

Psykologisk trygghet i veletablerte team

En eksplorerende casestudie av hvilken betydning endring fra fysisk til virtuelt samarbeid har for psykologisk trygghet

Ida Munch Aanonsen
Kristoffer Fure

SNF



SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre ekstern-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 11/20

Psykologisk trygghet i veletablerte team

En eksplorerende casestudie av hvilken betydning endring fra fysisk til virtuelt samarbeid har for psykologisk trygghet

av

**Ida Munch Aanonsen
Kristoffer Fure**

SNF-prosjekt nr. 10033

Rapporten er skrevet som en del av forskningsprosjektet RaCE: Managing Radical Technology-Driven Change in Established firms. Finansierte av Norges forskningsråd, Deloitte, DNB, Laerdal Medical AS og Telenor.

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
Bergen, Desember 2020

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med Åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-1032-2 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-1033-9 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) innen hovedprofilen strategi og ledelse. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng av vår mastergrad og er en del av forskningsprogrammet Radical Technology-Driven Change in Established Firms (RaCE).

Arbeidet med å skrive masterutredningen har på ingen måte vært enkelt under en verdensomspennende pandemi. Det har vært svært motiverende og givende å være to om dette, hvor vi både har utfordret, støttet og lært mye av hverandre. Like fullt som prosessen har vært givende, har vi vært privilegerte som har fått muligheten til å utforske et tema vi begge brenner for. Vi føler nå, ved veis ende, at vi har ervervet oss verdifull innsikt som vi kan ta med oss på veien videre i livet. Vi håper at du som leser denne oppgaven sitter igjen noe smartere enn før du leste oppgaven, samt har fått en økt interesse for psykologisk trygghet. Det foreligger mange spennende muligheter for forskning om dette i fremtiden.

Vi ønsker å rette en stor takk til casebedriften som har tatt imot oss med åpne armer. Her ønsker vi særlig å rette en personlig takk til vår kontaktperson, som kort fortalt har gjort alt det administrative rundt datainnsamlingen og oppgavens formaliteter til en lek. Bedriftens ansatte har videre vist oss stor tillit ved å tillate oss å komme tett på dem gjennom våre intervjuer, noe som har vært avgjørende for datakvaliteten i vår studie. Deres vennlighet og imøtekommende holdning samt genuine ønske til å bidra til studien, har gjort prosessen med masterutredningen til en svært positiv og minneverdig opplevelse. Tusen takk for at dere bidrar til lokalmiljøet med å tilby studenter muligheten til å forske på deres bedrift!

Videre ønsker vi å takke vår veileder, PhD-stipendiat Bård Fyhn, ved Norges Handelshøyskole. Bård har gjennom hele prosessen vist en oppriktig interesse for vår læring, samt spilt oss god med sine svært konstruktive og oppbyggende innspill. Vi setter stor pris på engasjementet ditt rundt psykologisk trygghet og ønsker deg all lykke til på veien videre! Avslutningsvis retter vi en takk til våre familier og nærmeste venner. Som om dere ikke har sett oss lite nok tidligere i studiene, så ble det ikke bedre dette semesteret. Tusen takk for all deres støtte og forståelse.

Bergen, 20. desember 2020

Ida Munch Aanonsen

Kristoffer Fure

Innholdsfortegnelse

FORORD

1. INTRODUKSJON	2
1.1 FORMÅLET MED STUDIEN OG PROBLEMSTILLING	3
1.2 MOTIVASJON	3
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2. TEORI	5
2.1 TEAM	5
2.2 PSYKOLOGISK TRYGGHET	6
2.2.1 Forløpere til psykologisk trygghet	7
2.2.1.1 Støttende omgivelser	7
2.2.1.2 Teamets karakteristikk	8
2.2.1.3 Relasjoner	8
2.2.2 Effekter av psykologisk trygghet	9
2.2.2.1 Kommunikasjon	9
2.2.2.2 Læring	9
2.2.2.3 Prestasjoner	10
2.2.3 Psykologisk trygghet og virtuell samhandling	10
2.2.4 Psykologisk trygghet over tid	13
2.3 OPPSUMMERING AV TEORI	13
3. METODE	15
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	15
3.2 FORSKNINGSDESIGN	16
3.3 FORSKNINGSCASE	18
3.3.1 Organisasjonen	18
3.3.2 De ulike teamene	18
3.3.3 COVID-19	19
3.4 DATAINNSAMLING	19
3.4.1 Utvalg	19
3.4.2 Innsamling av primærdata	21
3.4.2.1 Intervjuprosessen	21
3.4.2.2 Særskilt om intervjurunde 1	23
3.4.2.3 Særskilt om intervjurunde 2	24
3.4.2.4 Særskilt om intervjurunde 3	24
3.5 DATAANALYSE	24
3.5.1 Transkripsjoner	24
3.5.2 Koding av data	25
3.5.3 Presentasjon av data	26
3.6 FORSKNINGSKVALITET	26
3.6.1 Troverdighet	26
3.6.2 Gyldighet	30
3.6.3 Overførbarhet	31
3.7 ETISKE VURDERINGER	32
3.8 OPPSUMMERING AV METODE	34
4. FUNN	35
4.1 PERIODEN FØR ENDRINGENE	36

4.2	PÅFØRT ENDRING #1	38
4.3	HJEMMEPERIODE EN	38
4.3.1	<i>Tydelige føringer og kjent struktur</i>	39
4.3.2	<i>Kom inn i hverandres hjem</i>	40
4.3.3	<i>Intensivt samarbeid</i>	42
4.4	FYSISK MELLOMPERIODE	45
4.5	PÅFØRT ENDRING #2	47
4.6	HJEMMEPERIODE TO	47
4.6.1	<i>Tvetydige føringer fra ledelsen om endringen til virtuelt samarbeid</i>	47
4.6.2	<i>Teamenes arbeidsoppgaver</i>	49
4.6.3	<i>Interaksjonen mellom teammedlemmene</i>	49
4.6.4	<i>Utholdenhet på hjemmekontor</i>	51
4.6.5	<i>Mestringstroen til enkelte teammedlemmer</i>	52
4.7	OPPSUMMERING AV FUNN	52
5.	DISKUSJON	55
5.1	PERIODENE FØR ENDRINGENE	55
5.1.1	<i>Høy grad av psykologisk trygghet</i>	55
5.1.2	<i>Betydningen av teamenes utgangspunkt for endringene</i>	57
5.1.2.1	<i>Psykologisk trygghet og normer for samspill</i>	57
5.1.2.2	<i>Virtualitet</i>	58
5.1.3	<i>Oppsummering av periodene før endringene</i>	59
5.2	SAMMENLIGNING AV DE TO HJEMMEPERIODENE	60
5.2.1	<i>Føringer fra ledelsen</i>	60
5.2.2	<i>Samarbeidet i teamene</i>	61
5.2.2.1	<i>Virtuell kommunikasjon</i>	63
5.2.3	<i>Relasjonene i teamene</i>	64
5.2.3.1	<i>Utfordring ved svake relasjoner</i>	65
5.2.4	<i>Utholdenhet på hjemmekontor</i>	66
5.2.5	<i>Sammenligning av de to periodene oppsummert</i>	68
6.	KONKLUSJON	69
6.1	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	69
6.2	STUDIENS BEGRENSNINGER	70
6.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	71
6.3.1	<i>Mulige innfallsvinkler knyttet til psykologisk trygghet i team</i>	71
6.3.2	<i>Metodiske anbefalinger til fremtidig forskning</i>	73
6.4	STUDIENS IMPLIKASJONER	73
7.	LITTERATURLISTE	75
8.	VEDLEGG	81
8.1	VEDLEGG A – SAMTYKKEERKLÆRING OG INFORMASJONSSKRIV	81
8.2	VEDLEGG B - INTERVJUGUIDE RUNDE 1 MED TILHØRENDE GRAF	84
8.3	VEDLEGG C - INTERVJUGUIDE RUNDE 2 MED TILHØRENDE GRAF	86
8.4	VEDLEGG D - INTERVJUGUIDE RUNDE 3 MED TILHØRENDE GRAF	88

1. Introduksjon

I dagens forretningsmiljø blir mesteparten av arbeidet utført i team (Benishek & Lazzara, 2019). Hensikten med å organisere seg i team er grunntanken om at team kan oppnå bedre resultater enn summen av enkeltindivider (Roberto, 2009). Dette kan bidra til at organisasjoner blir mer konkurransedyktige og dermed øker deres sjanser for å overleve i stadig endrede omgivelser (Bang, 2008; Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). Imidlertid er det ikke gitt at alle team klarer å frigi potensialet som ligger latent i samspillet mellom de teammedlemmene, noe som kan føre til ineffektive team (Yukl, 2012; Thompson, 2015).

Organisasjoner og forskere har lenge forsøkt å finne svaret på hvordan man kan klare å frigi dette potensialet og dermed skape vellykkede team (Northouse, 2019; Kim, Lee & Connerton, 2020; Bang, 2008). Et av fenomenene som i løpet av den siste tiden har vist seg å være en vesentlig suksessfaktor for vellykkede team er psykologisk trygghet (Duhigg, 2016; Newman, Donohue & Eva, 2017).

Psykologisk trygghet handler om at teammedlemmene opplever teamet som en arena hvor de føler seg trygge til å være seg selv uten frykt for negative konsekvenser (Kahn, 1990). I team med høy grad av psykologisk trygghet er medlemmene blant annet komfortable med å dele informasjon, innrømme feil og spørre om hjelp (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017; Newman et al., 2017). Dette kan bidra til at teamets fulle potensial kommer til syne (Edmondson, 1999; Thompson, 2015). Til tross for at interessen for fenomenet har vært stadig økende, foreligger det fortsatt aspekter ved psykologisk trygghet som krever ytterligere forskning (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017).

Året 2020 har bydd på større påtvungne endringer i arbeidslivet som en følge av koronapandemien, og forskningen forsøker allerede å kartlegge og forstå konsekvensene av disse (Feitosa & Salas, 2020; McKinsey, 2020a). En av disse endringene er at hjemmekontor har blitt den nye normalen for en stor andel av arbeidsstyrken (McKinsey, 2020b). Ved å samarbeide virtuelt fra hjemmekontor forsvinner de faste, uformelle møtepunktene teamene er vant til å ha i hverdagen, og all kommunikasjon foregår istedenfor via digitale løsninger (Schei, Sverdrup, Heine & Olsen, 2019; Reyes, Luna & Salas, 2020).

Denne plutselige overgangen fra fysisk tilstedeværelse til hjemmekontor har skapt spørsmål om hvordan den psykologiske tryggheten i etablerte team påvirkes av utelukkende virtuell

kommunikasjon mellom teammedlemmene (Edmondson & Daley 2020; Mikalsen, 2020). Det er tidligere funnet at den psykologiske tryggheten i team har en påvirkning på hvor godt teammedlemmene utnytter teknologiske løsninger for samhandling innad i team (Schepers, de Jong, Wetzels & de Ruyter, 2008). Det er dermed nærliggende å tro at graden av opplevd psykologiske trygghet i et team kan påvirke hvor godt teammedlemmer som er geografisk spredt håndterer teamarbeid. Videre kan man da stille spørsmål om hvorvidt dette påvirkningsforholdet også utarter seg i motsatt retning, ved at den geografiske spredningen av teammedlemmer kan påvirke den psykologiske tryggheten. Edmondson & Daley (2020) mener fraværet av sosiale signaler og nonverbal kommunikasjon er gode grunner til å anta en slik potensiell påvirkning. Mediebildet og organisasjoner diskuterer i dag om hjemmekontor er kommet for å bli (McKinsey 2020a; NTB, 2020; Stærk, 2020), og vi ønsker dermed å utforske hvilken betydning en slik endring vil kunne ha for den psykologiske tryggheten i veletablerte team.

1.1 Formålet med studien og problemstilling

Formålet med studien er å bidra til en bedre teoretisk forståelse for psykologisk trygghet i forbindelse ved endring fra fysisk til virtuell samhandling gjennom å studere fenomenet over tid. På den måten kan vi forhåpentligvis opparbeide en forståelse for hvordan den opplevde psykologiske tryggheten i team eventuelt varierer over tid når samarbeidsformen endres, samt hvorfor mulige endringer oppstår. Dette leder oss til problemstillingen:

Hvilken betydning har endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor for den psykologiske tryggheten i veletablerte team?

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ, induktiv og longitudinell casestudie av tre ulike team i en innovativ bedrift innen den norske finanssektoren.

1.2 Motivasjon

Vi har selv vært medlemmer av både fysiske og virtuelle team så langt i livet. Disse teamene har hatt varierende grad av psykologisk trygghet, hvor vi har følt på hvordan dette påvirker oss. Interessen for fenomenet økte etter å ha hatt emnene 'ledelse og lederpsykologi' samt 'team og teamledelse' ved Norges Handelshøyskole. Da koronapandemien inntraff midt i vår planleggingsprosess, ble vi samtidig nysgjerrige på hvordan denne nye arbeidstilværelsen på

hjemmekontor påvirker den psykologiske tryggheten i team. Vår veileder, PhD-stipendiat Bård Fyhn, har samtidig bidratt til økt engasjement og teoretisk forståelse rundt fenomenet. Til sammen har dette skapt en iver til å kunne bidra konstruktivt til det nåværende forskningsgrunnlaget på fenomenet. Avslutningsvis har vi fått inntrykk av at kunnskap om psykologisk trygghet ikke bare er anvendbart i jobbsammenheng, men i livet for øvrig.

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i 8 kapitler inkludert introduksjonskapittelet. I kapittel 2 presenteres teori vi anser som hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling. I kapittel 3 redegjøres det for de metodiske valgene som er tatt for studien, styrker og svakheter forbundet med metoden, samt etiske aspekter ved vår forskning. I kapittel 4 presenteres de mest sentrale funnene fra vår datainnsamling, før disse blir nærmere diskutert i kapittel 5. Her prøver vi å forstå våre funn i lys av eksisterende teori, samt presentere mulige påstander hvor teorien ikke strekker til. I kapittel 6 avgis det en konklusjon i form av en besvarelse på vår problemstilling, før vi presenterer studiens begrensninger, forslag til videre forskning og studiens praktiske implikasjoner. Deretter følger referanse- og vedleggsliste i henholdsvis kapittel 7 og 8.

2. Teori

I dette kapitlet redegjøres det for eksisterende teori som er relevant for å forstå problemstillingen og diskusjonen av funnene våre videre i oppgaven. Vi starter med å presentere teamorganisering, før vi går over til fenomenet psykologisk trygghet, og hva vi vet om samspillet mellom psykologisk trygghet og virtuelle team, i tillegg til variasjon over tid.

2.1 Team

Hensikten med å organisere seg i team er grunntanken om at team kan oppnå bedre resultater enn summen av enkeltindivider (Roberto, 2009). Det finnes et mangfold av definisjoner på team, hvor fellesnevnerne ofte omfatter felles mål, retning, avhengighet og ressurser (Northouse, 2019; Thompson, 2015; Sjøvold, 2014). For å beskrive hva vi i denne oppgaven mener med team tar vi utgangspunkt i Thompson (2015) sin definisjon, da den dekker aspektene ved de aktuelle teamene i studien på en god måte. Et team defineres av Thompson (2015, s. 20) som “en gruppe mennesker som er avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå et felles mål”. I tillegg fremheves ytterligere sentrale karakteristikker ved team som at de har grenser, er stabile over tid, teammedlemmene har autonomi til å styre eget arbeid og påvirke interne prosesser, samt opererer i en sosial kontekst, ofte som del av en større organisasjon (Thompson, 2015; Northouse, 2019; Yukl, 2012).

Som en videreførelse av definisjonen på team er det vesentlig for problemstillingen å gå inn på virtuelle team. Virtuelle team defineres av Thompson (2015) som en gruppe mennesker som arbeider sammen på tvers av geografiske lokasjoner ved hjelp av kommunikasjons-teknologi. Kirkman & Mathieu (2005) utfordrer denne typiske definisjonen av virtuelle team ved å foreslå at virtualitet i team kan finnes uten at medlemmene trenger å være spredt geografisk. De argumenterer for at geografisk spredning er en forløper til, fremfor en forutsetning til, virtualitet, og mener dermed team kan bygge opp virtualitet ved bruk av digital kommunikasjonsteknologi også når de arbeider ansikt til ansikt. Team som kalles virtuelle møtes gjerne også fysisk, særlig innledningsvis, og gjerne og periodisk i løpet av samarbeidsprosessen (Kirkman & Mathieu, 2005). Forskning på virtuelle team kan oppfattes

noe motstridende, hvor litteraturstudier på den ene siden argumenterer for at virtuelle team underpresterer, mens casestudier av ekte virtuelle team på den andre siden rapporterer om positive effekter for team som samhandler virtuelt (Purvanova, 2014; Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016; Marlow et al., 2017).

Hvorvidt team anses som vellykkede kan knyttes til teameffektivitet. Effektivitet i team omhandler teamets måloppnåelse i forhold til den nedlagte innsatsen, og deltakernes tilfredshet med teamet og dets prosesser (Hackman, 1987). Samtidig er produktiviteten i teamet, sammenlignet med produktiviteten til et enkeltindivid, et viktig aspekt (Northouse, 2019; Bang, 2008). Et team har potensiale til å yte mer enn summen av enkeltindivider ettersom synergieffekter av samarbeidet mellom teammedlemmene kan overgå summen av potensialet til enkeltindividene hver for seg (Thompson, 2015; Roberto, 2009; Sjøvold, 2014). Det foreligger imidlertid en risiko for at ulike trusler kan redusere produktiviteten (Sverdrup & Schei, 2019; Bang, 2008), som blant annet prosessstap gjennom manglende koordinering, motivasjon, målsetting, eller sosial loffing og konformitet (Thompson, 2015; Northouse, 2019; Sjøvold, 2014; Yukl, 2012).

Det finnes med andre ord en rekke utfordringer og fallgruver som team må overkomme for å realisere det faktiske potensialet ved å være teamorganisert. Å fokusere på psykologisk trygghet innad i team kan muligens bidra til at truslene til produktiviteten reduseres og synergieffektene forsterkes (Duhigg, 2016; Edmondson, 2018).

2.2 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler om at medlemmer i et team kan vise hverandre sitt sanne ansikt uten frykt for negative konsekvenser for eget selvbilde, status eller karriere (Kahn, 1990). Fenomenet bygger på at det foreligger en sosial risiko ved all menneskelig samhandling, og at man i et miljø med høy psykologisk trygghet skal føle seg tryggere til å ta denne mellommenneskelige risikoen (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). I et team med høy psykologisk trygghet vil man med andre ord føle på en trygghetsfølelse for å kunne si seg uenig, være seg selv, og ta opp det man føler for, uten å frykte sanksjoner som for eksempel avvisning eller å bli gjort forlegen. Denne trygghetsfølelsen bygger ifølge Edmondson (1999) på gjensidig respekt og tillit mellom teammedlemmene.

Konseptet psykologisk trygghet ble først introdusert i forskning av Schein & Bennis (1965) i forbindelse med endring og læring i organisasjoner. Her ble psykologisk trygghet diskutert som en nødvendighet for at individer skulle kunne føle seg trygge og i stand til å endre seg. Ifølge Schein & Bennis (1965) skulle psykologisk trygghet redusere potensiell fare, fjerne barrierer en har for endring, og skape et miljø som aksepterer prøving og feiling uten å risikere skyldfølelse (Frazier et al., 2017). En gjennomgående forståelse som kommer frem i forskning på psykologisk trygghet er likevel at fenomenet legger til rette for et miljø der det er ønske om å bidra med ideér og handling for et felles formål (Edmondson & Lei, 2014).

Vi vil gjennom de neste delkapitlene presentere relevante forløpere til hvordan psykologisk trygghet kan etableres, og effektene dette fører med seg, som gjerne er forklaringene på hvorfor psykologisk trygghet er relevant for arbeidsmiljøer. Deretter går vi inn på hvilken betydning psykologisk trygghet har i forbindelse med virtuell samhandling, før vi avslutningsvis presenterer hva vi vet om variasjoner i psykologisk trygghet over tid.

2.2.1 Forløpere til psykologisk trygghet

Enkeltstudier viser til ulike årsaker til hva som bidrar til å skape psykologisk trygghet. Ifølge Kahn (1990) er det fire faktorer som påvirker psykologisk trygghet: organisasjonsnormer, gruppedynamikk, mellommenneskelige forhold og ledelse. En longitudinell studie utført av Schulte, Cohen & Klein (2012) viser i tillegg til at stiftelsen av tette sosiale bånd kan bidra til økt psykologisk trygghet. Edmondson (1999) vektlegger teamdesign i form av ulik grad av autonomi, rolleklarhet og grad av gjensidig avhengighet som årsaksforklaringer knyttet til psykologisk trygghet. Metastudier om psykologisk trygghet fremhever samtidig faktorer som går igjen i flere enkeltstudier, som blant annet er støttende omgivelser, team karakteristikker og relasjoner (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017). Vi vil videre gå inn på årsakene vi ser går mest igjen, og som vil være relevant for diskusjonen senere i oppgaven.

2.2.1.1 Støttende omgivelser

Newman et al. (2017) trekker frem støttende omgivelser som en vesentlig forklaring til utvikling av psykologisk trygghet. Støttende omgivelser handler her om hvordan en opplever støtte, omtanke og tillit fra teammedlemmer, teamleder og organisasjonen for øvrig (Newman et al., 2017). Lederens rolle synes å være særlig viktig, i form av at inkludering, støtte, åpenhet og integritet fra lederen tydelig påvirker de ansattes oppfattelse av psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014). Ved at teamlederen utfører relasjonsbasert

og støttende lederskap vil det kunne skape ringvirkninger innad i teamet i form av at teammedlemmene adopterer denne positive adferden fra lederen og dermed bidrar til å skape en høyere grad av psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). Kahn (1990) viser i sine funn til at klare og tydelige føringer fra ledelsen økte den psykologiske tryggheten, i motsetning til hvordan uforutsigbart og selvmotsigende lederskap skapte en frykt for å trå feil. Betydningen av lederens adferd fremheves videre av Frazier et al. (2017), som fant støtte i sin studie for at positive relasjoner til lederen kan knyttes til psykologisk trygghet. De understreker rollen den nærmeste lederen spiller i utformingen av et støttende arbeidsmiljø og grunnlaget til psykologisk trygghet i team (Frazier et al., 2017).

2.2.1.2 Teamets karakteristikker

Newman et al. (2017) viser videre til at teammedlemmenes oppfattelse av teamets karakteristikker kan påvirke den opplevde psykologiske tryggheten. Elementer som felles belønning for teamet, formell teamstruktur, og engasjement for tilretteleggelse av arbeidsprosessen i teamet blant teammedlemmer er positivt assosiert med høy psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). Samtidig støtter Frazier et al. (2017) sine funn relevansen av arbeidsstrukturens karakteristikker i forbindelse med psykologisk trygghet. Her viste særlig gjensidig avhengighet og støtte blant teammedlemmene seg å ha en sterk påvirkning (Frazier et al., 2017). Dette går igjen i Edmondsons (1999) antydning om at nært sammenhengende arbeidsoppgaver burde være positivt relatert til psykologisk trygghet ettersom en slik situasjon gjør det vesentlig for teammedlemmene å støtte seg på hverandre for å fullføre oppgavene.

2.2.1.3 Relasjoner

Avslutningsvis blir mellommenneskelige relasjoner ansett som en vesentlig bidragsyter for psykologisk trygghet i team (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Schulte et al., 2012). Kahn (1990) sine funn viser til støttende og tillitsfulle interpersonlige forhold som grobunn for psykologisk trygghet. Slike relasjoner kunne blant annet innebære en følelse mellom teammedlemmene om at det var ufarlig å dele nye idéer, der de samtidig var trygge på at eventuelle tilbakemeldinger ville være konstruktive fremfor destruktive. Åpenhet og en følelse av tilhørighet gjorde og teammedlemmene tryggere (Kahn, 1990). Videre har Roberto (2002) funnet forutgående interaksjon mellom, og kjennskap til, teammedlemmer til å være drivere for psykologisk trygghet. Samtidig er det sosiale forholdet mellom

teammedlemmene, styrken i relasjonen mellom dem og inkludering i den indre sirkelen funnet som påvirkende faktorer (Newman et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014).

2.2.2 Effekter av psykologisk trygghet

Ettersom innledende forskning på psykologisk trygghet var relatert til hvordan man best kunne legge til rette for endring og læring organisasjoner, har det vært mye fokus på hvordan man ser effekter av psykologisk trygghet for læring og prestasjoner (Newman et al., 2017). Man har likevel også sett at psykologisk trygghet påvirker en rekke flere forhold, som kreativitet, engasjement, økt mestringstro og emosjonell tilknytning til bedriften, på en positiv måte (Frazier et al., 2017). Vi skal nå gå grundigere inn på hvordan psykologisk trygghet fører til bedre kommunikasjon, som videre fører til et godt miljø for læring og bedre teamprestasjoner.

2.2.2.1 Kommunikasjon

Psykologisk trygghet har blitt koblet til bedre kommunikasjon, i form av flere tilfeller av at teammedlemmer sier ifra dersom noe blir gjort feil, og en lavere terskel blant medlemmene for å dele meningene sine (Newman et al., 2017). Ved at teammedlemmene respekterer og blir respektert av hverandre og føler seg sikre på at ingen vil holde eventuelle feil mot dem, vil fordelene ved å si ifra og dele sine meninger bli tillagt mer vekt enn frykten for sanksjoner (Edmondson, 1999). Tynan (2005) fant samtidig at det var høyere sannsynlighet for at personer som føler seg sikre på at andre opplever psykologisk trygghet i relasjoner med dem, kom til å komme med konstruktiv kritikk, ta opp uenigheter, og si ifra om feil. Et miljø med slik åpen kommunikasjon vil føre til færre misforståelser blant teammedlemmer, høyere deltakelse i konstruktive diskusjoner (Simons & Peterson, 2000; Tynan, 2005), som videre kan føre til økt teameffektivitet (Edmondson & Lei, 2014). Teamene vil da ha et bedre potensiale til å kunne satse på arbeidsoppgave som avhenger av at medlemmene føler seg fri til å dele bekymringer, usikkerheter og informasjon, som videre vil fremme utvikling og læring i teamet (Newman et al., 2017).

