



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Psykologisk trygghet og samhold i distribuerte team

Faktorer som påvirker psykologisk trygghet og samhold når medarbeidere er geografisk distribuert.

Janne Brustad & Rune Engebø

Masteroppgave i Erfaringsbasert ledelse, BED-3906, 2023

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
2	Teori.....	4
2.1	Team	4
2.2	Distribuerte team.....	5
2.3	Psykologisk trygghet.....	6
2.3.1	Psykologisk trygghet og tillit	7
2.3.2	Lederens betydning for psykologisk trygghet og tillit.....	8
2.4	Samhold	9
2.4.1	Lederens betydning for samholdet.....	11
2.5	Forholdet mellom psykologisk trygghet og samhold.....	12
3	Metode	14
3.1	Vitenskapelig ståsted	14
3.2	Valg av forskningsdesign.....	15
3.3	Datainnsamling	17
3.3.1	Valg av case	17
3.4	Databehandling og analyse	22
3.5	Forskningskvalitet.....	27
3.5.1	Pålitelighet (reliabilitet)	27
3.5.2	Gyldighet (validitet).....	29
3.5.3	Ekstern gyldighet	31
3.6	Etiske vurderinger.....	31
4	Funn	33
4.1	Det distribuerte teamet.....	33
4.1.1	Uformelle møter.....	33
4.1.2	Arbeidsbelastning	34
4.1.3	Tilgjengelig kompetanse.....	34

4.2	Psykologisk trygghet.....	35
4.2.1	Støttende omgivelser.....	35
4.2.2	Multidisciplin jobbing	36
4.2.3	Møtekultur.....	37
4.3	Samhold	38
4.3.1	Roller og mål.....	39
4.3.2	Fysiske møteplasser	39
4.3.3	Samarbeid	40
4.3.4	Inkludering.....	41
5	Analyse	42
5.1	Psykologisk trygghet.....	42
5.1.1	Takhøyde.....	42
5.1.2	Møtekultur.....	45
5.2	Samhold	47
5.2.1	Roller og mål.....	47
5.2.2	Fysiske møteplasser	48
5.2.3	Samarbeid	49
5.2.4	Inkludering.....	50
6	Konklusjon.....	52
6.1	Teoretiske implikasjoner.....	53
6.2	Praktiske implikasjoner.....	55
6.3	Begrensninger og forslag til videre forskning	55
	Referanseliste	57
	Vedlegg.....	61
	1 - Intervjuguide medarbeider.....	61
	2 - Intervjuguide leder.....	61
	3 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger	61

Tabelliste

Tabell 1 – Eksempel på nøkkelord fra litteratursøket til oppgaven	15
Tabell 2 - Roller og lokalisering av utvalget i undersøkelsen	19

Figurliste

Figur 1 - Eksempel på individuell og felles koding fra transkriberingen	24
Figur 2 - Predefinerte hovedtemaer fra teorien.....	24
Figur 3 - Eksempler på nye subkategorier fundamentert i datamaterialet	25
Figur 4 - Subkategoriene fra datainnsamling allokert til hovedkategoriene fra teorien	25
Figur 5 - Samling av data fra flere kandidater i felles subkategorier.....	26

Forord

Siden høsten 2020 har vi vært gjennom noen lærerike, utviklende og krevende år. Det er mange som fortjener en takk for at vi nå er mer forberedt på de muligheter og utfordringer som vil møte oss i arbeidslivet, og kanskje spesielt de som har bidratt til realiseringen av denne masteroppgaven.

Først ut er våre forelesere ved studiet Erfaringsbasert Master i ledelse ved universitetet i Tromsø. Dere har inspirert oss til å undersøke og utvikle flere lederferdigheter vi vet vil komme godt med videre. I tillegg vil vi takke faglig ansvarlig for masteroppgaven, Bård Herman Borge, for sin støtte og gode innspill underveis. Marte Holum, vår veileder ved NTNU, fortjener takk for særdeles verdifulle innspill til denne masteroppgaven. Din kunnskap om å skrive akademiske oppgaver, og dine konkrete og raske tilbakemeldinger, har hjulpet oss enormt mye i å ha den progresjonen vi ønsket i skrivingen.

Oppgaven hadde heller ikke blitt til uten våre kontaktpersoner i Equinor. En spesiell takk til Rune Bakken, som ga oss tillatelse til å utforske utvalgte team i virksomheten. Andreas Lunde Lossius har lagt til rette for gjennomføring av datainnsamlingen. I tillegg vil vi takke alle informantene som i sin hektiske arbeidshverdag tok seg tid til å stille på våre intervjuer.

Å kunne gjennomføre et studie parallelt med full jobb hadde heller ikke vært mulig å fullføre uten fleksibilitet fra våre arbeidsgivere. Heldigvis har vi begge arbeidsgivere som ser verdien av at de ansatte utvikler egen kompetanse. Vi vil derfor takke våre respektive arbeidsplasser, NAV Tromsø og Aibel Harstad, for å legge til rette for at vi kunne gjennomføre dette masterstudiet.

Vi er også svært takknemmelige for at våre respektive familier har stått tålmodig ved vår side gjennom 3 år med arbeidskrav, eksamener og masteroppgaveskriving. Vi vet vi har vært både fysisk og mentalt fraværende, endelig skal vi være mer tilstede. Det fortjener dere alle!

Til sist vil vi takke hverandre for det samarbeidet vi har skapt gjennom 3 studieår. Vi har tilbragt utallige digitale timer sammen i arbeidet med denne masteroppgaven. Vi tror at den digitale tilnærming og temaet vi valgte oss i denne masteroppgaven har gjort oss bedre rustet til å forstå hvordan vi kan skape gode distribuerte team.

Sammendrag

Tidligere undersøkelser har vist at samhold og psykologisk trygghet er faktorer som påvirker hvor godt et team fungerer. Psykologisk trygghet handler om hvordan den enkelte opplever å være i en gruppe, mens samhold er limet som får en gruppe til å henge sammen.

Fra teorien vet vi at det å ha fysisk kontakt med andre er viktig for å skape godt samhold. Samtidig viser funn at manglende opplevelse av samhold i en gruppe kan påvirke muligheten til å skape den psykologiske tryggheten som ofte er nødvendig for at teamet skal prestere bra. Med bakgrunn i dette, og at mange arbeidsgivere i dag legger til rette for at ansatte skal kunne jobbe sammen uten å være fysisk samlokalisert, har vi undersøkt nærmere faktorer som kan påvirke psykologisk trygghet og samhold. Disse faktorene kan det være spesielt viktig å ta hensyn til når medlemmene i en gruppe ikke er geografisk samlokalisert.

Undersøkelsen vår er gjennomført som en kvalitativ studie, der vi definerte oss et enkeltcase som vi ønsket å studere nærmere. Caset var en virksomhet som har mye erfaring med å jobbe i distribuerte team. Vi utviklet primærdata i studien ved å gjennomføre intervju med utvalgte ledere og ansatte i to ulike team i virksomheten. Kriteriet for deltakelse var deltakere som hadde erfaring med å jobbe distribuert, og der medlemmer i samme team var plassert på geografisk forskjellige lokasjoner. I etterkant av datainnsamlingen benyttet vi innholdsanalyse for å kategorisere og sammenbinde data for å finne kausale sammenhenger. Ut fra denne informasjonen prøvde vi å danne oss en helhetlig forståelse av hvordan medlemmene opplevde tilknytningen til sitt team når de var spredd på ulike fysiske lokasjoner. Gjennom undersøkelsen har vi reflektert over hvordan vi som forskere kunne påvirke resultatene, og har gjort en vurdering av gyldigheten av våre funn. Alle vi intervjuet ga et informert samtykke til deltakelse før de ble intervjuet, og ingen har trukket tilbake sin godkjenning i etterkant. Før intervjuene hadde vi også fått på plass nødvendige godkjenninger for håndtering av personopplysninger.

Fra undersøkelsen fant vi at kvaliteten på digitale møter, og hyppigheten av fysiske møter, er to faktorer som spesielt påvirker den psykologiske tryggheten og samholdet i team. For eksempel medførte bortfallet av uformelle fysiske møteplasser, som ved kaffemaskinen, at den uformelle samtalen forsvant. Dette, sammen med at digitale møter medførte redusert tilstedeværelse og begrenset tilgang på ikke-verbal kommunikasjon, påvirket tryggheten enkelte opplevde med å ta opp vanskelige spørsmål i sin gruppe. Vi fant også ut at når

gruppen sjelden møttes fysisk, opplevdes det vanskeligere å bli godt kjent med hverandre enn hvis denne kontakten hadde vært hyppigere. Det å kjenne de andre godt var ansett som svært viktig for å kunne samhandle godt når teamet ikke var fysisk samlokalisert. Vi fant også at når ledere og ansatte i team ikke er samlokalisert, og ansatte tilhører flere team, var det flere ansatte som opplevde sin egen arbeidsbelastning som veldig høy. Dette fordi ingen ledere da hadde fullstendig oversikt over den enkeltes totale arbeidsbelastning. Resultatet av dette var at ansatte ofte prioriterte bort digitale møter, som igjen påvirket kvaliteten på samhandlingen.

Disse funnene tyder på at ledere av distribuerte team må ha oppmerksomhet på relasjonsorientert atferd gjennom hele teamets levetid for å bygge team som er psykologisk trygge og har et sterkt samhold.

Nøkkelord:

psykologisk trygghet, samhold, team, distribuert, møtekultur

1 Innledning

Moderne organisasjoner preges ofte av fleksibilisering, som betyr at organisasjoner flytter oppgaver ut til midlertidige ad hoc-baserte organisasjonsformer som team eller prosjekt (Røvik, 2019, s. 218). Komplekse arbeidsoppgaver krever spesialisert kompetanse, og ansatte som må løse disse oppgavene i fellesskap. Den raske teknologiske utviklingen innen digital kommunikasjon, og kanskje særlig som et resultat av Covid-19-pandemien hvor veldig mange ble tvunget på hjemmekontor, har medført at mange virksomheter i dag prøver å legge til rette for digital samhandling for sine ansatte. Effekten av dette ser vi i form av flere utlyste stillinger hvor du kan jobbe fra hvor som helst. Ingelsrud et al. (2022) beskriver dette som fjernarbeid, der arbeidet utføres utenfor arbeidsgivers arbeidsplass ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

En nyere norsk studie på norske virksomheters bruk av hjemmekontor under pandemien, viste at nivået av samhold og tilhørighet var signifikant lavere blant ansatte som jobber ukentlig eller oftere hjemmefra, enn blant ansatte som sjeldnere jobber hjemmefra (Ingelsrud et al., 2022, s. 107). Dette er et eksempel på hvor viktig det er å få en økt forståelse for hva endrede arbeidsforhold har å si for både arbeidsplassen og de som jobber der. En studie gjort av Schei et al. (2019) er et annet eksempel på hvordan digital samhandling utfordrer arbeidsplassen og de ansatte. De har vist til at strukturelle og kulturelle grep er nødvendig for å skape god virtuell samhandling, herunder ha teknologi som kan etterligne fysiske møter, samt skape en fundamental opplevelse av tillit slik at det blir enklere å ta opp uenigheter. Det å skape tillit har blitt sett på som en av de største utfordringene for virtuelle team (Kirkman et al., 2002), særlig i starten når man har mindre tette relasjoner og ikke muligheter å observere hverandre (Schei et al., 2019). Tillit er et stort begrep som kan forstås på både individ- og gruppenivå. Vi vil se på to konkrete fenomener som er nært knyttet til tillitsbegrepet: psykologisk trygghet og samhold.

Uavhengig av om arbeidet er organisert i form av fysiske samlokaliserte team eller team som samarbeider ved hjelp av teknologi, har hvordan team fungerer vært gjenstand for forskning fra mange hold. En undersøkelse i Google viste at psykologisk trygghet var en kritisk faktor for prestasjon i team (Duhigg, 2016). Psykologisk trygghet i en gruppe handler om medlemmer i gruppen opplever det som trygt å ta risiko (Edmondson & Lei, 2014) og er knyttet til en rekke forhold som læringsatferd, kunnskapsdeling og tilfredshet. Når medlemmer opplever det som trygt å ta risiko, tør de i større grad å stille spørsmål, dele sine

ideer, spørre om hjelp og innrømme feil, som igjen kan gi forbedrede teamprestasjoner (Edmondson et al., 2004; Edmondson & Lei, 2014). I et team med psykologisk trygghet vil man ved å ta slik risiko ikke oppleve å få negative sanksjoner fra andre medlemmer i teamet. Edmondson et al. (2004) hevder at psykologisk trygghet er et gruppefenomen, da det beskriver et klima som er utviklet i gruppen gjennom felles erfaringer og de samme kontekstuelle påvirkningene. Dette betyr at opplevelsen av psykologisk trygghet vil kunne være ulik fra gruppe til gruppe. Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og tillit er at det å ha trygghet nok til å ta risiko i en gruppe nettopp handler om å kunne ha tillit til at gruppen vil deg vel (Kahn, 1990; Fyhn et al., 2022a). Psykologisk trygghet kan også sees på som en forlengelse av fenomenet samhold: et for sterkt samhold kan begrense tryggheten som følge av gruppetenkning, mens psykologisk trygghet handler nettopp om det å tørre å si ifra, også når det gjelder feil og mangler i teamet (Fyhn et al., 2022a).

Et beslektet ord til samhold er det engelske fenomenet cohesion, som er mye undersøkt i forskning. Vi velger her å bruke den norske oversettelsen av fenomenet. Opprinnelig ble samhold i team definert som de krefter som sammen bidrar å holde individer i en gruppe. I nyere tid har begrepet blitt multidimensjonalt, og omfavner nå hvor sterke bånd medlemmer har til en gruppe, men også hvor forpliktet den enkelte er til gruppens oppgaver (Carless & De Paola, 2000; Franz, 2012). Samhold i team er gjennom flere studier knyttet til positive resultater på både individ- og gruppenivå, som jobbtilfredshet, samarbeidsklima og teameffektivitet (Franz, 2012). Behovet for ansikt-til-ansikt-kontakt har tradisjonelt vært ansett som viktig for å knytte tette bånd til teammedlemmene, særlig når det kommer til å bygge tillit (Kirkman et al., 2002). Siden kontakt anses som viktig for å bygge samhold og med det tillit, mener vi det er interessant å se på hvordan dette kan slå ut for distribuerte team som ikke er samlokalisert.

Fyhn et al. (2022a; 2022b) viser også til at samhold, tillit og psykologisk trygghet alle er faktorer som kan beskrive hvor godt et team fungerer, og som gjennom studier er blitt knyttet til mange av de samme teamprestasjonene. Med bakgrunn i disse observasjonene, og at flere arbeidsgivere legger til rette for distribuert arbeid, ønsker vi å undersøke nærmere hvilke faktorer relatert til psykologisk trygghet og samhold som må tas hensyn til når ansatte ikke er fysisk plassert sammen. Vi mener det er viktig å øke kunnskapen om disse sammenhengene, fordi det kan hjelpe ledere å gjøre tiltak som sikrer ivaretagelse av psykologisk trygghet og samhold også når team-medlemmene ikke er samlokalisert. Med utgangspunkt i dette har vi derfor definert oss følgende problemstilling for undersøkelsen:

Hvordan kan ledere av team jobbe med psykologisk trygghet og samhold når medarbeidere er plassert geografisk fra hverandre?

Videre har vi fra problemstillingen utledet følgende forskningsspørsmål som vi ønsker å besvare:

- 1) Hvilke faktorer kan påvirke psykologisk trygghet i konteksten distribuerte team?*
- 2) Hvilke faktorer kan påvirke samhold i konteksten distribuerte team?*

I neste kapittel går vi nærmere inn på relevant litteratur for å besvare problemstillingen.

2 Teori

Før vi går i gang med å teoretisere psykologisk trygghet, samhold og tillit som sentrale verdier for å oppnå godt teamsamarbeid, trenger vi å forstå hva team er. I vår kontekst må vi også forstå distribuerte team der samarbeidet antas å i hovedsak foregå gjennom digitale samarbeidsflater.

2.1 Team

Et gjennomgående kjennetegn på team, er at dette er arbeidsgrupper som i stor grad er gjensidig avhengig av hverandre og felles ansvarlig for å innfri gruppens resultatmål (Hjertø, 2013). Gjensidig avhengighet og felles ansvar handler om at teammedlemmene er kollektivt avhengig av hverandres kompetanse og erfaring for å nå sluttmålet, og ikke jobber med oppgaver som er uavhengige av hverandre. Hjertø viser videre til at relasjonene i et team er teamets grunnleggende bestanddel og sjel. Dette er en relasjonell forståelse av team, som handler om faktorer som samhold, samarbeid og kommunikasjon i teamet. Teamets sjel, som Hjertø beskriver, kan vi forstå som selve klimaet i teamet. Klima har i forskningslitteraturen blitt definert ulikt. Anderson & West (1998) definerer det som den felles forståelsen «slik er det hos oss», og hvor deltakertrygghet er en av fire måleparameter på hvor innovative et team er. Deltakertrygghet beskrives som i hvilken grad teammedlemmer opplever det som så trygt at de kan presentere nye ideer og forbedringer uten å bekymre seg for å bli avvist. Dette er faktorer som er tett relatert til begrepet psykologisk trygghet.

Den relasjonelle forståelsen får betydning for hvordan vi ser på team og hvordan de fungerer. For å studere team deler Levin & Rolfsen (2015, s. 44-46) team inn i tre nivå. *Individnivået* forsøker enten å forstå hvordan teamet skaper rom for eller begrenser det enkelte teammedlemmet, eller er opptatt av hvordan medlemmets personlige egenskaper påvirker andre. Det andre nivået er selve *teamnivået*, som forstår gruppen som en sosial enhet. På dette nivået søker man å forstå hva som fører til effektivt teamarbeid, bedre forståelse for kommunikasjon, og hvordan team utvikles og skaper læring. Det siste nivået kalles *strukturnivået*, som forstås som de rammer teamet opererer innenfor. Det kan for eksempel være rådende teknologi, ressurstilgang og overordnede rammer og føringer. Ifølge Levin & Rolfsen er det naturlig å velge perspektiv ut fra det man søker kunnskap om. I vår oppgave vil vi konsentrere oss om teamnivået, også kalt *systemnivå* (Levin & Rolfsen, 2015, s. 43) fordi vi vil undersøke hvordan en gruppe best kan samhandle, og i denne konteksten der de ikke er fysisk samlokalisert.

2.2 Distribuerte team

I dagens arbeidsmarked ser vi i økende grad bruk av teambegrepet i andre kontekster enn hvordan vi tradisjonelt har forstått team, altså som grupper som har ansikt-til-ansikt-kontakt. Virtuelle team, eller distribuerte team som er benevnelsen vi vil benytte i denne oppgaven, er fjernarbeid der teamet tar i bruk teknologi for sammen å løse oppgaver på tvers av sted-, tid-, kultur- og organisasjonsgrenser (Berry, 2011; Breuer et al., 2020).

Det er vanlig å vurdere funksjonaliteten til distribuerte team ut fra hvor rik og synkron kommunikasjonen er, der ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er ansett som den rikeste kommunikasjonsformen (Hjertø, 2013). Med dagens teknologi har vi erfart at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og samarbeid ikke nødvendigvis krever fysiske møter, men kan gjøres digitalt. Den teknologiske utviklingen innenfor digital kommunikasjon har skutt fart under og etter Covid-19-pandemien, hvor stadig flere arbeidsplasser tar i bruk teknologi for å samarbeide på tvers av tid og sted. Videomøter ved bruk av Microsoft Teams er et eksempel på hvordan digitale møter nærmer seg ansikt-til-ansikt-møter. Selv om teknologien er kommet langt på dette området, vil man ikke kunne gjenskape alle fordeler som fysiske møter har. Den digitale kommunikasjonen oppleves ofte mindre rik fordi det i digital kommunikasjon er vanskeligere å fange opp den ikke-verbale kommunikasjonen enn i fysiske møter (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Dainton & Zelle (2018) påpeker at vi kommuniserer hele tiden, også når vi ikke snakker. Kommunikasjon handler nemlig ikke bare om fakta, men også om følelser (Kveine & Erlien, 2019). Den ikke-verbale kommunikasjonen av bevegelser, positur og ansiktsuttrykk er derfor like viktig som det som sies, når en skal tolke hvordan en respondent mottar et budskap. Det har dessuten vist seg at dersom den verbale kommunikasjonen ikke er samkjørt med den ikke-verbale kommunikasjonen, er det den ikke-verbale vi velger å tro på (Smith, 2017).

Distribuerte team kan allikevel ha mange fordeler framfor fysisk samlokaliserte team. Berry (2011) trekker fram fleksibiliteten og dynamikken som dens primære fordel, hvor distribuerte team kan reagere raskt og effektivt på endringer i omgivelsene. Team som kommuniserer digitalt er mindre utsatt for støy, og har dermed mer oppmerksomhet på oppgaveutførelsen. Samhandling kan nemlig bli forstyrret av forhold som personers fysiske framtoning, ikke-verbal kommunikasjon, samt uformell snakk før møter kommer i gang. Tilgjengelighet er også ansett for å være enklere ved bruk av elektronisk kommunikasjon enn hvis man må møtes ansikt-til-ansikt møte hver gang noe skal kommuniseres (Breuer et al., 2020).

