temaet *varierte og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet*. At teamet ikke var samlokalisert og at noen teammedlemmer sjeldnere traff sin leder fysisk og ikke kunne ha direkte ansikt-til-ansikt dialog med leder ofte, kan være en hemmer for at alle i teamet opplevde samme grad av psykologisk trygghet. Teams-møter og telefon-møter med leder kunne for noen medføre at kanalene for kommunikasjon ikke la godt nok til rette for en fullgod opplevelse av psykologisk trygghet for alle. Da digital kommunikasjon ikke legger til rette for tilstrekkelig grad av formidling av rik informasjon slik Jacobsen og Thorsvik (2019) påpeker. Digital kommunikasjon kan gjøre det lettere for teammedlemmer å trekke seg tilbake og unngå konflikter. I digital kommunikasjon er kommunikasjonen ansikt-til-ansikt, men det er ikke like lett å se kroppsspråk og ikke-verbal kommunikasjon i digital samhandling. Blant annet ser deltakerne kun ansiktet til hverandre og ikke hele kroppen. Videobildene kan være utydelige eller små, slik at all mimikk ikke kommer like godt fram. En strukturell hemmer for psykologisk trygghet kan dermed være at de ukentlige møtene foregikk mye på Teams, hvor non-verbal kommunikasjon ikke ble like synlig og gjorde det enklere for noen å trekke seg tilbake og ikke påpeke andres feil. Bolton et al. (2021) påpekte at viktigheten av ansikt-til-ansikt kommunikasjon varierte fra mellom ulike næringer og bransjer, og at organisasjonens egenart påvirker hvor viktig denne formen for kommunikasjon av rik informasjon er. Derimot påpeker Bolton et al. (2021) at hyppig og problemløsende kommunikasjon er av større betydning for enhver virksomhet.

5.2.2.3 Oppsummering av strukturelle hemmere

Det finnes dermed strukturelle faktorer som hemmer utviklingen av psykologisk trygghet. Det er viktig at en leder er oppmerksom på at alle opplever den samme psykologiske tilliten, ikke bare mellom medarbeiderne, men også mellom leder og teammedlemmene. En annen mulig hemmer er digital kommunikasjon som ikke klarer å formidle like rik informasjon som ansikt-til-ansikt kommunikasjon og ikke formidler nonverbal kommunikasjon på en like god måte. Digital kommunikasjon bør derfor suppleres med

samhandlingsarenaer og kommunikasjon hvor medarbeiderne treffes fysisk. I team som ikke er samlokaliserte bør også ledere rette oppmerksomhet på å holde kontakt med medarbeiderne som sitter på hjemmekontor eller et annet kontor enn lederen selv.

6 Avsluttende refleksjoner og videre forskning

I dette siste kapitlet av masteroppgaven vil jeg oppsummere de viktigste funnene i studien, og komme med anbefalinger for ledere som vil fremme psykologisk trygghet i team uten samlokalisering. I tillegg vil jeg presisere litt om studiens begrensninger og komme med anbefalinger for videre forskning.

I denne oppgaven har jeg søkt å gi innsikt i følgende problemstilling: Hvordan beskriver medlemmene i ett team uten samlokalisering sine erfaringer med hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet? For å belyse denne problemstillingen har jeg gjennomført en kvalitativ intervjustudie hvor jeg intervjuet medlemmer av ett team uten samlokalisering. Ved å benytte et fenomenologisk-hermeneutisk ståsted, har jeg forsøkt å belyse problemstillingen fra teammedlemmenes perspektiv.

