



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Sosiale prosesser og effektivitet i team

En kvalitativ sosiologisk undersøkelse av et HMS-team i norsk petroleumsvirksomhet

Elida Marie Leitan

Masteroppgave i sosiologi SOS-3900 Mai 2023

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker sammenhengen mellom sosiale prosesser og effektivitet i team i arbeidslivet. Problemstillingen som besvares er: «*Hvordan kan sosiale prosesser påvirke effektivitet i team?*». Ved å konkretisere problemstillingen i tre forskningsspørsmål, har oppgaven undersøkt: 1) betydningen av sosiale prosesser, 2) på hvilken måte sosiale prosesser kan bidra til effektivitet, og 3) hva som kan styrke og svekke sosiale prosesser i team. Oppgaven har benyttet en kvalitativ forskningstilnærming med semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Det er gjennomført ni intervjuer av medlemmer fra et HMS-team innenfor et olje- og gasselskap.

Det teoretiske rammeverket som er benyttet for å analysere de empiriske funnene består av Lysgaards teori om arbeiderkollektivet, Habermas' teori om kommunikativ handling og Blaus teori om sosiale bytter og tillit. De fem sosiale prosessene som har blitt identifisert og analysert er samarbeid, samhandling, identifisering, kommunikasjon og tillit. Prosessene ble identifisert som et resultat av oppgavens tematikk, bearbeiding og kategorisering av innsamlet data, samt tidligere forskning og sosiologisk teori.

Funnene fra analysen viser at alle de fem sosiale prosessene har stor betydning, og på flere måter kan bidra til effektivitet i teamet. Det kommer frem at kommunikasjon og tillit er de viktigste sosiale prosessene, dette fordi teammedlemmene må kommunisere for å etablere felles forståelse, og ha tillit til at alle leverer for å nå felles mål. Hovedfaktoren som tyder på å styrke de sosiale prosessene i teamet er fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon og samhandling. En overgang til digital kommunikasjon og færre møteplasser tyder imidlertid på å svekke de sosiale prosessene i teamet. Oppgaven konkluderer med at sosiale prosesser kan påvirke effektiviteten i teamet. Effektivitet viser seg i stor grad å være et resultat av samspillet mellom de fem sosiale prosessene som foregår over tid mellom teammedlemmene.

Forord

Endelig har dagen kommet for å levere masteroppgaven, og med dette er mine fem år som sosiologistudent ved UiT – Norges arktiske universitet snart ved veis ende. Prosessen med masteroppgaven har vært både spennende, lærerik og utfordrende. I den forbindelse ønsker jeg å rette en takk til de som har vært til stor hjelp og støtte underveis.

Aller først ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, Gunnar C. Aakvaag. Takk for at du gjennom hele prosessen har hatt troen på meg. Dine råd, tilbakemeldinger og innspill har vært uvurderlig gjennom hele prosessen. Takk for gode veiledninger og for all tid du har brukt til å lese gjennom oppgaven min. Det setter jeg utrolig stor pris på.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til mine informanter for å stille opp til intervju i en ellers travel arbeidshverdag. Jeg er svært takknemlig for at dere har delt deres tanker, erfaringer og opplevelser med meg. Uten dere ville ikke denne masteroppgaven blitt til.

Takk til mine flotte medstudenter fra sosiologi for støtte, kunnskapsdeling, latter og gode pauser gjennom skriveprosessen. Studietiden hadde ikke vært den samme uten dere.

Til slutt ønsker jeg å takke min kjære familie for å alltid støtte og motivere meg til å gjøre mitt beste. En spesiell takk til mamma for korrekturlesing. Gleder meg til å se dere igjen.

Tromsø, 15. mai 2023

Elida Marie Leitan

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Forord	iv
1 Innledning	1
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3 Tidligere forskning	3
1.4 Oppgavens struktur	5
2 Teoretisk rammeverk	7
2.1 Sosiale grupper	7
2.2 Sverre Lysgaard: arbeiderkollektivet	8
2.2.1 Problemtolkningsprosessen.....	10
2.2.2 Interaksjonsprosessen.....	11
2.2.3 Identifiseringsprosessen	12
2.2.4 Avsluttende betraktninger	12
2.3 Jürgen Habermas: kommunikativ handling.....	13
2.4 Peter M. Blau: sosiale bytter og tillit.....	16
2.5 Oppsummering	17
3 Metode	18
3.1 Forskningstilnærming.....	18
3.2 Valg av metode.....	18
3.3 Rekruttering og utvalg.....	20
3.4 Utforming av intervjuguide	22
3.5 Gjennomføring av intervjuene	22
3.5.1 Refleksjoner rundt digitale intervjuer	24
3.6 Bearbeiding av datamaterialet.....	25
3.6.1 Transkribering	25

3.6.2	Dataanalyse	25
3.7	Forskningsetikk	26
3.8	Kvalitetskriterier: reliabilitet og validitet	27
4	Empiri.....	30
4.1	Samarbeid	30
4.1.1	Hvordan er teamet organisert?	30
4.1.2	Fordeler og ulemper ved teamarbeid?	31
4.1.3	Oppsummering	33
4.2	Kommunikasjon	33
4.2.1	Hvordan kommuniseres det?	33
4.2.2	Hvilken betydning har kommunikasjon?	37
4.2.3	Hva styrker og svekker kommunikasjonen?	38
4.2.4	Oppsummering	39
4.3	Tillit.....	40
4.3.1	Hvordan skapes tillit?	40
4.3.2	Hvilken betydning har tillit?	42
4.3.3	Hva styrker og svekker tillit?	42
4.3.4	Oppsummering	44
4.4	Sosial samhandling.....	44
4.4.1	Hvordan foregår den sosiale samhandlingen?.....	44
4.4.2	Hvilken betydning har sosial samhandling?.....	46
4.4.3	Hva styrker og svekker den sosiale samhandlingen?.....	49
4.4.4	Oppsummering	51
4.5	Effektivitet.....	51
4.5.1	Hvordan oppleves effektiviteten i teamet?.....	51
4.5.2	Hvilke innvirkninger har sosiale prosesser på effektivitet?	53
4.5.3	Oppsummering	54
5	Analyse	55
5.1	Samarbeidsprosessen.....	55
5.2	Samhandlingsprosessen.....	58

5.3	Identifiseringsprosessen	61
5.4	Kommunikasjonsprosessen	63
5.5	Tillitsprosessen.....	67
5.6	Avsluttende diskusjon	70
5.6.1	Hvilken betydning har sosiale prosesser i team?	70
5.6.2	På hvilken måte kan sosiale prosesser bidra til effektivitet i team?.....	72
5.6.3	Hva kan styrke og svekke sosiale prosesser i team?	74
6	Konklusjon.....	76
6.1	Styrker og begrensninger ved oppgaven	78
6.2	Implikasjoner og videre forskning	78
	Referanseliste.....	80
	Vedlegg 1: Vurdering fra Sikt.....	83
	Vedlegg 2: Vurdering av endring fra Sikt	85
	Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	86
	Vedlegg 4: Intervjuguide	90

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Tema for denne masteroppgaven er sosiale prosesser og effektivitet i team. Jeg ønsker å undersøke hvordan sosiale prosesser kan påvirke effektiviteten til et HMS-team fra et olje- og gasselskap i norsk petroleumsvirksomhet. HMS er en forkortelse for helse-, miljø- og sikkerhet, og handler i korte trekk om å redusere risiko for uønskede hendelser, samt å rette søkelyset mot positive og helsefremmende faktorer i arbeidsmiljøet (Arbeidstilsynet, u.å.). Petroleumsvirksomheten er en av Norges viktigste næringer, hvorav risikopotensialet for skader og ulykker er høyt. Målet for virksomheten er følgelig å inneha et høyt HMS-nivå (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2023). Det er derfor viktig å undersøke hvordan medlemmer i et HMS-team innenfor petroleumsvirksomheten kan sørge for effektivitet med hensyn til sentrale sosiale prosesser seg imellom.

I dagens arbeidsliv skal virksomheter levere kvalitet både raskt og effektivt (Mikkelsen, 2016, s. 116). En rekke arbeidsoppgaver kan imidlertid ikke løses på egenhånd, og fordrer derfor et tverrfaglig samarbeid blant personer med ulik utdanningsbakgrunn, kompetanse, ferdigheter og erfaringer (Bang, 2008; Schiefloe, 2019, s. 226). *Team* har blitt en fremtredende del av organisasjonslivet, og på mange måter en integrert del av det moderne arbeidslivet (Levin & Rolfsen, 2015, s. 51). Dette har ført til en stor interesse for hvordan team kan effektiviseres og øke sine prestasjoner (Sjøvold, 2022, s. 83). Det eksisterer dog noe forvirring rundt hva et team faktisk *er* (Hjertø, 2013, s. 14). Innenfor faglitteraturen blir eksempelvis begrepene «gruppe» og «team» ofte brukt synonymt om hverandre (Rolfsen & Einarsen, 2017, s. 230; Mikkelsen, 2016, s. 116). Allikevel er det en utbredt oppfatning om at team betraktes som en form for sosial gruppe (Hjertø, 2013, s. 30; Levin & Rolfsen, 2015, s. 51; Rolfsen & Einarsen, 2017, s. 230; Schiefloe, 2019, s. 225; Sjøvold, 2022, s. 27). Det finnes en rekke definisjoner av team, herunder fra Schiefloe (2019) som definerer et team som: «[...] en gruppe der medlemmene opplever en felles forpliktelse overfor gruppens oppgaver og målsetting» (s. 225). Det særegne er at teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre for å nå felles mål (Bang, 2008; Rolfsen & Einarsen, 2017, s. 227).

Teamarbeid kan foregå på flere måter, både ved *fysisk* ansikt-til-ansikt samhandling (Levin & Rolfsen, 2015, s. 13), *virtuelt* hvor samhandlingen foregår utelukkende gjennom digitale kommunikasjonsverktøy (Hjertø, 2013, s. 35; Levin & Rolfsen, 2015, s. 148; Sjøvold, 2022,

s. 374), og *hybrid* hvor digitale kommunikasjonsverktøy benyttes vesentlig mer enn fysisk samhandling (Sjøvold, 2022, s. 374). Basert på teknologisk utvikling og at hjemmekontor har blitt en etablert og vanlig måte å jobbe på (Pettersen, 2022, s. 170), vil teamet som undersøkes i denne oppgaven falle inn under kategorien *hybridteam*. Sjøvold (2022) definerer dette som: «[...] tre eller flere personer som samhandler for å nå et felles mål, og bruker IKT i sin interaksjon vesentlig mer enn kommunikasjon ansikt til ansikt» (s. 374).

Innenfor den sosiologiske fagdisiplinen er et sentralt interesseområde å utforske hvorledes mennesker tilpasser seg i gruppesammensetninger (Schiefløe, 2019, s. 9). I denne oppgaven er jeg interessert i å undersøke (uformelle) sosiale aspekter som utspiller seg i team i formelle arbeidsorganisasjoner. Jeg har valgt å referere til sosiale aspekter i team som *prosesser* ettersom det sikter til handlinger som finner sted over tid mennesker imellom (Lysgaard, 1961/2001, s. 211; Schiefløe, 2019, s. 65). I en gruppesammenheng må nemlig ulike prosesser gjennomgås for at gruppen skal oppleves som tilfredsstillende og vellykket med henblikk på målsetting (Schiefløe, 2019, s. 227). Dette kan sees i sammenheng med effektivitetsbegrepet. Effektivitet i team vil i denne oppgaven defineres som: «[...] i hvilken grad teamet har levert i overensstemmelse med de målene som er fastsatt og innenfor de rammene som er gitt [...]» (Hjertø, 2008, referert i Hjertø, 2013, s. 96).

Begrunnelsen for oppgaven er basert på en faglig og samfunnsmessig relevans. Den faglige relevansen kommer av at sosiale grupper er utgangspunktet for store deler av våre sosiale liv (Schiefløe, 2019, s. 226). Ved å leve og vokse innenfor ulike typer grupper, blir vi formet som individer (Levin & Rolfsen, 2015, s. 46). Gruppeforskning er et veletablert område innenfor sosiologien (Schiefløe, 2015, s. 31), men teorier som omhandler team bygger imidlertid på psykologi om hvordan grupper fungerer (Mikkelsen, 2016, s. 116). Forskning på sosialisering i arbeidslivet har dessuten primært blitt produsert av organisasjonspsykologer (Hjertø, 2013, s. 171). Ønsket er derfor å bidra med et sosiologisk perspektiv på temaet, samt å medvirke til økt forståelse og innsikt i hvordan ulike uformelle sosiale prosesser kan påvirke effektivitet i team. Videre er den samfunnsmessige relevansen at masteroppgaven kan bidra til økt kunnskap om sosiale prosesser i team som kan anvendes i arbeidslivet hvor teamarbeid er sentralt.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av team, sosiale prosesser og effektivitet, formuleres den overordnede problemstillingen som følger: «*Hvordan kan sosiale prosesser påvirke effektivitet i team?*». For å konkretisere og gjøre problemstillingen mer håndterbar, har jeg formulert tre følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilken betydning har sosiale prosesser i team?*
2. *På hvilken måte kan sosiale prosesser bidra til effektivitet i team?*
3. *Hva kan styrke og svekke sosiale prosesser i team?*

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil oppgaven avgrenses til å omhandle fem sosiale prosesser i team: *samarbeid, samhandling, identifisering, kommunikasjon og tillit*. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil undersøkes i kontekst av et HMS-team. Det er imidlertid viktig å påpeke at søkelyset ikke rettes mot HMS, men mot sosiale prosesser i teamarbeidet innenfor en viktig funksjon i en av Norges viktigste næringer (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2023).

1.3 Tidligere forskning

I dette delkapittelet vil det kort presenteres tidligere forskning knyttet til sosiale prosesser og effektivitet i team. Delkapittelet vil struktureres tematisk etter sentrale elementer identifisert i tidligere forskning på feltet: kommunikasjon, tillit, samhandling og relasjoner. Avslutningsvis vil jeg plassere min oppgave innenfor forskningsfeltet.

Forskning viser at *kommunikasjon* er grunnlaget for gruppevirksomhet (Hjertø, 2013, s. 165), og en viktig komponent for å prestere i team (Marlow et al., 2018, s. 145). Stadig utvikling og integrering av digitale kommunikasjonsverktøy har muliggjort nye og utvidede former for gruppearbeid, hvor fysiske ansikt-til-ansikt møter ikke lengre er den eneste metoden for å diskutere problemer og fatte beslutninger i grupper (Baltes et al., 2002, s. 156). Likevel har forskning avdekket at digital kommunikasjon reduserer effektivitet i grupper ved at det kreves lengre tid til å fullføre oppgaver, samt at det er vist en nedgang i medlemstilfredshet sammenlignet med grupper som møtes fysisk ansikt-til-ansikt (Baltes et al., 2002, s. 156). Digitalisering påvirker forholdet mellom kommunikasjon og effektivitet, som har vist seg å være sterkere i team som kommuniserer fysisk ansikt-til-ansikt. Eksempelvis har ansikt-til-ansikt møter en sterkere kobling mellom kommunikasjonsprosesser og teameffektivitet (Marlow et al., 2018, s. 154). Videre viser Holton (2001, s. 38) til forskning som har

sammenlignet grupper med kommunikasjonsteknologi i lys av grupper som benytter fysisk ansikt-til-ansikt interaksjon. Resultatene indikerer blant annet at førstnevnte fører til at team bruker lengre tid på å skape konsensus.

Tillit er en viktig ressurs for medlemmer i team (Hartwig et al., 2020, s. 183), og kan betraktes som et produkt skapt av samhandling og som påvirker teammedlemmers evne til å samarbeide (Bang, 2008). Det er gjennom hyppig og meningsfull samhandling at tillit utvikles (Holton, 2001, s. 36). Tillit er videre en viktig mekanisme for å forbedre ytelse og effektivitet i team, samt for at team skal fungere godt (Costa & Anderson, 2010, s. 149; Sjøvold, 2022, s. 105 & 109). Forskning viser at tillit påvirker teammedlemmers motivasjon. En studie på mellommenneskelig tillit i arbeidsgrupper fant at team med høy grad av tillit ikke utviklet bedre prestasjoner enn de med lav tillit, det så heller ut til at tillit påvirket motivasjon for gruppeprosesser og prestasjoner. I gruppene med høy grad av tillit ble motivasjon forvandlet til felles innsats og følgelig høyere ytelse, mens i gruppene med lav tillit ble motivasjon forvandlet til individuell innsats (Dirks, 1999, s. 453).

En metaanalyse (sammenstilling av resultater) på effektivitet i team viste at å trene teammedlemmer i gjennomgående *samhandling* økte deres effektivitet med 20 prosent (Salas et al., 2008, referert i Rolfsen & Einarsen, 2017, s. 249). Forskning viser også at som sosiale vesen spiller ansikt-til-ansikt samhandling en stor rolle i våre arbeidsforhold (Holton, 2001, s. 46).

I en oppsummeringsartikkel av effektivitet i lederteam hevdet den norske psykologen og forskeren Henning Bang (2008) at teammedlemmers måte å diskutere og oppføre seg på mot hverandre vil ha en påvirkning på deres evne til å samarbeide. Kortsiktig kan det være mulig for team å skape gode resultater dersom det er dårlig relasjonskvalitet seg imellom, dog vil det over tid kunne påvirke effektiviteten i teamet. Dersom et team skal kalle seg effektivt, forutsetter det god relasjonskvalitet slik at teammedlemmene kan samarbeide på en fruktbar måte (Bang, 2008). En metastudie fant at i team hvor teammedlemmene deler tette, mellommenneskelige bånd seg imellom i større grad oppnår sine mål, samt at oppgaveutførelsen og levedyktigheten er høyere (Balkundi & Harrison, 2006, s. 49). Det er likeledes nødvendig med en teamfølelse for at en gruppe skal kunne eksistere. Teamfølelse betraktes ifølge Bang (2008) som en komponent i overlevelsessevnen til team. Videre er fellesskap og samhold positivt relatert til effektivitet i team (Hjertø, 2013, s. 224).

Den tidligere forskningen som er presentert, anses som relevant for masteroppgaven, da det vises til enkelte sosiale prosesser i team og hvorledes disse kan lede til, eller påvirke effektivitet i team. Det ser imidlertid ut til å være en manglende tilstedeværelse av sosiologiske perspektiver på feltet. Hovedtyngden av forskning relatert til sosialisering i arbeidslivet har som nevnt primært blitt produsert av organisasjonspsykologer (Hjertø, 2013, s. 171). Forståelse og perspektiver på team og teamarbeid trekker videre på økonomiske, tekniske og sosialpsykologiske prinsipper (Salas et al., 2003, s. 66). Forskning tyder også på å overse selve samhandlingen mellom teammedlemmer, samt hvorledes teammedlemmer skaper relasjoner seg imellom (Sverdrup, 2014, s. 118-119). På bakgrunn av dette, vil jeg med denne oppgaven supplere litteraturen med empirisk forskning fra et sosiologisk perspektiv ved å undersøke fem sentrale sosiale prosesser i team: samarbeid, samhandling, identifisering, kommunikasjon og tillit.

1.4 Oppgavens struktur

Masteroppgaven består av totalt seks kapitler. Inneværende kapittel har presentert tema, bakgrunn og begrunnelse for oppgaven, samt lagt frem den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares. Det er også presentert en kort gjennomgang av tidligere forskning på feltet. Oppgavens struktur vil herfra være som følger:

Kapittel 2 består av oppgavens teoretiske rammeverk. Kapitlet vil først redegjøre kort for begrepet «sosiale grupper» i lys av Homans (1950). Deretter vil kapitlet ta for seg Lysgaards (1961) teori om arbeiderkollektivet, hvor hans tre prosesser og betingelser står sentralt. Videre redegjøres det for Habermas' (1981) teori om kommunikativ handling. Til slutt redegjøres det for Blaus (1986) bytteteoretiske perspektiv på tillit.

Kapittel 3 vil redegjøre for metoden som er brukt til innsamling av data. Kapitlet gjennomgår min metodiske tilnærming til oppgaven, strategi for rekruttering av informanter, utforming av intervjuguide, gjennomføring av intervjuene, bearbeiding av data, samt sentrale forskningsetiske retningslinjer og kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet.

Kapittel 4 er en systematisk presentasjon og gjennomgang av de empiriske funnene som består av datamaterialet til oppgaven. Kapitlet inndeles i fem delkapitler etter kategoriene samarbeid, kommunikasjon, tillit, sosial samhandling og effektivitet.

Kapittel 5 består av oppgavens analyse, hvor de empiriske funnene analyseres ved hjelp av teoretiske analyseredskaper og tidligere forskning. Kapitlet inndeles i seks delkapitler, hvor

de fem første delkapitlene struktureres etter de identifiserte sosiale prosessene som kommer frem i kapittel 2. Kapittelet består videre av en avsluttende diskusjon hvor jeg sammenfatter funn og hovedtendenser fra analysen på bakgrunn av de tre forskningsspørsmålene.

Til slutt vil jeg i *kapittel 6* oppsummere oppgaven i helhet, og besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen for å konkludere oppgaven. Det reflekteres rundt styrker og begrensninger ved oppgaven, samt noen implikasjoner og forslag til videre forskning.

Fullstendig referanseliste samt vedlegg 1, 2, 3 og 4 er vedlagt bakerst i oppgaven.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for sosiologisk teori som vil utgjøre oppgavens teoretiske rammeverk. Dette vil være de analytiske redskapene som senere skal brukes for å finne mønstre i innsamlet data. Hensikten med kapittelet er å identifisere teoretiske analyse-redskaper som kan belyse noen sentrale sosiale prosesser ved sosiale grupper, som i tråd med oppgavens tematikk, datagrunnlag og tidligere forskning bør foreligge for at HMS-teamet skal styrkes og fungere mest mulig effektivt i deres oppgaveutførelser og leveranser.

Oppgaven baserer seg hovedsakelig på en induktiv tilnærming, som innebærer at innsamling og bearbeiding av datamaterialet har foregått uten et forhåndsbestemt teoretisk rammeverk (Johannessen et al., 2018, s. 37). I ettertid søkte jeg i sosiologisk litteratur etter teoretiske retninger som kunne være fruktbare for å analysere dataene. I første omgang har det derfor vært hensiktsmessig å sette søkelys på teorier om sosiale grupper. HMS-teamet kan nemlig anses som en sosial gruppe i den forstand at teammedlemmene befinner seg i en tverrfaglig gruppesammensetning hvor samarbeid og koordinering av oppgaver dem imellom gjør seg gjeldende. Med utgangspunkt i dette har jeg valgt å benytte arbeiderkollektivet til Sverre Lysgaard (1961), hvis teori faller innenfor gruppesosiologi og organisasjonssosiologi. Dette fordi teorien kan bidra til innsikt om hvorledes bestemte prosesser og betingelser kan påvirke og styrke sosiale grupper. Videre har jeg valgt å supplere med en kommunikasjonsprosess og en tillitsprosess fra henholdsvis Jürgen Habermas (1981) og Peter M. Blau (1986), som i sin tur anses som relevant ettersom de kan knyttes opp mot hvordan kommunikasjon og tillit oppstår, samt hvilken betydning de kan ha for sosiale grupper. Jeg vil trekke ut relevante deler av teoriene og senere bruke disse som analytiske redskaper i møte med empiri.

I det følgende vil jeg først redegjøre for hva som legges i begrepet «sosiale grupper». Deretter legge frem deler av teorien om arbeiderkollektivet og trekke veksler på Lysgaards tre prosesser og betingelser. Videre vil det redegjøres for teori om kommunikasjon og tillit fra Habermas og Blau. Avslutningsvis vil kapittelet oppsummeres kortfattet.

2.1 Sosiale grupper

Som nevnt innledningsvis har jeg satt søkelyset på teorier som omhandler sosiale grupper. Hva legges så i begrepet «sosiale grupper»? Det finnes utvilsomt en rekke definisjoner og forståelser av begrepet, dog vil jeg ta utgangspunkt i den amerikanske sosiologen George C. Homans (1910-1989) sin forståelse i forbindelse med hans analyser av fem smågrupper i *The*

Human Group fra 1950. Smågruppeforskning er et veletablert felt innenfor sosiologi, hvor Homans' smågruppeteori har vært svært innflytelsesrik (Schieffloe, 2015, s. 31; Lysgaard, 1961/2001, s. 291). Der hevdet Homans at sosiologien kun hadde *begynt* å undersøke de mindre sosiale enhetene som utgjør samfunn, byer, regioner og nasjoner. De første sosiale opplevelsene som mennesker har er nemlig gjennom grupper, eksempelvis familien, vennegjengen og team i arbeidslivet, det tidligere sosiologer kalte «primærgruppen». Med «gruppe» sikter Homans til et visst antall personer som kommuniserer med hverandre ofte og over tid. I tillegg er det sentralt at størrelsen på gruppen ikke er for stor, slik at hver person kan kommunisere med alle ansikt-til-ansikt (Homans, 1950, s. 1). Ifølge Homans defineres en gruppe ut fra interaksjonen mellom gruppemedlemmene:

If we say that member A, B, C, D, E ... forms a group, this will mean that at least the following circumstances will hold. Within a given period of time, A interacts more often with B, C, D, E, ... than he does with M, N, O, P, ... whom we choose to consider outsiders or members of other groups. B also interacts more often with A, C, D, E, ... than he does with outsiders, and so on for the other members of the group. (Homans, 1950, s. 84).

Her viste Homans til at gruppemedlemmene interagerer oftere med hverandre enn de gjør med utenforstående personer eller medlemmer av andre grupper (Homans, 1950, s. 84-85). Homans' smågruppeteori var en nærliggende modell for utviklingen av teorien om arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1961/2001, s. 291), som vi nå skal se nærmere på.

2.2 Sverre Lysgaard: arbeiderkollektivet

Som et bidrag til gruppesosiologien, utformet den norske sosiologen Sverre Lysgaard (1923-1994) teorien om arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1961/2001, s. 281). Boken *Arbeiderkollektivet*, opprinnelig publisert i 1961, fremstår som en klassiker innenfor skandinavisk arbeidssosiologi og har fortsatt stor innflytelse i arbeidslivsforskning (Axelsson et al., 2016, s. 105-106). Teorien ble utviklet på bakgrunn av Lysgaards studie av en industribedrift i Moss, hvor han fant at arbeiderne utviklet et solidarisk fellesskap seg imellom (Aakvaag, 2008, s. 19). Teorien er dog ment til å gjelde arbeidere i arbeidsorganisasjoner generelt, ikke utelukkende industribedrifter (Lysgaard, 1961/2001, s. 79). Lysgaard betegnet arbeiderkollektivet som «et beskyttende fellesskap som utvikler seg blant underordnede» (Lysgaard, 1961/2001, s. 78). Det dreier seg altså om et fellesskap blant arbeidere nederst i hierarkiet i arbeidsorganisasjoner hvor effektivitet og lønnsomhet er av overordnet verdi.

Arbeiderkollektivet tar videre for seg at det eksisterer et motsetningsforhold mellom arbeiderne på den ene siden og bedriften på den andre siden (Axelsson et al., 2016, s. 106). Jeg vil imidlertid ikke beskjeftige meg med de motsetningsforhold og konflikter som utspiller seg mellom arbeiderne og bedriften ettersom dette ikke er et fokusområde i oppgaven. Jeg er derimot interessert i *prosessene* og *betingelsene* som ifølge Lysgaard både bidrar til, og må ivaretas for at arbeiderkollektivet skal utvikle seg (Lysgaard, 1961/2001, s. 213; Aakvaag, 2008, s. 19). Arbeiderkollektivet svarer nemlig til uformelle sosiale prosesser ved formelle arbeidsorganisasjoner, hvilket faller innenfor oppgavens tematikk. Disse skal beskrives nærmere, men for å forstå teorien skal jeg først gjøre rede for dens bakgrunn: systemer.

Lysgaard opererer med et systembegrep ut fra generelle systemer i en arbeidsorganisasjon. Han betrakter et system fra to sider: 1) interesser, målsettinger eller verdier som systemet står for; 2) atferd, handlinger og innstillinger forventet av personene i systemet, samt om personene skal bidra til verdiene som systemet står for. Følgelig kan systemet ses ut fra de roller det består av. Systemet kan dermed oppfattes som et verdisystem og et rollesystem (Lysgaard, 1961/2001, s. 80). Videre opererer Lysgaard med et *teknisk/økonomisk system*, et *menneskelig system* og et *kollektivsystem*. Førstnevnte viser til selve bedriften og det som er i bedriftens interesse. Det teknisk/økonomiske verdisystem innebærer å tilstrebe lønnsomhet og effektivitet. Rollesystemet er formelt og omfatter samtlige stillinger og arbeidsoppgaver, samt plikter og rettigheter i henhold til bedriftens organisasjonsplan (Lysgaard, 1961/2001, s. 80-81). Det menneskelige systemet sikter i sin tur til menneskene selv, samt deres krav, behov og kapasiteter (Axelsson et al., 2016, s. 118). Kollektivsystemet sikter til arbeiderne, og refererer til uformelle grupper i en formell arbeidsorganisasjon. Hos flesteparten i det kollektive rollesystem eksisterer det ingen klar forestilling om det kollektive verdisystem (Lysgaard, 1961/2001, s. 81).