Forskning har vist at i team hvor tilhørigheten oppfattes som sterk, vil enighet om hva hovedmålet er og hvilke standarder en skal jobbe etter trumfe behovet for strikte regler for hvordan en skal samhandle (Netland et al., 2012). Dette er forklart med at slike team ofte utvikler en felles forståelse for hvordan bestemte situasjoner best løses, fordi det finnes en gjensidig oppfatning av den enkeltes rolle og ansvarsområder.

Å kommunisere digitalt kan også påvirke gruppeprosessene på en annen måte enn hva som skjer i fysisk samlokaliserte team. Litteraturen trekker fram tillit som en faktor, fordi ansikt-til-ansikt-møter hjelper team med å etablere tillit og gi teamet en best mulig start (Franz, 2012). Det antas derfor at for at distribuerte team skal fungere godt, vil det være viktig å bygge tillit, skape dype relasjoner mellom teammedlemmene, og skape en felles forståelse for teamets retning og mål.

2.3 Psykologisk trygghet

Amy Edmondson (1999) beskriver psykologisk trygghet som en felles tro i teamet på at det ikke er risikabelt å uttrykke seg fritt. Dette omtales som mellommenneskelig risiko - i hvilken grad en frykter å bli ydmyket eller beskyldt for å ta feil når en stikker hodet frem. Slik opplevelse av risiko kan for eksempel være forbundet med det å ta opp bekymringer, komme med spørsmål, fremme ideer og innrømme feil i gruppen.

Det er mange grunner til at psykologisk trygghet anses som viktig for teamets suksess, både på individ- og gruppenivå. På individnivå er psykologisk trygghet særlig relatert til jobbengasjement, informasjonsdeling og det å yte ekstra (Edmondson & Lei, 2014). På gruppenivå er psykologisk trygghet knyttet til et samarbeidsklima i gruppen som legger vekt på læring og innovasjon, ved at teammedlemmene har en åpen kommunikasjon, evner å samarbeide og lærer av sine feil (Edmondson & Lei, 2014; Fyhn et al., 2022a).

Tilstedeværelse av psykologisk trygghet bidrar dessuten positivt til et teams gjennomføringsevne, forutsatt at teamet er enig i at psykologisk trygghet eksisterer i teamet (Fyhn et al., 2022a). Motsatt har det vist seg at i team som mangler psykologisk trygghet, synker interessen kraftig hos den enkelte til å ville bidra i felles problemløsningsaktiviteter (Nembhard & Edmondson, 2006).

Når det gjelder psykologisk trygghet i en gruppe, viser Edmondson & Lei (2014) til at organisasjoner kan ha en god organisasjonskultur, men at ulike team kan ha ulik oppfatning av hvor trygt det er å ta mellommenneskelig risiko i sin gruppe. Forskning av Fyhn et al.

(2022a) påpeker også at det også kan være ulik oppfatning av den psykologiske tryggheten internt i et team. Dette kan påvirke teamets prestasjoner, siden det har vist seg at jo flere som opplever seg trygg, jo større effekt har det på teamets prestasjoner. I vår undersøkelse tar vi utgangspunkt i teamnivået, siden et team vil være underlagt de samme strukturelle påvirkningene, både utenfra og fra sin nærmeste leder. Dette gjør at vi kan beskrive utviklingen og nivået av psykologisk trygghet på gruppenivå framfor organisasjonsnivå.

2.3.1 Psykologisk trygghet og tillit

Tillit er et stort begrep som kan være vanskelig å få en klar forståelse av. Breuer et al. (2020) viser til at faktorene evner, velvilje og tilgjengelighet skaper tillit i team. Disse faktorene gir igjen utslag i det Edmondson (1999) kaller risikoatferd. Evner handler om kompetanse og ferdigheter, der Breuer et al. (2020, s. 13-15) deler denne inn i *oppgavetilknyttet evne* og *teamtilknyttet evne*. Førstnevnte handler om hvordan du ser på kompetansen til de andre i teamet. Teamtilknyttet evne er hvordan du evner å se karakteristikk ved teammedlemmer som kan bidra til positivt samhold, herunder proaktivitet, humor, vennlighet, delaktighet i diskusjoner, og hvordan tilbakemeldingskulturen er. Videre definerer Breuer et al. (2020, s. 17) velvilje som positive holdninger blant teammedlemmer, ut over hver enkelt teammedlem sine egne motiver. Også velvilje deles inn i en oppgavetilknyttet og teamtilknyttet versjon, hvor begge er med å predikere teamtillit. *Oppgavetilknyttet velvilje* handler om villighet til å hjelpe og støtte andre medlemmer med jobbrelaterte utfordringer, samt ha autonomi over egen arbeidshverdag. Denne velviljen er med å skape psykologisk trygghet i teamet, fordi du vet de andre vil deg vel ved å hjelpe deg der de kan, når du trenger det. *Teamtilknyttet velvilje* handler om den godviljen og kulturen teamet har til å lytte til medlemmenes problemer og bekymringer, og at man er lojal mot de beslutninger som fattes i teamet. Slik velvilje er også et kjennetegn på psykologisk trygghet i team (Edmondson, 1999). Det tredje elementet, tilgjengelighet, er knyttet til den troverdighetsfaktoren Breuer et al. (2020) kaller forutsigbarhet. Det handler om teamkarakteristikk som konsistens og regelmessighet i atferd, som for eksempel å være disponibel for spørsmål fra andre kollegaer. Slik forutsigbarhet, der en vet hvordan andre i gruppen reagerer, bidrar til å skape trygge rammer i en gruppe og dermed senke den mellommenneskelige risikoen. Tillit som fenomen kan derfor relateres til psykologisk trygghet ved at begge fenomenene fanger opp sårbarhet og risiko på arbeidsplassen og begge har positiv effekt på arbeidsgrupper og organisasjoner (Edmondson et al., 2004).

Selv om tillit som oftest forstås som et dyadisk forhold, kan man også snakke om tillit blant flere enn to. Teamtillit handler om i hvilken grad det enkelte medlemmet av et team er villig til å gjøre seg sårbar overfor de andre medlemmers handlinger, og der disse handlingene blir ansett som viktige for teamet og ikke kan kontrolleres eller overvåkes av de andre medlemmene (Breuer et al., 2020). Når du stiller spørsmål eller velger å gi tilbakemeldinger til andre, utviser du en sårbarhet, siden du ikke vet hvordan de andre vil reagere. Det er her tillit kommer inn, fordi tillit handler om mellommenneskelige forhold som å få støtte og trygghet (Edmondson et al., 2004). Begge er faktorer som påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet i en gruppe.

Tillit er antatt å være like viktig for distribuerte team som for fysisk samlokaliserte team. Undersøkelser har vist at de faktorene som påvirker opplevelsen av tillit i fysisk samlokaliserte team, er de samme som også påvirker distribuerte team. Faktorene resulterer i de samme risikoatferder, som det å tørre å snakke om egne feil, gi konstruktiv kritikk og spørre om hjelp (Breuer et al., 2020). Men faktoren tilgjengelighet har vist seg være signifikant viktigere for framvekst av tillit i distribuerte team sammenlignet med fysisk samlokaliserte team (Breuer et al., 2020).

Andre studier om virtuell samhandling hevder at det å møtes fysisk tidlig i interaksjonen legger grunnlag for relasjonene og det å skape tillit (Schei et al., 2019). Fyhn et al. (2022a) mener at den tidlige kommunikasjonen i et team ofte er avgjørende for hvordan tilliten etablerer seg i teamet. De første meldingene viser seg å sette standarden for hvordan medlemmene kommuniserer virtuelt, og når teamets nivå av tillit først er etablert, så forandrer dette seg lite. Dette innebærer at sosial kommunikasjon, som et komplement til ren oppgavefokustert kommunikasjon, bidrar til å øke tilliten i teamet. Tilliten, hvis den oppstår i en tidlig fase av et team, kan derfor ha positiv innvirkning på den videre kommunikasjonen i forbindelse med å løse oppgave- og relasjonskonflikter.

2.3.2 Lederens betydning for psykologisk trygghet og tillit

Ledere som tar en aktiv rolle i å få fram alles meninger og synspunkter i en gruppe, bidrar til å skape team med høyere grad av psykologisk trygghet enn der slikt lederskap ikke forekommer (Nembhard & Edmondson, 2006). Det kan forklares utfra at psykologisk trygghet kan forstås som et klima hvor gruppemedlemmer fritt kan uttrykke sine meninger og være seg selv. Psykologisk trygghet er altså ikke noe som kan besluttes, men leder vil være en viktig premissleverandør for å skape tillitsfulle relasjoner. For eksempel ved å legge til rette for at

medlemmer fritt kan dele informasjon, gi hverandre tilbakemeldinger eller søke hjelp hos hverandre. Nembhard & Edmondson (2006) viser til at ulike lederatferder påvirker den interne dynamikken i et team, der demokratiske og støttende atferder øker graden av psykologisk trygghet. Dette omtaler de som *inkluderende lederskap* (s. 947), som kjennetegnes ved at leder legger til rette for spørsmål, får fram alles synspunkter i diskusjoner, og aktivt bruker ansattes kunnskap i beslutninger.

Ledelse i norsk kontekst, hvor makt delegeres, gjør at ledelse blir sett på som en relasjonell og dynamisk prosess hvor mange aktører fra ulike nivåer er med på å påvirke (Karp, 2019). Det betyr at ledelse kan være delt på flere gjennom formaliserte strukturer, eller at team deler på ledelse internt. Formaliserte lederroller kan sette rammebetingelser som kan få betydning for hva slags ledelse det er mulig å utføre.

For å få til gode relasjoner og et godt samarbeid i team, er kommunikasjon sentralt, enten det er ansikt-til-ansikt eller gjennom digitale samarbeidsflater. Det er lederens ansvar å etablere gode og hensiktsmessige kontaktflater for kommunikasjon i en gruppe (Kveine & Erlien, 2019). Funn viser at relasjonsorientert atferd, som ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, fører til at team raskere utvikler tillit enn team som kommuniserer asynkront gjennom for eksempel epost (Berry, 2011). Det henger sammen med at skriftlig respons ofte er langsomt, detaljert og saksorientert, sammenlignet med synkron kommunikasjon i form av samtaler. Forskning har samtidig vist at en leders oppmerksomhet på saksrelaterte oppgaver, som koordinering og oppfølging av arbeidsoppgaver, er viktigere enn relasjonsorienterte oppgaver når det kommer til distribuerte teams prestasjoner, og medlemmenes trivsel i slike team over tid (Hjertø, 2013). Hjertø mener derfor at det beste for distribuerte team er en kombinasjon, der en i begynnelsen av teamarbeidet vektlegger relasjonsbygging og samhold, og deretter retter oppmerksomheten på saksprosessen og koordineringen av teamarbeidet.

2.4 Samhold

De aller fleste mennesker søker etter en eller annen form for samhold, fordi vi mennesker foretrekker å tilhøre en gruppe framfor opplevelsen av å stå utenfor (Franz, 2012). Samhold anses også som bra for å kunne oppnå synergieffekter, for eksempel at et sterkt samhold påvirker samarbeid positivt (Netland et al., 2012). Graden av samhold har også effekt på gruppens evne til å gjennomføre oppgaver, det psykososiale miljøet, og de prosesser som bidrar til gruppeidentitet (Forsyth, 2021).

Det finnes ikke én fast definisjon av begrepet samhold i litteraturen (Forsyth, 2021). For vår undersøkelse har vi valgt oss den utledede definisjonen til Forsyth (2021, s. 219) som sier at samhold er «en gruppes grad av å være en enhet». Men også for denne definisjonen er det mange ulike forhold som påvirker samholdet.

På samme måte som for psykologisk trygghet, har samhold flere positive effekter på team. På individnivå bidrar samhold til økt jobbtillfredsstillelse og motivasjon, mens det på teamnivå kan øke teamets gjennomføringsevne (Carless & De Paola, 2000; Forsyth, 2021). Samhold inngår også i en selvforsterkende sirkel, der økt samhold bidrar til økt motivasjon, som øker gjennomføringen, og økt gjennomføring er igjen en kilde til mer samhold og motivasjon (Mullen & Copper, 1994). Grupper med høyt samhold har også vist økt deltakelse og engasjement fra sine medlemmer for gruppen og de mål som skal nås, samt at medlemmer i slike grupper ofte vurderer disse som spesielt positive og attraktive å være del av (Forsyth, 2021).

Franz (2012, s. 177) hevder at samhold er avhengig av både *sosialorientert samhold* og det å være *oppgaveorientert*. Sosialorientert samhold er de gode følelsene en har til de andre i gruppen. Oppgaveorientert samhold er i hvilken grad medlemmene kjenner på en indre forpliktelse overfor teamets oppgaver og de beslutninger som fattes. Den indre forpliktelsen kommer av at oppgavene som skal løses må løses av teamet sammen, og ikke kan utføres like godt individuelt. Samholdet og teamets gjennomføringsevne styres altså av det sosiale, altså hvordan medlemmer behandler hverandre, og det oppgavebaserte, det vil si hvordan gruppen løser utfordringer sammen. Denne kombinasjonen er limet som får grupper til å henge sammen og som gjør at samhold kan forstås som et *gruppefenomen* (Forsyth, 2021).

Det er gjort mye forskning på hva som skal til for å påvirke samhold i team. Én faktor er tid, fordi samhold først utvikles etter at et team har jobbet sammen en stund (Fyhn et al., 2022b). En annen faktor er kommunikasjon. Hvor ofte medlemmer av en gruppe kommuniserer med de andre i teamet, påvirker hvor samkjørt gruppen er på oppgaveløsning. Dette gir igjen utslag på teamets gjennomføringsevne (Forsyth, 2021). Gruppestørrelse er også en faktor som påvirker samhold og hvor godt et team jobber sammen. Forskning har vist at mindre grupper har en sterkere sosialt og oppgavebasert samhold enn store grupper (Franz, 2012).

Fra forskning på psykologisk trygghet og tillit vet vi at tidlig interaksjon er avgjørende for utviklingen av relasjoner og tillitsfølelse. Når det kommer til samhold er dette noe som

utvikles over tid. Hvilke normer det legges vekt på i oppstarten, vil ofte være av avgjørende betydning (Fyhn et al., 2022b). For eksempel er det fire forskjellige måter å forbedre samholdet i en gruppe: etablere gruppeidentitet, fremheve lagarbeid, belønne medlemmenes bidrag, og sikre at medlemmene respekterer hverandre (Franz, 2012). Sistnevnte er spesielt linket til fenomenet psykologisk trygghet, fordi respekt er viktig for at individer i gruppe skal tørre å dele av seg selv (Edmondson, 1999).

Et verktøy som gjerne benyttes for å forbedre samhold i en gruppe er *teambuilding* (Fyhn et al., 2022b; Kong et al., 2020). Men forskning har vist at hvis innholdet i teambuilding ikke bidrar til å utvikle de ferdighetene deltakerne trenger for å gjøre jobben sin, er det stort sett bare bortkastet tid og penger (Franz, 2012). Derfor burde teambuilding legges opp slik at medlemmene jobber sammen om oppgaver som er relevante for teamet.

Som beskrevet i kapittel 2.2 kan distribuerte team ha en fordel i en oppgaverelatert tilnærming, fordi de har mer oppmerksomhet på oppgaver som skal utføres og mindre oppmerksomhet på spesielle karakteristikk ved teammedlemmene, enn hva tilfellet er for fysiske team (Franz, 2012). Dette er ofte positivt for teamets formål siden det er det oppgaveorienterte samholdet som påvirker et teams gjennomføringsevne (Appelbaum et al., 2020).

2.4.1 Lederens betydning for samholdet

Jo oftere medlemmer av en gruppe er i kontakt med de andre i gruppen, jo større oppleves samholdet, siden jevnlig kontakt resulterer i økt deling av informasjon, som igjen bidrar til en gruppes åpenhet (Franz, 2012). Åpenhet skaper igjen samhold og tillit. Dette, samt deling av informasjon, er sentrale elementer i det å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). Som leder kan derfor det å legge til rette for hyppig kontakt og god kommunikasjon i en gruppe, påvirke gruppens samhold, motivasjon, gjennomføringsevne og gi økt psykologisk trygghet.

Samhold i grupper er noe som etableres ut fra felles mål, ikke utfra vennskap mellom medlemmene (Forsyth, 2021). Det har vist seg at grupper med ulmende konflikter allikevel har løst sine felles oppgaver, så lenge de har klart definerte mål. For at et mål skal oppfattes som felles, må alle medlemmer forstå målet, og hvordan både gruppen som helhet og den enkeltes bidrag er viktige for å nå målet (Røvik, 2019). Lederens ansvar vil derfor være å

definere og kommunisere målene slik at de forstås, men også sikre at gruppen har fokus på disse underveis.

Det har også vist seg at en tydelig gruppestruktur og klare roller er faktorer som øker samholdet i en gruppe (Forsyth, 2021). For å fullføre sine mål må en også kjenne sin rolle. Det betyr at et teams gjennomføringsevne også er avhengig av at medlemmene identifiserer seg med gruppens mål, og at alle har tydelige roller. Dette er leders ansvar å sikre.

2.5 Forholdet mellom psykologisk trygghet og samhold

To elementer som har vist seg relevant for både samhold og psykologisk trygghet i team, er teamstrukturer og ledelse (Appelbaum et al, 2020; Forsyth, 2021). Jo mer åpen en gruppe er, det vil si jo enklere det er å komme inn i og forlate gruppen, jo mindre samhold opplever gruppen. Da er sjansen desto mindre for at enkeltmedlemmer tar et lederansvar eller gjør seg ansvarlig for gruppens oppgaver (Forsyth, 2021). Nembhard & Edmondson (2006) påpeker at inkluderende lederskap, der alles synspunkter og meninger tas med i diskusjoner og beslutninger, er et element som bidrar til psykologisk trygghet. Muligheten for å skape psykologisk trygghet i en gruppe kan dermed påvirkes negativt av en manglende opplevelse av samhold og ledelse. Dette samsvarer med funn som sier at konsistensen til teamet, altså bevaringen av de samme medlemmene i gruppen, resulterer i et høyere nivå av psykologisk trygghet og følelse av samhold sammenlignet med team der gruppesammensetningen er mindre stabil (Appelbaum et al, 2020).

Undersøkelser har dessuten vist at medlemmer av team som føler seg trygge på hverandre og på sin egen rolle i teamet, er mer tilbøyelige til å være åpne for å dele ideer og til å kommunisere fritt (Nembhard & Edmondson, 2006). Økt tilstedeværelse av psykologisk trygghet vil derfor vanligvis øke informasjonsdelingen i en gruppe, som igjen medfører at informasjon samles i teamet. Gjensidig deling av informasjon gjør alle mer opplyst, og kan bidra til å forbedre noe sammen. En bieffekt av slik dialog er at det også gir gode forutsetninger for et positivt og lojalt fellesskap (Falkheimer & Heide, 2019). På den måten er følelsen av trygghet et bidrag til opplevelsen av samhold i gruppen.

Videre er det påvist en sterk sammenheng mellom oppgaveorientert samhold og medlemmenes positive følelse av lagånd, sosial støtte, samarbeid og deling av arbeidsoppgaver (Carless & De Paola, 2000). For eksempel fant Forsyth (2021) at grupper med godt samhold har for vane å gi støtte til hverandre, både direkte og indirekte. En slik

støtte, samt at gruppens medlemmer er vennlige mot hverandre og har en positiv tone, gjør at medlemmene opplever positive følelser ved å delta i gruppen, og samholdet øker ytterligere. Denne støtten og vennligheten fra andre medlemmer er også det som er essensen i psykologisk trygghet, altså opplevelsen av at de andre i gruppen vil deg vel (Edmondson, 1999). Dersom teamets medlemmer er vennlige mot hverandre, er det derfor stor mulighet for at den psykologiske tryggheten i en gruppe øker, som igjen kan påvirke samholdet positivt. Vi får da en selvforsterkende effekt: i grupper med sterkt samhold, så tør medlemmene å ytre sin mening, når tilstedeværelsen av psykologisk trygghet gjør at dette oppleves trygt (Kong et al., 2020). Denne effekten er positiv for teamets prestasjoner fordi opplevelsen av økt samhold bidrar til å øke teamets gjennomføringsevne.

3 Metode

I dette kapittelet redegjør vi for hvordan undersøkelsen ble lagt opp og gjennomført, der valg av problemstilling ble styrende for metoden og forskningsdesignet vi tok utgangspunkt i. Metode er teknikken som hjelper oss å tilegne oss kunnskaper om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Vi startet undersøkelsen vår med å lese oss opp på teori for å finne spennende vinklinger til temaet vi ønsket undersøke, og utfra denne definere problemstillingen for oppgaven.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Vårt formål med undersøkelsen var å tilegne oss kunnskap om hvordan ledere av team kan jobbe med psykologisk trygghet og samhold i konteksten der medarbeidere er plassert geografisk fra hverandre. Vi gjorde dette ved å først prøve å forstå hvordan den enkelte ansatte subjektivt opplever fenomenet, og deretter identifisere felles erfaringer om fenomenet blant deltakerne. En slik *fenomenologisk tilnærming* (Thagaard, 2018, s. 36) lot oss utvikle en generell forståelse for problemstillingen i den konteksten vi hadde definert.