Viktige funn i denne intervjustudien viser at det var mange faktorer som fremmet psykologisk trygghet i teamet som var empirisk kontekst for denne studien. Deltakerne ga inntrykk av at det var en høy grad av psykologisk trygghet til stede i teamet. Faktorene som fremmet psykologisk trygghet var knyttet til både strukturelle og relasjonelle forhold. Å bygge psykologisk trygghet handler dermed ikke kun om relasjoner, men også å legge til rette for en rekke strukturelle og organisatoriske grep som fremmer psykologisk trygghet. Slik Bolton et al. (2021) påpeker gjør felles struktur organisasjoner mindre personavhengige og sårbare, og gjør det enklere for medarbeidere å se helheten. Det er dermed viktig for ledere å vektlegge både strukturelle og relasjonelle faktorer i sin ledelse. Funn i denne studien viser også at det er en rekke strukturelle og relasjonelle fremmere som kan gi en høy grad av psykologisk trygghet i team som ikke er samlokaliserte, dersom ledere er oppmerksomme på dette og legger til rette for dette.

Funnene i oppgaven impliserer at ledere som vil fremme psykologisk trygghet i team uten samlokalisering må rette oppmerksomhet på følgende:

- Skape felles mål og organisere team slik at en unngår interesse- og ressurskonflikter.
- La det gjennomsyre alt arbeid i teamet at det er aksept for feil, ved at leder viser vei og skaper ritualer som fremmer at feil tilkjennegis, diskuteres og gir læring.
- Bygge en kultur og struktur som skaper arenaer og rutiner for læring.
- Sørge for at det finnes en rekke kanaler for kommunikasjon som legger til rette for både digital og ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og at det er variert og hyppig samhandling.
- Bygge tillitsfulle relasjoner mellom både teammedlemmene og mellom leder og medarbeidere ved å bruke tillitsbasert ledelse som en filosofi og tilnærming.

Funnene i oppgaven impliserer at ledere som vil unngå å hemme framveksten av psykologisk trygghet i team uten samlokalisering må vektlegge følgende:

- Legge vekt på at tilliten oppleves som stor for samtlige medarbeidere, og vie ekstra oppmerksomhet til medarbeidere som ikke sitter på samme lokasjon som leder og supplere digital kommunikasjon med ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

- Vise vei med å innrømme usikkerhet og feil, slik at det er like lett å påpeke andres feil som å tilkjenne sine egne feil.
- Rette oppmerksomhet på at medarbeidere ikke kommuniserer i bobler eller klikker, ved å rullere på hvem som arbeider sammen med oppgaver.

Funnene i denne studien viser at å legge til rette for å fremme en høy grad av psykologisk trygghet, skapte gode resultater for teamet som er empirisk kontekst for denne studien. Gjensidig avhengighet i en teamorganisering fremmer psykologisk trygghet, men er også viktig for å skape god resultatopptak. Denne studien kan ikke entydig konkludere med om at det er relasjonelle eller strukturelle faktorer som har størst betydning for å skape psykologisk trygghet i team uten samlokalisering. Studiens funn underbygger imidlertid at psykologisk trygghet skapes i et viktig samspill mellom relasjonelle og strukturelle faktorer. Ledere må derfor i sin teamledelse vektlegge begge disse faktorene. Likeså må politikktutformingens hensynta at det ikke kun er strukturelle rammer som fremmer psykologisk trygghet og legger til rette for utvikling og læring, men også vekt på relasjonelle forhold og det å fremme tillit. Funnene i denne studien viser at tillit og psykologisk trygghet bidrar til å skape resultater og helsefremmende og meningsfulle arbeidsplasser for medarbeidere. Det kan derfor tyde på at styringssignalene i Regjeringen Støres tillitsreform kan skape grobunn for medarbeidertilfredshet, utvikling og læring i offentlige virksomheter.