Lysgaard anser de tre nevnte systemer som sosiologiske hovedbestanddeler i arbeidernes arbeidssituasjon (Lysgaard, 1961/2001, s. 124). Systemenes relasjon, som viser til Lysgaards funksjonsforklaring, er at arbeiderkollektivet vokser frem for å beskytte det menneskelige system mot det teknisk/økonomiske systemets «ensidige», «umettelige» og «ubønnhørlige» krav (Axelsson et al., 2016, s. 107; Aakvaag, 2008, s. 19; Lysgaard, 1961/2001, s. 212).

Videre forutsetter Lysgaard at det eksisterer to grunnleggende prosesser mellom kollektivmedlemmene som bidrar til at kollektivsystemet utvikler seg: en *problemtolkende prosess* og en *spontanorganiserende prosess*. Sistnevnte deles inn i en *interaksjonsprosess* og

en *identifiseringsprosess* (Lysgaard, 1961/2001, s. 211). Spontanorganisering er et resultat av at mennesker som arbeider sammen møtes og finner noe til felles som forener dem (Axelsson et al., 2016, s. 108). Lysgaard kalte disse tre for «prosesser» ettersom det innebærer noe som finner sted over tid i utveksling mellom mennesker (Lysgaard, 1961/2001, s. 211).

Arbeiderkollektivet kan dermed kun vokse frem ved at tre betingelser ivaretas:

problembetingelser, nærhetsbetingelser og likhetsbetingelser. Dette er Lysgaards årsaksforklaring på kollektivdannelse (Lysgaard, 1961/2001, s. 213; Aakvaag, 2008, s. 19).

Prosessene og deres tilhørende betingelser inngår i det jeg vil trekke ut av arbeiderkollektivet som *sosiale prosesser* i team: samarbeid, samhandling og identifisering. Prosessene inndeles i tre deler ettersom de svarer til tre selvstendige sosiale prosesser i oppgaven. Det vil senere belyses hvorledes prosessene kan ta del i å påvirke og styrke HMS-teamets effektivitet. I det følgende vil jeg derfor konkretisere innholdet i disse mer inngående, ettersom de vil brukes som redskaper i analysen.

2.2.1 Problemtolkningsprosessen

For at arbeiderkollektivet skal utvikle seg, må kollektivmedlemmene for det første gjennomgå en problemtolkningsprosess i tillegg til at visse problembetingelser må ivaretas (Lysgaard, 1961/2001, s. 213; Aakvaag, 2008, s. 19). Med *problemtolkningsprosessen* sikter Lysgaard til den økende oppfatning arbeiderne får av ansettelsens dilemma som de må ta hånd om, et økende engasjement for problemsituasjonen de befinner seg i, og utvikling av følelsen for hva som står på spill. Problemtolkningsprosessen svarer så til *problembetingelsene* som innebærer å være avhengig av ansettelse i bedriften samt å oppleve spenning når det menneskelige system utsettes for det teknisk/økonomiske system sine krav og avgjørelser (Lysgaard, 1961/2001, s. 212). Problembetingelsene innebærer altså at arbeiderne deler samme problemfortolkning for den arbeidssituasjon de befinner seg i (Aakvaag, 2008, s. 19).

Problemtolkningsprosessen tar videre for seg det menneskelige system og det teknisk/økonomiske system som motparter, «oss mot ledelsen» (Axelsson et al., 2016, s. 106; Aakvaag, 2008, s. 19; Lysgaard, 1961/2001, s. 214-215). Dog er ikke motsetningsforhold og konflikter som nevnt av primær interesse her. Derimot vil problemtolkningsprosessen og problembetingelsene revideres til en *samarbeidsprosess* i team hvor teammedlemmene sammen skal løse felles problem, oppgaver og utfordringer, og er gjensidig avhengig av hverandre for å nå felles mål. Videre vil omorganisering og andre forhold som påvirker teamarbeid og effektivitet inngå i denne prosessen. Opplevelsen av å stå overfor felles

utfordringer som best løses i fellesskap anses i oppgaven som en sosial prosess som kan påvirke og styrke effektivitet i team.

2.2.2 Interaksjonsprosessen

Interaksjonsprosessen sikter til interaksjon eller samhandling, og er ifølge Lysgaard et sosialt bånd og et alminnelig menneskelig behov som knytter arbeidere sammen. Ifølge Lysgaard dreier det seg om all atferd ved direkte og gjensidig kontakt med andre personer, samt i reaksjon på dem. Personene preges på den ene siden av gjensidig innflytelse der noens atferd forstås som et tilsvarende på noen andres atferd, og på den andre siden av det personen forventer at den andre personen skal si eller gjøre videre (Lysgaard, 1961/2001, s. 212-213). Lysgaard vektlegger at det dreier seg om ansikt-til-ansikt samhandling, og ikke noe form for fjernkommunikasjon (Lysgaard, 1961/2001, s. 269). Samhandlingen preges videre av spontan frivillighet, og skal ikke pålegges av det teknisk/økonomiske system (Lysgaard, 1961/2001, s. 234). Systempålagt samhandling kan eksempelvis innebære at personer settes til å gjøre en oppgave sammen. Derimot kan samhandling som finner sted samtidig som personene jobber sammen med en satt oppgave gi tilfeller av spontan og uformell samhandling (Lysgaard, 1961/2001, s. 269-270). Lunsj- og kaffepauser og lignende kan også gi muligheter for spontan og uformell samhandling mellom kollektivmedlemmene (Lysgaard, 1961/2001, s. 271).

Lysgaard hevder videre at det må oppfylles en betingelse for samhandling: *nærhet*. Lysgaards forståelse av sosiale grupper forutsetter nemlig, tilsvarende Homans, at gruppe-medlemmene inngår i direkte ansikt-til-ansikt samhandling og skal av den grunn være i umiddelbar nærhet av hverandre (Lysgaard, 1961/2001, s. 233).

Som ved problemtolkningsprosessen, vil jeg trekke med meg interaksjonsprosessen som et teoretisk analyseredskap. Jeg velger imidlertid å kalle denne for *samhandlingsprosessen* ettersom jeg hovedsakelig har benyttet en induktiv tilnærming til oppgaven og anser det som mer fruktbart å konseptualisere teorien med hensyn til innsamlet empiri. Samhandlingsprosessen vil sikte til den sosiale samhandlingen som forekommer mellom teammedlemmene, men er ikke begrenset til å gjelde ansikt-til-ansikt samhandling ved at teammedlemmene skal befinne seg i umiddelbar og fysisk nærhet av hverandre. Prosessen vil også innebære samhandling gjennom digitale samarbeids- og kommunikasjonsverktøy.

2.2.3 Identifiseringsprosessen

Ifølge Lysgaard er *identifiseringsprosessen* likeledes et sosialt bånd og et menneskelig behov som bidrar til at arbeidere knyttes sammen. Prosessen sikter til identifisering eller samfølelse, en form for «vi-enhet» hvor det oppstår en gjensidig følelse av å være det samme som den eller dem man identifiserer seg med (Lysgaard, 1961/2001, s. 212-213). «Vi-enheten» preges altså av et antall personer som er knyttet sammen med relativt sterke og varige identifiseringsbånd (Lysgaard, 1961/2001, s. 233). Lysgaard understrekte likevel at det må være en viss variasjon i medlemmenes egenskaper og ferdigheter. Arbeiderkollektivet har nemlig bruk for forskjellige spesialiteter og interesser hos arbeiderne, samt at det behøver ledere som kan ta hånd om maktrelasjoner utad og kontrollrelasjoner innad (Lysgaard, 1961/2001, s. 264).

For at identifiseringsprosessen skal finne sted, må likhetsbetingelsen oppfylles. Kollektivmedlemmene skal altså dele noen likheter og kunne identifisere seg med hverandre (Lysgaard, 1961/2001, s. 233). Det kan eksempelvis dreie seg om synlige, ytre særtrekk og symboler som arbeidsoppgaver, status og atferd (Axelsson et al., 2016, s. 108; Lysgaard, 1961/2001, s. 264-265).

Videre vil jeg også trekke med meg *identifiseringsprosessen* som et teoretisk analyseredskap. Identifiseringsprosessen vil i oppgaven sikte til HMS-teamet som et opplevd fellesskap, en «vi-enhet» hvor teammedlemmene kan identifisere seg med hverandre, ha en følelse av teamtilhørighet og danne uformelle relasjoner seg imellom.

2.2.4 Avsluttende betraktninger

Som vi har sett, tar Lysgaards teori om arbeiderkollektivet for seg uformell og spontan gruppedannelse blant arbeidere i formelle arbeidsorganisasjoner. Lysgaard går ut fra at gruppene først tar form ved at gruppemedlemmene deler samme problemfortolkning, er i nærheten av hverandre og deler visse likheter med hverandre (Lysgaard, 1961/2001, s. 213; Aakvaag, 2008, s. 19). I oppgaven vil disse inngå som tre sosiale prosesser som kan påvirke og styrke effektivitet i team. Videre skjer samhandlingen mellom gruppemedlemmene ansikt-til-ansikt som følger av spontan frivillighet, og er ikke noe som skal pålegges utenfra (Lysgaard, 1961/2001, s. 233-234).

Før videre analyse bør det imidlertid bemerkes at ikke alle informantene (teammedlemmene) som har blitt intervjuet i forbindelse med datainnsamlingen befinner seg i umiddelbar og fysisk nærhet av hverandre. Noen informanter befinner seg på andre geografiske lokasjoner

fra deres øvrige teammedlemmer, og store deler av samhandling og kommunikasjon foregår derfor gjennom digitale verktøy. Det er rimelig å anta at teorien om arbeiderkollektivet ble utviklet i en tid med mindre utbredte teknologiske hjelpemidler, for eksempel digital kommunikasjon (Microsoft Teams, e-post) som tillater team å samhandle uavhengig av geografi. Jeg vil derfor revidere Lysgaards nærhetsbetingelser ved at samhandling i grupper også innebærer digital samhandling, og at det ikke nødvendigvis trenger å innebære og være i umiddelbar nærhet av hverandre. Videre er ikke HMS-teamet som undersøkes i oppgaven utviklet som følger av spontan frivillighet, slik Lysgaard forutsetter for arbeiderkollektivet. Teammedlemmene er derimot ansatt av sin arbeidsgiver til å samarbeide og koordinere sine oppgaver når det gjelder tematikk innenfor helse-, miljø- og sikkerhet. Lysgaard vil derfor revideres ved at teorien også kan tas i bruk for team som utvikles på bakgrunn av arbeidsgivers krav og ønsker for sine ansatte. Når det gjelder Lysgaards likhetsbetingelser, bør det bemerkes at HMS-teamet består av teammedlemmer med tverrfaglig kompetanse og ulike stillingsbeskrivelser. Likevel kan teammedlemmene anses å dele likheter i den forstand at de arbeider innenfor samme overordnet team for å nå en felles målsetting.

Med henblikk på oppgavens tematikk og innsamlet data, anses allikevel ikke det teoretiske rammeverket hittil som tilstrekkelig for å kunne analysere dette tilfredsstillende. Ettersom jeg i tillegg er opptatt av å belyse kommunikasjon og tillit som sosiale prosesser i team, vil det derfor være hensiktsmessig å også sette disse begrepene innenfor sosiologiske, teoretiske referanserammer. Dette fordi begrepene ikke er eksplisitt og implisitt dekket opp tilstrekkelig i Lysgaards analyser. Jeg vil derfor supplere arbeiderkollektivet med annen sosiologisk teori som mer inngående tar for seg kommunikasjon og tillit, for å skape et helhetlig bilde av det teoretiske rammeverket og oppgavens tematikk.

2.3 Jürgen Habermas: kommunikativ handling

Filosof og sosiolog Jürgen Habermas' (1929-) forfatterskap bunner i et kommunikasjons-teoretisk paradigme med en kjerneantagelse om at mennesker løser konflikter ved hjelp av språklig kommunikasjon. Utgangspunktet i Habermas' samfunnstenkning er begrepet «kommunikativ handling» fra hans hovedverk *Theorie des kommunikativen Handelns* fra 1981 (Aakvaag, 2008, s. 172-173; Aakvaag, 2019, s. 145). I anledning oppgaven anser jeg dette som en sentral teori for å undersøke hvordan kommunikasjonen foregår i HMS-teamet, samt hvilken betydning og påvirkning kommunikasjon har for teamets effektivitet.

Habermas differensierer begrepet *handling* inn i ikke-sosiale handlinger og sosiale handlinger, dog vil jeg av relevans kun ta for meg sistnevnte. Karakteristisk for sosiale handlinger er at personer må samhandle med andre personer for å realisere sine mål eller handlingsplaner. Følgelig vil det oppstå et koordineringsproblem. Dette kan ifølge Habermas løses på to måter, ved å skjelle mellom *strategisk handling* og *kommunikativ handling*. Strategisk handling innebærer å få eller gi sanksjoner – positive eller negative – hvor partene påvirker hverandre gjennom belønning eller straff. Kommunikativ handling innebærer derimot ikke sanksjoner, men baserer seg på språklig enighet og det Habermas kaller «kraften i det bedre argument». Argumenter er nemlig det eneste gyldige midlet som kan tas i bruk for å overbevise sine samtalepartnere (Aakvaag, 2008, s. 174; Aakvaag, 2019, s. 145). Språklig enighet (konsensus) opptrer som følge av å snakke seg frem til en felles situasjonsdefinisjon (Aakvaag, 2008, s. 175). Habermas definerer kommunikativ handling som «[...] sosial samhandling hvor to eller flere tale- og handlingskompetente aktører koordinerer sine individuelle handlingsplaner gjennom en felles fremforhandlet språklig enighet» (Aakvaag, 2008, s. 175). Kommunikativ handling innebærer altså at aktører diskuterer seg frem til en felles situasjonsdefinisjon som derigjennom utgjør grunnlaget for, og koordinerer deres handlinger (Aakvaag, 2008, s. 175). Det dreier seg om ærlige og åpne diskusjoner med andre hvor man kan forvente å bli revidert, tilbakevist eller avvist. Samtalepartnerne bør dermed ha et åpent sinn om hvorledes en samtale vil resultere (Joas & Knöbl, 2009, s. 234-235).

Habermas stilles imidlertid overfor en utfordring ved å forklare hvorledes konsensus motiverer samhandlingspartnerne på lik linje som sanksjoner (Aakvaag, 2008, s. 175; Aakvaag, 2019, s. 165). Det som dermed gjør seg gjeldende er «kritiserbare gyldighetskrav». Ifølge Habermas etablerer vi en relasjon til tre verdener når vi møter mennesker i språklig formidlet samhandling, hvilket så svarer til hvert sitt gyldighetskrav. Først til en objektiv verden av fakta som svarer til at det vi sier er *sant* når det gjelder den objektive verden. Deretter til en sosial verden av normregulerte sosiale relasjoner som svarer til at det vi sier er normativt *riktig* med hensyn til vår felles sosiale verden. Videre til en subjektiv verden av indre tilstander som svarer til at vi er *sannferdige* i forhold til vår subjektive verden. Vi hevder altså, implisitt eller eksplisitt, at det som sies i en språklig formidlet samhandling er sant, riktig og sannferdig (Aakvaag, 2008, s. 175). Ifølge Habermas er denne tredelingen grunnleggende for alle sosiale handlinger, og dermed også grunnleggende for ulike samfunnsdannelse, opprettholdelse og endringer (Nygaard, 1995, s. 152). Gyldighetskravene er likevel kritiserbare ettersom vi kan problematisere om andre mennesker snakker sant, riktig og

følgelig opptrer sannferdig i sine handlinger (Aakvaag, 2008, s. 175). Det som da må gjøres, ifølge Habermas, er å begrunne gyldigheten til det som sies. Konsensus opptrer først når alle samhandlingspartnerne aksepterer grunnene for å innløse de tre gyldighetskravene (Aakvaag, 2008, s. 176).

Habermas introduserer så et komplementærbegrep til kommunikativ handling, *livsverden* (Aakvaag, 2008, s. 176; Joas & Knöbl, 2009, s. 240). Dette gjør han først ved å reformulere den fenomenologiske tradisjonen av livsverden til en kommunikasjonsteoretisk forståelse, hvilket han så gjeninnfører som et samfunnsteoretisk grunnbegrep (Nygaard, 1995, s. 157). Livsverden betegner verden sett fra et individperspektiv (Andersen, 2013, s. 394), og inneholder en ubegrenset beholdning av verdier, normer, ferdigheter og erfaringer som individer besitter og bruker som ressurs i sin hverdag for å skape en meningsfull hverdagsverden. Innholdet i livsverden overtas hovedsakelig fra samfunn og kultur som individer sosialiseres inn i. Av den grunn vil samfunnsmedlemmer ofte dele «samme» livsverden, og behøver derfor ikke å problematisere om noe er sant, riktig og sannferdig. Livsverden kan dermed forstås som en bakgrunnskonsensus som gjør at kommunikativ handling normalt ikke støter på problemer (Aakvaag, 2008, s. 176-177). Individets livsverden skaper rammeverket for kommunikative handlinger:

Kommunikative handlinger utspiller seg innen en livsverden som forblir i bakgrunnen til de aktører som utøver handlingene. Den viser seg for aktørene bare i form av antakelser som tas for gitt og av ferdigheter som mestres på en uoverveid måte. (Nygaard, 1995, s. 157).

Ifølge Habermas består alle samfunn av tre grunnkomponenter: kultur, institusjon og person. Når vi samhandler kommunikativt og bruker språket som koordineringsmekanisme, vil den kommunikative handlingen over tid produsere og formes til de tre overnevnte komponentene. Alle de tre komponentene setter vilkår for kommunikativ handling. *Kultur* svarer til den samlede mengden kunnskap om verden som samhandlingspartnerne gjør bruk av og reproducerer når de kommer til gjensidig forståelse. Videre svarer *institusjon* til sosiale normer og regler som vokser frem for å regulere samhandling, tilhørighet til sosiale grupper, samt sikrer solidaritet. Til sist svarer *person* til sosialisering der individer utrustes med motiver og ferdigheter som gjør dem til tale- og handlingsdyktige aktører (Aakvaag, 2008, s. 177-178; Habermas, 1999, s. 165; Nygaard, 1995, s. 157-158).

Habermas' teori om kommunikatív handling vil inngå i *kommunikasjonsprosessen* og vil brukes som et redskap for å analysere hvorledes teammedlemmene i HMS-teamet kommuniserer med hverandre, hvilken betydning kommunikasjon har, samt hva som kan styrke og svekke kommunikasjonen.

2.4 Peter M. Blau: sosiale bytter og tillit

Innenfor sosiologisk bytteteori gjorde Peter M. Blau (1918-2002) bruk av begrepet *tillit* og forklarte hvorledes tillit oppstår og opprettholdes på grunnlag av sosiale utvekslinger eller bytter. *Sosiale bytter* sikter til frivillige handlinger som motiveres av avkastningen som forventes å gis, og normalt gis fra andre (Blau, 1986, s. 91). Dette stammer fra generell bytteteori, hvilket innebærer at sosial samhandling er en bytteprosess mellom rasjonelle aktører der materielle og immaterielle goder med sosial eller symbolsk verdi byttes mellom personer eller grupper (Grønmo, 2019, s. 41). I motsetning til økonomiske transaksjoner med en eksplisitt eller implisitt formell kontrakt som fastsetter nøyaktige verdier og forpliktelser fra partene som inngår i en bytterelasjon, har sosiale bytter ingen kontrakt og har uspesifiserte verdier og forpliktelser (Blau, 1986, s. 315). Av den grunn kan man ikke sikre en passende avkastning for en tjeneste man mottar, derfor krever sosiale bytter å *stole på* at andre faktisk oppfyller sine forpliktelser (Blau, 1986, s. 94). Det er altså nødvendig å bevise at man er pålitelig ettersom sosiale bytter krever tillit for å gjengjelde tjenester (Blau, 1986, s. 98).

Sosiale relasjoner utvikler seg normalt i en langsom og gradvis prosess, og starter ofte med mindre bytter som krever mindre tillit, ettersom det involverer liten risiko for tap. Blau eksemplifiserer dette ved at kollega 1 hjelper kollega 2; dersom kollega 2 ikke gjengjelder tjenesten, har kollega 1 tapt lite og kan beskyttes mot ytterligere tap ved å ikke fortsette og hjelpe kollega 2 flere ganger. Dersom kollega 2 skulle gjengjelde tjenesten, viser kollega 2 seg som pålitelig for at partene kan fortsette og bytte tjenester dem imellom. Eksempelet belyser at ved å oppfylle og gjengjelde tjenester til andre, demonstrerer personer sin pålitelighet overfor hverandre. Gradvis utvidelse av gjensidige bytter fører så til en voksende gjensidig tillit. På denne måten utvikler sosiale bytter tillit i sosiale relasjoner ved en tilbakevendende og gradvis utvidende karakter (Blau, 1986, s. 94). Ifølge Blau er nemlig tillit avgjørende for å inneha stabile sosiale relasjoner, og det er forpliktelsene innenfor de sosiale byttene som er med på å fremme tillit (Blau, 1986, s. 99). Gjensidig tillit mellom relasjonene oppmuntrer dem således til å utveksle flere bytter, eksempelvis ved å hjelpe, gi råd eller sosial

støtte (Blau, 1986, s. 315). En økende utveksling fører til at relasjonene blir stadig mer avhengig av hverandre, og kan dermed styrke deres sosiale bånd (Blau, 1986, s. 107).

Fordeler som utveksles er noen ganger verdsatt som symboler på støtte og vennlighet, og det er utvekslingen av den underliggende gjensidige støtten som er det viktigste for personene. Blau legger frem at (ytre) fordeler som utveksles sosialt påvirkes av mellommenneskelige forhold. Eksempelvis tenderer en person å henvende seg til en kollega hvis uformelle forhold gjør dette enklere, i stedet for en annen kollega som personen knapt kjenner. Enkeltheten ved å konsultere kollegaen og humøret som omgir konsultasjonen, samt kvaliteten på eventuelle råd som personen får, vil bestemme verdien av tjenesten (Blau, 1986, s. 95-96).

Blaus bytteteoretiske perspektiv på tillit vil inngå i *tillitsprosessen* og vil brukes som et redskap for å analysere hvordan tillit oppstår mellom teammedlemmene, hvilken betydning tillit har i teamet, samt hva som kan styrke og svekke tilliten i HMS-teamet.

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet er det utviklet et teoretisk rammeverk for å undersøke sosiale prosesser i sosiale grupper (team). For å oppsummere, tar Lysgaard for seg at sosiale grupper utvikles som følge av tre prosesser og betingelser; arbeidere skal dele samme problemfortolkning for arbeidssituasjonen de befinner seg i, samt knyttes sammen gjennom samhandling og identifisering (Lysgaard, 1961/2001, s. 211-212). Habermas' teori om kommunikativ handling innebærer at konsensus oppstår når samhandlingspartnerne diskuterer seg frem til en felles situasjonsdefinisjon (Aakvaag, 2008, s. 175). Videre tar Blaus bytteteoretiske perspektiv på tillit for seg at tillit oppstår som et resultat av gjensidige forpliktelser og bytter, hvor tillit til andre gradvis utvikles på grunnlag av at man får noe tilbake (Blau, 1986, s. 94). Ved å ta utgangspunkt i Lysgaard (1961), Habermas (1981) og Blau (1986), har jeg identifisert fem sosiale prosesser hvilket anses som sentrale for å styrke og påvirke teamets effektivitet, nemlig *samarbeid*, *samhandling*, *identifisering*, *kommunikasjon* og *tillit*. I analysekapitlet skal jeg analysere det empiriske materialet til oppgaven med utgangspunkt i hvordan disse fem sosiale prosessene ivaretas i teamet.

3 Metode

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for metoden som er brukt til innsamling av data, og hvilke valg og refleksjoner som har blitt gjort underveis. Kapittelets struktur vil følge prosessen til datainnsamlingen. Til å begynne med vil derfor valg av forskningsmetode presenteres og begrunnes. Deretter vil jeg forklare hvordan jeg har gått frem for å rekruttere utvalget av informanter, og gi en kort beskrivelse av informantene og teamet. Videre vil jeg beskrive hvordan datainnsamlingen ble planlagt og gjennomført, samt hvordan datamaterialet ble bearbeidet i ettertid. Avslutningsvis vil det skisseres sentrale forskningsetiske retningslinjer knyttet til oppgaven i tillegg til å vurdere dets reliabilitet og validitet.

3.1 Forskningstilnærming

Empirisk sosiologisk forskning knytter sammen data og teori for å kunne forstå og forklare sosiale fenomener (Schiefløe, 2019, s. 95). I den forbindelse er *induksjon* og *deduksjon* hovedtilnærminger til forholdet mellom data og teori (Skilbrei, 2019, s. 55). Innsamling og analyse av data uten et forhåndsbestemt og konkret teoretisk rammeverk kalles en *induktiv* forskningstilnærming, hvor man oppdager underveis hva som er interessante spørsmål til oppgaven. Til forskjell starter en *deduktiv* forskningstilnærming med et teoretisk rammeverk som bestemmer hva som er av interesse i dataene (Johannessen et al., 2018, s. 37-38). Denne oppgaven er hovedsakelig basert på en induktiv forskningstilnærming, ettersom jeg forut for datainnsamlingen ikke hadde fastsatt et teoretisk rammeverk. Jeg hadde likevel tanker om enkelte sosiale prosesser som ville være relevant å undersøke i sammenheng med effektivitet i team. Oppgaven har derfor en induktiv tilnærming med enkelte deduktive innslag.

3.2 Valg av metode

Metode er et redskap som hjelper oss med å samle inn data til det vi ønsker å undersøke, og vi bør følgelig velge den metoden som egner seg best til å belyse problemstillingen (Dalland, 2017, s. 51-52). Innenfor samfunnsvitenskapene er det vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder (Skilbrei, 2019, s. 13). *Kvantitative* metoder tillater innsamling av store mengder tallmateriale for å kartlegge og finne årsakssammenhenger eller tendenser. *Kvalitative* metoder søker derimot å forstå eller beskrive sosiale fenomener og hvordan mennesker oppfatter verden (Johannessen et al., 2016, s. 95; Thagaard, 2018, s. 15). Med henblikk på oppgavens tematikk, problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, har jeg valgt å benytte en kvalitativ metodisk tilnærming med semistrukturerte intervjuer som forskningsmetode. Valget bygger på et ønske om å innhente dybdekunnskap om

gruppefenomenet team fra et subjektivt perspektiv ved å hente frem informantenes tanker, erfaringer og opplevelser av teamarbeid. Hensikten er å skape forståelse og innsikt i hvorledes teammedlemmer opplever sosiale prosesser i teamet, samt hvordan disse kan påvirke teamets effektivitet. Jeg anser derfor kvalitative semistrukturerte intervjuer som den best egnede metoden til å samle inn data for å besvare problemstillingen. På den annen side kunne det trolig vært gjennomførbart å anvende en kvantitativ tilnærming til oppgaven, eksempelvis ved å kvantifisere hvordan sosiale prosesser korrelerer med effektivitet. Dog vil trolig ikke en kvantitativ metodikk kunne frembringe tilstrekkelig empiri for å besvare problemstillingen.

Vanlige metoder for å innhente data innenfor kvalitative metoder er ved bruk av intervju, observasjon eller analyse av foreliggende tekster og dokumenter. Fellestrekket er at dataene som analyseres ofte kommer til uttrykk i form av tekst (Thagaard, 2018, s. 12-13). Innenfor human- og samfunnsvitenskapene har imidlertid kvalitative intervjuer blitt en dominerende forskningsmetode for å innhente data (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 17). Intervjuer tillater forskeren å frembringe kunnskaper om andre menneskers livssituasjon ettersom det gis tilgang til deres subjektive synspunkter, perspektiver og refleksjoner på temaene som blir belyst i intervjuet. Forskeren får dermed innsikt i menneskers tanker, følelser og erfaringer forankret i hendelser fra deres liv (Thagaard, 2018, s. 89). Utover intervjuer kan det også være fordelaktig å benytte observasjonsstudier, som følgelig kan gi innsikt i personers atferd og hvorledes personer forholder seg til hverandre. Metoden er særlig relevant dersom man ønsker å forstå deres sosiale sammenheng (Thagaard, 2018, s. 12-13). Med henblikk på oppgavens tematikk og problemstilling, kunne det vært relevant å gjennomføre en observasjonsstudie som følger av interessen i sosiale prosesser og dets påvirkning på effektivitet i team. Det kunne videre vært relevant å gjennomføre en dokumentanalyse for å tilegne et objektivt perspektiv på problemstillingen. Dog med ønsket om å frembringe dybdekunnskap om informantenes subjektive tanker, meninger, perspektiver og erfaringer av teamarbeid, anser jeg det som nærliggende å benytte intervjuer som forskningsmetode.