I kvalitative undersøkelsesopplegg er det vanligst å gå fra empiri til teori (Jacobsen, 2015; Thagaard, 2018). Vår undersøkelse baserer seg på denne ideen, men startet allikevel med en *deduktiv tilnærming* (Jacobsen, 2015, s. 23) hvor vi gikk fra teori til empiri når vi utarbeidet problemstilling, forskningsspørsmål, definering av hovedtemaer og operasjonalisering utfra litteraturen vi hadde lest oss opp på i forkant. En *induktiv tilnærming* (Jacobsen, 2015, s. 23) foregikk først når vi begynte å utvikle teori fra de data vi hadde samlet inn. Vår metode er derfor det som Jacobsen (2015, s. 34) refererer til som en *pragmatisk abduktiv tilnærming* siden vi vekslet mellom teori og empiri. Selv om vi ønsket en fullstendig induktiv tilnærming, der vi er helt åpne i datainnsamlingen, benyttet vi eksisterende teori og forskning på fenomenene psykologisk trygghet og samhold til å definere rammene for hva vi ønsket å samle inn av data. Svaret på problemstillingen skulle allikevel være fundamentert i de data vi samlet inn. Vi fant en slik tilnærming mest hensiktsmessig siden det eksisterer mye forskning på psykologisk trygghet og samhold for geografisk samlokaliserte team. Vi ønsket derfor å starte med denne teorien for å øke vår generelle kunnskap om team, men la funnene fra undersøkelsen vår så definere hva som er relevant for team som jobber distribuert.

Det kan ofte være en fordel med en pragmatisk kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv undersøkelse er bare et ideal, og dermed ikke mulig i praksis (Jacobsen,

2015). I tillegg vil det, i undersøkelser som tar utgangspunkt i etablerte teorier og i eksplorerende undersøkelser, alltid eksistere en form for *dialektisk vekslning* mellom teoretiske perspektiver og analyse av data. Dette vil igjen bidra til nye perspektiver og ny innsikt i de temaer som analyseres (Thagaard, 2018).

Vi fikk oversikt over relevant teori ved å studere forskningslitteratur vi mente kunne være aktuell for undersøkelsen vår. Vi benyttet Oria-databaser og Google Scholar som søkeverktøy. Fordelen med Google Scholar er at verktøyet anga hvor ofte det vi søkte etter var referert til i andre sin forskningslitteratur. Dette kan si noe om innholdets relevans, og hvor mye støtte det har. At noen resultater kommer høyt opp på referering kan også bety at resultatene er kontroversielle, eller direkte feil, og der mange forskere har ønsket å fremheve nettopp dette. Vi måtte derfor gjøre kontinuerlige vurderinger av hvilken kontekst temaet var referert i når vi leste gjennom artikkelen. For å gjøre søkingen mer strukturert, definerte vi oss noen nøkkelord med utgangspunkt i vår tidlige forståelse av fenomenet samt litteraturen vi hadde lest på området. Siden vi var to som skrev oppgaven sammen, bidro bruk av nøkkelord til at vi fikk en sammenfallende tilnærming til søk. Vi utviklet nye nøkkelord og søkebegreper etter hvert som vi ble bedre kjent med teorien innenfor området, og hva vi mente ville være relevant for vår undersøkelse.

Tabell 1 – Eksempel på nøkkelord fra litteratursøket til oppgaven

Norsk	Engelsk
Psykologisk trygghet	Psychological safety
Teamets psykologiske trygghet	Team psychological safety
Klima for psykologisk trygghet	Psychological safety climate
Enhetsfølelse	Cohesion
Tillit	Trust
Distribuerte team	Virtual teams
Samarbeid	Collaboration

3.2 Valg av forskningsdesign

En årsak til at vi valgte å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode, er at ved åpen spørsmålsformulering er kvalitativ tilnærming ansett som best, når formålet er å studere sammenhengen mellom individ og kontekst i det fenomenet vi vil undersøke nærmere (Jacobsen, 2015). Men den åpne spørsmålsformuleringen medfører at det kan være vanskelig

å operasjonalisere svarene, som gjør en kvantitativ undersøkelsesmetode mindre egnet (Jacobsen, 2015).

Det eksisterer mye forskning på hvordan fysisk samlokaliserte team skal fungere godt sammen. Men det er lite forskning å finne på hvordan team fungerer best i den konteksten vi ønsker å undersøke, altså der teamet er distribuert på flere geografiske lokasjoner. For å undersøke dette nærmere valgte vi oss en *eksplorerende problemstilling* (Jacobsen, 2015, s. 64), som igjen gjør kvalitativ undersøkelsesmetode hensiktsmessig. Denne metoden er nemlig ansett som god når det er ønskelig å få frem nyanserte data, ulike perspektiver og individers tanker, og ha åpenhet og fleksibilitet i det vi vil undersøke (Thagaard, 2018). Dette er også en godt egnet tilnærming når vi ønsker å gå i dybden på det vi undersøker (Jacobsen, 2015).

Vi delte undersøkelsen vår opp i flere faser, fordi det er naturlig for denne type undersøkelser (Jacobsen, 2015). Vi startet med utviklingen av problemstillingen basert på teorien vi kjente og ble kjent med i denne fasen. Med utgangspunkt i denne teorien, samt valg av undersøkelsesmetode, definerte vi oss frem til et egnet forskningsdesign for innsamling og analyse av data. Først med en planleggingsfase hvor vi definerte casen vi ville undersøke, satte kriterier for valg av undersøkelsesenheter, samt utarbeidet en plan for gjennomføring. I denne planen ble ressurstilgang og milepæler styrende for progresjon fra start og frem til levering av oppgaven i mai 2023. Deretter forberedte vi selve datainnsamlingen ved å utforme en intervjuguide, få de nødvendige godkjenninger for datainnsamling og håndtering av persondata, og kalle inn aktuelle kandidater til intervju. Etter intervjuene transkriberte, kodet, strukturerte og analyserte vi de innsamlede data før vi til slutt kvalitetssikret, presenterte og diskuterte våre funn.

For innsamling av data valgte vi oss et casestudie. Slike studier kjennetegnes ved å ha et undersøkelsesopplegg som er egnet for å studere mye informasjon om få enheter (Thagaard, 2018). Et slikt undersøkelsesdesign passet oss, da vi ønsket å gå i dybden og fange opp nyanser i forholdet mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015). Et casestudie var også det vi kom frem til ville være håndterbart innenfor tiden og de ressurser vi hadde tilgjengelig for gjennomføring av masteroppgaven parallelt med full jobb. Vi la derfor opp til et *intensivt undersøkelsesopplegg* (Jacobsen, 2015, s. 90) siden dette har sin styrke i det å få detaljert forståelse av et fenomen ved å studere relativt få enheter.

3.3 Datainnsamling

Undersøkelsen ble gjennomført ved å utvikle *primærdata* (Jacobsen, 2015, s. 65), der vi valgte intervju som metode for datainnsamlingen. Vi foretrakk intervju foran spørreskjema, fordi det gir rikere informasjon om fenomenet enn det et spørreskjema normalt klarer (Thagaard, 2018). Vi valgte også intervju i stedet for observasjon, som er en annen populær undersøkelsesmetode. Dette fordi det var kandidatenes erfaringer vi ønsket å vite mer om, og ikke det som skjedde i løpet av undersøkelsen - som er observasjonens styrke (Jacobsen, 2015).

At vi valgte intervju som metode var også fordi det ville gi oss *virkelighetsnære data* (Jacobsen, 2015, s. 129). Dette er data som har høy relevans for undersøkelsen fordi forståelsen av fenomenet blir definert av den som blir undersøkt. Dette står i kontrast til en annen historisk undersøkelsesmetode – dokumentundersøkelser, hvor Jacobsen påpeker at data kan være farget av det opprinnelige og ofte ukjente formålet med innsamlingen. Ved bruk av egne intervjuer til datainnsamling unngikk vi denne ulempen.

3.3.1 Valg av case

Vi valgte å gjennomføre et *enkeltcase-studie* (Thagaard, 2018, s. 97). Dette fordi disse er godt egnet når en vil forstå casen i seg selv (Jacobsen, 2015). Caset ble valgt ut fra følgende kriterier:

- Virksomheten må ha en viss størrelse og være spredd ut geografisk i flere enheter.
- En enhet som jobber teambasert for å løse sine oppgaver.
- Deltakerne i enheten må erfaringer med å jobbe distribuert.
- Må være tilgjengelig for gjennomføring fra september 2022 til mai 2023.

Kriteriene over ble satt for å være sikre på at vi fikk undersøkt en virksomhet som hadde erfaring med å jobbe distribuert og som vi kunne samle inn relevant data fra. At virksomheten selv var interessert i problemstillingen ville gi oss et godt et godt utgangspunkt for å få ut rike data og på den måten kunne gå mer i dybden. Dette ville hjelpe oss å få fram nyansene i det vi ønsket å undersøke (Thagaard, 2018).

Equinor er et stort norsk energiselskap med kontorer og aktiviteter både nasjonalt og internasjonalt. Selskapet har erfaring med å jobbe i team både ved utvikling av nye prosjekter og i sin daglige drift av eksisterende anlegg. Equinor er også organisert slik at det hentes inn

oppgaveressurser til prosjektet utfra hvilke ressurser med riktig kompetanse som er tilgjengelige. De er derfor ikke avhengige av å ha kompetansen fysisk plassert lokalt, men setter sammen team fra flere lokasjoner når behovet er der. Selskapet og deres ansatte har dermed mye erfaring med å løse oppgaver i samme team men fra ulike lokasjoner. Gjennom fagansvarlig på studiet vårt ble vi satt i kontakt med Equinors kontor i Harstad. Etter noen samtaler fant vi ut at dette var en virksomhet som matchet våre kriterier, og som selv hadde flagget interesse for å studere nærmere det å samarbeide distribuert. Equinor kunne også stille med nødvendige *informanter* (Thagaard, 2018, s. 90) for gjennomføring av undersøkelsen i perioden vi hadde indikert. Av praktiske årsaker var det Equinors kontor i Harstad vi valgte som enhet for gjennomføring av undersøkelsen.

En annen årsak til at Equinor ble valgt som case, er at en verdiene til selskapet er samarbeid - det å jobbe sammen som et lag, dele kunnskap og hjelpe hverandre slik at alle lykkes i arbeidet. Gjennom vår kontaktperson i Equinor ble vi også kjent med visjonen «one team – we can do it», som de har uledet ut fra disse verdiene. Visjonen kan forstås som inspirasjon til ansatte, ledelse og team om hva Equinor vil oppnå med teamarbeid.

For å rekruttere deltagere til vår case benyttet vi en *3-steps prosess* (Jacobsen, 2015, s. 179). Først etablerte vi dialog med Equinor for å få et kontaktpunkt og hjelp til å identifisere mulige informanter vi kunne intervju. Vi ønsket å undersøke både ansatte og ledere som jobbet i samme team, men der de var fysisk plassert på ulike lokasjoner. Vi ville undersøke begge parter for å få data fra flere perspektiver - både fra den ansatte, som skal oppleve samhold og psykologisk trygghet i teamet, og lederen, som gjerne har som oppgave å legge til rette for disse opplevelsene.

For å sikre oss at utvalget ble representativt for det vi ville undersøke, gjorde vi en *kvoteutvelging* (Thagaard, 2018, s. 55), ved at vi definerte kriterier for utvelgelse av kandidatene:

- Kun ledere av team som var sammensatt av teammedlemmer med ulik geografisk lokasjon.
- Kun ansatte i team der flere av medlemmene, men ikke nødvendigvis alle, hadde ulik geografisk plassering.
- Ansatte og ledere med erfaring fra å jobbe distribuert i virksomheten.
- Digital kommunikasjon var den primære kanalen for samarbeid i teamet.

Av praktiske årsaker ble allikevel ikke alle som møtte kriteriene valgt ut til undersøkelsen. Tredje steg ble derfor å definere størrelsen på utvalget. I utgangspunktet så vi for oss et utvalg på 5-10 informanter. Vi antok det ville være et tilfredsstillende antall for å oppnå et *metningspunkt* (Thagaard, 2018, s. 59), det vil si et stort nok datagrunnlag til at nye observasjoner sannsynligvis ikke ville bidra med ny interessant informasjon om fenomenet. I samråd med Equinor besluttet vi å starte med 7 informanter. Vi la samtidig opp til en *organisk praksis* (Jacobsen, 2015, s. 54): hvis vi underveis følte at vi hadde for få kandidater til å få tilstrekkelig informasjon, kunne vi utvide antallet. Enten ved at vi forespurte Equinor om forslag til flere kandidater, som de var åpne for, eller at vi benyttet *snøballmetoden* (Jacobsen, 2015, s. 56) hvor vi selv forespurte flere aktuelle kandidater basert på informasjon vi mottok underveis i undersøkelsen. Siden gjennomføringen av undersøkelsen var tidsbegrenset, ble størrelsen på utvalget også påvirket av tilgjengeligheten til kandidatene.

For denne undersøkelsen ble det ikke behov for å øke antall informanter utover de første 7 kandidatene. Dette fordi de data vi fikk fra disse var sammenfallende nok til at vi mente vi nådde et metningspunkt for informasjonen. Tidsrommet for ønsket gjennomføring av studien gjorde dessuten at det å utvide antallet informanter, selv om det hadde vært ønskelig, ville vært utfordrende. Undersøkelsen ble derfor begrenset til de 7 forhåndsvalgte kandidatene som angitt i tabellen under, der medlemmene rapporterte direkte til den som er oppført som leder i samme team.

Tabell 2 - Roller og lokalisering av utvalget i undersøkelsen

#ID	Rolle	Team	Arbeidssted
11L	Leder	Team 1	A
12A	Medlem	Team 1	B
13A	Medlem	Team 1	C
21L	Leder	Team 2	A
22A	Medlem	Team 2	D
23A	Medlem	Team 2	A
24A	Medlem	Team 2	E

Equinor forespurte selv mulige kandidater internt i virksomheten, og ga oss tillatelse til å ta direkte kontakt med de som sa ja til å delta. Det viste seg å være lett å få tilgang til informanter – alle som ble forspurt om å delta takket ja. Etter at vi fikk kontaktdetaljer fra Equinor, opprettet vi dialog med hver enkelt kandidat via epost, der vi introduserte undersøkelsen og gjorde nærmere avtale for gjennomføring av intervju.

Med utgangspunkt i godkjenningen vi hadde fått fra Sikt (tidligere Norsk senter for forskningsdata - NSD) hentet vi inn informert samtykke fra kandidaten før gjennomføring av intervjuet. Vi informerte også om, og fikk aksept for, at intervjuet ble tatt opp på video. Dette ønsket vi for å unngå å bli for opptatt med å notere i intervjuene, noe som ville gjort det vanskeligere å konsentrere seg om selve dialogen siden vi måtte fokusert på flere ting samtidig (Thagaard, 2018). Bruk av videoopptak gir oss dessuten den mest fyldige informasjonen vi kan få fra et digitalt intervju (Thagaard, 2018), og ville også forenkle behandlingen av dataene i etterkant. Kandidaten ble samtidig informert om at opptakene blir slettet når masteroppgaven er godkjent.

Vi la opp til *semistrukturerte intervju* (Thagaard, 2018, s. 90) der noen hovedtemaer i intervjuet var planlagt, men der rekkefølgen på innholdet ble bestemt utfra hvordan intervjuet forløp. Dette ville gjøre det enklere å følge opp eventuell ny informasjon som dukket opp. De overordnede temaer vi ønsket å ta opp i intervjuet definerte vi ut fra problemstillingen og tilhørende teori på området.

Ved hjelp av en intervjuguide la vi opp til en *Tre-med-grener-modell* (Thagaard, 2018, s. 95). Denne metoden passet godt når hovedtemaet for det vi ønsket å utdype allerede var bestemt. I vår modell var da trestammen fenomenet distribuerte team, og de tilhørende grenene representerte de aktuelle undertemaene, det vil si opplevelsene rundt psykologisk trygghet og samhold i teamene. Med utgangspunkt i den *hermeneutiske spiral* (Jacobsen, 2015, s. 198) var intensjonen vår at ny informasjon som kom frem i intervjuene ville utvikle grenene videre, og dermed bidra til å øke vår forståelse av det vi undersøkte. Denne tilnærmingen gjorde at intervjuguiden ikke ble for låst, men i stedet kunne justeres etter hvert som vi lærte mer om fenomenet.

En annen grunn til at vi pre-strukturerte informasjonen i form av en intervjuguide, var at det ville redusere muligheten for at dataene vi mottok ble for komplekse til å analysere (Jacobsen, 2015). Det sikret også at dataene ble enklere å sammenligne, fordi innholdet fra hvert intervju ville være noenlunde likt siden intervjuguiden sørget for at vi var innom de samme temaene hos alle kandidatene.

Vi benyttet én intervjuguide for medarbeidere og én for ledere. Intervjuguidene var i hovedsak veldig like. De dekket de samme temaene, men med litt ulike perspektiver fordi medarbeider og leder har ulike roller og ansvarsforhold i team. For eksempel spurte vi

medarbeidere om hvordan de oppfatter trygghet i teamet, mens vi for lederen vinklet spørsmålet til hva denne gjorde for å skape en slik opplevelse. For ytterligere detaljer se intervjuguidene i vedlegg 1 og 2.

For gjennomføring av selve intervjuene tok vi utgangspunkt i det *interaksjonistiske perspektivet* (Thagaard, 2018, s. 90), hvor vi ved *aktiv intervjuing* (s. 90), sammen med deltakerne utviklet og fortolket de erfaringer som kom frem. Hensikten med dette var å få frem kandidatens synspunkter på sine opplevelser. Siden vi benyttet semistrukturerte intervju, innebar det at intervjuets hovedtemaer var planlagt på forhånd, men at vi samtidig hadde mulighet til å endre rekkefølgen på spørsmål underveis ut fra hvordan samtalen utviklet seg. Dette gjorde at vi kunne følge opp de tema intervjupersonen tok opp uten avbrytelser. Vi valgte denne tilnærmingen fordi intervjuformen gir fleksibilitet som kan bidra til ny informasjon om fenomenet, men også tilrettelegge for at vår åpne problemstilling kunne justeres hvis det kom inn ny interessant data (Jacobsen, 2015). Hvis samtalen stoppet opp, tok vi i bruk noen forhåndsdefinerte *prober* (Thagaard, 2018, s. 96). Dette er små ord og setninger som for eksempel «*interessant*», «*når du sier det så mener du*», som hjelper med å drive samtalen fremover. Probene ga også bekreftelse til den som snakket om at vi lyttet til det som ble sagt.

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Microsoft Teams. Hvert intervju ble utført individuelt med hver informant, men der vi begge var til stede. Vi valgte denne metoden fordi digitale intervjuer er enklere å planlegge og administrere enn fysiske møter (Jacobsen, 2015). Det er også en funksjonalitet i Teams for å ta opp video og lyd av samtaler. Svakheten med digitale samtaler er at det kan være vanskelig å fange opp den ikke-verbale kommunikasjonen som alltid eksisterer sammen med den verbale kommunikasjonen. Dette kan gi oss som intervjuer mindre kontroll over intervjusituasjonen, fordi det gjør det vanskelig å få et helhetlig bilde på hvordan kandidaten responderer (Jacobsen, 2015). For å redusere denne svakheten hadde begge parter kamera på i intervjuet.

En annen utfordring med Teams for gjennomføring av intervju er at vi måtte være veldig bevisst på å unngå å bruke prober mens kandidaten snakket, fordi teknikken da kutter samtalen til den som har ordet. Vi kunne dermed risikere å gå glipp av noe som ble sagt.

Vi hadde som mål at hvert intervju skulle vare maksimalt 60 minutter. Vi satt denne tidsrammen fordi Jacobsen (2015) mener dette er en gunstig tidsramme for slik

gjennomføring. Korte intervjuer gjør det nemlig enklere for kandidater å finne tid til å møte oss. Noen av intervjuene gikk over denne tiden, hvis kandidaten hadde mye å dele, mens andre havnet like innenfor rammen. I snitt tok hvert intervju cirka 65 minutter.

3.4 Databehandling og analyse

I analysearbeidet vårt jobbet vi med å redusere den innsamlede datamengden til mindre bestanddeler av ord og setninger. Disse delene ble så bundet sammen på nye måter med mål om å forstå delene bedre utfra den nye helheten som ble skapt. En slik *hermeneutisk metode* (Jacobsen, 2015, s. 198) er til hjelp når formålet er å identifisere essensen i store mengder innsamlet materiale. Underveis i undersøkelsen reflekterte vi også over hva vi forsto, hva intervjupersonene fortalte oss, og selve intervjusituasjonen. En slik analytisk tilnærming ville hjelpe oss å få en helhetlig forståelse av data vi samler inn (Thagaard, 2018).