Denne kvalitative studien har et begrenset sett med deltakere og kan dermed ikke generaliseres til å gjelde alle team uten samlokalisering. Studien kan imidlertid gi en pekepinn på og være ett bidrag i forskningen på psykologisk trygghet. Studien har kun deltakere som er medarbeidere. Leders perspektiv og opplevelser på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet er dermed ikke inkludert. Studien er ikke longitudinell, og gir kun et øyeblikksbilde av situasjonen ut ifra medarbeiderens ståsted og min egen forforståelse og tolkning. Graden av psykologisk trygghet er ikke en statisk tilstand, men noe som vil variere med endringer i strukturelle og relasjonelle faktorer i ett team. Det hadde dermed vært interessant og kommet tilbake til dette teamet om noen år for å se etter eventuelle endringer. Blant annet skulle teamet få en del nye medarbeidere etter at intervjuene ble gjennomført. Dette hadde det vært interessant å følge opp med nye intervjuer og analyser. Ingen av deltakerne som ble intervjuet ga til kjenne at de kjente til uttrykket psykologisk trygghet fra før, og at de hadde jobbet aktivt med å fremme dette. Det hadde i derfor vært interessant å intervjuer leder for å høre om leder kjente til dette begrepet og om arbeidet i teamet om dette teamet var bevisst eller ubevisst.

Videre forskning på psykologisk trygghet bør vie mer oppmerksomhet til hvordan dette skapes i team uten samlokalisering og i virtuelle team. Det er mindre forskning på hva som fremmer psykologisk trygghet i slike team. Denne samarbeidsformen er mer vanlig etter pandemien, og kommer nok til å bli mer vanlig i tida som kommer. Denne studien er ett bidrag til å se hva som skaper psykologisk trygghet. Opdahl (2022) og Fyhn (2023) sin litteraturgjennomgang viser at det er mindre forskning på hva som skaper psykologisk trygghet, enn forskning om hva psykologisk trygghet er og hvilke positive effekter dette har på læring, innovasjon og verdiskapning hos team. Jeg håper det kommer flere bidrag i forskningen på hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet, og hvordan dette utvikler seg over tid.

Til slutt er det viktig med en presisering fra Edmondson (2019 s. 21) om at det ikke er tilstrekkelig å ha en høy grad av psykologisk trygghet i ett team, men at ledere også sette mål og standarder for hva et team skal oppnå. Dette gjør ledere best ved å motivere,

inspirere, coache og gi sine medarbeidere tilbakemeldinger. Psykologisk trygghet er et av flere viktige faktorer for å skape et godt arbeidsmiljø, gode resultater, og trygge og meningsfulle arbeidsplasser.

Referanser

Akan, O. H., Jack, E. P., & Mehta, A. (2020). Conrescent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness: Examining a mediation model. *Team Performance Management*, 26(1-2), 29-51. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2019-0079>

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Balsnes, A. H. (2009). Koret Belcanto – en gullgruve av empiri i min hule hånd? I Garmann Johnsen, H. C. (Red.). (2009). *Å forske blant sine egne* (s. 248-267). Høyskoleforlaget.

Bang, H. & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utgave). Gyldendal.

Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researchers position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative research* 15(2), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>

Bolton, R., Logan, C. & Gittell, J. H. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290-322. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11(4), 589-97. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Braun, V. & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37-47. <https://doi.org/10.1002/capr.12360>

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: a practical guide*. SAGE.

Bringselius, L. (2018). Vad är tillitsbaserad styrning och ledning? I *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik - Forskning och praktik* (Issue 2018:38). <https://lup.lub.lu.se/record/e66b9678-032d-4888-8ef3-aad3248489f5>

Brueller, D. & Carmeli, A. (2011) Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management* 50(4), 455-477. <https://doi.org/10.1002/hrm.20435>

Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Dalen, M. (2011). Intervju som forskningsmetode (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen akademisk forlag.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. Lastet ned 13.10.2023 fra: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-83. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. & Mogelof, J. P. (2005). Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality? I Thompson, L-L. & Choi H-S. (eds) *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (s. 109-136) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. (2023). *Right kind of wrong. Why learning to fail can teach us to thrive*. Cornerstone Press.
- Elster, J. (1979) Metoder og prinsipper i hermeneutisk forskningstradisjon, *Nordisk Psykiatrisk Tidsskrift*, 33(3), 135-149, <https://doi.org/10.3109/08039487909096648>
- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E. & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small Group Research*, 54(4), 439-473. <https://doi.org/10.1177/10464964221121273>.
- Fyhn, B. (2023). The Emergence and Development of Team Psychological Safety: A Team Practice Lens. I *Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety*. [Doktorgradsavhandling ved Norges Handelshøyskole]. <https://hdl.handle.net/11250/3071135>
- Grønmo, S. (1990). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen (5. opplag s. 94-122). I Holter H. og Kalleberg R. (Red.) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Fagbokforlaget.
- Ingelsrud, M.-H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C, Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A, & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. (AFI rapport 2022:4). Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Handelshøgskolen ved Oslo MET. <https://hdl.handle.net/11250/2992422>
- Johannesen, P. A., Tufte, P. A & Christoffersen L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utg.) Abstrakt forlag.
- Jacobsen D. I. & Thorsvik J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lechner, A. & Mortlock, J. T. (2022) How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics* 51(2), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>
- Maxwell, J. A. (2009). Designing a Qualitative Study. I L. Bickman & D. J. Rog (Red.), *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (s. 214-250). London: Sage
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. I Wennes, G. & Nyeng, F. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s. 245-277). Cappelen akademisk.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis. Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Opdahl, T. (2022). *Hva bidrar til utvikling av psykologisk trygghet i team? - en kunnskapsstatus*. [Masteroppgave i styring og ledelse. Oslo Met]. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/3015397/Opdahl_MSL_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- O'Leary, D. F. (2016). Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams. *Journal of Interprofessional Care*, 30(1), 29-34. <https://doi.org/10.3109/13561820.2015.1072142>
- Paulgaard, G. (1997). Feltarbeid i egen kultur - innenfra, utenfra eller begge deler? I Fossåskaret, E., Fuglestad O.-L, & Aase T. H. (Red.). *Metodisk feltarbeid, produksjon og tolkning av kvalitative data*, (s. 70-93) Universitetsforlaget.
- Regjeringen (2023a) Prop. 1 S (2020-2021). Lastet ned 13.10.2023. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-gul-bok-20202021/id2768645/?ch=8>
- Regjeringen (2023b). *Hurdalsplattformen. En regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet 2021-2025*. Lastet ned 13.10.2023. <https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/hurdalsplattformen.pdf>
- Regjeringen (2023c). *Om tillitsreformen*. Lastet ned 13.10.2023. <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/tillitsreform/informasjon-om-arbeidet-med-tillitsreformen/id2894125/>
- Regjeringen (2023d). *Statsbudsjettet 2023 - Skatteetaten – tildelingsbrev*. Lastet ned 13.10.2023. <https://www.regjeringen.no/contentassets/6e93ec47f61b44f18417fb55966e0b9e/2023-skatteetaten-tildelingsbrev.pdf.pdf>

Schei, V., Sverdrup, T. E. & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 2020(4), 73-83.

<https://old.magma.no/effektive-team-fant-google-oppskriften>

Sikt (2023). *Vanlige spørsmål om personvern og meldeskjema*.

<https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger/vanlige-sporsmal-om-personvern-og-meldeskjema>

Schein, E. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan management review* 34(2), 85-92.

Schwandt, T. A. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructivism. I. N. K Denzin & Y. S. Lincoln (Red.) *Handbook of Qualitative Research* (s. 189-213). London: Sage.

Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. & Anand, G. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.

<https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Torring, J., Bentzen, T. Ø. & Jensen, D. C. (2022). *COVID-19 som kriseinduceret styringslaboratorium*. *Politica*, 54(3), 254-276.

<https://doi.org/10.7146/politica.v54i3.133921>

Tønsberg, K. (2009) Ethiske dilemmaer ved forskning på sine egne kolleger. I Garmann Johnsen, H. C. (Red.). (2009). *Å forske blant sine egne* (s. 268-283). Høyskoleforlaget.

Vettenranta, S. (2010). En fenomenologisk reise inn i de unges livsverden. I Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.