Kvalitative intervjuer varierer mellom en ustrukturert og relativt strukturert form (Thagaard, 2018, s. 90), og som nevnt ovenfor har jeg valgt å benytte *semistrukturerte* intervjuer for å innhente empirisk datamateriale til oppgaven. Ifølge Tjora (2021, s. 127) er hensikten med slike intervjuer å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til aktuelle temaer som blir belyst i intervjuet. Samtalen mellom intervjuer og informant befinner seg som relativt åpen, hvor tema og intervju spørsmål er forhåndsbestemt og nedfelt i en utarbeidet intervjuguide (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 26). Intervjuet har en fleksibel

form, og underveis åpnes det for å justere rekkefølge på tema og intervju spørsmål slik at det er mulig å gå i dybden for å følge informantenes fortellinger og belyse de temaene som er viktige med hensyn til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 91). Valget av semistrukturerte intervjuer ble gjort som følge av et ønske om å belyse temaene som var nedfelt i intervjuguiden, og samtidig åpne for at informantene kunne fortelle om deres tanker og erfaringer og gi eksempler som ikke nødvendigvis berører de forhåndsbestemte temaene og intervju spørsmålene.

3.3 Rekruttering og utvalg

For å kunne behandle personopplysninger i forskningsprosjektet, var det nødvendig å sende inn et meldeskjema til Sikt (tidligere NSD), som følgelig gjør en vurdering for å sikre at forskningsprosjektet samsvarer med personlovgivningen og forskningsetiske regler (Thagaard, 2018, s. 22). Etter at Sikt vurderte prosjektets planlagte behandling av personopplysninger som lovlig, startet prosessen med å rekruttere informanter. Kvalitativ forskning preges normalt av et begrenset antall informanter, og det er derfor sentralt å foreta en utvelgingsprosess som er hensiktsmessig ut fra problemstillingen slik at dataene som kommer frem kan gi en forståelse for fenomenet som undersøkes (Thagaard, 2018, s. 54). Med henblikk på oppgavens tematikk og problemstilling, var det nærliggende å rekruttere informanter som i sin daværende stilling arbeidet i et HMS-team innenfor et olje- og gasselskap. I rekrutteringsprosessen har jeg derfor foretatt et *strategisk utvalg* som følgelig dreier seg om å velge informanter strategisk ut fra deres egenskaper og kvalifikasjoner som berører problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Utvalget er strategisk fordi informantene kan bidra til å undersøke problemstillingen om hvordan sosiale prosesser kan påvirke effektivitet i team.

I startfasen av rekrutteringsprosessen utarbeidet jeg en formell henvendelse på e-post som inneholdt kortfattet informasjon om masteroppgavens formål, valgt forskningsmetode, tidsbruk og databehandling av personopplysninger. Rekrutteringen av informantene foregikk først og fremst ved å sende ut henvendelsen per e-post til personer med en nøkkelposisjon i ulike olje- og gasselskaper. Tilgang til personenes kontaktinformasjon ble gitt via bekjente med et bredt nettverk innenfor olje- og gassindustrien. Etter kort tid ble det etablert kontakt mellom meg og en person i personalavdelingen til et selskap, som deretter inngikk en avtale med en nøkkelperson innenfor HMS-avdelingen. I ettertid opprettet jeg kontakt med det som ble min kontaktperson i HMS-avdelingen, hvor vi ble enige om veien videre.

Kontaktpersonen sendte ut felles beskjeder til sine kollega- og teammedlemmer hvor de ble oppfordret til å delta, samt om å kontakte meg for å avtale tidspunkt for intervju.

Ifølge Tanggaard og Brinkmann (2012, s. 21) er det som en grunnregel bedre å gjennomføre relativt få intervjuer for så å gjennomanalysere dem. Ettersom et større antall personer tok kontakt for å stille som informanter, valgte jeg å sette opp et foreløpig utvalg på ni informanter med mulighet for å avvise gjenstående intervjuer dersom jeg på et tidligere tidspunkt skulle inneha tilstrekkelig med innsamlet data. Dette valget tok jeg basert på tilgjengelighet av informanter og en mulighet til å samle inn mest mulig informasjon fra flere teammedlemmers perspektiver. Ideelt bør det intervjues frem til man når et «metningspunkt» hvor det ikke lenger gis ytterligere relevant informasjon om temaene som blir undersøkt (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 21). Som følger av at noen intervjuer hadde kortere varighet og at det etter hvert oppstod like svar og tankesett hos flere av informantene, fortsatte jeg å intervjuer frem til det niende intervjuet som jeg anså som mitt metningspunkt. På dette punktet ble det ikke gitt ny relevant informasjon til oppgaven.

Utvalget består av ni informanter fordelt på kvinner og menn med varierende alder og varighet i HMS-teamet. For at informantene skal være så anonyme som mulig, har jeg erstattet deres navn med «informant (tall)» (f.eks. informant 1), samt anonymisert deres stillingstitler, navn på selskapet de arbeider for og navn på lokasjoner. Informantene vil derfor betraktes som å være *teammedlemmer* og eller *kollegaer* ansatt i et HMS-team i et olje- og gasselskap. Informantene er videre fordelt inn i tre mindre interne team («hubber») hvor noen medlemmer er plassert på forskjellige geografiske lokasjoner. Som følger av dette, foregår en stor del av teamarbeidet digitalt på tvers. Denne informasjonen var jeg ikke klar over før intervjuene ble igangsatt. Informantenes varierende arbeidssituasjoner kan derfor påvirke deres tankesett om teamarbeid med hensyn til sosiale prosesser dem imellom. Likevel kan det tenkes å være fordelaktig og ta for seg teamarbeid på tvers av lokasjoner da oppgaven kan møte på flere perspektiver og potensielle utfordringer ved teamarbeidet. Dette vil belyses mer inngående i empiri- og analysekapitlene.

Jeg har valgt å ikke presentere informantene mer inngående for å sørge for å opprettholde deres anonymitet så langt det lar seg gjøre. Trolig kan en inngående presentasjon av informantene med alder, kjønn, stillingstitel, tilhørighet til hubber og varighet i teamet medføre at informantene lettere kan bli gjenkjent av øvrige teammedlemmer. Teamets sammensetning og organisering vil imidlertid presenteres i empirikapittelet.

3.4 Utforming av intervjuguide

Semistrukturerte intervjuer utføres normalt på grunnlag av en intervjuguide, hvilket fungerer som et verktøy hvor tema og intervju spørsmål er forhåndsbestemt og nedfelt (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 28). For å utforme intervjuguiden, var det først og fremst viktig å finne ut av hvilke temaer jeg kunne tenke meg å belyse i intervjuene med henblikk på problemstillingen og forskningsspørsmålene. På grunn av at oppgaven i hovedsak preges av en induktiv tilnærming, hadde jeg ikke fastsatt et teoretisk rammeverk i forkant. Jeg utformet derfor relativt åpne, men konkrete spørsmål ut fra hvilke temaer jeg ønsket å undersøke, slik at informantene kunne beskrive deres erfaringer og synspunkter til hver av disse (Thagaard, 2018, s. 95). Jeg hadde også rom for å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål dersom jeg ønsket at informantene skulle konkretisere og eksemplifisere deres besvarelser ytterligere. Dette er noe man bør ha i mente dersom det er store variasjoner i hvor åpent informantene uttrykker seg i en intervjusituasjon (Thagaard, 2018, s. 95).

Intervjuguiden er strukturert etter en innledning, hoveddel og avslutning, og fungerer til en viss grad som styrende for intervjusamtalen. Innledningen tar for seg den innledende samtalen mellom intervjuer og informant når det gjelder oppgaven og intervjuets formål, bekreftelse på at det formelle samtykkeskjemaet er lest og signert, informasjon om lydopptak, anonymitet og tidsramme, samt rom for å stille eventuelle spørsmål før start. Videre består hoveddelen av selve intervju spørsmålene. I startfasen er det noen innledende spørsmål for å kartlegge teamets sammensetning og organisering, samt hvordan informantene opplever å arbeide i team. Deretter grupperes intervju spørsmålene etter sentrale tema som var av interesse: sosiale forhold, kommunikasjon, tillit, sosial samhandling, styrker/svakheter og effektivitet. Til slutt åpner den avsluttende delen for informantenes ytterligere tilføyelser og en mulighet til å stille eventuelle spørsmål. Intervjuguiden er vedlagt, se vedlegg 4 bakerst i oppgaven.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

I utgangspunktet var det ønskelig fra min posisjon som forsker å gjennomføre intervjuene fysisk ansikt-til-ansikt for å kunne skape en nær relasjon til informantene, samt for å vise anerkjennelse og utvikle tillit. Dette viste seg imidlertid å være praktisk utfordrende på grunn av informantenes lokasjoner, samt begrenset tid og ressurser til reiser. Digitale intervjuer var derfor mest nærliggende, og ble forsterket ved at min kontaktperson foretrakk at intervjuene kunne skje digitalt gjennom Microsoft Teams. Som følge av disse forholdene ble derfor samtlige intervjuer gjennomført digitalt i Microsoft Teams.

I forkant av intervjuene til selve datainnsamlingen gjennomførte jeg et prøveintervju med en kjent person med en arbeidssituasjon som egnet seg til de planlagte temaene og intervju spørsmålene i intervjuguiden. Dette opplevde jeg som fordelaktig, først og fremst for å kunne øve på min fremtredelse ved rollen som intervjuer. Underveis oppdaget jeg at det var nødvendig å gjøre noen mindre endringer og justeringer i intervjuguiden før intervjuene skulle finne sted. Dette i form av å tillegge flere spørsmål og å endre rekkefølge til noen av spørsmålene. I tillegg fikk jeg testet de digitaliserte løsningene i Microsoft Teams (lyd/kamera, sette opp møter), klargjøre skjema hos datainnsamlingsverktøyet Nettskjema.no, samt å teste deres Diktafon-app med ekstern myggmikrofon og avspilling av lydopptak. Videre fikk jeg en omtrentlig pekepinn på tidsbruk. Etter prøveintervjuet følte jeg meg forberedt til å gjennomføre intervjuene og hadde god kjennskap til intervjuguiden og det tekniske utstyret som skulle tas i bruk.

Som nevnt ovenfor ble intervjuene gjennomført digitalt. Før hvert intervju fant sted sørget jeg derfor for tilgang til eget grupperom på universitetet for å unngå støy og andre forstyrrelser fra omgivelsene. Etter prøveintervjuet oppdaget jeg at det var nødvendig med et høyere lydnivå fra høyttaleren på datamaskinen for å ta lydopptak av digitale samtaler, dette for å sikre at lydnivået og kvaliteten på lydopptakene skulle være tilfredsstillende for transkribering. Det var derfor ønskelig med et minimalt støynivå i bakgrunnen og å sitte i et rom alene slik at ingen utenforstående skulle få tilgang til å høre noe fra samtaler eller å se informantene på skjermen. For lydopptak benyttet jeg meg av Nettskjema-Diktafon, en mobilapp som umiddelbart krypterer lydopptak slik at det ikke er mulig å lytte til dem på telefonen. Lydopptakene avspilles derimot på Nettskjema.no inne i et skjema som er koblet til mobilappen (UiO, 2023). I tillegg til Nettskjema-Diktafon mobilapp, brukte jeg også en fysisk diktafon lånt fra UiT Norges arktiske universitet som en reserveenhet dersom det skulle oppstå tekniske feil med mobilappen. Fordi det tekniske utstyret fungerte som det skulle, ble samtlige lydopptak på den fysiske diktafonen fullstendig slettet fra enheten kort tid etter at intervjuene var gjennomført. Under bruk av Nettskjema-Diktafon mobilapp var telefonen i flymodus for å sikre at det ikke ble forstyrrelser fra innkommende anrop, tekstmeldinger og lignende, og det ble brukt en ekstern myggmikrofon tilkoblet telefonen for å sikre best mulig lyd kvalitet på lydopptakene.

I startfasen av hvert intervju forsikret jeg meg om at informantene var kjent med innholdet i informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som ble tilsendt i god tid før intervjuene fant sted. Alle informantene ga sitt samtykke for deltakelse. Videre tillot samtlige informanter at

intervjuet ble tatt opp ved bruk av diktafon. Informantene fikk anledning til å stille spørsmål før start, og ble informert i det jeg startet lydopptaket. Jeg startet intervjuene ved å stille noen innledende spørsmål for å få en oversikt over teamets sammensetning og organisering, for å deretter komme inn på temaene sosiale forhold, kommunikasjon, tillit, sosial samhandling, styrker/svakheter og effektivitet. Underveis sørget jeg for å stille noen oppfølgingsspørsmål slik at jeg kunne følge informantenes fortellinger ytterligere. Dette viste seg å være fordelaktig, særlig i tilfellene hvor noen av informantene ikke virket å være åpne for å fortelle i dybden eller komme med eksempler. I den avsluttende fasen av intervjuene fikk informantene mulighet til å tilføye ytterligere informasjon og stille spørsmål dersom det var ønskelig fra deres side.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av oktober 2022. Det korteste intervjuet hadde en varighet på 16 minutter, og det lengste intervjuet varte i 60 minutter. I gjennomsnitt hadde intervjuene et tidsbruk på omtrent 34 minutter. Ingen av informantene valgte å trekke sin deltakelse.

3.5.1 Refleksjoner rundt digitale intervjuer

Digitale intervjuer kan gi intervjuer og informanter noen åpenbare fordeler, men kan likeledes ha noen baksider. Først og fremst muliggjorde kameraløsningen i Microsoft Teams at informantene og meg som intervjuer kunne se og høre hverandre i sanntid, hvor alle informantene inkludert meg selv hadde kameraet påskrudd fra start. Det ble ikke stilt spørsmål til hvorvidt kameraet skulle tas i bruk, og jeg opplevde at samtlige informanter så på dette som naturlig under intervjusituasjonen. I tillegg til å se og høre hverandre, var det også mulig å observere informantenes nonverbale kommunikasjon som ansiktsuttrykk og annen gestikulering, dog i en begrenset form som følger av at det kun var mulig å se en liten del av informantene. Videre var en fordel ved digitale intervjuer at informantene selv fikk velge når og hvor intervjuene skulle finne sted, det være seg på eget kontor eller hjemme hos seg selv. Dette ga informantene mulighet til å velge en komfortabel setting ut fra deres egne preferanser. Diktafonene var ikke synlig for informantene under intervjuet, noe som kan tenkes å være fordelaktig for at informantene ikke skulle fokusere på at samtalen ble tatt opp.

En ulempe jeg oppdaget underveis i et fåtall av intervjuene var at internettforbindelsen tidvis kunne oppleves som treg, og som følger av dette ble noen av informantenes ord uklare, samt at kameraet kunne henge seg opp. I nevnte situasjoner var det derfor viktig å umiddelbart notere hva, hvordan og når noe ble sagt, slik at transkriberingen av lydopptaket i ettertid ikke skulle være mangelfull. Videre kan det tenkes at intervjuer gjennomført i en digital setting

medfører at kommunikasjonen mellom intervjuer og informant i større grad oppleves som formell, noe det kanskje ikke hadde gjort dersom det ble gjennomført i en fysisk setting. I tillegg kunne det trolig vært mulig å observere informantenes nonverbale kommunikasjon ytterligere ved fysiske intervjuer.

3.6 Bearbeiding av datamaterialet

I etterkant av intervjuene har jeg bearbeidet det som ble datamaterialet til oppgaven. I det følgende vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å bearbeide intervjuene ved å først transkribere og deretter gjøre en dataanalyse i programvaren NVivo.

3.6.1 Transkribering

Hvert intervju ble transkribert i sin helhet kort tid etter gjennomførelse, med en hensikt om å ha mest mulig fra intervjusamtalene friskt i minne. Transkribering innebærer å omgjøre lyd til tekst (Dalland, 2017, s. 88). I den sammenheng har jeg, én etter én, lyttet til informantenes lydopptak og skrevet intervjusamtalene om til tekstmateriale. Ettersom transkripsjon er et stort arbeid og en prosess som tar tid (Skilbrei, 2019, s. 173), opplevde jeg det som effektivt og tidsbesparende å transkribere intervjusamtalene ut fra informantenes muntlige språk og dialekter. Dog vil direkte sitater i presentasjonen av datamaterialet oversettes til bokmål for å forhindre at informantene kan bli gjenkjent av øvrige teammedlemmer. I et slikt tilfelle er det viktig å ta høyde for at enkelte dialektord kan ha særegne betydninger og bør derfor vurderes å tas med i sitatene (Tjora, 2021, s. 186).

Underveis i transkriberingsprosessen ble jeg oppmerksom på enkelte mønstre og tendenser som gikk igjen hos flere av informantene, samt variasjoner i deres utsagn. Videre opplevde jeg å bli bedre kjent med datamaterialet hvor jeg fikk en bredere forståelse for informantenes utsagn sammenlignet med de oppfatninger jeg hadde underveis i intervjuene. Alle informantene fikk mulighet til å lese gjennom transkribering av eget intervju og gjøre eventuelle korrigeringer dersom ønskelig, hvilket ingen av informantene har benyttet seg av.

3.6.2 Dataanalyse

Etter at samtlige intervjuer ble transkribert i sin helhet, var neste faste å starte dataanalysen. I den sammenheng har jeg valgt å gjøre en *tematisk analyse* som innebærer å se etter temaer eller kategorier i datamaterialet som grupperer dataene ut fra viktige fellestrekk (Johannessen et al., 2018, s. 279). En tematisk analyse er ifølge Johannessen et al. (2018, s. 280) en relativt teoriuavhengig tilnærming, og kan derfor betraktes som en induktiv fremgangsmåte. Ettersom

oppgaven hovedsakelig baserer seg på en induktiv tilnærming, anser jeg derfor en tematisk analyse som hensiktsmessig for å bearbeide datamaterialet. Dataanalysen har primært foregått i programvaren NVivo som jeg fikk tilgang til fra UiT – Norges arktiske universitet. NVivo ble brukt som et verktøy for å kode, kategorisere og organisere intervjuene.

I tråd med Johannessen et al. (2018, s. 282) foregår en tematisk analyse ved fire steg; 1) forberedelse, 2) koding, 3) kategorisering og 4) rapportering. Det første steget, *forberedelse*, innebærer å få en oversikt over datamaterialet og settes først i gang etter at intervjuene er transkribert til tekstform (Johannessen et al., 2018, s. 283-284). Som forberedelse leste jeg gjennom transkriberingene og noterte ned mønstre, fellestrekk og variasjoner i informantenes utsagn. Det andre steget, *koding*, handler om å fremheve og sette ord på viktige poenger som kommer frem i dataene (Johannessen et al., 2018, s. 284). Ved dette steget lastet jeg først opp de transkriberte intervjuene i NVivo. Deretter leste jeg hver transkripsjon på nytt og lagde koder til det jeg anså som viktige poenger, eksempelvis «kommunikasjon», «tillit», «sosialisering», «relasjoner», «digitalisering», «utfordringer», «tiltak» med flere. Jeg benyttet både begrepsdrevne (deduktive) og datadrevne (induktive) koder som oppstod fra henholdsvis forhåndsbestemte begreper knyttet til tema og problemstilling, samt empirisk ut fra selve datamaterialet (Tanggaard & Brinkmann, 2012, s. 39). Det tredje steget, *kategorisering*, dreier seg om å omgjøre datamaterialet til en større helhet ved å sortere dataene inn i overordnede temaer eller kategorier (Johannessen et al., 2018, s. 294). Ut fra problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene har jeg valgt ut de fem kategoriene «samarbeid», «kommunikasjon», «tillit», «sosial samhandling» og «effektivitet». Disse kommer frem i det fjerde og siste steget, *rapportering*, som innebærer å skrive ut funnene i resultatdelen av oppgaven (Johannessen et al., 2018, s. 301). Ved dette steget vil funnene presenteres inngående i et eget empirikapittel (kap. 4) som sammen med teori vil ligge til grunn for senere analyse.

3.7 Forskningsetikk

All vitenskapelig virksomhet skal forholde seg til etiske retningslinjer og utvise etisk praksis (Thagaard, 2018, s. 20). Gjeldende forskningsetiske retningslinjer er gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). I det følgende vil jeg skissere sentrale forskningsetiske retningslinjer som tar for seg hensyn til personer som inngår i eller deltar i forskning, og kortfattet beskrive hvordan jeg har sørget for å overholde disse.

Som en hovedregel skal all deltakelse i forskning være basert på et frivillig, informert og utvetydig samtykke, og samtykket bør være dokumenterbart (NESH, 2021, s. 18). Forut for

intervjuene fikk alle informantene tilsendt et informasjonsskriv med en tilhørende samtykkeerklæring. Skrivet inneholdt informasjon om målene for prosjektet, hva deltakelse innebærer og en samtykkeerklæring til signering. Informantene ble også informert om retten til å avbryte deltakelsen. Alle informantene har samtykket til å delta i prosjektet, og det er ingen som har valgt å avbryte sin deltakelse.

Dersom avtalt, skal anonymiteten til informantene ivaretas. De skal derfor ikke kunne identifiseres i forskning og formidling (NESH, 2021, s. 22). Informantene ble lovet anonymitet hvor deres navn skulle erstattes med en kode, i denne sammenheng «informant (tall)». Informantenes navn, selskapets navn og geografiske lokasjoner har blitt anonymisert. I tillegg har direkte sitater som gjengis i oppgaven blitt oversatt til bokmål for å forhindre gjenkjenning. Informantene fikk videre mulighet til å lese gjennom og gjøre eventuelle korrigeringer i transkribering av eget intervju, hvilket ingen har valgt å benytte seg av. Det kan allikevel tenkes at informantene som representerer samme team kan gjenkjenne hverandre i publiseringen, noe informantene på forhånd ble informert om i informasjonsskrivet. Det har derfor vært viktig å sørge for at informantene ikke gjenkjenner hverandre så langt det har latt seg gjøre. Dette har jeg sørget for å overholde ved overnevnte tiltak.

Innsamlet informasjon skal behandles konfidensielt, samt at forskningsdata- og materiale skal lagres forsvarlig (NESH, 2021, s. 23-25). Før datainnsamlingen ble igangsatt, ble informantene informert om at opplysninger behandles konfidensielt og kun er tilgjengelig for student og veileder frem til prosjektslutt. Personopplysninger, lydopptak, transkripsjon og annet datamateriale slettes etter prosjektslutt.

Ettersom forskningsprosjektet behandler personopplysninger, var det som nevnt nødvendig å sende inn et meldeskjema til Sikt for å søke om tillatelse. 4. august 2022 vurderte Sikt mitt forskningsprosjekt som lovlig, så fremt det gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det ble i etterkant meldt inn en endring om tillatelse til å benytte Nettskjema-Diktafon som databehandler i sammenheng med lydopptak av intervjusamtalene. Endringen ble vurdert som lovlig 22. september 2022. Se vedlegg 1 og 2 bakerst i oppgaven.

3.8 Kvalitetskriterier: reliabilitet og validitet

Sentrale kriterier for å vurdere forskningens kvalitet er reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (Skilbrei, 2019, s. 87). *Reliabilitet* knyttes til forskningens pålitelighet og spørsmålet om hvorvidt «[...] en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen

er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte» (Thagaard, 2018, s. 187). Forskeren bør derfor tydeliggjøre hvorledes utviklingen av data har forløpt underveis i forskningsprosessen. Dette innebærer en konkret, detaljert og spesifikk redegjørelse av fremgangsmåtene som har blitt benyttet (Thagaard, 2018, s. 188). Gjennom metodekapittelet har jeg systematisk redegjort for de ulike stegene i prosessen til datainnsamlingen ved å forsøke og gi så detaljerte beskrivelser som mulig. Jeg har blant annet gjort rede for hvordan rekruttering av informanter har foregått, hvordan jeg har gjennomført intervjuene, samt hvordan dataene har blitt bearbeidet i ettertid. Dette bidrar til å gjøre forskningsprosessen gjennomiktig, slik at leseren kan skape forståelse for valgene som er tatt, og hvorfor jeg har tatt disse valgene. Leserens kan således vurdere utviklingen av data og kvaliteten av prosjektet (Thagaard, 2018, s. 200).

Reliabilitet dreier seg også om å reflektere over konteksten til datainnsamlingen, samt betydningen relasjoner til deltakerne har for utvikling av data (Thagaard, 2018, s. 188). I tidligere del av metodekapittelet har jeg reflektert over å gjennomføre digitale intervjuer (se kap. 3.5.1). Som forsker har jeg ikke hatt noen relasjoner til mine informanter. Gjennom intervjuene opplevde jeg likevel å få god kjemi med informantene, hvor det var en gjensidig hyggelig og vennlig tone. Jeg ønsket å skape en mindre formell intervjusituasjon slik at samtalen kunne forløpe åpent ved at informantene kunne fortelle mer eller mindre fritt fra deres ståsted. Dette åpnet for noen oppfølgingsspørsmål som kan tenkes å ha bidratt til ytterligere funn. Flere informanter uttrykte at oppgaven hadde et spennende tema, og var spent på resultatene som kommer frem. Videre kan reliabiliteten til prosjektet styrkes ved at en annen forsker diskuterer beslutninger eller gjør en (kritisk) evaluering av fremgangsmåtene til datainnsamlingen (Thagaard, 2018, s. 188). Gjennom prosessen med datainnsamling har jeg diskutert fremgangsmåtene og fått innspill fra min veileder. I tillegg har jeg utført et prøveintervju i forkant av intervjuene for å påse at intervju spørsmålene kunne føre til et bredt datagrunnlag.

Validitet knyttes til forskningens gyldighet (Thagaard, 2018, s. 19). Det kan skilles mellom intern og ekstern validitet. Førstnevnte sikter til hvorvidt forskeren har dekning i dataene for de konklusjonene som gjøres, og sistnevnte handler om hvorvidt tolkninger basert på én undersøkelse kan gjøre seg gjeldende i andre sammenhenger (overførbarhet) (Skilbrei, 2019, s. 88; Thagaard, 2018, s. 19). Som et tiltak for å sikre intern validitet har jeg rekruttert informanter strategisk ut fra deres egenskaper og kvalifikasjoner som berører oppgavens tematikk og problemstilling. Videre, ifølge Silverman (2014, referert i Thagaard, 2018, s. 189), kan teoretisk gjennomsiktighet styrke validiteten. Gjennom å presentere oppgavens

teoretiske rammeverk og tidligere forskning på feltet, har jeg sørget for å vise til grunnlaget for mine tolkninger. Validiteten kan styrkes ytterligere ved en kritisk gjennomgang av analyseprosessen (Thagaard, 2018, s. 189). Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg hatt en tett dialog med min veileder, som ved flere anledninger har gått kritisk gjennom de ulike delene av oppgaven.

Videre kan forskerens kjennskap til miljøet som studeres ha betydning for validiteten (Thagaard, 2018, s. 190). Jeg har mindre kjennskap til miljøet som gjelder HMS og olje- og gass, men har både kjennskap og tilknytning til å jobbe i team. Egne opplevelser og erfaringer av teamarbeid kan derfor ha vært utgangspunktet for den forståelsen jeg har utviklet. Dette kan ha bidratt til en større forståelse for informantenes situasjoner (Thagaard, 2018, s. 190).

Innenfor kvalitative forskningstilnæringer kan det være vanskelig å generalisere eller overføre et utvalg til populasjonen. Forklaringen ligger i at det hovedsakelig undersøkes relativt få enheter, samt at enhetene ofte trekkes ut for strategiske formål (Jacobsen, 2005, s. 222). Siden oppgaven er en kvalitativ undersøkelse med et strategisk utvalg, kan det trolig være vanskelig å overføre resultatene til en større sammenheng (Jacobsen, 2005, s. 223).

4 Empiri

I dette kapittelet vil de empiriske funnene til oppgaven presenteres. Gjennom en tematisk analyse har datamaterialet blitt kategorisert i fem kategorier: «samarbeid», «kommunikasjon», «tillit», «sosial samhandling» og «effektivitet». Kapittelet struktureres etter kategoriene, og består følgelig av fem delkapitler. Hvert delkapittel vil ha en kortfattet oppsummering med sentrale funn. Det bør påpekes at det ikke er et like stort datamateriale i hver kategori, dermed vil noen delkapitler være av kortere lengde. Videre vil ikke samtlige informanter gjengis i alle delkapitler, dog vil jeg inkludere de mest sentrale funnene som gir mangfold og bredde til hver kategori. Det settes særlig søkelys på uformelle sosiale prosesser, og det er dette aspektet fra datamaterialet som hovedsakelig vil trekkes frem. Empirien vil analyseres i kapittel 5.