Thagaard (2018) viser til at det i hovedsak er to ulike tilnærminger til kvalitativ analyse; *kontekstanalyse* (s. 150) og *temaanalyse* (s. 171). Begge inngår i det som Jacobsen (2015, s. 207) overordnet kaller *innholdsanalyse*, der vi ved å dokumentere, utforske, kategorisere og sammenbinde data prøver å finne kausale sammenhenger. Dette er en av de store styrkene til kvalitativ metode - at det ofte er liten distanse mellom planlegging, gjennomføring og analysedelen (Jacobsen, 2015). Vi valgte å benytte kontekstanalyse. Dette er en metode som er godt egnet til å gi en helhetlig forståelse av det vi studerer når vi analyserer fenomener i den sammenheng enhetene er en del av (Thagaard, 2018). Ut fra informasjonen vi mottok om fenomenene psykologisk trygghet og samhold, kunne vi danne oss en helhetlig forståelse av hvordan medlemmene opplevde tilknytningen til sitt team også når medlemmene som samarbeidet var fysisk spredd på ulike lokasjoner.

Første del i vår kvalitative analyse var å dokumentere de data vi hadde samlet inn. Det ble gjort for å kunne beskrive den informasjonen vi fikk gjennom undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Det er viktig for å rekonstruere intervjusituasjonen best mulig når dataene senere skal analyseres (Thagaard, 2018). I vår undersøkelse handlet dette om å renskrive rådata, i form av videoopptak fra intervjuene, til en skriftlig fremstilling av informasjonen. Dette er en prosess som kalles *transkribering* (Jacobsen, 2015, s. 201), og som ga oss skriftlige referater fra intervjusamtalene som vi kunne ta med i den videre analysen. Når vi transkriberte videoopptakene noterte vi ned det som ble sagt i intervjuet, men også det vi fanget opp av relevant ikke-verbal kommunikasjon - innenfor de begrensninger som ligger i å gjennomføre en samtale digitalt med kamera på. Vi noterte også hvordan vi oppfattet at intervjupersonene

forholdte seg til enkelte spørsmål, for eksempel hvis vi oppfattet at noe ble besvart eller sagt i en ironisk tone. I etterkant av hvert intervju skrev vi også et notat som beskrev hvordan vi mente intervjusituasjonen hadde forløpt, og hvilket inntrykk vi satt igjen med. Slike notater er verdifulle når en senere skal finne sammenhenger i dataene (Thagaard, 2018). Siden bruk av sitater er et helt sentralt element i kvalitativ metode (Jacobsen, 2015), dokumenterte vi også sitater fra samtalene som vi ønsket å benytte for å støtte opp om våre funn.

I den kvalitative analysen er steget etter dokumentering å utforske dataene nærmere (Jacobsen, 2015). Vi startet denne prosessen med en ustrukturert og forenklet tilnærming til det vi hadde samlet inn, ved å lese gjennom alle transkriberingene flere ganger. I første gjennomlesing forsøkte vi å løfte blikket for å skape oss en helhetlig forståelse av intervjuet. Deretter gikk vi gjennom hver transkribering linje for linje for å hente ut det vi oppfattet som relevante koder. *Koding* er i denne sammenheng de ord, setninger og avsnitt som symboliserer meningsinnholdet i det vi har transkribert (Thagaard, 2018, s. 153). Det kunne for eksempel være svar som vi forventet ut fra det vi kjente fra teoriene, eller nye observasjoner vi oppfattet som interessant for problemstillingen vår, og som kanskje kunne gi oss ny kunnskap på området. I denne prosessen registrerte vi også sitater vi mente kunne være aktuelle for å underbygge de funn og analyser vi hadde gjort. Den forenklete tilnærmingen gjennomførte vi først individuelt, der vi hver for oss noterte ned på lapper de koder vi mente var viktige å hente ut fra transkriberingen. For å vite hvem av oss som hadde kodet hva fargekodet vi lappene ulikt. Etter den individuelle tilnærmingen gikk vi gjennom alle kodinger sammen, og ble enige om hvilke koder som var aktuelle å ha med videre, og hvilke vi opplevde som ikke relevante eller uvesentlige for vår undersøkelse. Her fargekodet vi funnene som vi var enige om å ha med videre i analysen slik at det var lett å identifisere disse senere i arbeidet. Samtidig unnlot vi å slette de funn som vi ikke fant relevant i første runde, slik at vi hadde mulighet til å gå tilbake hvis nødvendig. En slik *første-syklus-koding* (Jacobsen, 2015, s. 207) gjorde at vi kunne forenkle de rike og detaljerte dataene fra intervjuene ned til en oversiktlig mengde data vi kunne forholde oss til videre.



Figur 1 - Eksempel på individuell og felles koding fra transkriberingen

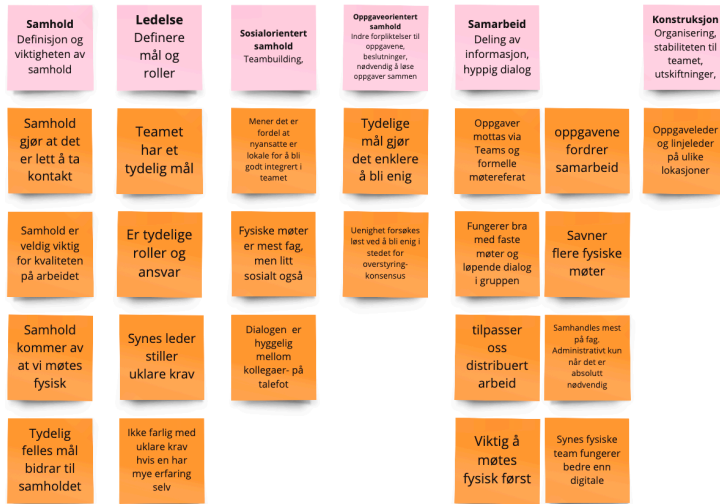
Etter å ha utforsket dataene som nevnt over, var det naturlige neste steget å *kategorisere dataene* (Jacobsen, 2015, s. 207). Her startet vi med å identifisere empiribaserte koder som kunne kategoriseres under hovedtemaene fra intervjuguiden. Vår dialektiske veksling mellom teori og de tema vi analyserte, gjorde at vi ved etablering av intervjuguiden allerede hadde etablert noen hovedkategorier for å sikre at intervjuet holdt seg til de tema vi ville utforske nærmere. Kategoriene tok utgangspunkt i den teorien vi hadde lagt til grunn for det å jobbe i team, sett opp mot det å gjøre det i en hybrid kontekst. De forhåndsdefinerte hovedkategoriene vi hadde valgt oss var henholdsvis *distribuerte team*, *psykologisk trygghet* og *samhold*. Denne første sykluseringen er også kalt *åpen koding* (Jacobsen, 2015, s. 207). Deretter kategoriserte vi kodene vi var blitt enige om å ha med videre, under de hovedtemaer vi mente de passet best inn i. Denne prosessen ble gjort for hver enkelt kandidat.



Figur 2 - Predefinerte hovedtemaer fra teorien

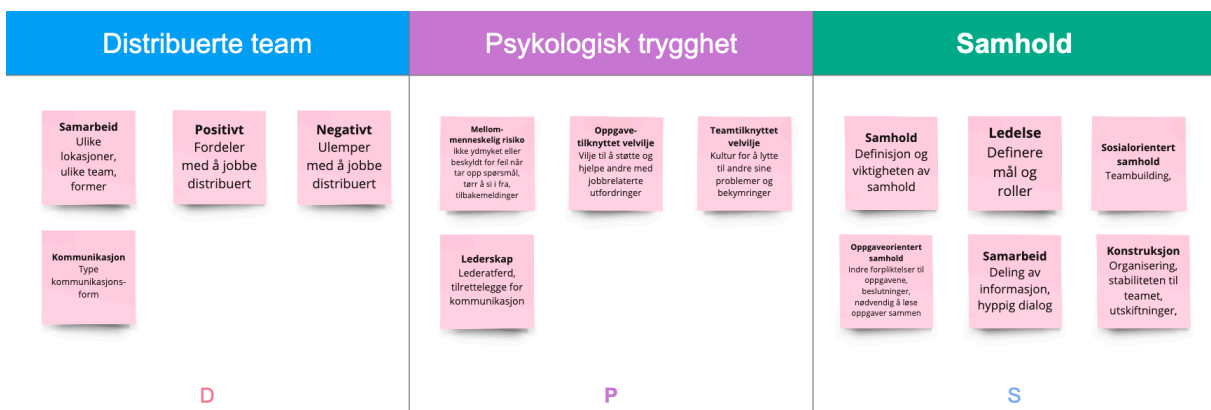
I utgangspunktet skal kvalitativ datainnsamling være helt åpen, der kategoriene er fundamentert i de data som er samlet inn i stedet for å dannes på forhånd (Jacobsen, 2015). Men dette mener Jacobsen er tilnærmet umulig å få til. I et forsøk på å utvikle nye kategorier fra dataene vi hadde samlet inn, ble steg to i kategoriseringen vår å gjennomføre *aksial koding* (Jacobsen, 2015, s. 207), der vi grupperte kodene i nye subkategorier som ikke nødvendigvis kunne leses direkte av de data vi samlet inn. Vi benyttet fellestrekk vi fant i kodingen hos

kandidatene til å definere nye kategorier. I figuren under viser de oransje lappene kodene innenfor en av hovedkategoriene, mens de rosa lappene er de nye kategoriene vi definerte ut fra de data vi hadde samlet inn.



Figur 3 - Eksempler på nye subkategorier fundamentert i datamaterialet

Etter aksial koding samlet vi de nye subkategoriene under den hovedkategorien der kodene først var overordnet kategorisert, eller flyttet dem til en ny hovedkategori hvis aktuelt. Denne fremgangsmåten gjorde at vi under hver kandidat fikk definerte hovedkategorier og subkategorier som vi kunne plassere kodene i. Da fikk vi avgrenset datamaterialet ytterligere, til vi sto igjen med det vi mente var relevant uttrekk av informasjon fra hver kandidat. Samtidig var vi gjennom hele prosessen åpen for at det fra de innsamlede data og påfølgende koding kunne utkrystallisere seg nye interessante hovedkategorier (Jacobsen, 2015).



Figur 4 - Subkategoriene fra datainnsamling allokert til hovedkategoriene fra teorien

Etter å ha tilordnet data til de nye subkategoriene under hver enkelt kandidat, samlet vi disse i felles subkategorier for alle deltakerne. Dette gjør det enklere å sammenligne ulike kandidaters meninger om ett og samme fenomen (Jacobsen, 2015). Slik fikk vi en god oversikt over hvor ofte samme koding gikk igjen hos flere kandidater. Vi fargekodet funn fra medarbeider og leder forskjellig, siden disse representerte ulike perspektiver på samme tema. Figur 5 er et eksempel på hvordan vi etter å ha organisert kodene på hver kandidat, samlet disse i felles subkategorier for alle kandidatene. For å unngå at kategorier skulle bli for generelle, eller for sjeldne, fulgte vi Jacobsens (2015) anbefaling om at en kategori skulle være relevant for minst to av informantene for å bli tatt med videre. Prosessen med kategorisering og organisering ble gjennomført som en hermeneutisk spiral slik at vi hele tiden kunne gå tilbake til kodingen og revurdere kategorier utfra ny kunnskap vi fikk etter hvert som vi grupperte funn på tvers av kandidatene (Jacobsen, 2015).



Figur 5 - Samling av data fra flere kandidater i felles subkategorier

Neste steg i analysen var å tolke innholdet i hver subkategori vi hadde definert. Dette gjorde vi ved å stille oss følgende spørsmål for å finne ut om subkategorien var relevant for konteksten og problemstillingen vår: hvilke faktorer innen psykologisk trygghet og samhold, som vi vet fra teorien er viktig for velfungerende team, er også relevante når medarbeidere er plassert geografisk fra hverandre?

For hver subkategori vurderte vi altså om den var relevant for det å jobbe distribuert, eller om de funn vi hadde ikke ville være påvirket av om teamet var fysisk samlokalisert eller ikke. Ved å skille mellom kategorier på denne måten fikk vi ytterligere avgrenset datamaterialet til kun å inneholde de funn som var relevant for vår problemstilling.

Siste del i innholdsanalysen vår var å trekke opp sammenhenger mellom de ulike kategoriene, og koble dette sammen med teori om de definerte tema, de funn vi hadde gjort, og konteksten for datainnsamlingen. Formålet med slik tilnærming er å forsøke og identifisere mulige kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015).

3.5 Forskningskvalitet

Vi har en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 27), hvor vi søker å få fram ulike forståelser av virkeligheten. På den måten kan vi se om det er noen felles erfaringer som kan bekrefte det teorien allerede sier, eller om vi kan bidra til å videreutvikle allerede eksisterende teori. For å få til dette har vi bestrebet nærhet (Jacobsen, 2015) i utviklingen av data. En slik nærhet gjør det viktig å reflektere over hvordan vi som forskere har vært med på å påvirke resultatene og hvor gyldige de kan anses å være.

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet handler om det er noe i selve undersøkelsen som kan ha skapt de resultater vi har kommet fram til (Jacobsen, 2015). Vi har derfor gjort en kritisk vurdering av hvor pålitelig vi kan anse resultatet vårt for å være.

Svakheten med å ha en abduktiv tilnærming til undersøkelsen vår er at vi ubevisst kan komme til å sette begrensninger på hva vi ser etter fordi vi bruker allerede etablert teori på de fenomener vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015). Dette kan begrense hva vi vektlegger i analysen, og kan gjøre at vi ikke er oppmerksomme på andre funn som kan forklare det vi ser. Styrken til metoden er at den bidrar til å gi oss en åpen og fleksibel tilnærming til problemstillingen (Thagaard, 2018), fordi vi kan gå i dybden på det våre informanter mener har vært viktig for psykologisk trygghet og samhold.

Reliabiliteten i våre undersøkelser styrkes av at våre primærdata er intervjuer, og derfor ikke fortolket av andre (Jacobsen, 2015). Svakheten er samtidig at vi som forskere fortolker svarene i intervjuene utfra hva vi forstår (Thagaard, 2018). Vi måtte derfor prøve å unngå at de antakelser vi gjorde utfra teorien i forkant av intervjuene, la føringer for informasjonen vi samlet inn. Vi søkte å unngå dette ved å forsøke å ikke stille ledende spørsmål, men formulere

alle spørsmål så åpne som mulig. Vi gjorde også hyppige oppsummeringer eller stilte oppfølgingsspørsmål underveis, for å sikre oss at vi hadde forstått meningsinnholdet riktig. Underveis i undersøkelsen har vi også kontinuerlig reflektert over hvordan vi som forskere kan ha påvirket hvilken forståelse av virkeligheten vi har fått. Vi tror at denne opparbeidelsen av nærhet til den enkeltes forståelse av sin virkelighet derfor har bidratt til å styrke reliabiliteten til undersøkelsen.

Ved intervju som metode vil den relasjonen som er mellom intervjuer og den som blir intervjuet kunne få betydning for resultatene, beskrevet som intervju effekt hos Jacobsen (2015). En styrke for vår undersøkelse var at vi benyttet videopptak under intervjuene, noe som gjorde det enkelt for oss å gå tilbake for å sjekke utsagn, slik at data ikke ble tatt ut av sin sammenheng. Det kan videre tenkes at to forskere kan svekke reliabiliteten ved at vi påvirker intervjusituasjonen ulikt. Eksempler på det kan være at spørsmål stilles ulikt, eller at noe ved vår væremåte påvirker den kontakten som opprettes. Dette løste vi ved at samme person fikk ansvar for å lede intervjuene, mens den andre hadde en mer passiv rolle (observere samt se til at alle spørsmål i intervjuguiden ble stilt). Ved å gjøre dette på samme måte i alle intervjuene, ble relasjonen og kontakten i intervjuene mer lik. Vi tror også at det å være to i intervjuene var en styrke, ved at vi underveis kunne drøfte hvordan relasjonen i intervjuene hadde vært og hva som kunne ha påvirket denne.

Den konteksten undersøkelsen foregår i kan også påvirke resultatene (Jacobsen, 2015). Vi la opp til at intervjuene skulle foregå i så naturlige omgivelser som mulig. Konteksten i vår undersøkelse er distribuerte team, altså team som tar i bruk teknologi for å samarbeide på tvers av geografisk plassering. Vi antok derfor at videointervju ville oppfattes som naturlig for alle. En slik naturlig kontekst (Jacobsen, 2015) kan også inneholde elementer som kan være med å forstyrre intervjusituasjonen, som for eksempel forstyrrelser fra kollegaer eller hjemmesituasjonen. Dette løste vi ved at informantene kunne planlegge intervjuene ut fra egne kalendre, og opplevde da å få god kontakt og lite avbrytelser underveis.

En utfordring ved undersøkelse av et enkeltcase, der få respondenter deltar, er muligheten for at overordnede kan klare å identifisere hvilke underordnede har svart hva, selv om alle personlige opplysninger er aidentifisert i presentasjonen av data. Et eksempel på dette er hvis det brukes stammespråk i intervjuene som vi forskere ikke oppfatter, men som vi gjengir i resultatene. Da kan svarene potensielt identifisere personer som virksomheten vet har kunnskap om dette. Det er et viktig etisk prinsipp at undersøkelser ikke skal være til skade for

de som deltar (Thagaard, 2018). Vi var derfor nøye med å informere kandidatene i forkant av intervjuet om at selv om vi gjør det vi kan for å aidentifisere informasjon, så er det alltid en teoretisk mulighet for at noen klarer å tolke seg frem til hvem som har sagt hva. Selv om kandidatene aksepterte denne risikoen og allikevel lot seg intervju, kan slik informasjon ha påvirket svarene i undersøkelsen, og gjort kandidatene mer restriktive i sine svar.

3.5.2 Gyldighet (validitet)

Validitet handler om hvor godt vi måler det vi har til hensikt å måle (Jacobsen, 2015). Vi prøvde i vår undersøkelse å legge vekt på teoretisk gjennomsluktighet da dette styrker validiteten til en undersøkelse (Thagaard, 2018). Her er *innholdsvaliditet* (Jacobsen, 2015, s. 329) interessant fordi denne sier noe om i hvilken grad det vi spør om måler det som er relevant for de teorier vi har som utgangspunkt. Vi benyttet anerkjente teorier for psykologisk trygghet, samhold og team som utgangspunkt for intervjuene, og reduserte dermed muligheten for at spørsmålene vi stilte tok form av syensing. Dette mener vi styrker innholdsvaliditeten i undersøkelsen vår.

Vi har også gjort tiltak for å styrke *begrepsvaliditeten* (Jacobsen, 2015, s. 329). Dette handler om de ulike tolkningene av et begreps betydning. For å unngå at informantene la ulik betydning i begrepene valgte vi å operasjonalisere de mer abstrakte begrepene til enklere og mer målbare komponenter (Jacobsen, 2015). Dette er en metode Jacobsen mener kan øke sannsynligheten for at vi måler det vi ønsker å måle. Spesielt begrepet psykologisk trygghet kan oppfattes ulikt av intervjukandidatene, siden uttrykket ikke er vanlig i daglig tale. Det kan resultere i mange ulike tolkninger og svar, og føre til en tvetydighet som ville gjort det vanskelig å få til entydige målinger av dataene. For å redusere sannsynligheten for ulike tolkninger, operasjonaliserte vi begrepet ned til enklere og mer relaterbare komponenter, som «føle seg vel», «bli inkludert», «tør å snakke». Samme usikkerhet gjaldt for begrepet samhold, som også kan ha forskjellig betydning for ulike kandidater. Siden dette er et begrep som brukes mye i daglig tale, startet vi med å spørre hva kandidaten mente begrepet innebar. Slik fikk vi en forståelse av om begrepet var tvetydig kandidatene imellom. Vi valgte å operasjonalisere også dette begrepet ned i enklere og mer ensidige komponenter. Disse tiltakene mener vi har bidratt til å styrke begrepsvaliditeten i undersøkelsen vår.

Vi valgte å ikke oversende resultatene fra intervjuene til informantene, noe som kan ha svekket undersøkelsens validitet. Å oversende resultatene kunne gardert oss bedre mot misforståelser og feiltolkninger, og dermed styrket validiteten og sikret at våre tolkninger var

gyldige opp mot den virkeligheten vi hadde undersøkt (Thagaard, 2018). Innenfor tidsrammen til masteroppgaven hadde vi imidlertid ikke mulighet til å gjennomføre en slik prosess. I stedet valgte vi å løse eventuelle uklarheter i selve intervjuet. Dette gjorde vi for eksempel ved å gjenta med egne ord det respondenten hadde sagt, og be om bekreftelse på at vi hadde forstått informasjonen riktig.

En annen faktor som kan begrense gyldigheten av funnene, er hvordan informasjonen vi fikk, kom fram (Jacobsen, 2015). Jacobsen hevder at informasjon som kommer uoppfordret, oftest vil tillegges større gyldighet. Alle intervjupersonene ble stilt de samme spørsmålene fra intervjuguiden, men vi fikk større trygghet og kjennskap til intervjuguiden underveis, noe som gjorde oss bedre rustet til å følge opp elementer som kandidatene uoppfordret tok opp.