2.2.2.2 Læring

Psykologisk trygghet har vist seg å være en viktig forutsetning for organisasjons- og teamlæring (Frazier et al, 2017; Newman et al, 2017). Edmondson (1999) viser til at desto høyere grad av psykologisk trygghet i et team, desto høyere er sjansen for at teamet lærer av sine feil og øker sin produktivitet. For at et team skal lykkes i forbedringsarbeid, må de være

i stand til, og villige til, å prøve nye prosedyrer og teknologier, og samtidig være åpne for å gi og motta tilbakemelding gjennom hele prosessen (Weick, 2002; Edmondson & Lei, 2014). Nettopp dette kan være mer risikabelt og vanskelig å oppnå med mindre teamet har en høy grad av psykologiske trygghet, ettersom medlemmer da lettere kan stille spørsmål, dele ideer og utfordre teamet (Tynan, 2005; Weick, 2002). Ved å ha høy psykologisk trygghet i team kan dermed teammedlemmene lære mer av hverandre og således utføre arbeidsoppgaver på en mer effektiv og nyskapende måte (Newman et al, 2017).

2.2.2.3 Prestasjoner

I tillegg til å indirekte forbedre prestasjoner som følge av bedre kommunikasjon og økt læring i teamet, er høy psykologisk trygghet og direkte knyttet til bedre både individuelle prestasjoner og teamprestasjoner (Newman et al., 2017). Psykologisk trygghet reduserer faren for potensielle konsekvenser ved å gjøre feil eller ta eget initiativ (Edmondson, 1999), som tillater teammedlemmer i større grad å utfordre seg selv og fokusere på oppgaver som forbedrer prestasjoner (Newman et al., 2017). Edmondson (1999) hevder at team med høy grad av psykologisk trygghet samarbeider bedre enn de med lav psykologisk trygghet. Ettersom høy grad av psykologisk trygghet er positivt korrelert med informasjonsdeling i team (Frazier et al, 2017), vil høy psykologisk trygghet i et team som arbeider med kunnskapsintensive oppgaver preget av usikkerhet og kompleksitet særlig legge til rette for potensielt bedre prestasjoner (Edmondson & Lei, 2014; Sanner & Bunderson, 2015). I sum skaper et psykologisk trygt klima bedre forutsetninger for felles mentale modeller blant teammedlemmer, innovasjon og risikotaking, som igjen kan øke teamets ytelse (Edmondson & Lei, 2014).

2.2.3 Psykologisk trygghet og virtuell samhandling

Ettersom teknologien i dagens samfunn og våre samhandlingsformer stadig utvikles, er virtuell samhandling blitt et fremvoksende forskningsområde (Ford et al., 2016; Marlow, Lacerenza & Salas, 2017). Forskningen på psykologisk trygghet har ikke holdt tilstrekkelig følge med fremveksten av virtuelle team, da det fortsatt gjenstår viktige bidrag for å forstå hvordan man kan skape psykologisk trygghet i virtuelle team (Feitosa & Salas, 2020; Han et al., 2017). Imidlertid finnes det noe forskning som introduserer kombinasjonen av psykologisk trygghet og virtuelle team, som vi videre vil presentere her.

Zhang, Fang, Wei & Chen (2010) fant at et psykologisk trygt klima bidrar til økt tillit og mer informasjonsdeling i virtuelle team, noe som igjen kan forsterke den psykologiske tryggheten i team. Schei, Sverdrup & Fyhn (2020) anser psykologisk trygghet i virtuelle team som vesentlig og en direkte forløper til teameffektivitet. Her viser de blant annet til at psykologisk trygghet kan bidra til økte teamprestasjoner og trivsel i virtuelle team. De hevder at psykologisk trygghet kan være nødvendig i virtuelle team ettersom virtuell kommunikasjon kan skape særlige utfordringer (Schei et al., 2020). Disse utfordringene kan knyttes til at kommunikasjonen i virtuelle team ofte er asynkron, mindre interaktiv og mindre relasjonsorientert enn i tradisjonelle team (Mesmer-Magnus, DeChurch, Rodriguez & Wildman, 2011). Det kan derfor være nødvendig å ha en høy kommunikasjonsfrekvens i virtuelle team for å bøte på disse utfordringene (Wilson, O'Leary, Matieu & Jett, 2007), særlig i situasjoner hvor etableringen av felles forståelse er påkrevd for å ta gode beslutninger (Marlow et al., 2017; Ford, Piccolo & Ford, 2016).

Gibson & Gibbs (2006) undersøkte rollen et psykologisk trygt kommunikasjonsklima har i team med geografisk spredning og elektronisk avhengighet. De gjennomførte intervjuer med 177 medlemmer av 14 team fra forskjellige organisasjoner, bransjer og nasjoner. Her avdekket de negative effekter på teamene med geografisk spredning og elektronisk avhengighet, og fant at et psykologisk trygt kommunikasjonsklima kan dempe disse negative effektene. Gibson & Gibbs testet deretter hypotesene sine i en oppfølgingsundersøkelse på nettet med 266 individer i 56 ingeniør-prosjektgrupper som produserte jagerfly. Resultatene bekreftet de negative hovedeffektene på teamene, samt de modererende effektene av psykologisk trygghet med hensyn til disse negative forholdene. Knapp (2016) og Kirkman et al. (2013) har samtidig kommet frem til tilsvarende funn hva angår psykologisk trygghet sin modererende effekt på negative teameffekter ved virtuelt samarbeid. Kirkman et al. (2013) påpeker dessuten også viktigheten av å kommunisere med bruk av webkamera for å øke den psykologiske tryggheten i virtuelle team.

For å gå grundigere inn på hvordan virtuell samhandling kan påvirke et team vil vi i tillegg belyse teori knyttet spesifikt til psykologisk trygghet og utnyttelse av teknologi. Basert på definisjonen fra Kirkman & Mathieu (2005) presentert tidligere, er det nemlig mulig å befinne seg i et virtuelt team både med og uten geografisk spredning blant teammedlemmene. Dette tilsier at det teknologiske aspektet er det som kategoriserer et virtuelt team, fremfor lokasjon. Ser vi videre på forskning om psykologisk trygghet relatert

til samhandling ved hjelp av teknologiske løsninger, finner vi at psykologisk trygghet har vist seg å spille en rolle i suksessfull samhandling og kommunikasjon ved hjelp av teknologiske systemer (Schepers et al., 2008).

Schepers et al. (2008) gjennomførte en studie med 361 studenter fordelt i 36 team, der de undersøkte om den psykologiske tryggheten i teamene hadde en betydning for implementeringen av programvare teammedlemmene skulle bruke til å blant annet samarbeide, kommunisere, dele informasjon og diskutere. Dette var en type programvare egnet for team som skal samarbeide på tvers av geografisk spredte lokasjoner. Her fant de en positiv direkte effekt av psykologisk trygghet på utnyttelsen av teknologien mellom teammedlemmene. Funnene deres viser at psykologisk trygghet har en signifikant påvirkning på opplevd nytte og brukervennlighet hos teammedlemmene (Schepers et al., 2008). Dette kan tyde på at team med høy grad av psykologisk trygghet vil mestre virtuelt samarbeid bedre enn team som opplever en lavere grad av psykologisk trygghet. Denne studien bekrefter også funnene fra Edmondson, Bohmer & Pisano (2001) om at team med høyere grad av psykologisk trygghet viste mer effektiv og tilstrekkelig bruk av ny teknologi, i motsetning til team der medlemmene ikke følte seg trygge.

Dersom det virtuelle teamet i tillegg viser seg å være geografisk spredt, mener Griffith & Neale (2001) at teammedlemmene vil kunne oppleve en mer begrenset utvikling av den psykologiske tryggheten i teamet, sammenlignet med de i team som er samlet geografisk. Samtidig argumenteres det for at team med medlemmer på ulike lokasjoner vil kunne opprettholde psykologisk trygghet i teamet ved å samarbeide ved hjelp av teknologi som legger til rette for rik kommunikasjon, informasjonsdeling og muligheten til å ta opp problemer og bekymringer til diskusjon (Griffith & Neale, 2001). Da vil teamet beholde elementer ved samhandling som legger grunnlaget for psykologisk trygghet funnet i forskning på team med fysisk tilstedeværelse, og dermed kunne moderere det negative forholdet mellom psykologisk trygghet i teamet og geografisk spredning av teammedlemmene (Griffith & Neale, 2001).

Til tross for de ovennevnte elementene som kan knyttes til psykologisk trygghet og virtuell samhandling, har vi ikke funnet forskning som direkte omtaler team med en grad av virtualitet der virtuell samhandling fra ulike lokasjoner kombineres med fysisk tilstedeværelse over lengre perioder, relatert til hvordan den psykologiske tryggheten

utspiller seg i slike team. Dette er en form for organisering av team som er høyst relevant i dag (Feitosa & Salas, 2020; McKinsey, 2020), og som vi dermed ønsker å bidra med forskning til.

2.2.4 Psykologisk trygghet over tid

Et aspekt ved psykologisk trygghet vi per dags dato vet lite om, er hvordan konseptet utarter seg over tid, om følelsen av psykologisk trygghet er stabil eller varierer, samt hva som eventuelt påvirker midlertidige endringer i tryggheten. Majoriteten av de publiserte artiklene fra dagens forskning består av tverrsnittstudier (Frazier et al., 2017), og det foreligger derfor ikke en tilstrekkelig dynamisk forståelse av fenomenet (Newman et al., 2017; Kim et al., 2020). En av studiene som har forsket på fenomenet over tid, skrevet av Liang, Farh & Farh (2012), viser til at den opplevde psykologiske tryggheten i team kun var moderat korrelert ($r = 0,27$) med målinger gjort kun seks uker fra hverandre. Dette kan indikere at psykologisk trygghet faktisk varierer over tid, dog uten signifikante bevis.

Dermed anser vi vår forskning som et bidrag det longitudinelle forskningsgrunnlaget om forståelsen av hvordan psykologisk trygghet oppleves over tid. Samtidig anser vi scenarioet vi forsker på, altså team som går fra fysisk til virtuell samhandling, som å være høyst relevant for mange team og bedrifter i en stadig endrende verden.

2.3 Oppsummering av teori

Vi har til nå fokusert på hva et team er, basert på Thompson (2015) sin definisjon, hva som kjennetegner virtuelle team, og hvordan team potensielt kan løse oppgaver bedre enn enkeltindivider. Vi presenterte videre fenomenet psykologisk trygghet, en trygghetsfølelse blant teammedlemmer som reduserer frykten av sanksjoner og dermed øker sannsynligheten for at medlemmene tør å være seg selv. Forløpere til psykologisk trygghet ble beskrevet, der vi har gått grundigere inn på støttende omgivelser, teamets karakteristikk og relasjoner som viktige faktorer. Fenomenet har en rekke fordelaktige effekter, der bedre kommunikasjon, læring og prestasjoner kan knyttes til høy grad av psykologisk trygghet.

Til tross for at det foreligger omfattende forskning på virtuelle team, anses likevel forskningen mangelfull med hensyn til hva som skal til for å danne vellykkede virtuelle team (Dulebohn & Hoch, 2017; Marlow et al., 2017; Ford et al., 2016). Vi har i dette kapittelet

presentert teori som kan knyttes mellom psykologisk trygghet og virtuell samhandling, en knytning hvor flere har ytret et behov for ytterligere forskning (Feitosa & Salas, 2020; Han et al., 2017). Dessuten har ikke vi funnet forskning som direkte omtaler hvordan den psykologiske tryggheten påvirkes i tradisjonelle team som går over til virtuell samarbeidsform, eller team som veksler mellom disse samarbeidsformene. Vi ønsker dermed å bidra med funn på disse områdene. Vi anser videre vår forskning som et konstruktivt bidrag det longitudinelle forskningsgrunnlaget om forståelsen av hvordan psykologisk trygghet oppleves over tid. Basert på det ovennevnte, vurderer vi det som særlig relevant å gå i dybden på hvilken betydning endringen i samarbeidsform har for den psykologiske trygghet i team. Vi håper vår forskning vil bidra med verdifull innsikt som kan være av praktisk verdi for fremtidig teamarbeid.

3. Metode

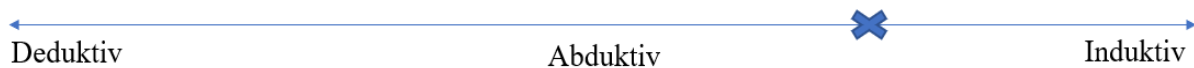
I dette kapittelet presenteres de metodiske valgene vi har tatt for å besvare oppgavens problemstilling, samt hvordan disse valgene påvirker forskningskvaliteten. Avslutningsvis presenterer vi etiske betraktninger knyttet til vår forskning. Vi har prioritert å fokusere på forklaringer av våre valg, fremfor å gjengi generell teori om alternative metodiske valg.

3.1 Forskningstilnærming

Vi har tilstrebet å ha en mest mulig åpen og induktiv tilnærming til vår forskning. Vi startet planleggingen med stor interesse for å få bedre innsikt i hvordan og hvorfor den psykologiske tryggheten varierer over tid i team, ettersom forskningsgrunnlaget på dette anses som mangelfull (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Vi valgte derfor å gå i dybden på fenomenet gjennom en eksplorerende studie. Derfor startet vi datainnsamlingen mest mulig induktivt, for å få muligheten til å se hva det ville være mest interessant å spisse oss inn mot. Et av temaene vi innledningsvis merket oss som relevant, var hvordan endringen fra fysisk tilstedeværelse til hjemmekontor kunne påvirke den psykologiske tryggheten, da vi tidlig i planleggingsprosessen selv opplevde nedstengingen av landet på grunn av COVID-19. Samtidig opplevde vi en stor grad av usikkerhet knyttet til dette viruset og hvilke implikasjoner restriksjonene kom til å ha for teamene i studien. Denne uforutsigbarheten ble dermed enda et argument for å innledningsvis holde datainnsamlingen åpen og fleksibel.

Etter å ha gjennomført datainnsamlingen, satt vi igjen med et mangfoldig og rikt datagrunnlag. I løpet av innsamlingen hadde vi lagt merke til ulike temaer som var mer fremtredende enn andre, der endrede samarbeidsformer fremdeles var et av dem. For å gjøre det mulig å gå i dybden på et område så vi derfor et behov for å avdekke mønstre i våre data og se til teori for å ende opp med en spisset problemstilling. Basert på denne gjennomgangen landet vi på problemstillingen: *“Hvilken betydning har endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor for den psykologiske tryggheten i veletablerte team?”*

Vi startet altså forskningen med en induktiv tilnærming, før vi underveis i analyseprosessen fikk spisset oppgaven gjennom tolking av data og konsultering av eksisterende teori. Vi anser denne tilnærmingen som gunstig for forskningens formål. Vi fikk gjennom datainnsamlingen opparbeidet en forståelse for hvordan og hvorfor den psykologiske tryggheten varierer over tid, samtidig som vi fikk utforske de mest interessante temaene som kom frem gjennom vår dataanalyse. Dermed har vår forskningstilnærming variert fra å være meget induktiv til å være delvis abduktiv, ettersom vi gjennom forskningsprosessen kom frem til den endelige problemstillingen både på grunnlag av en åpen datainnsamling og eksisterende teori (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Til tross for at vi trolig har blitt noe farget underveis i datainnsamlingsprosessen, mener vi at vi har vært refleksive og gjort nødvendige grep for å beholde vår induktive tilnærming. Vi illustrerer vår forsknings-tilnærming i figuren nedenfor:



Figur 3.1: Vi viser til de ulike forskningstilnærmingene langs et kontinuum, hvor vi anser vår forskning som overveiende induktiv.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet angir den overordnede planen for hvordan problemstillingen skal besvares (Saunders et al., 2016). Jacobsen (2015) og Saunders et al. (2016) påpeker sammen fem ulike valg som må tas i det forskningsdesignet skal avgjøres.

1. Valget om forskningsformål; eksplorerende, deskriptiv eller forklarende,
 2. Valget om metode; kvalitativ eller kvantitativ,
 3. Valget om design; intensivt eller ekstensivt,
 4. Valget om tidshorisont; tverrsnitt- eller longitudinell, og
 5. Valget av forskningsstrategi.
1. Vi har valgt å gå eksplorerende til verks. Dette er spesielt nyttig sett opp mot vårt forskningsformål, da det er nødvendig å stille åpne spørsmål for å få innsikt og bedre forståelse av et konkret fenomen (Saunders et al., 2016). En annen fordel med dette er fleksibiliteten i forskningsdesignet, ettersom man kan tilpasse fokuset i forskningen fortløpende basert på funnene som blir gjort underveis (Tjora, 2018). Vi har ansett denne fleksibiliteten som viktig grunnet COVID-19.

2. Vi har valgt kvalitativ metode ettersom metoden er velegnet til å studere informanternes tanker, følelser og meninger om psykologisk trygghet i deres team (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Nettopp dette er en viktig forutsetning for at vi skal kunne utvikle en dypere forståelse av hvilken betydning den påførte endringen av samarbeidsformer hadde for den psykologiske tryggheten i teamene.
3. Vi har valgt et intensivt design ettersom vi anså det som mest formålstjenlig å skape dybde i vårt datagrunnlag med få respondenter versus å få et mer generelt datagrunnlag med flere informanter. Vi anså dybde i våre data som nødvendig ettersom det foreligger lite eksisterende teori som vi har kunnet danne hypoteser på grunnlag av. Fortolkende studier, slik som vår, har samtidig best kvalitet når de oppnår “tykke forklaringer”, noe som fordrer dybde i datainnsamlingen. Med tykke forklaringer mener vi forklaringer som er “dypt fundert i livsverdenen til menneskene som studeres” (Lukka & Modell, 2010, s. 466).
4. Vi har valgt å gjennomføre en longitudinell studie, som innebærer å samle inn en serie av øyeblikksbilder over en gitt tidsperiode (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013). Årsaken til dette er at longitudinelle studier egner seg meget godt til å oppfatte endringer over tid (Saunders et al., 2016). På denne måten har vi klart å få omfattende kjennskap til hvordan og hvorfor våre informanter har opplevd at den psykologiske tryggheten har variert over tid.
5. Vi har gjennomført en casestudie av flere team. Grunnen til dette er at vi kan gå dypere inn i sosiale prosesser, mekanismer og mønstre i fenomenet vi studerer gjennom en casestudie (Yin, 2014). Psykologisk trygghet anses videre som et teamfenomen (Edmondson & Lei, 2014), hvor vi dermed observerer fenomenet i sin sanne kontekst. Dermed anser vi denne strategien som den mest formålstjenlige for å besvare vår problemstilling. Imidlertid er en vesentlig del av arbeidet med studien å velge casen som skal studeres, samt avgrensningene rundt casen. I det begrensningene er satt, er hovedoppgaven å forstå dynamikken i casen opp mot den gitte konteksten som casen befinner seg i (Saunders et al., 2016). Forskningscasen beskrives nærmere i det neste delkapittelet.

3.3 Forskningscase

3.3.1 Organisasjonen

Organisasjonen vi har samarbeidet med er ansett som en større og innovativ aktør i den norske finansbransjen. De ansatte peker på at kulturen i organisasjonen anses som åpen og inkluderende. Organisasjonen bidrar til dette blant annet ved at alle samles en gang månedlig for at de ansatte skal stifte bekjenskaper på tvers av team og avdelinger. Finansbransjen er dog under stort press som følge av teknologisk fremvekst, nye reguleringer og internasjonal konkurranse. Dette skaper incentiver til at organisasjonen må være meget tilpasningsdyktig og dermed ha en innovativ og prestasjonsfremmende kultur.

3.3.2 De ulike teamene

Vi har samlet inn data fra tre ulike team i en referanseperiode fra januar til oktober 2020. Teamenes hovedoppgaver rettes inn mot digitale løsninger og kundeopplevelser. Teamene er lokalisert i et åpent kontorlokale sammen med andre team fra avdelingen. Hvert team sitter tett samlet og samarbeider fortløpende gjennom arbeidsdagen.

Teamene benytter en agil arbeidsmetodikk. Samtlige team og informanter er svært vant med å utnytte ulike digitale verktøy i løsningen av sine arbeidsoppgaver. Mye av kommunikasjonen i teamene foregår på programmet “Slack”. Teamene bruker samtidig flere digitale verktøy for å strukturere samarbeidet og ha en transparent arbeidsprosess, hvor alle arbeidsoppgaver er tilgjengelig og synlig for samtlige i teamene. Arbeidsprosessen anses omtrentlig lik på tvers av teamene. Derimot varierer arbeidsoppgavene og arbeidsomfanget til hvert enkelt team i noen grad.

Alle teamene har lik møtestruktur. Teamene avholder et daglig møte (“stand up”) hvor de gjennomgår dagens agenda. Her meddeler hvert teammedlem hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres denne dagen og eventuelt om de har behov for støtte. Teamene har koordinerings- og planleggingsmøter fredager og mandager hvor teamenes oppgaver prioriteres og struktureres. Videre har de et tilbakemeldingsmøte (“retroperspektiv”) en gang i måneden, hvor teamene gjennomgår arbeidet fra sist måned, hvordan samarbeidet dem imellom har fungert, samt hvordan teamet har prestert. Her blir det tilrettelagt for at det

enkelte teammedlem kommer med tilbakemeldinger og forbedringspotensialer for både teamet og enkeltpersoner.

Teamene er i høyeste grad likt designet. De består av mellom 5 og 12 individer med en tverrfaglig sammensetning. De ulike teamene består av en overvekt faste ansatte, samt noen eksterne konsulenter. Teammedlemmene opererer normalt sett med en høy grad av avhengighet, hvor de belager seg på støtte av hverandre for at teamet kan levere et komplett produkt. Teamene preges av et sterkt prestasjonsfokus, hvor kohesjonen innen de ulike teamene anses som meget høy og kulturen anses veletablert. Vi vil gjengi flere sentrale trekk hos teamene gjennom kapittel 4 og 5.

3.3.3 COVID-19

I tillegg til det ovennevnte har koronapandemien, i varierende grad gjennom referanseperioden, hatt innvirkning på vår forskning. Grunnet høy smitteforekomst iverksatte myndighetene på ulike tidspunkter drastiske tiltak for å begrense smittespredningen. 12. mars 2020 ble det besluttet nasjonal nedstenging som blant annet førte til stengte skoler og hjemmekontor for samtlige bedrifter som hadde mulighet til det (Regjeringen, 2020). Mot starten av juni ble smittesituasjonen mer og mer oversiktlig, og bedrifter kunne gå tilbake til mer normaliserte tilstander igjen, til tross for fortsatte anbefalinger om sosial distansering. Rundt slutten av august blusset smitten i landet opp igjen, og ulike lokalsamfunn valgte igjen å innføre strenge tiltak for å begrense smitten. Begge disse periodene førte til at casebedriften ble tvunget til å endre fra fysisk til virtuell samhandlingsform.

3.4 Datainnsamling

Dataene vi har belaget våre funn på har vært primærdata, altså data som vi selv har samlet inn (Jacobsen, 2015). Primærdataene våre er samlet inn gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer, som nevnes mer inngående i delkapittel 3.4.3.

3.4.1 Utvalg

Studier med vårt forskningsdesign har ikke til hensikt å skape generaliserbare funn, men fokuserer derimot på å få en rik forståelse for et spesifikt fenomen (Gioia et al., 2012). Utgangspunktet for seleksjonen av vårt utvalg er dermed tuftet på hensiktsmessighet over representativitet.

Vårt endelige utvalg ble selektert i samråd med kontaktpersonen fra organisasjonen vi forsket på. Dialogen med vår kontaktperson ble gjort både gjennom mail og fysiske møter. Denne dialogen var vesentlig for å finne hensiktsmessig utvalg ettersom kontaktpersonen vår hadde best kjennskap til både organisasjonen og de ulike teamene. Gjennom sparring med vår veileder og dialog med vår kontaktperson, kom vi frem til seks kriterier for vårt utvalg som enten ble helt eller delvis oppfylt, som vist i tabellen under.

Kriteria	Kommentar
Vi ønsket å samle inn data fra tre team	Oppfylt.
Teamene som skulle forskes på hadde vært etablert før 01.01.2020	Oppfylt. Alle teamene var etablert minst ett år i forveien av studien.
Teamene skulle være relativt like hva angår design (størrelse, erfaringsnivå, kjønnsmessig fordeling, roller i teamet, arbeidsmetodikk og organisasjonsmessig tilhørighet) og utvalget fra hvert team var representativt i henhold til designet	Oppfylt. Teamene var opprettet cirka samtidig og er tilknyttet samme avdeling i organisasjonen. Informantene på tvers av teamene hadde meget samsvarende funksjoner/roller og karakteristikk. Alle teammedlemmene var kun medlem av et team.
Utvalget fra hvert team skulle være cirka likt i antall	Delvis oppfylt. Utvalget ble ikke optimalt for et av teamene pga frivillighet og viljen til å delta i studien blant teammedlemmene.
Teamene skulle bestå gjennom hele prosjektets varighet (01.01.2020 - 20.12.2020)	Oppfylt. Samtlige team også skal bestå videre etter dette.
Hver informant burde være motivert for å delta på tre dybdeintervjuer på mellom 45 og 90 minutter gjennom studiens varighet	Oppfylt. Ingen informanter trakk seg underveis.

Figur 3.2: Utvalgsriterier og oppfyllelsen av dem basert på endelig utvalg .

De ovennevnte kriteriene resulterte i et initialt utvalg på ni informanter fra tre ulike team. Dette utvalget ekspanderte til totalt elleve informanter i august. Årsaken til at vi ønsket å samle inn data fra tre team var at ingen team er like, og at vi på forhånd antok at de ulike teamene trolig ville oppleve ulike hendelser og situasjoner som kunne skape variasjoner i den psykologiske tryggheten underveis i forskningsperioden. Dermed anså vi sannsynligheten som høyere for at vi kunne identifisere momenter som faktisk hjalp oss med å besvare vår problemstilling. Til sammen har de ulike informantene gitt oss et svært rikt datagrunnlag basert på ulike perspektiver og erfaringer fra hvert enkelt team. Dette mener vi

har bidratt til et mer nyansert bilde av hvilken betydning endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid har hatt for den psykologiske tryggheten i de tre teamene vi har undersøkt.

3.4.2 Innsamling av primærdata

Basert på studiens formål og vårt forskningsdesign, anså vi det som mest hensiktsmessig å gjennomføre all datainnsamlingen i denne studien gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer. Vi valgte denne datainnsamlingsmetoden ettersom den gir en stor grad av fleksibilitet til å kunne fordype seg i de momentene som informantene anså som viktigst hva angår psykologisk trygghet underveis i intervjuene. Datainnsamlingsformen er dermed meget velegnet til vårt induktive og eksplorerende forskningsdesign (Saunders et al., 2016; Ryen, 2010; Gioia et al., 2012). Datagrunnlaget til oppgaven gjengis i figuren under.