I bearbeidingen av datamaterialet har informantene blitt anonymisert, og deres navn har blitt erstattet med «informant (tall)». Direkte sitater som gjengis er oversatt til bokmål for å forhindre at informantene skal bli gjenkjent av øvrige teammedlemmer og eksterne aktører. Selskapets navn og geografiske lokasjoner som nevnes vil av samme grunn fjernes. Direkte sitater settes i *kursiv* for å differensiere mellom informantenes utsagn og øvrig tekst.

4.1 Samarbeid

I startfasen av intervjuene fikk informantene noen innledende spørsmål om hvordan teamet er organisert og satt sammen, hvordan det oppleves å jobbe i team, samt hvilke fordeler og ulemper teamarbeid kan ha. I denne kategorien vil det være en oppsamling av empiriske funn som omhandler selve samarbeidet mellom teammedlemmene. Den første delen vil omhandle hvordan teamarbeidet er organisert, deretter hvilke fordeler og ulemper teammedlemmene opplever ved å jobbe i team.

4.1.1 Hvordan er teamet organisert?

Innledende i hvert intervju kunne samtlige informanter fortelle at HMS-teamet er delt inn i tre mindre grupper eller «hubber» som tar for seg ulike områder innenfor helse-, miljø- og sikkerhet i petroleumsvirksomheten: planlegging og aktiviteter, operasjon, og verifikasjoner og opplæring. Det overordnede HMS-teamet består altså av disse tre teamene, hubbene eller små arbeidsgruppene (Informant 1-9). Totalt sett skal disse tre levere en HMS-leveranse (Informant 5). Hubbene er så fordelt over ulike geografiske lokasjoner på tvers av fylker, regioner og landegrenser (Informant 1-9). HMS-teamet ble nylig omorganisert i 2022 (Informant 1-9). Sistnevnte vil jeg ved flere anledninger komme inn på senere.

Ved spørsmål om hvordan teamet er satt sammen, kunne informant 1 fortelle at teamet består av «[...] en blanding av ulike bakgrunner, ulike faglige bakgrunner, ulike erfaringsnivå og ulike personlighetstyper». Ønsket er at det skal være diversitet i teamet, slik at ikke alle teammedlemmene tenker likt (Informant 1).

Informant 4 forteller videre at teamet består av en blanding av kvinner og menn i ulike aldre, samt at teammedlemmene «[...] sitter litt spredt rundt omkring [...]». Med dette sikter informanten til at ikke alle teammedlemmene er samlokalisert, men jobber på tvers av geografiske lokasjoner. Som informant 5 kunne fortelle, er ikke fagkompetansen lenger sentrert én plass, men derimot spredt i hele Norge: «[...] Tidligere var vi jo organisert geografisk [...], men sånn er vi jo ikke organisert lengre. Arbeidskompetanse og flyten, den følger prosjektene og geografien, og det er bra» (Informant 5).

4.1.2 Fordeler og ulemper ved teamarbeid?

Informantene ble videre spurt om fordeler og ulemper ved å jobbe i et team. For det første var det gjennomgående at alle informantene opplever teamarbeid som svært positivt (Informant 1-9). Informant 1 kunne fortelle at dersom det er en god balanse, vil et team levere langt over individuelle evner: «[...] Det kommer med smartere løsninger enn kanskje et individ ville hatt, det kommer med mer effektive løsninger [...]». Tilsvarende forteller informant 2 at en stor fordel med teamarbeid er å sette et mål og bli enig om oppgaver som skal utføres i fellesskap: «[...] Du får en bedre leveranse, du får innspill fra forskjellige folk som er flinke på forskjellige fagdisipliner, også får du til en god leveranse».

Informant 7 synes at det er «[...] veldig kjekt å jobbe i team [...]», og forteller at erfaringsoverføringer er det som settes størst pris på ved å jobbe i et team: «[...] Det med at man har ulik bakgrunn, ulik alder, jeg opplever i hvert fall at det er gull med å jobbe i tverrfaglige team [...]». Informanten legger også vekt på at teammedlemmene kan bruke hverandre til å løse problemer, noe som gjør at teamet sitter med en stor kunnskapsbank. I likhet med informant 7, legger også informant 8 vekt på erfaringsoverføringer som en stor fordel ved teamarbeid:

[...] Det å bruke hverandres erfaringer til å lære oppgaver, fordi vi må jo ofte finne det ut selv, og vanligvis så er det noen som har gjort noe sånn før, sånn så mye mer energieffektivt da, altså ressursmessig, å ha kollegaer rundt seg som man kan diskutere også heller optimalisere en gjennomføring i stedet for å skulle bare tenke ut

alt selv, også må man gå og gjøre de samme feilene igjen. Så dette med å utveksle erfaringer og lære av det de andre har opplevd før, det er i alle fall det som slår meg umiddelbart som veldig positivt. (Informant 8).

Informant 8 opplever at det er ressurseffektivt å få folk til å jobbe i team og å bruke hverandre til å løse felles oppgaver. Informant 9 uttrykker også at det er positivt å jobbe i team fordi man har folk å «sparre» med og diskutere med. Det å ha andre personer å støtte seg på vektlegges som positivt:

[...] Det er ikke bare du som sitter alene og jobber på en eller annen sak, det blir mye mer interessant synes jeg med en gang det er ett team, sånn sosialt sett og faglig sett fordi du får en input som du gjerne ikke får ellers. (Informant 9).

Informant 4 opplever også teamarbeid som bra, og forteller at de «[...] hjelper hverandre med det vi trenger hjelp til og får hjelp når vi har behov for det». Dette støttes opp av informant 5, som forteller at «[...] Vi backer opp hverandre». Informant 5 forteller også at fordelene med å jobbe i team er å være sterkere og mer fleksibel.

Når det gjelder ulemper ved å jobbe i team, var det flere informanter som ikke kunne se noen særlige ulemper (Informant 2, 4, 6, 8). Imidlertid kunne informant 1 fortelle at en stor utfordring er størrelsen av olje- og gasselskapet. Eksempelvis brukes det mye tid til å vurdere hvordan et budskap kommer frem og tolkes i ulike land. Videre forteller informanten:

[...] Har alle felles forståelse? Hvis vi tar en oppgave, forstår folk hva oppgaven er? Har vi felles vurdering over risikobildet for den oppgaven? Er alle like kjent med hvilke krav som eksisterer rundt den oppgaven? [...]. (Informant 1).

Informant 5 kunne tilsvarende fortelle at en ulempe er størrelsen på teamet: «[...] Jo større teamet blir, jo mindre synlig blir du [...]». Informanten legger til at det er mange som skal si noe i møtene, og at det dermed kan være vanskelig å komme til ordet og være med på å påvirke retninger.

Informant 9 legger til at det både er «[...] plusser og minuser med å jobbe i team, fordi folk er jo veldig forskjellige [...]». Informanten forteller at teammedlemmene jobber i ulikt tempo og har ulike meninger om hvordan oppgaver skal løses. Videre kunne informanten fortelle at «[...] det kan være en ulempe hvis du er veldig avhengig av alle teammedlemmene for å levere, og noen er enten veldig travle eller utilgjengelige på andre måter [...]».

4.1.3 Oppsummering

Informantene forteller at det overordnede HMS-teamet er delt inn i tre mindre grupper («hubber»), og består av teammedlemmer med blant annet ulik alder, bakgrunn, arbeidskompetanse og erfaringsnivå. Etter nylig omorganisering ble teamet spredt over geografiske lokasjoner, og flere teammedlemmer er derfor ikke lengre samlokalisert. Informantene opplever teamarbeid som svært positivt ettersom det gir bedre, sterkere og mer effektiv problemløsning og leveranser. Imidlertid oppstår det innimellom at teammedlemmene ikke deler felles tolkning og forståelse overfor oppgaver.

4.2 Kommunikasjon

Som en del av sosiale prosesser i teamarbeid var det sentralt å undersøke kommunikasjon. Kommunikasjon sikter til formidling og utveksling av tanker, følelser og informasjon, samt annen samhandling hvor teammedlemmene er i kontakt og prater med hverandre, det være seg i fysiske eller digitale settinger. I den sammenheng fikk informantene spørsmål om hvorledes kommunikasjonen foregår i teamet og hvilken betydning det har for teamarbeidet. I det følgende vil empiriske funn fra intervjuene struktureres inn i tre deler og vil først omhandle hvorledes det kommuniseres i teamet, deretter hvilken betydning kommunikasjonen har for teamarbeidet og til sist hva som kan styrke og svekke kommunikasjonen.

4.2.1 Hvordan kommuniseres det?

Det første spørsmålet informantene fikk i kategorien «kommunikasjon» var hvorledes teammedlemmene kommuniserer med hverandre. Informantene påpekte som nevnt tidlig at det overordnede HMS-teamet er organisert inn i tre mindre interne team hvor teammedlemmene er fordelt på ulike geografiske lokasjoner (Informant 1-9). Av den grunn foregår en stor del av kommunikasjonen digitalt på tvers av lokasjoner. Det digitale verktøyet som teamet hovedsakelig benytter seg av er samarbeids- og kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams (heretter: Teams) hvilket inneholder diverse funksjoner som digitale møter, videokonferanser, ringe- og chatteverktøy, samt vegger for å skrive og publisere informasjon som kan nå ut til alle.

Informant 8 er en av informantene som befinner seg på en annen geografisk lokasjon enn sine øvrige teammedlemmer. Informanten forteller at: «[...] Nå er det lagt opp til at alle skal kunne jobbe, å sitte og jobbe uansett hvor du er og da er man avhengig av å ha enkle kommunikasjonsmetoder [...]». Dette med tanke på deling av informasjon, visualisering og for at teammedlemmene skal kunne bli kjent med hverandre på tvers av lokasjoner. Som en

konsekvens av Covid-19 måtte all kommunikasjon gjennomføres digitalt, uavhengig av hvor teammedlemmene befant seg. Ifølge informanten foregår kommunikasjonen fortsatt hovedsakelig i Teams, samt ved bruk av e-post og telefon for de som foretrekker det. Informanten uttrykker at så lenge teammedlemmene skal jobbe på tvers av lokasjoner, er slike kommunikasjonsmetoder «*ekstremt nødvendig*».

I likhet med informant 8, er også informant 5 geografisk adskilt fra sine teammedlemmer og befinner seg på en såkalt «*remote-location*». På spørsmålet om hvorledes kommunikasjonen foregår, forteller informant 5: «*Det foregår veldig bra. Det foregår 90% på Teams, det er jo noe som naturligvis kom i Corona-en som ga helt åpenbare fordeler på måten vi jobber på [...]*». Tidligere brukte informanten å reise mye ved å ukependle mellom ulike byer, og brukte følgelig mye tid på å sitte i et fly:

[...] Så det at Teams kom inn i bildet har jo vært en åpenbaring for meg selv, og gitt meg helt sånne umiddelbare fordeler samt at det har gitt selskapet veldig gode fordeler, spesielt i forhold til arbeidsflyten og at man ikke er, at man går bort fra geografi når man setter sammen et team. Det er helt, det gir en helt unik fleksibilitet og gir sterkere team i mitt hode. (Informant 5).

Videre legger informant 5 til at teammedlemmene noen ganger møtes i fysiske ansikt-til-ansikt-settninger hvor dette egner seg bedre: «*Også er det jo 10% der vi samles, det være seg fagsamlinger, clustersamlinger, når man skal drøfte litt større ting, man skal idémyldre litt, som gjør samlinger bedre egnet da som bakteppe*».

Utover informant 8 og 5, er resterende informanter samlokalisert. Informant 1 opplever at «*[...] kommunikasjonen går veldig bra*», og forteller at teamet «*[...] bruker en blanding av fysiske møter, digitale møter også sånn type chat-verktøy så folk kan stille spørsmål hvis de er usikre [...]*». Informanten opplever at teammedlemmene er aktive i chat-verktøyet ved å støtte og hjelpe sine kollegaer. Videre forteller informanten at mengden av kommunikasjon som kommuniseres ut er noe de tar i betraktning. Ifølge informanten er dette en vanskelig balanse ut fra hva personer trenger å vite og hva som er «*greit å vite*». Dersom kommunikasjonen ikke påtreffer personer direkte eller ikke er direkte relevant for dem, forsøkes det å skjerme personen eller en gruppe av personer for å ikke belaste dem unødvendig. Av og til bommes det på dette, ettersom personene kan føle seg ekskludert på grunn av manglende informasjon. Informanten legger til at de er i konstant læring rundt dette.

Når det gjelder hvorledes teammedlemmene kommuniserer med hverandre, var det relativt lite variasjon i utsagnene til informantene som er samlokalisert. I likhet med informant 1, fortalte også resterende informanter at det benyttes fysiske møter og digitale møter i Teams (Informant 2-4, 6-7, 9). Flere informanter henviste likeledes til chat-verktøyet i Teams (Informant 2, 7-9). Informant 7 belyser de ulike kommunikasjonsmetodene i følgende utsagn:

Kommunikasjonen foregår både i kontorlandskap, over Teams, på telefon til tider [...]. Vi tar kontakt med hverandre når vi trenger hjelp. Noe av det jeg kanskje tenker er mest positivt med slik organisering vi har nå, er at vi har en felles chat i Teams, der jeg senest i dag morges sendte inn et spørsmål siden jeg ikke helt var sikker på hvordan jeg skulle svare på den forespørselen, også går det to minutter også har man en diskusjon både fra [by] og [by] og [by] der de kommer med forslag til hvordan jeg kan løse situasjonen. (Informant 7).

Utsagnet viser blant annet til at chat-verktøyet i Teams er en effektiv måte å kommunisere med teammedlemmer på, uavhengig av lokasjoner. Dette ble også et tema hos informant 9:

[...] Hvis vi har et team som skal jobbe sammen for eksempel eller vi har grupper som jobber på de samme tingene, så har vi chat-grupper fordi at da er det veldig enkelt hvis du trenger hjelp til noe eller hvis du lurer på noe så kan du bare slenge inn et spørsmål «hei er det noen som vet?» «er det noen som har vært borti dette før?», så det er ganske effektivt har vi sett [...]. (Informant 9).

Flere informanter forteller også om bruk av e-post (Informant 3-4, 6, 8-9) og telefon (Informant 3, 5, 7-9). Informant 9 forteller for eksempel at «[...] Jeg ringer ofte folk før jeg har sendt en mail for jeg syns mail, da får du på en måte en ekstra avstand imellom, mens ofte så kan det være ganske greit å bare ringes [...]».

Informant 3 sitter i et kontorlandskap med flere av sine teammedlemmer, men uttrykker likevel at Teams er en fremtredende kommunikasjonsmetode:

[...] Mellom oss som sitter på pulten vår så foregår det veldig med at vi snakker med hverandre [...]. Men så er det veldig mye på Teams, veldig mye avklaringer på Teams. Også de vi jobber mot, så er det Teams og mail, og av og til en telefon, men det er veldig mye på Teams. (Informant 3).

Senere fikk informantene spørsmål om hvorvidt det oppstår diskusjoner og uenigheter i forkant av beslutninger, og hvordan dette eventuelt løses. Alle informantene kunne bekrefte at det oppstår diskusjoner i forkant av beslutninger (Informant 1-9). Informant 1 forteller at teammedlemmene ofte diskuterer på jobb, og at: «[...] det er en god tid for diskusjon, også er det tid for beslutning, og når beslutningen er tatt er det tid for implementering [...]». Likevel forsøker teammedlemmene å skape konsensus rundt et valg før implementering (Informant 1).

Informant 2 forteller at dersom det oppstår diskusjoner til en beslutning, og de ikke klarer å ta en beslutning i møtene, så må de som leder møtene si at «[...] vi må ta at en eller to stykker jobber litt videre med denne saken, fordi vi trenger litt mer grunnlag [...]». Dette tas så i neste møte, eller opp et nivå (Informant 1-2). Informant 2 kunne videre fortelle at:

[...] Når vi jobber med HMS, så er vi avhengig av å tolke masse prosesser, sånn hvordan du skal levere, altså styringssystemene. Også er gjerne ikke styringssystemene helt enkle å forstå, de kan mistolkes litt, så bruker vi vanvittig med tid til å diskutere dette, også er det sånn at vi tolker litt forskjellig, så vi bruker veldig mye tid på det da. Og vi bruker mye tid på å diskutere hvordan vi skal ... Hva som egentlig skal leveres [...]. (Informant 2).

Informant 4 forteller at teamet diskuterer «[...] for at alle skal bli hørt, så det er jo stort sett bare sunne diskusjoner». Ved spørsmål om hvordan de løser dette, forteller informanten: «Vi snakker sammen til vi blir enige, og hvis at vi ikke blir det, så blir det en ny middevei eller så bestemmer vi bare selv hvordan det blir».

Informant 5 oppfatter i likhet med informant 4 at diskusjoner er sunt, samt at teammedlemmene løser diskusjoner på en god måte. Dog kunne informanten fortelle at:

[...] En beslutning medfører et ønske om endring, sant, og da tenker jeg at skal man beslutte noe, så må det diskuteres. Man må gjerne veie opp fordeler med ulemper, og det er ofte man gjør i forhold til ... Ikke alle beslutninger, men noen beslutninger, og det er sunt og bra og det medvirker. Det er jo med på å medvirke at andre får si sitt synspunkt og ja, egentlig får være med å medvirke da, så det er bare bra tenker jeg. Det er verre å beslutte uten en diskusjon. Å ikke få være med på å medvirke. (Informant 5).

Informant 7 tror også at det er positivt at det oppstår diskusjoner slik at «[...] *alle tør å si sin mening [...]*». Det er videre «[...] *positivt å få drøfte og brukt ulikheten i teamet til å komme frem til den beste løsningen [...]*». Likevel forteller informanten at dersom man føler at man ikke får gjennom sin mening, vil det ikke være en god følelse. Informanten forteller videre at det er godtatt å diskutere, stille spørsmål og tørre å si imot dersom noen er uenige, men «[...] *går du inn i en diskusjon, så må du jo også være klar over at du kanskje ikke alltid har rett eller får gjennom det du vil [...]*».

Informant 9 forteller i likhet med informant 7 at det er godtatt å ha en annen mening:

[...] Når du har en god relasjon i bunn, så er det jo det å ha respekt for at andre har andre meninger, og at man kan løse det på andre måter [...]. Jeg har i alle fall ikke opplevd at noen holder noe mot noen andre fordi de har en annen mening [...].

(Informant 9).

4.2.2 Hvilken betydning har kommunikasjon?

Informantene ble videre spurt om sine synspunkt på betydningen av kommunikasjon i teamet. I intervjuet med informant 5 kom det frem at kommunikasjonen «*har jo alt å si*». De ønsker raske avklaringer og beslutninger, samt å si ifra dersom de ser svake signaler og risiko:

[...] Så det med tydelig og effektiv kommunikasjon [...], det er helt avgjørende det. Og det vi, det iallfall jeg opplever av teamet er at selv om at de fleste er opptatt, så er alle veldig fleksibel på å skyve ting til sides hvis det er noe viktig som skal diskuteres. Jeg tror nok at alle i teamet gjenkjenner et svakt signal og ønsker å agere veldig kjapt og fleksibelt på det. (Informant 5).

Det var en klar tendens hos samtlige informanter at kommunikasjon er svært viktig, og har stor betydning i teamet (Informant 1-9). Informant 9 forteller eksempelvis kommunikasjon har «*den viktigste*» betydningen, og at mange av problemstillingene som dukker opp har med kommunikasjon å gjøre:

[...] Selv om du har sendt en mail og tenker at du er helt tydelig i den, så er det ikke sikkert mottakeren leser den på samme måten som det var ment. Altså det er en masse ting der som gjør at det er faktisk helt essensielt i å få det til å fungere. Det, og det at folk vil hverandre vel, så er jo det og en ting som gjør at alt går mye smoothere. Men

kommunikasjon er en kjempestor del av hvordan ting går rundt og hvor bra ting går.
(Informant 9).

Informant 7 trekker frem Covid-19 og betydningen av å nå kunne kommunisere ved bruk av digitale verktøy på tvers av lokasjoner:

[...] Den kommunikasjonen vi har oppretta nå på tvers av teamet, det at vi kan ha daglige samtaler, som jeg nevnte gjennom den her chatten, hvis det er noen utfordringer, istedenfor at man skal bare forholde seg til det stedet man jobber på som kanskje var mer vanlig før covid og før man fikk, ja Teams ble så vanlig og så bra som det er nå da. Så jeg tror, sånn sett, har jo team-tilhørigheten blitt større etter covid fordi at man har, og man må være digital. (Informant 7).

Videre forteller informant 4 at det er viktig å «[...] kommunisere slik at alle forstår hva vi mener». Informant 6 forteller tilsvarende at medlemmene i teamet trenger å forstå hva som skjer, slik at ingen kaster bort tid på å gjøre noe som allerede er gjort, eller gjør noe som ikke forventes å bli gjort.

4.2.3 Hva styrker og svekker kommunikasjonen?

I tillegg til informantenes foregående utsagn til hvordan kommunikasjonen foregår og hvilken betydning kommunikasjonen har for teamarbeidet, vil denne delen gjengi informantenes utsagn om hva som kan styrke og svekke kommunikasjonen i teamet. Det ble stilt et generelt spørsmål om hva som kan styrke og svekke de sosiale prosessene i teamet, og det vil her legges frem besvarelsene som angår kommunikasjon.

Ved tidligere intervju spørsmål henviste flere informanter til chat-verktøyet i Teams, hvilket ble beskrevet som en enkel og effektiv kommunikasjonsmetode som brukes til å kommunisere på tvers av lokasjoner (Informant 1-2, 7-9). Informant 2 uttrykker at chat-verktøyet er en styrke for kommunikasjonen i teamet, og forteller at dersom noen har spørsmål eller lignende «[...] så skriver vi det inn til alle også blir det veldig god respons på det [...]». Informanten opplever at de bestandig får til en god diskusjon, og at det er «[...] veldig effektivt og veldig kjekt [...]». Imidlertid hadde informanten også noen innspill om baksidene ved digital kommunikasjon:

Vi snakke nettopp om det i dag, at ja, det er vel og bra og effektiv kommunikasjon det da, men det er mye bedre at vi kan snakke sammen i samme rom og sånn, så det er jo

noe som vi savner. Det er jo en helt annen kommunikasjonsform, du kan si, for vi hadde et Teams-møte her i går også ble det oppfattet som litt sånn døll og kjedelig, og ... Vi klarte ikke å utfordre hverandre, men det hadde vært en helt annen ting hvis vi hadde vært i sammen. Når vi treffes så er det mye lettere å utfordre og snakke med hverandre da, at du får til mye mer, bedre dialog og litt mer munter dialog. (Informant 2).

Utsagnet til informant 2 viser at det i motsetning til digital kommunikasjon i Teams oppleves som bedre og lettere å prate med teammedlemmene ved fysiske ansikt-til-ansikt møter.

Når det gjelder de geografiske avstandene i teamet kom informant 4 inn på en utfordring som kan svekke kommunikasjonen mellom teammedlemmene: «[...] Av og til så er det en utfordring med de som ikke sitter sammen med oss her i [by], ikke sant, det er en sånn, litt småsnakk med pulten og rundt kaffemaskinen går de kanskje glipp av [...]». Til gjengjeld forteller informanten at de passer på å informere teammedlemmer som sitter på andre lokasjoner, slik at ingen skal gå glipp av informasjon. Informant 7 hadde også noen innspill om avstander og utfordringer som kan svekke kommunikasjonen i teamet:

Lange avstander og ikke bare i fysiske avstander, men det at vi ikke kommuniserer godt mellom de ulike mindre teamene i avdelingen vår. Der ser vi jo potensielle utfordringer, at vi ikke har de samme kommunikasjonslinjene som vi har hatt tidligere, da har vi vært organisert på en annen måte. Det tror jeg jo kan svekke kommunikasjonen. (Informant 7).

4.2.4 Oppsummering

Det er en klar tendens til at kommunikasjonen i teamet hovedsakelig foregår digitalt gjennom samarbeids- og kommunikasjonsplattformen Teams. Det benyttes også fysiske møter, e-post og innimellom telefonsamtaler. Chat-verktøyet i Teams fremheves som en enkel og effektiv kommunikasjonsmetode på tvers av lokasjoner. Det oppstår normalt diskusjoner i forkant av beslutninger, dog løses dette vanligvis ved at teammedlemmene snakker seg frem til konsensus. Videre er det gjennomgående at kommunikasjon anses som svært viktig i teamet. Det er blant annet nødvendig å kommunisere for å skape en felles forståelse for oppgaver. Informant 7 uttrykker at team-tilhørigheten har blitt større etter at Teams kom inn i bildet, og at de nå må kommunisere digitalt. Likevel kan digital kommunikasjon vanskeliggjøre dialog og diskusjon, som viser seg å være enklere ved fysiske ansikt-til-ansikt møter.

4.3 Tillit

Den neste kategorien som ble undersøkt i intervjuene omhandler tillit, som knyttes til at teammedlemmene kan stole på hverandre. I dette delkapittelet vil det legges frem empiri som beskriver hvordan teammedlemmene skaper tillit til hverandre, hvilken betydning tillit har for teamarbeidet, og hva som kan styrke og svekke tillit.

4.3.1 Hvordan skapes tillit?

Innenfor kategorien tillit ble informantene først spurt om hva som gjøres for å skape tillit til hverandre i teamet. Informant 1 starter med å si: «[...] Tillit ... det er fine ord fordi det går begge veier, sant», og legger til at teamet jobber med åpenhet og at det ikke skal være noen konsekvenser av å si «[...] «beklager, jeg forstår ikke det» og «jeg synes det er helt feil» [...]». Det var også gjennomgående hos flere informanter at åpenhet er viktig for at teammedlemmene skal skape tillit til hverandre (Informant 3-4, 6, 8). Dette eksemplifiseres i utsagnet til informant 3: «[...] Det er jo tillitvekkende da at folk er transparent og åpen, og hjelper deg på vei liksom. Det skaper jo tillit». I utsagnet legger informant 3 også til at å hjelpe hverandre skaper tillit. Dette var noe som flesteparten av informantene pekte på (Informant 1-4, 7, 9). Informant 9 var eksempelvis tydelig på at å hjelpe hverandre er en av styrkene til teamet:

Der tenker jeg at vår styrke er at det er en veldig lav terskel for å ta kontakt og spør. Og jeg opplever at i vårt team så er det aldri sånn at folk ikke liksom, folk tar seg tid til å hjelpe og svare og det er ganske sjelden at du får en sånn «nei, jeg har ikke tid til å svare». Det er sånn, du spør på gjerne Teams «har du tid?», så er det sånn «ikke akkurat nå, men jeg har fem minutter om litt», også får du tatt en prat, og det er vel egentlig tror jeg en av våre styrker som team da, at folk hjelper hverandre ut.
(Informant 9).

Informant 7 forteller likeledes at å få hjelp av kollegaer, samtidig som man selv kan hjelpe hvis andre trenger det, er med på å skape tillit. Teamet arrangerer i tillegg avdelingsmøter og nettverksmøter, samt at teammedlemmene tar initiativ til å møtes for kaffe og lignende. Samtidig peker informanten på at tillit er noe som hele tiden jobbes med:

[...] Jeg føler jo også det er en ting man kontinuerlig jobber med, det her med at jeg kan ta kontakt med en kollega når jeg har en utfordring i en jobbsituasjon og får et svar som er på en måte fra en kilde da sånn jeg vet at jeg kan stole på det svaret, det

er jo en måte å skape tillit jobbmessig på. At jeg vet at jeg alltid kan få hjelp hvis jeg trenger det og at jeg kan strekke ut ei hånd også hvis noen andre trenger det.

(Informant 7).

Informant 7 bygger videre på dette utsagnet, og forteller:

[...] Det er jo ingen tvil om at jeg bruker de kollegaene som jeg har tillit til mer enn de jeg kanskje ikke har bygd opp, eller ikke fått mulighet til å bygge opp den samme tilliten til på samme måte, på grunn av åpenbart sosiale relasjoner da, også da så vil du jo bruke de du kanskje snakker med oftere, kanskje møter oftere, er i samme hub med. Det er jo de sosiale relasjonene som også utgjør kanskje hvem du har mulighet til å bygge opp tillit med også. (Informant 7).

Informant 5 hadde andre innspill, og forteller om egen tilnærming til å skape tillit til leverandører. I forbindelse med å gå inn i dialog med nye leverandører, bruker informanten omtrent halvparten av sin arbeidskapasitet til å skape relasjon og tillit. Dette er informant 5 «[...] fast bestemt på at fungerer og er helt nødvendig for at du skal få et godt samarbeid med leverandørene våre og få de til å snakke sant». Ettersom utsagnet er basert på leverandører, ble det stilt et oppfølgingsspørsmål om hvordan informanten skaper tillit til sine teammedlemmer innad i HMS-teamet. Da kunne informanten fortelle:

Min tilnærming til egentlig alle, det er å jobbe, jeg jobber veldig uformelt. Jeg jobber uformelt også bekrefter jeg formelt. Det være seg, sant, skal du gjøre noe så ringer jeg alltid, drøser litt rundt det, stiller åpne spørsmål, hører hva de tenker, også blir vi enige, også bekrefter man det formelt for at det er en, også en viktig ting i sånt kunde-leverandør-forhold da, å få ting ned på papiret, få det synliggjort for at det forplikter. Men det å jobbe uformelt og få leverandørene våre med på laget, det bruker jeg ganske mye tid på. Det er veldig viktig. Mener jeg da. (Informant 5).

Alle informantene, med unntak av informant 8, kunne fortelle om hvorledes tillit skapes i teamet. Informant 8 hadde derimot et annet innspill:

[...] Det er jo sånn at du har tillit i utgangspunktet. Du må jo bryte den for å miste den. Så i utgangspunktet tror jeg at tilliten er der, men det er noen som må bryte tilliten for at du skal miste den. Så det er ikke noe du skaper, det er noe du har, det er noe du kan ødelegge. (Informant 8).

4.3.2 Hvilken betydning har tillit?

I denne delen ble informantene spurt om betydningen av å ha tillit i teamet og hvorledes tillit kommer til uttrykk. Informant 1 starter med å fortelle at «[...] Tillit er viktig fordi vi ber hverandre om å levere». Tilsvarende kunne informant 3 fortelle at tillit er veldig viktig, og dersom teammedlemmene ikke stoler på hverandre «[...] så blir det jo lite gjort, da blir du veldig usikker på om folk kan det de holder på med [...]». Når det gjelder hvorledes tilliten kommer til uttrykk i teamet, svarer informant 3:

[...] Jeg synes det er dyktige folk, sant, og det med at folk er dyktig og ønsker deg godt. De bidrar, hjelper når du trenger, viser oss tillit til det du gjør, det du avtaler av ting, du får oppgaver ... Det er det med, ja, du blir vist tillit, det med at du får oppgaver og ikke, og at du kan spørre om ting. (Informant 3).

Informant 9 forteller likeledes at tillit «[...] har selvfølgelig veldig mye å si [...]». Informanten forteller at tillit, god kommunikasjon og å hjelpe hverandre er selve essensen av HMS-teamet. Dette utdypes med et eksempel fra et tidligere teamarbeid i et annet team hvor det var lite tillit: «[...] Det var jo selvfølgelig sånn at du kunne spørre, men der var det nesten sånn at du måtte ha en rådgivertittel for at det skulle på en måte være gyldig i det du sa [...]». Derimot opplever informanten at innad i HMS-teamet er det en åpen dialog, teammedlemmene vil hverandre vel og hjelper hverandre.

Informant 2 kunne fortelle at tillit kommer til uttrykk ved at teammedlemmene stoler på hverandre, leverer det de skal levere og gjør det de lover å gjøre slik at «[...] du er sikker på at den som skal gjøre den tjenesten eller gjøre den jobben, gjør den jobben».

Resterende informanter uttrykte i likhet med informant 1, 3 og 9 at tillit er viktig og har stor betydning i teamet (Informant 2, 4-8). Informant 5 uttrykte eksempelvis at «Tillit har alt å si [...]. Har du ikke tillit, så vil du heller ikke rapportere. Du får ikke ting frem i lyset som er helt nødvendig å få frem i lyset i denne type industri». Videre uttrykte informant 4 at det er viktig å ha tillit til hverandre «[...] slik at alle sammen føler at de kan gi beskjed hvis det er noe de ikke synes er rett».

4.3.3 Hva styrker og svekker tillit?

Denne delen vil belyse hva informantene tror kan styrke og svekke tillit i teamet. Det var kun et fåtall av informantene som hadde innspill som eksplisitt berørte tillit, ettersom intervju-spørsmålet tok for seg alle de sosiale prosessene.

Informant 5 setter pris på å møte sine kollegaer fysisk ansikt-til-ansikt for å kunne bygge tillit:

[...] Det er jo helt tydelig at, altså, det er ikke bare meg men også mine kollegaer setter jo veldig pris på å samles. Altså man skal ikke undervurdere det å møtes, den uformelle samtalen, det å bygge relasjoner, det å bygge tillit mellom folk. Det er mye enklere å bygge tillit til folk du har møtt og håndhilst, prata med, enn ikke da. Så det med å må møtes og nødvendigvis ikke ha en så skarp agenda, det tenker jeg er kjempeviktig. Det bygger tillit, det bygger lag. I mine øyne. (Informant 5).

Ved intervju spørsmålet om eksempler på hva som kan svekke sosiale prosesser i teamet legger informant 2 vekt på tillit, og forteller dette:

[...] Hvis noen ikke gjør det som de har lovet at de skal gjøre, og ikke gir beskjed at de ikke klarer å gjøre det. Ett eksempel er jo at ofte i disse møtene så blir vi, fordi vi klarer ikke alltid å gjøre det på lik måte eller bli enig om, for vi er nødt og bli enig om hvordan vi skal gjøre dette, hvordan dette skal leveres, for hvis vi ikke gjør det, så vil gjerne de linjene si at «ja men de gjør det på den måten» også gjør noen andre det på en annen måte, så skaper det veldig sånn frustrasjon i hele, altså hele forretningsområdet [...]. (Informant 2).

Eksempelet informant 2 viser til overfor omhandler uenigheter som oppstår i teamet og som fører til frustrasjon. Informanten forteller videre at «[...] alt dette bygges på tillit at vi, hvis vi blir enige om ting så må vi kommunisere det ut til de prosjektene vi jobber mot, at «sånn skal vi gjøre det» [...]». Det har imidlertid oppstått flere ganger at de ikke klarer å få dette til, hvor noen gjør ting annerledes enn det de har blitt enige om:

[...] Så det skaper jo tillit hvis folk, eller de gruppene og teamet gjør det akkurat sånn som vi har blitt enige om da. Også er det mistillit selvfølgelig, hvis noen durer på, eller gjør det på en annen måte enn det vi har blitt enige om. Det har skjedd et par ganger. Også er det og at hvis noen ikke kommuniserer godt inn i teamet at de ... Hva skal jeg si, i diskusjonene så kommer argumenter uten å lytte til oss andre eller at de bare kjører over argumentene, de bryr seg ikke om hva vi andre sier. Det er ikke med på å skape tillit. (Informant 2).

4.3.4 Oppsummering

For å skape tillit viser de empiriske funnene en klar tendens til at det er viktig med åpenhet samt å kunne stille spørsmål og hjelpe hverandre. Ifølge informant 7 er imidlertid tillit noe som kontinuerlig jobbes med. Informanten uttrykker også at det er lettere å bygge tillit til teammedlemmer som informanten møter og prater oftere med. Informant 8 forteller derimot at tillit ikke er noe som skapes, men at det er noe man har og kan ødelegge eller miste. Videre var det gjennomgående at tillit har stor betydning i teamet. Når det gjelder hva som styrker og svekker tillit, forteller informant 5 at fysisk ansikt-til-ansikt samhandling bidrar til å bygge tillit. Ifølge informanten er det lettere å bygge tillit til personer man har møtt og hilst på. Informant 2 forteller at utførelse av oppgaver ut fra enighet er med på å skape tillit. Dersom oppgaver utføres på andre måter, vil dette ifølge informanten føre til mistillit.

4.4 Sosial samhandling

Denne kategorien fokuserer på den sosiale samhandlingen mellom teammedlemmene, som knyttes til når teammedlemmene kommer sammen og aktivt samhandler med hverandre, fysisk eller digitalt. I intervjuene fikk informantene spørsmål om deres opplevelser av sosial samhandling i teamet, dannelsen av relasjoner og hvorvidt teamet anses som et fellesskap. Det ble videre stilt spørsmål om hvilke tiltak som gjøres for å skape god dynamikk i teamet, samt hvilke virkninger disse tiltakene har for arbeidssituasjonen. Funnene vil struktureres inn i tre deler og omhandler hvordan den sosiale samhandlingen foregår, hvilken betydning sosial samhandling har for teamet, samt hva som styrker og svekker den sosiale samhandlingen.

4.4.1 Hvordan foregår den sosiale samhandlingen?

Ved spørsmålet om hvorledes informantene opplever den sosiale samhandlingen i teamet, ble det som tidligere gjort kjent at ikke alle informantene er samlokalisert. Eksempelvis er informant 5 og 8 geografisk adskilt fra sine øvrige teammedlemmer, og samhandler derfor nesten utelukkende gjennom digitale verktøy. Likevel kunne informant 5 fortelle følgende om den sosiale samhandlingen:

Jeg opplever den som ekstremt god, og det er kanskje litt rart å tenke på, for jeg sitter på en, egentlig en remote-location da, men jeg har, for å si det sånn, jeg har alltid vært superbruker av Teams, telefon, har en meget god evne til å ha kontakt med folk og et veldig stort nettverk. Og etter hvert så har selskapet også blitt veldig bra til å bruke Teams, det er veldig lav terskel for å kontakte hverandre. Mine kollegaer som også jobber i [...] har jeg veldig god kontakt med, daglig kontakt med, samt at vi har

egne, kall det ukentlige samhandlingsmøter som vi tar opp ting, ring en venn, ikke sant, har vi spørsmål vi ønsker å stille, erfaringsoverføringer kan også være en del av det [...]. (Informant 5).

Selv om informant 5 befinner seg på en annen geografisk lokasjon enn sine teammedlemmer, opplever informanten at den sosiale samhandlingen i teamet er svært god. Senere ble det stilt spørsmål om hvilke tiltak som gjøres for å skape god dynamikk i teamet. Da kunne informanten fortelle at «[...] covid stoppa jo selvfølgelig veldig mye [...]». Til gjengjeld, når teamet skal samles fysisk og geografisk, forteller informanten:

[...] Kall det gjerne Teambuilding, men det trenger ikke å være Teambuilding, kan jo være at vi har ei fagsamling med påfølgende middag og overnatting og så videre, så det er jo egentlig hovedarenaen vår når vi skal samles som ei avdeling i og med at vi er fragmentert i hele Norge da. Og det har vi gjort, jeg vil gjerne ha litt mer ut av det. Og jeg opplever det som veldig konstruktivt, og det er selvfølgelig veldig hyggelig å møte sine kollegaer ansikt-til-ansikt [...]. (Informant 5).

I likhet med informant 5, møter heller ikke informant 8 sine teammedlemmer i fysiske ansikt-til-ansikt settinger i arbeidshverdagen. Informanten forteller imidlertid at under pandemien måtte alle teammedlemmene jobbe fra eget hjemmekontor og kontakte hverandre på Teams. Det var digitale informasjonsmøter bortimot daglig hvor de drakk kaffe på møtene og ble dermed «[...] plutselig kjent med folk på tvers av lokasjonene [...]». Informanten opplevde at Teams-møtene førte til at all annen kontakt ble lettere: «[...] og da fikk du plutselig den der teamfølelsen, at man kunne snakke med hverandre for å løse oppgaver». Ved spørsmål om tiltak for å skape god gruppedynamikk svarer informanten:

De har jo prøvd å ha samlinger igjen og sånn, men siden vi jobber mye på, altså vi jobber mye offshore, så er det jo vanskelig å treffes når alle er til stede da. Men det har de prøvd på. Også er det også dette med Teams-kaffe. Det har vi fortsatt, så dukker det opp de som har tid da. (Informant 8).

Når det gjelder samlinger forteller imidlertid informant 9 at: «[...] vi har vel egentlig ikke helt lov til å ha noe sånn kun sosialt [...]», og at det alltid legges opp til at det skal være et faglig innhold i samlingene. Informant 2 forteller også om mye faglig innhold, og uttrykker at teamet ikke arrangerer sosiale samlinger som eksempelvis Teambuilding for å ha det kjekt og skape relasjoner seg imellom. Informanten legger til: «[...] vi kunne godt vært flinkere på

det». Informant 3 kunne også fortelle at teamet er «beskjedent» på å arrangere utelukkende sosiale samlinger.

Videre forteller flesteparten av informantene om å spise lunsj sammen (Informant 1-4, 6-7, 9). Dette skjer typisk ved at teammedlemmene på samme lokasjon skriver i egen chatgruppe at de går til lunsj (Informant 1, 9). Funnet eksemplifiseres med et utsagn fra informant 7:

Vi spiser lunsj sammen når man har tid til det. Så er det jo mange som har overlappende møter, og da får vi ikke alltid spist lunsj sammen. Også er det jo nå etter korona, så er det mange som har hjemmekontor noen dager i uka ... Så da får man jo heller ikke mulighet til lunsj, men da kan det fort være at vi tar en 10-minutters prat på Teams eller en 10-minutters prat når, jeg skulle til å si, pausene overlapper igjen i kalenderen. (Informant 7).

Tilsvarende kunne informant 2 fortelle at: «[...] Vi har lunsj til forskjellige tider [...]. Så det er ikke slik at vi har fast, vi har ingen faste møtepunkt bortsett fra de Teams-møtene. Men av og til så treffes vi til lunsj [...]».

Generelt opplever likevel flere av informantene at den sosiale samhandlingen i teamet er god (Informant 1, 4-6). Informant 3 hadde imidlertid et annet innspill, og forteller: «[...] Jeg synes kanskje ikke det er sånn all verden altså, for å si det rett ut. Vi går på lunsj sammen da. Det gjør vi jo. Men jeg føler at det er der det stopper».

4.4.2 Hvilken betydning har sosial samhandling?

Denne delen handler om hvilken betydning sosial samhandling har for informantene og teamet. Den vil også omhandle og gå nærmere inn på relasjonene informantene har dannet seg i teamet, og hvorvidt de anser teamet som et fellesskap. Informant 7 ble spurt om betydningen av å møte sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt fremfor gjennom digitale verktøy:

For meg er det veldig viktig. Jeg pleier å si at jeg lærer best av å gjøre det jeg skal lære fremfor bare å lese det, og sånn tror jeg det også er med relasjoner, at hvis du møtes ansikt-til-ansikt, du skal jobbe sammen og ta en lunsj sammen, da er det mye lettere å spørre om ting som kommer opp i situasjoner eller å, ja, lære bedre av hverandre, på en måte hvordan man er i en sosial sammenheng, lese kroppsspråk, hvordan man har det, alt sånn her, i hvert fall for min del, ser jeg mye bedre når jeg møter folk enn over kamera. (Informant 7).

Informant 7 uttrykker at å møte sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt er veldig viktig. Ved å møtes i fysiske settinger er det lettere å ta kontakt med hverandre dersom noe dukker opp, samt at det er lettere å lære av hverandre i en sosial sammenheng. Informant 9 ser også verdien av å møtes fysisk ansikt-til-ansikt, og kunne fortelle at slike settinger skaper en annen relasjon og en lavere terskel for å ta kontakt med hverandre. Videre forteller informant 9 at:

[...] Det å ha gode relasjoner i teamet men og i hele selskapet gjør at ting er mye mer smooth. Pluss at du får jo den der sosiale, du havner jo på den sosiale pluss-siden fordi at selv om du har vært på jobb, så føler du på en måte at du har hatt det hyggelig da. Og det betyr jo veldig mye. Det betyr egentlig alt fordi at jeg har vært i posisjoner hvor jeg ikke har hatt det fint på jobb, hvor teamet ikke har fungert og hvor det har vært sånn at du havner på minus-siden hver dag, og det er jo begrenset hvor lenge du orker det. (Informant 9).

Senere kunne informant 9 legge til at «[...] Det er jo noe med å ha det der at noen bryr seg om at du kommer på jobb, å se noen og at det er noen som merker hvis du ikke er der».

Når det gjelder fagsamlinger hvor teammedlemmene fra ulike lokasjoner samles fysisk ansikt-til-ansikt, forteller informant 5: «[...] Det at du faktisk møter dine kollegaer, gjerne får pratet uformelt med dem, det er det jeg er ute etter når jeg drar på samling med mine kollegaer [...]». Informant 6 kunne fortelle om en tidligere fagsamling, hvor det opplevdes som svært positivt å møte og prate med teammedlemmer fra andre lokasjoner som informant 5 ikke påtreffer ellers. Informant 6 uttrykker at det i ettertid har vært lettere å ta kontakt, stille spørsmål, samt å løse problemer med dem.

Informant 3 har tidligere fortalt at teammedlemmene møtes til lunsj, og ble senere spurt om hvilken virkning dette har for arbeidssituasjonen. Da kunne informant 3 fortelle at det er veldig hyggelig. Informant 3 setter pris på å se sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt:

[...] Jeg velger jo å gå på jobb for jeg har lyst til å se folk, se ansiktene på folk på skikkelig da. Så det er veldig hyggelig, og det gjør jo at du tar ned litt sånn gjerdet på folk, sant, du ser dem litt mer ordentlig. Du ser liksom flere sider [...]. (Informant 3).

Informantene fikk også spørsmål om hvilke relasjoner de har dannet seg i teamet, og hvorvidt de anser teamet som et fellesskap:

Det har jeg tenkt på, for det har jeg ikke gjort de siste årene, det hadde jeg mye mer av før. Så enten om det er meg eller om ... (ler). Jeg tror det er måten vi er organisert på og jobber på ... Så jeg har overhodet ikke gjort det de siste årene, altså. (Informant 2).

Slik det kommer frem overfor har ikke informant 2 dannet seg noen relasjoner i teamet de siste årene, og tror at dette skyldes måten teamet er organisert på. Derimot kunne informant 5 fortelle:

[...] Vi er jo først og fremst profesjonelle kollegaer. Det er nå utgangspunktet for jobben min da, også har man jo selvfølgelig utvikla et kanskje mer sånn kollegaforhold til andre enn resten selvfølgelig, at man har det man kaller «nære kollega» eller «trusted colleges» der man kan prate, der man prater, at man har kollega der man nødvendigvis kan ta opp andre ting enn bare jobb, man kan prate litt om privatliv [...]. (Informant 5).

Informant 5 forteller at relasjonene i utgangspunktet består av profesjonelle kollegaer, dog har informanten også utviklet noen nære relasjoner til kollegaer. Dette åpnet for et oppfølgingsspørsmål om hvorvidt disse relasjonene oppleves som uformelle:

Ja. Jeg kaller det litt sånn «trusted colleges», altså det er kollega du har jobbet med over flere år, kollega der du blir, eller kollega som inviterer eller byr på seg selv, som prater litt om privatlivet sitt. Du får et innsyn i hvordan de har det som privatperson da, [...], at du har kollega som du anser som mer enn en kollega da, men som en veldig god kollega. (Informant 5).

Her forteller informant 5 om uformelle relasjoner til nære kollegaer hvilket innebærer å kunne ha uformelle samtaler som angår deres privatliv. Informanten ble videre spurt om hvorvidt teamet blir ansett som et fellesskap, hvorpå informanten opplever et fellesskap både internt i HMS-teamet og inn mot sin oppdragsgiver. Informanten forteller om å være en integrert del av eget nettverk samt prosjektet som informanten jobber for. Majoriteten av informantene kunne også fortelle at de opplever teamet som et fellesskap (Informant 1, 3-7, 9). Informant 3 kunne eksempelvis fortelle at:

[...] Jeg ser jo at vi er et fellesskap, og jeg blir inkludert [...] Fellesskap absolutt i det hverdagslige, så er det det altså. Folk er veldig hyggelig, og ... Jeg ser også at det å

ha litt sånn divers gjeng da, det er stor diversitet, det er stor takhøyde, også er folk veldig real. (Informant 3).

Ved spørsmål om relasjoner i teamet forteller informant 3 at «[...] vi er jo venner og går på lunsj i lag [...]». Videre kunne informant 7 og 9 fortelle om gode og tette relasjoner i teamet. Informant 7 forteller eksempelvis at noen av teammedlemmene «[...] har jeg blitt veldig god venn med som jeg også møter på fritiden». Informant 9 forteller at det er en lavere terskel og mer naturlig å ta kontakt med kollegaer som informanten kjenner godt:

[...] De som jeg har vært på en eller annen reise med eller på ett eller annet tett prosjekt med, de kjenner jeg jo ganske godt og vi har en ganske lav terskel for å kontakte hverandre, hjelpe hverandre ut på tvers av selskapet som vi gjerne ikke hadde hatt om vi ikke hadde, altså, hvis vi ikke hadde visst at vi var der eller at det var en eller annen sånn bare formell sånn daglig kontakt så hadde du gjerne ikke spurt om hjelp eller, sant. Det er jo mer naturlig at du bare plukker opp telefonen og ringer til noen du kjenner litt godt også bare «hei, hva synes du om det?» så, men det er jo noe jeg har reflektert over at det gjør at jobben min går mye bedre. (Informant 9).

4.4.3 Hva styrker og svekker den sosiale samhandlingen?

Her handler det om hva som styrker og svekker den sosiale samhandlingen i teamet. I løpet av intervjuene fikk informantene spørsmål om hvilke tiltak som styrker de sosiale forholdene, og hva som svekker disse.

Informant 1 uttrykker at det sosiale aspektet på jobb har vært vanskelig siden pandemien av Covid-19. Hastigheten til hvordan teamet jobber har økt de siste årene, og en stor del av jobben består nå av digitale møter:

Så det er bare å klikke møt-forlat møt-forlat møt-forlat hele tiden. Og det hører jeg i teamet at nesten alle har det slik, og det betyr at hvis jeg skal bare gå og treffe dem helt tilfeldig, når jeg går til hvor vi sitter i ulike deler av bygningen i [by], så treffer jeg dem ikke. Kanskje de har hjemmekontor, som jeg har hjemmekontor i dag. Kanskje de er i masse møter så sitter de i et stillerom. Så jeg føler litt at det sosiale limet som vi hadde før, at alle skal spise lunsj sammen, at vi vet at det var den som hadde bestemt å kjøpe ny bil, eller det var den som hadde prosjekt på hytta, jeg føler den har gått litt. (Informant 1).

Overfor forteller informant 1 at «*det sosiale limet*» som teamet tidligere hadde har blitt svekket som følger av økte digitale møter og hjemmekontor. Informanten forteller videre at endringen i arbeidsmønsteret hindrer tid til å møte sine kollegaer, og at dette nærmest må «*bookes*» nå:

[...] Så, hvis du bare skal gå på jobb for å sitte på en arbeidsplass og klikke møt-forlat møt-forlat i digitale møter, det er ikke helt det samme utbyttet som vi får som mennesker hvis vi var i fysiske møter, som var mye mer prevalent før. Jeg har nesten ikke hatt fysiske møter på ... Med mindre at det er en sånn stor samling. Men før hadde du kanskje et møte og det var åtte av de også var det tre på et møterom i en by og fem på et annet møterom. De typer møter har på en måte gått nå, og nå er det bare Teams [...]. Jeg synes at det har svekket vårt «lim» som jeg kaller det, en del. (Informant 1).

Informant 5 hadde også innspill om det endrede arbeidsmønsteret, og forteller i likhet med informant 1 at omfanget og hyppigheten av møter har vokst: «*[...] Så stort sett hele ukeplanen eller ukekalenderen min er booket i møter [...]*». Informanten forteller at teammedlemmene er veldig opptatte, så «*[...] det å finne rom, tid og anledning, møteplasser, samhandlingsplasser har blitt vanskeligere rett og slett. På måten vi er organisert nå*».

Informant 8 ble spurt om hvordan det oppleves å ikke kunne samhandle fysisk ansikt-til-ansikt med sine teammedlemmer i arbeidshverdagen, og forteller:

[...] For det første så blir man ikke synlig i teamet på den måten man kunne ha blitt da. Selvfølgelig kan det hende at jeg personlig klarer å gjøre meg synlig på et Teams-møte og sånne ting, men realiteten er, det er ikke en fordel for meg å være så usynlig, for det har jeg opplevd nå etter hvert at, å ha vært såpass usynlig at det har påvirket mine arbeidsmuligheter. Ikke bevisst, men fordi man ikke har vært i stand til å kunne vise flere folk hva man er i stand til å få til i løpet av en arbeidsdag, så har det påvirket meg negativt fordi jeg ikke har andre til stede som kan se det. (Informant 8).

Når det gjelder geografiske avstander som følger av omorganiseringen, forteller informant 7:

[...] Ja vi jobber tettere, men samtidig så savner jeg jo at vi møtes iblant siden vi jobber så tett nå med [by] og [by] og ja, overalt hvor vi har folk så er det jo det med, ja, vi har en god relasjon, vi snakker i lag masse over Teams, men det å møtes litt mer

ansikt-til-ansikt, det savner jeg, for da får du jo mer de uformelle samtalene også.
(Informant 7).

4.4.4 Oppsummering

Når det gjelder den sosiale samhandlingen i teamet, møter ikke alle teammedlemmene hverandre fysisk på arbeidsplassen. En stor del av den sosiale samhandlingen foregår derfor digitalt, særlig for informant 5 og 8 som er geografisk adskilt fra øvrige teammedlemmer. Informant 5 gir imidlertid uttrykk for at samhandlingen er svært god. Teammedlemmene som er samlokalisert møtes til lunsj dersom de har tid til det. Informantene forteller at sosial samhandling er viktig, og trekker frem at det er en verdi i å møte sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt fremfor kun gjennom digitale verktøy. Dette skaper ifølge flere informanter uformelle relasjoner seg imellom, samt en lavere terskel for å ta kontakt med hverandre. Som et tiltak arrangeres det innimellom fagsamlinger, hvilket informantene opplever som positivt. Likevel har en stor arbeidsbelastning, hjemmekontor og digitale møter medført begrenset tid og møteplasser for sosial samhandling. Dette har ifølge informant 1 svekket det sosiale limet i teamet. Informant 8 opplever tidvis å være usynlig ved å kun samhandle gjennom Teams-møter. Informant 7 savner å møte sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt.

4.5 Effektivitet

Empirien som er presentert hittil har gjennomgått kategoriene samarbeid, kommunikasjon, tillit og sosial samhandling. Med henblikk på problemstillingen skal oppgaven undersøke hvilken påvirkning de sosiale prosessene for effektiviteten til HMS-teamet. Effektivitet sikter til i hvilken grad teamet leverer i overensstemmelse med fastsatte mål innenfor gitte rammer (Hjertø, 2008, referert i Hjertø, 2013, s. 96). Det var derfor hensiktsmessig å stille informantene spørsmål fra denne kategorien. I dette delkapittelet handler det om hvordan informantene opplever effektiviteten til teamet, samt hvorledes de sosiale prosessene samarbeid, kommunikasjon, tillit og sosial samhandling kan bidra til å påvirke teamets effektivitet.

4.5.1 Hvordan oppleves effektiviteten i teamet?

I denne kategorien ble informantene først og fremst spurt om hva de legger i begrepet effektivitet, hvorpå samtlige av informantene hadde relativt konsensus. Informantene beskriver effektivitet som å gjennomføre planlagte oppgaver til avtalt tid med korte avklaringer hvis nødvendig, og bruk av minst mulig ressurser (Informant 2-7, 9). Noen informanter forteller også at effektivitet handler om hva som leveres og hvordan det leveres

(Informant 1-2), samt at de trenger tid til å gjennomføre oppgaver (Informant 8-9). Ved spørsmål om hvorvidt informantene opplever teamet som effektivt, var det imidlertid noe delte meninger.

Informant 8 forteller at effektiviteten ikke er god nok, men legger til at de kan komme til punktet hvor de vil bli effektive. Informanten eksemplifiserer dette ved å si at: «[...] Vi har gjort noen feil prioriteringer i begynnelsen av omorganiseringen. Vi har ikke istandgjort folk til å gjøre det som de skal, man har prioritert helt andre ting [...]. Det må vi prioritere».

Informant 7 hadde ytterligere innspill om effektiviteten etter omorganiseringen:

Både og. Og jeg tror det har litt med nå at vi er jo i en omorganisering, eller vi har hatt det nylig, og da har vi en del oppgaver som ikke skal være våre lengre, men som vi ikke internt klarer å bli helt enig om at vi gir fra oss helt. Og da syns jeg vi bruker litt for mye tid til å lure på hvordan vi best mulig skal gi de videre, fordi vi har en måte vi ønsker å gjøre noe på og ønsker at det skal videreføres på den måten, men så er det på en måte ikke vårt ansvar lengre å gjøre det. (Informant 7).

Informant 2 og 3 legger likeledes vekt på at uklare oppgaver, rollebeskrivelser og ansvarsfordelinger har påvirket effektiviteten til teamet. Informant 9 er også todelt ved spørsmålet om hvorvidt teamet er effektivt:

Ja og nei. Det er jo en høy arbeidsbelastning og det gjør jo og at det ikke er alltid du blir ferdig med ting før du må videre til neste. Så ... Jeg vet ikke hva jeg skal svare på det, fordi at jeg vet hvordan mine siste uker på jobb har vært, og det har jo vært, det har ikke vært pause. Men jeg blir jo ikke ferdig med de tingene jeg skal gjøre før jeg må gå og gjøre neste ting. Så bare døgnet hadde hatt bitte litt flere timer, og det har jeg aldri sagt før tror jeg, men akkurat nå så er det litt sånn. Og det jeg tenker sånn, det er kanskje ikke helt effektivt, men jeg vet ikke hvordan man skulle løst det på en bedre måte for å si det sånn, annet enn å ha mer timer i dagen. Eller å si nei til ting. (Informant 9).