Wadel, C. C. & Knaben, Å. D. (2021). Barnehagen – en lærende organisasjon? *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 105(4), 397-408. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2987-2021-04-04>

Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 301-315.

<https://doi.org/10.1002/job.1775>

Vedlegg

Vedlegg 1:

Intervjuguide

Innledende del:

- Kan du si litt om fagbakgrunnen din og hvor lenge du har jobbet i dette teamet?
- Kan du si litt om hvordan du opplever å jobbe i dette teamet for tiden?

Hoveddel:

- Føler du at du kan være deg selv i teamet og verdsettes for den du er?
- Er det rom for å være annerledes i dette teamet?
- Opplever du at du kan ta opp problemer og vanskelige spørsmål med teamet?
- Opplever du at det er lett å spørre andre i teamet om hjelp?
- Opplever du at teamet verdsetter og bruker dine unike ferdigheter og talent?
- Er det trygt å ta en risiko i dette teamet?
- Hva skjer i teamet om du eller andre begår en feil?
- Har du opplevd at noen i teamet har handlet bevisst på en måte som undergraver din innsats?
- Oppfølgingsspørsmål til alle disse spørsmålene kan være:
 - a. Kan du utdype dette?
 - b. Kan du gi eksempler?
 - c. Hvilke opplevelser har du knyttet til dette?
 - d. Hvorfor opplever du det slik?
 - e. Opplevs dette likt for alle geografiske lokasjoner og medarbeidere?
 - f. Har du alltid opplevd det slik, eller var det annerledes før, og tror du det vil bli annerledes fremover?

Avsluttende del:

- Er det noe mer du vil legge til som kan være relevant for masteroppgaven min?
- Hvordan opplevde du dette intervjuet?
- Kommer du på noe mer som du ønsker å legge til eller lurer på i etterkant, kan du bare ta kontakt med meg.

Vedlegg 2:

Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Til ansatte i en gruppe i Skatteetaten

Intervjuundersøkelse

Vil du delta i forskningsprosjektet: «Hva fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt (mastergradsprosjekt) som handler om psykologisk trygghet i team. Psykologisk trygghet handler kort sagt om at medarbeidere i team er trygge på hverandre, at det er rom for å gjøre feil for å lære av dem og si sine meninger uten frykt for represalier. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målsettinger for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne masteroppgaven har til hensikt å studere hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i ett team uten geografisk samlokalisering. Du inviteres til å delta fordi du er medarbeider i et slikt team.

Gjennomføring av studien

For å få mer inngående kunnskap om hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i ett team uten samlokalisering ønsker vi å intervju et mindre antall ansatte i teamet du er en del av i Skatteetaten. Som forskningsdeltaker inviteres du til å delta i et intervju. Intervjuet vil bli gjennomført i arbeidstiden og ha en varighet på cirka 50 minutter. Vi vil kalle dere inn til et passende tidspunkt. Intervjuene vil foregå via Teams. Tidsperioden intervjuene er tenkt gjennomført, er i mars eller april 2023.

Behandling av personopplysninger

Forskningen utføres i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Det stilles strenge krav til behandling av personopplysninger, og forskningsprosjektet vil meldes til Norsk Senter for datatjeneste (NSD), som gjør en vurdering av hvordan data blir samlet inn og videre om hvordan opplysninger vil bli behandlet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til de formål som er omtalt i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvern-regelverket. De som vil ha tilgang til datamaterialet, vil være undertegnede masterstudent ved NTNU og veileder. For å sikre anonymiteten gjennom hele prosessen vil verken enheten du jobber ved eller ditt navn bli opplyst noe sted. Vi ønsker ikke å samle inn opplysninger om ditt navn, fødselsdato eller personnummer. Når data i spørreskjema er overført til pc vil spørreskjema bli slettet, og data anonymiseres. Videre vil opptaket som gjøres av Teams-intervjuet bli slettet etter at samtalen er overført til tekst. Forskningen basert på datainnsamling vil bli publisert i form av en masteroppgave. Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det verken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere enheten eller den enkelte deltaker.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres og slettes når prosjektet avsluttes og masteroppgaven er godkjent, senest 1. desember 2024.