	Intervjurunde 1	Intervjurunde 2	Intervjurunde 3	Antall intervju
Team 1	3	4	3	10
Team 2	4	4	5	13
Team 3	2	3	3	8
Totalt	9	11	11	31

Figur 3.3: Datagrunnlaget til oppgaven.

3.4.2.1 Intervjuprosessen

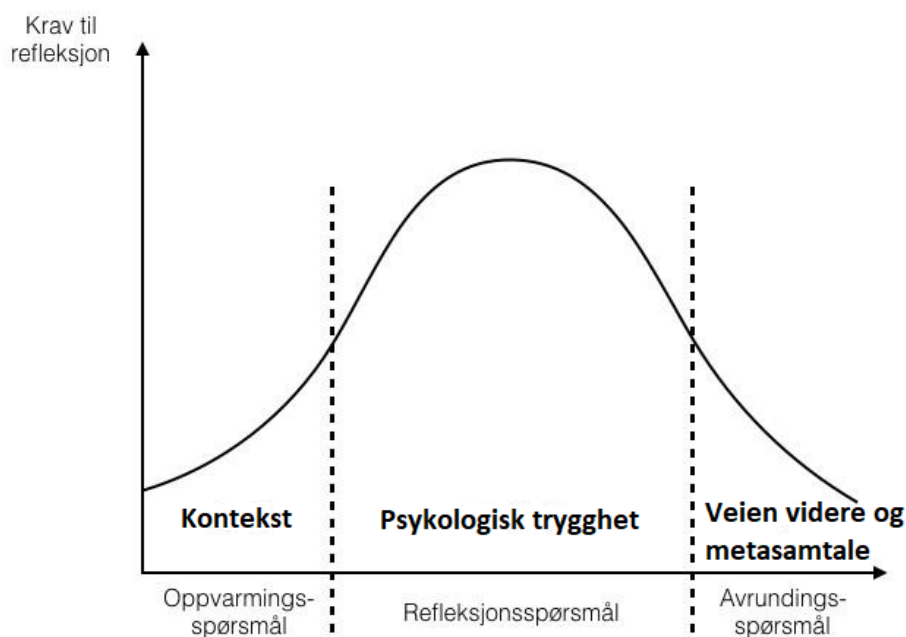
Vi har gjennomført tre runder med to-til-en semi-strukturerte dybdeintervjuer. For hvert intervju hadde vi en intervjuleder og en assistent, hvor begge var aktive deltakere i intervjuet. Vi byttet på rollene for hvert intervju. Viktigheten av grundige forberedelser til intervjuer kan ikke understrekes nok (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2015; Ryen, 2010). Hver intervjuguide ble av den grunn nøye diskutert mellom oss, samtidig som veileder fikk gitt konstruktive innspill til den første intervjuguiden. I forkant av hvert intervju i runde to og tre leste vi oss opp på tidligere intervjutranskriberinger og notater for hver enkelt informant for å forberede eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Vi oversendte intervjuguiden til hver informant flere dager i forkant av selve intervjuet slik informantene fikk muligheten til å forberede seg til intervjuet. Hensikten med dette var å iverksette en refleksjonsprosess som kunne føre til mer konsise og gjennomtenkte svar. Intervjuguiden inneholdt noen åpne spørsmål som ga respondenten en pekepinn på hva vi ønsket å snakke om underveis i intervjuet, dog uten å begrense svaralternativene til

informanten. Intervjuguidene er for de ulike intervjuene er vedlagt i kapittel 8 som vedlegg B, C og D.

I starten av hvert intervju gikk vi gjennom vår forskningsformalia, hvor vi eksplisitt la vekt på at ingenting som ble nevnt under intervjuet ville bli brukt mot vedkommende eller vil bli videreformidlet til vedkommende sin sjef og/eller kollegaer. Videre ba vi om eksplisitt samtykke til å ta opp hvert intervju ved bruk av lydopptaker. Intervjuene ble tatt opp på lyd for å sikre en mer nøyaktig forståelse av respondentens svar samt for å redusere risikoen for at verdifull informasjon gikk tapt (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2015; Ryen, 2010). I tillegg til lydopptakene, skrev vi ned notater underveis om reaksjoner og adferd utført av informantene i løpet av intervjuet for å berike det kvalitative datagrunnlaget.

Vi har gjennom alle intervjuer vært svært bevisst på bruken av åpne spørsmål for å være tro mot vår induktive og eksplorerende tilnærming. Ingen intervjuer har av den grunn vært identiske. Informantene fikk god tid til å resonnerer rundt hvert spørsmål, hvor vi aktivt benyttet stillhet som virkemiddel slik informantene fikk tenke litt ekstra før vi gikk videre i intervjuet. Samtlige av spørsmålene i intervjuguiden har blitt stilt til alle, men på ulike tidspunkter og med ulik grad av oppfølging basert på informantenes svar. Informantene har av den grunn formet intervjuet avhengig av hva vedkommende tok opp underveis i intervjuet. Strukturen i våre intervjuer kan illustreres ved bruk av følgende figur:



Figur 3.4: Illustrasjon av strukturen i våre dybdeintervju basert på Tjora (2018).

Hvert intervju startet med kontekstbaserte spørsmål. Dette var for å få en klar forståelse for hvilke endringer som hadde skjedd fra gang til gang, samt starte en refleksjonsprosess hos informanten. Deretter gjenga vi ordrett en definisjon på hvordan en høy grad av psykologisk trygghet i team kan oppleves. Dette var for å sikre at informanten forstod hva vi faktisk ønsket å måle og snakke om i den påfølgende delen. I delen hvor det ble snakket om psykologisk trygghet, fikk vi hver informant til å tegne en kurve som illustrerte hvordan vedkommende opplevde at den psykologiske tryggheten hadde vært i løpet av måleperioden. Denne kurven ble videre brukt for å snakke rundt informantens meninger, opplevelse og holdning til fenomenet. Avslutningsvis ble det stilt eventuelle oppfølgingsspørsmål fra tidligere intervjuer, samt at det ble gjennomført en metasamtale og en redegjørelse for veien videre.

Alle intervjuene ble gjennomført i møterom i organisasjonens lokaler. Vi hadde beregnet en romslig tidsramme for hvert intervju, da hensikten var å gi informantene rikelig med tid til å kunne reflektere over sine egne opplevelser og meninger rundt psykologisk trygghet. 29 av 31 intervjuer ble gjennomført ansikt-til-ansikt. To intervjuer ble gjennomført virtuelt med bruk av webkamera grunnet COVID-19, hvor det ene var i intervjurunde 2 og det andre var i runde 3. Disse intervjuene ble gjennomført med tilnærmet lik struktur og virkemidler som de øvrige intervjuene, da vi ikke anså den virtuelle intervjuformen som en nevneverdig ulempe sett opp mot kvaliteten i svarene fra informantene. Grunnen til dette kan blant annet være at vi hadde etablert gode spilleregler og etablert et nødvendig tillitsforhold i løpet av de(n) første intervjurunden(e). Informantene var samtidig fortrolig med dette siden de jobbet slik daglig i sine respektive team.

3.4.2.2 Særskilt om intervjurunde 1

Intervjurunden ble gjennomført i uke 27 over to dager, hvor referanseperioden var fra 01.01.2020 til da. Vi brukte noe tid i starten av hvert intervju for å etablere tillit, samt et åpent og ærlig kommunikasjonsklima siden vi undersøkte et sosialt fenomen som innebærer personenes subjektive meninger og følelser. Denne måleperioden var lang, samt preget av både høy arbeidsintensitet og de innledende konsekvensene av COVID-19. Intervjuene denne runden varte i snitt cirka 65 minutter.

3.4.2.3 Særskilt om intervjurunde 2

Intervjurunden ble gjennomført i uke 35 over to dager, hvor referanseperioden var fra uke 27 til da. De fleste informantene hadde hatt sommerferie i deler av måleperioden. Måleperioden ble av flere omtalt som mindre arbeidsintensiv. Dette påvirket tilsynelatende også hvor mye hver informant hadde å dele av nye hendelser relatert til den psykologiske tryggheten i teamene. Intervjuene denne runden varte i snitt cirka 45 minutter.

3.4.2.4 Særskilt om intervjurunde 3

Intervjurunden ble gjennomført i uke 41 over to dager, hvor referanseperioden var fra uke 35 til da. Måleperioden fremsto som ganske arbeidsintensiv for de ulike teamene. Vi gjennomførte en metasamtale i slutten av hvert intervju, hvor vi spurte hver enkelt om hvordan det hadde vært å delta i studien, samt hvorvidt informanten følte at vedkommende kunne snakke åpent om de temaene som hun/han ønsket. Basert på tilbakemeldingene fremstår det som at vi klarte å beholde en induktiv og åpen tilnærming til temaet gjennom hele forskningsperioden. Intervjuene denne runden varte i snitt cirka 55 minutter.

3.5 Dataanalyse

Vår dataanalyse baseres på kvalitative data samlet inn gjennom tre intervjurunder, som beskrevet i kapittelet ovenfor. Analyse av kvalitativ data handler om å dokumentere, utforske, systematisere, kategorisere og avslutningsvis sammenbinde data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vi har benyttet tematisk tilnærming til vår dataanalyse, der essensen er å søke etter mening gjennom tema eller mønstre som går igjen i datasettet (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2015). I det følgende presenteres hvordan vi har transkribert, kodet og presentert data i studien, samt hensikten bak våre valg.

3.5.1 Transkripsjoner

En tidkrevende og viktig del av analyseprosessen har vært å bli kjent med datasettet gjennom transkribering av lydopptakene fra intervjuene. Lydopptakene av intervjuene ble manuelt transkribert, ordrett i sin helhet. Alle transkripsjonene er normalisert (Tjora, 2018), hvor vi har valgt å oversette transkripsjonene fra dialekt-språk til bokmål for å ivareta informantenes anonymitet. Under transkripsjonsprosessen la vi samtidig vekt på hvordan informantene opptrådte mens de svarte. Det ble lagt til notater for latter, nøling, tenkepauser og lignende samtaletrekk for å bedre formidle betydningen av svarene til informantene.

I2: Hvordan opplever du å være del av teamet?

Veldig bra [Kontant sagt]. Jeg stortrives. Både fordi jeg får holde på med [redacted] men også fordi det er veldig bra kollegaer. Ehm. [Liten pause]. Bra kjemi, og... ja. Ehm. Går veldig godt overens. Jeg er fan av måten jeg får jobbe på også. Jeg får veldig mye eierskap. Ting blir liksom ikke...

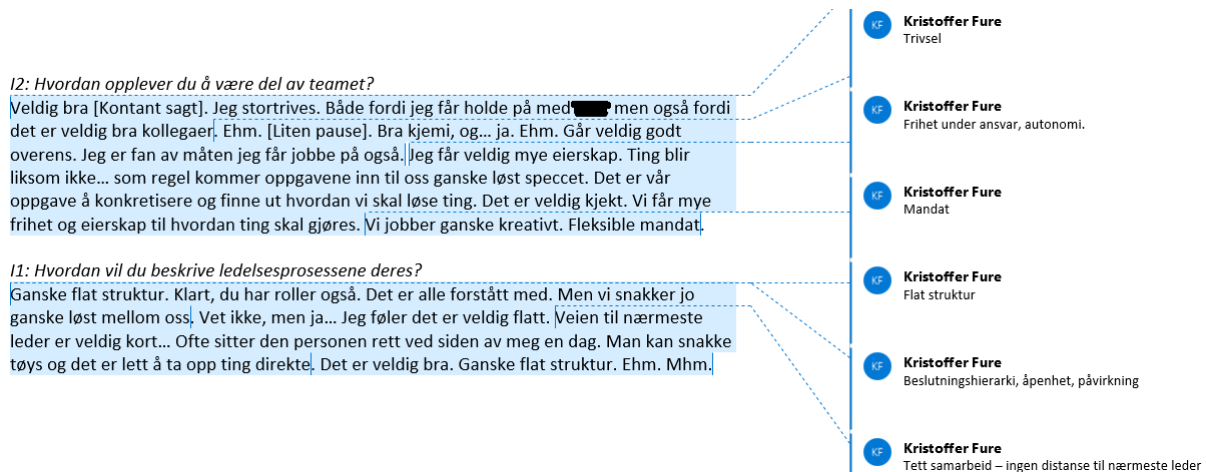
Figur 3.5: Eksempel på transkribering og notat for samtaletrekk.

Denne ekstra kontekstuelle informasjonen sørget for at viktige hendelser som kunne påvirke betydningen av dataene i intervjuene ikke ble oversett i analyseprosessen (Saunders et al., 2016). Vi endte totalt opp med 258 A-4 sider med transkriberinger.

3.5.2 Koding av data

Grunnlaget for kodingen i studien tar utgangspunkt i et fokus på å oppnå en dypere forståelse av det som ligger bak utsagnene fra hvert intervju (Johannessen et al., 2011). Med dette har vi forsøkt å forstå hvordan informantene har opplevd den psykologiske tryggheten i teamene sine underveis i måleperioden.

Den innledende dataanalysen og kodingen av samtlige intervjuer ble gjort separat av forskerne, ettersom vi ønsket å unngå farging av hverandres synspunkter tidlig i analyseprosessen. Underveis i analysen skrev vi ned notater basert på hovedinntrykkene vi fikk fra hver informant, samt mulige påstander om hvordan og hvorfor den psykologiske tryggheten varierte for vedkommende for å bygge teori og øke vår forståelse for fenomenet.



Figur 3.6: Eksempel på innledende koding og analyse i Microsoft Word.

Etter å ha analysert ferdig samtlige intervjuer, møttes vi for å presentere våre analyser for hverandre. Hensikten med dette var å komme frem til konkrete temaer og trender i datasettet som kunne danne utgangspunktet for en spissing av vår oppgave. Det var først etter dette møtet og gjennom et møte med vår veileder at vi konkretiserte problemstillingen til å handle

om endrede samarbeidsformer, som omtalt i kapittel 3.1. Etter å ha landet på en endelig problemstilling, gjennomgikk vi datamaterialet på nytt og strukturerte dette inn i ulike kategorier som videre danner strukturen i funn-kapittelet.

3.5.3 Presentasjon av data

I resultatdelen presenteres våre data gjennom bruken av “show and tell” (Golden-Biddle & Locke, 1997), hvor vi viser til sitater fra intervjuer og drøfter den mulige betydningen av dette opp mot vår problemstilling. Alle sitater og utsagn er presentert i anførselstegn og satt i kursiv. Noen sitater henviser til meninger som er vanskelig å forstå utenfor settingen de er sagt i. Eventuelle korrigeringer eller presiseringer i sitater gjort av oss er markert med klammetegn “[]”. I noen tilfeller har vi ikke tatt i bruk hele utsagnet i sitatet. Disse tilfellene er markert med “(...)”. Dette gjelder særlig tilfeller hvor det er brukt fyllord eller ufullstendige setninger som ikke tilfører utsagnet mening eller verdi.

3.6 Forskningskvalitet

Vi vil i det påfølgende reflektere over forhold som kan ha påvirket kvaliteten til vår studie. For en kvalitativ casestudie, slik som vår, er det særlig tre dimensjoner kvalitet vurderes etter, nemlig troverdighet, gyldighet og overførbarhet (Saunders et al., 2016; Pratt, Kaplan & Whittington, 2019).

3.6.1 Troverdighet

Troverdighet omhandler hvordan dataene blir samlet inn, analysert og tolket i samsvar med den tiltenkte betydningen uten at forskerne selv påvirker dataene eller informantene (Pratt et al., 2019; Gioia et al., 2012).

Vi har tatt flere grep for å sørge for troverdighet i vår studie. Først og fremst er våre intervjudata av stor betydning for studiens troverdighet, siden dette er vår eneste datatype. En styrke med vårt utvalg er at samtlige informanter har hatt en oppriktig interesse for vår forskning, siden de ble selektert basert på frivillighet fra vår kontaktperson i bedriften. Med dette merker vi at informantene har gjort svært gode refleksjoner både i forberedelsene- og underveis i våre intervjuer. Videre har vi gjennomført tre runder med intervjuer, hvor vi merket at vi klarte å komme noe dypere i samtalene med informantene for hvert intervju som gikk. Vi mener at styrkene med det longitudinelle designet har bidratt til at vi har klart å

avdekke tydelige mønstre og dermed få et klart bilde av hva som har hatt betydning for den psykologiske tryggheten både for informantene og de ulike teamene.

Hva angår troverdigheten til intervjudata, er det viktig å ta hensyn til ulike typer bias og feil som kan påvirke datakvaliteten (Pratt et al., 2019). Vi nevner de vi anser mest relevante i tabellen under, samt viser til hvilke tiltak vi har gjort for å takle disse utfordringene:

Bias/feil	Definisjon (fra Saunders et al., 2016)	Tiltak
Intervjuer-bias	Personen som utfører intervjuet påvirker svaret. Eksempelvis gjennom intervjuerens kommentarer, undertone eller spørsmålsformulering.	Åpen og upartisk spørsmålsstilling fra forhåndsbestemt intervjuguide. Oppfølgingsspørsmål belager seg på elementer som har betydning for psykologisk trygghet basert på hva informanten selv har tatt opp.
Intervjuer-feil	Feilaktig tolkning av intervjueren. Eksempelvis ved å misforstå budskapet eller intensjonen med informantens svar.	Vi var begge til stede under alle intervjuer. Dersom vi anså noe som uklart, stilte vi enten oppfølgingsspørsmål der og da, eller så tok vi det opp ved neste intervjurunde. Vi har begge kontrollsjekket samtlige sitater som gjengis i oppgaven.
Researcher-demand	Informanten gir svarene vedkommende tror intervjueren vil ha. Eksempelvis ved å svare i god tro for å gjøre studiens funn mer interessant.	Vi har vektlagt under hvert intervju at den enkelte informant er den eneste som har fasiten på hvordan vedkommende oppfatter den psykologiske tryggheten i sitt team, samt at en presis gjengivelse av dette er det viktigste for at vi fikk valide data. Vi har bevisst påpekt til hver informant at “ingen endring i psykologisk trygghet er bra, og kan være minst like interessant å forstå som store endringer”.
Recall bias	Respondenten husker dårlig hva som har skjedd i fortiden. Eksempelvis ved at det har skjedd noe stort like før intervjuperioden, slik denne nyere hendelsen former hukommelsen til informanten.	Vi benyttet aktivt refleksjonskurven i intervjuene, som nevnt i kapittel 3.4. Her stilte vi innledningsvis kontekstuelle spørsmål for at informanten skulle minnes om viktige hendelser i perioden. Vi har benyttet et refleksjonsverktøy i form av en graf for å få informantene til å tenke over hvordan de opplevde den psykologiske tryggheten under referanseperioden.
Respondent-bias	Informanten gir feilaktige svar. Eksempelvis grunnet inntrykk fra intervjueren, situasjonen intervjuet utføres i, eller sensitive tema.	Vi satt av god tid til kontaktetablering ved første intervju, samt nøye gjennomgang av personvernbestemmelser. Vi har i forkant av alle intervju oversendt intervjuguide til informantene, samt repetert at alt som blir sagt behandles konfidensielt mellom forskerne og informanten. Vi har ordrett lest opp definisjonen av psykologisk trygghet i hvert intervju for å sikre at informanten forstår hva vi ønsker å måle og snakke om.
Respondent-feil	Respondenten gir feilaktige svar grunnet omstendighetene. Eksempelvis grunnet respondenten er distraheret eller sliten.	Informantene fikk selv velge når det passet best å bli intervjuet. Alle intervjuer ble gjennomført i lukkede rom i bedriftens egne møtelokaler. Informantene fikk mulighet til å gjennomføre virtuelle intervjuer dersom dette var ønskelig grunnet COVID-19.

Figur 3.7: Våre tiltak mot bias og feil ved datainnsamling gjennom dybdeintervjuer.

Hva angår koding og dataanalyse, så har begge forskerne gjennomført en fullverdig individuell dataanalyse, før vi har drøftet og avstemt våre funn. Dette er for å forsikre oss om

at vi ikke har trukket noen konklusjoner basert på feilaktige tolkninger av data. Videre blir alle resultater fremstilt gjennom bruk av “show and tell”, slik vi bevisst viser frem hva informantene selv har ment uten å farge funnene med egne subjektive fremleggelser. Avslutningsvis har vi forsøkt å være nøye i beskrivelsen av vår casebedrift, teamene og informantene slik enhver leser kan tolke våre funn i lys av konteksten. Alt det ovennevnte taler for en høy grad av troverdigheten i våre funn.

Imidlertid ønsker vi å trekke frem noen enkeltfaktorer som påvirker troverdigheten i negativ retning. Vår induktive tilnærming kan ha blitt utfordret underveis i studien ettersom vår kunnskap om psykologiske trygghet og informantene økte (Saunders et al., 2016). Dette kan muligens ha ført til at vi har ubevisst påvirket våre informanter i visse intervjusituasjoner. Samtidig er det ikke gitt at vi har klart å etablere tilstrekkelig tillit og psykologisk trygghet i vår relasjon til den enkelte informant. Av den grunn kan vi ikke utelukke at vi har gått glipp av noen nyanser gjennom vår datainnsamling.

Videre har vi gjennom intervjuene våre samlet inn data over lengre tidsperioder, hvor det første intervjuet skiller seg ut med en lang referanseperiode. Dette anser vi på den ene siden til å være en styrke, siden dette ga informantene et meget godt grunnlag til å fortelle om hva som muligens bidro til eventuelle variasjoner i deres opplevde psykologiske trygghet. Imidlertid foreligger det en risiko med erindringsforskyvning (Jacobsen, 2015) ettersom mennesker tenderer til å huske fortiden enten mer eller mindre positivt enn hvordan man faktisk opplevde den (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Av den grunn kan det tenkes at nyligere hendelser har preget hukommelsen til informantene i noen av intervjuene. Imidlertid har vi forsøkt å redusere risikoen for dette gjennom intervjuenes struktur og bruken av graf som refleksjonsverktøy.

Avslutningsvis har det vært vanskelig å begrense vår innsamling og analyse basert på vår induktive tilnærming. En god tommelfingerregel er å samle data inntil man har nådd en teoretisk metning (Saunders et al., 2016). Dette kan generelt sett være et problem i kvalitative og induktive studier, da datainnsamling og analyse kan oppleves som Sisifysarbeid (Pratt et al., 2019). Dette gjorde seg særlig gjeldende for vår del, hvor vi har følt at vi gjerne ville fortsette å samle inn mer data og analysere dem ettersom vi oppdaget flere nye funn ved hver intervjurunde som ble gjennomført.

3.6.2 Gyldighet

Når det gjelder gyldighet, er spørsmålet hvorvidt forskningsmetoden som er benyttet har vært hensiktsmessig for å besvare problemstillingen, samt at studiens funn blir gjengitt på en autentisk måte (Pratt et al., 2019).

Hovedbegrunnelsen for de metodiske valgene vi har gjort i denne studien er at vi har ønsket å gå i dybden og forstå hvordan hver enkelt informant opplevde variasjoner i den psykologiske tryggheten over tid. Vårt longitudinelle design med målinger på ulike tidspunkter taler for en høy grad av gyldighet ettersom dette gjør eventuelle variasjoner og trender mer tydelig (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013). Videre har vår induktive tilnærming tillatt oss å utforske vår problemstilling på en fleksibel måte som har tillatt oss å gå i dybden på elementer som informanter har ansett som viktig for deres psykologiske trygghet. Dette har i sum hjulpet oss å oppnå “tykke forklaringer” som øker studiens autensitet og gyldighet (Lukka & Modell, 2010).

Vi har videre forsøkt å oppnå plausibilitet i vår studie, noe som bidrar til å styrke studiens gyldighet ytterligere (Gioia et al., 2012). Dette er gjort gjennom våre analyser av samspillet mellom “tykke forklaringer” og teori. Vi vært nøye på å unngå triviell bruk av teori for å forstå vårt datasett, hvor vi har vært kritisk til den teoretiske overførbarheten til tidligere studier. Samtidig har vi vært nøye med å oppklare eventuelle mismatcher i våre tolkninger i dataanalysen. Dessuten har vi validert våre data gjennom sitatsjekker, samt drøftet våre funn med vår veileder og RACE-forskningsgruppen underveis for å avstemme både konsistensen i våre funn og mulige teoretiske knytninger. I sum anser vi det slik at de ovennevnte tiltakene bidrar til å styrke studiens gyldighet gjennom både autensitet og plausibilitet (Lukka & Modell, 2010).

Vi innser likevel at det foreligger svakheter vedrørende studiens gyldighet. For det første, iverksatte vi vår forskning med en mer åpen og induktiv tilnærming enn hva som optimalt sett kan anses formålstjenlig for å besvare vår endelige problemstilling. Vi kunne dermed til fordel gått mer abduktivt til verks for å samle inn mer konkrete data. Likevel anser vi denne innledende tilnærmingen til dels som en styrke, hvor vi opplevde tilnærmingen som meget gunstig for å få en økt forståelse for hva informantene anså som vesentlig for deres psykologiske trygghet.

For det andre, utfordres studiens gyldighet av at vårt utvalg består av elleve personer fordelt på tre team, hvor ingen av teamene er fulltallige. Ved å ikke ha tilgang til samtlige teammedlemmer, har vi trolig gått glipp av noen viktige perspektiver for hvordan den psykologiske tryggheten faktisk har variert på teamnivået i vår analyse. Samtidig foreligger det en viss risiko for at vi har endt opp med et noe homogent utvalg på tvers av teamene med bakgrunn av våre utvalgsriterier. Vi forsøkte imidlertid å redusere risikoen for dette gjennom å stille krav til et utvalg som var representativt i henhold til teamenes mangfold.

For det tredje, kunne studiens gyldighet muligens blitt styrket dersom vi hadde samlet inn data gjennom dagbokstudier og observasjoner i tillegg til semi-strukturerte dybdeintervju. Dagbokstudier ville kunne oppfattet eventuelle variasjoner og årsakssammenhenger til variasjonene på en god måte (Saunders et al., 2016). Observasjoner kunne samtidig bidratt til å skape et bedre helhetlig inntrykk av den psykologiske tryggheten og dynamikken til de ulike teamene (Jacobsen, 2015). Det var i hovedsak to faktorer som begrenset oss fra å gjøre dette. Hovedårsaken var ressursspørsmålet, hvor datamengden ville vært svært omfattende. Samtidig uttrykte organisasjonen at de ikke ønsket å belaste sine ansatte med for mye rapportering i en ellers hektisk jobbhverdag. Videre fryktet vi at observasjoner av de ulike teamene kunne ha utfordret vår oppfatning av hvert enkelt individ sine besvarelser underveis i intervjuene.