En tredje faktor som kan begrense gyldigheten i vår undersøkelse er kategoriseringen vi benyttet oss av. Kategorisering er essensielt for å etablere sammenhenger (Thagaard, 2018). For å sikre at kategoriene vi hadde definert var hensiktsmessige for det vi ville undersøke, kunne vi gjennomført en *teoretisk sjekk* (Jacobsen, 2015, s. 354), hvor vi hadde fått noen andre med kunnskap om området til å se objektivt på våre data. Innenfor tiden vi hadde til rådighet for masteroppgaven fant vi imidlertid ikke anledning til å gjennomføre dette. En annen begrensning med kategorisering er at vi kan risikere å utelukke andre perspektiver som kan forklare det fenomenet vi vil undersøke (Thagaard, 2018). Vi har derfor også gitt oppmerksomhet til de data som ikke passet inn i kategoriene våre, men som likevel kan være forklarende for de fenomen vi har valgt å undersøke nærmere.

En fjerde svakhet med vår undersøkelse er at den er utført over relativt kort tid, og med få undersøkelsesenheter. Denne begrensningen har sin årsak i at undersøkelsen er del av en erfaringsbasert masterstudie hvor masteroppgaven gjennomføres mens vi samtidig er i full jobb. En større undersøkelse av samme fenomen, for eksempel over lengre tid eller med flere kandidater, vil kunne styrke validiteten. En måte vi kunne kompensert for denne begrensningen er ved *metodetriangulering* (Jacobsen, 2015, s. 236), ved å undersøke om samme problemstilling har vært utforsket på andre måter. Eventuelle sammenfallende funn med våre resultater ville være et sterkt argument for at resultatene våre var gyldige. Vi klarte imidlertid ikke å finne andre undersøkelser som hadde en kontekst eller likhet som var relevant nok til å vurdere funnene opp mot våre resultater. Det lave antall undersøkelsesenheter kan derfor begrense gyldigheten av våre resultater.

3.5.3 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt de funn og konklusjoner vi har gjort, kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2015). Her er det viktig å vurdere antall undersøkelsesenheter og hvordan de er valgt ut (Jacobsen, 2015).

En utfordring med intervjuer er at de er tidkrevende, skaper mye etterarbeid, og det er vanskelig å tolke data med så mye nyanserikdom (Jacobsen, 2015). Dette er en årsak til at vi valgte et begrenset antall enheter å undersøke. At vi benyttet kvoteutvelgelse som seleksjon av kandidater betyr også at vi ikke har en *randomisering* (Jacobsen, 2015, s. 115) av deltakere i utvalget. Disse to faktorene medfører at funnene våre ikke er representative for en populasjon (Thagaard, 2018). Undersøkelsen vår har derfor lav *ekstern gyldighet* (Jacobsen, 2015, s. 17), fordi resultatet vanskelig kan generaliseres. Dette er en svakhet med enkeltcase, nemlig at det er vanskelig å si om det fenomenet vi studerer også er relevant for andre enheter (Jacobsen, 2015). Vår undersøkelse sier derfor i utgangspunktet lite om hvordan andre virksomheter og ledere som har medarbeidere plassert geografisk fra hverandre, burde forholde seg til psykologisk trygghet og samhold i sine team.

Resultatene våre er med andre ord begrenset til den enheten og virksomheten vi undersøkte. Men resultatene kan likevel ha relevans for andre virksomheter i lignende kontekster, så lenge en er bevisst de begrensninger som ligger i undersøkelsen.

3.6 Etiske vurderinger

For å avklare om det kunne være forskningsetiske utfordringer med undersøkelsen, benyttet vi retningslinjene gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for humaniora og samfunnsfag - NESH. I forkant av intervjuene hadde vi dessuten laget et meldeskjema for personopplysninger relevant for vår undersøkelse, og fått det godkjent fra Sikt. For detaljert meldeskjema og tilhørende godkjenning, se vedlegg 3 og 4.

I forskning er det viktig at deltakere i undersøkelser gir sitt *informerte samtykke* (Thagaard, 2018, s. 20) til det de skal være med på. I vår undersøkelse ble dette gjort ved at vi i forkant av intervjuene informerte hver kandidat på epost om hva hovedtemaet av undersøkelsen skulle være, altså det å jobbe distribuert. Vi opplyste også om hva risikoen kunne være ved å delta. I dette tilfellet ville risikoen være å bli identifisert selv om informasjonen var anonymisert, på grunn av få deltakere og mulig stammespråk. Vi ba derfor alle deltakere signere et ferdig utarbeidet samtykkeskjema i forkant av hvert intervju. Samtykket ble

bekreftet skriftlig på eget skjema, men ble lagret slik at det ikke er mulig for utenforstående å koble samtykket til et bestemt intervju. I tillegg fikk hver kandidat et anonymt identifikasjonsnummer, som kun vi kjenner, som all intervjudata ble koblet mot heller enn å være linket mot kandidatens navn. Ved starten av intervjuet ba vi dessuten kandidaten bekrefte sin deltakelse på nytt. Det ble da også spurt om samtykke til å ta opp intervjuet på video for enklere transkribering, men samtidig opplyst om at disse opptakene ville bli slettet når masteroppgaven var godkjent. Hadde et intervjuobjekt sagt nei til videoopptak, ville vi for denne kun benyttet oss av notater fra selve intervjuprosessen.

Vi opplyste ikke om hvilke sammenhenger undersøkelsen vår prøvde å identifisere. En slik informasjon kunne påvirket svarene til kandidaten, hvis vedkommende hadde et ønske om et bestemt utfall for disse sammenhengene (Thagaard, 2018).

4 Funn

Vi vil nå presentere funn fra vår undersøkelse, og knytte funnene til de to hovedtemaene psykologisk trygghet og samhold. Vi starter først med noen generelle observasjoner fra det å jobbe distribuert, og som har betydning for den senere analysen. Deretter følger vi opp med de funn vi fant relevant for forskningsspørsmålene knyttet til psykologisk trygghet og samhold.

4.1 Det distribuerte teamet

Samtlige i vårt utvalg hadde over 10 års arbeidserfaring i Equinor, og tilhørte team som var geografisk spredt. Flere av deltakerne kjente allikevel til hverandres kompetanse og personlige preferanser etter å ha jobbet sammen i andre team tidligere.

Gjennom undersøkelsen ble det klart at alle deltakerne opplevde både fordeler og ulemper med det å jobbe distribuert i motsetning til å sitte fysisk sammen. De fleste ga også uttrykk for at de foretrakk fysisk samlokalisering hvis de kunne velge. Samtidig hadde alle en pragmatisk tilnærming til at digital samhandling var kommet for å bli, og at hver enkelt derfor måtte gjøre det beste ut av situasjonen. En felles positiv erfaring med distribuert arbeid var fleksibiliteten det gir, for eksempel muligheten til å få hverdagskabalene til å gå opp ved å redusere totalkostnadene ved reising betraktelig. En annen felles positiv erfaring er muligheten til å jobbe uforstyrret uten avbrytelser.

4.1.1 Uformelle møter

En av ulempene flere trakk frem var tapet av møteplasser for den uformelle samtalen. Vi fikk flere tilbakemeldinger på viktigheten av denne samtalen. For eksempel hvordan det å kunne møtes uformelt i etterkant av fysiske møter bidro til sosialisering, informasjonsdeling og avklaringer. Ved fysiske møter opplevde flere at samtalen og avklaringene gjerne kunne fortsette etter møteslutt, for eksempel rundt kaffemaskinen eller i korridorene. Flere så på dette som en fordel fordi det bidro til mer dybdekunnskap om de tema som hadde blitt diskutert. En av medarbeiderne formulerte det slik:

«Mye god informasjon flyter med kaffekoppene» (23A).

Det var også mange som hadde erfart at uenigheter i diskusjoner lettere lot seg løse uformelt etter møteslutt hvis alle var fysisk i samme møte. Motsatt opplevdes det at distribuerte møter ble avsluttet brått, fordi alle logget av og gikk hver til sitt. Da ble ikke diskusjoner alltid

sluttført, misforståelser kunne bli hengende, eller eventuelle uenigheter og avklaringer mellom kollegaer forble uløst. Som en av kandidatene uttrykte det:

*«Ved et fysisk møte kan vi gå sammen etter møtet og bli ferdig med diskusjonen»
og «Når du sitter spredd er det ikke sikkert du skjønner du trenger inputen fordi
du ikke møtes i gangen og snakker om hva man faktisk jobber på» (22A).*

4.1.2 Arbeidsbelastning

Flere trakk frem en annen ulempe med å ikke være samlokalisert, nemlig at man ikke kjenner arbeidsbelastningen til den enkelte. Vi fant at ledere hadde et genuint ønske om å skape gode rammer og strukturer for det distribuerte samarbeidet, men at organiseringen av virksomheten utfordret dette. Informantene uttrykte at Equinors organisering gjorde at medlemmer i samme team ofte hadde ulike personalledere, styrt av hvor i organisasjonen medlemmet var hentet fra. Mange var også bare deltids-medlemmer i teamet, og tilhørte derfor flere team samtidig. De måtte dermed disponere tiden sin i teamet ut fra hvilken prosentandel de var allokeret. Medlemskap i flere team medførte også at de kunne ha flere oppgaveledere parallelt, altså at de måtte forholde seg til flere ulike ledere. En leder uttrykte det på følgende måte:

«Jeg styrer ikke hvor de skal være, men sier de er erfarne nok til å vite hvor de burde være» (21L).

Ledere av team måtte i disse tilfellene også forholde seg til andre ledes prioriteringer i andre prosjekter. Lederne anerkjente at dette var en utfordring når oppgaver skulle delegeres, når nyansatte måtte læres opp, eller når det skulle gis direkte ansvar for oppgaver. Vi fikk også eksempler på ansatte som mente at de var belastet langt over 100 %, fordi lederne ikke så totalbelastningen når leder og team ikke var fysisk samlokalisert. En medarbeider uttrykte det slik:

«Det å kjøre folk på kne med for mye oppgaver eller ikke ser at de er sliten, det tror jeg er vanskelig å fange opp når man er distribuert» (23A).

4.1.3 Tilgjengelig kompetanse

En fordel flere trakk fram med distribuert jobbing, var at anerkjennelse av kompetanse verdsettes høyere enn tidligere. Når ansatte kunne involveres i team uavhengig av deres fysiske lokasjon, opplevdes den enkeltes kompetanse mer avgjørende for team-deltakelse enn før. Tidligere var teamet begrenset til å velge medlemmer som fysisk var samlokalisert, selv

om vedkommendes kompetanse ikke alltid var helt match for oppgaven. Med distribuert jobbing opplevde teamene at kompetansen også var lett tilgjengelig hvis det plutselig var behov for drøfting av problemstillinger på tvers av ulike fagdisipliner:

«Du skriver en enkel melding på Teams og noen sekunder etter er du i gang for å få løst et problem» (22A).

Men selv om flere opplevde at kompetanse var lett tilgjengelig, så fikk vi også eksempler på at denne kompetansen ikke alltid var like synlig når man jobbet distribuert:

«Teams gjør at du mister litt av den enkle kontakten, pluss at du ikke vet hvem som er motparten din» (23A).

Dessuten opplevde flere at når de ikke hadde full oversikt over tilgjengelig kunnskap hos andre, siden de satt distribuert, resulterte det i at enkelte oppgaver ble utført flere ganger:

«Blir veldig mye overlapping fordi jeg ikke alltid klarer å detektere et problem innen en annen disiplin» (22A).

4.2 Psykologisk trygghet

I dette kapittelet går vi gjennom de funn vi mener er relevant for psykologisk trygghet i team, og som vi senere kan se i sammenheng med det å jobbe distribuert.

4.2.1 Støttende omgivelser

I undersøkelsen ønsket vi å se etter tilstedeværelse av støttende omgivelser, og om disse ga seg utslag i mellommenneskelig risiko, siden dette er en faktor for å skape psykologisk trygghet. I vår undersøkelse beskrev informantene at de ofte evaluerte det andre hadde utført eller vurdert, for å sikre at en satt igjen med en sterk løsning til slutt. For eksempel:

«Hele jobben vår er jo feilvurderinger. Hadde det ikke vært noen feilvurderinger hadde vi ikke hatt noe å gjøre. Det må håndteres» (24A).

Vi observerte også følgende generelle oppfattelse i teamet: en viktig del av en ansatts rolle er å bruke sin kompetanse til å stille nødvendige kritiske spørsmål innenfor sitt fagområde. Medlemmene så det derfor ikke som problematisk å få kritiske spørsmål selv - de visste at medlemmene i teamet var spesielt kompetente i faget.

Når det gjaldt leders rolle i å skape støttende omgivelser, var det noen som syntes det var utfordrende at leder forventet at problemer som ble adressert også skulle ha forslag til løsninger. Som en leder sa det:

«Det hjelper ikke bare å komme med problemer og utfordringer uten å skjønne hvordan det skal løses» (21L).

Noen syntes det var bra at leder stilte eksplisitte forventninger, mens andre opplevde dette som en utfordring:

«Tøffheten til lederen kan jo gå utover svake personer eller de som ikke er så interessert i den stilen» (23A).

Når det gjaldt å gi tilbakemeldinger til andre var det flere som skilte på det å gi tilbakemeldinger av faglig og teknisk karakter, og det å gi tilbakemeldinger som var av mer personlig art, for eksempel kritikk av væremåte. De færreste hadde problemer med å gi faglige tilbakemeldinger, også de negative, når de mente at disse var knyttet til rollen de hadde i teamet og dermed lett kunne forsvares. Men når personlige tilbakemeldinger var nødvendig oppga de fleste at disse var vanskelige å gi. En av årsakene til at dette var ansett som utfordrende, var at de syntes det var vanskelig å vite hvordan budskapet ble mottatt i andre enden når de kommuniserte digitalt, og den ikke-verbale kommunikasjonen manglet. Spesielt gjaldt dette når kameraet ikke var i bruk i digitale samtaler. En medarbeider uttrykte det slik:

«Om jeg sitter i et fysisk møterom skal jeg være bra blind for å ikke få med meg om noen er misfornøyde. Dette er noe en mister med å være digitale» (23A).

4.2.2 Multidisiplin jobbing

Innenfor psykologisk trygghet omhandler det å jobbe multidisiplint å kunne vise velvilje overfor andres utfordringer og problemer. Vi fikk flere eksempler på at teamet aktivt brukte hverandre når de hadde behov for avklaringer. Mange påpekte at Teams hadde tatt ned terskelen for dette ved bruken av chat og videomøter. Vi fant at det foregikk mye samarbeid i enkeltsaker, men at hvordan teamene jobbet som gruppe ble håndtert ulikt. I ett team ble utfordringen med å ikke sitte på samme lokasjon uttrykt ved at det opplevdes vanskelig å vite hvor langt andre var kommet med oppgaven. Noen opplevde også at det dukket opp nye

utfordringer når de ulike fagene i teamet ikke lenger var samlokalisert, men at de fysiske lokasjonene nå i stedet var sammensatt av ressurser fra samme fagområde.

«Jeg liker bedre små lokasjoner fordi vi har masse disipliner et godt viskelærkast unna, i stedet for at du blir styreblind i en kontorfløy der alle har samme fag og bare ser det samme» (23A).

For å øke den multidisiplin samhandlingen hadde en leder implementert daglige møter, enten fysisk eller digitalt, der alle skulle jobbe med de samme forhåndsdefinerte oppgavene et bestemt antall uker frem i tid. Flere opplevde at slike felles problemløsningsaktiviteter gjorde at kompetansen i teamet var tilgjengelig i de gitte periodene, og at dette hjalp til et godt samarbeid. En uttrykte det slik:

«Når alle jobber med det samme samtidig er det rom for å spørre og diskutere når det er noe som er uklart» (11L).

4.2.3 Møtekultur

Et element i det å skape psykologisk trygghet handler om velvilje til å bidra for å løse felles problemstillinger. Å delta i felles møter og hver enkelts bidrag i disse, omtalt som møtekultur, er en måte å vise velvilje til å løse felles oppgaver. Et funn vi gjorde i den sammenheng var at ledere krevde at medlemmene deltok i alle møter, fordi det var utfordrende å få alle i teamet til å forstå viktigheten av egen rolle og deltakelse. Som en leder påpekte:

«Det viser seg, som Murphys lov, at det er alltid den personen som er borte som må svare» (21L).

Av og til medførte dette at noen prosesser stoppet opp, fordi diskusjoner forble uløst når medarbeidere nedprioriterte møter i teamet, ofte på kort varsel.

«Vi mister momentum hvis de riktige disipliner ikke er til stede når vi diskuterer viktige saker og problemer» (21L).

Vi gjorde også noen observasjoner om selve gjennomføringen av møter. De fleste vi intervjuet oppga at de brukte å koble seg delvis av møter, hvis møtene foregikk digitalt. Enten ved å skru av kamera og kun ha på lyd, eller ved å koble seg på fra egen arbeidsstasjon framfor å møte opp fysisk når møtet var lagt opp både med møterom og digital oppkobling.

Det ble oppgitt at denne måten å gjøre det på opplevdes effektivt, for å få unna egne oppgaver i en hektisk arbeidshverdag. Et medlem omtalte tematikken slik:

«Hvis det ikke er noe spesielt for min del, eller jeg vet at mitt bidrag kommer sent i møtet slår jeg av kamera og jobber med andre ting til min sak kommer opp. Det tror jeg det er mange andre som også gjør. Det er for å utnytte dagen» (24A).

Selv om mange mente dette var effektivt, var det også flere som delte oppfatningen av at når kamera ikke er på, er en ikke like mye til stede - og at effektiviteten til selve møtet led under dette.

«Om du er i et lite møte og noen velger å ha kamera av, da tenker jeg hva som er feil?» (23A).

Når det gjaldt å etablere gode rammer for samarbeid, fikk vi flere eksempler på hvordan ledere hadde jobbet med dette. Lederne brukte mye tid på å legge til rette for felles fysiske møter der målet var at teamet skulle bli bedre kjent med hverandre. Dette opplevde alle vi intervjuet som veldig positivt, fordi de fysiske møtene hjalp dem å bli kjent med menneskene som de senere skulle samarbeide med digitalt. En medarbeider illustrerte dette ved følgende utsagn:

«Så lenge du har møtt vedkommende en gang er det lav terskel for å kontakte på nytt for å få informasjon eller samhandle» (22A).

Samtidig var det ikke en bevisst holdning blant teamets medlemmer til å møtes fysisk når de kunne, selv om de syntes det var viktig. Flere meldte at de av gammel vane logget seg på digitalt i møter selv om det var mulig å stille fysisk:

«Det skjer ofte at vi sitter ved pulten vår i stedet for å ta med oss en kaffekopp og sette oss i samme møte som kollegaene våre» (22A).

4.3 Samhold

I dette kapittelet går vi gjennom funn vi mener er relevant for samhold, og som vi senere kan se i sammenheng med det å være i distribuerte team. Alle vi intervjuet oppfattet samholdet som sterkt i sine team. De fleste mente også at det å ha et godt samhold var helt essensielt for at teamet skulle kunne fungere.

4.3.1 Roller og mål

To faktorer som påvirker samhold i en gruppe, er rollene og formålet til medlemmene og teamet. I vår undersøkelse fant vi at alle ansatte opplevde et sterkt samhold i sitt team, og at de oppfattet sin rolle og ansvarsforhold som klart. Lederne av de samme teamene var imidlertid ikke helt sikre på om teamets mål var klart for medlemmene. For å bøte på dette hadde en leder fokusert på å få medlemmene til å se sin egen rolle i den større sammenhengen, altså formålet med prosjektet de var en del av. Den andre lederen forsøkte å tydeliggjøre arbeidet til teamet opp mot Equinor-strategien.

«Der har vi et forbedringspotensial som vi prøver å få tatt tak i nå. At vi skjønner at det vi gjør henger sammen med Equinor-strategien» (11L).

Våre data viser allikevel at de fleste ansatte mente at leder var tydelig på hva teamets overordnede mål var, og hvordan de selv måtte bidra for å oppnå dette målet:

«Lederen har klare målsettinger og vet hvordan få gruppa til å jobbe for å nå målet» (13A).

Flere medarbeidere mente også at de tydelige målene og rollene gjorde det enklere å bli enige. De ganger det oppstod diskusjoner ble de som regel løst ved hjelp av konsensus. Men hvis uenigheten vedvarte var ledere særlig opptatt av å sikre framdrift, uttrykt på følgende måte:

«At man kommer seg videre er viktig - ikke henger seg fast i at det ikke ble akkurat sånn en selv ønsket» (21L).

4.3.2 Fysiske møteplasser

Fysiske møteplasser er en faktor som kan påvirke samhold. Alle deltakerne i vår undersøkelse mente det var viktig at hele teamet hadde jevnlig fysiske samlinger. En årsak til dette var at de opplevde at det bidro til å bygge relasjoner. Ved å møtes fysisk kunne man bli bedre kjent med hele mennesket, og bli mer bevisst den ikke-verbale kommunikasjonen til den enkelte.

«Du ser et lite firkanta bilde og tenker på en liten firkantet fyr, og så treffer du han i Harstad og fyren er 2 meter høy» (13A).

Denne kjennskapen til hverandres ikke-verbale kommunikasjonsmønster fikk også betydning for de digitale møtene i etterkant:

«Hvis du får en relasjon til de du er i team med så sanser du lettere også i digitale møter hvordan personer er og reagerer» (22A).

Flere medarbeidere fremhevet også at de relasjonene fysiske møter medførte, var helt essensielt for å samarbeide i gruppen. De knyttet dette til at det gjorde det enklere å ta kontakt med de andre dersom de stod fast i en problemstilling,

«Det at du har truffet personer fysisk gjør det lettere å ta kontakt med de senere og du kan snakke mer uformelt - det flyter litt lettere» (24A).

For lederne var fordelene med å møtes fysisk spesielt det at de opplevde å bli bedre kjent med medlemmene av sitt team:

«Det er når jeg oppsøker de andre fysisk at jeg får føling med de - det er ikke så lett når du sitter på skjermen» (21L).

Der vi fant en forskjell, var når det kom til hvor ofte det var behov for å møtes fysisk. Lederne ønsket at teamene burde møttes oftere, mens de fleste medarbeidere syntes at nåværende hyppighet, med cirka 2 ganger i året, var tilfredsstillende. De ganger teamene møttes fysisk hadde lederne lagt opp til både sosial interaksjon og arbeid med oppgaver teamet skulle løse. Tilbakemeldinger fra medlemmene var at denne ordningen fungerte bra.

4.3.3 Samarbeid

Et annet element som bidrar til samhold i en gruppe er det å kunne samarbeide, i form av å dele informasjon og løse oppgaver i fellesskap. I vår undersøkelse oppga de fleste at de var helt avhengige av andre for å løse mange av sine egne oppgaver, men også at andre var avhengige av dem.

«Jeg har ikke fagkompetanse på alt så jeg må ha støtte fra andre disipliner» (22A).

Flere mente at denne avhengigheten bidro til et bedre samhold i gruppen. Som en medarbeider formulerte det:

«Det å involvere andre i tankerekken, at de føler de er en del av løsningen, gjør at det blir et godt samhold» (24A).

Lederne vi intervjuet var særlig opptatt av å knytte samarbeidet til oppgaveutførelsen. Dette observerte vi spesielt når vi spurte om hvordan teamene samarbeidet om å løse uenigheter, både i fysiske og digitale møter. Tilbakemeldingene vi fikk her var at alle i teamene synes samarbeidet fungerte bra og at dette hadde sin årsak i at alle hadde stor respekt for de ulike fagkompetansene samt at lederne hadde tillit til at teammedlemmene besatt nødvendig kompetanse for oppgaven de skulle løse.

4.3.4 Inkludering

Hvordan andre inkluderes kan si noe om samholdet til gruppen. Alle vi intervjuet ga inntrykk av at samholdet de opplevde var spesielt knyttet til formålet med teamet og oppgavene de var satt til å gjennomføre. Men vi fikk også flere eksempler på at medarbeidere foretrakk å jobbe i disse teamene framfor å bli tildelt andre prosjekter eller oppgaver. Det kom også frem at disse teamene er veldig stabile med lite utskiftninger av personell.

En annen observasjon vi gjorde var hvordan teamene identifiserte seg selv. Både ledere og medarbeidere brukte mye «oss og dem»-uttrykk i sine svar i undersøkelsen, der de fremhevet hvor forskjellig sitt team jobbet sammenlignet med andre deler av selskapet, for eksempel:

«Alle som sitter i teamet kommer fra drift i selskapet og har da en arbeidsmetode som er totalt annerledes fra engineering» (22A).

Vi fant også ut at flere mente det kunne være utfordrende å komme inn som nyansatt i disse veletablerte teamene, på grunn av de vaner og det stammespråket som hadde etablert seg:

«Det kan hende at nye som kommer inn opplever at vi er en veldig sammensveiset gjeng, som de ikke skjønner» (12A).

Når det kom til faglig inkludering, fant vi derimot at det var stor aksept i teamet for å lære opp nye, og at det generelt var en kultur for å hjelpe. Her ble spesielt Teams nevnt som et effektivt hjelpemiddel fordi det gjorde kompetanse mer tilgjengelig når en søkte hjelp. Lederne mente samtidig at det kunne være vanskelig å få de nye til å bli en del av gruppen hvis de i starten ikke var fysisk samlokalisert med resten av teamet:

«Det er mye, et stort system og mye programmer, en skal sette seg inn i som nyansatt, som vi som har vært her lenge har glemt» (11L).

5 Analyse

I dette kapittelet diskuterer vi våre funn opp mot teori om hva som påvirker psykologisk trygghet og samhold. Vi vurderer også hvilke faktorer som kan være relatert til det å jobbe distribuert.

5.1 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler om å ha en kultur der både ledere og medarbeidere verdsetter kritiske spørsmål, å spørre om hjelp eller påpeke feil hos andre (Edmondson, 1999).

Tryggheten handler da om i hvor stor grad du opplever å ikke bli avvist av dine kollegaer når du utfører det som Edmondson (1999) nettopp omtaler som risikoatferd. I dette kapittelet vil vi drøfte hvordan troverdighetsfaktorene evner, velvilje og tilgjengelighet (Breuer et al., 2020) kan være med på å forklare tilstedeværelsen eller fraværet av slike risikoatferder.

5.1.1 Takhøyde

Vi vil nå se på et funn som beskriver takhøyden i teamet, altså det vi kan forstå som hvor trygt det er å ta mellommenneskelig risiko i teamet. Et viktig funn er at takhøyden varierte avhengig av hvilket budskap som skulle formidles.

At takhøyden ble beskrevet som stor kan knyttes til den klare rollen teammedlemmene hadde. For de vi intervjuet bestod rollen av å vurdere feil i andres arbeid, i hovedsak kollegaer utenfor eget team. De var da nødt å stille spørsmål, tenke kritisk og komme med forbedringsforslag. Å ha klare og tydelige roller kan derfor være med å skape aksept for uenigheter, og gjøre det enklere å gi ærlige tilbakemeldinger. Dette støttes av Nembhard & Edmondson (2006) sine funn hvor medlemmer som er trygge på hverandres roller er mer tilbøyelige til å kommunisere fritt.

Selv om jobben i hovedsak bestod i å finne feilvurderinger, så var de avhengig av å samarbeide med andre i teamet for å komme med alternative løsningsforslag. Det å jobbe distribuert ble her løftet fram som en stor fordel, fordi kollegaers kompetanse var mer tilgjengelig. Teamene vurderte det også slik at kompetanse hadde fått større vektning i teamsammensetningen. Tilgjengelighet og vektning av kompetanse kan derfor være en forklarende faktor for den aksepten teamene hadde for å diskutere feil og mangler. Dette kan støttes av funn hos Breuer et al. (2020), som viser at tillit til andre teammedlemmers kompetanse er en viktig faktor for teamtillit. Videre viser Edmondson (1999) til at i team hvor alles ferdigheter blir verdsatt og utnyttet, vil de også oppleve større grad av psykologisk

trygghet. At både ledere og ansatte anerkjenner hverandres kompetanse som viktig og tilgjengelig kan derfor være med å forklare takhøyden.

Når vi søker å forstå takhøyden i teamet, kan teammedlemmenes velvilje til hverandre også være med å belyse denne. I følge Breuer et al. (2020) vil velvilje være med å påvirke opplevelsen av teamtillit. Velvilje handler her om å gjøre seg tilgjengelig for andre i teamet. Dette kan for eksempel være når noen trenger hjelp til oppgaveløsning, eller har behov for hjelp i andre vanskelige situasjoner der det er viktig å ta vare på hverandre. Informantene gir klare svar på at de er disponible og tilgjengelige for kollegaer i teamet, og at de oppnår dette ved å jobbe distribuert og ta i bruk teknologi. I vår undersøkelse var alle svært fornøyde med hvordan teknologien la til rette for rask og enkel samhandling. Men som vi skal se i neste delkapittel utfordres denne tilgjengeligheten gjennom hvilke prioriteringer som gjøres i teamene.

Velvilje handler ikke bare om støtte til vanskelige oppgaver. Det å ha emosjonell omsorg for hverandre, som kan beskrives som en kultur for å lytte til andres personlige problemer og bekymringer, er også en del av velvilje (Breuer et al., 2020). Her kan vi se at den tryggheten vi utforsket, for eksempel trygghet til å gi personlige tilbakemeldinger, ikke var like mye til stede. Det å gi personlige tilbakemeldinger kan for eksempel være å påpeke noe med andres væremåte. Dette forstår vi som at mellommenneskelige problemer er mer komplekse budskap, med større risiko for misoppfatning. Dermed er man avhengig av å kommunisere på den mest rike måten. Teamene vi undersøkte kommuniserte i stor grad digitalt gjennom chat- og videoløsninger i Microsoft Teams. Å kommunisere ansikt til ansikt er regnet som den mest rike kommunikasjonsformen (Hjertø, 2013), en kommunikasjonsform der du enklere kan fange opp ikke-verbal kommunikasjon som blick og kroppsspråk. Når du leser andres ikke-verbale kommunikasjon i et fysisk møte, kan du fange opp signaler om uklarheter som kan skape misforståelser. I team som er fysisk samlokalisert kan du i tillegg fortsette den uformelle samtalen etter møteslutt, for eksempel ta opp uenigheter og misforståelser som har oppstått i møtet. I våre undersøkelser hørte vi at digitale fellesmøter ofte ble avsluttet brått, noe som kan påvirke hvilket budskap du velger å ta opp i et møte. Det at den ikke-verbale kommunikasjonen blir mer mangelfull ved distribuert jobbing kan også få betydning for i hvor stor grad faglige tilbakemeldinger gis. Når man mister ikke-verbal kommunikasjon kan man holde igjen faglig kritikk fordi den også kan inneholde et personlig element.

At teamene skiller på faglige og personlige tilbakemeldinger, kan tyde på en større grad av oppgavetilknyttet velvilje og mindre grad av teamtilknyttet velvilje. Et slikt skille kan forklares gjennom distribuert jobbing. Dette henger sammen med forskning som viser at team som kommuniserer digitalt har større oppmerksomhet på oppgaveutførelsen (Berry, 2011) fordi man ikke blir forstyrret av ikke-verbal kommunikasjon.

At vi ser et skille mellom oppgavetilknyttet velvilje og teamtilknyttet velvilje kan også forstås i lys av at lederrollene var delt. I de teamene vi undersøkte var det teamet med dens oppgaveleder vi undersøkte, mens personalleder ikke var en del av undersøkelsen. Oppgaveleder vil naturligvis ha større oppmerksomhet på utførelsen av oppgavene til teamet, noe som ble eksemplifisert gjennom de eksplisitte forventningene til å komme med løsningsforslag når det ble påpekt feil eller mangler. For distribuerte team vil nettopp det å ha oppmerksomhet på saksrelaterte oppgaver være viktig med hensyn til prestasjon og trivsel (Hjertø, 2013). Når det kommer til psykologisk trygghet har forskning vist at et inkluderende lederskap er viktig for å skape psykologisk trygge team, som i denne sammenheng handler om å se hele mennesket og aktivt involvere teammedlemmene (Nembhard & Edmondson, 2006). Dette kan forstås som mer myke lederferdigheter. Dette kan tyde på at det er en fordel for distribuerte team at ledere har en bevissthet rundt begge lederferdighetene oppgaveorientering og menneskeorientering, for å bygge psykologisk trygge team. Det å bli kjent med de andre i teamet og med leder ble i vår undersøkelse trukket fram som en viktig faktor for opplevelsen av hvor trygt det var å stille spørsmål til de andre i teamet. Det er flere studier som støtter dette, gjennom å vise til at fysiske møter i distribuerte team er nødvendig for å skape relasjoner og tillit mellom teammedlemmene (Franz, 2012; Schei et al., 2019). Ved fysiske møter vil man få muligheten til å bli bedre kjent med de andre gjennom uformell prat og du lærer å kjenne de andres ikke-verbale kommunikasjonsmønstre. Dette kan gjøre det enklere å ta opp personlige problemer når du samarbeider digitalt, fordi du kan kjenne igjen andres ikke-verbale kommunikasjon. Et videomøte vil uansett aldri kunne bli like rikt som personlige møter, det vil alltid være enkelte signaler du går glipp av og som de tekniske løsningene ikke klarer å fange opp. For å imøtekomme denne mangelen ved digital samhandling vil det derfor være å anbefale at digitale team møtes fysisk med jevne mellomrom. Svarene vi fikk viste at ledere og medarbeidere ikke var samstemte på hvor ofte dette var nødvendig, og hvor ledere ønsket flere fysiske samlingspunkter. Dette kan tyde på at ledere i større grad ser verdien av de fysiske møtepunktene, og hvilken effekt dette kan ha på teammedlemmenes relasjon til hverandre.

Forskning viser at psykologisk trygghet kan variere innad i et team og over tid (Fyhn et al., 2022a). Dette krever at ledere retter oppmerksomheten mot å bygge gode og tillitsfulle relasjoner og kultur gjennom hele teamets levetid, og at relasjonen til de øvrige i teamet og til leder kan skapes og styrkes gjennom fysiske møter.

Oppsummert viser dette funnet at klare roller skaper takhøyde i et team, i form av en felles aksept for at her kan vi diskutere feil og konflikter åpent. Dette er typiske risikoatferder for team som er psykologisk trygge. Denne takhøyden kan både økes og begrenses når man jobber distribuert. Ved distribuert arbeid oppleves teamets kompetanse lett tilgjengelig for øvrige i teamet, noe som er en viktig faktor for å skape tillit, særlig i distribuerte team. Det å jobbe distribuert kan også begrense takhøyden ved at den ikke-verbale kommunikasjonen reduseres. Dette gjør at teammedlemmer skiller på tilbakemeldinger av teknisk karakter og tilbakemeldinger av mer personlig art. Sistnevnte er mer vanskelig å ta opp da de kan oppfattes som et mer komplekst budskap som trenger både verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Dette viser betydningen av at distribuerte team investerer tid til fysiske møter under hele teamets levetid.

5.1.2 Møtekultur

Vi vil nå diskutere et funn vi mener er relevant for å forklare hvor trygt det oppleves å stille spørsmål eller være kritisk i team som samhandler distribuert.

Det er en vanlig oppfatning at kommunikasjon internt i en gruppe er et lederansvar (Kveine & Erlie, 2019). I vår case så vi at ledere la til rette for at kommunikasjon i stor grad foregikk digitalt gjennom videomøter, eller gjennom møter som var lagt opp hybrid i form (fysisk tilstedeværelse for noen, og digitalt for de som ikke satt på samme arbeidssted). Men å ha gode og hensiktsmessige kommunikasjonsflater handler ikke bare om å ha gode teknologiske samhandlingsverktøy tilgjengelig. Det handler vel så mye om å skape god kultur for samhandlingen, som hvilke normer som skal gjelde. Våre funn kan tyde på at særlig møtekultur var skadelidende under distribuert jobbing, gjennom at flere koblet seg delvis av møter for å jobbe med andre ting mens møtet pågikk. Dette ble tydelig gjennom de prioriteringer som flere gjorde, ved å skru av kamera under et møte, eller delta digitalt framfor fysisk der det var mulig. Det er grunn til å tro at andres prioriteringer kan være med å påvirke opplevelsen av samarbeidet i et team, herunder i hvor stor grad teamet har tillit til at andres kompetanse faktisk er tilgjengelig. Tilgjengelighet er nemlig en faktor som kan være med å predikere teamtillit og har gjennom forskning vist seg å være signifikant mer kritisk for

framvekst av teamtillit for virtuelle team enn fysiske team (Breuer et al., 2020). Ved å ikke være tilgjengelig for andre i felles møter, vil vedkommendes kompetanse naturligvis være mindre disponibel. Det kan også tenkes at fravær av deltagelse i møter kan lede til signaler til øvrige teammedlemmer om at dine problemer eller bekymringer ikke er så viktig for dem. Dette kan igjen påvirke hva teammedlemmer velger å ta opp i felles problemløsningsaktiviteter, og viktig informasjon kan gå tapt som følge av dette. Fra forskning vet vi at i team som mangler den psykologiske tryggheten, synker interessen for å delta i felles problemløsningsaktiviteter (Nembhard & Edmondson, 2006).

Som vi argumenterte tidligere i oppgaven så vi stor oppgavetilknyttet velvilje i teamene, altså velvilje til å hjelpe til med faglige og tekniske spørsmål. Vi vil argumentere for at denne velviljen kan utfordres av den arbeidsbelastningen ansatte opplever med å jobbe distribuert, spesielt når ansatte hadde flere team å forholde deg til. Den høye arbeidsbelastningen ble nemlig oppgitt av flere som forklaring på hvorfor normene var som de var, og flere av de vi intervjuet trakk fram dette som en utfordring med å være plassert på ulike lokasjoner. Når de jobbet distribuert, var det ingen overordnede som hadde full oversikt over den totale arbeidsbelastningen. Konsekvensen var at mange opplevde veldig travle dager, som kan forklare hvorfor noen unnlot å stille i møter, eller bare delvis koblet seg til, hvis de ikke oppfattet sin rolle som veldig viktig. Det ble gjort fordi de mente det bidro til å gjøre arbeidsdagen mer effektiv fordi de da kunne gjøre flere ting samtidig. Utfordringen med en slik tilnærming er at multitasking egentlig ikke er mulig (Andersen, 2022), siden det kun er mulig å konsentrere seg om én ting om gangen. Når en jobber med flere ting parallelt, vil dermed fokus måtte skifte hele tiden. Siden hjernen trenger tid på å omstille seg ved fokusbytter, er det derfor usikkert hvor stort utbytte man egentlig får fra møter når en velger å bare delvis være til stede.

Selv om vi hørte at ledere hadde jobbet aktivt med møtekultur, som for eksempel faste felles møtetidspunkter hvor alle disipliner deltok, eller hadde klare forventninger om deltagelse i møter, så vil også det å jobbe med møtekultur utover dette være en viktig faktor for å bygge tillit i teamene. Her vil for eksempel møteplikt og kamerabruk være grep det kan jobbes med, og som vil gjøre at digitale møter i større grad kan etterligne fysisk møter og de fordeler de har. Ved kamerabruk vil man i større grad kunne bli kjent med og lære mer av hverandres ikke-verbale kommunikasjonsmønstre, så fremt dette også kombineres med fysiske møter.

Oppsummert viser dette funnet at leder ikke bare har et ansvar for å etablere gode strukturer for digitalt samarbeid, men at det er viktig å etablere felles normer for det digitale samarbeidet når arbeidet krever deltagelse i felles problemløsningsaktiviteter.

Fra det første forskningsspørsmålet kan vi derfor konkludere med at mangelen på ikke-verbal kommunikasjon er en faktor som påvirker den psykologiske tryggheten i distribuerte team. Vi kan også konkludere med at leder har en viktig rolle i å kompensere for denne utfordringen ved å legge til rette for at deltakerne etablerer gode relasjoner, men også at teamet omforenes om en møtekultur for digital samhandling som optimaliserer deltakernes tilstedeværelse.

5.2 Samhold

Fra våre funn tolker vi at alle vi intervjuet anså samholdet i teamene som veldig godt. Alle uttrykte også at et sterkt samhold var helt essensielt for å kunne løse oppgavene teamet var satt til. I delkapitlene under skal vi ta for oss de faktorer vi mener en burde ta hensyn til når teamet er distribuert og som kan påvirke samholdet gruppen.

5.2.1 Roller og mål

Er roller og mål noe som har betydning for samhold i konteksten distribuerte team? Våre funn viste at når teamet jobbet distribuert skjedde det ofte overlappende arbeid, fordi det var uklart hvor ansvaret for oppgaven var plassert. Vi så også at medlemmer unnlot å stille i møter fordi de kanskje ikke oppfattet sitt bidrag der som viktig. Fra teorien vet vi at tydelige roller og mål er noe som kan bidra til å redusere overlapp i arbeid og mulige konflikter mellom teammedlemmer (Røvik, 2019). I tillegg er det å ha klare mål og roller viktig for å styrke samhold og en forutsetning for at team skal fungere bra (Forsyth, 2021).

Fordelen med tydelige roller og et sterkt samhold er at felles forståelse av målet da ofte trumfer behovet for strikte regler for hvordan medlemmene skal samhandle (Netland et al., 2012). Utfordringer oppstår når mål og roller oppfattes klare, men viser seg å ikke være det. For at et mål skal fungere må nemlig medlemmene forstå både sin egen rolle, og hvordan denne passer inn gruppens felles mål (Røvik, 2019). For eksempel oppga alle vi intervjuet at de hadde helt tydelige roller og mål i teamet. Samtidig observerte vi at medlemmer valgte bort møter de ikke anså som viktig, men der lederen forventet at de stilte. Det kan tyde på at medlemmene kanskje ikke var så godt kjent med sin rolle i den større sammenhengen som de selv trodde.

Siden alle kanskje ikke helt forstod sin rolle, så vi at lederne forsøkte å bevisstgjøre medlemmene på dette ved blant annet å stille krav til møtedeltakelse. Selv om mange ansatte oppga at det var viktig å være til stede i møter, så reduserte mange allikevel sin tilstedeværelse ved å slå av kameraet hvis møtene var digitale. En forklaring var at da kunne de jobbe med andre ting mens de lyttet inn på møtet. Andre valgte å delta digitalt, av samme årsak, selv om det var mulig å stille fysisk. Ved fysiske møter bortfaller nemlig denne muligheten til å gjøre flere ting samtidig. At ansatte valgte å gjøre dette kan ha sammenheng med at flere oppga at de hadde veldig høy arbeidsbelastning, noe de mente i hovedsak skyldtes at de var tildelt roller i flere distribuerte team samtidig. De opplevde at den høye belastningen presset frem en streng prioritering.

Fra dette kan vi konkludere med at roller og mål er viktige for distribuerte team. Selv om roller og mål i utgangspunktet ikke er faktorer som påvirkes spesielt av om teamet er distribuert, vil denne faktoren være relevant hvis medlemmer ikke ser sin rolle i den store sammenhengen. En slik manglende rolleforståelse kan føre til at medlemmer nedprioriterer sin deltakelse i digitale møter ved å ikke stille, eller bare delvis være til stede. En slik nedprioritering er vanskeligere å få til hvis det gjennomføres fysiske møter.

5.2.2 Fysiske møteplasser

Er fysiske møteplasser en faktor som kan påvirke samholdet i konteksten distribuerte team? I våre funn ser vi at teamene mente det var viktig at gruppen møttes fysisk. Da fikk medlemmene anledning til å bli ordentlig kjent med de andre, og bygge relasjoner som de mente gjorde det enklere å samhandle digitalt etterpå. Fra teorien vet vi at det å møtes fysisk gir muligheter for medlemmer til å samhandle ansikt til ansikt, og dermed bygge tillit og styrke relasjoner (Franz, 2012). Vi så at både ledere og ansatte mente det var viktig å møtes fysisk, men at det var ulike meninger om hvor ofte det er nødvendig. Fra teorien vet vi at jo oftere medlemmer i en gruppe er i kontakt med hverandre, jo større opplevelse får de av samhold (Franz, 2012). Det er også viktig at fysiske møter skjer tidlig i teamets fase hvis formålet er å utvikle relasjoner (Fyhn et al., 2022b). Det interessante i våre funn er at det er lederen som ønsker flere fysiske møter, mens de ansatte ikke så behov for flere enn de har i dag, eller følte de ikke hadde tid til flere møter. Dette kan ha sammenheng med at de ansatte er avhengig av å møte kollegaers forventninger for å samhandle godt (Ekeland, 2016). Slik samhandling kan skje når de ansatte samarbeider tett digitalt i hverdagen, noe som igjen kan

bidra til styrke samholdet. En leder er kanskje ikke like involvert i det daglige arbeidet, og føler derfor mer på behovet for fysiske møter for å styrke samholdet.

I våre undersøkelser kom det fram at mangelen på fysiske møteplasser, som for eksempel det å møtes ved kaffemaskinen eller i korridoren, medførte at den uformelle samtalen ble borte. Slike samtaler opplevde ofte de ansatte som effektive for å løse utfordringer. Flere mente også at en ulempe ved digitale møter var at de ble avsluttet brått, og kanskje uten at en var sikker på om alle hadde samme forståelse av det som ble diskutert. Forskning fra Munkejord (2019) har vist at det å møtes ansikt til ansikt fører til mer effektiv problemløsning og beslutningstaking. Ansikt-til-ansikt-møter gir mulighet for å diskutere komplekse saker i detalj og stille spørsmål i sanntid. Å diskutere komplekse problemer på denne måten reduserte dessuten muligheten for misforståelser og feil, på grunn av den høye informasjonsrikdommen i denne kommunikasjonsformen.

Fra dette kan vi konkludere med at fysiske møteplasser er viktige for distribuerte team. Det å møtes fysisk bidrar til samhold, og jo oftere en møtes jo sterkere vil samholdet bli. De fysiske møteplassene tilgjengeliggjør også den uformelle samtalen, som hjelper de ansatte til å løse sanntidsutfordringer og avklare misforståelser, og på den måten jobbe mer effektivt. Samlet sett kan fysiske møteplasser bidra til å bygge bedre samarbeid og kommunikasjon, forbedre beslutningstaking og problemløsning og redusere misforståelser og feil.

5.2.3 Samarbeid

Er samarbeid noe som kan påvirke samholdet i konteksten distribuerte team? Fra våre funn vet vi at deltakerne syntes samarbeidet i teamene fungerte bra, og alle så nødvendigheten av samarbeid for å få løst egne oppgaver. Fra teorien vet vi også at et kjennetegn på et godt team er at de består av medlemmer som forstår at de er gjensidig avhengig av hverandre og tar et felles ansvar for å innfri gruppens mål (Hjertø, 2013). Koblingen mellom samarbeid og samhold er at det å samarbeide bidrar til å bygge et sterkere samhold mellom teammedlemmer (Netland et al., 2012).

Lederne hadde gjort flere grep for at samarbeidet skulle fungere, siden funn viste at dette ikke skjedde av seg selv når det ikke alltid var tydelig for medlemmene hvor i teamet den riktige kompetansen var tilgjengelig. For eksempel ble det stilt krav til møtedeltakelse, etablert felles fysiske møtearenaer for oppgaveløsning og gjennomført fysiske samlinger - med oppgavefokus i tillegg til det sosiale. Fra Appelbaum et al. (2020) vet vi at det er det

oppgaveorienterte samholdet er det som er avgjørende for et teams gjennomføringsevne. Her kan distribuerte team ha en fordel, siden slike team ofte har større oppmerksomhet rundt oppgaveløsning enn hva fysiske team har. Dette har sin årsak i at digital kommunikasjon bidrar til å redusere den visuelle støyen som ofte eksisterer når personer møtes fysisk (Franz, 2012). Teknologien kan dempe slik støy fordi den hindrer noen visuelle signaler (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Eksempler på støy kan være hvordan personer fremstår fysisk, selve møterommet, eller ulike mellommenneskelige forhold som oppstår når personer møtes. Det å ha fokus på oppgavene bidrar også til økt samarbeid, fordi det er påvist en sterk sammenheng mellom oppgaveorientert samhold og medlemmenes opplevelse av lagånd, sosial støtte, samarbeid og deling av arbeidsoppgaver (Carless & De Paola, 2000).

Deltakerne mente at en annen årsak til at samarbeidet fungerte bra, skyldtes at de hadde full tillit til at de som var inkludert i et distribuert team kunne mer om fagfeltet de hadde ansvar for enn en selv. Som nevnt i delkapittelet om takhøyde vurderte medlemmene det slik at når de var distribuerte, så var kompetanse den styrende faktoren for sammensetningen av teamet. Dette fordi at når teamene er distribuert, antok medlemmene automatisk at disse ble sammensatt av den beste tilgjengelige kompetansen fordi tilgang ikke var begrenset av fysisk plassering. Dette i seg selv er med på å skape tillit til hverandre.

Fra dette kan vi konkludere med at samarbeid er viktig for distribuerte team. For team der medlemmene ikke er fysisk samlokalisert, kan det være vanskelig å samarbeide hvis medlemmene mangler oversikt over hvor kunnskapen er tilgjengelig. Distribuerte team kan derfor være mer avhengig av at det tilrettelegges for samarbeid, sammenlignet med fysisk samlokaliserte team hvor det ofte faller mer naturlig. Fordelen er at når samarbeidet fungerer, så har distribuerte team gjerne en større gjennomføringsevne enn andre team fordi oppgavefokuset bidrar til økt samhold som igjen er en kilde til godt samarbeid.

5.2.4 Inkludering

Er inkludering noe som påvirker samholdet i konteksten distribuerte team? Vi fikk tilbakemelding fra alle deltakere om at de opplevde et sterkt samhold i teamet de tilhørte. I våre funn ser vi også at de fleste medlemmene identifiserer seg sterkt med teamet sitt, og ønsker ikke å forlate teamet for andre oppgaver i virksomheten. Dette bekrefter teorien om at grupper med høyt samhold vurderer gruppen som spesielt positiv og attraktiv å være del av (Forsyth, 2021). Det er også en kjensgjerning at mennesker som regel søker gruppetilhørighet heller enn å risikere å stå utenfor (Franz, 2012).

Vi fant dessuten at det var lite utskiftninger i teamene vi undersøkte. Det at strukturen i gruppen er stabil over tid har også vist seg å bidra til økt samhold, og motsatt, at jo enklere det er å komme inn i og forlate en gruppe, jo mindre samhold opplever medlemmene (Forsyth, 2021).

I våre funn observerte vi ingen uvilje mot å inkludere nye medlemmer i teamet, tvert imot. Selv om det var velvilje til å involvere nye, fikk vi også tilbakemeldinger på at flere mente det ville ta lang tid å bli inkludert på grunn av de etablerte sosiale båndene som allerede var på plass i gruppen. Fra Fyhn et al. (2022b) vet vi dessuten at samhold er noe som utvikles først etter en har jobbet sammen en stund. Dette er viktig sett i sammenheng med at alle i vårt utvalg hadde mer enn 10 års erfaring fra virksomheten, og der flere kjente hverandre fra tidligere prosjekter. Selv om det for nye medlemmer kunne bli vanskelig å føle seg inkludert fordi en ikke kjente til de etablerte kodene, fant vi at lederne gjorde tiltak for å øke inkluderingen ved å gjennomføre fysiske samlinger for å bli bedre kjent. Fra teorien vet vi at for at teambuilding skal fungere må den gjøres relevant for jobben til teamet (Franz, 2012). Vi fant i denne sammenheng at samlingene lederne gjennomførte hadde både et sosialt og et oppgaverelatert fokus. Fysiske møter bidrar til å øke teammedlemmenes motivasjon og engasjement ved å gi dem en følelse av å være en del av en større gruppe. og bidra til å skape fellesskapsfølelse (Forsyth, 2021). På bakgrunn av dette er det naturlig å tro at disse fysiske møteplassene er et viktig verktøy i inkludering av nye medlemmer til gruppen.

Fra dette kan vi konkludere med at inkludering er viktig for distribuerte team. Når team er distribuert påvirkes muligheten til å bli bedre kjent, siden tilgangen på sosiale møteplasser er færre. Dette er spesielt en utfordring for nye medlemmer, fordi det kan være vanskeligere å komme inn i etablerte team når en sjelden møtes ansikt-til-ansikt og dermed ikke blir kjent med teamets stammespråk og etablerte normer. Fra det andre forskningsspørsmålet kan vi derfor konkludere med at rolleforståelse, den uformelle samhandlingen, kjennskap til teamet og innlemmelse av nye medlemmer er faktorer som kan påvirke samholdet i distribuerte team, og der leder har en viktig rolle i å kompensere for utfordringene ved å jobbe distribuert. En viktig faktor her er å sikre at den enkelte forstår sin rolle i en større sammenheng. Leder bør også skape arenaer for den uformelle samtalen, forsøke å redusere barrierer som vanskeligjør samarbeid, og sørge for fysiske møteplasser for bygging av relasjoner. I tillegg må leder sørge for innlemmelse av nye medlemmer ved at disse følges opp av noen som allerede er i teamet, og som kan introdusere den nye til teamets etablerte koder og uskrevne praksis.

6 Konklusjon

Når vi nå skal svare på problemstillingen, ser vi fra svaret på det første forskningsspørsmålet at manglende tilgang på ikke-verbal kommunikasjon er en faktor som påvirker den psykologiske tryggheten i distribuerte team. Når denne kommunikasjonen reduseres eller uteblir, kan det medføre at medlemmer blir usikre på hvordan andre reagerer, og med det ikke opplever det trygt å ta opp ting i teamet. Vi så spesielt dette når det kom til saker som omhandlet person. Faglige utfordringer var lettere å diskutere fordi disse kunne knyttes til teamets roller og mål, som var enklere å forholde seg til. Det som gjør denne faktoren aktuell er at når team er distribuerte, har de typisk færre fysiske møteplasser enn samlokaliserte team. Fysiske møteplasser bidrar til sosialisering, som gjør at en blir tryggere på hverandre. Når deltakere i distribuerte team heller ikke har på kamera når de samhandler digitalt, forsvinner også muligheten til å oppfatte hvordan andre egentlig reagerer på det som blir tatt opp.

Fra svaret på forskningsspørsmål to vet vi at redusert tilstedeværelse i digitale møter, manglende uformell samhandling, uklare teamstrukturer og tap av sosiale møteplasser er faktorer som påvirker samholdet i distribuerte team. Disse utfordringene kan begrense teamets muligheter til felles oppgaveløsning, som er tett knyttet til å styrke samhold i team. Det som gjør disse faktorene relevant for distribuerte team, er at tilgangen på fysiske møtepunkter er redusert når medlemmer av et team ikke er samlokalisert. Å sitte på hver sin lokasjon gjør at de uformelle møtene i hverdagen forsvinner. Slike uformelle møteplasser bidrar til at medlemmene sosialiserer, og med det blir bedre kjent med hverandre slik at de ser sin og andres rolle tydeligere i en større sammenheng. Slike møtepunkter bidrar også til å løse små og store problemer ad hoc og uformelt. I tillegg er bortfall av uformelle møteplasser noe som kan medføre at det tar lengre tid å innlemme nye medlemmer i teamet.

For å jobbe med psykologisk trygghet og samhold når medarbeidere er plassert geografisk fra hverandre, kan ledere legge til rette for bedre digitale møter og flere fysiske møter. For de digitale møtene handler det om å etablerere møteplasser både for de formelle og de uformelle samtalene, og utnytte de kanaler som bidrar til rikest mulig kommunikasjon mellom deltakerne. Leder må også sørge for en digital møtekultur der alle medlemmene forstår viktigheten av egen deltakelse og hvordan de deltar.

Vi så også at når ledere og ansatte i team ikke er samlokalisert, og ansatte er delegert flere team parallelt, opplevde flere så høy arbeidsbelastning at de måtte prioritere hvor de brukte tiden sin.

Når det kommer til fysiske treffpunkter, så handler det om å gjennomføre jevnlig fysiske møter for sosialisering og å løse oppgaver i fellesskap, samt enklere introdusere nye medlemmer til gruppen. Jo tidligere ledere starter med slike møter, jo enklere oppleves den digitale samhandlingen i etterkant. Bedre digitale møteplasser og flere fysiske treff øker også sannsynligheten for at lederen får en bedre oversikt over den enkeltes arbeidsbelastning. Dette er ikke en faktor som er direkte koblet til det å skape psykologisk trygghet eller samhold, men våre funn tyder på den kan påvirke etablering av disse.

6.1 Teoretiske implikasjoner

I vår undersøkelse er det faktorene psykologisk trygghet og samhold som er blitt undersøkt nærmere, og hvilke elementer i disse som er viktige når distribuerte teammedlemmer knytter bånd til hverandre. Siden det er begrenset med forskning på hvordan hybride team skal fungere godt, altså der deltakerne ikke er fysisk samlokalisert, kan vår undersøkelse bidra til å utvikle forståelsen rundt etablerte teorier for psykologisk trygghet og samhold.

Når det kommer til psykologisk trygghet belyste vi i teorikapitlet hvordan troverdighetsfaktorene evner, velvilje og tilgjengelighet er med å predikere teamtillit og med det gi seg utslag i det Edmondson (1999) omtaler som risikoatferd. Vi har sett at særlig forholdene velvilje og tilgjengelighet påvirker gruppeprosessene for distribuerte team, og da spesielt når ansatte deltar i flere team. Våre funn støtter derfor opp om forskningen til Breuer et al. (2020) om at disse faktorene også har betydning for distribuerte team.

Når velvilje påvirker gruppeprosessene spesielt, handler dette om at distribuerte team mister mye av den ikke-verbale kommunikasjonen. Dette påvirker hvilke problemer de velger å ta opp, og med det hvor stor takhøyden oppleves å være til å drøfte mer personlige utfordringer. Dette kan tyde på at for å få til god samhandling digitalt, kan det synes som at man må etterstrebe at de digitale møtene etterligner fysiske møter i størst mulig grad. Dette styrker funn gjort av Schei et al. (2019) som viser til at tillit og tekniske løsninger er forutsetninger for god virtuell samhandling. Videre har vi sett at betydningen av å bli kjent med andres ikke-verbale kommunikasjonsmønstre også kan få betydning for hvilke lederatferder distribuerte ledere må vektlegge når det kommer til psykologisk trygghet. Tidligere forskning har vist at

oppmerksomhet på saksrelaterte oppgaver er viktigere enn relasjonsorienterte oppgaver for distriberte teams trivsel og prestasjoner (Hjerte, 2013). I vår oppgave ser vi imidlertid at for å bygge psykologisk trygge team, vil relasjonsorientert lederatferd være viktig gjennom hele teamets levetid.

Når tilgjengelighet er en del av gruppeprosessen har vi sett at den var positivt knyttet til troverdighetsfaktoren evner. Det å delta i distribuerte team gjorde at den kompetansebaserte tilliten blant medlemmene var etablert fra starten, og at tekniske kommunikasjonsmidler ga inntrykk av at kompetansen var lett tilgjengelig. Men normene og møtekulturen i teamene påvirket i hvilken grad kompetansen faktisk var tilgjengelig i felles problemløsningsaktiviteter. Våre funn støtter derfor opp om teorien til Edmondson (1999) om at tilgjengelighet er viktig for risikoatferden, men at ledere må jobbe for å skape en felles forståelse og aksept for normer i teamet slik at det ikke er et gap mellom den tilgjengeligheten medlemmene tror eksisterer og hvordan denne fungerer i praksis når teamet må samhandle digitalt.

Når det gjelder faktorer som påvirker samhold i distribuerte team, så oppdaget vi at det å forstå sin egen rolle i den store sammenhengen ble viktig for teamenes gjennomføringsevne, samt at det å løse oppgaver i fellesskap bidro til opplevelsen av økt samhold. Våre funn styrker derfor teoriene til (Forsyth, 2021) om at klare roller er en forutsetning for at et team skal fungere og at samholdet i en gruppe etableres mer fra felles mål enn vennskap.

For det andre har vi vist at når den uformelle samhandlingen ble borte, opplevde medlemmene i teamet det vanskeligere å samarbeide og løse felles problemstillinger. Våre funn styrker derfor teorien til Munkejord (2019) om at det å møtes ansikt til ansikt er mest effektivt for å løse problemer og utfordringer.

For det tredje viste vår undersøkelse at fysiske møteplasser ble oppfattet som nødvendig for at medlemmene skulle kunne bli bedre kjent og etablere et sterkt samhold. Våre funn styrker derfor teoriene til Franz (2012) om at å møtes ansikt til ansikt styrker relasjoner, og jo oftere det skjer, jo sterkere oppleves samholdet. Utfordringene vi fant med å innlemme nye medlemmer i teamet styrker også teorien til Fyhn et al. (2022b) om det tar tid å utvikle samhold i en gruppe som jobber sammen.

6.2 Praktiske implikasjoner

Vi vil nå komme med noen råd til praktikere i feltet, da i hovedsak ledere av distribuerte team. I vår studie har vi sett at mange av de faktorene som har betydning for å skape effektive team, er like viktige for distribuerte team som for de som er fysisk samlokaliserte. Vi fant imidlertid også at det er enkelte faktorer som må hensyntas spesielt når medlemmer i team ikke er fysisk samlokalisert.

For eksempel viser det seg at den uformelle kommunikasjonen fort blir begrenset ved distribuert arbeid fordi man mister den viktige «kaffemaskinpraten» og samtalen i korridoren til og fra møter. Ved hjelp av moderne teknologi kan man dra fordel av begge møteformer ved å etterligne de fysiske møtene. De digitale møtene har sin fordel med fleksibilitet og tilgjengelighet, mens de fysiske møtene har sin fordel med uformell og sosial kommunikasjon. Fra Covid-19-pandemien ble vi kjent med de digitale kaffepausene, som vi tror kan være et viktig bidrag for å få til økt uformell kommunikasjon. Dette kan styrke teamenes kjennskap til hverandre på ikke-verbal kommunikasjon, som vi påpekte er en utfordring for distribuerte team når det kommer til å etablere psykologisk trygghet. Det å legge inn tid til en myk avslutning av møter kan også være et godt råd, fordi da får teammedlemmene muligheten til å ta opp eventuelle usikkerheter.

Når man jobber distribuert, og særlig når man må delta i flere team samtidig, kan det være vanskelig å prioritere tiden på en slik måte at en er tilgjengelig og kan delta der en burde. For ledere av distribuerte team vil det derfor være viktig å jobbe med de ansattes tilgjengelighet og hjelpe dem å prioritere. Her tenker vi spesielt på å kommunisere tydelig hvordan ansatte passer inn i det store bildet, og hvilke normer som skal gjelde når samhandlingen er digital - for eksempel tydeliggjøre krav til deltakelse i felles møtepunkter, unngå multitasking i møter, og bruk av kamera for å berike kommunikasjonen.

6.3 Begrensninger og forslag til videre forskning

En begrensning med vårt forskningsdesign er at vi ikke fikk nyansattes perspektiver på det å jobbe distribuert. Samtlige i vårt utvalg hadde over 10 års erfaring fra Equinor, noe vi tror kan ha betydning for våre funn. Å ha jobbet lenge i selskapet gjør at du har erfaring, kompetanse og oversikt over egen og andres roller, noe som kan ha betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet og samhold. Et forslag til videre forskning er derfor å inkludere nyansattes perspektiv på det å jobbe distribuert.

I vår studie har vi videre sett at delte lederroller kan være med på å forme opplevelsen av psykologisk trygghet. Vår studie innlemmet ikke begge lederne til de ansatte. Et forslag til videre forskning vil derfor være hvordan delte lederroller kan være med på å påvirke ansattes opplevelse av hvor trygt det er å være seg selv i teamet.

Vi har i vår studie også sett at deltagelse i flere team kan påvirke i hvor stor grad du gjør din egen kompetanse tilgjengelig for andre kollegaer, noe som har innvirkning på både den psykologiske tryggheten og samholdet. Et forslag til videre forskning vil derfor være hvordan kunnskapdeling påvirkes av å forholde seg til flere team, og dertil flere forventninger fra ledere og kollegaer.

Referanseliste

- Andersen, H. (2022, 22. april). *Hjernen din fungerer dårligere når du multitasker*. Psykologisk. <https://psykologisk.no/2022/04/hjernen-din-fungerer-darligere-nar-du-multitasker/>
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The international Journal of Industrial, Occupational and organizational psychology and behavior*, 19(3), 235-258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Appelbaum, N. P., Lockeman, K. S., Orr, S., Huff, T. A., Hogan, C. J., Queen, B. A. & Dow, A. W. (2020). Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. *Journal of interprofessional care*, 34(1), 20-26. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1633290>
- Berry, G. R. (2011). A cross-disciplinary literature review: Examining trust on virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 9-28. <https://doi.org/10.1002/piq.20116>
- Breuer C., Hüffmeier, J., Hibben, F. & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face to-face and virtual teams. *Human relations*, 73(1), 3-34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Carless, S. A. & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research*, 31(1), 71-88. <https://doi.org/10.1177/10464964000310010>
- Dainton, M. & Zelle, E. (2018). *Applying communication theory for professional life: a practical introduction* (4. utg.) [Kindle]. Hentet fra https://www.amazon.com/Applying-Communication-Theory-Professional-Life-ebook-dp-B07D4KWNG8/dp/B07D4KWNG8/ref=mt_other?_encoding=UTF8&me=&qid=1638442938
- Duhigg, C. (2016, 25. februar). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016).
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. 12(2004) 239-272. Russel Sage Foundations.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ekeland, T.-J. (2016). Roller: Organisasjonens skuespill. I Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2. utg., s. 223-243). Fagbokforlaget.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. I Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (Red), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 27-49). Fagbokforlaget.
- Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(3), 213-228. <https://doi.org/10.1037/gdn0000163>
- Franz, T. M. (2012). *Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance*. Blackwell Publishing Ltd.
- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E. & Schei, V. (2022a). Safe among the unsafe: Psychological safety climate strength matters for team performance. *Small group research*, 0(0), 1-35. <https://doi.org/10.1177/10464964221121273>
- Fyhn, B., Schei, V. & Sverdrup, T. E. (2022b). Taking the emergent in team emergent states seriously: A review and preview. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100928>
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme-Borte-Uavgjort: Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (AFI

Rapport 2022:04). Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Handelshøyskolen ved Oslo Met. <https://hdl.handle.net/11250/2992422>

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, S. O. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67-79. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540322>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm.
- Kong, F., Liu, P. & Weng, J. (2020). How and when group cohesion influences employee voice: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology* 30(3), 142-154. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2018-0161>
- Kveine, R. & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: læring og utvikling i team* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1-33. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- Munkejord, K. (2019). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (Red), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 335-359). Fagbokforlaget.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The Journal of Industrial,*

Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(7), 941-966.

<https://doi.org/10.1002/job.413>

Netland, K. O., Schei, V. & Sverdrup, T. (2012). The winner takes all: A qualitative study on cycling teams. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 12(3), 189-209.

Røvik, A. R. (2019). *Trender og translasjoner* (5.utg). Universitetsforlaget.

Schei, V., Sverdrup, T. E., Heine, M. & Olsen, S. G. (2019). Virtuell samhandling: Når kaffepausen blir elektronisk. *Magma*, 2019(07), 48-60.

Smith, K. (2017). *Presentasjonsteknikk*. Gyldendal.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg). Fagbokforlaget.

Vedlegg

1 - Intervjuguide medarbeider

2 - Intervjuguide leder

3 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Kort om formalia

- Intervjuet tar ca. 60 minutter
- Vi ønsker å gjennomføre et semistrukturert intervju
- Vi ønsker å benytte oss av dine perspektiver, meninger og oppfatninger som del av vårt datagrunnlag til å besvare vår problemstilling
- Det er ønskelig med lydopptak for å sikre best mulig forståelse og kunne gjengi dine svar best mulig i videre analyse og oppgaveskriving. Lydopptakene slettes når oppgaven er fullført. Du bestemmer selv om det kan gjøres lydopptak.

Personvern

All personinformasjon som blir gitt fra din side vil bli behandlet i tråd med personvernregelverket. Informasjon om hvordan personvern blir ivaretatt angis i separat informasjonsskriv som du har fått tilsendt.

For å gjennomføre intervjuet må du først ha signert skjema for informert samtykke.

Vi ønsker at du i intervjuet unngår å nevne navn på andre personer, men heller snakke generelt på gruppenivå.

Intervjuguide Medarbeider

Introduksjon

- Presentasjon oss forskere: student ved Uit, erfaringsbasert master i ledelse
- Anonymitet, frivillighet, opptak
- Samtykkeskjema
- Spørsmål før vi begynner?

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
 - Demografisk data: alder, utdanning og faglig bakgrunn
 - Hvor lang arbeidserfaring - antall år i arbeidslivet?
 - Din stilling: hovedoppgaver, heltid, fysisk lokasjon

Distribuert team

2. Hvem består teamet av og kan du beskrive hvordan dere jobber sammen i teamet?
 - NB! Team = team hvor du er tilknyttet nærmeste leder
 - Hvor lenge har du vært medlem av nåværende team?
 - Hvor stort er teamet?m Antall.
 - Hvordan er teamet geografisk spredd utover?
 - Har dere klare rolle- og ansvarsfordeling? Og er dette kjent for alle i teamet?
 - Hva er teamets formål? Og på hvilken måte opplever du at alle i teamet bidrar til målsettingen?
 - Hvordan samarbeider dere? Formelt og uformelt?
 - Hvor hyppig møtes dere digitalt?
 - Hvordan ledes møtene?
3. Hvilke former for teknologi bruker du og ditt team for å samarbeide
 - Hvilke digitale medier brukes til møter?
 - Kan du beskrive kommunikasjonen i teamet for å dele og formidle kunnskap, erfaringer og perspektiver, delegering av oppgaver?

4. Er det noe som kan gjøres annerledes for å øke nytteverdien ved bruk av de teknologiene du har nevnt eller andre teknologier som ikke anvendes i dag?

5. Pleier teamet å møtes fysisk, og hva legges det da vekt på?
 - Fokuserer dere på utføre oppgaver eller å bygge relasjoner?
 - Hvor ofte har dere møttes fysisk?
 - Er det ønske om å møtes oftere, eller er det tilstrekkelig slik det er i dag?
 - Har dere deltatt på teambuilding, når og hva har dere evt. gjort?
 - Hvordan opplever du at disse tiltakene har bidratt til samholdet i teamet?

6. Hvilke fordeler og ulemper ser du det er å jobbe distribuert, og hva er din preferanse?

Psykologisk trygghet – medarbeidere

7. Dersom teammedlemmer har kritiske spørsmål/ tilbakemeldinger/ påpeke feil/ mangler: hvordan reagerer teamet på dette?
 - Hvordan reagerer du selv?
 - Hvordan tas slike spørsmål/ tilbakemeldinger opp?
 - Kunne/ burde gruppen respondert annerledes?
 - Holder dere hverandre informert om problemer og utfordringer?

8. Se for deg et teammøte hvor dere diskuterer en viktig sak og hvor flesteparten av teammedlemmene ser ut til å enes om en konkret løsning. Du er usikker på om det er den beste løsningen og du har et forslag til ny løsning som enda ikke har vært nevnt. Du er usikker om du burde legge fram et helt nytt forslag. Hva ved situasjon gjør at du tørr/ ikke tørr tar opp forslaget?
 - Hva karakteriserer de situasjoner hvor du føler deg trygg?
 - Er det anledning å komme med forslag utenom møter, og hvordan gjøres det?
 - Hvordan løses uenighet, for eksempel et kontroversielt forslag?
 - Hvordan foregår beslutninger?

9. Se for deg én i gruppen skiller seg ut fra gruppens væremåte. Hvordan ville du forholdt deg til dette? Ville du gitt tilbakemelding på vedkommende væremåte?
 - For eksempel snakker veldig mye, gjør alle oppgavene selv eller overkjører andre
 - Hva ved situasjonen gjør at du tørr gi en slik tilbakemelding?
 - Hva kunne hindret deg i å gå en tilbakemelding?
 - Hvordan håndterer lederen medlemmer som skiller seg ut?

10. Hvordan løses oppgaver i teamet når teammedlemmer opplever de ikke har nødvendige kompetanse, alle opplysninger etc.?
 - Forventes det at alle har nødvendig kompetanse?
 - På hvilken måte bidrar leder inn i slike spørsmål?
 - Tar teammedlemmer seg tid til å hjelpe?

11. Hvordan vil du beskrive din nærmeste leders rolle i teamet?

- Hvordan opplever du lederens lederstil?
- Hvordan fordeler lederens fokus seg mellom bygge relasjoner og løse oppgavene?

12. Hvordan tenker du nærmeste leders atferd/lederstil innvirker på teamet?

- Hvordan legger leder til rette for at medlemmene skal kunne ta opp kritiske spørsmål/ tilbakemeldinger/ feil eller mangler?
- Hvordan reagerer leder selv på slike spørsmål/ tilbakemeldinger?
- Hva gjør lederen for at medarbeidere skal føle seg trygg?
- Sørger lederen for at alles meninger kommer fram?
- Hvordan jobber dere med forbedringsarbeid?

Samhold – medarbeider

13. Hva betyr samhold for deg?

- Hvordan er samhold viktig for teamsamarbeidet?
- Har dere en «vi-følelse» og hvordan vil du evt. beskrive den?
- Hvem i teamet er premissleverandør på å styrke samholdet? Hvordan?

14. Hvordan vil du beskrive relasjonene mellom teammedlemmene?

- Eks. jevnlig kontakt i gruppen?
- Eks. takhøyde, trygghet, motivasjon/ engasjementet, stemning?
- Opplever relasjonene ulik når dere møtes fysisk vs. digitalt?
- Er det mye utskiftning av teammedlemmer? Hva tror du årsaken er? Hvordan opplever du dette?
 - Hvordan er det for nye å komme inn i teamet?

15. Hvordan samhandler teamet for å løse oppgaver?

- For eks. enkle / komplekse / multidisiplinære oppgaver?
- Løses de sammen eller hver for seg? Kan du gi eksempler på dette?
- Er samarbeidet formalisert? Hvordan?
- Synes du gruppens oppgaver blir løst på en tilfredsstillende måte?
- Er det karakteristikk ved teamet eller medlemmene som gjør det vanskelig å få til et samarbeide? Hvilke?
- Hvilke fordeler og ulemper opplever du når du samhandler og samskaper med teamet digitalt?

16. Identifiserer du deg med teamet?

- Deler du verdier med teamet?
- Er du positivt innstilt til teamet som riktig verktøy for å løse oppdraget?

17. Er det noe annet du vil si om det å jobbe i distribuerte team?

Innledning

Dette er intervjuguiden som vil bli brukt under intervjuet tilhørende vår masteroppgave ved UiT. Denne intervjuguiden sendes over til deg i forkant av intervjuet slik at du kan få tid til å forberede deg dersom du ønsker det.

Vi ønsker i vår masteroppgave å se på det som kalles psykologisk trygghet og samhold, og hvordan det fungerer i team som kommuniserer i hovedsak gjennom digitale samarbeidsflater.

Kort om formalia

- Intervjuet tar ca. 60 minutter
- Vi ønsker å gjennomføre et semistrukturert intervju
- Vi ønsker å benytte oss av dine perspektiver, meninger og oppfatninger som del av vårt datagrunnlag til å besvare vår problemstilling
- Det er ønskelig med lydopptak for å sikre best mulig forståelse og kunne gjengi dine svar best mulig i videre analyse og oppgaveskriving. Lydopptakene slettes når oppgaven er fullført. Du bestemmer selv om det kan gjøres lydopptak.

Personvern

All personinformasjon som blir gitt fra din side vil bli behandlet i tråd med personvernregelverket. Informasjon om hvordan personvern blir ivaretatt angis i separat informasjonskriv som du har fått tilsendt.

For å gjennomføre intervjuet må du først ha signert skjema for informert samtykke.

Vi ønsker at du i intervjuet unngår å nevne navn på andre personer, men heller snakke generelt på gruppenivå.

Vi ser frem til intervjuet og på forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Janne og Rune
Masterstudenter, Uit

Intervjuguide – Leder

Introduksjon

- Presentasjon oss forskere: student ved Uit, erfaringsbasert master i ledelse
- Anonymitet, frivillighet, opptak
- Samtykkeskjema
- Spørsmål før vi begynner?

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
 - Demografisk data: alder, utdanning og faglig bakgrunn
 - Hvor lang arbeidserfaring - antall år i arbeidslivet?
 - Din stilling: hovedoppgaver, heltid, fysisk lokasjon

Distribuert team

2. Hvem består teamet av og kan du beskrive hvordan dere jobber sammen i teamet?
 - Hvor lenge har du vært medlem av nåværende team?
 - Hvor stort er teamet?
 - Hvordan er teamet geografisk spredd utover?
 - Har dere klare rolle- og ansvarsfordeling? Og er dette kjent for alle i teamet?
 - Hva er teamets formål? Og på hvilken måte opplever du at alle i teamet bidrar til målsettingen?
 - Hvordan samarbeider dere? Formelt og uformelt?
 - Hvor hyppig møtes dere digitalt?
 - Hvordan ledes møtene?
3. Hvilke former for teknologi bruker du og ditt team for å samarbeide
 - Hvilke digitale medier brukes til møter?
 - Kan du beskrive kommunikasjonen i teamet for å dele og formidle kunnskap, erfaringer og perspektiver, delegering av oppgaver?

4. Er det noe som kan gjøres annerledes for å øke nytteverdien ved bruk av de teknologiene du har nevnt eller andre teknologier som ikke anvendes i dag?
5. Pleier teamet å møtes fysisk, og hva legges det da vekt på?
 - Fokuserer dere på utføre oppgaver eller å bygge relasjoner?
 - Hvor ofte har dere møttes fysisk?
 - Er det ønske om å møtes oftere, eller er det tilstrekkelig slik det er i dag?
 - Har dere deltatt på teambuilding, når og hva har dere evt. gjort?
 - Hvordan opplever du at disse tiltakene har bidratt til samholdet i teamet?
6. Hvilke fordeler og ulemper ser du det er å jobbe distribuert, og hva er din preferanse?

Psykologisk trygghet & tillit – leder

7. Ved etableringen av teamet, hva la du vekt på i oppstarten?
 - Møttes dere fysisk, eventuelt når i teamets levetid?
 - I hvor stor grad jobbet dere med å bli bedre kjent med hverandre? Og hva?
 - Når gikk dere i gang med å løse oppgavene teamet var satt til å gjøre?

8. Hvordan vil du karakterisere deg og ditt lederskap?
 - Har du lederutdanning, kurs i lederutvikling? Hvilken verdi har det hatt for deg?
 - Hvilket forhold har du til ordene relasjonell lederstil og oppgaveorientert lederstil og hva legger du i disse?
 - Er det noe som hindrer deg i lederutøvelsen?

9. Hvordan sikrer du at alle tør komme med sine meninger, tar opp kritiske spørsmål/ tilbakemeldinger/ feil eller mangler?
 - Får medarbeidere anledning til å komme med forslag utenom møter?
 - Hvordan løses uenigheter, for eksempel et kontroversielt forslag?
 - Hvordan foregår beslutninger, av deg som leder eller i fellesskap?
 - Er det noen teammedlemmer som skiller seg fra gruppens væremåte, og hvordan håndterer du dette? For eksempel snakker mye, overkjører andre
 - Hvordan reagerer du selv på slike spørsmål/ tilbakemeldinger?

10. Hvordan bidrar du som leder til at teammedlemmer som ikke opplever de har nødvendig kompetanse, alle opplysninger i en sak etc. får hjelp?
 - Utnyttes alles ferdigheter og talenter?
 - Tar teamet seg tid til å hjelpe?
 - Forventes det at alle skal ha nødvendig kompetanse?

11. Hva gjør du i dag som du håper gjør at andre føler seg trygg i teamet?
 - Hva ved sin væremåte tror du fremmer eller hemmer andres opplevelse i trygghet i gruppen?

Samhold – leder

12. Hva betyr samhold for deg?

- Hvordan opplever du samholdet i gruppen? Sterkt / svakt? Årsaker?
- Hvilke tiltak gjør du som leder for å bidra til å styrke samholdet?

13. Hvordan opplever du relasjonen med dine teammedlemmer ved digital samhandling og ledelse

- Hva gjør du for å skape og opprettholde relasjoner mellom teammedlemmene?
- Er det stor utskiftning i teamet, og hva tror du det skyldes? Gjør du tiltak i den sammenheng?

14. Hvordan legger du som leder til rette for at teamet skal løse sine oppgaver best mulig?

- Enkle / komplekse / multidisiplin oppgaver? Sammen eller hver for seg? Kan du gi eksempler på dette?
- Er samarbeidet formalisert? Hvordan?
- Synes du gruppens oppgaver blir løst på en tilfredsstillende måte?
- Hva gjør du for å opprettholde motivasjonen til de ansatte med hensyn på å løse oppgaver?
- Er det karakteristikk ved teamet eller medlemmene du som leder synes gjør det vanskelig å få til et samarbeide? Hvilke?
- Hvilke fordeler og ulemper opplever du som leder i prosessen ved å få teamet til å samhandle digitalt?

15. Identifiserer du deg med teamet?

- Deler du verdier med teamet?
- Er dine og teamets mål samkjørte?
- Mener du teamet er rett verktøy for å løse oppdraget?
- Tror du andre gjerne vil oppleve det som attraktivt å være med i gruppen?

16. Er det noe annet du vil si om det å jobbe i distribuerte team?



Meldeskjema

Referansenummer

307224

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Alder (år), kjønn, arbeidssted, stilling/rolle

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Psykologisk trygghet og samhold i distribuerte team

Prosjektbeskrivelse

Formålet med prosjekter er å se nærmere på hvordan hybride team i det norske selskapet Equinor jobber sammen for å løse sine oppgaver. Undersøkelsen foregår ved intervju av ansatte i Equinor som deltar i hybride i team. Intervjuene gjennomføres i perioden januar-mars 2023.

Vi ønsker å analysere hvordan ledere av team kan jobbe med psykologisk trygghet og samhold når medarbeidere er plassert geografisk fra hverandre.

Undersøkelsen er del av en masteroppgave i studiet Erfaringsbasert master i ledelse ved UiT Norges arktiske universitet, avd. Harstad.

Opplysningene fra undersøkelsen kan bli brukt av Equinor i arbeidet med å forbedre hvordan hybride team best jobber sammen. Alle opplysninger vil være anonymisert før overlevering til Equinor.

Dersom personopplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Opplysningene fra undersøkelsen kan bli brukt av Equinor i arbeidet med å forbedre hvordan hybride team best jobber sammen. Alle opplysninger vil være anonymisert før overlevering til Equinor.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Personopplysningene vi innhenter i forbindelse med undersøkelsen er adekvate, relevante og begrenset til det som er nødvendig for å realisere formålet med oppgaven.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Rune Engebø, ren021@uit.no, tlf: 95890142

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bård Herman Borge, baard.h.borge@uit.no, tlf: 95726780

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere og ansatte i Equinor ASA som er medlem av distribuerte team i virksomheten.

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Rekrutteres av prosjektleder org. og kompetanse i Equinor, som er vår kontaktperson i virksomheten.

Alder

20 - 65

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydoptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide.pdf](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

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

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Informert samtykke skjema.pdf](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykke kan trekkes tilbake ved å gi beskjed på epost eller muntlig under intervjuets gang. Dette blir opplyst vedkommende ved forberedelsen av intervjuet.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Det transkriberte lydopptaket sendes vedkommende, som gis mulighet til å bekrefte innholdet, eventuelt få det slettet hvis de er uenig i datamaterialet.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene oppbevares sammen med de øvrige opplysningene

Personopplysningene som lagres er ikke særlige eller strafferettslige personopplysninger. Men navn og kontaktopplysningene til den som intervjues erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra opptak og transkribering av intervjuene.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning
- Adgangslogg

Varighet

Prosjektperiode

01.01.2023 - 31.08.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger



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

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

307224

Vurderingstype

Standard

Dato

09.01.2023

Prosjekttittel

Psykologisk trygghet og samhold i distribuerte team

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Bård Herman Borge

Student

Rune Engebø

Prosjektperiode

01.01.2023 - 31.08.2023

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 31.08.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt 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.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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).

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. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!