Dine rettigheter

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

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

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta i studien, kan du trekke deg fra deltakelse i forskningsstudien, uten å oppgi noen grunn.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU - Norges teknisk naturvitenskapelige universitet, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Astri Halsan, som skriver masteroppgaven, på e-post astri.halsan@ntnu.no, telefon 73 55 89 77 eller veileder: Dina von Heimburg, førsteamanuensis ved Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU, e-post heimburg@ntnu.no, telefon 93 04 37 14
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS⁷, på e-post personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17
- Thomas Helgesen, personvernombud ved NTNU, på e-post thomas.helgesen@ntnu.no eller telefon: 93 07 90 38

Med vennlig hilsen

Astri Halsan, masterstudent ved NTNU

⁷ Dette skjemaet ble uformet rett før NSD skiftet navn til Sikt. Søknaden benytter derfor NDS, og svaret benytter Sikt.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hva fremmer og hemmer psykologisk trygghet i ett team uten samlokalisering" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes 01.12.2024.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3:

Godkjenning av prosjektet



Meldeskjema - En kvalitativ intervjustudie av hva som hemmer og fremmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
506984	Automatisk	14.02.2023

Prosjekttittel

En kvalitativ intervjustudie av hva som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i team uten samlokalisering

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Dina von Heimburg

Student

Astri Halsan

Prosjektperiode

10.01.2023 - 01.12.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.12.2024.

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år

- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
 - Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
 - Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene

- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra. Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 4:**Koder og tema fra intervjuene**

Koder	Første grovsortering av koder	Initielle tema	Endelig tema
Tema 1			
Én felles organisasjonsenhet med felles leder, mål og budsjett, styrker teamet	Mål og organisering	Felles mål som engasjerer, er klare, aksepterte og motiverende Felles fagmessig og personalmessig ledelse Enhetlig styring av ressurser og fag Unngår interessekonflikter	Felles ledelse og mål fremmer psykologisk trygghet
Omorganisering til én enhet medfører enhetlighet i fag og kultur			
Én organisasjonsenhet med én faglig ledelse gir bedre samhold og resultatoppnåelse			
Én enhet medfører færre interessekonflikter og bedre resultater			
Jobber målrettet og har felles og entydige mål for arbeidet			
Organisering medfører enhetlighet og faglige konsistente beslutninger			
Teamarbeid gir resultater			
Avhengige av å jobbe godt sammen for å nå målene			
Jobber mot felles mål			
Medarbeidere er engasjerte i målene			
Ett lim i teamet er felles interesse for fag og mål			
Sterkt faglig engasjement			
Dedikerte medarbeidere			

Koder	Første grovsortering av koder	Initielle tema	Endelig tema
Tema 2			
Ufarliggjør det å gjøre feil	Oppfatning av feil	Positivt syn på at en feil er en mulighet for læring Feil aksepteres på grunn av arbeidets egenart Åpenhet og feil Ritual og uttrykk når feil begås	Aksept for feil er en forutsetning for å skape psykologisk trygghet
Avdramatiserer feil			
Har eget ritual med å feire feil			
Tabbe-ritual noen lokasjoner, ett uttrykk for å ufarliggjøre og dele feil for andre			
Tabbe-ritual for å ikke skjule eller skjermes over egne feil			
Tør og være åpne og egne feil			
Ikke kjeft fra kollegaer, men løsningsorienterte ved feil			
Ser på feil som mulighet til å lære			
Læring av feil fører til forbedring av rutiner			
Tabbe-ritual medfører åpenhet over hele linja			
Ligger i jobbens natur at det gjøres feil av og til, ikke til å unngå			
Forståelse og kunnskap for feil, det ligger i jobbens natur			
Tar mindre alvorlige feil med humor			
Åpenhet om alle typer feil små og graverende			
Ingen latterliggjøres for feil			
Oppfordres til å si ifra om feil for å lære			
Opplever som trygt å si ifra om feil			
Bli ikke utsatt for negative reaksjoner av kollegaer for feil			
Vanskelig å utføre jobben om feil ikke aksepteres			
Feil sees ikke på som en bevisst handling Tabbe-sushi er både ett ritual og uttrykk			
Et lite fåtall gir uttrykk for at det er lettere å rapportere egne feil enn å påpeke andres feil			
Teammedlemmene er åpne for feil, noen svært få opplever at leder noe mindre åpen for dette			