3.6.3 Overførbarhet

Når det gjelder overførbarhet, er det viktig å merke seg at casestudier hovedsakelig tar sikte på å være generaliserbare i en bredere teoretisk kontekst, i stedet for befolkningen for øvrig (Pratt et al., 2019; Yin, 2014).

Johannessen et al. (2011) peker på at overførbarheten av studiens funn kan reduseres dersom tidspunktet for studien preges av spesielle omstendigheter eller stedet hvor undersøkelsene er gjort skiller seg markant fra stedene man ønsker å overføre resultatene til. Verden var inne i en ekstraordinær periode mens vi gjennomførte vår forskning som følge av COVID-19, noe som åpenbart har preget både oss selv og informantene. Konsekvensen av hvorvidt dette påvirker den psykologiske tryggheten hos den enkelte informant har tilsynelatende variert og er ikke-neglisjerbar. Av den grunn har vi forsøkt å eksplisitt veilede informantene til å skille mellom faktisk trygghet og psykologisk trygghet underveis i intervjuer i tilfeller hvor informanten har kommet inn på dette temaet.

Vi anser vår forskning som et viktig teoretisk bidrag for å kunne forstå hvilken betydning endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid har for den psykologiske tryggheten i team. Til tross for at det var COVID-19 som initierte denne endringen i samarbeidsform, tror vi at flere av funnene vil kunne være teoretisk overførbare siden flere team i dagens arbeidshverdag, av ulike årsaker, tvinges til å endre samarbeidsform. Imidlertid ser vi et behov for videre forskning for å kunne bekrefte overførbarheten i vår studie, som angitt i kapittel 6.3.

3.7 Ethiske vurderinger

Forskningsetiske aspekter har blitt kontinuerlig evaluert gjennom hele forskningsprosessen grunnet etikkens potensielle innvirkning på forskningskvaliteten (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2015). Vi har fortløpende diskutert etikk underveis med vår veileder, organisasjonen som forskes på og RACE-forskningsgruppen. Ethiske hensyn med studien ble forsøkt ivarettatt gjennom utarbeidelsen av et nøyaktig informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg A) hvor momenter herfra har blitt repetert for informantene underveis. Hva angår etikk, viser Johannessen et al. (2011) til tre hensyn som er vesentlige å ivareta i sin forskning:

1. Informantens rett til selvbestemmelse,
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

Når det gjelder det førstnevnte hensynet, har informantene gjennom hele prosessen blitt informert om at deltakelse er frivillig. Hver informant har blitt eksplisitt forklart at vedkommende har rett til å trekke seg når som helst fra studien, uten at dette medfører negative konsekvenser for vedkommende. Samtidig har vi spurt hver informant om vedkommende har hatt oppklaringsspørsmål til studiens formaliteter eller studien for øvrig i forkant av hvert intervju. Dette for å forsikre oss om at informantene er tilstrekkelig informert om forskningsprosessen, samt hva de faktisk deltar på. Ingen informanter trakk seg underveis i forskningsprosessen.

Vedrørende det andre hensynet, så har vi vært svært nøye med anonymisering av våre data. All data vedrørende oppgaven har blitt lagret i passordbeskyttede skytjenester som vi har fått tilgang til gjennom NHH. Ved oppstart av studien lagde vi et eget identifiseringsskjema hvor

navnene til informantene var oppført. Dette er den eneste plassen navnene til informantene har blitt lagret digitalt. Under første intervjurunde ble hver informant gitt en unik identifiseringskode bestående av to bokstaver og tre tall (PXXXS). Denne koden har videre blitt benyttet til å lagre lydklipp, transkripsjoner og tilsvarende for å forsikre oss om at informantene vanskelig ville kunne la seg identifisere i tilfelle et sikkerhetsbrudd. Alle lydfiler og øvrig persondata har blitt slettet ved innlevering av oppgaven, mens anonymiserte transkripsjonene lagres ved NHH i tråd med våre samtykkeerklæringer slik de potensielt kan benyttes til fremtidig forskning.

Hva angår det tredje hensynet, har vi i forkant av alle intervju repetert at alt som blir nevnt under intervjuet behandles konfidensielt mellom forskerne og informanten. I den sammenheng ble alle informantene forsikret om at forskerne ikke vil lekke noen svar eller meninger fra intervjuene til øvrige personer eller deres ledere. Vi anså dette som svært viktig ettersom informantene snakket om sensitive temaer i løpet av intervjuene. Imidlertid har dette hensynet skapt noen implikasjoner for hvordan vi har fremlagt våre funn. Vi har eksempelvis valgt å unngå fremleggelse av noen konkrete funn fra hvert enkelt team, ettersom ansatte i casebedriften muligens ville ha klart å identifisere hvilket team som funnene stammer fra, samt hvilken person som har sagt hva. Nettopp dette hensynet har redusert antall nyanser vi har kunnet fremlegge i oppgaven, men vi har vurdert ivaretagelsen av etiske hensyn som langt viktigere enn presentasjon av mer interessante funn. Vi anser dette som svært viktig i henhold til våre personlige verdier, samtidig som at det samsvarer med både NHH og RACE sine verdier for øvrig.

Vår studie ble godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) før vi iverksatte datainnsamling. Vi oppsøkte kontaktpersonen fra organisasjonen vi undersøkte slik vedkommende fikk gjennomlest og godkjent oppgaven i sin helhet før innleveringsfristen. På den måten har vi forsikret oss om at det ikke publiseres noe som er i strid med hva organisasjonen synes er akseptabelt. Videre har vi vært bevisst på å ikke diskutere organisasjonen som forskes på eller funn i offentligheten. Avslutningsvis har vi bevisst valgt å ikke glorifisere vår oppgave, hvor vi åpent har diskutert studiens forskningskvalitet og begrensninger for å tilrettelegge for kritisk tenking hos leseren.

3.8 Oppsummering av metode

Vi har gjennom dette kapittelet redegjort for de metodiske valgene vi tok for å besvare vår problemstilling på en best mulig måte. Samtidig har vi delt de etiske vurderingene vi gjorde underveis for å sikre en høy grad av integritet i utførelsen av vår forskning. Våre metodiske valg kan oppsummeres på følgende måte:

Hva	Metodisk valg
Forskningstilnærming	Induktiv
Forskningsformål	Eksplorerende
Metode	Kvalitativ
Design	Intensivt
Tidshorisont	Longitudinell
Strategi	Casestudie
Datainnsamling	Semi-strukturerte dybdeintervju
Dataanalyse	Tematisk analyse

Figur 3.8: De metodiske valgene i denne studien.

Vi har gjennom hele forskningsperioden forsøkt å ha en induktiv og eksplorerende tilnærming til temaet psykologisk trygghet. Dette for å kunne gå i dybden, samt forstå hvordan og hvorfor hver enkelt informant opplevde variasjoner i den psykologiske tryggheten over tid. Vi startet datainnsamlingen med en bred tilnærming, og har i løpet av prosessen spisset oss inn til problemstillingen “*Hvilken betydning har endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor for den psykologiske tryggheten i veletablerte team?*”

Vi har skrevet et omfattende metodekapittel, noe som er ment for å øke troverdigheten i våre funn og samtidig skape transparens i vår studie. Videre ønsker vi å skape forutsetninger for fremtidig replikasjon, samtidig som vi tilrettelegger for kritisk tenking hos leseren. Avslutningsvis har vi forsøkt å beskrive vår forskningscase på en mest mulig nøyaktig måte. Dette anser vi som særlig viktig ettersom vår case er unik og det ikke er gitt at man ville fått likelydende resultater dersom man hadde gjennomført en identisk casestudie i en annen kontekst (Yin, 2014; Gioia et al., 2012).

4. Funn

I dette kapittelet gjengir vi funnene fra studien som beskriver teamenes opplevelse av endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid. Vi benytter aktivt sitater fra våre intervju for å underbygge funnene, samt for å illustrere konkrete poeng. I det påfølgende diskusjonskapittelet drar vi paralleller fra våre funn og diskuterer hvilken betydning endringen av samarbeidsform hadde for den psykologiske tryggheten i teamene.

Basert på analysen av våre intervjudata, mener vi at problemstillingen kan besvares ved å sammenligne hvordan den psykologiske tryggheten ble påvirket av endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid over to separate tidsperioder med bruk av hjemmekontor. Den psykologiske tryggheten i teamene oppfattes jevnt over som høy i forkant av de påførte endringene, som nærmere beskrives i neste delkapittel. Imidlertid vil vi videre i dette kapittelet vektlegge kjennetegn og utviklingstrekk fra periodene på hjemmekontor som har hatt betydning for den psykologiske tryggheten.

Nedenfor presenterer vi en tabell som viser inndelingen av funnene i fire perioder ut i fra fysisk og virtuell samhandling, og hvordan dette kapittelet er bygget opp. Tidslinjen viser hvor lenge periodene varte, og punktene under gjengir hovedtrekkene som beskriver periodene. Vi vil i tillegg innlede delkapitlene om hjemmeperiode en og to med en kort innføring i hva som skapte endringene.

Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober
<i>Perioden før endringene</i>		<i>Hjemmeperiode en</i>			<i>Fysisk mellomperiode</i>		<i>Hjemmeperiode to</i>		
▪ Fysisk tilstedeværelse ▪ Tett samarbeid ▪ Stadig bedre bekjenskaper ▪ Sporadiske relasjonsbyggende aktiviteter		▪ Tydelige føringer fra ledelsen ▪ Arbeidsintensiv periode ▪ Sterkere relasjoner ▪ Tett samarbeid ▪ Større og omfattende leveranser			▪ Fysisk tilstedeværelse ▪ Glede ved å treffes igjen fysisk ▪ Ufullstendige team grunnet ferieavvikling ▪ Lite givende arbeidsoppgaver		▪ Tvetydige føringer ▪ Mindre arbeidsintensiv periode ▪ Mindre sosial interaksjon ▪ Mindre avhengighet		

Figur 4.1: Tidslinje for inndeling av funnene i perioder med tilhørende kjennetegn.

Vi vil presisere at vi i presentasjonen av våre funn prioriterer å vektlegge de funnene som har vært av vesentlig betydning for den psykologiske tryggheten i samtlige av teamene vi har forsket på. Det faktum at majoriteten av funnene som presenteres i dette kapittelet er sammenfallende for de tre teamene, drøftes i diskusjonskapittelet. Imidlertid vil vi, ved anledninger der vi har sett nyanser av ulikheter mellom teamene, belyse det vi har sett av forskjeller. Samtidig ønsker vi å presisere at vi presenterer våre funn på teamnivå hva angår psykologisk trygghet, dog med noen nyanser fra individnivået, som beskrevet i kapittel 4.3.2 og 4.4.5.

4.1 Perioden før endringene

Januar - Mars

Vi anser en beskrivelse av teamenes allerede opparbeidede psykologiske trygghet i forkant av periodene med hjemmekontor til å være viktig kontekstuell informasjon for leseren. Denne innsikten er viktig for å kunne sette funnene våre i en kontekst, samt for å skape et bedre grunnlag til å forstå momentene vi drøfter i det påfølgende kapittelet.

Vi fant at teamene hadde en tilsynelatende gjennomgående høy grad av psykologisk trygghet i forkant av de to påførte endringene. Teammedlemmene følte seg generelt trygge til å si det de mente og vise sitt sanne ansikt til de andre i teamet. Det er skapt en forståelse i teamene om at det er ønskelig at medlemmene til enhver tid sier det de mener og gir konstruktive tilbakemeldinger, da de er klar over at teamene er avhengige av alles kritiske innspill for å kunne prestere best mulig sammen. Det er liten frykt for å feile i teamene på grunn av en kultur for å prøve seg frem og lære av eventuelle feilskjær.

“Man må tørre å kunne si fra om ting ikke er godt nok. Det er faktisk jobben min. Er ikke ting godt nok, så kan det ikke komme ut til kunden. Jeg kan ikke holde tilbake.”

“Jeg føler meg veldig, veldig trygg i teamet. Jeg føler liksom jeg ikke har noe.... Det er liksom ikke noe tvil der for meg. Jeg kan prate om det jeg vil slik jeg vil. Alle punktene om for eksempel uenighet og det å gjøre feil og slikt [eksempler på høy psykologisk trygghet opplest i intervjuene], er jeg ikke redd for i teamet. Det er nesten noe jeg ser etter. Jeg er nesten på utkikk etter diskusjoner fordi jeg får en sunnhetsfølelse av å ha en produktiv diskusjon med teammedlemmer, selv om vi er uenig. Og det virker som at det er gjensidig.”

“Feil blir nesten oppfordret, sånt lærer man av.”

“Jeg føler det er mange som er flink til å ikke gå på person. Man går på ballen, men ikke personen. Det synes jeg er viktig. Også virker det ufarlig å si fra om noen går på person og ikke ballen. Da kan man si fra, også fikser ting seg.”

Teamene har faste holdepunkter i form av ulike møter. I starten av hver arbeidsdag har de et møte, “stand-up”, der alle forteller om hva de skal arbeide med den dagen og har mulighet til å spørre om hjelp. En gang i måneden har de et annet type møte, “retrospektiv”, der det snakkes mer om blant annet samarbeid og kommunikasjon, og hvordan de synes det er å være i teamet. Informantene beskriver retrospektiv-møtet som en veldig nyttig arena til å kunne ta opp ting man har tenkt på i løpet av de siste ukene og som man ønsker å diskutere. Disse diskusjonene synes å ha en positiv effekt på teamene i form av at det gir en høyere grad av følt psykologisk trygghet i etterkant av at teammedlemmene har fått sagt det de ønsker.

“Der sier folk akkurat hva de mener, men så kan også folk si seg uenig. Det virker egentlig helt ufarlig. Folk er veldig konstruktive, og det blir ikke noe dårlig stemning eller noe slikt. Alle setter pris på hverandres meninger.”

“Det høres kanskje teit ut, men det blir som å snakke om ting i et forhold. Man føler seg litt lettere etterpå. Det er godt å få ting sagt. Selv om det kanskje ikke er godt å si det, føler man alltid at stemningen er bedre etterpå.”

I løpet av tiden teammedlemmene har arbeidet sammen, har de samtidig blitt godt kjent, noe som har skapt et godt sosialt miljø innad i teamet. Dette bidrar til at kommunikasjonen mellom dem faller enda mer naturlig og de trives med å diskutere ulike temaer med hverandre. Informantene anser det å være godt kjent personlig som viktig for den psykologiske tryggheten, og mener den psykologiske tryggheten hele tiden vokser litt og litt ettersom de blir bedre og bedre kjent hver dag. Det å ha det gøy på jobb, og finne på uformelle, sosiale aktiviteter i løpet av en vanlig arbeidsdag, blir nevnt som forløpere til trygghet og bedre relasjoner.

“For min del så er det en sterk knytning mellom psykologisk trygghet og samhold, uten tvil. Uten samhold så er det vanskelig for min del å føle meg psykologisk trygg.”

“Ja, men det [psykologisk trygghet] kan jo bli påvirket av at du har det gøy på jobb faktisk. For vi har begynt å gjøre litt artige ting. Som trappeløp for å hente kaffe, altså sånne små ting som det kan jo skape mer trygghet, at man føler at ja vi er et bra team. (...) Vi har rett og slett blitt bedre kjent.”

“Jeg tror det er fordi vi bare blir bedre og bedre kjent ettersom tiden går. Jeg føler det har mye å si. Det blir litt og litt bedre hver dag. Vi snakker jo sammen hver dag, samtidig som at jeg kommer nærmere de i teamet.”

I tillegg til en høy grad av psykologisk trygghet ved at det finnes et felles ønske om åpenhet i teamet, en struktur som legger til rette for samtaler, og at teammedlemmene kjenner hverandre godt, er det viktig for oppgaven videre å belyse at dette er team som har høy digital kompetanse. Vi mener dette er viktig kontekstuell informasjon som leseren burde ha i bakhodet i fortsettelsen av dette kapittelet, samt gjennom vår diskusjon.

4.2 Påført endring #1

Som nevnt i kapittel 3.3.4, var COVID-19 årsaken til endringen fra fysisk tilstedeværelse på kontoret til virtuelt samarbeid fra hjemmekontorer. Denne første endringen kom som følge av en nasjonal nedstenging (Regjeringen, 2020), noe som resulterte i en felles forståelse i bedriften for viktigheten av deres handlinger. Endringen ble dermed pålagt utenfra på grunn av smittefare, og det var av den grunn ikke teamene selv som bestemte at de skulle gå over til rent virtuelt samarbeid. Vi skal imidlertid senere i funnene se at ledelsens føringer om arbeid fra hjemmekontor ble kommunisert ulikt i periode 1 og 2, noe som tilsynelatende påvirket teamene.

4.3 Hjemmeperiode en

Mars - Mai

I hjemmeperiode en ser vi tre kjennetegn som tilsynelatende har betydning for den psykologiske tryggheten i samtlige team, og som videre danner strukturen for delkapittelet: (1) Tydelige føringer fra ledelsen om endringen til virtuelt samarbeid, (2) Positive effekter

av å komme inn i hverandres hjem via virtuelle kommunikasjonsverktøy og (3) Intensivt samarbeid.

4.3.1 Tydelige føringer og kjent struktur

Grunnet nasjonale restriksjoner innført av myndighetene i mars, ble de tre teamene sendt på hjemmekontor. I beskjednen som ble gitt fra ledelsen i organisasjonen var det et tydelig budskap om at alle nå skulle jobbe hjemmefra på ubestemt tid.

“Det ble ganske styrt av [ledelsen i bedriften]. De satte retningslinjer, man måtte hente skjermer og ting gikk ganske effektivt. Plutselig satt vi på hjemmekontor.”

Informantene beskriver overgangen fra fysisk tilstedeværelse til hjemmekontor som en enkel og grei prosess der det ikke var noen tvil om at alle nå skulle sitte hjemme. Det var dermed få tegn til uro eller usikkerhet om hva som skulle gjøres. Til tross for at pandemien var en ekstern faktor som var årsaken til endringen, fortalte informantene at de i liten grad ble preget av pandemien i seg selv, innad i teamet.

“Jeg tenkte ikke på COVID når jeg tegnet dette [grafene]. Jeg synes ikke COVID påvirket [den psykologiske tryggheten] på noen måte, annet enn hvordan eksterne faktorer påvirket.”

Teamene var vant med å samarbeide med bruk av digitale løsninger i sin ordinære hverdag. Dermed ble den største endringen for deres del å nå være lokalisert på ulike steder, samt å måtte forholde seg til det som skjedde i deres egne hjem. Enkelte fremhever det at teamet var samstemte i forkant av dette som en styrke for å håndtere denne endringen.

“Vi bare fortsatte som før, bare at det var på video. Det var liksom ikke noe problem. Så har tiden bare gått.”

“Overgangen til digitale løsninger var ikke noe problem. Jeg tenker vi ble en erfaring rikere. Det var liksom ingenting negativt med det, som jeg kommer på. Det var i grunnen kun det at man innser det at vi kjente hverandre godt. Jeg tror det vil være et stort pluss i denne situasjonen. Vi tror jo den menneskelige kontakten og de tingene som utveksles fysisk er det som legger grunnlaget for tryggheten som vi kanskje følte på da vi var på hjemmekontor.”

Strukturen på hvordan dagene skulle legges opp i form av møter og organisering forble uendret, men den sosiale delen ved å spise lunsj sammen og de tilfeldige samtalene i gangene uteble siden alt foregikk virtuelt. Ettersom teamene i utgangspunktet har hatt kontinuerlig fokus på et godt sosialt miljø anså de det som viktig å gjøre en ekstra innsats for å vedlikeholde det sosiale i denne situasjonen. Teamene innførte dermed hver for seg en fast daglig virtuell samling som ble kalt “14-kaffen”, der de skulle prate sammen om andre ting enn jobb. Dette møtepunktet ble nevnt som en positiv opplevelse for informantene, der de klarte å opprettholde trivselen og det sosiale i teamet.

“For vår del var det mer det sosiale vi måtte passe på. Vi måtte passe på at vi følte oss som et team siden vi ikke så hverandre fysisk.”

“[Om kaffepraten] Vi bare snakker om ingenting og ja, ikke jobb liksom. Driker kaffe. Så det har vært veldig positivt. (...) Det kan jo bli litt ensomt å bare sitte alene hele tiden, så du ser på en måte litt frem til den kaffepraten.”

4.3.2 Kom inn i hverandres hjem

En av de tydeligste effektene for teamenes psykologiske trygghet ved overgangen til hjemmekontor var hvordan informantene opplevde å komme inn i hjemmene til alle de andre teammedlemmene. De ble nå sittende store deler av dagen på videomøter, og fikk dermed se ulike rom i hverandres hjem i bakgrunnen. Noen ganger kunne det og dukke opp barn eller andre medlemmer i husstanden i videosamtalen. På grunn av dette innsynet ble informantene enda bedre kjent, og fikk nye samtaleemner til kaffepraten.

“Jeg tror egentlig at alle har sett alle rommene i huset mitt. Jeg tror jeg også har sett alle andre sine hjem og unger. Det var veldig kjekt å se andre fra litt andre vinkler. Jeg tror vi ble mye bedre kjent og kom nærmere.”

“Jeg har lært mer om mine kollegaer på hjemmekontor når vi har hatt videomøter hjemme hos folk. Plutselig så står det en hund bak der også kan man snakke litt om sånne ting. Og ja, det har vært litt interessant, og jeg er ikke den eneste som sier det. Teamet har kommet nærmere hverandre med å faktisk ha videomøter hjemme hos hverandre.”

Selve opplevelsen av å være på hjemmekontor var også et nytt aspekt for informantene, og de forteller om at det ble mer normalt å spørre om hvordan man hadde det på hjemmekontor

og generelt i hjemmet. Det virker dermed som at det ble mer naturlig å vise større grad av empati. Samtidig fortalte flere at det var mer naturlig å snakke om mer personlige ting og usikkerheter i denne perioden. Ved å få se hvordan teammedlemmer hadde det i hjemmene sine fikk de nye samtaleemner de kunne prate om i de sosiale settingene, som videre utviklet de personlige relasjonene de hadde til hverandre. Til tross for at informantene fortalte at korona i seg selv ikke påvirket den psykologiske tryggheten direkte, er det tydelig at den unormale situasjonen av å befinne seg i en pandemi preget samtaleemnene. Det å ha noen sosiale holdepunkt og muligheten til å snakke med kollegaene sine om andre ting enn jobb i løpet av dagen kan synes å ha hjulpet teamene til å bli enda mer personlige og støttende.

“På en måte tror jeg at vi har blitt mye bedre kjent, og på andre måter også ved å jobbe på hjemmekontor. Jeg tror omsorgen økte, i hvert fall. Folk var liksom mer sånn der spørre etter hvordan det gikk med de andre. Hvordan går det å sitte med hjemmekontor for dere, da – liksom? Har dere det bra?”

“Man ble kjent på en annen måte. Man fikk komme inn i stuen til andre.”

“...du ser folk i sitt hjem , og får litt mer knagger som du kan snakke om.”

Selv om utfordringen med å opprettholde den sosiale delen av arbeidsdagen ble større, virker det utelukkende som at samarbeidet fra hjemmekontor har resultert i bedre kjennskap og samhold mellom teammedlemmene i denne hjemmeperioden. Savnet av de andre teammedlemmene mens de satt på hvert sitt hjemmekontor ble beskrevet til å være med på å styrke teamfølelsen de gangene de snakket sammen.

“Dynamikken endret seg i grunnen ikke noe særlig. Det var i grunnen mangelen, eller... savnet på de andre som også påvirket team-feelingen.”

I tillegg til å bli bedre kjent med medlemmene i teamet sitt, spiller også personlige preferanser noe inn hos informantenes beskrivelser av samarbeidet på hjemmekontor. Flere nevner hvor godt de trives med å få muligheten til å sitte alene og i fred med arbeidet sitt, til tross for tapet av det sosiale aspektet og forstyrrelser i hjemmet. Flere av informantene forteller om at de er personer som trives godt med å sitte alene og forsvinne litt inn i sitt eget arbeid, noe de føler de fikk gjort mer på hjemmekontoret.

“Jeg var veldig glad i hjemmekontor. ... Jeg tror som sagt, flere følte seg veldig bra med å slippe å reise frem og tilbake fra jobb. Sitte i joggebuksen. Mange trivdes nok godt med det.”

“Jeg synes det var helt strålende. Helt konge. En av disse dagene ble jeg bare sendt hjem.”

4.3.3 Intensivt samarbeid

Til tross for personlige preferanser for å sitte for seg selv å jobbe, preges denne hjemmeperioden av suksessfullt og tett samarbeid under tidspress. Dette var en periode da teamene hadde en stor og nyskapende leveranse som skulle ferdigstilles til en gitt tidsfrist. Teamene fortalte om hvordan det at de var helt avhengige av samarbeid og hverandres kunnskap hadde en stor betydning for samholdet og den psykologiske tryggheten i teamet.

“[Det var] ekstremt høyt tidspress. Da måtte vi bare dele inn i arbeidsoppgaver og vi var helt avhengig av hverandre og hver enkeltes innsats. Det var ulike kompetanseområder, og da ble vi veldig avhengige av å lene oss på hverandres arbeid for å kunne gjennomføre ting i det hele tatt.”

Det er tydelig her at det høye tidspresset og omfanget av leveransen gjorde teammedlemmene helt avhengige av hverandre og skapte et felles mål. I tillegg fremhever informanter hvordan perioden der teamet arbeidet med denne store leveransen skapte en felles retning og et mer sammensveiset team, i motsetning til en periode der de driver på med mindre, separate oppgaver og teammedlemmene glir mer fra hverandre. Det sistnevnte vil beskrives ytterligere i kapittelet om hjemmeperiode to.

“Alle jobbet på samme ting. Det hjalp nok veldig på at vi ble mer sammensveiset. Jeg merket at når prosjektet var ferdig, så driftet vi litt fra hverandre igjen. Alle ga liksom gass i samme retning. (...) Det var mer konsentrert, og vi hadde hyppigere kontakt da vi var mer avhengige av hverandre og hadde et felles prosjekt vi jobbet mot.”

Et av elementene ved det intensive arbeidet og den hyppige kontakten vi legger merke til er hvordan mer direkte kommunikasjon førte til at teamet ble bedre kjent på en annen måte. Personen man egentlig er, kommer tydeligere frem i en stresset situasjon ettersom de her ikke “legger noe imellom”, og teammedlemmene blir tydeligere i kommunikasjonen med

hverandre. Her kommer den høye graden av psykologisk trygghet i teamet til syne ved at teammedlemmene faktisk sier ting som det er og de opplever det, uten å være redde for konsekvensene av det. Videre styrker tilsynelatende slike situasjoner den psykologiske tryggheten enda mer, ettersom teammedlemmene lærer hverandre å kjenne og dermed blir enda tryggere på å kommunisere med hverandre.