Informant 9 forteller at når teammedlemmene har det travelt «[...] så er det nødvendigvis ikke alltid at man har tid i kalenderen til å treffes på samme tidspunkt [...]». Videre forteller informant at det trolig hadde vært mer effektivt dersom de ikke hadde det så travelt «[...] fordi da har du tid til å løse de tingene du skal løse innenfor rimelige tidsrammer [...]». Informanten legger til at «[...] tid er ganske viktig for å være effektiv [...]».

Informant 1, 4, 5 og 6 opplever imidlertid at teamet jobber og utfører oppgaver effektivt.

Informant 5 forteller:

[...] Det er jo ofte en gruppeleveranse eller en teamleveranse der jeg har et bidrag, noen andre har et annet bidrag, så det å se et helt team jobbe effektivt, det er jo ufattelig tilfredsstillende. Og det er jo det jeg vil påstå er effektivitet da [...].

(Informant 5).

4.5.2 Hvilke innvirkninger har sosiale prosesser på effektivitet?

Videre fikk informantene spørsmål om hva som må ligge til rette for å jobbe mest mulig effektivt, samt hvilke innvirkninger sosiale prosesser har for effektiviteten til teamet.

Informantene la først og fremst vekt på at det bør være etablerte rutiner, tilgjengelig informasjon, klare oppgaver, rollebeskrivelser og retningslinjer, samt tydelige prioriteringer og en felles forståelse for ønskede resultater (Informant 1, 3-4, 6-7). I det følgende vil det imidlertid settes søkelys på samarbeid, kommunikasjon, tillit og sosial samhandling og dets påvirkning på teamet sin effektivitet.

Informant 7 tror at sosiale prosesser har mye å si for effektiviteten til teamet. Å kjenne sine kollegaer personlig gjør det lettere å vite hvorledes de reagerer i ulike situasjoner:

Jeg tror det har masse å si. De man kjenner personlig også, de vet du litt når de reagerer på et forslag eller hva enn, så ser du på en måte hva de mener også ut fra hva de svarer om det er en kampsak eller om det ikke er en kampsak, om de er usikre eller ikke, om det er en erfaring de har fra før av eller ikke, og litt hvordan du skal spille videre på det. (Informant 7).

Tilsvarende kunne informant 2 fortelle at sosiale prosesser er viktig. Dersom man har gode sosiale forhold og relasjoner i teamet «[...] så er det mye lettere å trykke på de forskjellige knappene for at de skal jobbe bedre effektivt [...]». Informanten forteller at man da vil vite hva folk er gode på, både med tanke på leveranser og på hvordan teammedlemmene oppfører seg i teamet: «[...] Når du har gode sosiale forhold til de så vet du mer hvordan de reagerer og agerer og oppfører seg og kommer til å gjøre den oppgaven [...]».

Informant 6 kunne fortelle at en felles forståelse og enighet for hvordan de skal gjøre ting er svært viktig for at teamet skal jobbe effektivt. Videre forteller informanten at «[...] det er mye lettere å snakke med noen når man har noe, som en tidligere opplevelse for eksempel [...]».

Ifølge informant 6 er det også lettere å løse problemer dersom man har et godt forhold og en god relasjon til sine teammedlemmer. Informant 4 tror også at sosiale prosesser har en innvirkning på teamets effektivitet, og kunne fortelle at «*Folk som du trives med, jobber du vel kanskje lettere sammen med*».

Informant 9 hadde et innspill om sosiale prosesser og effektivitet i en travel arbeidshverdag:

[...] Hvis jeg har fått bittelitt sosial input en dag og snakt med kollegaene og bare sagt «hei», tatt en kaffe eller noe sånn, så har jeg hatt en bedre arbeidsdag og kan kanskje være mer, jeg vet ikke, kanskje jeg er mer effektiv og da. De henger litt sammen, jeg vet ikke om, på sikt så tror jeg ikke det er kjempeeffektivt om man ikke har tid til å ta seg en pause, for å si det sånn. Det kan kanskje gå over kortere perioder, men du brenner jo folk ut kanskje litt på den måten. (Informant 9).

Informant 5 legger vekt på tillit, og forteller:

[...] Har du ikke tillit, så blir det ikke effektivt. Men har en tillit til at for eksempel du leverer det, og jeg vet at det blir bra, så blir det effektivt. Og har du, som en leder da, har du tillit til teamet ditt, og du vet at alle leverer det de skal etter beste evne, så blir det effektivt. Rett og slett. (Informant 5).

4.5.3 Oppsummering

Informantene beskriver effektivitet som å gjennomføre oppgaver til avtalt tid med korte avklaringer og uten bruk av mange ressurser. Det er delte meninger om hvorvidt informantene opplever teamet som effektivt, hvorpå flesteparten av informantene er todelt. Når det gjelder sosiale prosesser, kunne flere informanter fortelle at dette bidrar til å påvirke effektiviteten i teamet. Informant 7 synes eksempelvis at det er lettere å jobbe med personer som informanten kjenner personlig. Informant 9 forteller om at en arbeidsdag oppleves som bedre dersom det gis sosialt innspill av sine kollegaer. Informant 6 synes at det er lettere å snakke med personer som informanten har en tidligere opplevelse med. Videre forteller informant 5 at tillit er viktig for effektivitet. Dersom det ikke er tillit i teamet, vil det ikke bli effektivt.

5 Analyse

Ved hjelp av det teoretiske rammeverket knyttet til fem sosiale prosesser i team, vil jeg i dette kapitlet analysere de empiriske funnene som ble presentert i empirikapitlet. Hensikten med analysen er å ta i bruk de teoretiske analyseredskapene for å finne mønstre i empirien som kan brukes til å besvare den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene. Som tidligere nevnt har jeg gjort en tematisk analyse som har identifisert overordnede kategorier i datamaterialet. Dette kapitlet vil også bære preg av en tematisk analyse, hvor jeg vil ta for meg de identifiserte prosessene ved å være tett på empiri og teori. Analysen vil følge teorikapitlets oppbygning, og inndeles i fem delkapitler ut fra de sosiale prosessene som kan styrke teamets effektivitet: samarbeid, samhandling, identifisering, kommunikasjon og tillit. Hvert delkapittel vil, med noen unntak, følge empiriens struktur, og starter først med hvordan prosessene foregår i teamet, deretter hvilken betydning prosessene har, og til slutt hva som kan styrke og svekke de sosiale prosessene med hensyn til effektivitet. Det vil underveis vises til tidligere forskning for å underbygge sentrale poenger og funn.

De sosiale prosessene ble identifisert som et resultat av oppgavens tematikk, bearbeiding av data, tidligere forskning og min teoretiske forståelse. Det bør imidlertid påpekes at prosessene ikke er gjensidig utelukkende, og vil dermed kunne overlape hverandre i ulike deler av analysen. Det vil inkluderes noen direkte utsagn fra informantene for å understreke funn. Basert på empiriens omfang vil ikke samtlige funn inkluderes i analysen, men det vil belyses sentrale og gjennomgående funn som kan knyttes opp mot problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene.

5.1 Samarbeidsprosessen

Dette delkapitlet tar for seg *samarbeid* som prosess, og knyttes til å stå overfor oppgaver og utfordringer som teammedlemmene skal samarbeide om å løse i fellesskap. Dette sees i sammenheng med Lysgaards problemtolkningsprosess og problembetingelser, som i denne oppgaven revideres til å innebære opplevelsen av å stå overfor felles utfordringer som best løses i fellesskap, hvor teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre for å levere. Stadig flere oppgaver fordrer nemlig et tverrfaglig samarbeid for å løses på en effektiv måte (Schiefløe, 2019, s. 225-226). HMS-teamet er som nevnt et tverrfaglig team bestående av teammedlemmer med ulike utdanningsbakgrunner i form av kompetanse, ferdigheter og erfaringer. Det er videre satt sammen av både kvinner og menn i ulike aldre som jobber på tvers av geografiske lokasjoner. Teammedlemmenes hovedanliggende er å samarbeide for å

løse og koordinere oppgaver på tematikk som berører helse-, miljø- og sikkerhet. Teamet er dermed ikke utviklet som følger av uformell og spontan frivillighet, slik Lysgaard forutsatte for arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1961/2001, s. 234). I tråd med Lysgaards terminologi kan det på den annen side tolkes til at teamarbeidet er systempålagt av olje- og gasselskapet (det teknisk/økonomiske system) for å samarbeide om å løse, koordinere og utføre oppgaver i fellesskap på en effektiv måte (Lysgaard, 1961/2001, s. 269-270). Hensikten vil dermed være å tilstrebe lønnsomhet og effektivitet (Lysgaard, 1961/2001, s. 80-81).

Et gjennomgående funn viser at samtlige informanter er svært positive til å jobbe i team (Informant 1-9). Når det er en god balanse og teamet fungerer, kan et team levere langt over individuelle evner med mer effektive løsninger (Informant 1). Videre gir innspill fra forskjellige fagområder og erfaringsoverføringer lettere problemløsning, bedre leveranser, samt læring og utvikling (Informant 2, 7-8). Det settes felles mål hvor teammedlemmene blir enige om oppgaver som skal gjøres og som derigjennom koordineres og utføres i fellesskap (Informant 2). Når et team skal samarbeide mot felles målsetting, og antallet oppgaver og møter øker i omfang (Informant 1, 5), er det imidlertid rimelig å anta at det kan oppstå diskusjoner, uenigheter og utfordringer underveis. Det kan dermed bli vanskelig å koordinere og samarbeide effektivt seg imellom når oppgaver skal utføres og beslutninger må tas. Gjennom intervjuene har informantene belyst det de anser som ulemper og utfordringer ved å jobbe i team. Olje- og gasselskapet som teammedlemmene arbeider innenfor er stort, og har ansatte fra hele verden. En utfordring som har vist seg i denne sammenheng er tolkning av budskap og felles forståelse. Teamet bruker tid på å vurdere hvordan et budskap kommer frem og tolkes i ulike land, samt hvorvidt alle har felles forståelse: «[...] Forstår folk hva oppgaven er? Har vi felles vurdering over risikobildet for den oppgaven? Er alle like kjent med hvilke krav som eksisterer rundt den oppgaven? [...]» (Informant 1).

Ifølge Lysgaard skal medlemmer i et arbeiderkollektiv dele samme problemfortolkning for arbeidssituasjonen de befinner seg i (Aakvaag, 2008, s. 19). Medlemmene i HMS-teamet er ansatt i samme selskap og arbeider innenfor samme overordnet team, og det kan derfor tolkes til at teammedlemmene utgjør et kollektivsystem (Lysgaard, 1961/2001, s. 81). De skal i så fall, i tråd med Lysgaard, gjennomgå en problemtolkende prosess samtidig som visse problembetingelser må ivaretas (Lysgaard, 1961/2001, s. 213; Aakvaag, 2008, s. 19). Det kan imidlertid tenkes at det kan oppstå utfordringer når teammedlemmer fra ulike fagområder med ulik kompetanse og ferdigheter, samt alder og bakgrunn skal dele samme problemfortolkning, som her sikter til å ha en felles forståelse og tolkning av oppgaver som skal utføres. Dette

poenget belyses i utsagnet til informant 1 overfor, som indikerer at tolkning av budskap, samt felles forståelse og vurdering av oppgaver kan være vanskelig å tilfredsstille i en stor sammenheng. Mange mennesker skal bli hørt og komme til ordet (Informant 5), og det å løse oppgaver i fellesskap ut fra ulike medlemmers synspunkter og perspektiver kan dermed bli vanskelig.

Her refereres det til empiriske funn fra kommunikasjonskategorien, ettersom det også gjør seg gjeldende i lys av samarbeidsprosessen og Lysgaard. Når det oppstår uenigheter i teamet, må beslutninger først diskuteres for så å implementeres. Teammedlemmene prøver imidlertid å skape konsensus rundt beslutninger før implementering (Informant 1). Dersom dette ikke oppnås, vil en leder eller andre til slutt pekes ut for å ta en beslutning (Informant 1-2). I et arbeiderkollektiv kan det tenkes at kollektivmedlemmene har lik innflytelse for arbeidet og kan dermed lettere komme til konsensus og løsninger i fellesskap. Ledelsen anses imidlertid som en motpart til arbeiderkollektivet (Axelsson et al., 2016, s. 106; Aakvaag, 2008, s. 19; Lysgaard, 1961/2001, s. 214-215). Likevel viser de empiriske funnene at diskusjoner og uenigheter oppleves som positivt, ettersom det medfører at alle teammedlemmene kan få frem sine synspunkt og meninger, bli hørt og være med på medvirkning av eventuelle endringer (Informant 4-5, 7, 9). Informant 5 uttrykte eksempelvis at det er verre å ta en beslutning uten en diskusjon i forkant ettersom man da ikke får være med på å medvirke. I tråd med Lysgaard (1961/2001, s. 212; Aakvaag, 2008, s. 19) viser funnene at selv om diskusjoner og uenigheter oppstår, diskuterer teammedlemmene seg imellom og blir vanligvis enig om en felles problemfortolkning (Informant 2, 4-5, 7, 9).

Teamet har nylig blitt omorganisert. I den forbindelse har utfordringer for samarbeidet dukket opp, blant annet relatert til diskusjoner rundt ulike oppfatninger av oppgaver, uklarhet rundt roller, samt hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva (Informant 2-3, 7). Diskusjoner og uklarhet kan tenkes å føre til vanskeligheter ved å dele felles problemfortolkning, samt for å samarbeide effektivt mot felles målsetting. Informant 7 fortalte eksempelvis at det brukes mye tid til diskusjon rundt oppgaveoverføringer. I tillegg har omorganiseringen ført til at teamet jobber på tvers av geografiske lokasjoner, som har forårsaket økt digitalisering når det gjelder samhandling og kommunikasjon. Samtidig har selskapet økt omfanget av møter og oppgaver, og det er videre en stor arbeidsbelastning (Informant 1, 5, 9) som kan tenkes å påvirke teamets effektivitet. Det er eksempelvis ikke alltid at teammedlemmene rekker å bli ferdig med oppgaver før de må over til neste oppgave (Informant 9). For at teamet skal kunne

øke sin effektivitet, må det deriblant tydeliggjøres hva som skal gjøres og hva som ikke skal gjøres (Informant 7), slik at de kan dele en felles problemfortolkning (Aakvaag, 2008, s. 19).

For å oppsummere, knyttes samarbeidsprosessen til å løse oppgaver og utfordringer i fellesskap. Innspill og erfaringsoverføringer gir lettere problemløsninger, samt bedre og sterkere leveranser. Funnene tyder på at det er viktig å dele en felles problemfortolkning av budskap, krav, roller og oppgaver for at teamet skal øke sin effektivitet. Videre indikerer funnene en form for beslutningsmodell med innslag av en flatere hierarkistruktur, hvor det først og fremst er et fokus på at teammedlemmene selv skal komme til konsensus. Dersom dette ikke oppnås, må diskusjoner og uenigheter tas opp et nivå til noen med formell beslutningsmakt. Funnene gir aspekter ved Lysgaards arbeiderkollektiv, dog er ikke teamets kilde til konsensus gjennom et motsetningsforhold til ledelsen. I noen tilfeller må nemlig teamet få ledelsen til å fatte beslutninger for dem, dersom de selv ikke klarer å skape konsensus. I motsetning til arbeiderkollektivet er dermed ikke teamets utfordring ledelse, men å få en felles problemfortolkning for oppgaver og utfordringer som best løses i fellesskap.

5.2 Samhandlingsprosessen

Denne prosessen knyttes til den sosiale samhandlingen som forekommer mellom teammedlemmene. Samhandling er nært knyttet til kommunikasjon, men vil i dette delkapittelet sees opp mot Lysgaards interaksjonsprosess som en grunnprosess og et sosialt bånd som bidrar til at teammedlemmene knyttes sammen og utvikler et fellesskap. Det dreier seg om all atferd i gjensidig kontakt med teammedlemmer (Lysgaard, 1961/2001, s. 212-213).

Et vesentlig funn fra samtlige intervjuer viser at teamet er satt sammen av medlemmer på tvers av lokasjoner (Informant 1-9). Et fåtall av informantene befinner seg på andre geografiske lokasjoner, noe som medfører lange avstander for å kunne samhandle fysisk ansikt-til-ansikt med øvrige medlemmer i teamet. Store deler av den sosiale samhandlingen fra deres side foregår derfor digitalt (Informant 5, 8). Ifølge Lysgaard (1961/2001, s. 269), derimot, skal interaksjonsprosessen i sosiale grupper foregå gjennom fysisk ansikt-til-ansikt samhandling. I arbeiderkollektivet kommer det eksplisitt frem at samhandlingen mellom kollektivmedlemmer ikke foregår ved bruk av digitale verktøy (Lysgaard, 1961/2001, s. 269). Dette samsvarer med Homans (1950, s. 1), som likeledes poengterte at gruppemedlemmer skal samhandle og kommunisere ansikt-til-ansikt, ofte og over tid. Likevel opplever informant 5 at samhandlingen i teamet er «*ekstremt god*», og gir uttrykk for å være godt sosialt integrert i teamet med et bredt nettverk. Videre fortalte informant 8 at hyppige Teams-møter har ført til

en teamfølelse hvor det har blitt lettere å ta kontakt og snakke sammen for å løse oppgaver. Det kan tolkes til at Lysgaard (1961) og Homans (1950) forståelser av samhandling i sosiale grupper ikke har tatt hensyn til en økende teknologisk utvikling av kommunikasjonsverktøy. Som tidligere nevnt, er det eksempelvis rimelig å anta at teorien om arbeiderkollektivet ble utviklet i en tid hvor det var mindre utbredte teknologiske hjelpemidler, for eksempel i form av videokonferanser, chat-verktøy og e-post. Det ble videre nevnt at Lysgaard i denne oppgaven revideres til at samhandling i sosiale grupper også innebærer bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Lysgaard forutsatte nemlig at gruppedeltakere skal være i umiddelbar nærhet av hverandre, derav nærhetsbetingelsen (Lysgaard, 1961/2001, s. 233). Tar man derimot digital samhandling i betraktning, kan det antas at samhandlingen mellom teammedlemmene foregår på tilsvarende måte som Homans og Lysgaard forutsatte. Videokonferanser tillater eksempelvis at teammedlemmene kan se og prate med hverandre ansikt-til-ansikt, en «digital nærhet».

Flesteparten av informantene er imidlertid samlokalisert, hvor noen deler kontorlandskap. Så lenge teammedlemmene ikke har hjemmekontor, vil de derfor kunne møte hverandre fysisk i arbeidshverdagen. Flere informanter opplever at samhandlingen er god, og forteller at de blant annet spiser lunsj, har småprat rundt kaffemaskinen og generelt har det hyggelig sammen (Informant 1-3, 4, 6-7, 9). Dette er helt i tråd med Lysgaards interaksjonsprosess, hvor samhandlingen skal foregå gjennom direkte og gjensidig kontakt med andre (Lysgaard, 1961/2001, s. 212). Lunsj- og kaffepauser er ifølge Lysgaard tilfeller av spontan, frivillig og uformell samhandling, hvilket er en prosess som knytter arbeidere sammen og som bidrar til at sosiale grupper utvikler seg (Lysgaard, 1961/2001, s. 212-213 & 271). Informantene på andre lokasjoner får derimot ikke samme mulighet til spontan og uformell samhandling med sine teammedlemmer i arbeidshverdagen.

Likevel, når teammedlemmene på tvers av lokasjoner skal samles fysisk og geografisk, foregår dette normalt ved fagsamlinger (Informant 1-2, 5, 9). Teamet har nemlig ikke lov til å arrangere utelukkende sosiale samlinger uten et faglig innhold (Informant 9). Det kan dermed tolkes til at fysiske samlinger preges av en mer profesjonell tilnærming, hvor fokuset først og fremst ligger på arbeidsrelaterte mål. I tråd med Lysgaards terminologi, kan fagsamlinger tolkes til å være systempålagt av det teknisk/økonomiske system, hvor lønnsomhet og effektivitet er av overordnet verdi (Axelsson et al., 2016, s. 106; Lysgaard, 1961/2001, s. 80 & 234). Derimot kan samhandling som finner sted samtidig som det faglige innholdet gi tilfeller av spontan og uformell samhandling (Lysgaard, 1961/2001, s. 270). Eksempelvis

gjennom samtaler, pauser, påfølgende middag og lignende. Det er imidlertid ikke arrangert mange fysiske samlinger de siste årene. Dette som en konsekvens av Covid-19, slik noen informanter pekte på (Informant 1, 5, 8). Flere teammedlemmer jobber i tillegg tidvis offshore, som kan vanskeliggjøre at alle teammedlemmene er til stede samtidig (Informant 8).

Et annet sentralt funn peker på verdien av å møtes fysisk ansikt-til-ansikt fremfor gjennom digitale verktøy (Informant 1-3, 5-7, 9). Noen informanter uttrykte at dette er noe de savner (Informant 2, 7). Det kommer blant annet frem at det er lettere å ta kontakt samt å løse problemer med teammedlemmer hvor det har vært en tidligere opplevelse og er en god relasjon i bunn (Informant 6). Ved å møte teammedlemmer gjennom lunsjpauser og lignende, er det enklere å vite hva de står for (Informant 3). Det er videre lettere å spørre om spørsmål og å lære av hverandre i en sosial sammenheng (Informant 7). Dette er i tråd med Lysgaard (1961/2001, s. 212-213), som hevdet at samhandling ved direkte og gjensidig kontakt med andre er et menneskelig behov som bidrar til å knytte arbeidere sammen. Funnene støttes ytterligere opp av tidligere forskning, som har vist at fysisk ansikt-til-ansikt samhandling har en viktig rolle i våre arbeidsforhold (Holton, 2001, s. 46). På bakgrunn av dette, kan det kan tolkes til at fysiske møter medfører at det er lettere å ta kontakt og samarbeide med hverandre, ettersom teammedlemmene da vil kjenne hverandre bedre.

På den annen side viser funnene at det nå er begrenset tid og muligheter til samhandling ettersom arbeidsbelastningen stadig øker, samt at selskapet har gjort en overgang til at møtevirksomhet nesten utelukkende skal foregå digitalt (Informant 1, 5, 8-9). Informant 1 synes at det sosiale på jobb har vært vanskelig siden pandemien av Covid-19, og var klar på at en hovedvekt av digitale møter og hjemmekontor har svekket det sosiale limet i teamet. Teammedlemmene sitter nå hovedsakelig foran en skjerm og klikker «møt-forlat», og som et resultat av dette treffes de omtrent ikke fysisk på arbeidsplassen. Mange har ikke lengre anledning til å spise lunsj i fellesskap, og det å møtes for kaffe må nesten bookes (Informant 1). I tråd med Lysgaards terminologi, kan dette tyde på mangel av spontan og uformell samhandling (Lysgaard, 1961/2001, s. 270). Å sitte i digitale møter gir ikke samme utbytte som ved fysiske møter, som var mer fremtredende før (Informant 1). Det er videre vanskelig å finne rom, tid, anledning, møteplasser og samhandlingsplasser på måten teamet har blitt organisert (Informant 5). Informant 8 føler seg nærmest usynlig i Teams-møter, og fortalte at det ikke er en fordel å være såpass usynlig at det påvirker arbeidsmuligheter. Informanten er ikke i stand til å vise hva som blir gjort i løpet av en arbeidsdag, ettersom ingen kan se det (Informant 8). Informant 3 opplever at ved å kun bruke Teams, er det lettere å bli irritert på

folk ettersom man ikke kjenner dem. Man kan følgelig «gå i fella» ved å tilegne folk egenskaper og meninger som de ikke har (Informant 3). Funnene kan støttes opp av tidligere forskning, som har vist en nedgang i medlemstilfredshet ved bruk av digital samhandling og kommunikasjon (Baltes et al., 2002, s. 156). Informant 9 fortalte at i en travel arbeidsdag vil litt sosialt innspill, eksempelvis ved å ta en prat med kollegaer eller en kopp kaffe sammen, føre til en bedre arbeidsdag, og tror følgelig at de kan være mer effektive på denne måten. Informanten tror nemlig at sosialt innspill og effektivitet henger sammen, og at det på sikt ikke vil være effektivt dersom de ikke kan ta seg pauser. Det informanten formidler kan sees i sammenheng med Lysgaards (1961/2001, s. 212) interaksjonsprosess, som i oppgaven anses som en samhandlingsprosess som bør foreligge for at teamet skal styrke sin effektivitet.

For å oppsummere, tyder funnene på at fysisk ansikt-til-ansikt samhandling er betydningsfullt og viktig i teamet, noe som støttes opp under sosiologisk gruppeteori (Homans, 1950; Lysgaard, 1961/2001). Det er fortrinnsvis ved fysisk samhandling at teammedlemmene bedre lærer hverandre å kjenne og knyttes sammen, som tyder på at Lysgaards interaksjonsprosess og nærhetsbetingelser samsvarer med de empiriske funnene til oppgaven. Det er videre lettere å ta kontakt og samarbeide med personer som teammedlemmene kjenner. Et hybridteam kan dermed møte på noen utfordringer når ikke alle teammedlemmene er samlokalisert. Eksempelvis ved å føle seg usynlig gjennom digitale møter, hvor ingen i teamet er fysisk til stede. Funnene viser også at teammedlemmene som er samlokalisert har færre muligheter for spontan og uformell samhandling som følger av stor arbeidsbelastning, digitale møter og hjemmekontor. Faktorer som tyder på å styrke samhandlingen er felles møteplasser, eksempelvis i form av ytterligere fagsamlinger og pauser. Digitalisering og økt bruk av hjemmekontor tyder imidlertid på å svekke samhandlingen i teamet.

5.3 Identifiseringsprosessen

Dette delkapittelet tar for seg identifiseringsprosessen, og knyttes til HMS-teamet som et fellesskap hvor teammedlemmene kan identifisere seg med hverandre, danne uformelle relasjoner seg imellom og føle en tilhørighet til teamet. Dette sees i sammenheng med Lysgaards identifiseringsprosess med tilhørende likhetsbetingelser som en sosial prosess for at team skal kunne styrke sin effektivitet. I tillegg til samhandling, hevder nemlig Lysgaard (1961/2001, s. 213) at å identifisere seg med andre også er et sosialt bånd som bidrar til å knytte arbeidere sammen. Identifiseringsprosessen svarer så til at medlemmene skal dele noen likheter med hverandre (Lysgaard, 1961/2001, s. 233). Teammedlemmene kan i tråd med

Lysgaard tolkes til å dele likheter ved at de arbeider innenfor samme overordnet team med felles forpliktelse for å nå felles målsetting. Ifølge Lysgaard (1961/2001, s. 264) bør det likevel være en viss variasjon i teammedlemmenes egenskaper og ferdigheter, ettersom et arbeiderkollektiv har bruk for forskjellige spesialiteter og interesser. Dette samsvarer med HMS-teamet, som er et tverrfaglig team sammensatt av medlemmer i ulik alder med ulik utdanningsbakgrunn, kompetanse, ferdigheter og erfaringer.

De empiriske funnene viser at informantene opplever teamet som et fellesskap (Informant 1, 3-7, 9). I tråd med Lysgaards arbeiderkollektiv kan det tolkes til at teamet er en felles enhet eller «vi-enhet» hvor teammedlemmene knyttes sammen fordi de deler en felles forpliktelse for oppgaver og felles mål (Lysgaard, 1961/2001, s. 213; Axelsson et al., 2016, s. 108). Sett i sammenheng med tidligere forskning, er fellesskap og samhold positivt relatert til effektivitet i team (Hjertø, 2013, s. 224).

Når det gjelder relasjoner i teamet, viser funnene at majoriteten av informantene har dannet uformelle relasjoner til sine teammedlemmer, herunder venn, nære kollega, samt andre gode og tette relasjoner seg imellom (Informant 1, 3-9). Informant 5 forteller om å først og fremst være profesjonelle kollegaer, men har dog utviklet noen nære og uformelle kollegaforhold hvor det blant annet kan prates om privatliv. Andre informanter forteller om vennskap (Informant 3, 6-7). Informant 9 forteller at teammedlemmer og kollegaer som informanten kjenner godt, er det mer naturlig og en lavere terskel for å ta kontakt med. Ifølge informanten medfører dette at jobben går bedre. Sett i sammenheng med tidligere forskning, kan teamet øke sin effektivitet ved god relasjonskvalitet slik at teammedlemmene kan samarbeide på en fruktbar måte (Bang, 2008).

På den annen side forteller informant 2 at det ikke er dannet uformelle relasjoner i teamet de siste årene, og tror at dette skyldes måten teamet er organisert på. Det kan tolkes til at en hovedvekt av digital kommunikasjon og samhandling, samt få fysiske samhandlingsarenaer og møteplasser kan vanskeliggjøre og danne relasjoner seg imellom. Som informant 2 påpekte, er det ingen faste møtepunkter bortsett fra Teams-møter. Ifølge Lysgaard (1961/2001, s. 211) skal imidlertid identifiseringsprosessen, så vel som samhandlingsprosessen og samarbeidsprosessen, finne sted over tid i utveksling mellom mennesker. Når kommunikasjon og samhandling i hovedsak består av digitale og formelle møter i et stort team med mange møtedeltakere (Informant 5), kan det derimot tenkes å være vanskelig og etablere uformelle relasjoner seg imellom og på denne måten ivareta identifiseringsprosessen. Eksempelvis

peker funnene i retning av at det er lettere å bygge uformelle relasjoner ved å møte sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt (Informant 5-7, 9). Dette gir empirisk støtte til Lysgaards teori hvor et arbeiderkollektiv utvikles og styrkes først når likhetsbetingelsene, nærhetsbetingelsene og problembetingelsene ivaretas (Lysgaard, 1961/2001, s. 211-213; Aakvaag, 2008, s. 19). Dersom disse ivaretas i teamet, kan det i tråd med tidligere forskning styrkes og i større grad oppnå mål, samt at oppgaveutførelse og levedyktigheten til teamet kan øke (Balkundi & Harrison, 2006, s. 49). Som påpekt i forrige delkapittel kunne for eksempel informant 6 fortelle at det er lettere å starte en samtale og løse problemer med personer hvor det er et godt forhold og en god relasjon i bunn. Å kjenne sine kollegaer personlig gjør det lettere å vite hvorledes de reagerer i ulike situasjoner (Informant 7). Man jobber også lettere sammen med personer man trives med (Informant 4).

For å oppsummere, viser identifiseringsprosessen at teammedlemmene identifiserer seg med hverandre og deler likheter når det gjelder å arbeide innenfor samme overordnet team med en felles forpliktelse overfor oppgaver og felles mål. Teamet oppleves som et fellesskap, og majoriteten av informantene har dannet uformelle relasjoner i teamet. En informant har imidlertid ikke dannet relasjoner bortsett fra å være kollegaer og teammedlemmer, noe som tyder på å skyldes teamets organisering og mangel på fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon og samhandling. Videre indikerer det å kjenne hverandre og ha gode relasjoner seg imellom en lavere terskel for å ta kontakt og et lettere samarbeid. De empiriske funnene gir støtte til Lysgaards teori ved at identifiseringsprosessen kan styrke teamets effektivitet, dog har ikke oppgaven tatt inngående for seg ytterligere delte likheter mellom teammedlemmene.

5.4 Kommunikasjonsprosessen

Denne prosessen handler om hvorledes teammedlemmene kommuniserer med hverandre, og gjennom kommunikasjon kan sørge for et effektivt samarbeid. I dette delkapittelet vil kommunikasjonsprosessen, samarbeidsprosessen og samhandlingsprosessen tidvis kunne overlappe hverandre. Kommunikasjonsprosessen vil imidlertid knyttes til Habermas' teori om kommunikativ handling, hvilket innebærer å koordinere oppgaver eller handlingsplaner gjennom en felles fremforhandlet språklig enighet eller konsensus (Aakvaag, 2008, s. 175).

Utvikling og integrering av digitale kommunikasjonsverktøy har muliggjort nye og utvidede former for gruppearbeid, hvor fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon ikke lengre er den eneste metoden for å diskutere og fatte beslutninger i team (Baltes et al., 2002, s. 156). Et vesentlig empirisk funn, også nevnt i tidligere delkapitler, viser at kommunikasjon og

samhandling mellom teammedlemmene hovedsakelig foregår digitalt (Informant 1-9). Så lenge teamarbeidet er etablert og organisert på tvers av geografiske lokasjoner, er digitale kommunikasjonsverktøy nødvendig for å oppnå kommunikasjon og samhandling (Informant 8). Samtlige informanter har trukket frem enkle og effektive digitale kommunikasjonsverktøy som har blitt innført de siste årene som følger av Covid-19, hjemmekontor og nylig omorganisering (Informant 1-9). Disse benyttes hyppig, både på tvers av lokasjoner og i HMS-teamet seg imellom generelt. Teammedlemmer som er samlokalisert benytter også fysiske møter når dette lar seg gjøre (Informant 1-4, 6-7, 9). I tillegg benyttes det noen felles samlinger når dette egner seg bedre, eksempelvis ved drøfting av større temaer (Informant 5).

Som tidligere nevnt, oppstår det diskusjoner i forkant av beslutninger (Informant 1-9). Dog forsøker teammedlemmene å skape konsensus rundt valg før implementering (Informant 1). Dette gjøres først og fremst ved at teammedlemmene forsøker å snakke seg frem til enighet (Informant 4), noe som samsvarer med Habermas' teori om kommunikativ handling. Gjennom kommunikative handlinger kan teammedlemmene snakke eller diskutere seg frem til konsensus som derigjennom vil koordinere og utgjøre grunnlaget for deres handlinger (Aakvaag, 2008, s. 175). Diskusjoner medfører at alle teammedlemmene blir hørt og får frem sine synspunkt (Informant 4-5, 7), og sammen kan de bruke hverandres ulikheter for å komme opp med best mulig løsninger (Informant 7). Teammedlemmene må imidlertid være forberedt på å ikke alltid kunne ha rett eller få gjennom det de selv ønsker (Informant 7). Gjennom kommunikative handlinger vil det derfor være viktig at teammedlemmene har et åpent sinn om hvorledes en samtale skal resultere, og de bør likeledes være forberedt på å bli revidert, tilbakevist eller avvist (Joas & Knöbl, 2009, s. 235). Funnene tyder på at teammedlemmene ofte klarer å snakke seg frem til konsensus, og gir derfor empirisk støtte til Habermas' teori om kommunikativ handling. Likevel hender det innimellom at en leder eller andre må ta en beslutning på vegne av teamet når de ikke klarer å snakke seg frem til konsensus (Informant 2). Da kan det tenkes at «kraften i det bedre argument» vinner frem (Aakvaag, 2008, s. 174).

Livsverden skaper rammeverket for kommunikative handlinger, og kan forstås som en bakgrunnskonsensus av antakelser som tas for gitt og ferdigheter som mestres på en ubetenkt måte (Nygaard, 1995, s. 157; Aakvaag, 2008, s. 177). Det kan tolkes at teammedlemmene til en viss grad deler en felles livsverden, ettersom de sosialiseres inn i samme overordnet team hvor deres arbeidsoppgaver faller innenfor helse-, miljø- og sikkerhet og felles målsetting. Dette skal i så fall, i tråd med Habermas, føre til at deres kommunikative handlinger normalt forløper uten problemer ved at teammedlemmene ikke trenger å problematisere at det som

sies i en språklig formidlet samhandling er sant, riktig og sannferdig. Dette kan trolig bidra til en mer effektiv kommunikasjon i teamet, ettersom det er mye som allerede tas for gitt (Aakvaag, 2008, s. 177). Ulikhet i eksempelvis alder, bakgrunn, fagfelt og ferdigheter kan imidlertid utfordre den kommunikative handlingen ved at teammedlemmene kan ha forskjellige forståelser og perspektiver av sin livsverden, som derigjennom kan føre til ulike tolkninger, samt uenigheter og diskusjoner i teamet. Ifølge Habermas vil det dermed være gjeldende å ha åpne og ærlige diskusjoner, gi gode argumenter og begrunne gyldigheten til det som sies, slik at teammedlemmene kan komme frem til en felles fremforhandlet konsensus i fellesskap (Joas & Knöbl, 2009, s. 234-235; Aakvaag, 2008, s. 174-176).

Videre belyser de empiriske funnene at kommunikasjon har særdeles stor betydning i teamet (Informant 1-9). Det er eksempelvis viktig å kommunisere for at alle teammedlemmene skal dele en felles forståelse (Informant 4), slik at ingen kaster bort tid på å gjøre noe som allerede er gjort, eller som ikke forventes å bli gjort (Informant 6). I tråd med Habermas' terminologi kan det dermed tenkes at teammedlemmene må oppnå en felles fremforhandlet konsensus for å sikre effektivitet i teamet (Aakvaag, 2008, s. 175). Dersom teammedlemmene ikke deler en felles forståelse, vil de trolig ikke vite hva som skal gjøres eller hvordan det skal gjøres. Et team innebærer nemlig at teammedlemmer deler felles forståelse og forpliktelse, både overfor oppgaver og målsetting (Schiefløe, 2019, s. 225). Gjennom kommunikative handlinger kan teammedlemmene ved bruk av gyldige argumenter koordinere oppgaver og derigjennom diskutere seg frem til en felles situasjonsdefinisjon for å oppnå konsensus (Aakvaag, 2008, s. 173-175). Uten kommunikative handlinger kan det på den annen side tenkes til å vanskeliggjøre å oppnå felles forståelse, koordinere oppgaver og samarbeide i team. Dette samsvarer med tidligere forskning, som har vist at kommunikasjon er selve grunnlaget for grupper (Hjertø, 2013, s. 165), og en viktig komponent for å prestere i team (Marlow et al., 2018, s. 145).

Det kan antydes at teamets ulike kommunikasjonsmetoder kan ha forskjellige innvirkninger på samarbeidet. I tråd med funnene, opplever informant 2 at det både er lettere å få til en bedre og mer munter dialog, samt å utfordre hverandre når teammedlemmene kommuniserer fysisk ansikt-til-ansikt til sammenligning med digitale kommunikasjonsverktøy. Gjennom digitale møter hender det at teammedlemmene ikke klarer å komme til konsensus om hvordan de skal utføre og levere oppgaver, noe som skaper frustrasjon i hele det overordnede HMS-teamet (Informant 2). Dette samsvarer med tidligere forskning på feltet, som har vist at digital kommunikasjon reduserer effektivitet i team ved at det tar lengre tid å skape konsensus og å

fullføre oppgaver (Holton, 2001, s. 46; Baltes et al., 2002, s. 165). Habermas' teori om kommunikatív handling tar for seg språklig formidlet samhandling, men ser imidlertid ikke ut til å påpeke hvorvidt dette også innbefatter digital kommunikasjon. Etersom teorien stammer fra 1981, kan den tenkes til å omhandle fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Likevel, så lenge kommunikasjonen foregår språklig, det være seg gjennom fysiske eller digitale møter, vil Habermas' teori kunne bidra til å forklare hvorledes teammedlemmene kan skape konsensus seg imellom. Dette ved å ha åpne og ærlige diskusjoner hvor teammedlemmene koordinerer sine handlingsplaner og snakker seg frem til enighet (Joas & Knöbl, 2009, s. 235; Aakvaag, 2008, s. 175). Når det gjennom kommunikatív handling avklares hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre hva og hvordan det skal gjøres, kan det trolig bli lettere å samarbeide effektivt mot felles mål.

Det kan videre tenkes at digital kommunikasjon, særlig i tekstformat, kan bli mer overfladisk, samt at det kan medføre kortere kommunikasjonsutvekslinger fremfor gjennom en *språklig* formidlet samhandling som Habermas vektlegger i sin teori (Aakvaag, 2008, s. 175). Det kan dermed bli lettere å misforstå budskap, samt at et budskap kan være uklart eller unøyaktig. Informant 9 trakk eksempelvis frem at kommunikasjon gjennom e-post skaper en større avstand mellom sender og mottaker, og at det derfor er bedre å ringe først. Videre poengterte informanten at ved e-post er det ikke sikkert at mottakeren tolker teksten på samme måte som det var ment. Funnet kan tolkes til at telefonsamtaler i forkant av budskap formidlet i e-post kan bidra til å øke felles forståelse av informasjon som skal formidles.

Videre har omfanget av digitale møter økt (Informant 1, 5). Informant 7 la dog vekt på at digitale verktøy trolig har styrket teamtilhørigheten ved at de nå kan ha daglige samtaler på tvers av lokasjoner, og ikke lengre kun trenger å forholde seg til teammedlemmer på samme lokasjon. Derimot kan teammedlemmer som befinner seg på andre geografiske lokasjoner gå glipp av kunnskapsdeling gjennom småprat ved pulten og rundt kaffemaskinen (Informant 4). Informant 5 som til daglig går glipp av fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon med sine teammedlemmer, opplever at kommunikasjon gjennom digitale verktøy fungerer godt i forhold til effektivitet, men at det i enkelte tilfeller egner seg bedre å møtes fysisk, for eksempel ved drøfting av større tema. Når teammedlemmene samles fysisk for å drøfte eller diskutere større tema, åpnes muligheten for at hvert medlem lettere kan uttrykke og dele sine meninger og synspunkter, samtidig som de kan lytte til andres. I så måte kan dette bidra til at beslutninger er godt begrunnet ved at teammedlemmene snakker seg frem til konsensus, og innfrir de tre gyldighetskravene (Aakvaag, 2008, s. 175-176).

For å oppsummere, avdekker resultatene at kommunikasjon er helt essensielt i teamet. Ved å gjøre bruk av kommunikative handlinger kommer teammedlemmene frem til konsensus for å vite hva, hvem og hvordan oppgaver skal utføres. Det kommer videre frem at det er lettere å få til en god dialog og utfordre hverandre ved fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Ved digital kommunikasjon hender det imidlertid at teamet bruker lengre tid på å skape konsensus. Geografiske avstander medfører samtidig at teammedlemmer på andre lokasjoner kan gå glipp av småprat. Habermas' teori om kommunikativ handling får empirisk støtte når det gjelder å diskutere seg frem til konsensus, men tar imidlertid ikke for seg hvorvidt dette også kan gjøre seg gjeldende for digital kommunikasjon.

5.5 Tillitsprosessen

Prosessen om tillit knyttes til at teammedlemmene stoler på hverandre og derigjennom kan sørge for et effektivt samarbeid. Dette delkapittelet vil sees i sammenheng med Blau, hvor tillit i sosiale relasjoner oppstår som et resultat av gjensidige forpliktelser og bytter (Blau, 1986, s. 94). Tillitsprosessen vil til en viss grad overlappe med øvrige sosiale prosesser.

Et gjennomgående funn peker på at å kunne ta kontakt og spørre hverandre om spørsmål, samt støtte og hjelpe hverandre, bidrar til å skape tillit i teamet (Informant 1-4, 7, 9). Det er en veldig lav terskel for å spørre om hjelp i teamet, og teammedlemmene prioriterer å hjelpe hverandre (Informant 9). Dette kan sees i sammenheng med bytteteori, hvor samhandling mellom teammedlemmene foregår ved å bytte goder med symbolsk verdi seg imellom (Grønmo, 2019, s. 41). Det kan tolkes at å hjelpe og støtte hverandre er en form for sosiale bytter som forekommer mellom teammedlemmene. I tråd med Blau vil i så fall slike bytter basere seg på frivillige handlinger (Blau, 1986, s. 91), og det er rimelig å anta at å hjelpe og støtte sine teammedlemmer er frivillig så fremt de har tid og kan prioritere det. Dog er det først ved å gjengjelde tjenester til andre at man beviser at man kan stoles på (Blau, 1986, s. 94). Siden informantene har uttrykt at teammedlemmene både støtter og hjelper hverandre, kan det tenkes at å fortsette og gjengjelde slike tjenester seg imellom er en tilbakevendende bytteprosess. For å inneha stabile sosiale relasjoner til sine teammedlemmer, er tillit avgjørende (Blau, 1986, s. 99). Gjensidig tillit oppmuntrer således til å fortsette å utveksle bytter, eksempelvis ved å fortsette å hjelpe hverandre, gi støtte eller råd (Blau, 1986, s. 315). Et annet sentralt funn peker på at tillit er noe som kontinuerlig jobbes med:

[...] Jeg føler jo også det er en ting man kontinuerlig jobber med, det her med at jeg kan ta kontakt med en kollega når jeg har en utfordring i en jobbsituasjon og får et

svar som er på en måte fra en kilde da sånn jeg vet at jeg kan stole på det svaret, det er jo en måte å skape tillit jobbmessig på. At jeg vet at jeg alltid kan få hjelp hvis jeg trenger det og at jeg kan strekke ut ei hånd også hvis noen andre trenger det.
(Informant 7).

I tråd med Blau (1986) kan utsagnet til informant 7 tolkes til at tillitsfulle relasjoner til kollegaer og teammedlemmer utvikles i en gradvis prosess, og at det er noe som kontinuerlig må jobbes med for å bygge opp, samt for å kunne opprettholde over tid (s. 94). Videre kan utsagnet indikere at tillit ikke er noe som kommer av seg selv, men gradvis utvikles ved å støtte og hjelpe hverandre og bytte slike tjenester over tid (Blau, 1986, s. 94). Å vite at man alltid kan få hjelp hvis det trengs, samtidig som man selv kan hjelpe andre hvis de trenger det (Informant 7), er helt i tråd med Blau (1986) hvor man ved å gjengjelde tjenester til andre demonstrerer sin pålitelighet overfor hverandre (s. 94). Informant 1 støtter dette ved å si at: «[...] Tillit ... det er fine ord fordi det går begge veier, sant». Gradvis utvidelse av gjensidige bytter fører til en voksende gjensidig tillit (Blau, 1986, s. 94), og det er ved å bytte tjenester seg imellom at tilliten vokser frem i sosiale relasjoner (Blau, 1986, s. 99).

[...] Det er jo ingen tvil om at jeg bruker de kollegaene som jeg har tillit til mer enn de jeg kanskje ikke har bygd opp, eller ikke fått mulighet til å bygge opp den samme tilliten til på samme måte, på grunn av åpenbart sosiale relasjoner da, også da så vil du jo bruke de du kanskje snakker med oftere, kanskje møter oftere [...]. (Informant 7).

Utsagnet kan sees i sammenheng med Blau (1986, s. 95) ved at (ytre) fordeler som utveksles i teamet påvirkes av mellommenneskelige forhold. Funnet viser at informant 7 tenderer å henvende seg til kollegaer hvor det allerede finnes tillit, i stedet for kollegaer som informant 7 ikke har fått mulighet til å bygge opp samme tillit til. Videre peker informant 7 på å henvende seg til kollegaer som informant 7 snakker ofte med og møter oftere. Dette kan tyde på at hyppig kommunikasjon og samhandling i større grad bidrar til å skape tillit (Holton, 2001, s. 36). Ettersom flere teammedlemmer er geografisk adskilt fra hverandre, kan det tenkes at teammedlemmene som informant 7 ikke påtreffer eller prater med i sin arbeidshverdag, ikke har gitt mulighet til å bygge opp samme tillit til. Det er som nevnt gjennom gradvis forpliktelser ved sosiale bytter at tillit skapes (Blau, 1986, s. 99). Funnet peker i retning av at dersom teammedlemmene møtes oftere, kan det tenkes at det vil gi mulighet til å bygge opp tillit og sosiale relasjoner til andre medlemmer i teamet over tid (Blau, 1986, s. 94).

Videre viser et funn fra informant 5 at halvparten av arbeidskapasiteten brukes til å skape relasjon og tillit. Informantens tilnærming til teammedlemmene er å jobbe uformelt og bekrefte formelt. I lys av Blau (1986) kan det tenkes at å jobbe uformelt fører til at det er lettere å utveksle sosiale bytter og derigjennom utvikle tillit og stabile sosiale relasjoner til sine teammedlemmer. Dette kan tenkes å medføre at teammedlemmene blir bedre kjent med hverandre, slik at de kan føle seg komfortable med å dele informasjon, samt å støtte og hjelpe hverandre. Informant 8 forteller imidlertid at tillit ikke er noe som skapes, men er noe man i utgangspunktet har så sant man ikke ødelegger eller mister det. Utsagnet gir ikke empirisk støtte til Blau (1986, s. 99), som på sin side hevdet at tillit er noe som gradvis skapes. En mulig forklaring til informant 8 kan være at i et team hvor man er satt til å samarbeide og koordinere oppgaver, vil tilliten være der i utgangspunktet, men kan ødelegges eller mistes dersom noen ikke skulle oppfylle sine forpliktelser. Ved å gjengjelde tjenester og forpliktelser til andre, eksempelvis ved å hjelpe hverandre eller å levere oppgaver i henhold til avtalt tid, opprettholdes tilliten som ifølge informant 8 allerede er der (Blau, 1986, s. 94). Det kan også tenkes at man vil ha en viss formening om sine teammedlemmer ettersom man befinner seg i en teamsammensetning.

Samtlige av informantene kunne fortelle at tillit i teamet har stor betydning for teamarbeidet (Informant 1-9). Tillit er viktig fordi teammedlemmene ber hverandre om å levere (Informant 1). Utsagnet «[...] *Har du ikke tillit, så blir det ikke effektivt [...]*» indikerer at tillit er viktig for at teamet skal være effektivt (Informant 5). Det er videre viktig å inneha tillit for å kunne si ifra dersom noen ikke synes at noe er rett (Informant 4). Uten tillit vil man ikke rapportere, noe som er helt nødvendig å gjøre i denne type industri (Informant 5). Dette samsvarer med tidligere forskning på feltet, som har vist at tillit er en viktig ressurs for medlemmer i team (Hartwig et al., 2020, s. 183), og en viktig mekanisme for å forbedre effektivitet (Costa & Anderson, 2010, s. 149). Det kan derfor tenkes at å inneha tillit seg imellom gjør det lettere å samarbeide med hverandre og øke effektivitet med henblikk på oppgaveutførelse, ettersom tillit er avgjørende for å inneha stabile relasjoner til sine teammedlemmer (Blau, 1986, s. 99).

Det var som nevnt kun et fåtall av informantene som eksplisitt berørte hva som kan styrke og svekke tillit innad i teamet. Eksempelvis uttrykte informant 5 at å møte sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt er viktig for å bygge tillit og relasjoner seg imellom. Det er enklere å bygge tillit til de man har møtt fysisk, hilst på og pratet med (Informant 5). Dette kan sees i sammenheng med Blau (1986, s. 99), ettersom tillit i sosiale relasjoner gradvis vokser frem gjennom bytter i sosial samhandling. Som vi også har sett gjennom øvrige deler av analysen,

savner noen informanter å møtes mer fysisk ansikt-til-ansikt (Informant 2, 7). Det kan tenkes at det kan være vanskeligere å bygge tillit når store deler av samhandling og kommunikasjon foregår digitalt, og teammedlemmene møtes sjeldnere fysisk. I litteraturen betraktes nemlig tillit i team som et produkt skapt av hyppig kommunikasjon og samhandling (Bang, 2008; Holton, 2001, s. 36).

For å oppsummere tillitsprosessen, peker funnene på at å hjelpe og støtte hverandre er viktig for å skape tillit. Det kommer frem at tillit er en kontinuerlig prosess, og må jobbes med over tid for å bygge og opprettholde. Det kommer videre frem at tillit har stor betydning i teamet. I et team hvor medlemmene ber hverandre om å levere, er det viktig å stole på hverandre. Uten tillit vil ikke teamet kunne være effektivt. Funnene tyder på at det er en større grad av tillit i relasjoner hvor teammedlemmene snakker og møter hverandre oftere. Videre avdekker funnene at fysiske ansikt-til-ansikt møter er viktig for å bygge tillit og relasjoner seg imellom. Det kan dermed være problematisk å bygge og opprettholde tillit når store deler av samhandling og kommunikasjon foregår digitalt.

5.6 Avsluttende diskusjon

Hittil har analysen tematisk gjennomgått de fem sosiale prosessene samarbeid, samhandling, identifisering, kommunikasjon og tillit for å finne mønstre i de empiriske funnene ved hjelp av teoretiske analyseredskaper og tidligere forskning. I dette delkapittelet vil jeg sammenfatte funn fra analysen med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene, ved å trekke sammen tråder og oppsummere hovedtendenser.

5.6.1 Hvilken betydning har sosiale prosesser i team?

Denne delen svarer til forskningsspørsmål 1, hvis hensikt har vært å undersøke betydningen av de fem sosiale prosessene i HMS-teamet. Her vil jeg se på prosessene separat, selv om de har vist seg å overlape hverandre i analysen.

Samarbeidsprosessen handler om å stå overfor oppgaver og utfordringer som best løses i fellesskap. Funnene fra analysen viser at teammedlemmene trives med å jobbe i et team. I fellesskap kan teammedlemmene komme frem til løsninger som et individ trolig ikke ville klart på egenhånd, på tvers av utdanningsbakgrunner med ulikhet i kompetanse, ferdigheter og erfaringer. Teammedlemmene benytter seg av erfaringsoverføringer og hjelper hverandre for å nå felles mål. Teamet oppnår dermed lettere problemløsning, samt bedre og sterkere leveranser. I denne prosessen er det dog viktig at teammedlemmene deler en felles forståelse

og tolkning av oppgaver og utfordringer (problemfortolkning), samt at det tydeliggjøres *hvilke og hvordan* oppgaver skal utføres. Ved å revidere Lysgaards problemtolkningsprosess og problembetingelser til en samarbeidsprosess, gir funnene empirisk støtte til at dette er en sosial prosess av betydning som må ivaretas for at teamet skal styrkes og fungere effektivt.

Samhandling er en grunnleggende sosial prosess i team hvor medlemmene samhandler med hverandre (Lysgaard, 1961/2001, s. 211). Flertallet av informantene opplever at den sosiale samhandlingen i teamet er god. Det kommer særlig frem at det er en verdi i å møte sine teammedlemmer fysisk ansikt-til-ansikt. Dette er noe teammedlemmene savner, ettersom en stor del av den daglige samhandlingen er endret fra fysisk til digital. Ved å samhandle fysisk, tyder funnene på at det er lettere å spørre hverandre om problemstillinger som kommer opp i gitte situasjoner, og informantene opplever å lære mer av sine teammedlemmer fremfor å samhandle gjennom et kamera. Fysisk samhandling i form av småprat eller kaffe har verdi i at arbeidsdagen oppleves bedre. De empiriske funnene gir støtte til Lysgaards interaksjonsprosess og nærhetsbetingelser, og støtter opp under at fysisk samhandling i form av å være i fysisk nærhet av hverandre er viktig for at teammedlemmene skal knyttes sammen slik at teamet skal styrkes og fungere effektivt. Likevel opplever flere at samhandling gjennom digitale verktøy fungerer godt. Dermed kan nærhetsbetingelsen også gjøre seg gjeldende for *digital* nærhet. Dette tyder imidlertid på å være tilfelle dersom man er allerede er integrert i teamet og har et etablert nettverk i bunn.

Identifisering er likeledes en grunnleggende sosial prosess i team hvor medlemmene identifiserer seg med hverandre, danner relasjoner seg imellom og utvikler et fellesskap (Lysgaard, 1961/2001, s. 211). Majoriteten av informantene opplever teamet som et fellesskap. Videre har flesteparten av informantene dannet gode, og eller tette relasjoner i teamet. Resultatene tyder på at det er en lavere terskel og lettere å ta kontakt med teammedlemmer hvor det er en god relasjon i bunn. Selv om teammedlemmene identifiserer seg med hverandre ved å jobbe i samme team og deler felles mål, kan de også dele andre likheter. Funnene gir empirisk støtte til Lysgaards identifiseringsprosess ved at å identifisere seg med andre, knyttes medlemmene sammen i teamet slik at teamet kan styrkes. Funnene viser at relasjonskvalitet er viktig for å trives sammen, jobbe godt og samarbeide på en fruktbar måte (Bang, 2008). Trolig kan også andre delte likheter, som bakgrunn, alder og fritidsinteresser knytte medlemmer ytterligere sammen. Dog har ikke oppgaven beskjeftiget seg med dette.

Kommunikasjonsprosessen knyttes til kommunikative handlinger hvor det etableres felles forståelse og konsensus mellom teammedlemmene (Aakvaag, 2008, s. 175). Resultatene signaliserer at kommunikasjon har en essensiell betydning i teamet, ettersom medlemmene må gjøre bruk av kommunikative handlinger for å skape en felles forståelse, samt for å kunne koordinere oppgaver seg imellom. Det er nødvendig å kommunisere for å vite hva som skal gjøres, og hvordan det skal gjøres. Uten kommunikasjon kan det tenkes at teammedlemmene ikke vil vite hva de skal gjøre som et team. Det kan derfor antydes at kommunikasjon er en av de viktigste prosessene i teamet. Fungerer kommunikasjonen, kan det legges til rette for at øvrige prosesser fungerer.

Tillitsprosessen knyttes til å skape og opprettholde tillit i sosiale relasjoner som følger av gjensidige bytter og forpliktelser (Blau, 1986, s. 94). Resultatene fra analysen viser også at tillit har stor betydning i teamet. Ved å bygge tillit seg imellom skapes relasjoner hvor det er lettere å spørre om hjelp, råd og støtte. Det kan tenkes å bli lettere å dele informasjon, og åpenhet for å si ifra dersom medlemmene ikke er enig i noe. Det har også stor betydning for selve samarbeidet ettersom teammedlemmene ber hverandre om å levere, og må derfor kunne stole på at alle gjør jobben som de er satt til å gjøre.

For å sammenfatte, gir resultatene empirisk støtte for at hver av de fem sosiale prosessene er viktige og har stor betydning i teamet. Likevel indikerer resultatene at kommunikasjon og tillit er de mest essensielle sosiale prosessene i team. For det første er kommunikasjon avgjørende for at teammedlemmene skal kunne etablere felles forståelse for å samarbeide og koordinere oppgaver rundt felles mål. For det andre, er tillit betydelig viktig i den forstand at teammedlemmene må stole på hverandre ved at det som skal gjøres og leveres, faktisk blir gjort. De må likeledes ha tillit til hverandre for å kunne rapportere og gi beskjed dersom det er noe de ikke er enig i. Tillit er videre viktig for å inneha stabile sosiale relasjoner i teamet. Utover dette, indikerer funnene at de fem sosiale prosessene samspiller med hverandre, og vil derfor kunne påvirke hverandre. Eksempelvis kan manglende kommunikasjon og samhandling medføre manglende utvikling av tillit og relasjoner, som derigjennom kan medføre en høy terskel for å ta kontakt og hjelpe hverandre.

5.6.2 På hvilken måte kan sosiale prosesser bidra til effektivitet i team?

Overfor har vi sett på forskningsspørsmål 1, som har undersøkt hvilken betydning de sosiale prosessene har i teamet. Denne delen vil svare til forskningsspørsmål 2, som knyttes til på

hvilken måte de sosiale prosessene kan bidra til effektivitet i teamet. Denne delen vil likeledes se på prosessene separat.

Samarbeidsprosessen bidrar med erfaringsoverføringer, og gir bedre, sterkere og mer effektive løsninger og leveranser i teamet. Når teammedlemmene koordinerer oppgaver og samarbeider på en fruktbar måte, er det rimelig å anta at det vil bidra til effektivitet. For at teamet skal kunne øke sin effektivitet, må det imidlertid tydeliggjøres hva de skal gjøre og hva de ikke skal gjøre, slik at de kan dele en felles forståelse.

Samhandlingsprosessen bidrar til at teammedlemmene blir bedre kjent og lærer av hverandre, samt skaper tillit og uformelle relasjoner seg imellom. Prosessen tyder på å simplifisere samarbeid og gir lavere terskel for å spørre hverandre om hjelp, råd og støtte. Det viser seg videre å være en verdi i å møtes fysisk ansikt-til-ansikt. Ved å ta seg tid til pauser og få sosialt innspill i arbeidshverdagen, kan teamarbeidet trolig bli mer effektivt.

Identifiseringsprosessen bidrar til at teammedlemmene opplever et fellesskap og danner uformelle relasjoner seg imellom. Relasjoner i teamet tyder på at det er lettere å ta kontakt og spørre om hjelp, å vite hvorledes teammedlemmene reagerer i ulike situasjoner, samt at det vil være lettere å samarbeide om å løse problemer. Ved god relasjonskvalitet mellom teammedlemmene kan teamet bli mer effektivt (Bang, 2008).

Kommunikasjonsprosessen bidrar til at teammedlemmene etablerer en felles forståelse, slik at tidsbruk blir effektiv. Når teammedlemmene skaper konsensus ved å koordinere oppgaver og handlingsplaner, er det rimelig å anta at de vil jobbe mer effektivt. De vil da vite hvem, hva og hvordan oppgaver skal utføres. God kommunikasjon seg imellom kan videre forhindre misforståelser, uklarhet og diskusjoner, som informantene forteller at de bruker mye tid på.

Tillitsprosessen bidrar til at teammedlemmene utvikler gjensidig tillit og stabile sosiale relasjoner til hverandre i teamet. Å ha tillit til at teammedlemmene gjør det de skal gjøre, samt at medlemmene hjelper og støtter hverandre, kan medføre et lettere samarbeid, og derigjennom føre til effektivitet i teamet.

Funnene tyder igjen på at de sosiale prosessene samspiller og påvirker hverandre. Samhandling og kommunikasjon bidrar til utvikling av relasjoner og tillit, som derigjennom kan medføre et stabilt samarbeid, lettere problemløsning, hjelp og støtte, sterkere leveranser og følgelig et effektivt team. Resultatene tyder altså på at effektivitet i stor grad er et resultat

av samspillet mellom de fem sosiale prosessene som foregår mellom teammedlemmene. Funnene gir dermed empirisk støtte til at de sosiale prosessene kan bidra til effektivitet i teamet på flere måter.

5.6.3 Hva kan styrke og svekke sosiale prosesser i team?

Denne delen svarer til forskningsspørsmål 3, som knyttes til hva som kan styrke og svekke de sosiale prosessene i teamet. Hittil har vi sett at de fem sosiale prosessene tyder på å samspille og påvirke hverandre. I denne delen vil jeg derfor se på prosessene mer samlet.

Analysen har hatt et søkelys på at økt bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, samt hjemmekontor, omorganisering og derigjennom geografiske avstander mellom teammedlemmene både kan styrke og svekke de fem sosiale prosessene i teamet. Det vil derfor være nærliggende å vektlegge dette. På den ene siden, viser funnene at digitale kommunikasjonsverktøy medfører en lettere og mer fleksibel samarbeidsprosess på tvers av lokasjoner. Samarbeidsplattformen og det digitale kommunikasjonsverktøyet Teams muliggjør blant annet visualisering ved bruk av videokonferanser, deling av informasjon, samt et chat-verktøy som fremheves som en enkel og effektiv kommunikasjonsmetode i teamet. Dette har gjort at olje- og gasselskapet kan gå bort fra geografi for å sette sammen et team, og innhenter kompetanse uavhengig av hvor teammedlemmene befinner seg. Det er enkelt og effektivt å ta kontakt med hverandre, og på den måten er det lettere å samarbeide selv om medlemmene befinner seg andre steder. Det er videre enkelt å sette opp møter, ringe, sende en e-post eller meldinger i chat-verktøyet.

På den andre siden, påpeker informantene at det har blitt mindre tid til sosial samhandling, eksempelvis i form av felles lunsjpauser, kaffepauser, småprat, samt at det arrangeres få felles samlinger. Videre øker antallet møter, teammedlemmene får flere oppgaver å håndtere som følgelig medfører en stor arbeidsbelastning, og det er et begrenset tidsrom til rådighet for pauser. Mange har i tillegg hjemmekontor flere dager i uken, og møtes dermed sjeldnere på arbeidsplassen.

Funnene tyder på at det er en manglende tilstedeværelse av fysiske kommunikasjons- og samhandlingsprosesser som kan binde teammedlemmene sammen for å gjennomgå identifiseringsprosessen og tillitsprosessen. Dette anses som viktig i HMS-teamet, ettersom informantene har påpekt at fysiske møter kan simplifisere det å skape uformelle relasjoner og tillit seg imellom. Det er en lavere terskel og lettere for å ta kontakt med personer som

informantene har møtt, håndhilst på og fått en relasjon til. En informant fortalte at det ikke er dannet noen relasjoner de siste årene, bortsett fra å være kollegaer og teammedlemmer. Dette kan tyde på at det er vanskeligere å bygge relasjoner seg imellom når hovedarenaen for kommunikasjon og samhandling nå foregår primært digitalt.

Det kommer videre frem i analysen at det kan være vanskelig å dele felles forståelse for budskap og oppgaver ettersom teamet er stort og innehar teammedlemmer med ulikhet i alder, bakgrunn, profesjon, kompetanse og erfaringer. Dersom teammedlemmene ikke klarer å skape konsensus, må en leder eller andre ta en beslutning. Diversitet og tverrfaglighet i teamet fremheves likevel som en styrke. Funnene tyder på at det bør være klart og tydelig hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Likevel viser det seg at det kan være utfordrende å samarbeide når teamet er stort, mange mennesker skal bli hørt, og det er ulik tolkning og forståelse av oppgaver og krav. Særlig poengteres det at teamets omorganisering har medført misforståelser, uklarhet og diskusjoner rundt oppgaver og lignende. Dette er noe som må tydeliggjøres for at samarbeidsprosessen skal styrkes. Mindre fysisk og språklig kommunikasjon kan videre svekke kommunikasjonsprosessen ved at det kan bli vanskeligere å komme til felles situasjonsdefinisjon og konsensus. Det oppleves som enklere å ha en god dialog når teammedlemmene møtes fysisk.

For å sammenfatte, indikerer funnene at å treffes i fysiske settinger bidrar til å styrke de sosiale prosessene i teamet. Dette er klart forankret i analysen, både i empiriske funn, etablert sosiologisk teori og tidligere forskning på feltet. Eksempler på dette kan inkludere felles lunsj, kaffepauser eller jevnlig samlinger hvor samtlige teammedlemmer får mulighet til å delta. På den annen side indikerer funnene at overveiende digital samhandling og kommunikasjon, samt hjemmekontor og stor arbeidsbelastning kan svekke de sosiale prosessene i teamet. Dette fordi faktorene tyder på å svekke mulighet til fysisk og sosialt innspill, samtidig som det svekker mulighet til å ta tid til pauser.

6 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt temaet sosiale prosesser og effektivitet i team. Den overordnede problemstillingen til oppgaven har vært: «*Hvordan kan sosiale prosesser påvirke effektivitet i team?*». Problemstillingen ble konkretisert gjennom tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilken betydning har sosiale prosesser i team?*
2. *På hvilken måte kan sosiale prosesser bidra til effektivitet i team?*
3. *Hva kan styrke og svekke sosiale prosesser i team?*

For å kunne besvare den overordnede problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene, har jeg samlet inn et empirisk datamateriale ved bruk av en kvalitativ forskningstilnærming med semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Det ble gjennomført ni intervjuer av teammedlemmer fra et HMS-team innenfor et olje- og gasselskap. Gjennom intervjuene har informantene besvart spørsmål fra oppgavens intervjuguide som har belyst tematikk som berører problemstillingen og forskningsspørsmålene. Innsamlet data ble deretter transkribert, kodet og kategorisert gjennom en tematisk analyse. For å analysere og finne mønstre i de empiriske funnene, har jeg hentet ut og benyttet teoretiske analyseredskaper for de fem sosiale prosessene *samarbeid*, *samhandling*, *identifisering*, *kommunikasjon* og *tillit* hos Lysgaard (1961), Habermas (1981) og Blau (1986). I tillegg er det benyttet noe tidligere forskning.

Til det første forskningsspørsmålet gir funnene empirisk støtte for at hver av de fem sosiale prosessene er viktige og har stor betydning i teamet. Dette har vi sett gjennomgående i både empiri, analyse og avsluttende diskusjon. Erfaringsoverføringer og å hjelpe hverandre fører til at teammedlemmene oppnår bedre problemløsning og sterkere leveranser. Det er en verdi i å møtes fysisk ansikt-til-ansikt, som har vist at det er lettere å bli kjent og lære av hverandre. Sosial samhandling har videre verdi i at arbeidshverdagen oppleves som bedre. Ved å ha gode relasjoner seg imellom, er det også en lavere terskel for å ta kontakt og hjelpe hverandre. Det fremgår likevel at kommunikasjon og tillit er de mest essensielle prosessene i teamet. Disse fungerer som et slags fundament for at øvrige sosiale prosesser skal vokse frem slik at teamet kan fungere og styrkes. Teammedlemmene trenger å kommunisere for å etablere felles forståelse og for å koordinere og samarbeide rundt felles mål. De må også ha tillit til at alle gjør jobben de er satt til å gjøre og leverer det de skal levere, ettersom teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre for å nå felles mål.

Når det gjelder det andre forskningsspørsmålet, tyder funnene på at de sosiale prosessene kan bidra til effektivitet på flere og sammensatte måter. *Samarbeidsprosessen* med faglig innspill og erfaringsoverføringer bidrar til sterkere og mer effektive løsninger og leveranser i teamet. *Samhandlingsprosessen* bidrar til at teammedlemmene blir kjent og kan få sosialt innspill i arbeidshverdagen. *Identifiseringsprosessen* bidrar til at teammedlemmene skaper relasjoner og fellesskap, som derigjennom fører til en lavere terskel for å ta kontakt med hverandre. *Kommunikasjonsprosessen* bidrar til at teammedlemmene kan skape konsensus og koordinere oppgaver slik at tidsbruk blir effektiv. Til slutt bidrar *tillitsprosessen* til at teammedlemmene utvikler og opprettholder tillit til hverandre.

Til det tredje og siste forskningsspørsmålet peker funnene på ulike faktorer som kan styrke og svekke de sosiale prosessene i teamet. Det kommer i all hovedsak frem at fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon og samhandling kan bidra til å styrke de sosiale prosessene. Funnene tyder på at fysiske møter bidrar til å skape tillit og uformelle relasjoner til hverandre, som derigjennom medfører en lavere terskel for å ta kontakt og løse utfordringer i fellesskap. I tillegg tyder funnene på at fysiske kommunikasjonsprosesser medfører en bedre dialog, og at det er lettere å skape konsensus. Eksempelvis kan derfor flere fysiske møteplasser bidra til å styrke de sosiale prosessene i teamet. Når det gjelder hva som kan svekke prosessene i teamet, tyder funnene på at overveiende digital kommunikasjon og samhandling, hjemmekontor, geografiske avstander og en stor arbeidsbelastning fører med seg begrenset tid, anledning og muligheter for å gjennomgå de sosiale prosessene.

Oppgavens konklusjon og svaret på problemstillingen er at sosiale prosesser kan påvirke effektiviteten i HMS-teamet. Resultatene tyder på at de fem sosiale prosessene samarbeid, samhandling, identifisering, kommunikasjon og tillit samspiller med hverandre. Når teammedlemmene oppnår felles forståelse og tolkning av oppgaver, samtidig som de kommuniserer og samhandler med hverandre, vil det skapes relasjoner og tillit dem imellom som dermed fører til en lavere terskel for å ta kontakt og hjelpe hverandre. Samlet tyder dette på å påvirke effektivitet i teamet på en positiv måte. Resultatene indikerer dog at fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon og samhandling fremfor gjennom digitale verktøy ser ut til å være særlig viktig for å gjennomgå de sosiale prosessene på en tilfredsstillende måte for å oppnå effektivitet.

6.1 Styrker og begrensninger ved oppgaven

Denne masteroppgaven innehar både styrker og begrensninger. Fra et sosiologisk perspektiv er en av oppgavens styrker et empirisk bidrag innenfor tematikken sosiale prosesser og effektivitet i team. Oppgaven har belyst hvorledes teammedlemmer fra et overordnet HMS-team opplever og erfarer ulike sosiale prosesser i sine arbeidshverdager. Dette gjennom å innhente detaljerte beskrivelser og dybdekunnskap om informantenes subjektive tanker, perspektiver og erfaringer. Videre har oppgaven belyst hvordan sosiale prosesser oppleves i et team hvor det er gjort en overgang til å hovedsakelig benytte digitale kommunikasjonsverktøy i kjølvannet av Covid-19, fremvekst og etablering av hjemmekontor, samt omorganisering hvor teammedlemmene nå jobber på tvers av geografiske lokasjoner. Masteroppgaven bidrar med et sosiologisk perspektiv på temaet, samt innsikt og forståelse av gruppefenomenet team i lys av sentrale prosesser som foregår mellom mennesker. Dette ved å vise til, beskrive og forstå hvordan individer opplever dem. Oppgaven kan ha en nytteverdi for teamet som har blitt undersøkt, samt for øvrige hybridteam som ønsker å styrke sin effektivitet med hensyn til sentrale sosiale prosesser.

Når det gjelder begrensninger, konsentrerer oppgaven seg utelukkende om ett bestemt team, og hvorledes et begrenset antall teammedlemmer oppfatter og opplever sine subjektive virkeligheter. Det overordnede HMS-teamet består imidlertid av vesentlig flere medlemmer enn antall informanter som har deltatt i prosjektet. Dersom jeg hadde inkludert ytterligere informanter fra teamet, kunne oppgaven hatt et bredere datagrunnlag for å undersøke hvordan sosiale prosesser kan påvirke effektiviteten i teamet. Det er derfor et åpent spørsmål hvorvidt resultatene vil være overførbare til øvrige teammedlemmer, og til teamet som helhet. Videre innehar ikke oppgaven tallmateriale for å måle de sosiale prosessene opp mot effektivitet, men har blitt undersøkt i lys av begrepsdefinisjon, tidligere forskning og informantenes utsagn. Oppgaven kan dermed ikke besvare hvor *mye* eller *lite* de sosiale prosessene kan påvirke effektiviteten til teamet. Likevel peker funnene i retning av at prosessene *kan* påvirke effektiviteten til teamet.

6.2 Implikasjoner og videre forskning

Utover de begrensninger som foreligger, gir masteroppgaven blant annet empirisk støtte til at fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon og samhandling er betydningsfulle og viktige sosiale prosesser for medlemmer i team, særlig når det gjelder å skape tillit og uformelle relasjoner seg imellom. Dette støtter opp under Holton (2001), som i sin studie på tillit og samarbeid i

virtuelle team konkluderte med at ansikt-til-ansikt samhandling vil fortsette å ha en stor rolle i arbeidsforhold, uavhengig av hvor virtuelt et team kommer til å bli (s. 46). Funnene gir også empirisk støtte til at sosiale prosesser kan påvirke effektivitet i team. Det anbefales dermed at team, virtuell som hybrid, etablerer eller arrangerer jevnlig felles og fysiske møteplasser slik at teammedlemmer både kan skape og opprettholde gjensidig tillit og uformelle relasjoner seg imellom. Dette eksempelvis gjennom Teambuilding eller faglige samlinger hvor det også legges opp til sosialt opplegg.

Det er imidlertid behov for ytterligere forskning for å skape et helhetlig og bredere bilde av hvor signifikante de sosiale prosessene er i sammenheng med effektivitet i team. Følgelig kunne det vist seg relevant å innsamle og kvantifisere data for å måle de sosiale prosessene opp mot effektivitet i team. Likeledes kan det være av interesse å gjennomføre et lignende forskningsopplegg i et annet team innenfor andre arbeidssektorer, eksempelvis helsevesenet, for å utforske om resultatene samsvarer eller bekreftes med denne oppgavens konklusjoner.

Grunnet oppgavens omfang var det ikke gjennomførbart å gå i dybden på alle de fem sosiale prosessene. For videre forskning kan dermed et søkelys og dybdeperspektiv på eksempelvis én eller to sosiale prosesser medføre interessante funn og skape større innsikt i hvordan sosiale prosesser kan påvirke effektivitet i team. På bakgrunn av sosiologiens mange fagområder og teoretiske perspektiver, kan sosiologien trolig være nyttig og ha mye å bidra med for videre forskning på sosiale prosesser og effektivitet i team.

Referanseliste

- Aakvaag, G. C. (2008). *Moderne sosiologisk teori*. Abstrakt forlag.
- Aakvaag, G. C. (2019). Kommunikativ handling. I Korsnes, O. (Red.), *Sosiologisk leksikon* (s. 145-146). Universitetsforlaget.
- Andersen, H. (2013). Jürgen Habermas og Axel Honneth. I H. Andersen & L. B. Kaspersen (Red.), *Klassisk og moderne samfunns teori* (5. utg., s. 387-416). Hans Reitzels Forlag.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2023, 25. april). *Sikkerhet i petroleumsvirksomheten*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/sikkerhet-i-petroleumsvirksomheten/id568598/>
- Arbeidstilsynet (u.å.). HMS. Hentet 28. mars 2023 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/>
- Axelsson, J., Karlsson, J. C. & Skorstad, E. J. (2016). Arbeiderkollektivet i dag – replikasjon og teoretisk utvikling. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 57(2), 105-134.
<https://doi-org.mime.uit.no/10.18261/issn.1504-291X-2016-02-0>
- Balkundi, P. & Harrison, D. A. (2006). Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785500>
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M.P., Bauer, C. C. & LaGanke, J. S. (2002). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2961>
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam: Hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 272-286.
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
- Costa, A. C. & Anderson, N. (2010). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
<https://doi.org/10.1080/13594320903272083>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal akademisk.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2021, 16. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*.

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

- Dirks, K. T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1037/0021-9010.84.3.445>
- Grønmo, S. (2019). Bytteteori. I O. Korsnes (Red.), *Sosiologisk leksikon* (s. 41). Universitetsforlaget.
- Habermas, J. (1999). *Kraften i de bedre argumenter*. (A, Eriksen, Overs.). Ad Notam Gyldendal.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management*, 7(3/4), 36-47. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/13527590110395621>
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. Harcourt, Brace & World, Inc.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). HøyskoleForlaget.
- Joas, H. & Knöbl, W. (2009). *Social Theory: Twenty Introductory Lectures*. Cambridge University Press.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet* (3. utg.). Universitetsforlaget. (Opprinnelig utgitt 1961).
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Mikkelsen, A. (2016). Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.,

- s. 104-131). Cappelen Damm Akademisk.
- Nygaard, T. (1995). *Den lille sosiologiboka: Innføring i sosiologisk handlingsteori*. Universitetsforlaget.
- Pettersen, I. J. (2022). Hva skjer etter pandemien? Om arbeidsliv, hjemmekontor og digitalisering. *Praktisk økonomi og finans*, 38(2), 170-178.
<https://doi.org/10.18261/pof.38.2.5>
- Rolfsen, M. & Einarsen, S. V. (2017). Grupper og teamarbeid. I S. V. Einarsen, Ø. L. Martinsen & A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 227-254). Gyldendal.
- Salas, E., Stagl, K. C. & Burke, C. S. (2003). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs. I C. Cooper & I. T. Robertson (Red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (s. 47-91). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch2>
- Schieffloe, P. M. (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital: Nettverk og nettverksforskning* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Schieffloe, P. M. (2019). *Mennesker og samfunn: Innføring i sosiologisk forståelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta*, 28(2), 118-135.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2014-02-04>
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling* (s. 17-45). Gyldendal.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Universitetet i Oslo. (2023, 20. mars). *Nettskjema-diktafon mobilapp*.
<https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>

Vedlegg 1: Vurdering fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Å produsere gjennom teamarbeid. En kvalitativ undersøkelse av hvo...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
424019

Vurderingstype
Standard

Dato
04.08.2022

Prosjekttittel

Å produsere gjennom teamarbeid. En kvalitativ undersøkelse av hvordan sosiale forhold påvirker effektiviteten til HMS-team

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Gunnar Colbjørnsen Aakvaag

Student

Elida Marie Leitan

Prosjektperiode

25.07.2022 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

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

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

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

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 30.06.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Vurdering av endring fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Å produsere gjennom samarbeid. En kvalitativ undersøkelse av hvo...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
424019

Vurderingstype
Standard

Dato
20.09.2022

Prosjekttittel

Å produsere gjennom samarbeid. En kvalitativ undersøkelse av hvordan sosiale forhold påvirker effektiviteten til HMS-team

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Gunnar Colbjørnsen Aakvaag

Student

Elida Marie Leitan

Prosjektperiode

25.07.2022 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringen registrert i meldeskjemaet.

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

Endringen innebærer at det skal benyttes databehandler i prosjektet. Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til videre med prosjektet!

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i et forskningsprosjekt om teamarbeid?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke sosiale forhold og effektivitet i team. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i sosiologi ved Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet. Formålet med prosjektet er å undersøke hvilken betydning sosiale forhold har for effektiviteten til team. Jeg er interessert i å finne ut hvordan sosiale forhold påvirker teamarbeid – bidrar det til å styrke eller svekke effektiviteten i teamet?

Problemstillingen som skal utforskes i prosjektet er: *«Hvilken betydning har sosiale forhold for effektiviteten til team?»*. For å konkretisere problemstillingen vil jeg ta for meg tre forskningsspørsmål: 1) «Hva menes med sosiale forhold?», 2) «Hva bidrar til å styrke (og eventuelt svekke) de sosiale forholdene i et team?» og 3) «Hvordan kan de sosiale forholdene påvirke teamets effektivitet?». Metoden jeg har valgt er 5-8 individuelle intervjuer av personer som jobber i samme team.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i forskningsprosjektet på bakgrunn av din rolle i et HMS-team i et olje- og gasselskap, noe som er av betydning og relevans for prosjektets tema og problemstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i forskningsprosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju. Jeg vil stille deg spørsmål om dine meninger, erfaringer og opplevelser av å arbeide i et team på arbeidsplassen, og vil sette søkelys på spørsmål som angår sosiale forhold i teamet.

Intervjuet vil vare i ca. én time. Jeg vil benytte en diktafon for å ta lydopptak av intervjuet. I etterkant av intervjuet vil jeg transkribere lydopptaket i sin helhet til tekst. Lydopptak og transkripsjon vil slettes etter prosjektslutt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke dine opplysninger til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Dine opplysninger vil kun være tilgjengelig for student og veileder ved behandlingsansvarlig institusjon frem til prosjektslutt. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, f.eks. intervjuperson 1 «IP1».

Dine svar på intervju spørsmålene vil komme frem i publiseringen. Kjennskap til andre intervju personer fra teamet kan derfor forårsake gjenkjenning i publiseringen. Dersom det er ønskelig, vil du få mulighet til å lese gjennom og korrigere transkriberingen av intervjuet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Forskningsprosjektet avsluttes når masteroppgaven blir godkjent, som etter planen er i juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger samt lydopptak og transkripsjon slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Universitetet i Tromsø ved veileder professor Gunnar C. Aakvaag på telefon: 776 44 341 eller e-post: gunnar.c.aakvaag@uit.no.

Universitetet i Tromsø ved student Elida M. Leitan på telefon: 938 73 075 eller e-post: ele038@uit.no.

Vårt personvernombud ved Universitet i Tromsø: Joakim Bakkevold på telefon: 776 46 322 og 976 91 578 eller e-post: personvernombud@uit.no.

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

- Personverntjenester på e-post: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Gunnar C. Aakvaag
Veileder

Elida M. Leitan
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Å produsere gjennom teamarbeid. En kvalitativ undersøkelse av hvordan sosiale forhold påvirker effektiviteten til team» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et individuelt intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Innledning

- Ønske velkommen
- Informere om prosjektets formål
- Eksempler er fint – ærlige/utfyllende svar, litt av poenget er å gå i dybden og stille oppfølgingsspørsmål
- Er det formelle samtykkeskjemaet på plass?
- Lydopptak: Samtykker du til at intervjuet blir tatt opp ved bruk av diktafon?
- Anonymitet
- Tid: Inntil én time
- Har du noen spørsmål før vi starter?

Intervjuspørsmål

Innledende spørsmål:

1. Hvor lenge har du arbeidet i teamet?
2. Hvordan er teamet satt sammen?
3. Hvilke arbeidsoppgaver løser dere typisk i teamet?
4. Kan du fortelle om hvordan du opplever å arbeide i et team?
5. Er det noen fordeler og ulemper ved å arbeide i team? Hvilke?

Tema: Sosiale forhold

6. Når jeg sier «sosiale forhold», hva tenker du på da?

Tema: Kommunikasjon

7. Hvordan foregår kommunikasjonen i teamet?
8. Hvilken betydning har kommunikasjon for teamarbeidet?

Tema: Tillit

9. Hva gjør dere for å skape tillit i teamet?
10. Hva vil det si at det er tillit i teamet? Hvordan kommer tilliten til uttrykk?

Tema: Samhandling

11. Hvordan opplever du den sosiale samhandlingen i teamet?
12. Hva verdsetter du hos dine teammedlemmer?
13. Hva slags relasjoner har du dannet deg i teamet? (Venn, kollega, uformelt/formelt)
14. Opplever du at dere er et fellesskap?

Tema: Styrker og svakheter

15. Hvilke tiltak gjør dere for å skape god dynamikk i teamet? (Teambuilding, middag, etc.)
16. Hvilken virkning har disse tiltakene når det kommer til deres arbeidssituasjon?
17. Oppstår det diskusjoner i forkant av beslutninger (uenighet)?
 - Hvordan løser dere uenighet?
18. Har du noen forslag til hvordan dere kan styrke de sosiale forholdene i teamet?
 - Hvilke tiltak synes du fungerer best?
 - Er det noen tiltak du kunne gjort mer av?
19. Hva tenker du kan bidra til å svekke de sosiale forholdene i teamet?
 - Har du eksempler på noe som kan svekke samhandling, kommunikasjon og tillit?
 - Har du eksempler på noe som har svekket samholdet i teamet?

Tema: Effektivitet

20. Hvordan definerer du effektivitet i teamet?
21. Opplever du at teamet jobber- og utfører oppgaver effektivt?
 - Hvis ja, hvordan?
 - Hvis nei, hvorfor?
22. Hva må ligge til rette for at teamet skal arbeide mest mulig effektivt?
23. Hvilke innvirkninger har sosiale forhold på teamets effektivitet?
 - Har du eksempler på at sosiale forhold bidrar til å fremme effektiviteten i teamet?
 - På hvilken måte synes du at de sosiale forholdene bidrar til effektivitet?

Avslutning

- Har du noe mer å legge til?
- Har du noen spørsmål før vi avslutter?
- Takk for at du deltok!