Koder	Første grovsortering av koder	Initielle tema	Endelig tema
Tema 3			
Teammedlemmene ønsker å bidra til at fagmiljøet blir bedre	Lærende organisasjon	Læring er satt i system	En arbeidskultur som vektlegger læring og utvikling stimulerer til psykologisk trygghet
Gruppemøter institusjonaliserer delingskultur og setter det i system		Utviklingsorienterte medarbeidere	
Oppdrag gir kompetansedeling		Deling og læring premieres og er ønsket	
Rom for saklig uenighet		Godt læringsklima	
Utnytter og kjenner hverandres ferdigheter		Høy spesialkompetanse	
Debriefes uformelt etter oppdrag			
Medarbeiderne liker å bli verdsatt for kompetansen og liker å dele			
Grunnopplæring gir faglig trygghet til å stille spørsmål			
Utviklingsorientert miljø			
Premierer delingsvillighet			
Ingen spørsmål er dumme			
Leder opptatt av deling			
Ser ikke egen gevinst i å ha kompetanse, men til det felles beste			
Egen FoU-gruppe og rutiner for dette			
Transparent miljø som samarbeider hyppig			
Uenigheter løftes fram og diskuteres			
Oppfordret til å si sin mening			
Godt læringsklima			
Løper ikke noen personlig risiko ved å ta opp problem og vanskelige spørsmål			
Teammedlemmene får brukt sin kompetanse			
Leder sørger for deling av kompetanse ved å rullere på team i oppdrag			
Å spørre er en del av en læringskultur			
Flinke til å dele kompetanse			
Ser mulighet til å dele og øke kompetanse i mange situasjoner			
Kompetansen til den enkelte utnyttes			
Lett å spørre medarbeidere om hjelp			
Ingen problem å dele, alle deler			
Blir kjent med hverandres kompetanse via oppdrag og systematisert deling			
Bruker ikke ordet kritikk, men diskusjon av fag			

Debrief og lærer formelt i ukentlige gruppemøter			
Debrief er en naturlig del av oppdragene			
Tilbringer mye tid sammen på oppdrag, blir godt kjent			
Forslag og ideer ønskes velkommen			
Føler plikt til å dele faglig uenighet for å bedre måloppnåelsen			
Faglig diskusjon sees på som noe naturlig og positivt			
Avhengig av å dele for å få gjort jobben			
Læring systematiseres			
Leder oppmuntrer til å dele faglige meninger			
Innarbeidet rutine og kultur for å dele og lære			
Føler de blir bedre av å dele og sparre			
Teamet har god oversikt over kompetansen til hverandre			
Føler de kan stille spørsmål uten å tenke på konsekvenser			
Liker og ser verdi av faglige diskusjoner			
Hyppige faglige diskusjoner			
Blir respektert for kompetansen sin			
Respekterer spesialkompetansen hver og en har			
Oppdrag gir kompetansedeling			
Prosedyrer endres raskt, så de er avhengige av å oppdatere hverandre jevnlig for å utføre arbeidsoppgavene			
Finner løsninger sammen, diskuterer og deler			
Avhengig av fersk og levende kunnskap			
Utnytter og verdsetter komplementære ferdigheter			
Klarer å opprettholde utviklingsorientert kultur og oppgaveløsning			
Alle har sin spesialkompetanse			

Koder	Første grovsortering av koder	Initielle tema	Endelig tema
Tema 4			
God samhandling uavhengig av lokasjon	Samarbeidsformer på tvers av lokasjoner	Digital samhandling i pandemien styrket teamfølelse og samarbeid Pandemien skapte følelse av at alle var på like fot Pandemien fjernet lokasjonsbarrieren	Variert og hyppig samhandling tilrettelegger for å skape psykologisk trygghet
Ulike geografiske lokasjoner er ingen hindring for kompetansedeling			
Åpent landskap gir ekstra åpenhet			
Hjemmekontor under pandemi økte fellesskapsfølelsen og teamtilhørighet			
Hvem du spør avhenger av kompetanse			
Spør spesifikke spørsmål til den med kompetanse uavhengig av lokasjon			
Mange kommunikasjonskanaler			
Digitale kanaler binder teamet sammen			
Teams og andre kanaler erstatter litt kaffemaskinprat uten samlokalisering			
Spør den med kompetanse, ikke den på samme kontor			
Geografisk spredning nevnes ikke som negativt			
Nevner ikke ulemper med hjemmekontor			
Pandemi og hjemmekontor skapte ett miljø			
Spredte geografiske lokasjoner nevnes ikke som barriere for samhandling og samhold			
Fleksibilitet i arbeidsted i hverdagen			
Hjemmekontorperioden fjernet lokasjonsbarrieren			
Verktøy og samarbeidsformer under pandemien ga varig endring i samarbeidskulturen			
Rammer fra pandemi påvirker fortsatt samarbeidet			
Noen få spør den som sitter nærmest først om generelle spørsmål			

Koder	Første grovsortering av koder	Initielle tema	Endelig tema
Tema 5			
Preget av høy trivsel	Kjennetegn på medarbeidernes relasjoner	Høykvalitetsrelasjoner	Tillitsfulle relasjoner skaper grobunn for psykologisk trygghet
Ett team, fellesskap og lagånd		Syn på ulikhet	
Teamet fungerer godt faglig og sosialt		Ulikhet utnyttes som positivt	
Ingen historier om enkeltmannsprestasjoner, teamet vektlegges		Medarbeidere med felles faginteresse	
Stiller uoppfordret opp for hverandre døgnet rundt		Respekterer hverandre tross ulike personligheter	
Bevisste på hva åpenhet fører med seg av positive ting			
Åpen kultur preget av ærlig dialog			
Viser ydmykhet, vil ikke at medarbeidere skal miste ansikt i plenum			
Alle på like fot			
Sier ifra mer om fag enn person			
Ingen eksempler på at noen har undergravet andres innsats bevisst			
Respekterer og verdsetter hverandre faglig og sosialt			
Være seg selv innenfor rammer			
Flinke til å gi hverandre feedback og tilbakemeldinger			
Blir respektert for kompetansen sin			
Respekterer spesialkompetansen hver og en har			
Verdsettes for spesialkompetanse faglig og personlig som bidrar til måloppnåelse			
Kjenner hverandre godt sosialt og faglig			
Føler at det er veldig åpent			
Står sammen som team på oppdrag			
Komplementære ferdigheter i gruppa sosialt			
Påpeker at ulikheter er en styrke både fagmessig og personlig			
Ulike personligheter aksepteres og respekteres			
Løsnings- og resultatorienterte medarbeidere			
Felles interesse for faget			
Høykvalitets relasjoner			
Kjenner hverandre godt			
Ingen som framhever seg selv, kun faget og resultatene			

Ærlighet verdsettes i teamet			
Alle påpeker at det er bra folk i teamet			
Alle bidrar			
Føler trygghet i teamet			
Lite dømmende miljø			
Lojale overfor hverandre			
Erfarne medarbeidere			
Stiller opp for hverandre			
Ingen som ikke deler for å få en personlig gevinst			
Stoler på hverandre og har tillit til hverandre			
Rause og ærlige medarbeidere			
Ulikhet sees på som positivt for resultat og problemløsning			