“Jeg tror det er siden man ikke har tid til å legge noe imellom. Man må bare legge seg i en retning hvor man sier «let’s get shit done». Det at folk er forskjellig og slikt, spiller ikke stor rolle lengre. Da lærer man på en måte hverandre å kjenne.”

I perioden med hjemmekontor hvor teamene opplevde stor arbeidsbelastning ble det også i noen tilfeller nødvendig for teamene å justere seg etter hverandres behov for å både få hjemmet og arbeidet til å gå rundt. Arbeidsdagen kunne til tider se annerledes ut for noen av medlemmene ettersom de måtte ta hensyn til barn hjemme i løpet av dagen, og det ble da aksept for å justere seg etter dette. Siden teamene jobbet mot et felles mål og med arbeid de synes var givende, fremstod det nesten problemfritt for informantene å jobbe lange og unormale dager.

“Arbeidsdagen ble litt splittet til tider siden man måtte passe på unger hjemme. Plutselig måtte vi ta møte klokken 10 en søndag, og da måtte man passe på å ta buksa på [ler]. Jaja, vi jobbet mot et felles mål og det var gøy.”

“Vi hadde teams-møter hele tiden, vi jobbet 12 timer sammen. Vi var i møter mens vi lagde middag. «Bare rop om dere trenger hjelp!» sier noen fra kjøkkenet. Det var spesielt. (...) Alle var veldig fornøyde. Vi fikk veldig mange gode tilbakemeldinger fra kunder. Jeg tror at neste gang vi har så store leveranser, så tror jeg vi burde jobbe litt som vi gjorde da. Det fungerte veldig, veldig bra.”

Teamene har dermed blitt kjent på enda en ny måte ved å sammen sørge for at alle klarte å fullføre arbeid både i hjemmet og på jobb. Muligheten til å kunne jobbe på alle ønskelige tidspunkt fra hjemmekontor, og å være tilgjengelige mens de gjorde andre ting innimellom, ser ut til å ha hatt en positiv effekt for teamene i denne arbeidsintensive perioden. De samarbeidet på en ny måte ettersom all kommunikasjon måtte foregå digitalt. Dette synes å ha vært en oppdagelse for økt effektivitet som de ikke hadde tenkt på tidligere, der de nå

slapp å fysisk løpe frem og tilbake mellom møter eller i kontorlandskapet for å kommunisere.

“[Om erfaringer fra en av de første leveransene som ble utført virtuelt] Da satt vi bare opp et digitalt ‘war-room’. Det fungerte ekstremt bra. Da fløt kommunikasjonen mye bedre enn det den hadde gjort tidligere face-to-face. Det er nesten slik vi vurderer å ta inn denne modellen neste gangene vi skal gjøre slike store leveranser. Det var ingen løping frem og tilbake. Alt fungerte helt strålende. Altså, det var bare en kommunikasjonsform som fungerte veldig bra for oss. Det å sitte på videosamtale og snakke med andre.”

Funnene viser her at nødvendigheten av å samarbeide tett og intensivt, kombinert med en digital samarbeidsform, førte til en økt grad av psykologisk trygghet i teamene. Informantene beskriver hvordan denne intensive perioden utviklet positivitet og glede i teamet fordi arbeidet gikk så bra som det gjorde og alle fikk kommunisert det de ønsket til enhver tid.

Helt avslutningsvis i denne hjemmeperioden viser et par av informantene til en liten reduksjon i den psykologiske trygghet i mai, på grunn av en følelse av at teamet var litt mindre på, da de begynte å bli litt lei av hjemmekontor. *“[Den psykologiske tryggheten gikk] Litt ned i mai. Jeg tror noen ble hjemmekontor-trøtte. Jeg også begynte å bli... Jeg er fremdeles veldig fornøyd med hjemmekontor, men jeg merket på noen andre at de begynte å bli litt mindre på. Mindre aktivitet på Slack. Var ikke like god fart som før.”* Her ser vi at informanten fortsatt er fornøyd med hjemmekontor til en viss grad, men begynner å bli lei denne tilværelsen. Vi ser videre på hvordan denne trenden utviklet seg kapittel 4.6 hjemmeperiode to.

4.4 Fysisk mellomperiode

Juni - August

Gjennom beskrivelsene informantene gir i denne perioden får vi bekreftet teamenes grunnlag av høy psykologisk trygghet som er beskrevet i kapittel 4.1 - perioden før endringene. Da vi intervjuet informantene angående hvordan deres psykologiske trygghet var i perioden tilbake på kontoret etter første hjemmeperiode, så vi igjen flere av de samme elementene som vi fant i perioden før endringen. Samtlige informanter beskrev den psykologiske tryggheten som generelt høy, og begrunnet det igjen med blant annet hvor trygge de var til å si det de mener, være helt ærlige, og spørre om hjelp, kombinert med hyggelige relasjoner til teammedlemmene deres. Det blir i tillegg nevnt økninger i den psykologiske tryggheten i forbindelse med å fysisk komme tilbake til kontoret og møte teamet sitt igjen. Som vi beskrev i slutten av forrige periode i kapittel 4.3.3, begynte informantene å bli litt lei av hjemmekontor, til tross for hvor godt de trivdes da de i mars plutselig fikk være hjemme, helt i fred. De savnet å møte teammedlemmene sine fysisk, noe som kan ha forsterket gleden ved å faktisk møtes igjen på kontoret. Dette blir nevnt i samtlige team.

“Etter Korona [hjemmeperiode 1] var det en veldig opptur. (...) I det vi møtte hverandre igjen så var det veldig bra.”

“Da jeg kom tilbake her, så gjorde det ekstra godt å få møte på og se folk fysisk igjen. Det har mye å si. Trivsel.”

Til tross for oppturen av å se hverandre igjen, beskrives perioden videre stort sett som relativt ensformig og uten betydelig variasjon i den psykologiske tryggheten. Perioden preges av mindre interessante arbeidsoppgaver, i tillegg til at færre teammedlemmer er på jobb grunnet sporadisk ferieavvikling som påvirker det sosiale og leveransekraften i teamene. Perioder med kjedeligere oppgaver kombinert med ufulltallige team synes å gjøre stemningene i teamene mer laber enn hva den er i tidligere beskrevne perioder med høyt press og intensivt samarbeid.

“Vi er i en fase nå hvor vi gjør litt kjedeligere oppgaver. (...) Og i den sammenhengen så blir det litt dølt.”

“Det har ikke skjedd stort siden ferien, bare enklere rutineoppgaver. Som du ser av grafen, har ting vært relativt statisk for min del.”

Det er imidlertid noen hendelser i teamene som skiller seg ut i denne perioden. Fra det ene teamet blir det beskrevet at de på det retrospektive møtet har snakket om at de burde jobbe mer med hvordan de samarbeider og koordinerer seg som et team. Vedkommende som tok opp problemet påpekte at teamet ikke jobbet tilstrekkelig sammen som et team, men heller mer individuelt. Informanten beskriver det som en boost å ha fått sagt ifra og i tillegg se at de klarer å løse problemet sammen.

“Jeg fikk en ganske stor boost [i den psykologiske tryggheten] etter vi hadde retrospekten hvor jeg la frem problematikken med at vi jobbet så individuelt. Da vi var ferdig å snakke om dette, fikk jeg veldig en bekreftelse om at vi klarer å snakke om ting og at vi klarer å fikse ting sammen.”

I et senere intervju der vi spurte vedkommende om hvordan det gikk med dette problemet fikk vi forklart at de har funnet en løsning og blitt bedre til å innrette arbeidsprosessen med en større avhengighet mellom teammedlemmene, samt prioritere riktig ved hjelp av fokus på felles forståelse før avgjørelser tas. Vedkommende beskriver situasjonen som en positiv erfaring for teamet: *“Det virker som at teamet har fått litt mer glød.”*

En annen økning i den psykologiske tryggheten nevnes av informanter i to av teamene i forbindelse med spesifikke interpersonlige relasjoner som forsterkes. Her beskrives situasjoner der relasjonen mellom to individer har vært svak i utgangspunktet, og blitt god ved at de har arbeidet tett sammen eller hatt personlige samtaler ansikt til ansikt. *“...det gjorde at vi liksom følte at vi kom litt nærmere sammen”*. En av situasjonene beskrives som å ha økt følelsen av den psykologiske tryggheten helhetlig i teamet.

*“Jeg vil påstå at jeg følte en mer positiv vibe i teamet – at tryggheten mellom meg og h*n andre smittet over til resten av teamet.”*

4.5 Påført endring #2

Endringen fra fysisk tilstedeværelse til hjemmekontor ble enda en gang påført utenfra på grunn av en økning i smittetilfeller av COVID-19. I starten av september ble det innført nye lokale korona-tiltak i området for å bremse smittespredningen, og bedriften fikk igjen et stort samfunnsansvar for å bidra til mindre smitte. Det var dermed i begrenset grad verken teamene eller bedriftens eget initiativ eller ønske å gå over til full virtuell samhandling igjen, noe som tilsynelatende både preger innledningen av, og kommer tydeligere frem i, den neste perioden.

4.6 Hjemmeperiode to

September

I hjemmeperiode to ser vi fem kjennetegn som tilsynelatende har betydning for den psykologiske tryggheten i samtlige team, som danner den videre strukturen for delkapittelet: (1) Tvetydige føringer fra ledelsen om endringen til virtuelt samarbeid, (2) Teamenes arbeidsoppgaver, (3) Interaksjonen mellom teammedlemmene, (4) Utholdenhet på hjemmekontor og (5) Mestringstroen til det enkelte teammedlem.

4.6.1 Tvetydige føringer fra ledelsen om endringen til virtuelt samarbeid

Behovet for endring fra fysisk til virtuelt samarbeid ble ikke gjort med like tydelige føringer fra ledelsen for denne hjemmeperioden. “*Man har blitt oppfordret til å både være på jobb og være hjemme. Det har liksom ikke vært tydelig nok i disse periodene.*” De ulike teamene følte på en usikkerhet om hvilke føringer de skulle forholde seg til, hvor teamlederne på et tidspunkt var sentrale i å bestemme hvorvidt teamet benyttet hjemmekontor eller ikke. Dette påvirket tilsynelatende teamene i noen grad.

“Det har vært noen runder med at de [ledelsen] har vært sene med å komme med meldinger, også har da meldingene ikke vært tydelige, selv om man på en måte har forstått litt intensjonen bak. Man måtte liksom lese mellom linjene da, (...) og det har skapt veldig mye støy. Jeg opplever at folk rundt (...) og tilliten til at de nærmeste lederne virkelig er noen du kan stole på kanskje har, ja... blitt litt redusert.”

Det fremstår dermed slik at det var noe intern støy i teamene i overgangen fra fysisk til virtuelt samarbeid grunnet utydelige føringer fra ledelsen. *“Jeg tror jeg bare liker å ha kontroll. Så jeg blir mye mer usikker når jeg ikke vet hvem jeg skal forholde meg til, hvordan det blir, og sånn. At det er litt uforutsigbart.”* Manglende forutsigbarhet og avklaringer rundt basale rammefaktorer som hvorvidt teammedlemmene skulle møte på jobb eller ha hjemmekontor skapte en viss usikkerhet som synes å ha påvirket den psykologiske tryggheten i teamene. *“Jeg tror uansett at den trygghetsfaktoren internt vil påvirkes av eksterne faktorer, uansett hvordan man ser det.”* Imidlertid synes denne usikkerheten å bli redusert etter hvert da ledelsen distribuerte mer tydelige føringer.

I forbindelse med disse tvetydige føringene fra ledelsen så vi nyanser av ulikheter i hvordan det påvirket teamene, der et av teamene ble mindre preget, og et annet mer. Teamet som opplevde mindre usikkerhet etter den første tvetydige meldingen fra ledelsen kom, hadde satt seg ned og snakket om hvordan de skulle håndtere situasjonen. De hadde da tatt en felles beslutning om at hele teamet skulle iverksette arbeid fra hjemmekontor. Dermed fikk de et felles mentalt bilde av hvordan de skulle håndtere situasjonen, noe som tilsynelatende bidro til å redusere usikkerheten i teamet.

“Jeg tror vi fikk det veldig greit med at [vi] tok beslutningen og bestemte at vi holdt oss hjemme.”

Teamet som ble mer preget av ledelsens tvetydige beskjeder hadde derimot ikke etablert en like tydelig felles forståelse for hvordan de skulle forholde seg til dette. Dette synes å ha påvirket deres opplevde psykologiske trygghet negativt. Teamet ble tilsynelatende preget av utydeligheten i ledelsens føringer, noe som bidro til at de også ble noe usikre på hvordan de skulle innrette samarbeidet i denne perioden. I tillegg til å avvente tydeligere føringer fra ledelsen, avventet de også å avklare hvordan de skulle tilnærme seg denne nye perioden på hjemmekontor. Dette gikk da ut over teamets koordinasjon på hjemmekontor. Ettersom de var i tvil om hvor de burde befinne seg, ble det hver dag et spørsmål om de kanskje skulle på kontoret igjen, og de gikk dermed ikke fullt inn for å gå over til et mest mulig optimalt virtuelt samarbeid.

“[tvetydige føringer fra ledelsen] gjør jo sitt med [team]dynamikken det og på en måte. (...) Vi gjennomfører ikke helt ordentlig, så man tar gjerne ikke i bruk nye verktøy og metoder for

å jobbe ordentlig hjemmefra, man bare fortsetter hjemmefra som om du liksom bare jobber hjemmefra en dag, men du gjør det over lang tid sant, og det har gjort føler jeg at det [den psykologiske tryggheten] har humpet litt. Det har blitt litt mye skriftlig kommunikasjon, i stedet for å snakke på video.”

4.6.2 Teamenes arbeidsoppgaver

Bedriften beholdt den samme arbeidsflyten i denne perioden, som beskrevet i kapittel 3.3, 4.1 og 4.3. Imidlertid var det en tydelig endring i arbeidsoppgavene som teamene jobbet med fra periode en til periode to. Fra juni til slutten av denne perioden med bruk av hjemmekontor jobbet teamene i hovedsak med etterslep-arbeid. *“Det var vedlikeholdsarbeid, enkle rutineoppgaver som måtte gjøres.”* Teamene beskrev arbeidsoppgavene som relativt enkle og lite givende. Samtidig var det mindre behov for samarbeid i utførelsen av disse oppgavene, som gjorde at teammedlemmene i de ulike teamene fremsto mindre avhengige av hverandre. *“Jeg tror det hadde mye å si at det føltes ut som vi skled fra hverandre. Vi satt ikke sammen og jobbet, vi hadde ikke like mye kontakt sammen.”* Dette påvirket dermed tilsynelatende både den psykologiske tryggheten og samholdet i teamene.

Ettersom flere jobbet individuelt og arbeidsbelastningen samtidig var høy følte flere på en grad av ensomhet i teamet. *“Jeg har i den siste perioden jobbet mye alene. Det har ikke vært kjekt i det hele tatt.”* Samtidig følte mange på et stort ansvar da de jobbet individuelt, siden de følte at det var deres jobb å få unnagjort mest mulig vedlikeholdsarbeid. *“Jeg jobbet med ganske komplekse ting i denne perioden, og ganske selvstendig. Det var ganske vanskelig. Da skulle jeg veldig gjerne vært på kontoret, hatt en tavle og diskutert hyppigere med de rundt meg.”* Dette har tilsynelatende reduserte teamfølelsen i noen grad. *“Det ble kanskje litt mindre teamfølelse, kanskje. At vi på en måte splittet opp og holdt på med forskjellige ting... Hver for oss.”*

4.6.3 Interaksjonen mellom teammedlemmene

Ved at teamene jobbet med rutinearbeid som reduserte avhengigheten og behov for samarbeid mellom teammedlemmene, ble antall daglige interaksjoner mellom teammedlemmene redusert. Etter at antallet interaksjoner gikk ned, opplevde noen en økt terskel for å ta kontakt med andre teammedlemmer.

“Jeg bruker mer tid før jeg spør etter hjelp. Jeg pleier gjerne å forsøke finne løsningen på problemer eller ting selv.”

Det å kommunisere skriftlig blir nevnt som mer komfortabelt og trygt for noen personer, siden man normalt sett kan bruke lengre tid på å tenke over hvordan man formulerer seg. *“Kanskje jeg følte meg tryggere skriftlig.”* På en annen side har flere poengtert at skriftlig kommunikasjon kan skape en økt terskel for å kommunisere.

“Det å vise sitt sanne ansikt... Det kan føles vanskeligere i et skriftlig medium. Når jeg må formulere meg skriftlig tenker jeg mye over hvordan jeg formulerer meg. (...) Jeg vet det er ganger da jeg har følt på en liten terskel på grunn av dette.”

For de som følte på en terskel for å kommunisere, så beskrev informantene at dette bidro til å redusere den psykologiske tryggheten i teamene. *“Jeg synes det er vanskeligere å kommunisere gjennom skriving. (...) Da blir man kanskje enda mer usikker på hverandre i en periode hvor det allerede er vanskelig. Jeg føler litt på det når jeg sitter på hjemmekontor.”*

Ved at flere følte på en økt terskel til åpen kommunikasjon med teamet, viser informantene til at det var enklere å vedlikeholde kommunikasjonen med dem i teamet som de følte seg tryggest på. *“Jeg involverte kanskje ikke alle de andre på like god måte. Det ble gjerne en person som ble favorisert. Det er kanskje noe jeg merket særlig til. Når man ikke sitter sammen, så kan kanskje ikke alle delta like aktivt i en samtale som om når alle er samlet. Da man satt hjemme, ble det kanskje litt mer preget av 1-til-1 samtaler.”*

Dermed virker det som at svake relasjoner som i utgangspunktet fantes mellom teammedlemmer viser tendenser til å bli enda svakere gjennom denne perioden med hjemmekontor. *“Med de man snakker mye med til vanlig så er det kanskje lettere å ringe til dem [på hjemmekontor]. Så det er liksom de du snakker mindre med hvor risikoen er størst, siden man gjerne bortprioriterer dem ubevisst.”*

Hyppigere benyttelse av virtuelle 1-til-1 samtaler istedenfor åpne diskusjoner blant flere teammedlemmer bidro tidvis til at informantene følte på en mindre grad av åpenhet i teamet. Følelsen av at man holdt noe skjult for andre, eller at ikke teamet ble tilstrekkelig involvert i beslutningsprosesser og diskusjoner synes å ha påvirket den psykologiske tryggheten i

negativ retning. *“Den manglende åpenheten skapte kanskje litt mindre grad av trygghet. Det var nok mest det at jeg følte at jeg gikk bak ryggen til de andre da vi hadde 1-til-1 samtaler på hjemmekontor.”* Til sammenligning ble det påpekt at mer åpne diskusjoner var en av de klare fordelene ved å returnere til fysisk samarbeidsform etter hjemmekontor-perioden. *“Jeg tror teamet ble mer åpent, ettersom man blir mye mer transparent og teamet åpner seg litt mer ettersom flere kan høre på en samtale som pågår rundt pultene. Da er det mindre sjanse for at man utelukker andre fra samtalene, som fort kunne skje da vi holdt på digitalt. Folk har lettere muligheten til å inkludere seg selv, eller bli inkludert i en diskusjon.”*

4.6.4 Utholdenhet på hjemmekontor

I likhet med den første perioden på hjemmekontor, fremsto det tydelig at mange savnet fysisk og sosial interaksjon med teammedlemmene sine. Imidlertid viste det seg at flere mistet litt gleden av å bli sendt hjem og slippe å forholde seg til så mange rundt seg, noe de tidvis hadde følt på som en styrke i den første perioden med hjemmekontor.

“Hadde vi vært lengre på hjemmekontor, så tror jeg kanskje at min opplevde trygghet hadde blitt [ytterligere] redusert. Det er liksom lett for at man ikke ser like mange...”

En informant forteller videre om at de etter hvert i løpet av den andre perioden på hjemmekontor følte et behov for å begynne med ulike påfunn på de daglige møtene for å øke energinivået i teamet. Et av disse påfunnene var å gjennomføre morgenmøtet samtidig som alle befant seg på joggetur. Ved spørsmål om hvorfor teamet gjorde slike festlige endringer i de daglige prosedyrene, kommer det frem hvordan teammedlemmene etter lengre tid på hjemmekontor la merke til hvordan de daglige rutinene som turen til og fra jobb uteble og savnes.

“Etter hvert når vi hadde sittet litt hjemme så tror jeg vi fikk litt mer behov for å finne på et eller annet. Så da begynte vi med ute-stand-up. Der vi skulle ha stand-up mens vi jogget ute. (...) det var noen som snakket om at ja når de sitter på hjemmekontor så glemmer de å spise og du glemmer å bevege på deg og skulle egentlig hatt litt frisk luft på et eller annet tidspunkt.”

Det ovennevnte eksempelet fra det ene teamet kan demonstrere viktigheten av å tilføre nye impulser og energi for å vedlikeholde både den psykologiske tryggheten og trivselen i

teamet. I de andre teamene fortalte derimot flere av informantene at den daglige samlingen klokken 14 føltes noe mer påtvunget ettersom tiden gikk.

“En stund var det veldig positivt, men så opplevde jeg at vi ble litt lei av denne kaffepraten. Kanskje man bare ville sitte å jobbe i fred.”

4.6.5 Mestringstroen til enkelte teammedlemmer

Takhøyden i teamene fremstår som høy, men enkelte har tendert mot å stille meget strenge krav til seg selv. *“Jeg tror det gjør at jeg føler at jeg ikke er like flink, på en måte. At jeg burde ha vært bedre.”* Dette har tilsynelatende påvirket hvordan flere har opplevd den psykologiske tryggheten i teamene gjennom denne perioden med hjemmekontor.

“Selv om alle andre aksepterer det og ikke forventer noe mer, så gir det meg en trygghet at jeg føler at jeg mestrer ting selv. Det at jeg mestrer arbeidsoppgavene og klarer å gjennomføre arbeidet og at jeg når de målene som jeg setter meg. Det har mye å si for hva jeg føler om meg selv og det påvirker min psykologiske trygghet i teamet.”

Kombinasjonen av redusert interaksjon i teamet og mindre givende arbeidsoppgaver synes å påvirke den enkeltes mestringstro og psykologiske trygghet i noen grad. *“Trusselen har alltid vært min oppfattelse av andres oppfattelse av meg... altså, hvordan andre oppfatter meg, effektivitetsmessig, rett og slett. Det er mye, veldig mye snakk om fart og «be agile» og så videre. Det har nok vært den tingen jeg har følt meg minst trygg på.”* Samtidig nevner noen at arbeid med vedlikeholdsoppgaver har påvirket hvor mye de føler de bidrar inn i teamet. Det å ha et stort etterslep i arbeidsoppgaver og at teammedlemmene stilte høye krav til seg selv, synes sammenlagt å redusere både mestringstroen og den psykologiske tryggheten til det enkelte teammedlem. *“Jeg krever jo ganske mye av meg selv. Det påvirker definitivt den psykologiske tryggheten. Når jeg blir usikker på meg selv, blir jeg også usikker på alle de og det rundt meg.”*

4.7 Oppsummering av funn

Vi innledet kapittelet med å beskrive teamenes utgangspunkt før de ble påført endringene fra fysisk til virtuelt samarbeid. Deretter presenterte vi hvordan endring nummer en ble påført, før vi beskrev funnene fra første hjemmeperiode. Vi fulgte så tidslinjen videre og fremla

funn for den fysiske perioden imellom endringene, før vi presenterte endring nummer to og hvordan den andre hjemmeperioden utartet seg.

I perioden før den første endringen hadde teamene opparbeidet en høy grad av psykologisk trygghet. Teamene anses veletablerte med hensyn til kultur og normer, samtidig som hvert enkelt teammedlem innehar høy digital kompetanse.

For hjemmeperiode en, kommuniserte ledelsen i bedriften behovet for endringen av samarbeidsform tydelig. Teamene erfarte ingen nevneverdig påvirkning i den psykologiske tryggheten som følge av overgangen til virtuell samhandling. Perioden var preget av intensivt arbeid, hvor teammedlemmene var avhengige av hverandres innsats. Videre opplevde teamene at de ble bedre kjent gjennom både videosamtaler fra personlige lokasjoner og ved sammen å måtte håndtere nye situasjoner. Kombinert synes det ovennevnte å ha bidratt til at den psykologiske tryggheten økte gjennom denne perioden med hjemmekontor. Imidlertid påpekte noen at de begynte å bli trøtte av å være på hjemmekontor mot slutten av perioden.

I den fysiske mellomperioden fikk vi igjen beskrivelser fra informantene om hvordan de opplevde høy psykologisk trygghet i teamene. Perioden startet med en opplevd økning av den psykologiske tryggheten da de møttes fysisk, og flatet ut tilsynelatende på grunn av mindre samarbeid og mindre interessante arbeidsoppgaver. Vi så også elementer av individuell opplevd økning i den psykologiske tryggheten på grunn av kollektiv løsning av problemer og bedre interpersonlige relasjoner.

For hjemmeperiode to, kommuniserte ledelsen i bedriften behovet for endringen av samarbeidsform på en mindre tydelig måte. Dette skapte eksternt støy som påvirket teamenes psykologiske trygghet i noen grad. Perioden var preget av rutinearbeid, der teammedlemmene ikke måtte samarbeide i like stor grad som den første perioden. Dette påvirket tilsynelatende den psykologiske tryggheten og dynamikken i teamene, hvor antall daglige interaksjoner ble redusert. Flere følte på en økt terskel for å kommunisere. Samtidig virket teamenes motivasjon for å arbeide fra hjemmekontor som relativt lavere enn den foregående perioden. Avslutningsvis så vi en tendens til at den enkeltes oppfattede mestringsstro kunne være sammenfallende med den opplevde psykologiske tryggheten i teamet. Til tross for at den psykologiske tryggheten i teamene fremsto som jevnt høy, synes

de ovennevnte faktorene å ha skapt tidvise reduksjoner i den opplevde psykologiske tryggheten underveis i denne hjemmeperioden.

5. Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer vi hvilken betydning funnene vi beskrev i forrige kapittel har for den psykologiske tryggheten i de tre teamene vi har forsket på. Vi prøver å forstå disse funnene i lys av eksisterende teori, samt presentere mulige påstander hvor teorien ikke strekker til.

Våre funn består av innsamlede data fra tre veletablerte team over en periode på ti måneder, hvor teamene ble tvunget til å gå fra fysisk til virtuell samhandling i to ulike perioder grunnet COVID-19. Vi anser flere funn som interessante sett opp mot eksisterende teori og vår gjeldende problemstilling som er: *Hvilken betydning har endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor for den psykologiske tryggheten i veletablerte team?*

Innledningsvis diskuterer vi teamenes psykologiske trygghet i periodene med fysiske tilstedeværelse før og imellom endringene, og hvilken betydning dette kan ha hatt relatert til hvordan teamene håndterte endringene fra fysisk til virtuelt samarbeid. Videre sammenligner vi og gjengir konkrete elementer fra de to periodene med hjemmekontor. Gjennom hele kapittelet diskuterer vi hvilken betydning våre funn hadde for teamenes oppfattede psykologiske trygghet.

5.1 Periodene før endringene

I dette delkapittelet diskuterer vi hvordan teamenes psykologiske trygghet var i periodene før de påførte endringene, samt hvilken betydning dette kan ha hatt relatert til hvordan teamene håndterte endringene fra fysisk til virtuelt samarbeid.

5.1.1 Høy grad av psykologisk trygghet

Basert på våre funn, anser vi det som rimelig å påstå at de tre ulike teamene, i periodene før endringene fra fysisk til virtuelt samarbeid, opplever en høy grad av psykologisk trygghet. Årsakene til dette synes å være sammensatt. Informantene mener selv at deres psykologiske trygghet ble formet av at teamene hadde jobbet tverrfaglig, intensivt og strukturert gjennom ett år med tett samarbeid. Man kan argumentere for at høy psykologisk trygghet er en suksessfaktor for teamene vi har studert, ettersom team med høy grad av psykologisk

trygghet samarbeider mer effektivt og presterer bedre i utførelsen av komplekse oppgaver (Frazier et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014). Imidlertid er det ikke gitt at man klarer å opparbeide en høy grad av psykologisk trygghet kun fordi man har tilbragt mye tid sammen (Edmondson & Mogelof, 2005), ettersom den opplevde psykologiske tryggheten kan variere over tid (Liang et al., 2012).

Vi anser det dermed som bemerkelsesverdig at alle de tre teamene opplever og beskriver en høy grad av psykologisk trygghet i forkant av de påførte endringene. På den ene siden, beskriver flere informanter at bedriften har tilrettelagt for gode arbeidsprosesser som bidrar til å vedlikeholde eller øke den psykologiske tryggheten i teamene, noe som samsvarer med funnene til Frazier et al. (2017). Med dette ser vi at avdelingen teamene tilhører blant annet har tilrettelagt teamenes arbeidsprosesser for tilbakemeldinger, hvor teamene både ukentlig og månedlig legger opp til diskusjoner om hvordan samarbeidet har foregått og eventuelt burde forbedres. Nettopp en slik form for teamrefleksivitet (Thompson, 2015) kan trolig bidra til at teamene har blitt mer samstemt, at de kan kartlegge problemer hurtigere, og at teamene kan fatte konstruktive tiltak som bidrar til å øke den psykologiske tryggheten (Newman et al., 2017; Edmondson & Mogelof, 2005; Roberto, 2002).

På den andre siden, beskriver informantene samtidig teamets kultur og normer som svært viktige for å forklare hvordan de har klart å skape psykologisk trygghet, noe som er i tråd med tidligere forskning (Edmondson et al., 2004; Han et al., 2017). Her presiserer flere av informantene at de føler et ansvar for å bidra med konstruktive og velmente innspill i enhver diskusjon, samt viktigheten av å alltid være åpen og ærlig mot de andre i teamet, for at teamet skal yte bedre. Dette bidrar videre til økt informasjonsdeling i teamene, som både er positivt for beslutningsprosessene (Thompson, 2015) og den psykologiske tryggheten i teamene (Edmondson & Lei, 2014; Edmondson, 1999). Teamene omtaler videre kulturen som inkluderende og oppløftende, noe som virker til å gjøre informantene mer motivert til å stifte tettere bekjenskaper. Kombinasjonen av at teammedlemmene både føler seg trygge på hverandre og har knyttet sosiale bånd, synes overordnet til å redusere den enkeltes frykt for å oppleve negative konsekvenser i samhandlingen med resten av teamet, noe som således treffer kjernen av Kahns (1990) definisjon av psykologisk trygghet.

Basert på det ovennevnte, ser vi at det både foreligger mulige forklaringer til hvordan alle teamene har opparbeidet seg en høy grad av psykologisk trygghet i forkant av de påførte

endringene både ved hjelp av støttende omgivelser og gjennom de etablerte normene for samspill i teamene. Psykologisk trygghet opparbeides ikke som følge av enkeltfaktorer, men heller basert på samspillet i omgivelsene (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014). Nettopp dette anser vi som en viktig forklaring til hvordan de tre teamene tilsynelatende har klart å opparbeide seg en høy grad av psykologisk trygghet i forkant av de påførte endringene. Her synes samspillet av støttende omgivelser fra avdelingen, samt teamenes kultur og normer som vesentlig for å forklare hvordan de tre teamene opplever et psykologisk trygt miljø.

Vi anser dermed 'teamenes utgangspunkt' i forkant av endringene til å være preget av en høy grad psykologisk trygghet, samt veletablerte normer for samspill. I neste delkapittel drøfter vi hvilken rolle dette utgangspunktet spilte for teamenes variasjon i den psykologiske tryggheten som følge av de påførte endringene.

5.1.2 Betydningen av teamenes utgangspunkt for endringene

Før vi skulle gjennomføre første intervjurunde hadde vi en mistanke om at en stor andel av intervjuene ville omhandle 12. mars 2020, dagen da Norge stengte ned. Imidlertid skulle det vise seg at denne datoen ikke gjorde nevneverdig inntrykk på teamene som vi undersøkte. Flere av informantene tegnet sin første graf for psykologisk trygghet (vedlegg B) uten å gjøre noe nummer ut av den brå endringen som ble påført dem. Men hvorfor var det slik? Vi har gjennom vår analyse av funnene kommet frem til to aspekter ved teamene som potensielt kan bidra til å forklare dette. Med dette viser vi til teamenes opparbeidede psykologiske trygghet og normer for samspill, samt teammedlemmenes digitale kompetanse.

5.1.2.1 *Psykologisk trygghet og normer for samspill*

Teamenes utgangspunkt hva angår psykologisk trygghet og normer for samspill synes å være essensielt for å forstå hvorfor den psykologiske tryggheten i teamene ikke ble nevneverdig påvirket av de påførte endringene. På den ene siden kan man argumentere for at dette skyldes teammedlemmenes endringsvilje. Mennesker har en naturlig motstand til endring på grunn av ubehaget som oppstår ved et skifte fra det kjente til det ukjente, og frykten av å miste noe (Oreg et al., 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015), hvor en slik usikkerhet kan redusere den psykologiske tryggheten i team (Frazier et al., 2017; Edmondson, 2018). Imidlertid har våre informanter utvist en meget høy grad av endringsvilje, hvor de har vist til at de er vant med å fortløpende tilpasse seg endringer påført både fra organisasjonen og

eksternt. I tillegg var majoriteten av respondentene i utgangspunktet positive til bruk av hjemmekontor, noe som antakelig har redusert de negative reaksjonene ved å endre lokasjon. Det at informantene allerede var litt lei av hjemmekontor da det kom en ny periode i september kan dermed tilsynelatende ha spilt en rolle i at de var mindre motiverte til endringen da den kom andre gang.

På en annen side kan man argumentere for at teamenes opparbeidede psykologiske trygghet bidro til å forsterke teamets endringskapasitet, i tråd med Edmondson et al. (2001) og Kim et al. (2020). Gibson & Gibbs (2006) påstår videre at psykologisk trygghet kan redusere de negative effektene av geografisk spredning og virtuell avhengighet, noe vi således ser klare indikasjoner på i tilfellene med de tre teamene vi har undersøkt. Den høye graden av psykologisk trygghet i forkant av endringen har tilsynelatende bidratt til mer åpen kommunikasjon, hvor teamene tok opp alle sine usikkerheter og dermed reduserte det opplevde ubehaget med endringene. Samtidig ser vi at teamenes tilpasningsevne til endringen var meget gunstig, da de simpelthen overførte sine arbeidsprosesser til virtuelle medium, og den største endringen for teamene ble da den geografiske spredningen.

Oppsummert synes kombinasjonen av individets tilpasningsevne, samt teamenes høye grad av psykologisk trygghet å være vesentlig for å kunne forstå hvorfor den psykologiske tryggheten i teamene ikke ble betydelig redusert som følge av de påførte endringene. Dog presiserer flere informanter at den opplevde psykologiske tryggheten og støtten i teamet har hjulpet den enkelte til å bli mer tilpasningsdyktig og overkomme endringene. Opplevelsen av psykologisk trygghet argumenteres med å være fundamental i forbindelse med å aktivere for handling knyttet til endring, enten det gjelder endring for et individ eller et team (Edmondson & Lei, 2014; Kim et al., 2020). Videre hevder Schepers et al. (2008) og Edmondson et al. (2001) at team med høy grad av psykologisk trygghet klarer å utnytte kommunikasjonsteknologi bedre enn team med en lavere grad psykologisk trygghet. Teamene kan dermed ha mestret endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid suksessfullt nettopp fordi de hadde utviklet en høy grad av psykologisk trygghet i forkant av endringen.

5.1.2.2 Virtualitet

Et annet element vi ser har bidratt til å redusere variasjonen i den opplevde psykologiske tryggheten, som følge av de påførte endringene, er teamenes virtualitet. Teamene er del av en bedrift som har satset på nyskaping og digitalisering. De både kommuniserer og arbeider

via digitale verktøy selv når de jobber fysisk sammen, og var allerede preget av en viss grad av virtualitet (Kirkman & Mathieu, 2005; Thompson, 2015). Samhandlingen i teamene kan dermed foregå mer effektivt. Schei et al. (2019) viser til at effektive virtuelle team benytter tekniske løsninger av høy kvalitet, samt strukturer knyttet til de digitale verktøyene som benyttes, og arbeidsprosessene er tilrettelagt for virtuell samhandling. Teamene kan dermed anses som effektive hva angår virtuell samhandling, men hva har dette å si for den psykologiske tryggheten?

Erfaring og kompetanse synes å være en viktig forutsetning for vellykket virtuell samhandling (Ford et al., 2016; Marlow et al., 2017), og informantene viser til at dette har bidratt til å redusere den følte usikkerheten av de påførte endringene. Nettopp disse uplanlagte strukturelle forberedelsene i forkant av de påførte endringene har således trolig bidratt til å skape en robusthet mot endringer i samarbeidsformer, samtidig med at endringene opplevdes som mindre av den enkelte fordi arbeidet stort sett foregikk etter samme metodikk som før. Av den grunn kan man argumentere for at dersom teamene hadde en mindre grad av virtualitet og digital kompetanse i forkant av endringene, ville de trolig opplevd økt grad av friksjon som kunne ha påvirket den psykologiske tryggheten i en negativ retning.

5.1.3 Oppsummering av periodene før endringene

Oppsummert synes ikke selve endringene fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor å ha vært av stor betydning for den psykologiske tryggheten i teamene. Hovedårsaken til dette synes å være at teamene hadde en høy grad av psykologisk trygghet i forkant av endringene og at de hadde etablerte normer for samspill. Samtidig er trolig en annen viktig årsak til dette at teamene var meget kompetente med bruk av digitale verktøy og var vant til å kommunisere virtuelt. Basert på den ovennevnte drøftingen synes det at teamene har opparbeidet seg en robusthet for å takle påført endring på en måte som ikke svekker den psykologiske tryggheten i teamene i nevneverdig grad.

Til tross for at teamene var tilsynelatende både strukturelt og relasjonsmessig forberedt på endringene, så vi likevel variasjoner over tid for den opplevde psykologiske tryggheten i teamene i løpet av de to periodene med hjemmekontor. Slik vi anser det, skyldes dette forskjeller i føringene fra ledelsen og arbeidsprosessen for de to periodene. Gleden informantene opplevde da de fikk mulighet til å møtes igjen fysisk etter hjemmeperiode en,

kan dessuten ha spilt en rolle for trettheten av hjemmekontor som forekom tidligere i hjemmeperiode to. Vi vil i det påfølgende kapittelet sammenligne og diskutere de viktigste funnene fra de to periodene med hjemmekontor.

5.2 Sammenligning av de to hjemmeperiodene

I dette delkapittelet diskuterer vi funnene fra hjemmeperiode en og to i fire overordnede kategorier for hva som påvirket den psykologiske tryggheten i teamene. Her vil vi under hvert tema sammenligne forskjellene vi så i de to periodene, og hvilken betydning de ulike situasjonene hadde.

5.2.1 Føringer fra ledelsen

Overgangen fra fysisk til virtuelt samarbeid var, som nevnt tidligere, påtvunget av COVID-19. Imidlertid var det ledelsen som la føringene om at hjemmekontor skulle benyttes, basert på myndighetenes anbefalinger. Her ser vi betydelige forskjeller på hvordan dette ble gjort fra hjemmeperiode en til to.

Den første perioden med hjemmekontor var preget av unntakstilstand. Norge gjennomførte nasjonal nedstenging, og føringene fra ledelsen var dermed svært tydelige: Samtlige skulle nå være på hjemmekontor på ubestemt tid. Teamene oppfattet føringene som utvetydige, hvor samtlige følte på dugnadsånden og behovet for at alle måtte tilbringe den kommende tiden på hjemmekontor.

For den andre perioden med hjemmekontor, derimot, var endringen fremprovosert grunnet økende lokal smittespredning. På denne tiden hadde bedriften blitt vant med å tilpasse seg pandemien. Dette preget tilsynelatende måten ledelsen kommuniserte på, da det til tross for smittesituasjonen, virket som at de ønsket at flest mulig ansatte skulle være fysisk til stede i bedriftens lokaler. Av den grunn kommuniserte ledelsen i mye større grad tvetydige føringer, som skapte internt støy i teamene. Basert på informantenes beskrivelser, synes det som at uklare føringer fra ledelsen i overgangen til bruk av hjemmekontor i periode to skapte støy som reduserte den psykologiske tryggheten i teamene. Imidlertid skilte et team seg ut ved at de tok en intern, tydelig avgjørelse på at de skulle iverksette arbeid fra hjemmekontor etter at ledelsen kommuniserte tvetydige føringer. I dette teamet så vi en mindre reduksjon i den psykologiske tryggheten i denne perioden, sammenlignet med de to andre teamene. Dette

kan trolig forklares gjennom at teamet hadde snakket sammen om problemstillingen og dermed oppnådd en konsensus som bidro til å redusere den eksterne usikkerheten påført av ledelsen.

Sett opp mot eksisterende teori, fremheves støttende omgivelser som en av de viktigste forklaringsfaktorene for den psykologiske tryggheten i team (Newman et al., 2017; Kahn, 1990; Edmondson & Lei, 2014). Med dette fremhever Frazier et al. (2017) lederens rolle, hvor det å skape forutsigbare og klare rammer for arbeidet anses som viktig for den psykologiske tryggheten. Samtidig poengterer Edmondson (1999) at tydelige avklaringer kan bidra til å redusere usikkerhet som igjen kan forsterke den psykologiske tryggheten i team. Teamet som avklarte usikkerhetene rundt hvorvidt de skulle arbeide fra hjemmekontor internt opplevde nettopp dette. I kontrast opplevde de to andre teamene økt usikkerhet som således bidro til å redusere deres psykologiske trygghet. Eksempelet med hvordan ledelsen kommuniserte føringene ved den påtvungne endringen i de ulike periodene illustrerer dermed viktigheten av støttende omgivelser og klarhet i basale rammefaktorer for å tilrettelegge for psykologisk trygghet i team (Newman et al., 2017).

5.2.2 Samarbeidet i teamene

Arbeidsprosessen ble innrettet på forskjellige måter i periode en og to, noe vi ser har hatt betydning for den psykologiske tryggheten i teamene. Med arbeidsprosessen mener vi samspillet mellom teamets arbeidsoppgaver, målsetning, arbeidsintensitet, avhengighet og samarbeid.

Den første perioden med hjemmekontor var preget av meget høyt arbeidstempo, hvor teammedlemmene var helt avhengige av hverandres innspill og bistand for å kunne levere høy nok kvalitet til riktig tid. Teammedlemmene jobbet tett sammen, de hadde lengre arbeidsdager og ble drevet av tydelige mål. Samtlige informanter omtalte dette som en meget givende periode. Informantene beskriver den psykologiske tryggheten i denne perioden som høy, samt jevnt over stigende. Årsaken til dette synes å være at teamet lærte hverandre å kjenne i mye større grad, samt opplevde mye mestring ved å jobbe tett sammen og oppnå gode resultater.

Den andre perioden var derimot preget av rutinearbeid, hvor teammedlemmene i større grad utførte mye av arbeidet individuelt. Av den grunn beskriver flere av informantene at

perioden var preget av noe mindre teamfølelse, samt at de opplevde sitt arbeid som mindre givende. Informantene beskriver den psykologiske tryggheten i denne perioden som noe lavere enn i den første perioden, og uten nevneverdig økning. Årsaken til dette synes å være svakere opplevd teamfølelse, ettersom teammedlemmene følte de bidro mindre inn i teamet som følge av at de jobbet mer alene og med mindre givende arbeid.

Basert på de ovennevnte funnene og vår analyse av dem, anser vi grad av samarbeid i teamet, i form av avhengighet og felles retning, som en essensiell faktor i tolkningen av variasjonen i den opplevde psykologiske tryggheten i teamene på hjemmekontor. Høy grad av samarbeid ser ut til å forsterke den psykologiske tryggheten i teamet, og lavere grad av samarbeid synes derimot å virke reduserende. Dette er og forenlig med eksisterende teori, der karakteristikker ved arbeidsprosessen i teamet er funnet som påvirkende faktorer til den psykologiske tryggheten (Frazier et al., 2017; Edmondson, 1999). Gjensidig avhengighet ble av Frazier et al. (2017) vist til å være karakteristikken med den sterkeste positive påvirkningen på psykologisk trygghet. I virtuelle team er det videre funnet at høy avhengighet blant teammedlemmene kan bidra til bedre kommunikasjon og prestasjoner (Marlow et al., 2017; Malhotra et al., 2007; Ford et al., 2016), som vil skape enda bedre forutsetninger for høyere psykologisk trygghet. Ut ifra vår analyse vil dessuten en høy grad av samarbeid kunne føre til at flere opplever mestring i teamet, som videre kan bidra til å styrke den psykologiske tryggheten hos hvert individ.

Til tross for at vi ikke målte mestringstro, ser vi en viss sammenheng mellom mestring og psykologisk trygghet basert på informantenes opplevelser i periodene med hjemmekontor. Flere informanter beskrev at kombinasjonen av lite givende arbeidsoppgaver og mindre interaksjon i teamene i hjemmepériode to skapte en viss reduksjon i deres mestringstro. Til kontrast beskrev flere en tydelig økning i mestringstro i periode en hvor det var intensivt samarbeid og teamene rapporterte om gode resultater. Disse mønstrene synes å være sammenfallende med eksisterende forskning (Loeb, Stempel & Isaksson, 2016; Stajkovic & Luthans, 1998; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Imidlertid ser vi at teammedlemmers mestringstro synes å være noe som kan smitte over på den opplevde psykologiske tryggheten i teamet.

Frazier et al. (2017) viser til at høy grad av psykologisk trygghet kan skape positive ringvirkninger som økt forpliktelse og mestring. Derimot kan vi ikke se at eksisterende

forskning har kommentert forholdet den andre veien: hvordan mestringstro muligens kan påvirke den psykologiske tryggheten i team. Ettersom mestringstro påvirker hva du føler og tenker om deg selv (Stajkovic & Luthans, 1998), anser vi det dermed nærliggende å tro at et individs mestringstro også kan påvirke hvordan man føler og tenker om omgivelsene, altså hvordan man opplever den psykologiske tryggheten i et team. Basert på det vi ser fra våre data, oppfatter vi det dermed slik at teammedlemmer kan være mer sensitive for variasjoner i den psykologiske tryggheten i teamet i perioder der de føler på en lavere grad av mestring.

5.2.2.1 Virtuell kommunikasjon

Basert på våre funn, ser vi at graden av virtualitet i teamene, og den opplevde terskelen for å kommunisere virtuelt, har hatt en betydning for den opplevde psykologiske tryggheten. På den ene siden beskrev enkelte informanter at de opplevde kommunikasjonen i løpet av periodene med hjemmekontor som enklere siden det foregikk virtuelt. Disse følte på en lavere terskel for å ta kontakt, samt at alle i teamet ble mer likestilte gjennom den virtuelle kommunikasjonen. Mesmer-Magnus et al. (2011) hevder at virtuelle samarbeidsformer åpner opp for lavere terskler for kommunikasjon blant teammedlemmer, samt at gruppens sosiale normer blir mindre rigide. På en annen side beskrev flere informanter at særlig det å kommunisere skriftlig ble opplevd som en økt terskel for å ta opp ting i teamene. Årsaken til dette fremstår å være frykten for å bli misoppfattet eller for å formulere seg på en ugunstig måte. Dette blir beskrevet som en av fallgruvene ved virtuell samhandling, der skriftlig kommunikasjon kan skape økt terskel for kommunikasjon, samt gi opphav til flere misforståelser grunnet fraværet av nonverbal kommunikasjon (Wilson et al., 2008; Kirkman et al., 2002; Dulebohn & Hoch, 2017). Dette virker uheldig for den psykologiske tryggheten i team, ettersom enkelte medlemmer valgte å redusere antall interaksjoner og bidrag inn i teamet grunnet denne terskelen.

Denne opplevde terskelen så imidlertid ut til å være noe lavere da teamene benyttet webkamera for å kommunisere. Dette kan tilsynelatende henge sammen med at teammedlemmene opplevde en større grad av nærhet (Wilson et al., 2008) og dermed følte på en økt grad av psykologisk trygghet ved bruk av rikere kommunikasjonsformer (Kirkman et al., 2013). Derimot synes terskelen for å kommunisere å være noe høyere for enkelte når de kommuniserer skriftlig gjennom digitale medium. Flere informanter beskriver dette som en direkte knytning opp mot deres opplevde psykologiske trygghet, ettersom de opplevde en økt frykt for å bli misforstått da de kommuniserte skriftlig (Kahn, 1990).

Basert på det ovennevnte kan det argumenteres for at det fremstår som viktig å tilrettelegge for størst mulig grad av opplevd nærhet ved virtuell samhandling gjennom bruk av webkamera. Sett opp mot eksisterende teori, peker flere på at det er viktig å tilrettelegge for åpne kommunikasjonsprosesser med bruk av eksempelvis video under digitale møter (Ford et al., 2016; Marlow et al., 2017; Dulebohn & Hoch, 2017; Kirkman et al., 2013). Sett fra vårt perspektiv, synes disse rådene dermed å være høyst overførbare for å vedlikeholde eller øke den psykologiske tryggheten for team som nytter virtuell samhandling. På denne måten kan man redusere terskelen enkelte teammedlemmer kan føle som følge av skriftlig kommunikasjon, samt unngå at deres psykologiske trygghet reduseres grunnet den følte terskelen for å kommunisere med resten av teamet.

5.2.3 Relasjonene i teamene

Våre funn tilsier at teamenes psykologiske trygghet økte, særskilt i hjemmeperiode en, da teamene opplevde noe nytt sammen, sto sammen om å komme gjennom en utfordrende periode og lærte mer om hverandre ved å kommunisere sammen fra hjemmekontor. Det faktum at teamene møttes på en ny arena, ved at de nå samhandlet virtuelt istedenfor fysisk, kan tilsynelatende ha bidratt til å øke den psykologiske tryggheten (Edmondson & Lei, 2014; Feitosa & Salas, 2020). Teammedlemmene kjente hverandre godt i inngangen av begge periodene. Imidlertid presiserer samtlige informanter at de følte at de ble bedre kjent med teamene sine etter overgangen til virtuelt samarbeid, hvor dette oppfattes mest fremtredende for den første hjemmeperioden. På den ene siden kan dette tilsynelatende skyldes at teamene oppfattet den første perioden som mer ekstraordinær ettersom det var en høy grad av ekstern usikkerhet knyttet til COVID-19, og teammedlemmene dermed utviste en større grad av empati for hverandre. På en annen side kan det tenkes at teammedlemmene ble mer konforme til situasjonen i hjemmeperiode to, hvor disse nye impulsene ikke lengre skapte sterkere relasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Majoriteten av informantene viser til en økning i den psykologiske tryggheten med bakgrunn i at teammedlemmene viste seg fra en annen side da de jobbet hjemmefra, samt at den enkelte dermed inviterer teamet sitt inn i eget hjem. Basert på informantenes forklaringer ser det ut til at medlemmene i hvert team opplevde en økt psykologisk trygghet etter å ha knyttet sterkere og mer personlige bånd til hverandre. Dette kan knyttes til teori som viser at den psykologiske tryggheten etableres på grunnlag av blant annet interpersonlige relasjoner mellom teammedlemmer (Kahn, 1990; Newman et al., 2017). Flere informanter påpekte at

alle i teamet trolig hadde sett samtlige rom i sitt hjem, og at teamet hadde fått hilse på husstandsmedlemmer. Dette har tilsynelatende åpnet opp for flere personlige samtaleemner, som igjen kan ha bidratt til å forsterke deres relasjoner og videre øke den psykologiske tryggheten (Schulte et al., 2012).

Den virtuelle kaffepraten blir beskrevet som en suksess for å vedlikeholde og forsterke relasjonene i teamene. Schei et al. (2019) viser til at enkle tiltak som småprat i forkant av virtuelle møter kan bidra til at teamfølelsen og samholdet styrkes. Dette daglige samlingspunktet tillater teammedlemmene å snakke om ting som ikke angår jobb og dermed bli bedre kjent. Ettersom teammedlemmene har følt en viss grad av isolasjon ved at de ikke lengre ser sine kollegaer fysisk hver dag, påpeker majoriteten av informantene viktigheten av denne samlingen for deres opplevelse av den psykologiske tryggheten i teamene. Dette møtet kan således ha bidratt til å skape en økt opplevd nærhet (Wilson et al., 2008) i de virtuelle teamene, som videre kan ha bidratt til å øke den psykologiske tryggheten (Zhang et al., 2010; Feitosa & Salas, 2020).

Kahn (1990) viser til at gode mellommenneskelige forhold skaper forutsetninger for psykologisk trygghet. Videre bidrar stiftelsen av tette sosiale bånd til økt psykologisk trygghet i team (Schulte et al., 2012; Roberto, 2002; Huang & Jiang, 2012). Bedre relasjoner innad i teamet kan dessuten forsterke teamets kohesjon og forpliktelse, noe som igjen viser seg positivt for den psykologiske tryggheten (Newman et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014). Sterke sosiale bånd kan samtidig være viktigere i virtuelle team kontra ordinære team, ettersom utfordringer med teamarbeid tenderer til å bli forsterket ved bruk av virtuelle samarbeidsformer (Ford et al., 2016; Marlow et al., 2017; Thompson, 2015). Basert på våre funn og eksisterende teori, fremstår det dermed vesentlig å vedlikeholde det sosiale aspektet, som teamene her gjorde blant annet i form av en daglig virtuell kaffeprat, for å opprettholde eller øke den psykologiske tryggheten med bruk av virtuelle samarbeidsformer.

5.2.3.1 Utfordring ved svake relasjoner

Basert på våre funn, ser vi at svake relasjoner kan skape reduksjoner i den psykologiske tryggheten i team. Vi ser at i perioder med mindre interaksjon i teamene, oppstår det en viss fare for at kommunikasjonen kan bli mer lukket i teamene og relasjoner blant teammedlemmer som i utgangspunktet er svake kan bli tydeligere. Flere informanter viser til gjentatte hendelser hvor de har kommunisert med favoriserte enkeltpersoner. Dette ble

dessuten gjort ubevisst, der informantene først en stund i etterkant innså at de i en periode hadde nedprioritert samtaler med noen av teammedlemmene fremfor andre. Informantene som erfarte dette følte på en redusert psykologisk trygghet i sitt team, ettersom de følte på dårlig samvittighet når de ikke inkluderte andre personer som kunne vært relevante for beslutningstakingen og for den øvrige sosialiseringen i teamet. Således synes en av farene med bruk av hjemmekontor å være at gode relasjoner pleies, mens svakere relasjoner kan bli ytterligere svekket grunnet favoriserende mekanismer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Informantene beskriver selv at dette har hatt betydning for den oppfattede psykologiske tryggheten i teamene.

Det er kjent at favorisering blant teammedlemmer muligens forekommer oftere i virtuelle team enn tradisjonelle team (Webster & Wong, 2008). Dette kan trolig skyldes at informasjonsflyten i teamene er asynkron (Mesmer-Magnus et al., 2011), samtidig som at terskelen for å kommunisere åpent med teamet kan, for enkelte, oppleves som høyere (Wilson et al., 2008). Dermed fremstår ikke favoriseringen i virtuelle team like åpenbar som i tradisjonelle team (Lewis & Sherman, 2003). Dog vet vi fra eksisterende forskning at brudd på psykologiske kontrakter kan medføre redusert psykologisk trygghet (Sverdrup & Schei, 2015). På den ene siden kan det dermed argumenteres for at teammedlemmene opplevde favoriseringen de selv utførte som et brudd på teamets psykologiske kontrakt, i form av at de hindret den åpne kommunikasjonen i teamet som var etablert over lengre tid. Den opplevde psykologiske tryggheten ble dermed redusert ettersom informantene følte på at de brøt med teamenes etablerte normer. På en annen side beskriver flere av informantene som opplevde dette at handlingen ble utført ubevisst, noe som vanskeliggjør rasjonaliseringen av bruddet på den psykologiske kontrakten (Sverdrup & Schei, 2015).

5.2.4 Utholdenhet på hjemmekontor

Flere informanter beskrev at tidsperspektivet var en utfordring for den psykologiske tryggheten i teamene ved bruk av hjemmekontor. Til tross for at kaffepraten var et positivt påfunn for teamets dynamikk og psykologiske trygghet, opplevde flere at det var vanskelig å vedlikeholde iveren til å jobbe over lengre perioder på hjemmekontor. En form for tretthet var gjennomgående i alle team, men det var likevel to av teamene det var mer tydelig i. Det tredje teamet var noe mer kreative og motiverte til å finne på ulike påfunn for å skape energi i teamet, som for eksempel ved å ta det virtuelle morgenmøtet utendørs på joggetur slik at

alle fikk seg en tur ut av huset før arbeidsdagen startet. Selv om vi ser ulike grader av tretthet i teamene, er det likevel et tydelig fenomen i hjemmeperiode to.

Johnsen, Vanebo & Busch (1995) påpeker at man burde fokusere på å opprettholde det sosiale i sitt nærmiljø, ettersom det kan tilføre ny energi og øke motivasjonen og trivselen blant teammedlemmer. Dette kan synes å være ekstra viktig i virtuelle team, da det kan være utfordrende å vedlikeholde både motivasjon og iver over tid ved virtuell samhandling (Marlow et al., 2017; Thompson, 2015). Denne utfordringen gjorde seg særlig synlig i hjemmeperiode to, da informantene var tilsynelatende lei av å jobbe hjemmefra. Årsaken her virker tredelt.

For det første, trives teamene meget godt med å være fysisk samlet. Det kan av den grunn være nærliggende å tro at teamene hadde opparbeidet en økt grad av nærhet igjen i løpet av den fysiske mellomperioden (Wilson et al. 2008). Dermed kan dette tapet av nærhetsfølelse ha ført til at flere følte på at de hadde et mindre ønske om å gå tilbake til hjemmekontoret igjen. For det andre, trives teammedlemmene med en variert hverdag. For det tredje, varierte smittesituasjonen underveis i periodene med hjemmekontor, noe som gjorde at flere følte på et mindre behov for å jobbe fra hjemmekontor. Dermed følte teamene tilsynelatende på at endringen var mindre nødvendig i hjemmeperiode nummer to, sammenlignet med hjemmeperiode en, som ble innledet med plutselige inngripende nasjonale restriksjoner. Alt det ovennevnte ser ut til å ha hatt en innvirkning på både den psykologiske tryggheten og hvor utholdende informantene var i tilværelsen på hjemmekontor.

Mangelen på fysisk samvær, kombinert med en nokså monoton hverdag preget av kun ett sosialt møte, som etter hvert føltes noe påtvunget, har tilsynelatende redusert noe av motivasjonen til den enkelte til å jobbe hjemmefra. Denne utholdenheten synes videre å ha innvirkning på hvor mye det enkelte teammedlem har hatt overskudd til å investere i teamet. Dette synes å ha påvirket den psykologiske tryggheten i teamene, ettersom det bidro til noe lavere grad av interaksjon i teamene. Flere informanter nevnte dessuten at selv små endringer i hverdagen kunne skapt en økt gnist i teamet og dermed tilført ny energi. Det faktum at særlig to av teamene opplevde en redusert utholdenhet over tid ved bruk av virtuell samhandling på hjemmekontor illustrerer dermed nødvendigheten av å tilføre energi for å vedlikeholde både motivasjonen og den psykologiske tryggheten i teamene over tid.

5.2.5 Sammenligning av de to periodene oppsummert

Oppsummert synes hovedforskjellene på de to hjemmeperiodene å være føringene fra ledelsen, arbeidsprosessene og det sosiale engasjementet i teamene. Basert på at teamene hadde fått mer erfaringer fra den første perioden med hjemmekontor, samt fått tilbragt mer tid sammen, kan man argumentere for at teamene i teorien skulle være mer strukturelt og relasjonsmessig forberedt på overgangen fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor i den neste hjemmeperioden. Til tross for dette skulle det likevel vise seg at noen faktorer bidro til å påføre reduksjoner for den psykologiske tryggheten i teamene i den andre perioden.

Det ser dermed ikke ut til å være endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid som har størst betydning på den psykologiske tryggheten, men heller hvordan ledelsen tilrettelegger endringen, og hvordan teamene innretter arbeidsprosessen ved bruk av virtuell samhandling. Av den grunn synes det å være svært viktig å tilrettelegge arbeidsprosessene slik at den psykologiske tryggheten enten kan vedlikeholdes eller forbedres i teamene ved perioder hvor virtuelt samarbeid benyttes. Vi ser at teamenes psykologiske trygghet har vært høy i perioder der teamene samarbeidet tett om større leveranser, har satt seg tydelige mål, har hyppige møter med bruk av webkamera og har satt av tid til å bli bedre kjent.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi innledningsvis presentere en kort oppsummering og en konklusjon på vår problemstilling. Deretter redegjør vi for studiens begrensninger og kommer med anbefalinger til videre forskning. Avslutningsvis presenterer vi de praktiske implikasjoner av vår studie.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Denne oppgaven har hatt til hensikt å besvare følgende problemstilling gjennom en kvalitativ, induktiv og longitudinell casestudie av tre ulike team i en innovativ bedrift innen den norske finanssektoren:

Hvilken betydning har endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor for den psykologiske tryggheten i veletablerte team?

Teamene ble to ganger i løpet av koronapandemien tvunget til å gå fra fysisk til virtuell samhandling. Vi anser teamenes utgangspunkt i forkant av pandemien til å være meget viktig for å forstå hvilken betydning endringen hadde for deres opplevde psykologiske trygghet. De tre teamene hadde samarbeidet tett og intensivt i over et år før pandemien inntraff. På denne tiden hadde teamene klart å (1) skape en høy grad av psykologisk trygghet, (2) skape en veletablert kultur og normer for samspill og (3) blitt vant med å samhandle med bruk av digitale verktøy. Samlet sett, ser vi dermed at teamene hadde opparbeidet seg en robusthet som gjorde at de tolererte endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid uten nevneverdig betydning for teamenes psykologisk trygghet. Slik vi ser det, er den allerede høye graden av psykologisk trygghet en meget viktig forklaringsfaktor for nettopp denne robustheten.

Til tross for at teamene hadde opparbeidet seg en robusthet mot en slik endring i samarbeidsform, varierte likevel den psykologiske tryggheten i teamene på ulik måte i de to periodene med hjemmekontor. Hovedforskjellene på de to periodene virker å være føringene fra ledelsen som initierte endringen, hvordan de virtuelle arbeidsprosessene var innrettet og det sosiale engasjementet i teamene. Det vi ser etter å ha analysert de to periodene med hjemmekontor, er at den psykologiske tryggheten i teamene har vært høy når ledelsen har kommunisert behovet for endring tydelig, teamene har samarbeidet tett om større leveranser,

har satt seg tydelige mål, har hyppige møter og har satt av tid til å bli bedre kjent. Videre trivdes teammedlemmene sammen, og de var bevisst på å styrke sine relasjoner gjennom eksempelvis å holde av et fast tidspunkt hver dag som ble brukt som en sosial samlingsplass. Som kontrast ser vi at tvetydige føringer fra ledelsen og perioder preget av lite givende rutinearbeid, mindre avhengighet og samarbeid i teamet, samt mangel på sosial interaksjon reduserte den psykologiske tryggheten i teamene

Det ser dermed ikke ut til å være endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid som har størst betydning på den psykologiske tryggheten i veletablerte team, men heller hvordan ledelsen tilrettelegger for endringen og hvordan teamene samhandler ved bruk av digitale løsninger. Vi har sett at en virtuell arbeidsprosess hvor det tilrettelegges for avhengighet, samarbeid, givende arbeidsoppgaver og fokus på relasjoner er av stor betydning for den psykologiske tryggheten i teamene.

6.2 Studiens begrensninger

Begrensninger knyttet til studiens metode og forskningskvalitet, samt tiltak for å redusere disse, er beskrevet i kapittel 3.6. Vi velger derfor å kun fremheve enkelte av disse begrensningene nedenfor.

Når det gjelder begrensninger ved studien kan det igjen bemerkes at en utfordring ved kvalitative studier, slik som vår, er at det er vanskelig å oppnå fullstendig objektivitet som følge av forskerens engasjement i studien. Dette fordi det vil være utfordrende å eliminere samtlige biaser som kan oppstå ved bruk av kvalitative dybdeintervjuer (Saunders et al., 2016; Tjora, 2018).

En annen begrensning ved studien er at det er en casestudie med et begrenset utvalg. De tre teamene vi har forsket på anses som veletablerte, med høy digital kompetanse. Videre har ikke teamene vært fulltallige, noe som øker sannsynligheten for at vi har gått glipp av noen viktige perspektiver for hvordan den psykologiske tryggheten faktisk har variert på teamnivået av vår analyse. Til tross for at det foreligger begrenset forskning på det vi har studert, bør man av den grunn utvise en viss grad av varsomhet ved å bruke studiens funn som grunnlag for generaliserende slutninger om psykologisk trygghet i team som går fra

fysisk til virtuell samhandling. Imidlertid anser vi flere av studiens funn som fruktbare, noe som beskrives nærmere i slutten av dette kapittelet under studiens implikasjoner.

Videre har COVID-19 bidratt til ekstern usikkerhet i måleperioden. Dette har tilsynelatende påvirket både våre informanter og oss selv i noen grad. Hovedimplikasjonen som følge av koronapandemien var den påtvungede endringen teamene opplevde ved å gå fra fysisk til virtuelt samarbeid gjennom hjemmekontor. Det er dermed ikke gitt at vi hadde fått likelydende funn dersom bedriften frivillig valgte å gjennomføre arbeid over lengre perioder med hjemmekontor. Av den grunn er kanskje ikke reaksjonen på den påførte endringen meget overførbart grunnet den ekstraordinære situasjonen. På en annen side, anser vi derimot våre betraktninger rundt innrettelsen av virtuelle arbeidsprosesser for å bevare den psykologiske tryggheten i team som høyst relevant for fremtidig teamarbeid. Dette kommer vi nærmere inn på i delkapittelet om studiens implikasjoner.

6.3 Forslag til videre forskning

6.3.1 Mulige innfallsvinkler knyttet til psykologisk trygghet i team

Våre funn baserer seg på analysen av tre datainnsamlinger gjennom semi-strukturerte intervjuer utført over tid på tre veletablerte team. Som beskrevet i diskusjonen, anser vi det som bemerkelsesverdig hvordan de tre veletablerte teamene hadde opparbeidet en høy grad av psykologisk trygghet, noe som er i strid med Edmondson (1999) sine funn. Vi anbefaler derfor fremtidig forskning til å se nærmere på hvorvidt det er mulig å skape avdelinger (eller større organisatoriske enheter) som opplever en gjennomgående høy grad av psykologisk trygghet, samt hvordan dette eventuelt er mulig.

Et annet punkt vi beskrev i diskusjonen var at vi forstår det slik at teamenes høye grad av psykologisk trygghet, kombinert med veletablerte normer for samspill og digital kompetanse i forkant av endringen, skapte en viss form for robusthet overfor den påførte endringen av samarbeidsform. Følgelig ville det vært interessant å gjennomføre en tilsvarende studie hvor man undersøker hvordan den psykologiske tryggheten oppleves i mindre modne team som endrer fra fysisk til virtuell samhandling.

Teamene vi har fulgt har vært vant med perioder hvor flere av teamets medlemmer har blitt skiftet ut, samt at teamene periodevis har blitt forsterket av eksterne konsulenter. Vi tror det kunne vært interessant å kartlegge hvilken betydning endringer i teamsammensetning har for den opplevde psykologiske tryggheten i team. Samtidig tror vi at det hadde vært interessant å undersøke hvilken betydning ansettelsesforhold (ekstern konsulent versus fast ansatt) har for den opplevde psykologiske tryggheten i team, ettersom vi har sett antydninger i våre data til at dette muligens kan ha noe å si.

Hva angår individnivået i vår analyse, har vi underveis i vår studie bitt oss merke i hvordan personlighet og personlige atferdsmønstre trolig kan være en forklaringsfaktor til hvordan den enkelte oppfatter den psykologiske trygghet i teamet. Fremtidig forskning kan derfor med fordel vurdere å samle inn ekstra informasjon om den enkeltes personlighet og undersøke deres atferdsmønstre for å benytte dette i videre analyser. Videre har vi også sett indikasjoner på at teammedlemmer sin mestringstro også kan påvirke den opplevde psykologiske tryggheten i team. Eksisterende forskning sier noe om hvordan psykologisk trygghet kan skape positive ringvirkninger som økt forpliktelse og mestring. Derimot kan vi ikke se at forskningen har kommentert forholdet den andre veien: hvordan mestringstro muligens kan påvirke den psykologiske tryggheten i team. Vi anser dette som en mulig tilnærming som det kan være interessant å se nærmere på i fremtiden.

Vi har oppfattet psykologisk trygghet som et delvis glorifisert fenomen som på mange måter viser seg til å være nøkkelen til teamsuksess. Imidlertid foreligger det lite forskning på baksiden med fenomenet, samt hvilke konkrete ting som kan være destruktivt for den psykologiske tryggheten i team. Vi tror at et slikt prosjekt kunne bidratt med konstruktive nyanser i debatten om et av nåtidens mest omdiskutert teamfenomen.

Avslutningsvis vil det trolig forekomme en mengde forskning på virtuelle team i kjølvannet av COVID-19. Ved å få en økt forståelse for suksessfaktorer i virtuell samhandling, burde forholdene bli desto bedre tilrettelagt for å forstå hvordan man kan skape en økt grad av psykologisk trygghet i slike team. Vi anbefaler fremtidige forskere og studenter til å gripe denne gylne muligheten. Ettersom fremtiden trolig blir stadig mer virtuell, kan det derfor være mer relevant enn noensinne å bli klokere på hvordan vi kan tilrettelegge for et psykologisk trygt klima i virtuelle team.

6.3.2 Metodiske anbefalinger til fremtidig forskning

Ettersom samtlige funn, diskusjoner og konklusjoner må sees i lys av det faktum at studien er utført på én enkelt bedrift i en ekstraordinær periode og at generaliserbarheten følgelig er begrenset, kan videre forskning være tjent med å gjøre studier med større utvalg. Ved å prioritere større utvalg vil man enklere kunne avkrefte eller bekrefte tendenser som er avdekket i mindre studier, slik som denne (Saunders et al, 2016).

Vi anbefaler fremtidige forskningsprosjekter med større ressursbaser til å aktivt gå inn for å studere fenomenet med flere datainnsamlingsmetoder da vår ensformige datainnsamling gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer er et resultat av tiden og ressursene vi har hatt til rådighet for både datainnsamling og dataanalyse. Våre funn tilsier dog at den psykologiske tryggheten i team kan variere over tid, i tråd med funnene til Liang et al. (2012). Ved å kombinere eksempelvis dagbokstudier, intervjuer og observasjoner av team over tid, tror vi at man vil kunne avdekke svært interessante og nøyaktige funn. Samtidig tror vi at nettopp en slik forskningstilnærming vil kunne bidra konstruktivt til den fremtidige forståelsen av fenomenet psykologisk trygghet.

6.4 Studiens implikasjoner

Våre funn tilsier at endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid ikke nødvendigvis har nevneverdig betydning for den psykologiske tryggheten i veletablerte team. Årsaken til dette synes å være tredelt og tilskrives i hovedsak arbeidet teamene hadde gjort i forkant av endringen: (1) teamene hadde opparbeidet seg en høy grad av psykologisk trygghet, (2) teamene hadde en veletablert kultur og normer for samspill, samt (3) teamene var vant med å benytte digitale verktøy i sine arbeidsprosesser. Av den grunn anbefaler vi team og organisasjoner som i fremtiden vil veksle mellom fysisk og virtuell samhandlingsform å jobbe strukturert med disse tre tiltakene for å opparbeide en viss robusthet i forkant av endringene. Ved å gjøre dette påstår vi, med bakgrunn i våre funn, at team kan oppleve mindre negative konsekvenser for den psykologiske tryggheten som følge av endringene.

Til tross for at den psykologiske tryggheten ikke nødvendigvis blir betydelig påvirket av endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid i veletablerte team, ser vi at utformingen av den virtuelle samarbeidsprosessen kan være svært viktig for å vedlikeholde eller øke den psykologiske tryggheten i team over tid. Av den grunn anbefaler vi team og organisasjoner å

innrette virtuelle arbeidsprosesser med en høy grad av avhengighet og åpent samarbeid, samt fasilitere for at hvert teammedlem opplever arbeidet som givende. Videre er det viktig å tilrettelegge for at det settes av tid til å vedlikeholde relasjonene og det sosiale aspektet i teamet.

Avslutningsvis opplever samtlige av våre informanter teamenes høye grad av psykologiske trygghet som svært positivt. Nettopp dette tillater ethvert teammedlem å ta med hele sin personlighet inn i teamet, som igjen skaper økt trivsel og muliggjør bedre teamprestasjoner. Samtidig tilrettelegger denne tryggheten for en åpnere dialog i teamet, noe som trolig har bidratt til å redusere variasjonen i teamenes psykologiske trygghet da de gikk fra fysisk til virtuell samhandling. Dette taler for at bedrifter og organisasjoner kan være tjent med å tilrettelegge for en satsing på psykologisk trygghet i sine team i fremtiden. Dog påstår vi på ingen måte at en satsing på psykologisk trygghet er løsningen på alle teamproblemer. Teamarbeid er for komplekst til å kunne ha en universell løsning. Imidlertid skader det neppe å prøve en tilnærming til teamarbeid og teamutvikling hvor psykologisk trygghet er i fokus.

7. Litteraturliste

- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.
- Benishek, L. E., & Lazzara, E. H. (2019) Teams in a New Era: Some Considerations and implications. *Frontiers of Psychology*, 25, 1006-1020.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *The Journal of Applied Psychology*, 101(8).
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. Hentet 23.09.2020 fra:
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Dulebohn, J.H., & Hoch, J.E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.C., Bohmer, R.M., & Pisano, G.P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative science quarterly*, 46(4), 685-716.
- Edmondson, A. C & Daley, G. (2020). How To Foster Psychological Safety in Virtual Meetings. *Harvard Business Review*. Hentet 17.12.2020 fra
<https://hbr.org/2020/08/how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>
- Edmondson, A.C., Kramer, R.M., & Cook, K.S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A.C., & Mogelof, J.P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams. In L. Thompson, & H. Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizations* (109–136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.
- Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Jersey.
- Feitosa, J., & Salas, E. (2020). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*, 100777. Advance online publication.

- Ford, R., Piccolo, R., & Ford, L. (2016). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1).
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytical review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, 51(3), 451-495.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1997). *Composing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Griffith, T.L., & Neale, M.A. (2001). Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. I J. W. Lorsch (red.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Han, S.J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017), How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 261-276.
- Hassett, M.E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies*. Padstow: Edward Elgar.
- Hjertø, K.B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huang, C. C. & Jiang, P. C. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 175-192.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3rd ed). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3rd ed). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnsen, E., Vanebo, J., & Busch, T. (1995). *Ledelse av Ledelsesprosessen*. Otto: Dafolo Forlag.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in psychology*, 11, 1581.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Gibson, C.B., Tesluk, P.E., & McPherson, S.O. (2002). Five challenges to virtual team success: lessons from Sabre Inc. *Academy of Management Executive*, 16, 67-79.
- Kirkman, B.L., & Mathieu, J.E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of management*, 31(5), 700-718.
- Kirkman B.L., Cordery, J.L., Mathieu, J., Rosen, B., Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. *Human Relations*, 66(3), 333-362.
- Knapp, R.J. (2016). The Effects of Psychological Safety, Team Efficacy, and Transactive Memory System Development on Team Learning Behavior in Virtual Work Teams. Doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
- Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., et al. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*.
- Lewis, A.C., & Sherman, S.J. (2003). Hiring You Makes Me Look Bad: Social-identity Based Reversal of the In-group Favoritism Effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 262–276.
- Liang, J., Farh, C.I., & Farh, J.L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Loeb, C., Stempel, C. & Isaksson, K. (2016). Social and emotional self-efficacy at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57, 152–161.
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 462-477.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *The Academy of Management Perspectives*, 21, 60–70.
- Marlow, S.L., Lacerenza, C.N. & Salas, E. (2017). Communication in Virtual Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589.

- McKinsey. (2020a). Reimagining the postpandemic workforce Hentet 10.10.2020 fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>
- McKinsey. (2020b). COVID-19 implications for business. Hentet 16.12.2020 fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#>
- Mesmer-Magnus, J.R., DeChurch, L.A., Rodriguez, M.J. & Wildman, J. (2011). A Meta-Analytic Investigation of Virtuality and Information Sharing in Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225.
- Mikalsen, S. A. (2020). Ledelse til frokost: Å bygge et team. *Tekna*. Hentet 14.12.2020 fra <https://www.tekna.no/fag-og-nettverk/ledelse-og-utvikling/ledelsesbloggen/ledelse-til-frokost-a-bygge-et-team/>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Northouse, P.G. (2019). *Leadership theory & practice*. UK: Sage Publications.
- NTB. (2020, 11. november). NHO-økonom|Hjemmekontor er kommet for å bli. *Dagens Perspektiv*. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/arbeidsliv/2020/hjemmekontor-er-kommet-for-a-bli>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60 Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461-524.
- Purvanova, R.K. (2014). Virtual versus Face-To-Face Teams: What Have We Really Learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2–29.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2019). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1-19.
- Regjeringen. (2020). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet 25.11.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Reyes, D., Luna, M., & Salas, E. (2020). Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams. *Organizational Dynamics*. Hentet 11.12.2020 fra <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100785>
- Roberto, M. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety and system complexity. *California Management Review*, 45, 136–158.
- Roberto, M. (2009). *The Art of Critical Decision Making*. USA: The Teaching Company.
- Roussin, C. J., MacLean, T. L., & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: a multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, 42(6), 1409-1433.

- Ryen, A. (2010). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sanner, B., & Bunderson, J.S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5, 224–243.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed). Essex: Pearson Education Limited.
- Schei, V. Sverdrup, T.E., Heiene, M., & Olsen, S.G. (2019). Virtuell samhandling - Når kaffepausen blir elektronisk. *Magma*, 7/2019, 48-60.
- Schei, V., Sverdrup, T.E., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? *Magma*, 4/2020, 73-83.
- Schein, E. H. & Bennis, W G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York, NY: Wiley.
- Schepers, J., de Jong, A., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schulte, M., Cohen, N.A., & Klein, K.J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23, 564–581.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-123.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Stærk, B. (2020) Valgfritt hjemmekontor bør bli den nye normalen|Bjørn Stærk. *Aftenposten*. Hentet fra 14.12.2020
<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/MRGWRm/valgfritt-hjemmekontor-boer-bli-den-nye-normalen-bjoern-staerk>
- Sverdrup, T.E., Schei, V. (2015). Cut me some slack: The psychological contracts at a Foundation for understanding team charters. *The Journal of Applied Behavior Science*, 51(4), 451-478.
- Sverdrup, T.E., V. Schei. (2019) Start smart: Effektiv oppstart av team. *Magma*, 2/2019, 29-39.
- Thompson, L. (2015). *Making the team: A Guide for Managers* (5. utg.). Harlow: Pearson.

- Tjora, A.H. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3th ed). Oslo: Gyldendal.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 223–247.
- Webster, J., & Wong, W.K.P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.
- Weick, K. E. (2002). Puzzles in organizational learning: An exercise in disciplined imagination. *British Journal of Management*, 13(2), 7-15.
- Wilson, J. M., O’Leary, M. B., Metiu, A. & Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979–1002.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (5th ed). London: Sage.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed). Boston, MA: Pearson.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.K., & Chen, H. (2010). The role of psychological safety in promoting knowledge sharing in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg A – Samtykkeerklæring og informasjonsskriv

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om Ida Munch Aanonsen og Kristoffer Fures masteroppgave om Psykologisk trygghet og har fått anledning til å stille spørsmål til deres forskning.

Etter dette samtykker jeg til:

- å delta i intervju (etter nærmere avtale)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 18.12.2020.

(Signeres av prosjektdeltaker. Navn, dato og sted skrives med blokkbokstaver under signaturlinjen)

Vil du hjelpe oss med vår masteroppgave om psykologisk trygghet ved Norges Handelshøyskole?

Vi håper du ønsker å delta i forskningen vår på psykologisk trygghet som del av vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole høsten 2020. I dette skrivet gir vi deg informasjon om oppgaven og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Psykologisk trygghet danner utgangspunktet for åpne diskusjoner, konstruktiv uenighet og kreativ problemløsning, og kan være en sentral faktor for både individuelle prestasjoner og teamprestasjoner. Vi ønsker gjennom vår masteroppgave å se på utviklingen av psykologisk trygghet i team over tid. I dette inngår hvordan den psykologiske tryggheten kan variere, og hva slike variasjoner kan skyldes.

Hvem utfører forskningen?

Masteroppgaven skrives av Ida Munch Aanonsen og Kristoffer Fure som begge er masterstudenter ved Norges Handelshøyskole. Ida og Kristoffer er ansvarlige for forskningen. Hovedveileder er Bård Fyhn, PhD stipendiat ved Norges Handelshøyskole. Studien er en del av forskningsprogrammet 'RACE'.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen siden du er medlem i ett av organisasjonen sine utvalgte team.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi ønsker å gjennomføre intervjuer med deg ved tre ulike tidspunkter. Tidspunktene for gjennomføringen av intervjuene er tentativt juni/juli, august og september/oktober. Vi vil sammen finne intervjutidspunkter som er passende for deg og ditt arbeid. Intervjuene vil omhandle hvordan du opplever å jobbe i teamet som du er en del av. Vi vil oversende en intervjuguide i forkant av hvert intervju slik at du eventuelt kan forberede deg og få en forståelse for hva vi ønsker å fokusere på. Hvert intervju vil trolig vare mellom 45 og 90 minutter.

Det er viktig for oss at vi forstår det du sier på en riktig måte. På den måten blir dataene vi samler inn mest mulig sannferdige. Etter ditt samtykke, vil intervjuene tas opp på lydopptak for å hjelpe oss med akkurat dette. Intervjuene vil transkriberes i etterkant, hvor du vil få oversendt en ferdig transkripsjon som du kan godkjenne/korrigere/supplere.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Enkelte direkte personidentifiserende opplysninger vil samles inn, slik som ditt navn og din e-post adresse. Ved samtykke vil du få et personlig ID-nummer. All data som lagres om deg vil knyttes til ditt ID-nummer. Skjemaet der ditt navn kan knyttes til ditt ID-nummer vil lagres separat fra datamaterialet. Om du ønsker å trekke deg fra prosjektet vil denne koblingen makuleres og data registrert på ditt ID-nummer slettes.

Enkelte indirekte personopplysninger vil samles inn i den første intervjurunden, slik som alder, kjønn og erfaring (fra jobb og utdanning). Dette fungerer som kontrollvariabler for å

avdekke eventuelle systematiske forskjeller mellom teamene som kan ha innvirkning på dataanalysen.

Alle data lagres elektronisk på NHH sin server, beskyttet med brukernavn og passord. Dette inkluderer lydopptak og transkribering av disse. All data vil være anonymisert med kodifisert tittel. Det er kun Ida, Kristoffer og Bård som vil ha tilgang til datamaterialet.

Ved publikasjon av masteroppgaven vil datautvalget omtales på en måte som gjør at du ikke vil kunne gjenkjennes. Vi vil benytte et pseudonym for å omtale organisasjonens navn i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter vår forskning?

Datainnsamlingen avsluttes etter planen november 2020. Vår oppgave leveres medio desember 2020. Alle lydopptak og persondata slettes etter oppgaven er levert. Transkriberte og anonyme data fra intervjuene vil fortsatt bli lagret for eventuelle oppfølgingsstudier gjort av vår veileder.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NHH og vår hovedveileder har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Ida (Ida.Aanonsen@student.nhh.no) eller Kristoffer (Kristoffer.Fure@student.nhh.no)
- NHHs personvernombud: Monica Nielsen Øen, personvernombud@nhh.no
- NSD (Norsk senter for forskningsdata AS)
 - Epost - personverntjenester@nsd.no, eller
 - Telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Ida Munch Aanonsen og Kristoffer Fure

8.2 Vedlegg B - Intervjuguide runde 1 med tilhørende graf

Intervjuguide – første runde

Innledning

Dette er intervjuguiden til det første av totalt tre intervju tilhørende vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Denne intervjuguiden sendes over til deg i forkant av intervjuet slik at du kan få tid til å forberede deg dersom du ønsker dette.

Vi ønsker gjennom vår masteroppgave å se på utviklingen av psykologisk trygghet i team over tid. I dette inngår hvordan den psykologiske tryggheten kan variere, og hva slike variasjoner kan skyldes. Psykologisk trygghet danner utgangspunktet for åpne diskusjoner, konstruktiv uenighet og kreativ problemløsning, og kan være en sentral faktor for både individuelle prestasjoner og teamprestasjoner.

Under følger kort om formalia, samt hvordan hensynet til personvern blir ivaretatt.

Kort om formalia

- Intervjuet tar ca. 60 minutter (+/- 15 minutt)
- Vi ønsker å gjennomføre et semi-strukturert to-til-en intervju
- Vi ønsker å benytte oss av dine perspektiver, meninger og oppfatninger som del av vårt datagrunnlag til å besvare vår problemstilling
- Godtar du at intervjuet blir tatt opp på lyd?
 - Dette er for å sikre en best mulig forståelse av dine perspektiver, samt for å kunne gjengi dine svar best mulig i videre analyse og oppgaveskriving.

Personvern

- Vi vil ikke røpe dine svar til noen andre av teammedlemmene eller til sjefen din.
- Vi kommer ikke til å dele informasjonen du gir til oss til noe annet formål enn i utarbeidelsen av denne oppgaven.
- All personinformasjon som blir gitt fra din side vil bli behandlet i tråd med gjeldende regelverk og forskrifter.
- Øvrig informasjon om hvordan personvern blir ivaretatt angis i separat informasjonsskriv som du har fått tilsendt.

Vennligst se neste side for et utgangspunkt til de spørsmålene og temaene som vi ønsker å gå nærmere inn på sammen med deg.

Vi ser frem til intervjuet. På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,
Ida & Kristoffer

Intervjuguide – Runde 1

1. Hva er din bakgrunn?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver?
3. Når ble du medlem av teamet?
4. Hvordan synes du det var å komme inn som nytt teammedlem?
5. Hvordan opplever du å være en del av dette teamet?
6. Kan du beskrive hvordan dere jobber sammen i teamet? (Samarbeid, kommunikasjon, ledelse, samspill, hjemmekontor/fysisk tilstedeværelse, o.l.)
7. I hvilken grad vil du si at du identifiserer deg med teamet ditt?
 - a. Hva påvirker hvorvidt du identifiserer deg med teamet?

I et team med høy grad av psykologisk trygghet:

- *Tør man å vise «sitt sanne ansikt»,*
- *Tør man å gi mer av seg selv i møte med andre,*
- *Tillates det at noen gjør en feil, uten at det holdes mot dem,*
- *Kan man se uenighet som noe positivt,*
- *Ønsker man å høre på hva andre i teamet har å si, og*
- *Tør man å spørre andre om hjelp uten at man føler at man selv mister ansikt.*

8. Sett i lys av eksemplene over, hvordan opplever du den psykologiske tryggheten i teamet ditt? Bruk gjerne eksempler.

9. Kan du tegne en kurve som beskriver den psykologiske tryggheten din fra du startet i teamet frem til nå?

10. Hva tror du i tilfelle det var som forårsaket endringer – både positivt og negativt?

a. Hvorfor er det slik?

11. Har du jobbet fysisk på kontoret helt siden oppstart eller har du hatt noe hjemmekontor?

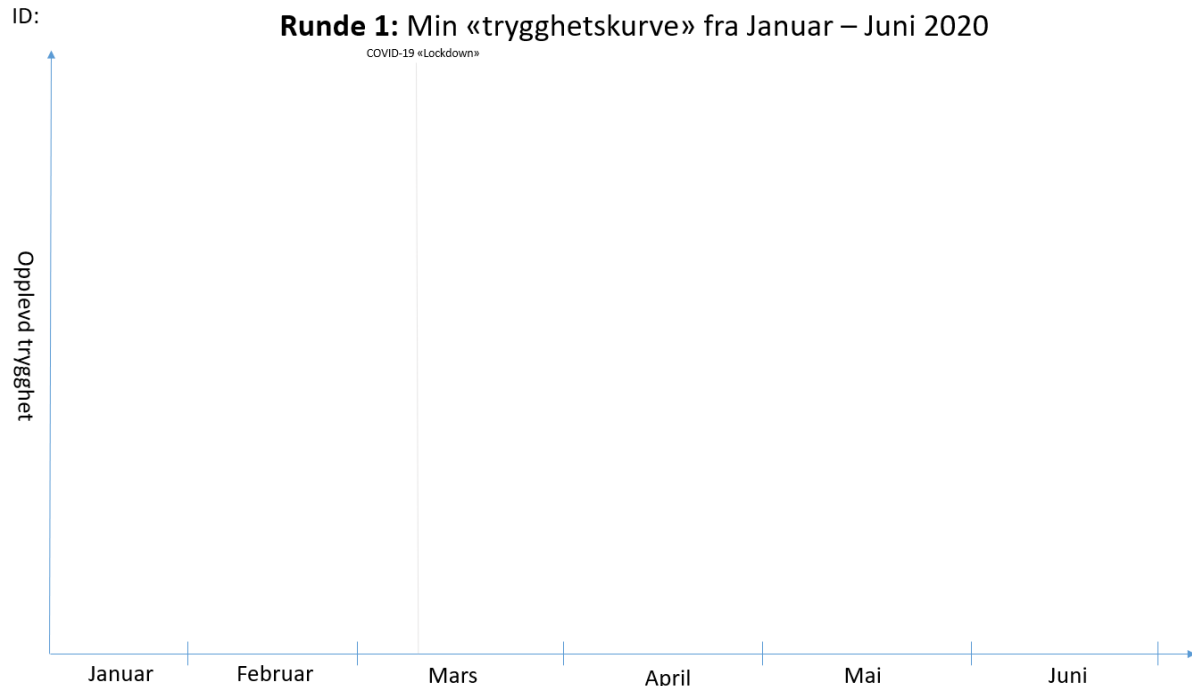
12. Er det andre ting du tror påvirker den psykologiske tryggheten i teamet som vi ikke har snakket om?

13. Hvordan ser du for deg at teamet kommer til å samarbeide i tiden fremover?

. Ser du noen utfordringer tilknyttet dette?

a.

ID:



8.3 Vedlegg C - Intervjuguide runde 2 med tilhørende graf

Intervjuguide – andre runde

Innledning

Dette er intervjuguiden til det andre av totalt tre intervju tilhørende vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Denne intervjuguiden sendes over til deg i forkant av intervjuet slik at du kan få tid til å forberede deg dersom du ønsker dette.

Vi ønsker gjennom vår masteroppgave å se på utviklingen av psykologisk trygghet i team over tid. I dette inngår hvordan den psykologiske tryggheten kan variere, og hva slike variasjoner kan skyldes. Psykologisk trygghet danner utgangspunktet for åpne diskusjoner, konstruktiv uenighet og kreativ problemløsning, og kan være en sentral faktor for både individuelle prestasjoner og team-prestasjoner.

Under følger kort om formalia, samt hvordan hensynet til personvern blir ivaretatt.

Kort om formalia

- Intervjuet tar ca. 60 minutter (+/- 15 minutt)
- Vi ønsker å gjennomføre et semi-strukturert to-til-en intervju
- Vi ønsker å benytte oss av dine perspektiver, meninger og oppfatninger som del av vårt datagrunnlag til å besvare vår problemstilling
- Godtar du at intervjuet blir tatt opp på lyd?
 - Dette er for å sikre en best mulig forståelse av dine perspektiver, samt for å kunne gjengi dine svar best mulig i videre analyse og oppgaveskriving.

Personvern

- Vi vil ikke røpe dine svar til noen andre av teammedlemmene eller til sjefen din.
- Vi kommer ikke til å dele informasjonen du gir til oss til noe annet formål enn i utarbeidelsen av denne oppgaven.
- All personinformasjon som blir gitt fra din side vil bli behandlet i tråd med gjeldende regelverk og forskrifter.
- Øvrig informasjon om hvordan personvern blir ivaretatt angis i separat informasjonsskriv som du har fått tilsendt.

Vennligst se neste side for et utgangspunkt til de spørsmålene og temaene som vi ønsker å gå nærmere inn på sammen med deg.

Vi ser frem til intervjuet. På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,
Ida & Kristoffer

Intervjuguide – Runde 1

1. Har noen av arbeidsoppgavene og/eller rollene dine endret seg siden sist?
2. Har det vært noen endringer i teamstrukturen siden sist?
 - a. Hvordan har eventuelt dette påvirket teamet?
 - b. Hvordan har det påvirket den psykologiske tryggheten?
3. Kan du beskrive hvordan dere jobber sammen i teamet etter endringen? (Samarbeid, kommunikasjon, ledelse, samspill, o.l.)
 - a. Hvordan har dere balansert fysisk oppmøte og hjemmekontor?
4. Hvordan har dere gitt hverandre tilbakemeldinger og oppfølging under perioder med endrede samarbeidsformer?

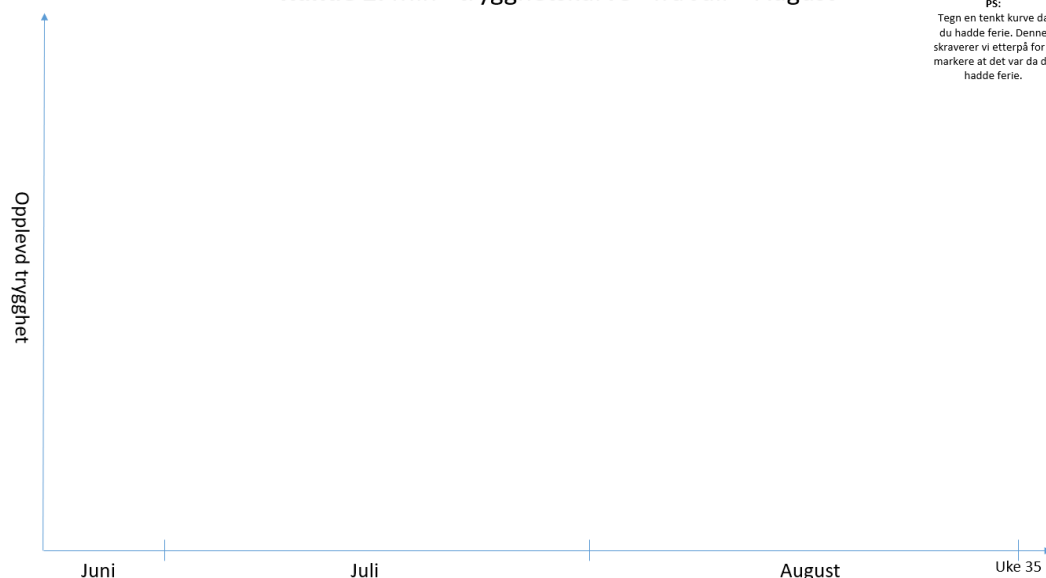
I et team med høy grad av psykologisk trygghet:

- *Tør man å vise «sitt sanne ansikt»,*
- *Tør man å gi mer av seg selv i møte med andre,*
- *Tillates det at noen gjør en feil, uten at det holdes mot dem,*
- *Kan man se uenighet som noe positivt,*
- *Ønsker man å høre på hva andre i teamet har å si, og*
- *Tør man å spørre andre om hjelp uten at man føler at man selv mister ansikt.*

5. Sett i lys av eksemplene over, hvordan opplever du den psykologiske tryggheten i teamet ditt? Bruk gjerne eksempler.
6. Kan du tegne en kurve som beskriver den psykologiske tryggheten din fra juli til nå?
7. Hva tror du i tilfelle det var som forårsaket endringer – både positivt og negativt?
 - a. Hvorfor er det slik?
8. På en skala 1 til 10: I hvilken grad føler du deg trygg nå til å si akkurat det du mener og være deg selv som del av teamet?
 - a. Kan du utdype hvordan du kom frem til det svaret?
9. Er det andre ting du tror påvirker den psykologiske tryggheten i teamet som vi ikke har snakket om?
10. Hvordan ser du for deg at teamet kommer til å samarbeide i tiden fremover?
 - a. Ser du noen utfordringer tilknyttet dette?
11. *Eventuelle oppfølgingsspørsmål fra forrige intervju*

ID:

Runde 2: Min «trygghetskurve» fra Juli – August



8.4 Vedlegg D - Intervjuguide runde 3 med tilhørende graf

Intervjuguide – tredje runde

Innledning

Dette er intervjuguiden til det tredje av totalt tre intervju tilhørende vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Denne intervjuguiden sendes over til deg i forkant av intervjuet slik at du kan få tid til å forberede deg dersom du ønsker dette.

Vi ønsker gjennom vår masteroppgave å se på utviklingen av psykologisk trygghet i team over tid. I dette inngår hvordan den psykologiske tryggheten kan variere, og hva slike variasjoner kan skyldes. Psykologisk trygghet danner utgangspunktet for åpne diskusjoner, konstruktiv uenighet og kreativ problemløsning, og kan være en sentral faktor for både individuelle prestasjoner og teamprestasjoner.

Under følger kort om formalia, samt hvordan hensynet til personvern blir ivaretatt.

Kort om formalia

- Intervjuet tar ca. 60 minutter (+/- 15 minutt)
- Vi ønsker å gjennomføre et semi-strukturert to-til-en intervju
- Vi ønsker å benytte oss av dine perspektiver, meninger og oppfatninger som del av vårt datagrunnlag til å besvare vår problemstilling
- Godtar du at intervjuet blir tatt opp på lyd?
 - Dette er for å sikre en best mulig forståelse av dine perspektiver, samt for å kunne gjengi dine svar best mulig i videre analyse og oppgaveskriving.

Personvern

- Vi vil ikke røpe dine svar til noen andre av teammedlemmene eller til sjefen din.
- Vi kommer ikke til å dele informasjonen du gir til oss til noe annet formål enn i utarbeidelsen av denne oppgaven.
- All personinformasjon som blir gitt fra din side vil bli behandlet i tråd med gjeldende regelverk og forskrifter.
- Øvrig informasjon om hvordan personvern blir ivaretatt angis i separat informasjonsskriv som du har fått tilsendt.

Vennligst se neste side for et utgangspunkt til de spørsmålene og temaene som vi ønsker å gå nærmere inn på sammen med deg.

Vi ser frem til intervjuet. På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,
Ida & Kristoffer

Intervjuguide – Runde 3

1. Har noen av arbeidsoppgavene og/eller rollene dine endret seg siden sist?
2. Har det vært noen endringer i teamstrukturen og/eller arbeidsmetodikken til teamet ditt siden sist?
 - i. Hvordan har eventuelt dette påvirket teamet?

I et team med høy grad av psykologisk trygghet:

- *Tør man å vise «sitt sanne ansikt»,*
- *Tør man å gi mer av seg selv i møte med andre,*
- *Tillates det at noen gjør en feil, uten at det holdes mot dem,*
- *Kan man se uenighet som noe positivt,*
- *Ønsker man å høre på hva andre i teamet har å si, og*
- *Tør man å spørre andre om hjelp uten at man føler at man selv mister ansikt.*

3. Sett i lys av eksemplene over, hvordan opplever du den psykologiske tryggheten i teamet ditt nå? Bruk gjerne eksempler.

4. Kan du tegne en kurve som beskriver den psykologiske tryggheten din fra utgangen av august til nå?

5. Hva tror du i tilfelle det var som forårsaket endringer – både positivt og negativt? Hvorfor er det slik?

6. På en skala 1 til 10: I hvilken grad føler du deg trygg nå til å si akkurat det du mener og være deg selv som del av teamet? Kan du utdype hvordan du kom frem til det svaret?

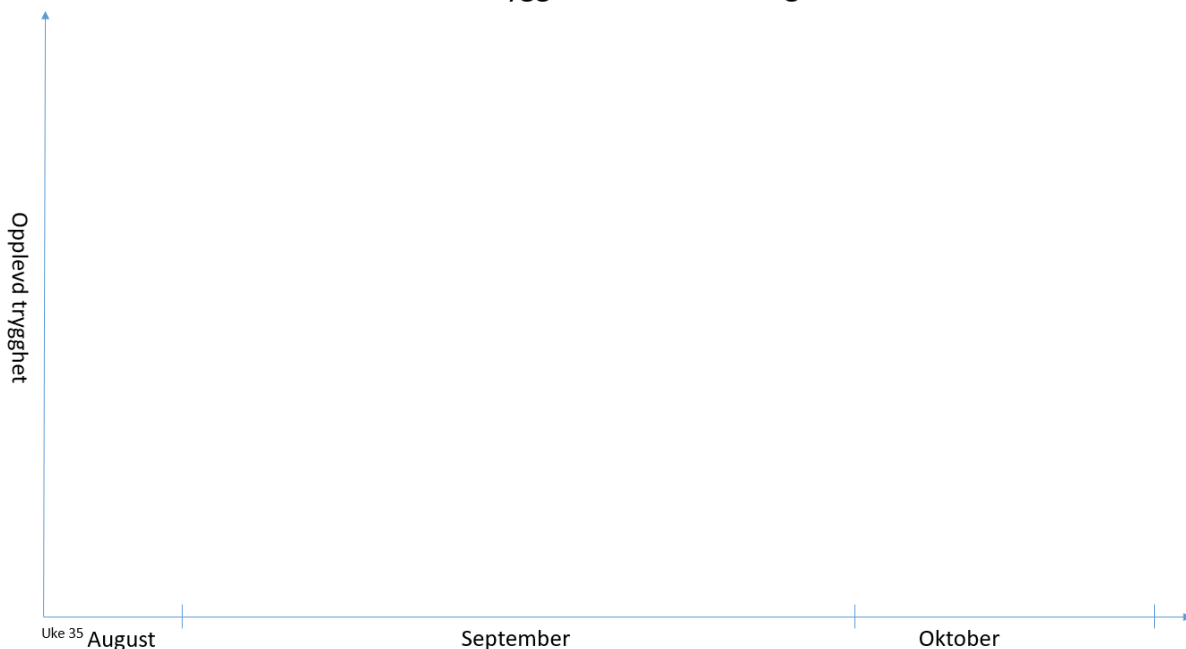
7. Hvordan har utviklingen i teamet vært sett opp mot endringen som skjedde i deres teamstruktur fra august?

8. Er det noen andre ting du har tenkt på relatert til den psykologiske tryggheten i teamet som vi ikke har snakket om?

9. *Eventuelle oppfølgingsspørsmål fra sist intervju*

ID:

Runde 3: Min «trygghetskurve» fra August – Oktober



Vi har i denne masteroppgaven forsket på hvilken betydning endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid med bruk av hjemmekontor har for den psykologiske tryggheten i veletablerte team. Vi har gjennomført en kvalitativ, induktiv og longitudinell casestudie av tre ulike team i en innovativ bedrift innen den norske finanssektoren. Problemstillingen belyses ved å vise til hvordan disse teamene håndterte endringen i samarbeidsformer gjennom to ulike perioder med bruk av hjemmekontor under koronapandemien.

Våre funn tilsier at endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid ikke nødvendigvis har en vesentlig betydning for den psykologiske tryggheten i teamene vi undersøkte. Årsaken til dette synes å være tredelt og tilskrives i hovedsak arbeidet teamene hadde gjort i forkant av endringen: (1) teamene hadde opparbeidet seg en høy grad av psykologisk trygghet, (2) teamene hadde veletablerte normer for samspill, samt (3) teamene var vant med å benytte digitale verktøy i sine arbeidsprosesser. Teamenes utgangspunkt hva gjelder psykologisk trygghet anses å være sentralt for å tyde hvordan teamene hadde opparbeidet seg en robusthet for å tolerere endringene fra fysisk til virtuelt samarbeid. Til tross for at teamene var både strukturelt og relasjonsmessig forberedt på denne endringen, varierte likevel den psykologiske tryggheten i teamene på ulik måte i de to periodene med hjemmekontor.

Det vi ser etter å ha analysert de to periodene med hjemmekontor, er at den psykologiske tryggheten i teamene har vært høy når ledelsen har kommunisert behovet for endring tydelig, teamene har samarbeidet tett om større leveranser, har satt seg tydelige mål, har hyppige møter og har satt av tid til å bli bedre kjent. Videre trivdes teammedlemmene sammen, og de var bevisst på å styrke sine relasjoner gjennom eksempelvis å holde av et fast tidspunkt hver dag som ble brukt som en sosial samlingsplass. Som kontrast ser vi at tvedydige føringer fra ledelsen og perioder preget av lite givende rutinearbeid, mindre avhengighet og samarbeid i teamet, samt mangel på sosial interaksjon reduserte den psykologiske tryggheten i teamene.

Det ser dermed ikke ut til å være endringen fra fysisk til virtuelt samarbeid som har størst betydning på den psykologiske tryggheten i veletablerte team, men heller hvordan ledelsen tilrettelegger for endringen og hvordan teamene samhandler ved bruk av digitale løsninger. Vi har sett at en virtuell arbeidsprosess hvor det tilrettelegges for avhengighet, samarbeid, givende arbeidsoppgaver og fokus på relasjoner er av stor betydning for den psykologiske tryggheten i teamene.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen