

«Den tryggheten er alfa omega.
Alt for å kunne lykkes med noe.»

En kvalitativ studie om psykologisk trygghet og teamlæring

Marie Onsgaard Sagabraaten



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet
UNIVERSITETET I OSLO

Juni 2019

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

«Den tryggheten er alfa omega. Alt for å kunne lykkes med noe.»

En kvalitativ studie om psykologisk trygghet og teamlæring

AV:

Marie Onsgaard Sagabraaten

EKSAMEN:

SEMESTER: Vår 2019

Master i pedagogikk

Masterretning: Kunnskap, utdanning og læring

Spesialisering: Læring, teknologi og arbeid

STIKKORD:

- Amy C. Edmondson
- Team
- Psykologisk trygghet
- Læringsatferd
- Teamlæring
- Arbeidsplasslæring
- Tillit
- Tverrfaglighet

© Marie Onsgaard Sagabraaten

2019

«Den tryggheten er alfa omega. Alt for å kunne lykkes med noe.»

En kvalitativ studie om psykologisk trygghet og teamlæring

Marie Onsgaard Sagabraaten

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: CopyCat Nydalen

Sammendrag

Studiens tema og problemstilling

Dette er en studie om mellommenneskelige relasjoner og teamlæring i to tverrfaglige, selvstyrte team som er en del av helse- og omsorgstjenestene i en bydel i Oslo kommune. Teamarbeid har i de senere år fått økt utbredelse, og anses i dag som en positiv og effektiv arbeidsform. Team betraktes som den viktigste læringsenheten i organisasjoner og er en arena for å bringe læring inn på arbeidsplassen som en del av arbeidet (Edmondson, 2012). Den økende bruken av teamorganisering i arbeidslivet gjør det aktuelt og viktig å rette fokus på hvordan man får til godt og lærende teamarbeid. Oslo kommune har de siste tiår jobbet systematisk med å møte utfordringene med en aldrende befolkning, og utvikling av de kommunale helse- og omsorgstjenestene har særlig vært på agendaen. Med bakgrunn i tillitsreformen, samhandlingsreformen og tillitsmodellen er organisering av bydelenes helse- og omsorgstjenester i team nå en realitet. På bakgrunn av studiens tema og område er oppgavens problemstilling som følger: *Hva er gode forutsetninger for læring i et helsetjenesteteam, og hvordan lærer de?*

Problemstillingen besvares ved hjelp av to forskningsspørsmål:

- *Hvordan foregår læring i tverrfaglige, selvstyrte helse- og omsorgsteam?*
- *Hvilke organisatoriske rammebetingelser har vært viktige for utviklingen av psykologisk trygghet i teamene?*

Det benyttes et spesifikt teoretisk rammeverk for å undersøke oppgavens tema. Det analytiske rammeverket i oppgaven baserer seg på Amy C. Edmondson sin forskning og teori om psykologisk trygghet og læring i team.

Metode

Denne studien er en kvalitativ empirisk undersøkelse. For å belyse oppgavens tema ble det empiriske grunnlaget for studien innhentet gjennom seks kvalitative forskningsintervjuer. Av hensyn til både praktisk gjennomføring og undersøkelses kvalitet ble informantene valgt ut basert på strategiske vurderinger, og består av henholdsvis to teamledere og fire teammedlemmer. Datamaterialet ble videre analysert ved hjelp av teori om psykologisk trygghet og teamlæring. Analysen av det empiriske grunnlaget har gitt svar på forskningsspørsmålene og oppgavens problemstilling.

Resultater og konklusjon

Resultatene viser at teamene i denne undersøkelsen er tverrfaglige team basert på sentrale karakteristikk i teamlitteraturen. Teamene viste seg ha et godt samhold og et godt samarbeidsklima preget av åpenhet, tillit, respekt og ærlighet. Funnene viser at teamene har et psykologisk trygt miljø basert på Edmondson (2004, 2005, 2012) sine karakteristikk. Teammedlemmene uttrykker en felles og delt oppfattelse av sitt arbeidsmiljø som trygt til å ta mellommenneskelige risikoer uten bekymring for konsekvenser. Datamaterialet peker på at læringen i teamene skjer som en kontinuerlig prosess gjennom handling og refleksjon. Begge teamene engasjerer seg aktivt i læringsatferd som å spørre om hjelp, søke tilbakemeldinger, melde fra og diskutere rundt feil eller uventede utfall, foreslå nye måter å gjøre ting på og kommunisere og samarbeide med eksterne aktører for å innhente informasjon. Funn viser at atferden ser ut til å være en integrert del av teamenes praksis, og gjennom læringsatferden kommer også den psykologiske tryggheten i teamene til uttrykk. Det er ikke funnet ulikheter mellom teamene når det kommer til læringsatferd på tross av ulik størrelse, fartstid, lokasjonsmønster og teamenes formål. At begge teamene er selvstyrte, tverrfaglige, har høy grad av psykologisk trygghet og har oppgaver av samme karakter foreslås som mulige forklaringer på likhetene. Funnene viser at teamene driver utførelse-som-læring etter Edmondson (2008) sine beskrivelser, og har med dette gode forutsetninger å kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene effektivt.

Datamaterialet viser at alle de organisatoriske rammebetingelsene som vil kunne bidra til å utvikle høy grad av psykologisk trygghet i team er tilstede i begge teamene og rammebetingelsene betraktes som viktige. Enkelte funn viser at noen faktorer utspiller seg forskjellig fra det man kunne forvente ut ifra teorien, noe som kan tyde på at teorien er preget av Edmondson sin forskningskontekst. Her viser funnene at dette gjelder tre av forløperne til psykologisk trygghet: teamlederens atferd, støttende organisasjonskontekst og praksisfelt. Det kan se ut som at den større organisatoriske konteksten med tillitsmodellen har vært viktig for utviklingen av psykologisk trygghet for teamene. En slik sammenheng fremkommer ikke direkte fra teorien. Resultatene av forskningen viser at Edmondson sin teori fungerer godt som analytisk rammeverk for å undersøke psykologisk trygghet og læring i slike team jeg har undersøkt. Teorien erfares som nyttig for å få innsikt i faktorer og relasjoner, og for å finne frem i kompleksiteten som ligger i teamarbeid, psykologisk trygghet og teamlæring. Oppgaven viser at det er stort samsvar mellom studiens resultat og teorien som sådan, med unntak av noen bemerkninger adressert over.

Forord

For en mestringsfølelse! «There is nothing permanent except change» - Heraclitus. Jeg trodde aldri denne dagen skulle komme, men nå sitter jeg og skriver på forord. Med denne oppgaven markeres avslutningen på fem år som student på Universitetet i Oslo. Det er med skrekkblandet fryd jeg leverer masteroppgaven. Et kapittel lukkes, og et nytt åpnes. Jeg er klar for å komme ut i arbeidslivet og starte «voksenlivet». Masterprosjektet har vært en lærerik og omfattende prosess, og jeg vil derfor benytte anledning til å gi litt ekstra oppmerksomhet til de som har bidratt til mitt siste produkt som student. Det er mange som fortjener en takk:

Først og fremst rettes en takk til alle informantene som velvillig har stilt opp til intervju og delt deres tanker og erfaringer med meg. Dere har gitt meg rike beskrivelser og det har vært interessant å få et innblikk i deres hverdag. En stor takk rettes også til min kontaktperson i bydelen. Du har vært imøtekommande, løsningsorientert og fin å sparre med.

Jeg vil takke veilederen min Terje Grønning som har kommet med gode innspill, råd og tips gjennom prosessen. Takk for konkrete tilbakemeldinger.

Jeg vil også rette en takk til Mads og Madeleine. Dere har gjort disse to årene på masterstudiet fine. Takk for kollokvier, faglige diskusjoner, latter og moro. Videre vil jeg takke min «samboer», Elise. Takk for at du har holdt ut med en stresset Marie disse månedene. Takk for at du har lyttet og kommet med oppmuntrende ord. Nå skal vi nyte kaffen, sjokoladen, solen og andre små gleder som aldri før! Jeg vil også benytte anledningen til å takke venner og søsken for støtte og tålmodighet gjennom denne tiden.

Sist men ikke minst fortjener mor og far en stor takk! Jeg kom i mål og det skal dere ha mye av æren for. Takk for støttende ord gjennom prosessen. Takk for at dere alltid er der for meg, til alle døgnets tider. Mamma, takk for fine ord og korrekturlesing. Pappa, takk for at du alltid setter andre ting til side for å støtte og hjelpe meg. Takk for at dere alltid lytter. Dere har vært fantastiske støttespillere og en enorm trygghet under hele studieløpet. Dere er uvurderlige! Nå kan VI senke skuldrene.

Marie Onsgaard Sagabraaten

Oslo, mai 2019

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	1
1.1	Presentasjon av tema og aktualitet.....	1
1.2	Oppgavens problemstilling	2
1.3	Oppgavens rammeverk og avgrensning.....	3
1.4	Studiens kontekst	4
1.5	Oppgavens struktur	7
2	Teori	8
2.1	Team	8
2.1.1	Hva kjennetegner et team?.....	8
2.1.2	Hvorfor jobbe i team?	10
2.1.3	Tverrfaglig arbeid og tverrfaglige team.....	10
2.2	Psykologisk trygghet.....	12
2.2.1	Beskrivelse av psykologisk trygghet	12
2.2.2	Mellommenneskelige risikoer.....	14
2.2.3	Psykologisk trygghet versus tillit.....	15
2.3	Teamlæring	16
2.4	Psykologisk trygghet: forløpere og konsekvenser	17
2.4.1	Forløpere til psykologisk trygghet: organisatoriske rammebetingelser.....	18
2.4.2	Konsekvenser av psykologisk trygghet: teamlæringsatferd	21
2.5	Fra effektivt utført til effektivt lært.....	23
3	Metode.....	26
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted	26
3.2	Forskningsdesign: en kvalitativ studie.....	27
3.3	Datainnsamling	28
3.3.1	Utvalg og rekruttering av informanter	28
3.3.2	Det kvalitative forskningsintervju.....	29
3.3.3	Gjennomføring av intervju.....	30
3.4	Vern av informanter og etiske overveielser	31
3.5	Analyseprosessen.....	33
3.5.1	Transkribering: fra tale til skriftspråk	33
3.5.2	Analysetilnærming.....	34
3.6	Refleksjoner rundt studiens kvalitet.....	36
4	Funn og analyse.....	39
4.1	Organisatoriske rammebetingelser.....	39
4.1.1	Teamlederatferd og teamlederens rolle.....	39
4.1.2	Uformell gruppedynamikk.....	42
4.1.3	Relasjoner basert på tillit og respekt.....	45
4.1.4	Praksisfelt.....	48
4.1.5	Støttende organisasjonskontekst	50

4.2	Teamlæringsatferd og teamenes læringsprosesser.....	52
4.2.1	Søke hjelp.....	52
4.2.2	Søke tilbakemeldinger	55
4.2.3	Si ifra om feil og bekymringer.....	56
4.2.4	Innovativ atferd.....	58
4.2.5	Grensekryssende atferd.....	59
4.2.6	Teamenes læringsprosesser.....	61
4.3	Oppsummering.....	63
5	Diskusjon	65
5.1	Tverrfaglighet og teamene	65
5.2	Hvordan foregår læring i tverrfaglige, selvstyrte helse- og omsorgsteam?	68
5.3	Hvilke organisatoriske rammebetingelser har vært viktige for utviklingen av psykologisk trygghet i teamene?.....	72
5.4	Anvendelse av teorien i studien	76
6	Avsluttende kommentarer.....	78
6.1	Hovedfunn.....	78
6.2	Studiens begrensninger	80
6.3	Studiens bidrag og forslag til videre forskning.....	81
	Litteraturliste	84
	Vedlegg.....	88
	Vedlegg 1: Personvernombud.....	89
	Vedlegg 2: Informert samtykke	91
	Vedlegg 3: Intervjuguide teamledere.....	94
	Vedlegg 4: Intervjuguide teammedlemmer	98

Figurer og tabeller

Figur 1. Modell av forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet i team basert på Edmondson (2004, s. 262).	18
Tabell 1. Oversikt og informasjon om informantene.....	29
Tabell 2. Kriterier for team basert på litteratur presentert i 2.1.1 mot hva jeg fant i teamene.....	68
Tabell 3. Utførelse-som-effektivitet vs. utførelse-som-læring (Edmondson, 2008, s. 63) og hva jeg fant i teamene.	71

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av tema og aktualitet

De siste årene har det skjedd en økning i bruk av team i organisasjoner, og teamarbeid har i de senere år blitt en svært utbredt arbeidsform og en del av det moderne arbeidslivet (Assmann, 2008). Å utvikle ny kunnskap og forbedre organisasjoners virkemåte og oppnå organisasjoners mål oppnås oftere ved å jobbe i fleksible, teambaserte ordninger enn tidligere. Dette kommer av at man gjennom samarbeid mellom ulike individer med ulike kunnskapsbaser vil kunne klare å oppnå bedre resultater enn det enkeltindivider klarer alene (Edmondson, 2012; Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009). Spesialisering, mer komplekse arbeidsoppgaver og endringer gjør det vanskelig for enkeltpersoner å løse oppgaver og problemer alene, og gjør behovet for teamarbeid større. Mye av arbeidet og læringen i organisasjoner i dag skjer dermed gjennom samarbeid i team der det er forventet at teammedlemmene skal integrere perspektiver, dele informasjon og ideer, samt koordinere oppgaver og kompetanse for å nå felles mål (Edmondson, 2004; Edmondson & Lei, 2014). Det er følgelig få ferdigheter som er viktigere for moderne organisasjoner enn evnen til å arbeide godt i team (Johnson & Johnson, 2005).

Å få til godt og vellykket teamarbeid kan være utfordrende. Allen og Hecht (2004) har skrevet en artikkel om hvordan fenomenet team ofte romantiseres og skaper entusiasme, og at en konsekvens av dette er at team opprettes uten forbehold i organisasjoner nesten til enhver situasjon med en forventning om at det skal løse ethvert problem, og oppnå alle mål. De beskriver at det ses en tendens til at ledere i denne sammenhengen har blitt skuffet, og avsluttet videre anvendelse av team da de ikke har oppnådd de resultatene de hadde forventet. Allen og Hecht (2004) mener følgelig at den store utbredelsen av team i organisasjoner i dag ikke bygger på relevant empirisk forskning og teori. Det er nemlig ikke slik at teamorganisering i seg selv fører til effektivitet, læring og gode resultater. Det er en rekke forhold som vil spille inn.

En vesentlig forutsetning for utvikling og endring i organisasjoner er læring. Arbeidsplassen blir i større grad enn tidligere sett som en arena for læring heller enn bare utførelse av oppgaver (Edmondson, 2008; Noe, Clarke & Klein, 2014). Arbeidsplassen som læringsarena har et stort potensial. Organisasjoner og bedrifter anser i økende grad bruk av team som en egnet måte å bringe inn læring og utvikling i organisasjoner på, og at team betraktes for å

kunne utvikle sterke læringsmiljøer (Edmondson, 2012; Levin & Rolfsen, 2015; Vatnelid, 1997). Ifølge Senge (1990) og Edmondson (2012) er team den viktigste læringsenheten i organisasjoner. En økende avhengighet av team i skiftende og usikre organisasjonsmiljøer medfører viktighet av å forstå de forholdene som støtter velfungerende team og de faktorene som muliggjør teamlæring. Kunnskap om hva som kan fremme og hemme samarbeid og læring er av stor betydning for organisasjoner i dagens samfunn.

Dette er en studie om mellommenneskelige relasjoner og læring i team. Studiens tema og fokus er undersøkt i to tverrfaglige, selvstyrte team som er en del av de kommunale helse- og omsorgstjenestene i en bydel i Oslo. Team og læring i kommunale helse- og omsorgstjenester er interessant å undersøke av flere grunner. Med bakgrunn i Oslo kommunes satsning på tillitsbasert styring og ledelse og et økt fokus på samhandling de siste årene har flere av tjenestene blitt organisert i team. Selv om strukturen for samarbeid og læring er tilstede, er det interessant å undersøke teamene som sosiale enheter, dynamikken og de mellommenneskelige relasjonene og se på dette i sammenheng med teamlæring. I delkapittel 1.4 vil jeg gi en nærmere beskrivelse av studiens kontekst og informasjon om teamene. Med tanke på den økende bruken av teamorganisering i offentlig sektor og de nye premissene for samarbeid og kommunikasjon vil studien være interessant og kunne gi ny innsikt i tema.

1.2 Oppgavens problemstilling

Fra et arbeidslivspedagogisk ståsted er kunnskap om teamrelasjoner og læring både relevant og interessant. Min antakelse er at team er en god arena for læring og at mellommenneskelige relasjoner i teamet påvirker teamlæringen. Oppgavens problemstilling er dermed:

Hva er gode forutsetninger for læring i et helsetjenesteteam, og hvordan lærer de?

For å undersøke problemstillingen nærmere har jeg valgt å se til Amy C. Edmondson som en anerkjent forsker på relasjoner og læring i team (1999, 2004, 2012). Med bakgrunn i hennes teoretiske rammeverk og terminologi har jeg utformet to forskningsspørsmål:

- *Hvordan foregår læring i tverrfaglige, selvstyrte helse- og omsorgsteam?*
- *Hvilke organisatoriske rammebetingelser har vært viktige for utviklingen av psykologisk trygghet i teamene?*

1.3 Oppgavens rammeverk og avgrensning

Når det gjelder det teoretiske utgangspunktet for oppgaven er det i sammenheng med tema og fokus naturlig å velge en teori som tar for seg betydningen av relasjonelle forhold og teamlæring. En av de mest sentrale forskerne på team, psykologisk trygghet og læring er Amy C. Edmondson, Novartis Professor of Leadership and Management, ved Harvard Business School. En teori som tydeliggjør viktigheten av mellommenneskelige relasjoner og psykologisk trygghet i team er Edmondson (1999, 2004, 2005, 2012) sitt teoretiske rammeverk om psykologisk trygghet og teamlæring. Her presenteres ulike forløpere til psykologisk trygghet i form av organisatoriske rammebetingelser, beskrivelse av psykologisk trygghet som et gruppefenomen, og konsekvenser av psykologisk trygghet som omhandler teamlæringsatferd.

Edmondson har foretatt en rekke studier av mennesker og team som søker å gjøre en positiv forskjell gjennom arbeidet de gjør, og hennes arbeid fremhever hvorfor teamarbeid er så viktig i dagens organisasjoner, samt hvorfor det kan være utfordrende. Hennes forskning er anerkjent, og dette kan illustreres ved å vise til at hennes arbeid er sitert 40 613 ganger (status på Google Scholar per 23.05.19). Edmondson identifiserer noen sentrale forhold for teamlæring, fruktbare samarbeid og gode resultater, der noen av de mest sentrale er psykologisk trygghet og teamlederens rolle. Hun viser til hvordan relasjoner og det sosiale spiller en viktig rolle, og at det i stor grad kan påvirke flere sider ved team og teamarbeidet. Edmondson sin forskning har bidratt med å etablere empiriske bevis av eksistensen og verdien av psykologisk trygghet for teamarbeid og læring. Basert på det ovenstående anvendes derfor Edmondson sitt teoretiske rammeverk som teoretisk grunnlag og analyseverktøy i denne oppgaven.

Edmondson har gjort sine studier i mange ulike typer team og virksomheter i amerikansk kontekst. Likevel er hovedvekten av hennes forskning gjort i helsesektoren, mer konkret på sykehus i helseteam og aksjonsteam. Det teoretiske rammeverket er utviklet i en kontekst som er noe ulik min. Teamene undersøkt i denne oppgaven er en del av den norske helse- og omsorgssektoren i kommunale helse- og omsorgstjenester. Det er derfor også interessant å teste hvorvidt denne teorien fungerer her, og hvordan anvendelsen av teorien muligens kan bidra med nye innsikter om psykologisk trygghet og læring i team.

Ved hjelp av Edmondson sitt teoretiske rammeverk søker jeg å belyse sentrale aspekter ved psykologisk trygghet og læring i tverrfaglige, selvstyrte team i kommunale helse- og omsorgstjenester. Det poengteres at oppgaven ikke har til hensikt å foreta en evaluering av forhold ved teamene. Hensikten er å anvende teorien som et grunnlag for analyse for å få en bedre forståelse av psykologisk trygghet og teamlæring, samt bidra til nye innsikter som kan bidra til utvikling av teorien.

1.4 Studiens kontekst

Det er mange forhold som har bidratt til hvordan arbeid organiseres og utføres i kommunale helse- og omsorgstjenester i dag. Utfordringene helse- og omsorgstjenesten står overfor krever effektivisering og endring av organiseringen av tilbudet, samt at det må satses mer på forebygging. I de senere årene har Oslo kommune jobbet systematisk med å møte utfordringene med en aldrende befolkning, og det har blitt lagt stor vekt på å bygge ut de kommunale omsorgstjenestene (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Den demografiske utviklingen medfører at et økende antall eldre har behov for hjemmetjenester, og det har derfor de siste tiår særlig blitt satset på utvikling av hjemmetjenesten. Brukernes behov blir stadig mer komplekse og omfattende og det stiller krav til større kompetanse og økt samarbeid på tvers av fag (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Jeg vil nå kort beskrive tre politiske føringer og prosjekter i Oslo kommune som har hatt særlig betydning de siste årene, og som er spesielt aktuelle å trekke frem i forbindelse med konteksten for min studie: samhandlingsreformen, tillitsreformen og tillitsmodellen. Deretter vil teamene studien undersøker beskrives.

Samhandlingsreformen er en reform av helse- og sosialtjenestene som ble presentert gjennom Stortingsmelding nr. 47 (2008-2009): *Samhandlingsreformen. Rett behandling - på rett sted - til rett tid*. Reformen trådte i kraft i 2012, og helsetjenesten tok med dette en ny retning. Det overordnede målet med samhandlingsreformen er bedre folkehelse og bedre helse- og omsorgstjenester på en bærekraftig måte (Helsedirektoratet, 2018). Målet med reformen er at det skal fokuseres på forebygging fremfor reparering, at pasientene skal sikres brukermedvirkning, og at samarbeidet mellom de ulike helsetjenestene skal bedres (Helse- og omsorgsdepartementet, 2009). Denne reformen stiller dermed nye krav til helsetjenestene i kommunene, og det legges vekt på helseforebygging samtidig som flere skal få bistand til helsehjelp i sine egne hjem.

Tillit har i de senere år fått stort fokus i Oslo kommune. Begrepet *tillitsreform* ble introdusert i byrådserklæringen fra 2015 og er en viktig satsning for kommunen. Reformen ble introdusert og arbeidet ble startet opp i forbindelse med resultatet av kommunevalget høsten 2015. I Byrådserklæringen, *Plattformen for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019* (Oslo kommune, 2015), ble tillit gjort til et sentralt begrep. Under overskriften «En ny retning for Oslo» uttrykkes det at tillit skal ligge til grunn for byrådets styring. Videre beskrives det at økt tillit til ledere og ansatte handler om overføring av faglig myndighet og ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansehevingstiltak og forankring (Oslo kommune, 2015). I 2017 ble tillit vedtatt som et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune (Oslo kommune, 2017). Tillit beskrives i byrådssaken *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune* som strategi og arbeidsform med formål om å skape bedre tjenester til innbyggerne, mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne og innad i kommunen på ulike nivå, samt økt resultatorientering og gjennomføringskraft (Oslo kommune, 2017). Tillit som strategi og arbeidsform i styring og ledelse anses som et svar på at oppgavekompleksiteten er økende, at det er et behov for økt samarbeid og involvering, og at medarbeidere motiveres av ansvar og mulighet til å utgjøre en forskjell. Og i byrådssaken beskrives følgelig tillit og tillitsbasert styring og ledelse som en mekanisme som vil føre til en rekke resultater, som produktivitet, oppgaveløsning og utvikling: «Tillit har positiv betydning for produktivitet og oppgaveløsning, medarbeidernes engasjement og tilfredshet. Tillit er også et viktig element for å fremme utvikling og innovasjon. Ledere og medarbeidere vil løse oppgavene bedre og mer effektivt fordi de i større grad kan påvirke hvordan mål skal nås og hvordan oppgaver skal løses» (Oslo kommune, 2017, s. 2).

For å møte fremtidens utfordringer er det behov for å fornye tjenestene. I byrådserklæringen står det under «Helse og omsorg» at byrådet ønsker å gjennomføre forsøk i et utvalg bydeler med alternativer til bestiller-utfører-modellen og vurdere en alternativ organisering av hjemmetjenester og eldreomsorg. I byrådserklæringen heter det under punktet om «Aktive liv og trygge omsorgstjenester»:

Situasjonen i hjemmetjenesten i Oslo krever endringer. Faglige vurderinger og samarbeid mellom ansatte og de som mottar tjenester har kommet i bakgrunnen, byråkrati, stoppeklokker og for lite helhetlig omsorg er blitt normen. Stoppeklokkene skal fjernes og erstattes av en tillitsreform med behovsprøvde omsorgsplaner, der den

som trenger tjenesten og de ansatte utformer tilbudet sammen. (Oslo kommune, 2015, s. 45)

Fokuset på tillit har resultert i en ny forvaltningsmodell for de hjemmebaserte tjenestene, *tillitsmodellen*. Den har til hensikt å bryte med bestiller-utfører-modellen, som er en del av New Public Management-bølgen som sveipet over landet på 80- og 90-tallet med vekt på detaljert mål- og resultatstyring. Tillitsmodellen representerer en form for innovasjon av hjemmetjenestene både ved at tillit legges til grunn for forvaltningen, og ved at en ny modell for tildeling og organisering av tjenestene utvikles på grunnlag av dette. Hensikten er at bestiller-utfører-modellen skal erstattes med tillitsbasert ledelse uten at man mister kontrollen eller taper produktivitet (Oslo kommune, 2015).

Med tillitsreformen og tillitsmodellen skiftes fokus fra å tilby tjenester, til å utvikle gode, fleksible og brukerorienterte tjenester tilpasset den enkeltes behov, med slagordet «Hva er viktig for deg?» (Oslo kommune, 2019). For å få til dette må beslutninger tas med minst mulig avstand fra virkeligheten og brukeren. Tillitsmodellen gir innbyggere og medarbeidere muligheten til sammen å finne de beste omsorgsløsningene, og å utvikle en ny og bedre hjemmetjeneste som er basert på tillit og samskaping. Modellen har til hensikt å utvikle en ny og bedre hjemmetjeneste og skal skape en bedre hverdag for den som mottar og for dem som utfører tjenester (Oslo kommune, 2019). En mer brukerorientert helse- og omsorgstjeneste krever omstilling og nytenkning (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Omsorg krever god faglighet og godt samspill mellom fag. Tillitsmodellen innebærer en tverrfaglig tilnærming til arbeidet og selvstyrende team som en måte å organisere tjenesteytingen på. De selvstyrte teamene får i større grad enn før ta egne faglige beslutninger og fordeler arbeidsoppgavene seg imellom. Dette skal gi økt påvirkning og medvirkning basert på nær dialog med den enkelte som mottar hjelp fra hjemmetjenesten (Oslo kommune, 2019). Omorganiseringer og omstillingsprosesser er følgelig et faktum i mange av bydelene i Oslo i dag.

Det er begrenset hvor mye informasjon jeg kan gi om teamene og den organisatoriske konteksten for at bydelen og informantenes identitet skal holdes anonym. Jeg vil her beskrive hva de to teamene arbeider med og hvordan de arbeider på et overordnet nivå for å kunne få en grunnleggende forståelse for deres arbeid og situasjon. Studiens tema er undersøkt i to tverrfaglige, selvstyrte team som er en del av helse- og omsorgstjenestene i en bydel i Oslo kommune. Begge teamene er en sentral del av tjenesteytingen og er utøvende og operative i sin natur. Teamenes mål er at tjenestene skal ha god kvalitet og de tilstreber å utvikle

tjenestene deretter. De arbeider tett på brukere og pasienter for å kartlegge, vurdere, følge opp og finne den beste løsningen og tiltak i samhandling og dialog med bruker og pårørende. Begge teamene er satt sammen av ulike fagprofesjoner, slik som sykepleiere, ergo- og fysioterapeuter, hjelpepleiere og helsefagarbeidere. Teamlederne har i sin rolle et overordnet ansvar for daglig drift og personalansvar. Teamene har ulik størrelse og fartstid.

Det ene teamet, heretter betegnet som «rehabiliteringsteam», er et relativt lite team bestående av personer med ulik faglig bakgrunn og som jobber utøvende. Deres fokus er på mestring og brukernes ressurser, og jobber med habilitering og rehabilitering. Medlemmene i teamet er lokalisert samme sted og har et felles kontor. De har et felles møte hver morgen der de tar opp saker og går igjennom det som vurderes som nødvendig etter behov. Videre har de målrettede, tverrfaglige brukermøter to ganger i uken der de diskuterer brukersaker. Det andre teamet, heretter kalt «vurderingsteam», er et felles tverrfaglig vurderingsteam som tar imot, behandler og vurderer alle henvendelser og søknader som gjelder helse- og omsorgstjenester i bydelen. Hensikten med dette teamet er å ha et tydelig mottaksapparat, «én dør inn»-tankegang, for alle søknader og henvendelser. De som jobber med somatisk (kroppslig) syke, ca. halvparten av teamet, er samlet på samme kontor. De øvrige er spredd på ulike steder i bygget. Teamet samles allikevel daglig til et felles morgenmøte der de deler informasjon, ser på nye saker og fordeler oppgaver.

1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av totalt seks kapitler. I kapittel 2 redegjøres det for oppgavens teoretiske rammeverk som i hovedsak bygger på Edmondson sin teori om psykologisk trygghet og læring i team. De teoretiske perspektiver som fremstilles danner utgangspunktet for vurdering av empiriske data, for belysning av forskningsspørsmålene, og vil fungere som et bakteppe for drøfting i etterfølgende kapittel. Kapittelet 3 er oppgavens metodekapittel. Her beskrives det hvordan jeg har gått frem metodisk. I dette kapittelet reflekterer jeg også over metodiske valg, sentrale aspekter ved innsamling og oppbevaring av datamaterialet, vern av informanter og etiske overveielser, samt refleksjoner rundt studiens kvalitet. I kapittel 4 presenteres og analyseres funnene i datamaterialet. Deretter i, kapittel 5, besvares problemstillingen ved å diskutere funnene i lys av Edmondson sin teori samt forskningsspørsmålene. I oppgavens siste kapittel, kapittel 6, kommer jeg med avsluttende kommentarer i forbindelse med studien. Disse kommentarene vil omhandle hovedfunn, studiens begrensninger og bidrag samt forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet vil oppgavens teoretiske rammeverk presenteres. Det teoretiske grunnlaget i denne studien er hovedsakelig Edmondson sin teori om psykologisk trygghet og læring i team. Kapittelet er strukturert på følgende måte: For å få en forståelse av Edmondson sin teori forklares det først i 2.1 hva et team er, hvorfor dette betraktes som en egnet arbeidsform, og hva som ligger i betegnelsen tverrfaglig team. Del 2.2 omhandler psykologisk trygghet. Her forklares fenomenet psykologisk trygghet, hvilke risikoer man kan stå overfor på arbeidsplassen, og hvordan psykologisk trygghet skiller seg fra tillit. I 2.3 beskrives teamlæring, og hva Edmondson legger i sin forståelse av begrepet. Deretter følger 2.4 som presenterer en modell for forløpere til, og konsekvenser av psykologisk trygghet i team, og de ulike faktorene gjøres rede for. Deretter følger 2.5 som beskriver hvorvidt organisasjoner driver utførelse-som-effektivitet eller utførelse-som-læring.

2.1 Team

Bruken av team i arbeidslivet økte raskt på slutten av 1960-tallet, og blir i dag betraktet som den fundamentale byggesteinen i organisasjoner og en integrert del av det moderne arbeidslivet (Assmann, 2008; Levin & Rolfsen, 2015; Sjøvold, 2006). Dette medfører også at viktigheten for å undersøke denne formen for samarbeid øker. Det følgende vil klargjøre hva som legges i begrepet team, presentere argumenter for team som arbeidsform, og hva det legges i termen «tverrfaglig team».

2.1.1 Hva kjennetegner et team?

Litteraturen om team er omfattende, og team forklares og defineres på mange ulike måter. Det er tydelig at team og grupper ikke er entydige begreper. Noen definisjoner er brede og innebærer få kriterier for at en gruppe kan kalles et team, mens andre er smalere og har flere krav for at teambegrepet skal kunne brukes.

Sjøvold (2006) definerer et team som en gruppe bestående av tre eller flere personer som har et felles mål, og som samhandler for å nå dette målet. I denne definisjonen inngår det at medlemskap i et team handler om å samhandle som i denne sammenheng dreier seg om å dele ideer, tanker og ressurser slik at hver og en sammen blir noe mer enn hver og en alene (Sjøvold, 2006). Sjøvold (2006) bruker begrepene gruppe og team om hverandre, men andre forskere og teoretikere har vært mer fokusert på nettopp det som er særegent for team, og som

skiller team fra andre typer grupper mennesker. Assmann (2008) sin definisjon på team har til hensikt å skille team fra andre grupper: "Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater» (s. 37). Katzenbach og Smith (1993) presenterer i sin artikkel også et tydelig skille mellom begrepene gruppe og team, og definerer: «A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable" (s. 45). Levi (2014) forklarer at et team karakteriseres som en gruppe mennesker, gjerne bestående av mellom tre og tolv medlemmer, som arbeider gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå et felles mål. Felles formål, gjensidig avhengighet og felles ansvar ses gjentakende i disse beskrivelsene av team og er aspekter som betraktes som avgjørende når man skal vurdere om en gruppe skal betegnes som et team eller ikke. Med utgangspunkt i Assmann (2008), Levi (2014) og Katzenbach og Smith (1993) er en gruppe mer omfattende enn det som vanligvis defineres som et team. En gruppe kan variere stort i antall og kan identifiseres på mange forskjellige arenaer hvor målsetting og arbeidsform kan variere. Ergo er en gruppe mer omfattende og favner videre enn det et team gjør. Et team er en gruppe, men en gruppe er ikke nødvendigvis et team (Newell et al., 2009).

Basert på gjennomgang av en rekke artikler på 1990-tallet samlet Proehl (1997, referert i Newell et al., 2009) sammen de mest sentrale karakteristikkene for team. I denne sammenheng trekker hun frem felles identitet, felles mål, gjensidig avhengighet, personlig interaksjon og gjensidig påvirkning som karakteristikker som skiller team fra andre typer grupper. Med dette menes at alle medlemmene føler seg som en del av gruppen, alle jobber mot et felles mål som er noe annet enn summen av de enkelte individuelle medlemmenes mål, medlemmene i teamet bidrar med sin kunnskap, de kommuniserer og deler informasjon med hverandre, og alle influerer hverandre (Newell et al., 2009). Felles ansvar trekkes ikke eksplisitt frem her, men det kan argumenteres for at det ligger indirekte i flere av punktene. Felles ansvar innebærer at alle i teamet holdes ansvarlige for deres resultater. Disse egenskapene ved et team er viktige for å oppnå effektiv kunnskapsdeling, og på denne måten legge til rette for læring og utvikling av ny kunnskap (Newell et al., 2009).

Edmondson sitt arbeid med psykologisk trygghet har fokusert på erfaringene fra mennesker i organisatoriske arbeidsteam («work teams»). Edmondson (1999, 2004) beskriver team med utgangspunkt i Hackman (1987) og Alderfer (1987) sine definisjoner, og definerer et team som en arbeidsgruppe i konteksten av en større organisasjon, med tydelig definert medlemskap og delt ansvar for et produkt eller en tjeneste (Edmondson, 1999, 2004, 2005).

Videre er en definerende karakteristikk ved team behovet for ulike individer til å arbeide sammen for å oppnå et felles resultat (Hackman, 1987, referert i Edmondson, 1999, 2004), og det er samarbeidet om oppgaveløsning som gjør grupperingen av mennesker til et team. Edmondson sin beskrivelse av team kan ses i sammenheng med flere av karakteristikkene presentert over. Oppsummert kjennetegnes team av at de har felles identitet, felles mål, gjensidig avhengighet, personlig interaksjon, gjensidig påvirkning og felles ansvar.

2.1.2 Hvorfor jobbe i team?

At team har hatt en rask utbredelse tyder på at arbeidsformen har noe ved seg som er ønskelig. Generelt ses det at team er nyttig når ulike kunnskapsbaser skal bringes sammen for å skape noe (Newell et al., 2009). En fordel med denne måten å organisere arbeid på er at den kan føre til økt autonomi og beslutningsmakt i arbeidet (Newell et al., 2009). Levin og Rolfen (2015) viser til at teamorganisering og teamarbeid vil være godt egnet når oppgavene som teamet skal løse er sammensatte og uoversiktlige (komplekse oppgaver), når det er behov for integrering av ulik kompetanse og når man ønsker å bruke teamet som læringsarena. Assmann (2008) nevner mange av de samme forholdene, men legger også til at fleksibilitet, ressursutnyttelse, økt myndighet av medarbeidere, stimulering til kreativitet og utvikling, helhetstenking og brukerorientering er årsaker til at organisasjoner velger teamorganisering.

Hensiktene og sammensetningen av team kan derfor variere, men det vises gjennomgående i litteraturen til at teamorganisering er særlig egnet for å løse komplekse, sammensatte problemstillinger. Dette gjelder spesielt problemer der enkeltindivider ikke har kompetanse eller kapasitet til å løse de på egenhånd, eller ved utfordringer som skal håndteres under tidspress (Assmann, 2008). Hackman (1987) argumenterer i liket med Assmann (2008) for at oppgavene team skal løse burde være komplekse, viktige, utfordrende og egnet for å skape motivasjon, og være av en slik karakter at det åpenbart ikke kan løses av enkeltpersonene alene. Uansett om teamene er stabile eller midlertidige, er arbeid i team samarbeidende i sin natur fordi forskjellige ferdigheter og perspektiver trengs for å komme frem til alternativ handling. Samarbeid i team legger til rette for at man alltid har en arena for å teste ut nye ideer, og til å lære (Edmondson, 2012).

2.1.3 Tverrfaglig arbeid og tverrfaglige team

I teamarbeid er det viktig å leve med mangfold og kunne utnytte mangfoldet til å skape gode arbeidsvilkår og spennende innovasjoner. Teamarbeid innebærer ofte samarbeid mellom individer med ulik faglig bakgrunn og ferdigheter. Smalere ekspertise og mer komplekst

arbeid krever i større grad enn tidligere at folk jobber sammen på tvers av fagfelt og andre grenser for å oppnå organisatoriske mål (Edmondson & Lei, 2014).

Team settes ofte sammen av mennesker med ulike og variert fagbakgrunn. De blir ofte omtalt som tverrfaglige team, men de kan også være flerfaglige. Lauvås og Lauvås (2004) tar for seg denne forskjellen og beskriver at flerfaglighet er en betingelse for tverrfaglighet, men at tverrfaglighet er mer omfattende enn flerfaglighet. Det som kjennetegner flerfaglig arbeid er at hvert fag er med på å belyse et problem, men det skapes ingen direkte kontakt mellom de ulike innfallsvinklene og kunnskapsområdene (Lauvås & Lauvås, 2004; Newell et al., 2009). I flerfaglig arbeid kreves det liten grad av interaksjon og samhandling blant de ulike aktørene. Dette skiller seg fra det som refereres til som tverrfaglig samarbeid, hvor deltakerne arbeider på tvers av de ulike fagene, og der det i stor grad er behov for samhandling og interaksjon mellom medlemmene (Lauvås & Lauvås, 2004). Dette generer ny og annerledes kunnskap enn hva som kunne blitt skapt av ett fagfelt alene, og resulterer i mer innovative løsninger (Newell et al., 2009). Tverrfaglig samarbeid kan betraktes som en nødvendighet i dagens organisasjons- og samfunnsliv (Lauvås & Lauvås, 2004). Dette kan ses i samsvar med Newell et al. (2009) sitt syn om at forskjellige kunnskapsbaser må integreres for å frembringe ny kunnskap og Edmondson og Lei (2014) sin påstand om at mer komplekst arbeid fordrer samhandling på tvers av fag for å oppnå resultater og mål.

Et mantra i teamlitteraturen har lenge vært det positive fokuset på tverrfaglighet og mangfold i team. Tverrfaglig teamarbeid i organisasjoner blir ofte fremstilt som nøkkelen til kreativitet og suksess for bedrifter i dag, og det er en lang tradisjon i psykologisk forskning på teamarbeid som viser hvordan «the whole may be more than the sum of the parts» (Newell et al., 2009, s. 82). Med andre ord handler det om hvordan et variert utvalg av individer kan skape ideer sammen som overgår det personer kunne produsert alene, og med dette skaper det som betegnes som synergieffekter. En vanlig betegnelse på team er derfor $1+1=3$, som illustrerer at teamarbeidet kan bli større en summen av enkeltdelene (Katzenbach & Smith, 1993). Dette høres flott ut, men viser seg i realiteten at det kan være utfordrende å få til (Allen & Hecht, 2004). Edmondson (1999) viser til at en utfordring i dette arbeidet vil være å koordinere og integrere den samlede kompetansen som finnes i teamet for å utnytte kunnskapen og ferdighetene medlemmene har. Dette understrekes også av Levin og Rolfsen (2015) som hevder at mangfold og ulikhet skaper den dynamikken og variasjonen i kompetanse som får frem det beste i et team, men at det kan være utfordrende å få til effektivt og godt fungerende teamarbeid selv med de rette forutsetningene.

2.2 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet som fenomen inntok forskningsarenaen gjennom arbeidet og forskningen til Edgar Schein og Warren Bennis på 1960-tallet om organisasjonslæring og organisasjonsendringer (Schein & Bennis, 1965, referert i Edmondson, 2004). De foreslo at et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet er nødvendig for at individer skal føle seg sikre og dermed være i stand til å endre sin atferd (Schein & Bennis, 1965, referert i Edmondson, 2004). Likevel er det først de senere år det empiriske arbeidet på fenomenet har fått fokus og fotfeste med eksempelvis Edmondson sitt arbeid (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017). Forskning på psykologisk trygghet har generelt vist at det er en viktig faktor for å forstå fenomen som «voice», teamarbeid, teamlæring og organisasjonslæring (Frazier et al., 2017). Edmondson argumenterer for at det å skape forhold og et miljø preget av psykologisk trygghet er viktig for å legge grunnlaget for effektiv læring i team og organisasjoner. Edmondson sin forskning på organisasjoner og organisasjonslæring har identifisert psykologisk trygghet som en muliggjørende faktor for at ansatte kunne utvikle seg, lære, bidra og utføre arbeidet godt i en verden i rask endring, og en viktig faktor for å forstå hvordan mennesker samarbeider for å oppnå et felles mål (Edmondson, 1999, 2004; Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet er spesielt avgjørende i organisasjoner der kunnskap er i konstant utvikling, der ansatte må samarbeide og ta gode beslutninger uten innblanding fra ledelsen (Edmondson, 2008).

2.2.1 Beskrivelse av psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet (psychological safety) defineres av Edmondson som «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking» (Edmondson, 1999, s. 354), en definisjon hun har beholdt i etterfølgende arbeid. Psykologisk trygghet består av oppfattelser som gjerne er tause og tatt for gitt med hensyn til hvordan andre på arbeidsplassen vil respondere dersom man spør om hjelp, stiller spørsmål, søker tilbakemelding, sier ifra ved feil, eller foreslår nye ideer (Edmondson, 1999, 2004). Ut fra Edmondson (1999) sin teori, står medlemmene i team stadig ovenfor «micro-behavioral decisions points» hvor man veier handlingen man ønsker å gjøre opp mot det spesifikke mellommenneskelige klimaet, og risikoen ved å utføre den. Videre beskriver det et klima der mennesker føler seg trygge på å dele relevante tanker og følelser, og innebærer at teammedlemmene har en følelse av trygghet på at temaet ikke vil ydmyke, avvise eller straffe noen for «speaking up» (Edmondson, 1999, 2012). En slik følelse av trygghet har bakgrunn i gjensidig tillit og respekt blant teammedlemmene, hvor frykten for negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere reduseres (Edmondson,

1999; Kahn, 1990). Psykologisk trygghet er tilstede når kollegaer stoler på og respekterer hverandre og føler seg i stand til, kanskje til og med forpliktet, til å være ærlige (Edmondson, 2019).

Edmondson (1999, 2004, 2012) beskriver psykologisk trygghet som et fenomen på gruppenivå gjennom at det er noe som karakteriserer en gruppe som en enhet, fremfor de enkelte medlemmene som er en del av den. Dette til forskjell fra tidligere definisjoner og beskrivelser som fokuserer på individuelle oppfatninger av psykologisk trygghet (Schein & Bennis, 1965, referert i Edmondson, 2004; Kahn, 1990). Edmondson (1996, referert i Edmondson, 2012) introduserte og testet ideen om at psykologisk trygghet var et gruppefenomen og noe som kunne forklares som en felles og delt oppfattelse i et team. Edmondson valgte å bygge videre på dette, og gjennomførte en ny studie der hun undersøkte psykologisk trygghet i 51 team i et produksjonsselskap som resulterte i en publikasjon i 1999 (Edmondson, 1999). Denne forskningen viste at psykologisk trygghet varierte vesentlig på tvers av team i bedriften, og at det muliggjorde både teamlæringsatferd og teamprestasjoner. En sentral innsikt fra dette arbeidet var at psykologisk trygghet ikke er en personlighetsforskjell, men heller en egenskap og et kjennetegn ved en arbeidsplass og team som ledere kan og må hjelpe til å skape (Edmondson, 1999). Ulike team i en og samme organisasjon ser ut til ofte å ha ulike miljø med ulik grad av psykologisk trygghet. Selv i en organisasjon med sterk organisasjonskultur vil man finne tilfeller av grupper med både lav og høy grad av psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet forstås dermed med utgangspunkt i Edmondson som en fremvoksende egenskap gjennom fellesskapet som beskriver nivået av mellommenneskelig trygghet erfart av mennesker i en bestemt gruppe eller team (Edmondson, 2004). Oppfattelsen av psykologisk trygghet har en tendens til å være lik hos mennesker som jobber tett sammen, og grunnen til dette er at disse medlemmene utsettes for de samme kontekstuelle påvirkningene, og fordi deres oppfatninger har bakgrunn i de samme erfaringene (Edmondson, 1999, 2004).

Psykologisk trygghet innebærer ikke å senke standarden for prestasjoner, eller at det skal være et fravær av trykk eller utfordringer (Edmondson, 2004, 2008). Psykologisk trygghet betyr heller ikke at teamet må være samhörig og enige om alt hele tiden. Forskning viser at en streben etter gruppekonformitet og harmoni kan redusere villigheten til å være uenige eller utfordre hverandre (Janis, 1991). Psykologisk trygghet handler heller om å erkjenne at sterke prestasjoner krever den åpenheten, fleksibiliteten og den gjensidige avhengigheten som kun kan utvikles i et oversiktlig og trygt miljø. Dette kravet er tydelig der situasjonen endrer seg

kontinuerlig og er kompleks (Edmondson, 2008). Psykologisk trygghet handler om oppriktighet og villigheten til å engasjere seg i produktive uenigheter for å lære av ulike synspunkt (Edmondson, 2019). Videre beskriver det et miljø der oppriktighet er akseptert og forventet slik at diskusjoner skal kunne være produktive, og åpen deling av ideer skal kunne foregå. Dette vil også muliggjøre tidlig forebygging av problemer, læring og oppnåelse av felles mål fordi menneskene i mindre grad vil fokusere på å beskytte seg selv (Edmondson, 2004).

Behovet for psykologisk trygghet baseres på premisset om at ingen kan handle perfekt i enhver situasjon der kunnskap og beste praksis er bevegelige mål (Edmondson, 2008, 2012). I psykologisk trygge miljøer er folk villige til å ytre sine ideer, spørsmål, bekymringer, og er villige til å gjøre feil, og lærer av det (Edmondson, 2008, 2012). Det å oppfatte miljøet på denne måten vil fremme sikkerheten til å tørre å ta risikoer, og dermed vil man kunne dra nytte av de tilhørende fordelene av læring (Edmondson, 2005).

2.2.2 Mellommenneskelige risikoer

Edmondson (Edmondson, 2005, 2012) beskriver fire større mellommenneskelige risikoer man kan møte i et arbeidsmiljø: å bli sett som uvitende, inkompetent, negativ eller forstyrrende. Disse risikoene er med å forme vår villighet til å ta til ordet («speak up»). Viktigheten av å beskrive disse risikoene understrekes av at de er mulige hindringer for typisk atferd som individer og grupper kan lære gjennom. Denne type atferd betegner Edmondson som læringsatferd og vil beskrives nærmere i delkapittel 2.3. Dersom de fire risikoene ikke overkommes vil man miste verdifull lærende handling.

Å bli sett som uvitende. Det er en fare for å bli sett på som uvitende dersom man stiller spørsmål, ytrer bekymringer, eller søker informasjon fra de andre i teamet. Det er en typisk tankegang at spørsmålet sikkert er dumt fordi ingen andre spør, eller at man tror det er informasjon det er forventet at man allerede vet (Edmondson, 2005). På bakgrunn av dette lar man være å spørre i frykt for å bli sett som uvitende.

Å bli sett som inkompetent. I teamarbeid er det viktig å innrømme egne feil, si ifra når man oppdager andres og spørre om hjelp. Imidlertid innebærer det den personlige risikoen for å bli sett som inkompetent. Å innrømme feil, ikke vellykkede forsøk på tilnærming, eller dele utfordringer kan sende et signal til andre om at man ikke er dyktig eller smart nok (Edmondson, 2012).

Å bli sett som negativ. Risikoen for å bli oppfattet som negativ kan gjøre at man holder tilbake kritiske vurderinger, som videre begrenser kvaliteten på kollektive refleksjoner. For at team skal lære av sine prestasjoner er det nødvendig å reflektere over deres nåværende og tidligere handlinger, prestasjoner og resultater (Edmondson, 2005). Man kan frykte å tape ansikt, både selv og for andre, og å bli sett på som vanskelig å samarbeide med (Edmondson, 2005, 2012).

Å bli sett som forstyrrende. Mange unngår å søke tilbakemelding, informasjon eller hjelp fra teammedlemmer i frykt for å gi inntrykk av å være forstyrrende, og utnytte andres tid og velvilje (Edmondson, 2005, 2012). Spesielt er det å påkalle andres tid til å få vurdering på egne prestasjoner man er motvillig til, selv om man er bevisst gevinstene ved konstruktive tilbakemeldinger. Årsaken kan være muligheten for å høre noe man ikke ønsker, men det kan også skyldes at man ikke vil sende et signal om manglende selvinnsikt eller bli sett som påtrengende (Edmondson, 2005).

2.2.3 Psykologisk trygghet versus tillit

Tillit er en sentral del av psykologisk trygghet. Konseptene har mye til felles og henger sammen i stor grad da både psykologisk trygghet og tillit beskriver kognitive tilstander relatert til mellommenneskelige forhold, erfaringer, risiko og sårbarhet for den atferden man utfører (2004, 2005). I tillegg vil begge kunne føre med seg positive konsekvenser for teamarbeid og organisasjoner. Psykologisk trygghet på gruppenivå involverer tillit, men går utover mellommenneskelig tillit; det beskriver et miljø karakterisert av tillit mellom medlemmene og gjensidig respekt der de er komfortable med å være seg selv (Edmondson, 1999). Viktigheten av tillit i grupper er ikke noe nytt, og har lenge blitt bemerket av forskere. Det finnes ingen allmenngyldig definisjon av tillit, men de fleste inkluderer et aspekt av oppfattet risiko for sårbarhet (Edmondson, 2004). Innholdet i denne sårbarheten er smalere definert i psykologisk trygghet enn slik den fremkommer i tillit. Edmondson definerer tillit via andre forskere, blant annet Mayer, Davis og Schoorman (1995, referert i Edmondson, 2004) som konseptualiserer tillit som villigheten og forventningen om at andres fremtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar overfor disse handlingene uten muligheten til å overvåke og kontrollere.

Begrepene har en tendens til å brukes om hverandre, og Edmondson (2004, 2005) bidrar med å klargjøre forskjellene ved å gjøre eksplisitt de konseptuelle forskjellene mellom de relaterte konstruksjonene ved å vise til tre elementer: tidsrammen, objektet i fokus, og nivået av analyse. Den tause kalkulasjonen som ligger i oppfatningen av psykologisk trygghet vurderer

de kortsiktige og umiddelbare mellommenneskelige konsekvensene man forventer av å engasjere seg i en bestemt handling. Imidlertid gjelder tillit forventede konsekvenser over en tidsmessig lengre periode. Når man snakker om tillit omhandler dette viljen til å la tvilen rettet mot andre personer komme dem til gode, noe som indikerer et fokus på andres potensielle handlinger og troverdighet. Psykologisk trygghet derimot dreier seg om i hvilken grad man tror andre vil la tvilen komme en selv til gode. Videre er tillit gjerne noe som rettes mot en person og beskriver et dyadisk forhold, mens psykologisk trygghet erfares på et gruppenivå, og er rettet mot en gruppes normer (Edmondson, 2004).

2.3 Teamlæring

Begrepet teamlæring («team learning») ble allment kjent på begynnelsen av 90-tallet med Senge sin bok «The Fifth Discipline». For omtrent tretti år siden foreslo Senge (1990) at team er den grunnleggende læringsenheten i en organisasjon, og således at teamlæring er en forutsetning for at en organisasjon kan lære. Edmondson har også denne forståelsen av organisasjonslæring. Edmondson sin forskning viser at team er en fundamental kilde til læring og effektivitet (Edmondson, 1999, 2012). Hun beskriver at læring skjer i team hvor personer samhandler, og at selv om teamlæring involverer individuelle ferdigheter og individuell læring, er teamlæring en kollektiv disiplin (Edmondson, 2005, 2012).

Edmondson sin definisjon av læring er avledet fra Dewey (1922, referert i Edmondson, 1999) som beskriver læring som en interaktiv prosess som innebærer å designe, utføre og reflektere over designet og utførelsen, og modifisere atferden. Edmondson (1999, 2005) konseptualiserer læring på gruppenivå som en kontinuerlig dynamisk prosess mellom handling og refleksjon. For å beskrive organisasjonslæring med henblikk på psykologisk trygghet og team anvender Edmondson (1999) begrepet læringsatferd. Den kontinuerlige prosessen mellom handling og refleksjon er karakterisert av å stille spørsmål, søke tilbakemeldinger, melde fra og diskutere rundt feil eller uventede utfall, eksperimentere og foreslå nye måter å gjøre ting på, reflektere over resultater og kommunisere med eksterne aktører. Denne type atferd er den Edmondson betegner som læringsatferd. Dette er grunnpillarene i teamlæringen, da det er gjennom disse hun mener læring skjer i team og kan foregå på gruppenivå (Edmondson, 1999). Denne forståelsen av læring innebærer også at læring skjer gjennom sosial interaksjon, er uformell og skjer som en del av utførelsen av arbeidet på arbeidsplassen. Edmondson bruker begrepet læringsatferd bevisst for å unngå

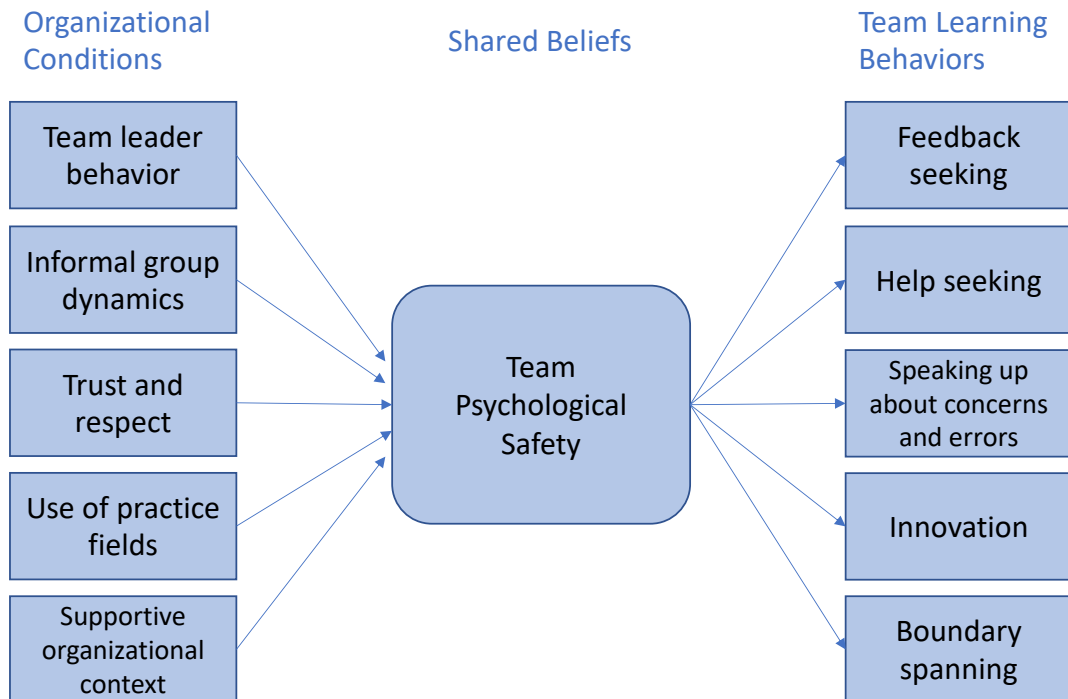
forveksling med læringsutbytte og læringsutfall, da læringsatferd viser til gruppeprosesser og læringsprosessene heller enn hva som blir det faktiske utfallet av læringen.

Teamlæring innebærer altså aktiviteter utført av teammedlemmene hvor teamet som helhet innhenter og behandler informasjon som kan være med å skape en større forståelse, og gjøre endringer for å tilpasse og forbedre teamets prestasjoner (Edmondson, 1999). Refleksjoner basert på egne, andres og felles erfaringer kan bidra til å utvikle ny og bedre praksis (Edmondson, 2004; Levin & Rolfsen, 2015). For at team skal utvikle seg, oppdage mangler i deres planer og arbeid, og gjøre endringer i henhold til dette, må medlemmene teste antakelser og diskutere ulike meninger åpent fremfor privat og utenfor gruppen (Edmondson, 1999). På denne måten blir læringen et kollektivt anliggende. Fellesskapet i teamet gir et grunnlag for læring, hvor medlemmenes ulike ressurser og innsikter kan smeltes sammen i en felles fruktbar læringsprosess. Det er stor variasjon mellom ulike team hva gjelder kvaliteten på samarbeidet, evnen til å kunne reflektere sammen, og i hvor stor grad de benytter seg av læringsatferd (Edmondson, 2002). Forutsetningen for å fremme læringsatferd og gjøre læring som en integrert del av arbeidet er å fjerne all frykt, frykt hemmer læring (Edmondson, 2012, 2019). Schein (2004) vektlegger også betydningen av trygghet i sammenheng med læring. Han påpeker at psykologisk trygghet hjelper folk med å overvinne frykten og vegringen (learning anxiety) som oppstår ved avkreftelse av oppfattelse og kunnskap eller lære noe nytt. Edmondson (1999) viser i sin forskning at psykologisk trygghet skaper grobunn for læringsatferd og argumenterer følgelig for at å skape et miljø preget av psykologisk trygghet er et viktig grunnlag for effektiv læring i team og organisasjoner. For at man skal engasjere seg i læringsatferd må angsten som assosieres med å lære ikke være større enn angsten assosiert med risikoen av å bli sett på, eller føle seg inkompetent (Edmondson, 2004).

2.4 Psykologisk trygghet: forløpere og konsekvenser

Edmondson (2004) har sammenfattet en modell som illustrerer forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet i team (Figur 1). Edmondson sin forståelse og presentasjon bygger på tidligere forskning og en bred oppfatning av fenomenet. Hun beskriver at sammenhengene dels er påvist av andre teoretikere og forskere, mens andre forhold vil kreve videre forskning for bekreftelse. I det følgende vil jeg først forklare venstre side av modellen som handler om organisatoriske rammebetingelser, for så å beskrive faktorene på høyre side av modellen som omhandler teamlæringsatferd. Jeg velger her å ikke beskrive delen i midten, psykologisk trygghet som felles oppfatning, av den grunn at jeg har presentert hva dette innebærer

tidligere. Det er imidlertid verdt å nevne i denne sammenheng at psykologisk trygghet fungerer som medierende faktor mellom de organisatoriske rammebetingelsene og læringsatferden.



Figur 1. Modell av forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet i team basert på Edmondson (2004, s. 262).

2.4.1 Forløpere til psykologisk trygghet: organisatoriske rammebetingelser

Det å forstå hvordan man kan skape disse positive tilstandene, både tillit og psykologisk trygghet, er en sentral utfordring i organisasjonsforskning. Det er mange forhold som vil kunne bidra til utviklingen og etableringen av psykologisk trygghet i team. Edmondson (2004) trekker frem fem forutgående forhold som vil kunne gi opphav til psykologisk trygghet og øke sjansene for team som har psykologisk trygghet. Hun beskriver at disse forholdene vil bidra til å skape et læringsklima tuftet på trygghet og åpenhet. I hennes fremstilling bygger hun på andres forskning som er basert på individer, mens hennes forslag fokuserer på arbeidsteam og teamkontekst. Med referanse til Figur 1 beskrives de enkelte faktorer.

Lederatferd. Det er liten tvil om at formelle maktrelasjoner påvirker oppfatninger om mellommenneskelige risikoer på arbeidsplassen (Edmondson, 2004). Å utvikle et team med høy grad av psykologisk trygghet starter derfor ifølge Edmondson (2005, 2012) med

teamlederen. Ifølge Edmondson er teamledere nøkkelen til psykologisk trygghet.

Teammedlemmer er spesielt bevisst atferden til deres nærmeste leder, teamlederen. Lederens reaksjoner på hendelser og atferd vil kunne påvirke andre medlemmer sine oppfatninger av hva som er en passende og trygg måte å handle og oppføre seg på (Edmondson, 2004). Det at lederatferd spesielt har betydning medfører at teamledere må gå frem som et godt eksempel, og være åpne og veiledende (Edmondson, 2005). Dersom teammedlemmene har en felles oppfattelse av teamlederen som veiledende, støttende, inkluderende og tillitsfull kan dette bidra til at teammedlemmer føler at teamet utgjør et trygt miljø (Edmondson, 2012; Newman, Donohue & Eva, 2017). Dette indikerer at ledere som verdsetter medlemmene i teamet og deres deltakelse, kan fremme den psykologiske tryggheten.

Edmondson (2004) vektlegger spesielt tre aspekter ved teamlederens handlemåte og atferd som bidrar til å kultivere og utvikle et psykologisk trygt miljø for samarbeid og læring: (1) være tilgjengelig og imøtekommende, (2) oppfordre og invitere til dialog, og (3) være et forbilde for åpenhet og feilbarlighet. For det første vil teamledere kunne oppmuntre medlemmene til å lære sammen ved å være tilgjengelige og personlig involvert (Edmondson, 2012). Dette vil kunne bidra til å redusere barrierer for diskusjon i teamet (Edmondson, 2004). Likeledes vil teamledere som eksplisitt spør andre i teamet om bidrag og innspill bidra positivt til opplevd trygghet i teamet. Medlemmer i teamet vil være mer engasjerte og responsive dersom de opplever at lederen verdsetter deres bidrag. Eksempelvis vil det å be om tilbakemeldinger antyde at deres meninger respekteres, noe som kan medvirke til en norm for aktiv deltakelse (Edmondson, 2004). Siste aspekt handler om at teamleder må være villig til å vise åpenhet og feilbarhet, og demonstrere at det er toleranse for å feile og være sårbar. Dette gjennom å anerkjenne deres egen feilbarhet og avløse sine egne begrensinger. I denne sammenheng også inspirere til å omfavne feil og svikt, og håndtere det på en produktiv måte (Edmondson, 2012). Teamlederen spiller også en viktig rolle i å tilrettelegge for de andre fire faktorene som fremmer et støttende og psykologisk trygt teamklima.

Uformell gruppedynamikk. Psykologisk trygghet i teamet vil påvirkes av uformelle dynamikker i teamet. Uavhengig av den formelle posisjonen i teamet vil man ha ulike roller i samspill med andre. Den enkeltes oppfattelse av trygghet avhenger av rollen i den uformelle gruppedynamikken (Edmondson, 2004). Det er et gjennomgripende aspekt ved klimaet som tar form av rammene og atferden til lokale ledere, og den daglige atferden og interaksjonen blant kolleger som arbeider sammen. Ideen om fremvoksende gruppedynamikker beskriver samspillet av roller og «karakterer» som mennesker antar de har eller er tildelt i typiske

arbeidsrelasjoner (Kahn, 1990). Psykologisk trygghet er et lokalt fenomen, og kan derfor ikke endres av makt eller gjennom befaling fra øvrige hold. Den må legges til rette for og utvikles (Edmondson, 2012). Det at medlemmene i teamet er interessert i å bli kjent med hverandre og har en god tone, vil virke positivt i denne sammenheng (Edmondson, 2012, 2019).

Relasjoner basert på tillit og respekt. Som nevnt er tillit og respekt grunnleggende for å utvikle psykologisk trygghet i team. Edmondson (2004) viser til Kahn (1990) sin forskning og trekker frem at mellommenneskelige forhold øker psykologisk trygghet når de var støttende og tillitsfulle. Dette forklares ved at det vil være lettere å dele tanker, ideer og perspektiver med andre når man har en følelse av at kritikken som etterfølger blir presentert som konstruktiv snarere enn destruktiv (Kahn, 1990, referert i Edmondson, 2004). Et aspekt ved respekt er å bli sett som kompetent, og troen på at andre ser på en som kompetent er fremtredende i denne konteksten. De som føler det stilles tvil til sine evner vil kunne føle seg dømt og overvåket og derfor holde sine meninger for seg selv i frykten for å skade sitt omdømme (Moingeon & Edmondson, 1998, referert i Edmondson, 2004). Relasjoner som bygger på gjensidig tillit og respekt skaper med andre ord trygge rammer i teamet og fremmer psykologisk trygghet.

Praksisfelt. Edmondson (2004) argumenterer for at bruken av praksisfelt vil fremme psykologisk trygghet. «Practice fields» er et begrep som opprinnelig ble introdusert av Senge (1990) for å beskrive forum som bevisst ble satt opp for å øve på viktige ferdigheter. Praksisfelt skaper en arena der team kan lære gjennom å simulere eksperimenter og øvelser, uten risiko for at det går utover, og eventuelt skader, deres faktiske arbeid. Praksisfelt bidrar til psykologisk trygghet fordi det formidler at læring er viktig og at det å få til ting på første forsøk ikke alltid er like lett (Edmondson, 2004). Betydningen av teamlæring blir også gjerne klarere for medlemmene gjennom praksisfelt. En annen fordel er at man ikke trenger å ta hensyn til økonomiske og andre mer kritiske konsekvenser.

Støttende organisasjonskontekst. Tidligere forskning har vist at strukturelle egenskaper ved teamdesign, inkludert organisasjonskonteksten som sørger for informasjon og ressurser, vil øke teameffektiviteten (Hackman, 1987). Organisasjonen og omgivelsene omkring et team må være støttende slik at teamets beslutninger lar seg gjennomføre. Graden av denne type støtte vil kunne øke tryggheten i team da tilgang til ressurser og informasjon sannsynligvis minsker følelsen av usikkerhet og forsvarsholdning i teamet (1999, 2004). Omgivelsene til teamet kan både hindre og hjelpe teamet til å fungere effektivt. En ujevn fordeling av ressurser innad eller

mellom team i en organisasjon kan føre til en slik følelse av usikkerhet og defensiv atferd team imellom. Likevel viser et studie som undersøker denne sammenhengen at støtte fra omgivelsene kan være til hjelp, men er ikke essensielt for å fremme psykologisk trygghet (Edmondson, 1999).

2.4.2 Konsekvenser av psykologisk trygghet: teamlæringsatferd

Psykologisk trygghet har gjennom tidligere forskning vist seg å ha positiv innvirkning på flere forhold i team. Jobbengasjement er et område som har fått spesielt mye oppmerksomhet (Frazier et al., 2017). Kahn (1990) sin forskning beskriver oppfattelsen av den psykologiske tryggheten i teamet som nødvendig for å skape jobbengasjement blant medlemmene i et team. Et slikt engasjement defineres som utnyttelsen av organisasjonens medlemmer til deres roller. Når man er engasjert uttrykker folk seg både fysisk, kognitivt og emosjonelt under rolleopptredener (Kahn, 1990). Psykologisk trygghet har også vært knyttet til flere atferdsmessige utfall. Spesielt vil psykologisk trygghet påvirke atferd relatert til læring og forbedring (Edmondson, 1999). Den viktigste grunnen til å fremheve betydningen av psykologisk trygghet på arbeidsplassen er at det oppmuntrer til å ta til ordet og er med på å utvikle en «speak up»-kultur (Edmondson, 2012). Dette inkluderer å øke sannsynligheten for læringsatferd. Graden av psykologisk trygghet i et team vil påvirke måten medlemmene samhandler med hverandre på, og vil øke effekten av teamarbeid gjennom læringsatferd (Edmondson, 2004). For at teammedlemmer skal dele informasjon og dra nytte av hverandre, må de oppleve at arbeidskonteksten tilbyr et miljø der samarbeid, og at det å søke hjelp og tilbakemeldinger oppmuntres og aksepteres (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

Psykologisk trygghet kan ses på både som en forutsetning for og et resultat av teamarbeid. Når medlemmer i et team gjentagende ganger erfarer at det er trygt å ta sjanser og vise seg sårbar vil den opplevde psykologiske tryggheten bli sterkere. Psykologisk trygghet skaper grobunn for læringsatferd som er direkte knyttet til teameffektivitet og teamprestasjoner (Edmondson, 1999). Selv om kvaliteten og bruken av læringsatferd i team kan variere i ulike typer team og ulike team i samme organisasjon, gjelder relasjonen mellom psykologisk trygghet og læringsatferd i team uansett (Edmondson, 1999). De atferdsmessige konsekvensene av psykologisk trygghet faller under den rubrikken av aktiviteter hvor læring finner sted i organisasjoner. I Figur 1 vises det at det er fem spesifikke læringsorienterte handlinger som kan aktiveres av psykologisk trygghet i teamet: søke hjelp, søke tilbakemeldinger, si ifra om feil og bekymringer, innovativ atferd, og grensekryssende atferd.

Søke hjelp. Psykologisk trygghet fremmer atferd som handler om å søke hjelp i teamet. Ethvert medlem i et team kan henvende seg til andre medlemmer for å gi informasjon eller perspektiver for å hjelpe dem med å løse utfordrende problemer. Å spørre om hjelp kan øke bevissthet rundt muligheter for samarbeidene atferd (Anderson & Williams, 1996, referert i Edmondson, 2004), men maktdynamikker i teamet gjør ofte at medlemmer i et team unngår å søke den hjelpen de trenger. Å spørre om hjelp bringer med seg en potensiell risiko i å fremstå som inkompetent, og fordi psykologisk trygghet minsker overdrevne bekymringer om andres reaksjoner vil det kunne bidra til søke om hjelp i team (Edmondson, 2004).

Søke tilbakemeldinger. Oppmerksomhet rettet mot tilbakemeldinger har vist seg å fremme læring (Schön, 1983), og å forbedre enkeltpersoner og team sine prestasjoner (Ashford & Tsui, 1991; Ancona & Caldwell, 1992, referert i Edmondson, 2004). På samme måte som det å søke hjelp er også det å søke og etterspørre tilbakemeldinger ofte essensielt for oppgavegjennomføring, og bærer med seg de samme risikoene. Å spørre om tilbakemelding fra andre medlemmer i teamet setter søkeren i en sårbar situasjon hvor de er forberedt på å få negativ kritikk. Psykologisk trygghet i teamet fremmer atferd som går på å søke tilbakemeldinger grunnet den minskede bekymringen om at andre vil respondere på en sårende eller krenkende måte (Edmondson, 2004).

Si ifra om feil og bekymringer. Et miljø kjennetegnet av psykologisk trygghet gjør det lettere, og dermed også vanligere, å rapportere og diskutere feil (Edmondson, 2012). Psykologisk trygghet gjør det mulig for medlemmer i et team å si ifra om bekymringer og problemer direkte ved å lindre frykten om konsekvenser og forlegenhet. Et miljø preget av trygghet muliggjør troen på at fordelene ved å ta til ordet, si sin mening og si ifra om feil og bekymringer veier opp for ulempene det kan medføre (Edmondson, 2004). En følelse av psykologisk trygghet kan også gjøre det lettere til å ta til ordet på tvers av status og roller.

Innovativ atferd. Edmondson (2004) forklarer innovativ atferd som det å gjøre nye ting, eller ting på en ny måte for å oppnå nyttig utfall. Å utvikle et trygt miljø i teamet ved å fjerne frykten for å ta til ordet muliggjør at medlemmene foreslår nye ideer og muligheter, og integreres i utviklingen av nye produkter, tjenester og nye og bedre måter å utføre arbeidet på (Edmondson, 2004, 2012). I denne forbindelse refererer Edmondson til West (1990, referert i Edmondson, 2004) som blant annet argumenterer for at deltakende trygghet i team oppmuntrer til friheten til å komme med nye ideer og eksperimentere med ulike måter å gjøre ting på uten frykten for bli flau eller se dum ut. Innovativ atferd har mye til felles med

«voice», som beskrives som å være komfortabel med å komme med forslag til endring og modifikasjoner til standardprosedyrer eller rutiner selv når andre ikke er enige. Psykologisk trygghet vil derfor kunne støtte innovativ atferd og innovasjon i team i og med at det muliggjør risikotaking og villigheten til å foreslå nye ideer uten frykten for ydmykelse (Edmondson, 2004).

Grensekryssende atferd. «Boundary spanning» er et begrep som brukes for å beskrive innsatsen til et team eller en organisasjon til å etablere forbindelser både innenfor og utenfor organisasjonen når det trengs. Grensekryssende atferd beskriver Edmondson som ekstern kommunikasjon med andre team og grupper, og kan tas i bruk eksempelvis når det er behov for å koordinere målsettinger, tidsplaner eller ressurser (Edmondson, 2004). Boundary spanning kan også involvere mellommenneskelig risiko, inkludert det å spørre om hjelp og ressurser, søke tilbakemeldinger, og overlevere dårlige nyheter. Det er gjennom slike aktiviteter team kan få klargjort prestasjonskrav, innhente informasjon og ressurser, og koordinere sine oppgaver med andre team og grupper. Psykologisk trygghet i teamet vil kunne fremme grensekryssende atferd fordi teammedlemmer som er vant til å ta mellommenneskelige risiko innad i teamet vil kunne overføre den atferd til andre eksterne interaksjoner (Edmondson, 2004).

Alt i alt gjør psykologisk trygghet det mulig å gi tøff feedback og ha vanskelige samtaler uten behovet for å føle at man må gå varsomt frem for å fortelle sannheten (Edmondson, 2012). I psykologisk trygge miljøer tror ikke mennesker at andre vil straffe eller tenke mindre om dem dersom de gjør en feil. De vil heller ikke tro at andre vil mislike eller ydmyke dem for å spørre om hjelp eller informasjon. Denne troen kommer av at menneskene både stoler på og respekterer hverandre, og det skaper en følelse av trygghet om at gruppen ikke vil gjøre de forlegne, avvise eller straffe noen for å ytre sine meninger (Edmondson, 2012). Edmondson (1999) hevder at psykologisk trygghet vil fasilitere læringsatferd i team fordi det demper en overdreven frykt for andres reaksjoner på handlinger og aktiviteter som potensielt kan føre til forlegenhet og avvisning, noe som ofte læringsatferd har.

2.5 Fra effektivt utført til effektivt lært

Edmondson (2008) har innført begrepssettet utførelse-som-effektivitet (execution-as-efficiency) og utførelse-som-læring (execution-as-learning). Hun hevder mange organisasjoner er for fokuserte på det hun kaller «execution-as-efficiency». Edmondson

bruker denne betegnelsen for tydelige kjennetegn ved ledelse og tankesett som benyttet ved klassisk industriell produksjon. Utførelse-som-effektivitet innebærer å utføre arbeidsoppgaver og oppnå resultater raskt og så effektivt som mulig. Hun argumenterer for at et overdrevet fokus på å utføre arbeid feilfritt og effektivt ikke garanterer varig suksess, til tross for at man tilsynelatende driver den perfekte utførelsen av arbeid. Edmondson fremhever hvordan tilstrømningen av ny kunnskap gjør det lett å falle bak og at et fokus på å få ting gjort, og gjort riktig, hemmer den eksperimenteringen og refleksjonen som er avgjørende for en bærekraftig suksess (Edmondson, 2008).

Med fremveksten av kunnskapsbaserte organisasjoner i dagens samfunn har utførelse-som-effektivitet flere svakheter. I kunnskapsorganisasjoner er det vanskelig, om ikke umulig, å overvåke ansattes produktivitet eller måle individuelle prestasjoner på enkle måter da prestasjoner i større grad blir bestemt av faktorer som ikke kan overvåkes. Ved å fortsette å se på arbeid i den tradisjonelle og smale forstand faller bedrifter i forutsigbare selvsaboterende feller slik som at kritisk informasjon, ideer, bekymringer eller spørsmål ikke uttrykkes fordi det sendes signaler om hastighet, effektivitet og resultater. Dette fører til at de ansatte ikke har nok tid til å lære, usunn intern konkurranse oppstår og at bedrifter tror de ikke kan gjøre noe feil (Edmondson, 2008).

Edmondson sine studier av kunnskapsorganisasjoner identifiserer en annen tilnærming til utførelse av arbeid som hun kaller «execution-as-learning». Det hun ønsker å formidle er i denne forbindelse at organisasjoner burde ha som mål å drive utførelse-som-læring, altså utførelse av arbeidet som fokuserer på bærekraftig læring fremfor kun effektivitet. Målet er å finne ut hva som fungerer og hva som ikke fungerer, og for å få til dette må de ansatte ta til seg ny kunnskap mens de arbeider, ofte på bekostning av kortsiktig effektivitet for å oppnå innsikt i, og respondere på nye problemer (Edmondson, 2008). En overgang til utførelse-som-læring innebærer en endring i tenkemåte, og synet på arbeid som kontinuerlig læring som tillater organisasjoner til «learn as they go» (Edmondson, 2012, s. 222). I dette ligger det at team, avdelinger eller hele organisasjonen som sådan justerer, improviserer, eller innoverer samtidig som man får arbeidet gjort. Lærende hverdag anses som en realisering av arbeid som læring. Det handler om å se arbeidet og samspillet mellom medarbeidere som en konstant læreprosess der man må jobbe sammen for å finne nye og bedre måter å gjøre ting på, og om å få mer kunnskap ut av hver arbeidsoppgave og hver arbeidsprosess (Edmondson, 2012). Denne tilnærmingen til utførelse i dagens arbeidsliv hevder Edmondson vil fremme suksess i det lange løp, og viser til at det er slik en lærende organisasjon fungerer; læring er en

nødvendighet for enhver organisasjon for å være konkurransedyktige over tid (Edmondson, 2004, 2012).

Edmondson (2008) trekker frem noen sentrale karakteristikk på de to ulike tilnærmingene til utførelse som illustrerer forskjellene. Typiske kjennetegn på utførelse-som-effektivitet er at ledere har en sentral rolle ved at de gir ordre og videre at medarbeiderne følger deres instruksjoner og gjør slik de er blitt fortalt. Optimale arbeidsprosesser utformes og avklares før man starter med arbeidet og endres sjeldent. Feedback går typisk en vei, fra leder til medarbeidere, og bærer oftest preg av å være korrigerende. Problemløsning er sjelden nødvendig så medarbeidere tar ikke egne beslutninger og de spør heller ledere dersom det skulle være noe usikkerhet. Arbeidsmiljøene er ofte preget av frykt for ledere og eventuelle negative konsekvenser. Edmondson viser til at dette ikke nødvendigvis vil skade kvaliteten på utførelsen betydelig, og at det til og med kan motivere til innsats og oppmerksomhet for de som står ovenfor en ellers kjedelig oppgave. Allikevel er ikke et slikt arbeidsmiljø heldig uansett oppgavens karakter, og heller ikke for læringen.

Typiske kjennetegn på utførelse-som-læring er at medarbeidere får større grad av autonomi og beslutningsmakt da arbeidet ofte finner sted i team. Denne tilnærmingen til utførelse innebærer at ledere setter rammer og gir retningslinjer, men at det i stor grad er medarbeiderne, ofte sammen i team, som selv finner løsningene. Det benyttes tentative arbeidsprosesser som utgangspunkt for oppgaveløsning. Arbeidsprosessene utvikler og endrer seg kontinuerlig, og eksperimentering og forbedringer ses på som en nødvendighet og selvfølge. I motsetning til utførelse-som-effektivitet går feedback her begge veier. Ledere gir feedback i form av veiledning, konstruktive tilbakemeldinger og råd, og teammedlemmene gir feedback om hva de lærer i arbeidet. Problemløsning anses her som grunnleggende, og derfor gis de ansatte den nødvendige informasjonen for å veilede deres dømmekraft og selv ta beslutninger. Frykt blir sett på som ødeleggende for læringsprosesser ved at det vil hemme eksperimentering, senke bevisstheten om alternative løsninger, og det vil hemme ansatte fra å dele og analysere informasjon, spørsmål og problemer. Å unngå frykt i et arbeidsmiljø handler om å skape et psykologisk trygt miljø. (Edmondson, 2008).

3 Metode

Metode betyr opprinnelig «veien til målet» (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette kapittelet vil jeg gi leseren et innblikk i min forskningsprosess ved å trekke frem de metodiske valgene jeg har tatt for å sikre at undersøkelsen skal fremstå som meningsfull, sammenhengende og forskningsmessig forsvarlig, samt refleksjoner som er blitt gjort gjennom prosessen. I hvert delkapittel diskuteres mine metodiske valg i lys av metodelitteratur og i tilknytning til oppgavens formål og fokus. Jeg innleder dette kapittelet med en introduksjon av studiens vitenskapsteoretiske forankring i 3.1. Deretter presenteres arbeidet med oppgavens forskningsdesign og min metodiske tilnærming i 3.2. I 3.3 tar jeg for meg datainnsamlingsprosessen, herunder mer om utvalg og rekruttering av informanter, semistrukturert intervju og gjennomføring av intervju. Videre i 3.4 gjøres det noen refleksjoner rundt etiske vurderinger og vern av informantene. I 3.5 beskriver jeg analyseprosessen. Avslutningsvis i 3.6 kommer jeg med noen reflekterende kommentarer vedrørende studiens kvalitet.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det vitenskapsteoretiske ståstedet til en forsker har betydning for hva man søker informasjon om, og danner videre utgangspunktet for den forståelsen forskeren utvikler (Thagaard, 2009). Utgangspunktet for denne studien er et sosialkonstruktivistisk grunnsyn. Et slikt ståsted vektlegger betydningen av sosiale prosesser, og innebærer at kunnskap konstrueres av de som deltar i bestemte sosiale sammenhenger. Sosialkonstruktivisme fremhever også at vi forstår omverdenen gjennom de kategoriene vi uttrykker (Thagaard, 2009). For å belyse oppgavens fokus valgte jeg å samle inn data med kvalitativt forskningsintervju som metode. Thagaard (2009) påpeker at et sosialkonstruktivistisk syn på kvalitative metoder og forståelse av intervjusituasjonen via konstruktivistiske tankemodeller fremhever at forskningskunnskap er resultatet av relasjonen som oppstår mellom forskeren og de som blir studert. Kunnskapen utformes i fellesskap av forskeren og personer i felten ved at begge parter har innflytelse på den prosessen som gir grunnlaget for kunnskapsutviklingen (Thagaard, 2009). Jeg anser intervjuet som en situasjon hvor forståelse og kunnskap utvikles som følge av interaksjonen mellom meg og informantene, og jeg plasserer meg dermed innenfor konstruktivistiske tradisjoner. På bakgrunn av dette har jeg tatt hensyn til hvordan min tilnærming til informantene har kunnet påvirke resultatene.

3.2 Forskningsdesign: en kvalitativ studie

Om man velger å benytte kvalitative eller kvantitative metoder for datainnsamling har implikasjoner for forskningsprosessen og vurderingen av resultatene (Thagaard, 2009). Det metodiske grunnlaget for denne studien er kvalitativ metode. Studien søker ikke å generalisere eller trekke brede slutninger på bakgrunn av en omfattende datainnsamling, men å få en dypere forståelse av psykologisk trygghet og teamlæring. Med bakgrunn i at jeg ønsker å undersøke psykologisk trygghet og teamlæring mer i dybden ble kvalitativ metode et naturlig valg. Kvalitative tilnærminger søker nemlig å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og vektlegger forståelse, fortolkning og betydning (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) beskriver at kvalitative undersøkelser ønsker å fremheve prosesser og meninger som ikke lar seg måle i kvantitet eller frekvenser, og kjennetegnes av nærhet til data og kildene. Kvalitativ metode kjennetegnes av fraværet av en analytisk hovedretning, og kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange ulike måter. Denne mangfoldigheten må imidlertid ikke forveksles med at «anything goes» (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004; Thagaard, 2009). Det må tas bevisste valg av hvordan man skal samle inn data, og valg på ett trinn i prosessen avgrenser muligheter på senere trinn.

Forskningsdesign er av betydning for hvordan prosjekter gjennomføres, og er en form for plan eller skisse for hvordan man skal gå frem i sitt prosjekt (Thagaard, 2009). Ifølge Yin (2014) er designet den logiske sekvensen som binder de empiriske dataene til studiens innledende forskningsspørsmål, og til slutt til dens konklusjoner. Ved valg av forskningsdesign for et prosjekt er det man ønsker å undersøke avgjørende for utformingen av designet. Problemstillingen og forskningsspørsmål blir dermed ledende og sier noe om fokuset til studien, og gir retningslinjer for hvilke metodiske og faglige valg som tas (Thagaard, 2009). I arbeidet med studiens forskningsdesign har det vært sentralt å skape sammenhenger mellom mitt forskningsfokus og metodevalg. Thagaard (2009) beskriver at slike design og retningslinjene for prosjekter beskriver *hva* undersøkelsen fokuserer på, *hvem* som er aktuelle informanter, *hvor* undersøkelsen skal foregå, og *hvordan* den skal gjennomføres. For denne studien blir det slik: min undersøkelses *hva* er psykologisk trygghet og teamlæring i tverrfaglige, selvstyrte team som er en del av helse- og omsorgstjenestene i en bydel i Oslo. Når det gjelder *hvem* som er aktuelle informanter er dette følgelig medarbeidere som jobber i slike team. Intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplass, i bydelens lokaler, som beskriver undersøkelsens *hvor*. Oppgavens *hvordan* handler om hvilken metode jeg har valgt for datainnsamling. Jeg har valgt kvalitativt forskningsintervju for å innhente

informasjon. Karakteristisk for kvalitativ forskning er at de ulike aspektene i prosessen overlapper hverandre (Thagaard, 2009). Maxwell (2005) påpeker at forskningsprosessen er sjelden lineær, og argumenterer derfor for at kvalitativ forskning er en interaktiv prosess der man ofte må gå frem og tilbake mellom de ulike delene i metoden. I et kvalitativt forskningsdesign må det altså være rom for fleksibilitet og åpenhet for endringer underveis i forskningsprosessen (Thagaard, 2009), noe jeg har vært bevisst på og tatt hensyn til.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

I utvalgsprosessen valgte jeg deltakere som hadde kvalifikasjoner som var sentrale for min problemstilling. Utvalget var *strategisk* da det var en forutsetning for mitt prosjekt at informantene var en del av et tverrfaglig, selvstyrt team i helse- og omsorgstjenesten. Denne formen for utvalg brukes gjerne i forbindelse med kvalitative studier og utgangspunktet for utvelgningen er basert på hva som er hensiktsmessig (Thagaard, 2009). Videre kan mitt utvalg også omtales som et *tilgjengelighetsutvalg* ettersom jeg måtte velge informanter med utgangspunkt i hvilke team jeg hadde mulighet til å rekruttere informanter fra, samt at det er basert på deltakere som var villige til å delta i studien (Thagaard, 2009). I samråd med min kontaktperson i bydelen kom vi frem til to team som passet godt til det jeg ønsket å undersøke, og deretter bestemte jeg meg for hvor mange av medlemmene jeg ville intervju. En god grunnregel for kvalitative utvalg er at antall informanter ikke må overskride grensene for muligheten til å gjennomføre dyptgående og reflekterte analyser (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) understreker at dersom man har begrenset tid til rådighet, slik som i studentprosjekter, må man kanskje begrense seg til 5-10 intervjuer for at det skal være praktisk mulig å gjennomføre. I forbindelse med dette valgte jeg å forholde meg til seks informanter, tre fra hvert team: en teamleder og to medlemmer i hvert team. De seks informantene består av representanter av begge kjønn og med ulik utdannelsesbakgrunn. Basert på det foregående mener jeg at mitt utvalg var tilstrekkelig stort med tanke på *metningspunkt*. Metningspunkt og grenseverdi referer til at utvalget er tilstrekkelig stort dersom det ser ut til at inkludering av flere informanter ikke vil gi betydelig ytterligere informasjon eller dypere forståelse av fenomenet (Thagaard, 2009). Min erfaring er at antallet informanter ga rikelig mengde data. Tabell 1 viser en oversikt over informantene.

Tabell 1. Oversikt og informasjon om informantene.

Informanter	Team	Rolle	Fagbakgrunn
1	Rehabiliteringsteamet	Teamleder	Hjelpepleier
2		Teammedlem	Sykepleier
3		Teammedlem	Ergoterapeut + veiledning + ledelse
4	Vurderingsteamet	Teammedlem Seniorveileder	Hjelpepleier + rehabilitering
5		Teammedlem Fagkonsulent	Fysioterapeut
6		Teamleder	Fysioterapeut + ledelse

Prosessen med å få tak i deltakere til studien og avtale tidspunkt for intervjuene foregikk gjennom mailkorrespondanse. Jeg erfarte at det ene teamet var mer utfordrende å få kontakt med da de har en svært hektisk og uforutsigbar hverdag. I dialog med teamleder fant vi en løsning som passet for alle parter. Videre var betingelsene for at jeg fikk intervju informantene at aktuell bydel og informanter skulle være anonyme. Av denne grunn har jeg hatt som føring å beskrive teamene og bydelen på en generisk, ikke identifiserbar måte.

3.3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Denne masteroppgaven har noen begrensninger med hensyn til tid og omfang. For å kunne skrive oppgaven på et semester er det nødvendig å være fokusert på hvor mye data man kan samle inn, analysere og presentere. Kvalitativ forskning er kjent for å bruke flere metoder for datainnsamling (Creswell, 2014). Ryen (2002) beskriver intervjuet som den dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning. Jeg har benyttet intervju for å samle inn data i denne studien. Thagaard (2009) hevder at intervjusamtaler er et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon. Det kvalitative forskningsintervju kjennetegnes av at man ønsker å gå i dybden på bestemte temaer, og forsøker å forstå verden gjennom intervjusubjektets perspektiv. Intervjuer er spesielt egnet for å få innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2009). Kvale (1997, referert i Thagaard, 2009) vektlegger at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives, noe jeg ønsket.

Sosiale fenomener er komplekse, og for å kunne avdekke hva som kjennetegner disse, kreves det kvalitative intervjuer som gjør det mulig å gå i dybden og fange opp nyanser (Thagaard, 2009). Den intervjuformen som er den mest brukte i kvalitative intervjuer, og som er best

egnet for å få frem informantenes egne perspektiver og meninger er semistrukturert intervju, også kalt delvis strukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2009). Målet med et slikt intervju er at informantene skal kunne gi en så fri beskrivelse som mulig av det intervjueren ønsker å få informasjon om. Det innebærer å utarbeide en intervjuguide på forhånd som har en retningsledende funksjon der det er rom for åpenhet, fleksibilitet og oppfølgingsspørsmål. Temaene jeg ønsket å spørre om var i hovedsak fastsatt på forhånd, men rekkefølgen ble noe endret underveis i intervjuene fordi det opplevdes som naturlige overganger. På denne måten kunne jeg følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som var forhåndsbestemt.

Intervjuguiden inneholder forslag til rekkefølgen av temaene intervjueren søker informasjon om, og i og med at kvalitativt intervju ofte omfatter delvis personlige temaer som krever fortrolighet for at informanten skal åpne seg, kan rekkefølgen av temaene være avgjørende for hvordan intervjuet forløper (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) forklarer at det er en fordel å starte med nøytrale emner, for deretter gradvis gå inn på mer emosjonelle og personlige temaer. I tråd med dette så jeg det som en fordel å starte intervjuet med spørsmål som gikk på informantens bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring, før jeg beveget meg videre på spørsmål som omhandlet de fenomenene jeg ønsket å undersøke. Jeg utformet to ulike intervjuguider, en for teamlederne og en for teammedlemmene (se Vedlegg 3 og 4). Jeg gjennomførte prøveintervju for å få en opplevelse med tidsbruk, guidens oppbygning, selve intervjusituasjonen, og for å bli kjent med min egen guide. Basert på dette ble utvalgte spørsmål identifisert og endret før gjennomføringen av intervjuene med deltakerne.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Et overordnet mål ved intervjusituasjonen er å skape tillitsfull og fortrolig atmosfære som kan bidra til at informanten åpner seg om de temaene forskeren ønsker informasjon om (Thagaard, 2009). Et intervju er en relasjon mellom intervjuer og informant, og det er mange forhold som kan påvirke denne relasjonen og intervjuet hvor forskeren har en viktig rolle. Å ta regi over intervjusituasjonen innebærer å utforme kontakten med informanten på slik måte at han eller hun føler seg trygg og har lyst til å fortelle om seg selv (Thagaard, 2009). Alle seks intervjuene foregikk ansikt til ansikt og ble gjennomført på deres hjemmebane, i bydelens lokaler. Det er tenkt at dette ville trykke informantene, og dermed noe som kunne bidra til større åpenhet, slik som jeg ønsket å oppnå i samsvar med beskrivelsen av semistrukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2009). Den innledende fasen og de første minuttene av selve intervjuet har ifølge Kvale (1997, referert i Thagaard, 2009) avgjørende

betydning. Ryen (2002) påpeker viktigheten av småprat før selve intervjuet starter. Ved innledningen til intervjuene forsøkte jeg å holde en uformell tone. Jeg valgte å starte samtalen med å fortelle informantene hvorfor jeg var nysgjerrig på deres tanker og erfaringer. Før hvert enkelt intervju foretok jeg også en gjennomgang av informasjon- og samtykkeskjemaet sammen med informanten. Videre informerte jeg om de kunne trekke seg når som helst, og spurte om tillatelse til å ta opp intervjuet, noe alle godkjente. For å skape forutsigbarhet informerte jeg om intervjuets struktur og fortalte at de måtte føle seg frie til å stille spørsmål underveis. Alle intervjuene varte mellom 30 - 82 minutter. Alt i alt gikk gjennomføringen av intervjuene bra og jeg opplevde at alle svarte på spørsmålene så godt de kunne.

For at transkriberingene av intervjuene skulle bli så gode og nøyaktige som mulig, ble intervjuene tatt opp som lydopptak. Det at jeg tok lydopptak opplevdes som hensiktsmessig da jeg kunne konsentrere meg om intervjuets tema og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg valgte å ikke ta notater underveis for å ha fullt fokus på informanten og samtalen slik at intervjuet fikk en god flyt. Dette gjorde at jeg fikk personlig kontakt og mulighet til å registrere hva som ble fortalt, som igjen gjorde at jeg kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål. Det bidro også til at jeg kunne fokusere på hvordan jeg benyttet meg av *prober* for å veilede samtalen i ønsket retning og samtidig få gode refleksjoner, nyanser og levende beskrivelser til spørsmålene jeg stilte (Thagaard, 2009). «Prober» er betegnelsen som brukes om kommentarer intervjueren gir i form av oppmuntrende tilbakemeldinger til informanten for å signalisere interesse for det som blir sagt og hva man ønsker mer informasjon om (Thagaard, 2009).

3.4 Vern av informanter og etiske overveielser

Pedagogisk forskning innebærer ofte mennesker som informanter og med det følger hensyn man må ta når man skal innhente data fra informantene (Kleven, 2011). Etiske problemstillinger oppstår når forskningen berører mennesker direkte, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen (Thagaard, 2009). Det at min studie brukte intervju som metode innebar en nær kontakt mellom meg og informantene, og medfører at dataene som samles inn kan knyttes til de aktuelle personene. Dette innebærer en risiko for informantene dersom jeg ikke tar hensyn til enkelte etiske retningslinjer. Prosjekter som forutsetter behandling av personopplysninger er meldepliktige (Thagaard, 2009). I forkant av datainnsamlingen meldte jeg inn forskningsprosjektet til personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD). Søknaden ble godkjent før jeg begynte innsamlingen av data, se

Vedlegg 1.¹ I tråd med retningslinjer fra NSD anser jeg at de etiske retningslinjene er fulgt, se Vedlegg 2 om informert samtykke.

Thagaard (2009) og Kvale og Brinkmann (2015) beskriver tre viktige etiske retningslinjer for studier som omhandler personopplysninger. Disse momentene er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser for deltakerne av å delta i forskningsprosjekt. *Informert samtykke* handler om at informantene får informasjon om undersøkelsens formål og fremgangsmåter, samt hva deltakelse i prosjektet innebærer (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2009). Det innebærer også at man sikrer at de involverte deltar frivillig, og gir beskjed om at de kan trekke seg fra studien når som helst (Thagaard, 2009), noe jeg informerte om både skriftlig og muntlig. Alle informantene fikk et informasjonsskriv til gjennomlesing der informasjonen rundt disse forholdene sto beskrevet. Samtykkeerklæringen ble skrevet under i fellesskap før selve intervjuet startet. *Konfidensialitet* innebærer å sikre at data som identifiserer deltakerne ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2015). Det vil si at deltakerens identitet skal holdes skjult og anonymiseres i oppgaven. Jeg informerte informantene om at det som ble sagt ikke kunne føres tilbake til enkeltpersoner, og på bakgrunn av det har jeg brukt tallkode (Informant 1-6). Umiddelbart etter intervjuene anonymiserte jeg alle navn, inkludert navn på andre medarbeidere som informantene oppgav under intervjuene. Disse ble skrevet om til «X». For å opprettholde anonymiteten til informantene i studien oppgis heller ikke informantens kjønn. Videre i oppgaven vil jeg derfor bruke «h*n» når det er snakk om informanter. Lydopptakene og intervjutranskripsjonene ble lagret på en passord-beskyttet datamaskin og vil bli slettet når forskningsprosjektet avsluttes. *Konsekvenser* handler om hvilke konsekvenser det har for deltakerne å delta i studien. Forskeren har et etisk ansvar for å ikke skade noen eller benytte eventuelle sensitive opplysninger informantene kan ha gitt som de kan angre på (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har etter beste evne søkt å analysere dataene tro mot informantenes meninger, og vurdert hvordan jeg har brukt utsagn og sitater i analysen i henhold til det ovennevnte.

¹ Da jeg meldte prosjektet til NSD var studiens fokus litt annerledes, derfor tittelen «Lean og teamlæring» på prosjektet i Vedlegg 1. Etter å ha undersøkt hvilke endringer som var meldepliktig og ikke, valgte jeg å ikke melde om endringene til NSD da det ikke får følger for personvern vurderingen.

3.5 Analyseprosessen

3.5.1 Transkribering: fra tale til skriftspråk

Å transkribere betyr å transformere; å skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette innebærer å forvandle tale til skriftspråk, og gjør materialet klart til analyse (Kvale & Brinkmann, 2015). Som Kvale og Brinkmann (2015) understreker så foregår mye av analyseprosessen og datainnsamlingen samtidig. Det argumenteres av den grunn for at forskeren burde transkribere selv, da man sikrer detaljer, skaper struktur og oversikt som er viktige for egen analyse (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2015). I tråd med dette valgte jeg derfor å transkribere egne data, noe som ga med god oversikt over datamaterialet.

Transkripsjoner kan forstås som en hybrid mellom den muntlig diskursen rettet til personen som var til stede, og skriftlig tekst som er rettet mot et allment publikum (Kvale & Brinkmann, 2015). Hvordan denne prosessen fra tale til skriftspråk foregår er sårbar fordi man ønsker å bevare meningen med teksten uten at det reduseres til kun en samling av ord. I transkriberingsprosessen forsvinner variasjon i stemmebruk og ikke-verbal kommunikasjon, noe som kan medføre at noe av innholdet forsvinner. Fordi man arbeider med å skrive om en muntlig samtale til skriftlig tekst er det viktig å være oppmerksom på at oversettelsen innebærer en fortolkningsprosess. Det transkriberte materialet blir derfor en svekket versjon av selve intervjuet, og gjør det desto viktigere å sikre at transkriberingen er så nøyaktig som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015). I den sammenheng anbefales det å gå i dialog med teksten, slik at man kan bevare innholdet på en best mulig måte, og forfatte en fortellende analyse (Kvale & Brinkmann, 2015). En positiv ting med lydopptak var at alt som ble sagt ble bevart, og at jeg hadde mulighet til å oppfatte tonefall, pauser og lignende da jeg transkriberte. Kvale og Brinkmann (2015) skriver at avhengig av hvordan transkripsjonen skal brukes er det noen valg man burde ta når man transkriberer forskningsintervjuer. Med bakgrunn i argumentasjonen over valgte jeg også å skrive intervjuene så ordrett som mulig. Jeg inkluderte derfor ufullstendige setninger og bruk av uttrykk, småord og nølinger. For å opprettholde nyansene i intervjuene så godt som mulig valgte jeg også å sette informasjon om gestikuleringer, latter og lignende i parenteser underveis i teksten. I analysen har jeg imidlertid valgt å fjerne slike bemerkninger, da jeg mener «fyllord» ikke er av betydning for meningsinnholdet. Sitatene jeg har brukt i analysen er skrevet i kursiv med innrykk. Der hvor kun deler av utsagnet er brukt har jeg benyttet tegnsettingen (...).

Å transkribere intervjuene var tidkrevende, men opplevdes som nyttig. Jeg transkriberte alle intervjuene i nær tid etter de ble gjennomført, da de fortsatt var friskt i minne. På denne måten var det lettere å huske de sosiale og emosjonelle aspektene ved intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015), og hvilke gestikuleringer som ble gjort, og dermed få transkribert denne tilleggsinformasjonen. Transkripsjonen av intervjuene bidro også til bevissthet rundt min rolle som intervjuer, og jeg lærte mye om min intervjustil som jeg tok med meg i de senere intervjuene. Det ble også gjort noen mindre justeringer på spørsmålene i guiden etter hva jeg erfarte fungerte og ikke. Rent teknisk ble transkripsjonen utført gjennom å høre lydopptakene i redusert hastighet gjennom bruk av programmet Express Scribe. Muligheten for å redusere hastigheten og bruke hurtigtaster bidro til flyt og kontinuitet i transkriberingen. Omformingen fra lyd til tekst ble skrevet i et Word-dokument.

3.5.2 Analysetilnærming

En viktig del av forskningsarbeid er hvordan man skal forholde seg til det innsamlede datamaterialet. Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert startet det mer fokuserte arbeidet med å analysere datamaterialet. Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer (Kvale & Brinkmann, 2015), og de empiriske dataene som er samlet inn utgjør disse bitene som skal analyseres i kapittel 4. Forholdet mellom empiri og teori er komplekst og mangetydig (Kvernbekk, 2002). I metodelitteraturen skilles det gjerne mellom induktive og deduktive tilnærminger til analyse av data. Tradisjonelt har kvalitative studier hatt *induktive tilnærminger* til analyse av empiri. Induktiv resonnering og metode innebærer at man utvikler teori, begreper og slutninger basert på generelle mønstre på grunnlag av analyse av empirien (Kvernbekk, 2002). Kvalitative studier kan også ha *deduktive tilnærminger* ved at forskningen tar utgangspunkt i hypoteser fra teorier og tester teori opp mot empirien (Kvale & Brinkmann, 2015; Kvernbekk, 2002). Vitenskapen er sammensatt og kompleks, og det er vanlig å kombinere elementer fra induktiv og deduktiv tenkning i en kombinasjon (Kvernbekk, 2002). Jeg hadde en *abduktiv tilnærming* til analysen som et samspill mellom disse to posisjonene, der etablert teori og fortolkninger basert på empiri ble kombinert (Thagaard, 2009). Abduksjon fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og empiri, altså en veksling mellom allerede etablert teori og egen empiri. I min studie innebærer dette at etablert teori har gitt utgangspunkt for studien, og vært med å forme grunnlaget for innsamlingen av mine data, men at enkelttilfellene fra empirien har bidratt til nye funn som jeg ikke hadde forventet å finne ut. Jeg har tatt utgangspunkt i teori ved at jeg på forhånd hadde utarbeidet noen overordnede temaer og tilhørende spørsmål i henhold til Edmondson

sitt rammeverk, men empirien fra intervjuene har hatt påvirkning på hvordan jeg har valgt å sette opp analysen og diskusjonen.

På denne måten startet analysearbeidet allerede med utforming og strukturering av intervjuguident ved at spørsmålene var strukturert etter de overordnede temaene i det teoretiske rammeverket. Jeg valgte denne teknikken for at jeg senere skulle kunne plassere materialet opp mot teorien jeg har benyttet som analyseverktøy, men som jeg samtidig kunne justere i forhold til empirien. Dette sammenfaller med en *temasentrert analytisk tilnærming*, der sammenlikning av informasjonen fra informantene legger til rette for en dyptgående analyse og forståelse innenfor hvert enkelt tema (Thagaard, 2009). Kvalitativ metode og forskning er kompleks og sjelden en lineær prosess, og en tematisk tilnærming til analyse kan ses som nyttig fordi det gir en tilgjengelig og fleksibel tilnærming til å analysere data (Braun & Clarke, 2006).

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer som går igjen i dataene (Braun & Clarke, 2006). Den analytiske tilnærmingen er ikke knyttet til et eksisterende teoretiske rammeverk og kan derfor anvendes i sammenheng med ulike teoretiske rammeverk (Braun & Clarke, 2006). Gitt fordelene med fleksibiliteten i tematisk analyse er det viktig å være seg bevisst at denne fleksibiliteten kan skape visse utfordringer i møte med omfattende datamateriale. Og videre at det derfor kan være fordelaktig å gjøre analysene innen et eksisterende teoretisk rammeverk med visse teoretiske retningslinjer (Braun & Clarke, 2006). Ettersom jeg bruker en abduktiv tilnærming velges temaene ut fra datamaterialet som helhet i tillegg til teorien; en tilnærming mellom det Braun og Clarke (2006) betegner som induktiv og teoretisk tematisk analyse. Kategoriene jeg har landet på har hatt et naturlig utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget, men i lys av hva som kom frem gjennom intervjuene har jeg vektlagt noen områder annerledes enn hva jeg tenkte i utgangspunktet. Ergo er analysen hovedsakelig inspirert av en teoretisk tilnærming til tematisk analyse som er drevet av mitt teoretiske utgangspunkt. Temaene og kategoriene jeg endte opp med som danner grunnlaget for analysen er *organisatoriske rammebetingelser* med underkategoriene: teamlederatferd og teamlederens rolle, uformell gruppedynamikk, relasjoner basert på tillit og respekt, praksisfelt og støttende organisasjonskontekst, og *teamlæringsatferd og teamenes læringsprosesser* med underkategoriene: søke hjelp, søke tilbakemeldinger, si ifra om feil og bekymringer, innovativ atferd og grensekryssende atferd samt teamenes læringsprosesser.

Jeg har analysert de to teamene hver for seg, og fant at dynamikken i teamene var nokså like og jeg har derfor har jeg valgt å presentere funnene og analysen fra teamene sammen. Sosiale fenomener er komplekse og sosiale liv reproduseres aldri helt likt og det vil følgelig være noen variasjoner som følger de ulike teamene. Jeg anser det derfor også som naturlig å komme med noen bemerkninger underveis der hvor det er noen forskjeller verdt å trekke frem selv om jeg ikke foretar en komparativ analyse. Det at jeg har informanter fra to team oppleves som en kilde til variasjon i datamaterialet, fremfor et ønske om å sammenlikne dette systematisk.

Thagaard (2009) hevder at hendelsesforløp ikke kan beskrives og kategoriers uten å tillegges mening. I tråd med dette og mitt vitenskapsteoretiske ståsted har jeg valgt å presentere og analysere funn parallelt. Jeg har også benyttet meg av utsagn og sitater, for deretter å trekke tolkninger slik at det blir tydelig hvilket grunnlag jeg foretar tolkninger på. I tråd med en *hermeneutisk tilnærming* fortolker man meningsinnholdet fortløpende, og analyse og tolkning kan ifølge Thagaard (2009) ses på som to sider av samme prosess.

3.6 Refleksjoner rundt studiens kvalitet

Det er viktig å være kritisk til studier, også de man foretar selv. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg komme med noen refleksjoner rundt studiens kvalitet. Thagaard (2009) benytter begrepene reliabilitet og validitet i forbindelse med vurdering av kvalitet i kvalitative studier. Overordnet knyttes reliabilitet til spørsmål om forskningens pålitelighet, mens validitet knyttes til spørsmål om forskningens gyldighet.

Det anses som et ideal at forskning skal være åpen, noe som blant annet betyr at man redegjør for hvordan undersøkelsen er gjennomført, og hvordan man kommer frem til konklusjonene (Johannessen et al., 2004). Når man i kvalitativ forskning opprettholder et skille mellom innsamling og analyse referer dette til situasjonen hvor forsker ikke lenger har kontakt med informantene og begynner analysering og tolkning av datamaterialet (Thagaard, 2009). Med hensyn til etiske retningslinjer som skal verne om informantene er det derfor viktig hvordan man forholder seg til informantene når de ikke lenger er til stede for å gi kommentarer til hvordan materialet analyseres og tolkes. Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dermed datas pålitelighet (Johannessen et al., 2004). *Reliabilitet* omhandler forskningens pålitelighet og knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2004), samt til hvordan forskeren redegjør for

hvordan data utvikles, og i hvilken grad man kan stole på arbeidet som har blitt gjort. Kort fortalt dreier det seg om troverdighet og hvorvidt forskeren skiller mellom egne vurderinger av informasjonen, og informasjonen slik den er (Thagaard, 2009). For å sikre reliabilitet i en studie er det viktig å dokumentere hvilke fremgangsmåter og metoder som har blitt brukt. Gjennomgående i metodekapittelet har jeg gjort rede for metodiske valg noe som kan bidra til å styrke studiens reliabilitet. Når det gjelder kvalitative studier vil det likevel kunne være vanskelig å oppnå høy reliabilitet fordi resultatene i kvalitative metoder er svært avhengig av den aktuelle situasjonen, og skapes i relasjon mellom intervjuer og informant (Dalen, 2011; Thagaard, 2009).

Reliabilitet kan også knyttes til *repliserbarhet*, som handler om at en annen forsker skal kunne rekonstruere undersøkelsen og komme frem til samme resultat basert på de metodene som er brukt. Kvale og Brinkmann (2015) uttrykker at høy reliabilitet er ønskelig og viktig for å hindre subjektivitet, men at en for sterk fokusering på dette kan motvirke kreativ tenkning. Ettersom denne studien er kvalitativ og har en sosialkonstruktivistisk tilnærming er imidlertid ikke dette relevant da nøytralitet ikke tilstrebes. En bemerkning i denne sammenheng er også at resultatene ikke nødvendigvis kan reproduseres ved nye undersøkelser fordi det kan ha skjedd endringer i mellomtiden fordi teamene er i kontinuerlig utvikling, og organisasjonen står i en omstillingsprosess.

Validitet betyr gyldighet, og er knyttet til tolkning av data. Det handler om gyldigheten av tolkningene forskeren gjør på bakgrunn av innhentet data (Thagaard, 2009). Validiteten av en studie kan vurderes ut ifra om funnene i undersøkelsen representerer den virkeligheten som har blitt studert (Thagaard, 2009). Kvale og Brinkmann (2015) skriver at validitet kan kobles til alle trinnene i forskningsprosessen og at det derfor er viktig å være oppmerksom på validitet gjennom hele prosessen. I kvalitative studier knyttes *intern validitet* til i hvilken grad forskeren har fått innsyn i informantenes tanker og følelser, og i hvilken grad disse er tolket på riktig måte slik at konklusjonene blir så riktige som mulig. Forskning og intervjuer er en menneskelig aktivitet som involverer menneskelig intellekt, interesser, ressurser, relasjoner og intensjoner, der det subjektive vil prege alle stadier i forskningsprosessen gjennom ulike typer seleksjon (Johannessen et al., 2004; Kvernbekk, 2002). Jeg har vært bevisst på at jeg som forsker er en selektiv utvelgende aktør, og at data som brukes sjelden er nøytrale (Johannessen et al., 2004). I den forbindelse har jeg forsøkt å tydeliggjøre skillet mellom informantenes utsagn og sitater og mine tolkninger og vurderinger. *Ekstern validitet* dreier seg om hvorvidt den forståelsen som utvikles i en studie kan være gyldige i andre

sammenhenger (Thagaard, 2009). I kvalitativ forskning dreier dette seg om *overførbarhet* da kvalitative studier har til hensikt å få dypere innsikt eller forstå fenomener, heller enn å generalisere funnene til en større populasjon. I denne studien har det blitt valgt ut informanter fra to team for å fortelle om deres erfaringer og opplevelser med psykologisk trygghet og læring, og studien har derfor ikke hatt til hensikt å generalisere funnene. Det er også utfordringer med tanke på om studies funn kan overføres til andre situasjoner og sammenhenger da teamene har særegne dynamikker og kontekstuelle forhold som vil påvirke. Likevel er *analytisk generalisering* aktuelt da det kan argumenteres for at studien kan gi innsikt om hvordan teoretiske begreper og teori kan bidra til å forstå fenomenet jeg har undersøkt (Kvale & Brinkmann, 2015), og kan brukes som en veiviser for hva som kan skje i en annen situasjon.

Med utgangspunkt i at kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og forskjellige emner utforskes forskjellig, er *transparens* (gjennomsiktighet) et viktig krav til rapporteringen av kvalitative forskningsresultater (Johannessen et al., 2004). I dette kapittelet har jeg forsøkt å vise transparens rundt de ulike stadiene i forskningsarbeidet, og jeg søker at åpenhet rundt mine valg og metodiske refleksjoner gir grunnlag for å vurdere kvaliteten av min undersøkelse.

4 Funn og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere de empiriske funnene fra datainnsamlingen. Funnene presenteres tematisk med bakgrunn i teorien til Edmondson. Analysen består av to hoveddeler og en oppsummerende tredje del. Kapittelet har følgende struktur: I 4.1 tar jeg for meg funn i forbindelse med de organisatoriske rammebetingelsene for psykologisk trygghet. Deretter i 4.2 presenteres og analyseres funn knyttet til teamenes læringsatferd og læringsprosesser. Kapittelet avsluttes med en oppsummering i 4.3.

4.1 Organisatoriske rammebetingelser

Det er mange forhold som vil kunne bidra til utviklingen og etableringen av psykologisk trygghet i et team. Organisatoriske rammebetingelser omfatter i denne analysen de fem forløpere som vil kunne øke muligheten for psykologisk trygghet og godt samarbeid. Jeg vil i det følgende presentere funn om hva som kan ha bidratt til utvikling av den opplevde tryggheten i teamene tematisk etter Edmondson: lederatferd, uformell gruppedynamikk, relasjoner basert på tillit og respekt, praksisfelt og støttende organisasjonskontekst.

4.1.1 Teamlederatferd og teamlederens rolle

Ifølge Edmondson (2004, 2012) har teamlederen og teamlederens atferd særlig betydning for utviklingen av psykologisk trygghet i team. Det er spesielt tre aspekter ved teamlederens handlemåte og atferd som bidrar til å kultivere og utvikle et psykologisk trygt miljø for samarbeid og læring: være tilgjengelig og imøtekommende, oppfordre og invitere til dialog, og være et forbilde for åpenhet og feilbarlighet. Teamene som studeres er selvstyrte og har en relativt flat struktur med faste teamledere som har et overordnet ansvar for den daglige driften og personalansvar. Teamlederne fungerer også som kontaktperson for teamet, både når et gjelder ledelsen og samarbeidspartnere. Informant 6 uttrykker sin rolle i teamet slik:

At man kanskje har ansvar for å ha litt fugleperspektiv innimellom. Å ikke bare se på driften, og hva vi gjør i det daglige, men litt i den store sammenhengen og ansvar i forhold til samarbeid med andre og hvordan det gjøres. (Informant 6)

Det at teamlederne har en praktisk oversikt og et overordnet ansvar for visse ting reflekteres i alle intervjuene. Selv om teamene har en flat struktur og medlemmene i stor grad har autonomi over sitt arbeid uttrykker flere av informantene at det likevel er nødvendig med en som har et overordnet ansvar, og som har en systematikk og struktur som er grunnleggende

for at medlemmene i teamet føler ting er på plass. En informant uttrykker det på følgende måte:

Alle har ansvar for seg selv og den jobben de gjør, men vi har en teamleder som på en måte overvåker litt. Man kan ikke kalle det kontrollfunksjon, men en som bare av og til kan minne oss på hva som må gjøres, og det er greit. Det skaper trygghet. (Informant 2)

Det fremkommer i intervjuene at det er teamlederne som mottar alle saker om pasienter og brukere for å så ta dette videre til medlemmene i teamet. Teamlederne kommer med forslag til hvordan fordele nye saker, i tillegg til at de har en åpen oppgavefordeling. Videre tolker jeg det slik at teamlederne har en viktig rolle når det gjelder å dele informasjon slik at alle er oppdatert, og for å legge til rette for at alle skal dele med teamet. Dette kommer også til uttrykk ved at alle informantene i begge teamene forteller at de opplever at deres teamleder er informativ, er opptatt av at alle skal holdes oppdatert og dele informasjon om hva de jobber med, hvordan de jobber med det, hvilke utfordringer de står overfor og lignende.

Teamlederen i rehabiliteringsteamet, informant 1, beskriver at de er et lite team, og at det hovedsakelig er en fordel fordi man er tett på hverandre, men at dette også bringer med seg noen utfordringer på den måten at det kan være vanskelig å skille teamlederrollen og kollegarollen. Dette kan også skyldes at h*n jobber utøvende når det trengs i tillegg til å ha ansvar for daglig drift og personalansvar. H*n sier videre at h*n «prøver å være kollegial samtidig som man må sette grenser» (Informant 1), men at det til tider kan være utfordrende å finne balansen. Når det gjelder teamlederens rolle for å etablere trygghet i teamet forteller informant 1:

Takhøyde er viktig. At ingenting er feil, og at alt diskuteres og ikke bare slå i bordet og å være negativ, men heller prøve å finne rette veien sammen på en måte. Det er liksom ingen ting som blir avslått og «nei, det syntes jeg ikke». Når noen kommer med et forslag så ser vi på det, diskuterer og prøver ut. (Informant 1)

Utsagnet viser at det er åpenhet for at de andre medlemmene i teamet kan foreslå nye ting og andre måter å gjøre ting på. Dette bekreftes av medlemmene i teamet, og kan illustreres gjennom informant 2 som sier: «Det er åpenhet for å ta opp ting med X, og h*n tilrettelegger uansett hva det er. Så ingen føler seg truet av X». Slik jeg tolker informant 1 er også diskusjon i fellesskap veien å gå, og at de sammen skal finne løsninger. Informant 1 forteller også at h*n ofte spør andre i teamet om deres perspektiver og synsvinkler på ting, og jeg

tolker det slik at teamlederen på denne måten er imøtekommende og oppfordrer og inviterer medlemmene til dialog.

Brukermøtene rehabiliteringsteamet har to ganger i uken trekkes frem som arenaen der teamlederen strukturelt tilrettelegger for dialog og diskusjon. Informant 1 forteller også at de samarbeider og diskuterer gjennom hele vekten og at det alltid er rom for å melde fra om bekymringer eller annet. Dette kan bekreftes gjennom informant 3 som sier følgende om teamlederen: «Så det er ikke noen begrensinger på å ta opp noe, dele noe, be om noe. Det er ikke noe bestemt tid og ikke høy terskel». Det ovenstående tyder på at samtaleformen er preget av toveiskommunikasjon samt at teamlederen ikke har en «ovenfra og ned»-holdning. Dette påpekes og underbygges også gjennom følgende utsagn hvor teamlederen viser åpenhet og feilbarlighet:

Det kommer ingenting godt ut av å være nesevis. Det er mye bedre å bare være ydmyk og legge seg flat nonen ganger at «sorry, her har jeg gjort en feil», eller at «dette kan jeg ikke noe om. Hva gjør vi nå?» (Informant 1)

Teamlederen for vurderingsteamet, informant 6, ser ut til å ha en noenlunde lik tilnærming i sin rolle som teamleder:

Jeg er vel ganske bestemt, men ikke på en måte autoritær, heller sann prøve å komme til en løsning gjennom diskusjon da sann at vi er enige om hva som blir gjort. (Informant 6)

På samme måte som informant 1 er også informant 6 sin fremgangsmåte til utfordringer og komplekse oppgaver å invitere til dialog og diskusjon, og noe de skal løse sammen. Informant 6 forteller at målet er å få hele teamet til å bli enige om mest mulig «og det er selvfølgelig med åpning for at man er uenig». Informanten forteller videre at hvis andre diskuterer noe ber de gjerne teamlederen med i diskusjonen. Teamlederen anser åpenhet som et element for å fremme tryggheten i teamet:

Det er noe med å holde litt på den åpenheten for å fortelle hverandre og snakke med hverandre om ting da. (Informant 6)

Slik jeg tolker det informant 6 sier bidrar h*n til å skape trygghet i teamet ved å være åpen. I vurderingsteamet er det de daglige morgenmøtene det tas opp nye meldinger og saker, og hvor teamlederen inviterer til dialog og diskusjon, men alle informantene forteller likevel at

denne type kommunikasjon skjer gjennom hele dagen. Dette kan bekreftes gjennom at informant 5 sier at teamlederen har åpen dialog hele veien.

På alle spørsmål knyttet til teamleder sier flere tilnærmet det samme. At teamlederen er et fullverdig medlem av teamet og likestilt med de andre medlemmene. Som informant 2 uttrykker det: «Teamleder er stilt likt med alle andre. H*n er en av oss». Informant 4 peker på det faktum at teamleder er et medlem av gruppen og på en måte ikke har en «typisk» lederrolle bidrar til at det er lettere å dele ting og sier: «Vi er jo på lik linje med teamleder for å si det sånn. Det er såpass åpent» (Informant 4). Informant 6 (teamleder) påpekte også denne koblingen, og forteller at h*n som sidestilt, åpen og dialogsentret går foran som et godt eksempel, og avslutter med å si: «Vi er jo sammen om alt» (informant 6).

Under intervjuene opplevde jeg at samtlige av informantene stusset litt over spørsmål som gikk på teamlederens atferd og betydning for utvikling av trygghet. Dette betyr ikke nødvendigvis at teamlederen ikke har en viktig rolle, men kan skyldes manglende synlighet fordi teamlederne sidestiller seg resten av teamet og er en integrert del av arbeidet og teamet. Gjennom presenterte funn bekreftes tilstedeværelse av Edmondson sine påpekte aspekter ved teamlederens atferd. Teamlederne er åpne, tilgjengelige og imøtekommende, inviterer til dialog og diskusjon, og er et forbilde for feilbarlighet. Jeg tolker det slik at denne lederatferden reduserer frykt og bidrar til trygghet i teamet.

4.1.2 Uformell gruppedynamikk

Uformelle dynamikker i team spiller en stor rolle i psykologisk trygghet. Dette handler om hvordan medlemmene samhandler og kommuniserer med hverandre mer uformelt. Videre også de uformelle rollene teammedlemmene får eller tar. Flere av informantene trekker frem hvor viktig det er å bli kjent med hverandre for å føle seg trygge i teamet, både med tanke på det faglige og det personlige og relasjonelle planet. Alle informantene sier at de opplever det å være en del av teamene som trygt og beskriver forholdet til kollegaene som godt. Som en informant sier det:

Det å være en del av teamet gir deg også et arbeidsmiljø og en samhørighetsfølelse som jeg tenker er gull verdt. (Informant 2)

Samtlige av informantene uttrykker at man blir mer sammensveiset og bedre kjent etter hvert som man jobber sammen. Videre også det at de er oppdatert på hverandres liv også utenfor

jobb og interessert i å kjenne hverandre personlig er sentralt for at de føler på den tryggheten de føler på i dag. Informant 3 uttrykker det på følgende måte:

Altså det å bli kjent med hverandre. «Hvem er du som person?». Helt elementære relasjonelle forhold. «Hvem er du? Hva står du for? Hva skal vi gjøre sammen?». Så det handler om kjennskap til hverandre og jeg tror ikke at du kommer utenom kjennskapet. Du må kjenne hverandre og se hvem de er. Du må ha en interesse for å være interessert i å se hvem de andre er. (...) Det krever at du faktisk tør å vise hvem du er. (Informant 3)

Flere informanter uttrykker at samtaler med uformelle emner påvirker samholdet. Informant 2 og 5 forteller i denne sammenheng at de eksempelvis forteller om hva de gjør i helgene og situasjoner fra hverdagen utenfor jobb. Som igjen gjør at de er nærmere hverandre som personer og kjenner hverandres humor og grenser. Å skape trygghet i team er lettere dersom man har samtaler utover faglige tema, og som foregår i mer uformelle situasjoner. Denne formen for samtaler vil være lettere å få til dersom medlemmene er lokalisert på samme sted, noe samtlige av informantene viser til er av betydning. Fysisk samlokasjon muliggjør spøk og tilfeldige samtaler. Informant 1 understreker, i likhet med andre informanter, betydningen å kjenne hverandre godt, og presiserer også at humor er en sentral del av måten de kommuniserer på i teamet:

Man må lære å kjenne hverandre og det er jo ikke alle som er like åpne som andre. Vi bruker veldig mye humor inne hos oss. Det er liksom det som er nøkkelen. Men det er klart det er utfordringer. Vi er alle forskjellige og vi må liksom vite litt hvor vi har hverandre, og det er jo ikke alle som syntes alt er greit. Så det vet man jo ikke før man blir kjent. (Informant 1)

Informant 5 sier det samme, og presiserer dette nærmere:

Man blir jo veldig sammensveiset når man jobber i et sånt yrke hvor man gir på godt og vondt så får man gjerne litt sort humor, som blir en sånn galgenhumor og det er noe som ofte kan binde litt sammen også. At man har et uforpliktende skråblikk på livet som ikke betyr så mye mer enn at vi sitter og snakker innad på en måte om ting da. Humor er viktig. (Informant 5)

Ut fra det informantene sier tolker jeg det slik at humor er viktig i teamene. Videre tolker jeg det også slik at humor er spesielt viktig fordi arbeidsdagene til tider kan være preget av høyt stressnivå og mange triste og tunge saker. Selv om informantene uttrykker at det er viktig å kjenne hverandre og ha en god og vennskapelig tone påpeker samtlige at dette ikke betyr at de

ikke kan være uenige og diskutere. De uttrykker at det gode samholdet virker positivt fordi de føler de kan være ærlige med hverandre.

Trygghet i egen rolle vil kunne påvirke dynamikken i teamet. Flere informanter forteller at egen trygghet og erfaringer spiller inn på hvilken rolle man tar eller får i teamet og at dette kan påvirke teamets fremvoksende uformelle dynamikk. En informant uttrykker at det at man får og tar ulike roller er noe som skjer naturlig i sosiale settinger:

Uansett hvilken setting du er i så er vi jo skapt sånn at vi tenker veldig sånn gruppedynamikk med en gang. Altså er du på fjellet så har du med en gang særskilte roller. En tilbyr drikke og vann, en annen har kanskje plaster, en tredje forteller gode vitser. Altså vi tar roller umiddelbart i en sosial gruppe. (Informant 3)

Informant 3 beskriver at egen trygghet og erfaringer gjort i tidligere arbeid har bidratt til den tryggheten h*n har i sitt yrke og i sin rolle i teamet. Informanten sier at det handler om «egen trygghet på sosiale relasjoner og samvær. Det å være sammen» (Informant 3). Også informant 2 peker på trygghet i egen rolle for å kunne dele og samarbeide med andre. H*n forteller at overgangen fra sin tidligere jobb i hjemmesykepleien under bestiller-utfører-modellen til å være en del av et tverrfaglig, selvstyrt team der det var mer romslig var utfordrende og krevde tilpasning for å føle seg trygg. Informanten presiserer viktigheten av at medlemmene bidrar til at nye i teamet blir trygge i rollen og blir en del av teamet, og at dette er positivt for alle:

Og da føler jeg meg tryggere når folk rundt meg er trygge i sin rolle. (Informant 2)

Informantene forteller at det er viktig å støtte hverandre og oppmuntre hverandre i deres arbeid. Flere påpeker betydningen av den mer uformelle måten å kommunisere på i form av støttende og motiverende utsagn. Samtlige nevner at teamene er preget av godt humør, dette til tross for at de kan ha tunge dager. Og at det nettopp derfor er ekstra viktig å være bevisst dette. Informant 1 forteller at de viser at de støtter hverandre gjennom å gi tilbakemeldinger når det har skjedd noe bra. Dette forklares med at brukerne er inne i dette teamet en gitt periode. De er følgelig «helt avhengige av å booste hverandre hele tiden på at - Dette går bra! Dette fikser vi! - Vi er gode på å løfte hverandre hele tiden» (Informant 1). Dette sier også informant 5 og 6 er av stor betydning, og de viser i denne forbindelse til at de står i høyt press, står i tunge saker, og har mange veldig syke pasienter. Og at det i forlengelsen av dette kan det være utfordrende, tungt og slitsomt til tider. «Vi trenger støtte av hverandre. Og at vi kan le. Det blir en slags debrief iblant. Ikke sant? Hvor man kan le av ting og lufte ut når ting blir vanskelig» (Informant 6). Informant 4 uttrykker også viktigheten av å støtte hverandre og

vise omsorg, og sier: «Vi er veldig flinke til å ta vare på hverandre, og det er unikt syntes jeg». Jeg tolker det informantene sier slik at de er gode på å oppmuntre og se hverandre. En informant foreslår at noen i teamet burde ha en ekstra rolle i å se, anerkjenne og fremheve andre medlemmer i teamet:

At det må være noen som ser de andre. Og det må det jo være i en sånn gruppedynamikk. Du må ha noen som er andre, og du må ha noen som er så trygge på å fremheve andre. Ellers får du veldig stor konkurranse. (...) Du kan ikke ha et team hvor alle kjemper om å komme opp i lederposisjon. Jeg tenker at det er en eller annen kompetanse der om kommunikasjon og relasjoner som noen bør ha en tilleggsrolle i. (Informant 3)

Dette utsagnet kan illustrere et viktig poeng: at det er noen i teamet som bør ha kompetanse og tilleggsoppgave i å ivareta andre og miljøet. Flere av informantene, inkludert teamlederne selv, sier at teamlederne særlig burde ha og har denne kompetansen og at dette skaper et godt utgangspunkt for et trygt miljø.

Alle informantene fremhever den gode tonen og personlige trivselen i teamene. Alle nevner at de opplever trygghet på å være seg selv og føler seg trygge. De forteller at trygghet i egen rolle og rolle i teamet gjør at de kan bidra til at andre også gjør det. Videre virker det grunnleggende at medlemmene må bli trygge i sin rolle og på de andre i teamet, samt finne sin plass i teamet for at samarbeidet skal fungere.

4.1.3 Relasjoner basert på tillit og respekt

Tillit og respekt ses på som grunnleggende for å utvikle psykologisk trygghet (Edmondson, 2004, 2012). Tillit innebærer en risiko for sårbarhet og dreier seg om villigheten om at andre handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser. Sentralt i respekt er anerkjennelse og det å bli sett på som kompetent.

I dataene er det fremtredende at informantene mener at tryggheten de kjenner på i dag blant annet skyldes at de har en åpenhet i teamene og at relasjonene er preget av tillit og respekt. Alle informantene uttaler at de har tillit til hverandres kunnskap og avgjørelser, og at dette er grunnleggende for deres samarbeid og samhold. De er flere som beskriver miljøet i teamene som inkluderende og at man får mulighet til å være seg selv. En informant uttrykker det slik:

Tillit! Har man ikke tillit så har man ingenting. Og det hjelper jo veldig at vi er et så lite team og blir veldig godt kjent. Og lærer å stole på hverandre. Og det er takhøyde

for diskusjoner og at ingenting er feil. At man har støtte i kollegaene når det er noe. Uansett. Vi prøver å løfte hverandre hele tiden. (Informant 1)

Informanten trekker her frem mange elementer i å beskrive tilliten, og jeg tolker utsagnet slik at relasjoner i temaet basert på tillit er essensielt. Sitatet illustrerer at informanten mener størrelsen på teamet og kjennskap til hverandre muliggjør den opplevde tilliten. Slik jeg tolker det bekreftes også den mellommenneskelige tilliten ved at h*n sier at det er god takhøyde for diskusjoner og at ingenting er feil. Informanten uttrykker også at det å få støtte når det trengs og å løfte hverandre er viktig, og jeg tolker informanten slik at dette er med på å bygge opp under opplevd tillit.

Informant 5 beskriver forholdet mellom kollegaene som ærlig og åpent, og trekker frem viktigheten av å ha tillit til hverandres avgjørelser, samt opplevelsen av at man står sammen i saker. Informant 1 bekrefter dette og uttrykker det slik: «Det er viktig å ha tillit til hverandre, og tillit til at den som er hjemme hos brukeren er den som tar den rette avgjørelsen». I det å oppleve tillit i temaet tolker jeg informantene slik at det å stole på hverandres beslutninger fremstår som sentralt. Informant 6 understreker også tillit som noe grunnleggende i teamet, og trekker også tråder til respekt for hverandre i den forbindelse:

Tillit er kjempeviktig. Alle er jo på en måte like viktige i seg selv som person. Det er det viktig at alle vet. Det er jo viktig for at alle skal trives på jobb og føle seg trygge, men det er også viktig for å faktisk kunne komme frem til best mulig løsning da. At alle gir det de har og kan, som tilsammen forhåpentligvis blir nok til å finne den beste løsningen. (Informant 6)

Informanten trekker her, i tillegg til tillit, frem at alle i teamet er like viktige, og at dette er sentralt for arbeidsmiljøet og utførelsen av arbeidet. Informant 6 forteller også at det er viktig at man deler og gir litt av seg selv til kollegaene og h*n opplever at man blir møtt med forståelse. Slik jeg tolker det informanten sier handler dette om respekt for hverandre, og at dette er noe som verdsettes i teamet. Samtlige av informantene forteller at hele kulturen i teamene er bygget på åpenhet og respekt, og preget av at man kommuniserer gjennom hele dagen. Alles meninger anerkjennes og verdsettes uavhengig av om man er enige eller ikke, og alle skal lyttes til. Dette kan illustreres gjennom informant 5:

Det har jo noe med kulturen som er her da tenker jeg. At det er åpenhet og at alle respekterer hverandre. Sånn som jeg ser det er alle respektert. Alles meninger er på en måte viktige. (...) Man lytter til hverandre når man har noe å si, og man respekterer hverandres meninger selv om man ikke nødvendigvis er enig da. (...) Og man er interessert i, oppriktig interessert i å diskutere med hverandre for å komme til

en løsning. Det er jo brukerens løsning vi skal prøve å finne på en måte. Ikke vår. Jeg tenker at vi har en åpenhet for å prøve å finne den beste løsningen, og at vi da bruker og hjelper hverandre. (Informant 5)

Informant 3 forteller at oppbyggingen av den psykologiske tryggheten i teamet handler om en bevissthet på andres bakgrunn og at man må invitere folk inn, og gi dem anerkjennelse for det de har med seg. Informanten forteller at de har hatt tilbakeholdne folk i teamet, og viser her til helsefagarbeidere som ses å være spesielt usikre, samtidig som at de er en undervurdert gruppe. Informanten peker på at det å bli en del av et tverrfaglig team bidrar til at de blir sett og anerkjent, som igjen gjør at de føler seg respektert. Videre beskriver informanten at det er medlemmene i teamet sitt ansvar å bidra til dette.

Et viktig aspekt ved tverrfaglige team er merverdien det kan gi av å ha åpen diskusjon med ulike ståsteder. Ulike meninger, diskusjoner og uenighet fremkommer som sentralt i teamene. Samtlige av informantene forteller at det til tider kan være vanskelig å få en felles forståelse rundt hva som er riktig tiltak overfor bruker/pasient, komme til enighet og oppnå en felles løsning rundt saker. Informant 6 forteller at de er mange engasjerte, men også meningssterke i teamet. Informanten påpeker likevel at det er en fin ting, og at de har takhøyde for å diskutere alt:

Det er sånn det må være, men at det er en utfordring når man er veldig uenige og må bli enige. Men det hadde jo ikke vært positivt om vi alle var enige om alt heller. Ikke sant? Det er ikke noe å tilstrebe det, men det er noe med å komme til og finne den uenigheten da. (...) Må på en måte komme til en enighet som er grei for alle, eller så må man på en måte bli enige om å være uenige. (Informant 6)

Alle informantene snakker om viktigheten av å skille fag og person når det er nødvendig. Tilliten og respekten de har for hverandre blir tydelig når informantene snakker om hvordan de håndterer uenighet. Flere av informantene påpeker at de kan være faglig uenige, også over lengere tid, men at de tatt dette i betraktning holder det adskilt fra den mellommenneskelige relasjonen. Informant 2 sier: «Det er jo noe med alle disse evige diskusjonene da, at man kan være faglig veldig uenig uten at det går utover en relasjon». Viktigheten og tilstedeværelsen av dette bekreftes også av en annen informant:

Jeg tenker at det viktige er at man har tillit til hverandres avgjørelser da. Og at man kan si ifra hvis man er uenig. Det er det som er så fint på det teamet her, at vi kan være veldig uenig, men vi er liksom ikke uvenner for det, ikke sant. Det er noe med at vi klarer å skille det der veldig godt. Og det tror jeg ikke alltid er så lett, men det opplever jeg at vi er gode på. (Informant 5)

Alt i alt er mitt inntrykk at hele kulturen i teamene kjennetegnes av at de har tillit og respekt til hverandre. Slik jeg tolker informantene er relasjonene i teamene karakterisert av åpenhet, at de har tillit til hverandre og at relasjonene bygger på en gjensidig respekt. De lytter og anerkjenner hverandres kunnskap og meninger, stoler på hverandres beslutninger og skiller fag fra person dersom de står i uenigheter.

4.1.4 Praksisfelt

Bruk av praksisfelt kan fremme den psykologiske tryggheten i team fordi det skaper trygge rammer for å teste ut ting og lære av øvelser og eksperimenter. Og på denne måten også indikere at læring er viktig og at det ikke alltid er en åpenbar måte å løse ting på. Teamene har ikke tilgjengelig eller anvender «praksisfelt» i sin teoretiske betydning, dette da begrepet viser til simulering av eksperimenter og øvelser uten risikoen for at det går utover det faktiske arbeidet. Likevel vil jeg her presentere funn som viser sammenlignbar praksis og effekt.

Hele kjernevirksomheten i teamene er å fortelle om hva man har gjort, hva som har skjedd, hvordan man har utført arbeidet og hvilke utfordringer man har møtt eller står overfor. Alle informantene forteller at de snakker konkret om egen og felles praksis med de andre i teamet, og diskuterer saker hele arbeidsdagen.

Begge teamene snakker om praksisrelevante ting internt hver dag fortløpende, og de opplever at disse samtalene og diskusjonene gjør det tryggere å jobbe ute i feltet, samt utføre andre oppgaver lokalt på kontoret. Informantene forteller at de har en praksis der de legger frem problemer, utfordringer, deler erfaringer og faglig innsikt med hverandre. Dette gjør de både formelt på møter, og mer uformelt gjennom samtaler på kontoret. Sammen vurderer de egnethet og utfall av ulike måter å gjøre arbeidet på og mulige utfall av ulike løsninger. Medlemmene i teamene bruker teamet aktivt for å teste ut ideer og antakelser, og denne praksisen medfører trygghet for valgene de gjør fordi det er felles beste kunnskap som ligger bak. Gjennom praksisfeltet ses det at medlemmene jobber med å opprettholde teamets standard og kvalitet på arbeidet. Informant 5 forteller at morgenmøtene brukes til å ta opp ting som gjerne er litt mer sammensatte og komplekse. Jeg ble fortalt at de på disse møtene i tillegg til å ta opp alle nye søknader og fordele saker, deler perspektiver samt lufter mulige fremgangsmåter og lignende. På denne måten snakkes det gjennom ulike mulige scenarioer. Informanten beskriver også at det er viktig at de tester ut mulige løsninger for brukere og pasienter, før de eventuelt lander på et valg som vil kunne få mer omfattende konsekvenser for brukerens situasjon:

At man må prøve ut og sånn, det er realiteten. Man må teste ut veldig mye før man er enige og gjennomfører det. (Informant 5)

Alle informantene forteller at de snakker konkret om sin praksis med de andre i teamet, og at det gjør at de føler seg tryggere når de arbeider utøvende. Dette gjelder både før og etter det konkrete arbeidet er utført. De legger frem hvordan de har handlet og begrunner hvorfor de har gjort det på denne måten samt har samtaler om hvordan det kunne vært gjort annerledes og hvordan dette forløpet kunne sett ut. På denne måten uttrykker informantene at det er faglig stimulerende og trygt å arbeide i team.

De målrettede, tverrfaglige brukermøtene rehabiliteringsteamet har ukentlig kan ses på som en arena for å øve på praksis. I de tverrfaglige brukermøtene deles tanker og erfaringer, og de reflekterer over dagene eller jobben med enkelte brukere. Det er en arena for å få frem gode løsninger slik at andre kan dra nytte av det, vellykkede brukerhistorier trekkes frem for å se på prosessen rundt, og fungerer som en arena for diskusjon og refleksjon:

Brukermøtene handler om anliggende rundt brukerne. Og det handler ofte om kommunikasjon og motivering. Vi har faglige diskusjoner som også går på spesifikt behandlingsverktøy eller metoder vi skal bruke og sånn, men mye handler om å forstå totalsituasjonene rundt brukeren. (...) Det handler også om å få frem hva som har fungert og ikke fungert for den enkelte bruker. Det er viktig å få dette frem så de andre i teamet også kan dra nytte av det. (Informant 3)

Primærkontakten trekker fram sin problemstilling i saken, hvor vi andre da har mulighet til å komme med bidrag og hjelpe hverandre, diskutere, finne løsninger. (Informant 1)

Informant 3 peker imidlertid på at refleksjon er noe man kunne blitt flinkere på brukermøtene, og opplever at et fokus på oppsummering, deling og beskrivelse av situasjoner til tider går på bekostning av refleksjonen. Informant 2 og 3 forteller at de tidligere prøvde å innføre kollegaveiledning som en måte å innføre refleksjon, læring og testing av praksis på som en større bevisst del av arbeidet. Dette viser en bevissthet på muligheten, behovet og nytten, men at de operativt ikke får gjennomført det på ønsket måte, og ikke slik som Edmondson teoretisk skisserer praksisfelt. Min tolkning er at teamene har mindre og mer uformelle arenaer og for å diskutere utfordringer og løsninger i en trygg øvelseskontekst og dette på en praktisk måte «i fart».

4.1.5 Støttende organisasjonskontekst

Organisasjonen og omgivelsene rundt team må være støttende slik at arbeidet og beslutninger lar seg gjennomføre. En organisasjonskontekst som sørger for informasjon og ressurser til teamet vil kunne fasilitere tryggheten i team (Edmondson, 2004).

Teamene er som nevnt satt sammen av ulike faggrupper og profesjoner, og de samarbeider tett og selvstendig uten direkte styring fra ledelsen. Innføring av tillitsmodellen har på denne måten bidratt til at ledelsen har delegert ansvar til teamene og teamene har blitt vist tillit. Informantene beskriver at det handler om å flytte tjenesten nærmere brukerne, og at tjenesten selv skulle være mer ansvarlig for hva slags tjeneste man utøver og at det ikke er et bestillerkontor som skal utmåle og bestemme. Samtlige av informantene forteller at de opplever å ha fått tillit fra ledelsen og jobber under tillitsmodellen og en informant uttrykker det slik:

Tillit fra ledelsen til å jobbe uavhengig, og ta egne valg og at de stoler på at det er greit. Og at vi gjør jobben vår, som er til det beste for bruker og tjenesten. Jeg opplever at vi har veldig høy grad av tillit inne hos oss. Noe som gjør at vi utvikler en trygghet i egne roller og til hverandre. (...) Vi føler at vi jobber under tillitsmodellen og har fått høy grad av tillit fra ledelsen til å jobbe sånn som vi gjør og sånn som hverdagsrehabilitering er tenkt. (Informant 1)

Slik jeg tolker informant 1 opplever medlemmene i teamet at de har tillit fra ledelsen og dette bidrar til en trygghet i eget arbeid og bidrar til at teamet føler på en felles trygghet.

Overgangen fra tidligere bestiller-utfører-modell til tillitsmodellen er en prosess som vil ta tid og forløpet vil variere fra team til team. Flere av informantene viser til hjemmesykepleien og forteller at disse teamene har fått mye tillit de siste årene de også gjennom at de skal ta egne avgjørelser og jobbe mer selvstendig, men at de kanskje opplever dette som mer skummelt, og at det derfor ikke blir realisert i arbeidet. En informant peker på de gjør de første vurderingene, men at det er tjenesten selv som skal utmåle og vurdere fortløpende, men at de kanskje fortsatt oppfattes som et bestillerkontor og sier: «Fordi det er jo med at det er ikke så lenge siden vi gikk inn i tillitsmodellen. Og det tilsier jo at tjenesten selv skal være med å bestemme hvordan skal man tenke rundt denne brukeren nå videre. Og det er ikke noe som skjer over natten» (informant 5). Informant 4 forteller at det tidligere var bestillere som satt inne og behandlet søknader, men at de nå tverrfaglig jobber flere sammen og at de er ute og gjør de vurderingene, og uttrykker at dette er «en stor tillit til oss» (Informant 4). Dette tolker

jeg som at det å utvikle seg og i hvilken takt også ligger i tilliten de har fått fra organisasjonen, og med mulighet til å fleksibelt etterspørre og tilpasse ressurser.

Vi jobber jo veldig nært og tett på brukerne og er veldig mye ute hos de, hjemme hos de, på sykehusene og sitter på sengekanten. Så er det noe med det - hva er viktig for deg, hva ønsker du? (...) Men jeg ser jo at det er veldig nyttig at vi er så mange som vi er og at vi har muligheten til å være mye ute. Det tar kjempelang tid. (...) Så jeg tenker jo det at kontra det å lese på en skjerm hva noen har skrevet og finne ut en løsning ut fra det uten å snakke med noen, så er det kjempenyttig. (...) Det er jo mer motiverende å jobbe på denne måten. Det ville hvert fall i motsatt fall vært veldig demotiverende å ha vært ute å ha gjort en ting og vurdert noe også blir det overprøvd av noen som ikke har sett det samme som deg. Så det er viktig for motivasjonen og det er viktig for relasjonen til brukeren også. Hvordan skal de får tillit til oss, hvis ikke vi har tillit fra våre egne ledere? (Informant 6)

Dette utsagnet illustrer at organisasjonen har tilrettelagt for at teamet skal kunne jobbe på denne måten både ved at de har fått tillit og at de har fått ressurser og den informasjonen som trengs til å utføre godt arbeid. Dette tyder på at teamet får relevant informasjon for å kunne ha trygghet i sitt arbeid. Informant 4 peker imidlertid på at det i perioder er mye å gjøre og mangel på ressurser, som igjen skaper stress.

Ifølge informantene har den nye organiseringen av arbeidet med fokuset på tverrfaglighet gjort at verdien av at flere fagfelt arbeider sammen har kommet i et nytt lys. Samtlige av informantene forteller at betydningen av å være forskjellige og ha ulik kunnskap er stor, og at den enkelte blir verdsatt som ressurs. De mener at dette har skapt et fokus på hvordan man utfyller hverandre og at man på denne måten «blir mye mer likeverdige» (Informant 3). Dette har ført til en trygghet ved at teamet ikke er preget av kompetansekonkurranse. Informant 1 peker på at hvis alle har samme bakgrunn og yrke er det større sjanse for at man vil se seg over skulderen og lure på om andre gjør arbeidet bedre og fortere enn en selv. Informanten uttrykker også: «Så det bli jo med en gang konkurranse som er uheldig. Hvor er faget oppi dette?» (Informant 1).

Tilliten fra ledelsen har ført til at medlemmene i teamene kjenner på medbestemmelse gjennom direkte medvirkning på egen hverdag, på utøvelse, og trygghet på egen kompetanse. Informant 3 beskriver at støtten fra organisasjonen og ledelsen til å utføre arbeidet mer selvstendig har ført til en følelse av at h*n bestemmer over egen arbeidshverdag: hvilke oppgaver som skal løses, hvordan løse de, og hva som er best i enhver situasjon. Videre at dette gir en mestringsfølelse og bidrar til trygghet, og at man da er i posisjon der man tør å gi noe til andre i teamet. Informant 2 beskriver også at tilliten de har fått til å gjøre jobben uten

detaljstyring fra ledelsen har ført til at de har myndighet til å ta egne beslutninger, og tillit til at de som fagpersoner som jobber tett på brukerne gjør vurderingene og tar avgjørelsene:

Jeg som fagperson skal være den som skal i samarbeid med bruker finne ut hva som er viktig og best for den det gjelder. Og ikke en som sitter bak meg på kontoret som skal bestemme, og jeg bare bli en brikke som beveges. Fagfolk skal jobbe i feltet på riktig sted, bruke riktig kompetanse og ha mulighet myndighet for å bestemme, innenfor bestemte rammer. Og sånn føler du at du bruker din kompetanse, at du er viktig, at du har mulighet til å utvikle deg, at du gjør noe viktig i jobben din. (Informant 2)

Det ovennevnte er oppnådd og kan praktiseres videre ved at organisasjonen bidrar med den informasjonen som er nødvendig og de ressurser som trengs etter behov. Flere av informantene forteller at de har opplæring på huset når det er noe nytt de skal sette seg inn i og lære, og at de har ulike metoder for hvordan man kan dra nytte av den kunnskapen som de ulike ansatte i organisasjonen har. Informant 4 forteller at de har en felles oversikt over hvem i organisasjonen som har gått på hvilke kurs, slik at man kan ta kontakt med hverandre og innhente informasjon når nødvendig. Jeg får også inntrykk av at organisasjonen legger til rette for å muliggjøre at ansatte får gå på kurs dersom det er interesse og behov for det.

4.2 Teamlæringsatferd og teamenes læringsprosesser

Edmondson (1999, 2005) konseptualiserer som tidligere nevnt læring på gruppenivå som en kontinuerlig dynamisk prosess mellom handling og refleksjon. Denne prosessen er karakterisert av ulike typer læringsatferd. Denne delen av analysen tar for seg medlemmene og teamenes læringsatferd, hvilken betydning læringsatferden har for arbeidet, og hvordan dette utspiller seg. Funn og analyse i forbindelse med teamlæring struktureres på følgende måte: søke hjelp, søke tilbakemeldinger, si ifra om feil og bekymringer, innovativ atferd og grensekryssende atferd, samt en presentasjon av funn som omhandler læringsprosessene mer overordnet.

4.2.1 Søke hjelp

Å søke og å spørre om hjelp handler om å se til andre i teamet for å få informasjon eller perspektiver som kan hjelpe med en avklaring, løse en utfordring eller et problem (Edmondson, 2004). Gjennom intervjuene ble det tydelig at å søke hjelp var noe informantene i teamene både følte det var åpenhet for og noe de gjorde mye. Jeg tolker informantene også slik at denne type atferd var nødvendig for deres arbeid. Arbeidets karakter fordrer at de er

fleksible, stiller spørsmål og hjelper hverandre. Informant 1 uttrykker viktigheten av å spørre hverandre om hjelp når de jobber så tett og er et tverrfaglig team:

(...) når man jobber så tett som vi gjør, og det å spørre hverandre hele tiden, i og med at vi er tverrfaglig, vi er forskjellige faggrupper. Så vi er jo helt avhengige av å spørre om råd og tips fra både ergo, fysio, sykepleier. Og motsatt. Vi må hjelpe hverandre hele tiden hvis vi skal få dagen til å gå opp. (...) Vi har jo hver våre områder som vi er gode på. Og det er viktig å få frem i et lite team. Vi må bruke hverandre. (...) Sånn at vi må hele tiden trekke tråder og hente hverandre inn i saker, og bruke kompetansen til hverandre. (Informant 1)

Informant 2 forteller også om situasjoner som er preget av at man ikke vet hvordan man skal handle, men gjennom å spørre en kollega fremkommer en god løsning. Informanten sier:

«Også tenker jeg - herlighet. Jeg kom ikke på det selv, men det er så enkelt» (Informant 2).

Det informant 1 og 2 sier kan tolkes som at de er gjensidig avhengig av hverandre for å utføre arbeidet med riktig faglig kvalitet.

Det kommer også frem at oppriktighet og ærlighet er nødvendig rundt ting som oppleves som usikkert eller man står overfor noe man ikke vet eller kan.

Det er ikke vits å stå og late som man kan noe, for det kommer det aldri noe godt ut av. (...) Det blir veldig synlig når man er et lite team, hvis man later som at man kan noe. Så det funker ikke. (Informant 2)

Her får jeg inntrykk av at det er åpenhet i teamet for å stille spørsmål og at dette både er ønskelig og nødvendig for at teamet skal kunne prestere godt og utføre tjenesten på en god måte. Informant 1 påpeker: «(...) det er ingen spørsmål som er for dumme!» (Informant 1).

Dette tyder på at det er rom for å stille alle mulige typer spørsmål. Informant 2 peker imidlertid på at det kan sitte litt langt inne å spørre om hjelp fordi man kanskje tenker: «Dette burde jeg ha visst, eller nå føler jeg med dum som spør om noe så enkelt» (Informant 2). Det er likevel ingenting som tyder på at dette vil tas imot på en negativ måte av de andre i teamet.

Alle informantene forteller at det er nødvendig å spørre hverandre om hjelp i deres arbeid.

Informant 1 forteller: «(...) det å slippe hverandre inn på banehalvdelen er viktig (...) og det krever at du er liten, at du tør å være liten (...) Å jobbe på tett med hverandre og tørre å være åpen for å bli sett på» (Informant 1). Informant 4 uttrykker det samme, men beskriver det slik:

Du må gå over i gråsonene til hverandre hele tiden. Og hvis du på en måte er litt utrygg så har du jo kompetansen ved siden av deg. Du kan jo på en måte innhente seg

ganske raskt. (...) Å det å tørre å gå over i gråsonene til hverandre også. Og ikke minst akseptere det. For det må man skal man jobbe sånn som det vi gjør. (Informant 4)

Jeg tolker informantene slik at det å arbeide i team der man er avhengig av hverandres kunnskap og ekspertise forutsetter at man tør å «forstyrre» andre, og la andre komme tett innpå.

Ovenstående funn belyser hvordan de spør hverandre kollegialt og «inne» på kontoret. Informantene forteller også mye om hvordan de aktivt spør hverandre og brukeren ute i feltet. Begge teamene har en praksis der de alltid går to stykker ut til bruker eller pasient når de skal kartlegge og vurdere. De forsøker så langt det lar seg gjøre å dra ut to fra ulike yrkesgrupper, noe de mener er med på å skape faglig kvalitet. Alle informantene forteller at dette handler om komme tett på bruker for å få et inntrykk av hva som er viktig for bruker, og å se en sak fra flere sider. Dette har ført til at det ser ut til at de har gode rutiner på å sikre at de har tenkt på alle aspekter rundt bruker og pasient. Informant 2 beskriver det slik: «Vi spør mye, og vi snakker sammen og veileder hverandre når vi er ute» (Informant 2). En annen informant forklarer det på denne måten: «Å være to er helt nødvendig for å kunne kaste litt ball med hverandre» (Informant 3). Dersom det er noe det er tvil om, tas det opp i teamet når de kommer tilbake. Som nevnt er brukermøtene arenaen der diskusjon rundt brukersaker i hovedsak tas opp. Da diskuterer de rundt alle brukerne og jeg får inntrykk av at alle bidrar og stiller spørsmål:

Alle er flinke til å spørre og grave. Når noen for eksempel sitter på et brukermøte og prater om sin bruker, så er alle faggruppene innom og spør - Har du tenkt på det? Har vi vært innom det? - Så hver faggruppe er opptatt av forskjellige ting sånn at vi får jo på en måte spurt om hver bruker hele tiden. (Informant 1)

En informant forteller at det hender man må stille noen kritiske spørsmål og påpeker: «Og det er ikke for å være stygg, men det er bare for at man skal ha tenkt igjennom alt hjemme hos bruker» (Informant 1). Det samme uttrykker informant 5 på denne måten:

Må man noen ganger få et motspørsmål «man må jo kunne svare for det man sier». Stiller hverandre spørsmål hele veien for å øke bevissthet og spør og lur på «det er liksom sånn det foregår da. (Informant 5)

Dette indikerer høy toleranse for spørsmålsstillinger. Slik var det imidlertid ikke på teamenes begynnelse. Flere informanter påpeker overgangen fra starten med usikkerhet på å stille

spørsmål til trygghet med å stille hverandre spørsmål. Flere av informantene uttrykker eksplisitt at det å stille hverandre både undrende, bekreftende og kritiske spørsmål handler om trygghet. Informant 3 forteller at hun trodde h*n kunne virke kritisk fordi h*n stiller spørsmål, og at det i teamets startfase ble oppfattet som kritikk av det man hadde gjort, heller enn en undring rundt hva som fungerte og merket at andre gikk i forsvar. Å stille spørsmål kan nemlig innebære risikoen for å bli sett som ignorant, og viser seg å ha vært tilstede da rehabiliteringsteamet var nyetablert. Videre forteller h*n at da de var helt i startfasen så var det ikke smart å være langt foran de andre i forhold til å stille undrende spørsmål. «Da var det ikke nok trygghet rundt det, men det ble det senere» (Informant 3). Informant 4 peker også på tryggheten i forbindelse med det å søke hjelp, og viser også til utvikling i denne sammenheng: «Jo bedre kjent man blir, og tryggere man er på hverandre, jo lettere er det jo å spørre» (Informant 4).

4.2.2 Søke tilbakemeldinger

Å spørre om tilbakemelding fra andre medlemmer i teamet handler om å ta eget initiativ for tilbakemelding på egen praksis. Det å få tilbakemelding bidrar til læring og bedre utførelse av sentrale oppgaver. Søken etter bekreftelse, eventuelt avkreftelse, på noe fører med seg en risiko for å at egne ideer er feil eller ikke anerkjennes av andre. Det krever psykologisk trygghet å be om tilbakemeldinger da denne atferden innebærer at man settes i en sårbar situasjon.

Informant 6 forteller at det å søke og gi tilbakemeldinger er en naturlig del av diskusjonen de har daglig. Og at det bidrar til at man utvikler seg og gjør jobben på en bedre måte ved at det skjer gjennom hele arbeidsdagen. Flere av informantene viser også til at dette er en integrert del av måten de samarbeider på. Informant 3 sier det er noe man gjør hele tiden uten å være bevisst det, og informant 2 beskriver det slik:

Så det skjer ofte at du vet på en måte «ok, jeg bør gjøre det på denne måten, men jeg hører bare med en kollega». Eller at vi skriver journaler eller avsluttende journaler når vi avslutter noe og du på en måte har gjort alt. Har skrevet og oppsummert riktig. Også bare ber du en kollega «kan du bruke to minutter og gå igjennom, og bare si din mening. Et det bra nok? Eller har jeg glemt noe?». Så hender det at vi bare erkjenner det eller at vi kommer med noe. Og det blir tatt imot med åpne hender og takknemlighet. (Informant 2)

Flere av informantene uttaler at det aktivt etterspørres tilbakemeldinger og er en del av kommunikasjonen de har i teamet. Dataene tyder også på at dette er noe som verdsettes. Som informant 5 uttrykker det: «Vi setter pris på meningene til hverandre».

Samtlige av informantene trekker også i forbindelse med denne læringsatferden selv tråder mellom å søke tilbakemeldinger og psykologisk trygghet. Informant 1 uttrykker at de er flinke til å prate generelt mye gjennom hele dagen og forteller at tryggheten de føler på i teamet virker inn på hva man forteller, hvilke problemstillinger man legge frem, og hva man spør om tilbakemeldinger på. En annen informant sier: «Det dreier seg om trygghet da. Og det å være åpen, å ta imot det» (Informant 4). «Det» viser her til tilbakemeldinger. Informant 2 beskriver også at hvis du unngår dialog og tilbakemeldinger så klarer du ikke tenke annerledes. H*n forteller at man må søke tilbakemeldinger og søke hjelp, fordi «ett riktig spørsmål kan gjøre deg sint i første omgang, men veldig reflektert i etterkant. Og man finner mange mulige løsninger» (Informant 2).

Alle informantene påpeker at de føler seg trygge på å be om tilbakemeldinger, og at dette er en viktig handling for selv å bli bedre og levere en god tjeneste. Informantene forteller at de spør om tilbakemelding ofte, og at dette er en arbeidsform som er en del av teamets daglige virke. Først om fremst på fag og det kunnskapsbaserte, ikke atferd og det relasjonsmessige. De påpeker også sammenhengen mellom trygghetsfølelse og det å eksponere seg for tilbakemeldinger, det gjør personen sårbar.

4.2.3 Si ifra om feil og bekymringer

Et miljø kjennetegnet av psykologisk trygghet gjør det lettere, og dermed også vanligere, å rapportere og diskutere feil som er gjort (Edmondson, 2012). Et miljø preget av trygghet muliggjør troen på at fordelen ved å uttrykke sin mening, si ifra om feil og bekymringer, veier opp for ulempene dette kan medføre (Edmondson, 2004).

Alle informantene forteller at de er komfortable med å si meningene sine i temaet, og samtlige påpeker også viktigheten av dette. De må samarbeide tett og er avhengig av hverandres erfaringer, perspektiver og kunnskap for å komme frem til gode løsninger med brukeren i fokus. Eksempelvis sier informant 5 og 1 dette:

Alle sier meningen sin, og det er liksom den type kommunikasjon vi har. Og man er jo interessert i hverandres mening. Man blir jo spurt. Og man må ha en mening når man har vært og sett noe. Det er det som er jobben. (Informant 5)

Vi er jo et tverrfaglig team og det er veldig viktig at vi tenker høyt og at det er stor takhøyde for meninger og diskusjoner rundt brukeren, sånn at alle får sagt sine synspunkter. Det er alltid rom for diskusjoner. (Informant 1)

Samtlige av informantene presiserer at det er viktig at man får mulighet til å prøve seg frem og feile, og at dette bygger på åpenhet og trygghet i teamet. Informant 2 uttrykker det slik:

Det er lov å feile. Det er lov å prøve seg, det er lov å tenke litt kreativt. Av og til lykkes vi, av og til feiler vi. (Informant 2)

Informant 5 påpeker også at det er åpenhet og greit å gjøre feil, og at det blir tatt imot på en grei måte og at det «(...) er en sånn type jobb hvor ting kan glippe noen ganger og det er større konsekvenser gjerne av mindre ting og omvendt. Altså det er sånn som kan skje» (Informant 5). Informant 4 forteller at de deler alt i teamet, og at hvis noen har gjort en feil er det viktig å dele det slik at teamet kan lære av det. Dette kan tolkes som at de er flinke til å melde om feil.

Det er jo for det første at hvis det på en måte er en som har gjort noe feil, eller noe som har kommet litt feil ut så lærer vi jo av det. Også er det jo noe med å støtte hverandre i det også. (Informant 4)

Med tanke på å lære av feil nevner alle informantene at de lærer av det, men på spørsmål om hvilken praksis de har for å melde fra om feilsituasjoner og hvordan de går frem er min oppfatning at de ikke har tydelige rutiner på dette. Informantene og teamene som sådan ser ut til å ha litt ulike prosesser på hvordan de håndterer feil. Informant 1 og 2 forteller at hvis de har vært i en situasjon hvor de har gjort en feil, så tar de det opp helst samme dag eller morgningen etter og at de prater seg gjennom det. De ser på hva de gjorde feil, hva de burde gjort, og hvordan de skal gjøre det videre for å unngå denne feilen igjen. Informant 5 forteller også at de forsøker å lære av feilene de gjør i teamet hvis det er ting som burde vært gjort annerledes, men beskriver ikke hvordan de faktisk går frem for å dra nytte av det. Informant 6 forteller at de snakker om feilen, men at hva som blir gjort videre er avhengig av hva feilen går ut på. Dette tolker jeg som at de ofte tar tak i enkeltstående feil og problemstillinger som integrert del av oppgaven, men ikke har rutiner for å jobbe med feil og forbedring av disse feilene generelt sett. H*n forteller at de stort sett prøver å ikke gjøre en stor, alvorlig greie ut av feilsituasjoner. Og at det er lettere å ta ting med humor hvis det ikke er alvorlige feil. Informant 6 peker imidlertid på at dersom feilen er mer omfattende, eller går på at den ansatte

faktisk ikke har nok kunnskap, kan det være aktuelt med en ny opplæringsrunde. I likhet med informant 6 forteller informant 3 at de søker å ikke gjøre en stor sak ut av det å gjøre feil:

Og de ble tatt opp litt sånn at man landet saker. Litt sånn «ok, sånn er det. Dette bare setter vi en strek over for nå. Og at man lander det sammen». (Informant 3)

Mine funn viser at ved feil forsøker de å ikke gjøre saken større enn det den må være, og de tar tak i det i umiddelbar nærhet av hendelsen og «lander» den der og da. Denne måten å gjøre det på tolker jeg opprettholder den psykologiske tryggheten i teamene. Informantene opplever at medlemmene i teamene sier fra om feil og bekymringer uten forbehold, nærmest som om feil er vanlig i daglige situasjoner. De eskalerer eller fokuserer ikke på feilen mer enn nødvendig, og håndterer ofte feil som kilde til forbedring og innspill til hvordan løse neste sak.

4.2.4 Innovativ atferd

Edmondson (2004) forklarer innovativ atferd som det å komme med forslag til endringer, gjøre nye ting, eller ting på en ny måte for å oppnå nyttige utfall. Innovativ atferd vil i denne sammenheng bety at medlemmene i teamet foreslår utviklingsmuligheter for tjenesten mot bruker, og til nye og bedre måter å utføre arbeidet på. Tidligere presenterte funn viser at det er åpenhet og rom for å komme med innspill og ideer til å gjøre ting på andre måter. Flere av informantene forteller at de stadig endrer oppfatning og praksis for hva som skal gjøres for en bruker og tilpasser måten de gjør det på fortløpende. Dette for å øke effektivitet og gi bedre kvalitet i tjenesten. Innovasjon i det små virker som en integrert del av deres arbeidsmåte.

Informant 1 trekker frem at rapportering av feil har ført til nye rutiner. De har hatt saker hvor de har tenkt at neste gang de har et slik tilfelle så må de snu litt om på det og «begynne i andre enden» (Informant 1). Dette har ført til at de har måttet sette seg ned og lage nye rutiner som et eksempel. Videre forteller h*n:

Vi prøver nye ting stadig vekk, men eksperimenterer vel kanskje ikke så mye når det kommer til for eksempel nye slagpasienter så prøver vi å holde oss til det vi vet har effekt. Men det er klart ingen er like og vi prøver jo stadig nye ting. Noen har hørt om noe, eller lært noe nytt et eller annet sted hele tiden, så vi prøver jo alt mulig, men det er jo sånn at til hver sykdom eller utfordring så er det jo noen ting som alltid fungerer. (Informant 1)

Også informant 5 forteller at de normalt gjør ting på samme kjente måte i selve pasientbehandlingen, og sjelden foreslår nye arbeidsmetoder her. Informanten forteller samtidig at de stadig kommer med nye forbedringsforslag på administrative oppgaver, og viser til et eksempel i denne sammenheng. H*n forteller at teamet nylig ble enige om å innføre en ny mer effektiv rutine når de mottar meldingsrapporter fra sykehusene.

Informant 6 forteller at de ikke er så rutinstyrt, men viser likevel til at de har fått utviklet et tjenstedesign for å støtte og sikre arbeidsflyten. Tjenstedesignet har til hensikt å sette brukeren i sentrum og utvikle helhetlige tjenester.

Vi er jo ikke så veldig rutinstyrt hos oss. Fordi det er så utrolig mange forskjellig ... Det er så komplekst. Men vi har jo hatt en tjenstedesigner som en gang på en måte satte opp en arbeidsflyt da og som er på en måte den måten vi skal jobbe på. Så det er mer å på en måte tilstrebe og prøve å sørge for at vi fortsetter å jobbe på den måten.
(Informant 6)

Det å jobbe i et team med ulike faggrupper gjør at man utfordres til å tenke alternativt og er med på å dekke et bredere felt, som informant 3 sier: «Vi er jo alle faggrupper inne hos oss, så det er veldig spennende. Man tvinges til å tenke annerledes hver eneste dag» (Informant 3). Dette tyder på at de er innovative i sin daglige måte å skape resultater på. De fokuserer på resultatet og er åpne for beste måten å oppnå dette på.

Ordet innovasjon ble ikke benyttet av informantene, men jeg tolker det slik at de har innovativ atferd. De spør hvordan bli bedre, tenker nytt og er trygge på å søke, teste ut og innføre nye løsninger. Informantene er samstemte i at deres verdi er å levere best mulig nytte for brukeren, og at de løpende tilpasser utførelsen for å sikre høy faglig kvalitet og effektivitet.

4.2.5 Grensekryssende atferd

Grensekryssende atferd beskriver Edmondson (2004) som ekstern kommunikasjon med andre team og grupper. Det er gjennom slike aktiviteter team kan få klargjort prestasjonskrav, innhente informasjon og ressurser, og koordinere sine oppgaver med andre. Grunnleggende for teamenes arbeid er kontakt med brukerne, pasientene og deres pårørende; de menneskene de skal levere tjenesten til. Med tillitsmodellen skal som nevnt brukerne i større grad involveres for å få den hjelpen de trenger, dette med utgangspunkt i spørsmålet «Hva er viktig for deg?». Dette prinsippet reflekteres tidlig og tydelig i alle intervjuene. Som informant 2

uttrykker det: «Det er brukeren som er i fokus, og vi må i samarbeid med bruker finne ut hva som er viktig og best for den det gjelder». Dette tyder på at alle informantene er bevisst tjenestens mål og helt naturlig krysser tidligere grenser mot bruker og pårørende for å sammen skape en god tjeneste.

Alle informantene forteller at de samarbeider med andre team og grupper, både innad på huset og eksternt. Informantene forteller at de snakker med og samarbeider med andre team på tvers av de ulike tjenestene i samme sektor. Dette er fordi de har informasjon de selv ikke sitter på, eller fordi de ønsker å innhente en annen betraktning på saken. Dersom teamene skulle ha vanskelige brukersaker eller det skulle oppstå situasjoner som er vanskelige å løse, søker de hjelp internt og utenfor teamet. Informant 1 sier:

Når vi har en bruker er det vi som er inne og kjenner brukeren best, så vi prøver å løse det innad hos oss, men det er klart vi søker hjelp til det vi trenger (...) Vi må innhente informasjon om hver sak hele tiden. (Informant 1)

Alle informantene forteller at de oppsøker kunnskapen de trenger der den finnes og at de ofte må gå utover teamets grenser. Eksempelvis sier informant 5 og 6 at de har mange kontakter og har daglig dialog med sykehusene, fastleger, og har kontakt med boligkontoret, boligbygg, NAV og politi. De har også kontakt og dialog med andre team og generelt andre på huset med relevant informasjon. Slik informant 4 beskriver det så er de også raskt ute for å få tak i informasjon. H*n forteller at de er raske på telefonen, og ringer mye rundt til andre bydeler, sykehus med mer. Informant 3 forteller at de tidligere var med i et kunnskapsnettverk som inkluderte andre bydeler. De har også vært på samlinger for å dele kunnskap og lære.

Slik jeg tolker informantene oppsøker de kontinuerlig informasjon, kunnskap, hjelp og utenfor teamet. Og at de ber om støtte og bidrag der de trenger det. Dette kan oppsummeres med informant 1 som uttrykker det slik: «Vi bruker alt og alle rundt oss» (Informant 1).

Samtlige av informantene nevner kurs i sammenheng med grensekryssende atferd. Informant 1 forteller at det er mye å følge med på hele tiden, og at de prøver å få med seg det som er relevant for dem. Samtlige av informantene forteller at dersom noen blir sendt på kurs er det under forventning om at vedkommende skal dele det de har lært med resten av teamet. Slik jeg tolker det handler dette om å gjøre kunnskap til en felles ressurs, og noe som hele teamet kan dra nytte av. Også informant 3 trekker frem betydningen av å bruke egne ressurser: «Vi har hatt undervisning av de som har mer kompetanse på særskilte ting». Informant 3 forteller

videre at de tidligere hadde en felles faglunsj med det formål om å dele kunnskap og erfaringer enten rundt brukerhistorier eller rundt mer særskilte emner som eksempelvis kreftbehandling. Teamet inviterte en kreftpasient til å dele sin opplevelse og erfaringer.

Jeg tolker det slik at informantene har stor trygghet i det å søke informasjon og ha dialog med eksterne utenfor teamet. De virker sterkt motivert til å gi brukeren best mulig tjeneste og teamets mål, og påpeker nødvendigheten av å benytte hele nettverket sitt for å sikre dette. De benytter ulike formater som direkteoppfølging med eksterne, kunnskapsnettverk, kurs og konkrete saksdiskusjoner. Informantene signaliserer et sterkt ønske om å dele innhentet informasjon og ressurser internt i teamet.

4.2.6 Teamenes læringsprosesser

Edmondson hevder i sin teori at teamlæring er en dynamisk og kontinuerlig prosess mellom handling og refleksjon. Hun beskriver at team og organisasjoner som sådan burde ha som mål å drive utførelse-som-læring. Edmondson argumenterer for at læring burde være en del av det daglige arbeidet i team, på den måten at man tilpasser, justerer og innoverer samtidig som arbeidet utføres, ikke som en isolert del.

Refleksjon anses som essensielt for læring og utvikling både på individuelt og kollektivt nivå. Dersom et team skal lære av sine prestasjoner er det nødvendig å reflektere over deres nåværende og tidligere handlinger, prestasjoner og resultater. For et team belyser Edmondson at psykologisk trygghet er en sterk faktor for å fremme lærende atferd. Informantene har uttalt seg slik at det er funn som belyser «handling og refleksjon»-teorien og rammen for dette utover psykologisk trygghet. Flere presiserer også viktigheten av tryggheten i teamene. Samtlige informanter beskriver at tryggheten i teamene har vært og er avgjørende for hvordan arbeidet utføres, og hvordan samarbeidet og læringen i teamene foregår. Dette kan illustreres gjennom informant 4:

Vi er trygge på hverandre. (...) Den tryggheten er alfa omega. Alt for å kunne lykkes med noe. (Informant 4)

Informantene påpeker viktige følger av å være et autonomt team for egen verdiskaping, motivasjon og overordnet læringskontekst. Informant 5 uttaler:

Det er kanskje det som er en av fordelene med å være et autonomt team er at situasjoner skapes hele tiden underveis på en måte. Og man løser saker på forskjellige

måter alltid. Man tilpasser seg veldig. Det skjer jo hele tiden hver dag, kanskje uten at man reflekterer så mye over det også. (Informant 5)

Utsagnet illustrerer betydningen av at de er et autonomt team i forbindelse med den uformelle læringen i teamet, og mener dette er med på å skape nye situasjoner der teamet ofte må løse oppgaver på nye måter. Likeledes peker også informant 3 på verdien av å være et autonomt og tverrfaglig:

Det legger basisen for at dette (læringen) kan skje. Og det er oversiktlig. Du er et team. Du knytter relasjonelle bånd mellom teammedlemmene. Det er noe helt annet enn å jobbe fragmentert. Man drar nytte av hverandre. Samarbeid er veien å gå. (...) Og team er den ultimate tverrfaglige sammensetningen. (...) Jeg tror at team er definitivt altså en arbeidsform som jeg tenker er en sånn vinn-vinn-situasjon, for bruker og for ansatte. (Informant 3)

Som sett i delkapitlene tidligere i kapittelet så engasjerer teamene og medlemmene seg aktivt i læringsatferd gjennom hele dagen, og er en del av måten de samarbeider på. Dette bekreftes i informantenes skildringer i intervjuene hvor de snakker om læring på et mer overordnet nivå. Dette kan eksemplifiseres gjennom informant 3 og 4:

Den småjusteringen, den skjer underveis. Hele tiden. Den skjer daglig vet du. Det handler om å være i kontinuerlig læring. (Informant 3)

Det skjer hele tiden. Vi lærer jo hele tiden. Fordi vi jobber som vi gjør. Det tvinger seg frem. Hvis du ikke tar imot læring så får vi ikke dette til å fungere. Det henger sammen. (Informant 4)

Disse utsagnene illustrerer at læringsprosessene i teamet er preget av kontinuitet og at det skjer gjennom at de utveksler informasjon, handler, justerer og tilpasser hele tiden. Videre tolker jeg det også som at læring i teamene skjer daglig, stort sett uformelt, fortløpende og til en viss grad ubevisst.

Flere informanter påpeker at det kanskje er litt mangelfull metodikk og tidsbruk til læring, samtidig som de fleste uttrykke at det fungerer tilfredsstillende og er tilstrekkelig. Samtlige forteller at de ikke setter av tid til å reflektere over hva de gjør og hva som kan forbedres, men at det jobbes med det hele tiden, og at det skjer kontinuerlig. En informant sier: «Det meste skjer kontinuerlig, og ganske akutt på en måte for det er så vanskelig å planlegge dagene, man vet aldri hvor mange saker vi får, og hvor mye det er» (Informant 6). Flere informanter formidler at det ikke settes av tid og ressurser til større gjennomganger. De planlagte fokuserte, men mindre gjennomgangene nedprioriteres ofte grunnet travel hverdag. De fleste

uttrykker at de mindre refleksjonene integrert som en del av det daglige arbeidet er tilstrekkelig for deres praksis.

Når det gjelder konkrete dedikerte tiltak forteller informant 6 at det skal gjennomføres en verdistrømanalyse (et verktøy ofte brukt i arbeidet med kvalitetsforbedringsmetoden Lean) i nærmeste fremtid. Informanten beskriver at dette er for å tydeliggjøre bruken av deres ressurser og for å få en oversikt over kompleksitet og forbedringsområder. Og h*n sier videre at h*n håper på at det kanskje kan få kompliserte saker frem i lyset, og mer helhetlig gjennomarbeidelse.

4.3 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg trukket ut relevante funn fra intervju som kan være nyttig for å kunne besvare og problematisere problemstillingen og forskningsspørsmålene for studien.

Oppsummert viser mine funn at alle de fem forløperne til psykologisk trygget er gjeldene i teamene. De organisatoriske rammebetingelsene som kan skape gode forhold for utvikling av et psykologisk trygt teammiljø og klima er betydelig tilstede. Dette er ifølge teorien et godt grunnlag og et utgangspunkt for at team kan utvikle sterk psykologisk trygghet og et læringsklima tuftet på åpenhet, ærlighet, respekt og tillit der man engasjerer seg i læringsatferd. Funnene viser at begge teamene har åpne, imøtekommende, inkluderende og veiledende teamledere, relasjoner basert på gjensidig tillit og respekt der teamene har tillit til hverandres avgjørelser og anerkjenner alles kunnskap og bidrag, en uformell gruppedynamikk der kjennskap og humor er sentralt, praksisfelt der de kan dele tanker, sparre med hverandre og teste ulike fremgangsmåter, og en støttende organisasjonskontekst der forholdene skapt av tillitsmodellen spesielt fremkommer som viktig.

I forbindelse med læringsatferd viser funnene at det er lav terskel for å spørre om hjelp, søke tilbakemeldinger, si ifra om feil og bekymringer, foreslå nye måter å gjøre ting på. Alle uttrykker at de føler seg komfortable med, og trygge, på å ytre sine meninger, søke hjelp, søke tilbakemeldinger, melde fra om feil og foreslå nye måter å gjøre ting på. Denne atferden viser seg gjennom funnene å være grunnleggende for måten de utfører arbeidet på i teamene, og at dette derfor er atferd som praktiseres hyppig på daglig basis. Gjennomgående i empirien påpekes det at teamene består av ulike faggrupper, og at de dermed har ulik fagkunnskap. Informantene understreker derfor tverrfaglighet, samarbeid og det at de er selvstyrte som en nødvendighet for å gjøre arbeidet og levere gode tjenester, og at læringsatferden er avgjørende i denne forbindelse for å dra nytte av hverandre. Funnene indikerer at medlemmene i teamene

er avhengige av hverandre i arbeidet og at samarbeidet fordrer at man ikke er engstelig for hvordan andre vil reagere på ens atferd. Gjennom intervjuene ble det også tydelig at den psykologiske tryggheten i teamene var grunnleggende for denne type atferd. Dette ble uttrykt både implisitt og eksplisitt ved at de selv pekte på sammenhengen mellom disse forholdene.

5 Diskusjon

Gjennom analysen har jeg brukt det teoretiske rammeverket som verktøy for å finne svar på oppgavens forskningsspørsmål. Ved å analysere kvalitative data fra semistrukturert intervju har jeg tilegnet meg en ny og dypere forståelse uttrykt gjennom funn og analyse. I dette kapittelet vil jeg diskutere oppgavens problemstilling opp mot funn og anvendt teori. Jeg vil også diskutere eventuell diskrepans mellom teamene, samt reflektere over mine funn i sammenheng med teorien anvendt i studien. Gjennom å sammenholde svarene på forskningsspørsmålene vil oppgavens problemstilling besvares. Problemstillingen som ligger til grunn for min studie er som nevnt i oppgavens introduksjon: «Hva er gode forutsetninger for læring i et helsetjenesteteam, og hvordan lærer de?», og følgende forskningsspørsmål skal besvares:

- *Hvordan foregår læring i tverrfaglige, selvstyrte helse- og omsorgsteam?*
- *Hvilke organisatoriske rammebetingelser har vært viktige for utviklingen av psykologisk trygghet i teamene?*

I første del av diskusjonen, 5.1, undersøkes og diskuteres hvorvidt de teamene jeg har utført min undersøkelse kan karakteriseres som team, og konkret som tverrfaglige team. Deretter i 5.2 blir funnene vedrørende teamlæringsatferd og opplevd psykologisk trygghet diskutert for å svare på det første forskningsspørsmålet. I dette delkapittelet belyses også hvorvidt teamene driver utførelse-som-effektivitet eller utførelse-som-læring basert på Edmondson sine beskrivelser. I 5.3 diskuteres forhold med mål om å besvare det andre forskningsspørsmålet. Avslutningsvis diskuteres anvendelsen av Edmondson sitt teoretiske rammeverk i studien i 5.4.

5.1 Tverrfaglighet og teamene

Før jeg belyser forskningsspørsmålene vil jeg vurdere i hvilken grad de teamene jeg har undersøkt kan betegnes som tverrfaglige og som team. Jeg velger å gjøre dette fordi det er relasjoner i team og teamarbeid Edmondson sin teori tar utgangspunkt i, og en diskusjon om teamene som konstellasjoner anses derfor som en nyttig bakgrunn for den videre diskusjonen. Det som kjennetegner tverrfaglig samarbeid er at det fordrer tett samhandling og interaksjon mellom personer med ulik faglig bakgrunn, jamfør Lauvås og Lauvås (2004). Så er tilfellet i teamene jeg har undersøkt. Teamene er sammensatt av individer med ulike fagbakgrunner, og

det er tydelig at de jobber tverrfaglig og ikke flerfaglig da de arbeider sammen gjennom direkte kontakt. Informantene påpeker gjentatte ganger at de er gjensidig avhengige av hverandre, og at de jobber bevisst og aktivt på tvers av fagene gjennom hele arbeidsdagen. Funnene sett opp mot teori indikerer at samarbeidet er preget av at de arbeider på tvers av faggrenser og tilstreber en helhetlig tilnærming og forståelse for å nå sine mål, og det kan følgelig konkluderes med at teamene er tverrfaglige. Kompleksiteten i teamenes oppgaver er et godt eksempel på nødvendigheten av tverrfaglighet i det moderne samfunn, jamfør Edmondson og Lei (2014) og Lauvås og Lauvås (2004).

Et team beskrives som en liten flerfaglig gruppe med felles formål og ansvar for at de oppnår resultater, jamfør Assmann (2008). Videre er det noen karakteristikk som kjennetegner team, og disse er felles identitet, felles mål, gjensidig avhengighet, personlig interaksjon, gjensidig påvirkning og felles ansvar (Assmann, 2008; Katzenbach & Smith, 1993; Levi, 2014; Proehl, 1997, referert i Newell et al., 2009). Jeg vil nå se om dette er kjennetegn man kan finne hos de to teamene i min studie.

Felles identitet handler om å føle seg som en del av teamet. Funnene i analysen viser at alle informantene føler seg som en del av teamet, og at de samarbeider godt. De forteller at de har en sterk fellesskapsfølelse, er en sammensveiset gjeng og har et godt samhold. At informantene refererer til «teamet», «alle» og «vi» gjentatte ganger er også med å underbygge at dette er tilstede. Vurderingsteamet har noen medlemmer som sitter et annet sted i bygget enn der majoriteten av teamet sitter samlet. Det kan ikke utelukkes at disse har en annen oppfatning av felles identitet, da jeg ikke har intervjuet noen av disse.

Begge teamene har et *felles mål* om å arbeide for brukernes og pasientenes beste. Det overordnede målet er likt og tydelig for alle medlemmene og er med på å styrke teamfølelsen og retningen for arbeidet. Likevel har medlemmene i teamene ulike områder, saker eller brukere de har et særskilt ansvar for å holde i og følge opp, så alle arbeider også med ulike individuelle mål.

I og med at teamene er tverrfaglig organisert er medlemmene *gjensidig avhengige* av hverandre på den måten at alles kunnskap og kompetanse er nødvendig for teamets arbeid. Dette påpekes av informantene gjentatte ganger. Arbeidet er preget av komplekse, sammensatte problemstillinger og de er avhengige av å hjelpe hverandre og dra nytte av hverandres kunnskap og erfaringer for å løse oppgavene. Teamene har sjelden saker hvor alle

er allokert, men alle bidrar med å stille reflekterende spørsmål, komme med innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Personlig interaksjon innebærer å kommunisere og dele informasjon. Alle informantene forteller at de deler den informasjonen og kunnskapen som de tenker kan være nyttig for andre i teamet. Informanter fra begge teamene trekker frem verdien av at alle medlemmene vet mest mulig, for at de skal være mindre sårbare.

I teamarbeid skal også alle influere hverandre på en eller flere måter, altså kjenne en *gjensidig påvirkning*. Informantene viser til hvordan andres innsikt og meninger er verdifull når de står overfor komplekse brukersaker. Alle har områder de er gode på og informantene fremhever derfor at de man må dra nytte av hverandres kompetanse. Dette indikerer at det foreligger en gjensidig påvirkning blant medlemmene i teamene.

Den siste karakteristikken er *felles ansvar*, og går ut på at alle medlemmene i teamet har en følelse av felles ansvar for teamets arbeid og resultater. De to teamene uttrykker et sterkt felles ansvar for tjenesten overfor brukerne og de underliggende arbeidsprosessene. Videre uttrykker de gjensidig ansvarlighet for å oppnå sine felles resultatmål.

Gjennom diskusjonen så langt fremkommer ingen ulikheter mellom teamene hva angår karakteristikker for team med utgangspunkt i teorien. Dette kunne imidlertid ha vært avvikende grunnet teamenes ulike formål og oppgaver. De kunne også hatt ulikheter grunnet teamdynamikker og teamenes levetid. Rehabiliteringsteamet består av et mindre antall medlemmer enn vurderingsteamet, og vurderingsteamet som helhet er ikke lokalisert på samme kontor. Hvorvidt dette påvirker teamets felles identitet er uvisst, men jeg får ikke inntrykk av at dette skaper noen utfordringer hva gjelder samarbeidet. Videre kan dette indikere at alle medlemmene i dette teamet ikke er like avhengige av hverandre, men at de samarbeider etter behov.

Basert på ovenstående diskusjon vises det at begge teamene har de seks karakteristikkene som kjennetegner team, som illustrert i Tabell 2. Alt tatt i betraktning er det dermed rimelig å konkludere med at de to aktuelle teamene kan kategoriseres som tverrfaglige team i kontekst av å diskutere oppgavens forskningsspørsmål i videre diskusjon.

Tabell 2. Kriterier for team basert på litteratur presentert i 2.1.1 mot hva jeg fant i teamene.

Kriterier for team	Rehabiliteringsteamet	Vurderingsteamet
Felles identitet	✓	✓
Felles mål	✓	✓
Gjensidig avhengighet	✓	✓
Personlig interaksjon	✓	✓
Gjensidig påvirkning	✓	✓
Felles ansvar	✓	✓

5.2 Hvordan foregår læring i tverrfaglige, selvstyrte helse- og omsorgsteam?

Analysen viser at begge teamene engasjerer seg aktivt i læringsatferd. Det kommer tydelig frem at medlemmene søker hjelp, stiller spørsmål, søker tilbakemeldinger, melder fra og diskuterer rundt feil eller uventede utfall, foreslår nye måter å gjøre ting på, og kommuniserer og samarbeider med eksterne aktører for å innhente informasjon. Deres læringsprosesser er preget av kontinuitet og den skjer i det små som en del av det daglige arbeidet. Bruk av læringsatferden virker som en integrert del av den primære arbeidsformen i det å utføre deres oppgaver og levere gode tjenester. Datamaterialet tyder på at disse teamene er lærende team, da det læringsorienterte handlingsmønsteret er kjennetegnet av hyppig bruk av læringsatferd og kontinuitet i læringsprosessene. Videre tyder det på at atferden bidrar til at teamene stadig utvikler seg og tilpasser seg omgivelsene og omstendighetene. Læringen i teamene skjer gjennom små justeringer og tilpasninger som en kontinuerlig prosess mellom handling og refleksjon slik Edmondson definerer teamlæring.

Slik det fremkommer i analysen er det store likheter mellom teamene når det kommer til teamlæring. Begge teamene lærer gjennom kontinuerlige prosesser mellom handling og refleksjon. Og det ser ut til at de utnytter mulighetene som ligger i det daglige arbeidet. Gjennom analysen har det blitt tydelig at begge teamene er like avhengige av læringsatferd i deres arbeid. Dette selv om de har ulike oppgaver og formål. En mulig forklaring på dette kan være at til tross teamenes ulikheter er oppgavene de skal løse av samme karakter. Begge teamenes oppgaver er komplekse og sammensatte og fordrer aktiv problemløsning og samarbeid for å komme frem til gode løsninger og utførelse. Likheten i teamenes læringsatferd og prosesser kan også forklares med at begge teamene er tverrfaglige og

selvstyrte. Det ovenstående tyder på at teamorganiseringen bidrar til å skape gode muligheter for læring i teamene.

Analysen viser at begge teamene aktivt engasjerer seg i alle de fem typene læringsatferd og har en reflekterende og lærende praksis. Funn viser dog at det er mindre aktivitet i begge teamene når det kommer til å fullføre arbeidet med meldte feilsituasjoner. Datamaterialet tyder på at alle føler seg trygge på å melde fra om feil og bekymringer, og at de gjør det dersom feil har oppstått. Det tyder derfor på at årsaken til manglende fullføring av arbeidet ikke er mangel på læringsatferden i seg selv eller på psykologisk trygghet. Det fremgår imidlertid at det er en manglende praksis på hvordan de drar nytte av feil for å lære. I henhold til teorien savner jeg en eksplisitt beskrivelse av hvordan refleksjonene og arbeidet med å lære av feil foregår.

Teamene har forsøkt ulike tiltak for å gjennomføre en større og mer bevisst refleksjon over teamenes praksis, men har i liten grad fått kontinuitet i tiltakene. Det er ingenting som tyder på at dette skyldes mangel på psykologisk trygghet i teamene. Jeg får heller inntrykk av at det skyldes mangel på tid og prioritet. Alle informantene uttrykker imidlertid at de refleksjonene som skjer gjennom arbeidet og samspillet mellom medlemmene i teamene dekker det behovet de har for å yte gode tjenester. Likevel kunne det ha bidratt til økt refleksjon og læring med andre reflekterende aktiviteter, noe samtlige av informantene også nevner. Dette resonnementet tyder på at teamene har et forbedringspotensial i læringsorientert atferd.

Den psykologiske tryggheten i teamene manifesteres gjennom måten medlemmene samarbeider og lærer på. Analysen viser i likhet med Edmondson sin teori at den psykologiske tryggheten fasiliteter læringsatferden og bidrar til at teamene genererer konstruktive læringsprosesser. Jeg har ikke grunnlag for å si noe om årsak-virkningsforhold. Likevel indikerer mine funn at det ser ut til å være en sammenheng mellom psykologisk trygghet og læringsatferd. Dette fordi samtlige av informantene eksplisitt beskriver at den tryggheten de føler på i teamene er grunnleggende for den lærende atferden de praktiserer.

Et psykologisk trygt klima handler om i hvilken grad teammedlemmene oppfatter sitt arbeidsmiljø som «trygt nok» til å ta mellommenneskelige risikoer, og hva de tror konsekvensene av det blir, jamfør Edmondson (1999, 2005). Analysen viser at begge teamene aktivt benytter seg av de ulike typene læringsatferd, og dette indikerer at medlemmene i teamene opplever teamene som trygg arena for å ta de risikoene som ligger i denne atferden.

Edmondson nevner fire typer mellommenneskelige risikoer man kan møte i team gjennom egne handlinger, og da spesielt ved læringsatferd. Disse er risikoen for å bli sett som uvitende, inkompetent, negativ eller forstyrrende, jamfør Edmondson (2005, 2012). Analysen viser at informantene opplever teamene som trygt nok til å ta mellommenneskelige risikoer og dette ser videre ut til å være av betydning for teamenes uformelle læringsprosesser. Analysen viser at det ofte er uenigheter i teamene og samarbeidet er kjennetegnet av pågående diskusjoner. Det ser dermed ikke ut som at det gode samholdet og vennskapet i teamene er til hinder for å stille kritiske spørsmål og ytre konstruktive meninger. Dette vitner om en «speak up»-kultur i tråd med Edmondson sine beskrivelser.

Analysen viser også en felles og omforent oppfattelse av den psykologiske tryggheten i teamene. Denne samstemte oppfatningen av den psykologiske tryggheten i teamene ses i tråd med Edmondson sin påstand om at psykologisk trygghet er et gruppefenomen, noe som karakteriserer en hel gruppe som en enhet. Resonnementet bak dette er at medlemmene i teamene jobber tett sammen, utsettes for de samme kontekstuelle påvirkningene, og fordi deres oppfatninger har bakgrunn i de samme erfaringene og følgelig er noe som kjennetegnes på teamnivå. Studiens funn er med dette med på å underbygge at psykologisk trygghet er et gruppenivåfenomen; at en slik gruppekonstruksjon er karakteristisk for teamene i sin helhet, jamfør Edmondson (1999, 2004, 2012). Det er imidlertid ingen selvfølge at to team i samme organisasjon opplever teamklimaet likt da det ikke er noe som kjennetegner en hel bedrift eller organisasjon. Således er det interessant at begge teamene jeg har studert har relativt like oppfatninger av den mellommenneskelige konteksten, dynamikker og relasjoner, samspill og læringsatferd. De to teamene har tross alt ulike formål, oppgaver, teamledere, medlemmer og lokasjonsmønstre. Således kan en mulig forklaring være at begge teamene består av medlemmer med ulike faggrupper, de er selvstyrte og at teamenes oppgaver har samme karakteristikk. Dette kan gi grunn til å tro at tverrfagligheten og delegeringen har en positiv effekt hva gjelder teamrelasjoner og læring. Slik analysen viser er teamene opptatt av å gjøre hverandre gode og dra nytte av hverandres kunnskap slik at teamet som helhet presterer bedre. Allen & Hecht (2004) hevder at den store utbredelsen av team ikke tar hensyn til empirisk forskning og teori på området. Studiens to team ser imidlertid ut til å ha lyktes med denne arbeidsformen og de viser at den psykologiske tryggheten i teamene er viktig for læringsatferd og godt samarbeid.

Edmondson (2008) mener organisasjoner og team burde søke og jobbe mot å drive utførelse-som-læring heller enn utførelse-som-effektivitet. Dette handler om å se på arbeid som en måte

å lære på ved at man justerer, improviserer eller innoverer samtidig som arbeidet utføres. Funnene indikerer at teamene jeg har undersøkt driver utførelse-som-læring. For å ha grunnlag for å vurdere dette har jeg valgt å sette situasjonen i teamene jeg gjorde min undersøkelse i opp mot Edmondson sine karakteristikker i Tabell 3:

Tabell 3. Utførelse-som-effektivitet vs. utførelse-som-læring (Edmondson, 2008, s. 63) og hva jeg fant i teamene.

Execution-as-efficiency	Execution-as-learning	Rehabiliteringsteamet & Vurderingsteamet
Leaders provide answers.	Leaders set direction and articulate the mission.	Teamlederne har et overordnet ansvar og setter i gang prosesser. Gjennom at de har ansvar for daglig drift følger de opp at oppgaver blir tatt tak i. De informerer og kommer med forslag til løsning og organisering. Teamlederne har en deltakende og veiledende atferd.
Employees follow directions.	Employees (usually in teams) discover answers.	Medlemmene i teamene fordeler oppgaver seg imellom og bestemmer hvordan arbeidet skal utføres. De tverrfaglige, selvstyrte teamene kommer i fellesskap frem til de beste løsningene for brukerne gjennom åpen dialog, refleksjon og diskusjon.
Optimal work processes are designed and set up in advance.	Tentative work processes are set up as a starting point.	Teamene starter sine arbeidsprosesser med den innstilling at den kan og mest sannsynlig må tilpasses og justeres underveis. Oppgavefordelingen og innholdet settes opp som et utgangspunkt, men de innhenter annen kompetanse og endrer tiltakene forløpende.
New work processes are developed infrequently; implementing change is a huge undertaking.	Work processes keep developing; small changes - experiments and improvements - are a way of life.	Teamene er i kontinuerlig utvikling. De gjør forbedringer og finner nye rutiner og prosedyrer på ting ettersom behovet melder seg. Oppgavene er komplekse og beste praksis videreutvikles. Videreutvikling på feltet skjer også gjennom eksternt samarbeid og innhenting av nye metoder og verktøy.
Feedback is typically one-way (from boss to employee) and corrective ("You're not doing it right.")	Feedback is always two-way: The boss gives feedback in the form of coaching and advice; team members give feedback about what they're learning from doing the (ever-changing) work.	I teamene er det helt klart toveiskommunikasjon. Teamlederne lytter til de andre medlemmene, veileder og oppfordrer til å dele sine meninger og perspektiver. Teamlederne er åpne for innspill, innvendinger og diskusjoner, og oppmuntrer andre til å «speak up». Teammedlemmene reflekterer og lærer i fellesskap.
Problem solving is rarely required; judgement is not expected; employees ask managers when they're unsure.	Problem solving is constantly needed, so valuable information is provided to guide employees' judgement.	Teamenes arbeid er basert på ulike og sammensatte henvendelser og saker, og problemløsning er deres måte å arbeide på. Teammedlemmene får tilgang på all relevant informasjon for å løse oppgavene og ta gode avgjørelser.

Fear (of the boss or of consequences) is often part of the work environment and generally does not appreciably harm the quality of execution; it may even motivate effort and attentiveness in those facing an otherwise dull task.	Fear cripples the learning process: It inhibits experimentation, lower awareness of options, and discourage people from sharing and analyzing insights, questions, and problems.	Teamene virker å ha høy grad av psykologisk trygghet - ingen tegn på frykt. Medlemmene engasjerer seg aktivt og hyppig i læringsatferd. De oppmuntre hverandre til å dele meninger, og diskusjon og refleksjon er en integrert del av teamenes arbeid.
---	--	--

Tabellen er satt opp med utgangspunkt i Edmondson sine karakteristikk for de ulike tilnærmingene til utførelse av arbeid. Ved å sammenligne teamenes atferd opp mot innhold i utførelse-som-effektivitet og utførelse-som-læring kan det konkluderes med at teamene driver utførelse-som-læring. Dette vil si at teamenes utførelse av arbeid fokuserer på læring fremfor kun effektivitet, og innebærer kontinuerlig læring gjennom handling og refleksjon. Dette er videre gode forutsetninger for suksessfullt, bærekraftig arbeid i et kunnskapsintensivt samfunn i stadig utvikling i tråd med Edmondson (2008) sine beskrivelser. Videre ser dette ut til å stemme godt overens med foregående diskusjon som viser at begge teamene aktivt engasjerer seg i læringsorientert atferd.

5.3 Hvilke organisatoriske rammebetingelser har vært viktige for utviklingen av psykologisk trygghet i teamene?

Analysen viser at teamene har gode forutsetninger for utvikling av høy grad av psykologisk trygghet da alle de organisatoriske rammebetingelsene er tilstede. Analysen viser også at informantene er bevisste de ulike forløperne til psykologisk trygghet og at de beskriver alle de organisatoriske rammebetingelsene som viktige. De presenterte funn tydeliggjør at teamlederne praktiserer de sentrale aspektene ved teamlederens atferd relatert til å fasilitere psykologisk trygghet. Den ønskede lederatferden virker naturlig og selvsagt så det er lett å adoptere den. Atferden virker også så integrert i arbeidsmåten at den ikke eksplisitt legges merke til. Det reflekteres gjennom at informantene stusset over spørsmål som omhandlet teamlederens atferd og rolle for trygghet i teamene, fordi den virket så innlysende og internalisert.

Videre viser analysen at relasjonene mellom teammedlemmene er god og basert på gjensidig tillit og respekt. I teamene uttales det, i likhet med teorien, at tillit er helt essensielt for den

psykologiske tryggheten. Tilliten og respekten medlemmene har til hverandre gjør at de stoler på hverandres avgjørelser, og at de kan ha diskusjoner og være uenige uten at dette går utover relasjoner. Det viser seg også at den uformelle gruppedynamikken i teamene trekkes frem som viktig for den tryggheten det er i teamene i dag. Deres uformelle dynamikk er preget av at de kjenner hverandre godt og bruker mye humor. Dette bidrar til at de kjenner hverandres grenser og blir tryggere på hverandre.

Et par av informantene fra rehabiliteringsteamet uttrykker at de i starten ikke var komfortable med å stille spørsmål, søke tilbakemeldinger og si ifra om feil og komme med innspill. Årsaken til dette kan være som de sier at de ikke var trygge i egen rolle fra start. Disse informantene jobbet tidligere under bestiller-utfører-modellen. I samme team var det medlemmer som raskt følte seg trygge i egen rolle, disse hadde bakgrunn i selvstendig individuelt arbeid. På tross av at de raskt følte seg trygge i egen rolle påpekte de også at det tok litt tid å etablere et psykologisk trygt miljø. Dette tyder på at psykologisk trygghet i teamene forutsetter at majoriteten føler seg trygge i egen rolle først. Det andre teamet består av medlemmer som var vant til å arbeide selvstendig og jeg fikk ikke inntrykk av at de opplevde trygghetsutfordringer slik som i rehabiliteringsteamet. På bakgrunn av ovenstående ser jeg en sammenheng mellom at flertall må ha trygghet i egen rolle og at teamet som helhet kan utvikle et psykologisk trygt arbeidsmiljø.

Analysen viser at medlemmene i teamene drar nytte av hverandres kunnskap, kompetanse, erfaringer, perspektiver og at dette både bidrar til trygghet i arbeidet og faglig kvalitet. Begge teamene bruker teamet som en refleksjons- og læringsarena for å fortelle om og teste ut ulike fremgangsmåter og scenarioer med hverandre. Mine funn indikerer at dette skaper trygge rammer for å teste ut antagelser, og kunne øve på praksis uten at feil får konsekvenser. Videre indikerer det også at refleksjon og læring er noe som verdsettes. I min studie er det disse handlingene som utgjør det Edmondson betegner som praksisfelt. Selv om praksisfeltet i min studie ikke er helt lik Edmondson sin beskrivelse vil jeg påstå at dette omhandler det samme og har de samme positive effektene. En videre refleksjon rundt dette er at Edmondson sin beskrivelse av praksisfelt muligens er litt for kontekstuell.

Begge teamene uttrykker at de får den informasjonen og støtten de trenger fra organisasjonen for å gjøre et godt arbeid og nå sine mål. Dette virker å bidra til trygghet i teamene da de har og får de ressurser som er nødvendig for at de skal jobbe slik de gjør.

De ulike organisatoriske rammebetingelsene diskutert ovenfor viser at alle forløperne til psykologisk trygghet som Edmondson presenterer både er tilstede, og virker å være viktige for utviklingen av den psykologiske tryggheten i de to tverrfaglige, selvstyrte teamene. Analysen viser hvordan de organisatoriske rammebetingelsene går sammen og skaper en grunnmur for et godt samarbeidsklima og godt teamarbeid. På denne måten samstemmer mine funn med teorien, men det er likevel noen funn jeg ønsker å trekke frem og diskutere nærmere.

Gjennom analysen har jeg blitt oppmerksom på hvor komplekse omstendigheter teamene jobber i, og hvor mange ulike forhold som kan virke inn på utviklingen av den psykologiske tryggheten. Edmondson tar mange forhold og faktorer i betraktning, men påpeker at teamlederens handlemåte og atferd er spesielt viktig for å utvikle et psykologisk trygt miljø. Edmondson påstår at teamlederen er nøkkelen for å etablere et team med høy grad av psykologisk trygghet. Både med utgangspunkt i egen væremåte og atferd, og deres rolle i å legge til rette for de andre forløperne. Analysen i denne studien viser derimot at informantene ikke tillegger teamlederens atferd og rolle så stor betydning da det i disse teamene i større grad er alles ansvar å handle og bidra til trygghet på denne måten. Informantene beskriver at alle i teamene har like mye ansvar for å bidra til et åpent, ærlig og trygt teamklima og et fruktbart læringsmiljø.

Teamlederens atferd og rolle for utvikling av psykologisk trygghet bekreftes viktig, og det kan tenkes at fraværet av denne lederatferden kan ha negative konsekvenser. Men analysen viser at den organisatoriske konteksten med tverrfaglige og selvstyrte team trolig legger til rette for de samme effektene som teamlederens atferd. Dette tyder på at teamlederens atferd og rolle kanskje ikke er av like stor betydning som det fremstilles i Edmondson sin teori. Følgelig gir det grunn til å diskutere om teorien burde ta hensyn til kulturell og kontekstuell variasjon og omkringliggende faktorer i større grad.

I analysen er det tydelig at tillit er essensielt for den opplevde tryggheten i teamene. Både at medlemmene i teamene har tillit til hverandre, men også at det har blitt vist tillit fra ledelsen og organisasjonen som sådan gjennom tillitsmodellen. Tillitsmodellen, som nedfelt i teamorganisering med helhetlig ansvar for resultater, ser i denne studien ut til å danne ekstra gode forutsetninger for høy grad av psykologisk trygghet. Det ser med dette ut som omkringliggende faktorer som organisatorisk tilrettelegging, kultur, styringsmodell, lederkultur med mer påvirker eller inngår i organisatoriske rammebetingelser. Støttende

organisasjonskontekst er en av forløperne i Edmondson sin modell. Edmondson sin teori fokuserer på informasjon og ressurser, men beskriver i liten grad at det også kan handle om større organisatoriske forhold. Hennes beskrivelse fremstår derav som noe forenklet.

Teamene jeg har undersøkt har ikke en så synlig og sentral lederrolle slik Edmondson sin teori fremlegger den. En mulig forklaring på dette kan være at teamene er selvstyrte og at studien er situert i norsk kontekst. Teamlederne ser i denne studien ut til å ha en oppfølgende rolle som først blir tydelig ved behov for aksjon. Mine funn tyder på at ledelse utøves på mange nivåer og plan i en organisasjon, og at dette er vel så viktige for å utvikle et psykologisk trygt teamklima som lederens atferd og rolle i teamene. Et poeng i denne sammenheng er at teamene i denne studien har stabile teamstrukturer, mens Edmondson sin teori i stor grad er utviklet basert på aksjonsteam som innebærer en mer dynamisk anvendelse av team, og i kontekster der team ofte skapes like fort som de oppløses. Teamlederen har derfor en betydelig rolle for å skape trygghet raskt i teamet (Edmondson, 2003). Teorien er også utviklet i en amerikansk kontekst. Den amerikanske ledertradisjonen kjennetegnes av sterke og tydelige ledere, og amerikanske virksomheter er i større grad enn norske preget av hierarkisk struktur. I den norske arbeidslivsmodellen står demokratiske verdier som medvirkning og medbestemmelse sterkt (Levin & Rolfsen, 2015). Dette illustrerer at praktisering av ledelse er kontekstavhengig og bør tilpasses situasjonen man står overfor.

Dataene tyder på at det som virkelig er viktig og sentralt når det kommer til de organisatoriske rammebetingelsene er at forløperne samvirker, og i tilstrekkelig grad legger til rette for psykologisk trygghet. Alle forløperne trenger ikke nødvendigvis være teoretisk perfekte, bare det blir et nett av tilstrekkelig støtte. Tilsynelatende er summen av forløperne viktigere enn betydningen av den enkelte faktor.

Disse toneangivende refleksjonene viser at teorien har potensialer for videreutvikling. Basert på diskusjonen argumenterer jeg for at teorien er preget av Edmondson sin forskningskontekst. Det foreslås derfor at videreutvikling av teorien kan omhandle nasjonale og kulturelle forskjeller og dets innvirkning på teorien. Utover disse refleksjonene vil jeg i det følgende diskutere erfaringen med anvendelsen av Edmondson sin teori i studien på et mer generelt grunnlag.

5.4 Anvendelse av teorien i studien

Edmondson sitt teoretiske rammeverk om psykologisk trygghet og teamlæring har spilt en sentral rolle i denne oppgaven. Rammeverket er brukt som analyseverktøy i denne studien og et formål med denne oppgaven var derfor også å få erfaring med Edmondson sitt rammeverk. I denne delen av diskusjonen vil jeg gjøre noen vurderinger rundt bruken og opplevd nytte av anvendelsen av teorien, samt diskutere noen utfordringer.

Edmondson sitt teoretiske rammeverk erfares som nyttig for å studere psykologisk trygghet og teamlæring. De organisatoriske rammebetingelsene, den opplevde psykologiske tryggheten og teamlæringsatferd kan brukes til å forklare hvilke forhold som legger et godt grunnlag for høy grad av psykologisk trygghet i team, og hvorfor psykologisk trygghet i team er viktig. Dette spesielt med henblikk på teamlæring. Med utgangspunkt i teamorganiseringen (tverrfaglige og selvstyrte team) og målsettingen om utvikling og kvalitet i tjenestene, er teorien relevant for å kunne si noe om teamrelasjoner og læringsatferden i teamene. Når det gjelder anvendelsen av Edmondson sitt rammeverk i oppgaven har studien vist at det fungerer godt for å kunne si noe om hvordan medlemmer i team opplever sitt miljø og hvilke faktorer som kan ha virket inn på dette. Videre bidrar de ulike typene læringsatferd som å spørre om hjelp, spørre om tilbakemeldinger, si ifra om feil, foreslå nye måter å gjøre ting på og samhandle med andre utenfor teamet med å forklare hvordan læring skjer i teamene som en del av arbeidet. Følgelig danner dette et godt inntrykk av hvordan teamenes kollektive læringsprosesser foregår, samt hvordan den psykologiske tryggheten kommer til uttrykk i denne type atferd.

Det ses både fordeler og ulemper med å bruke Edmondson sin teori som analytisk rammeverk. For det første viser oppgaven at teorien til Edmondson er en verdifull og nyttig teori. Analysen synliggjør at teorien bidrar på en god måte for å belyse ulike forhold, faktorer og aspekter og på denne måten bidrar med å se visse ting. Anvendelsen av teorien har hjulpet til å se dynamikken og finne frem i kompleksiteten som ligger i psykologisk trygghet og læring i team. Gjennom å bruke teorien som analyseredskap fremkommer en rik beskrivelse av hvordan dette kan se ut i en virkelighet. Teorien bidrar med en dyp innsikt og refleksjoner rundt psykologisk trygghet og teamlæring i de to tverrfaglige, selvstyrte helsetjenesteteamene.

Jeg opplever at teorien fungerer godt for å oppdage nyanser i datamaterialet. Teorien er preget av tydelige kategorier hva gjelder forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet i team.

Dette er positivt fordi det hjelper analysen og den generelle struktureringen av oppgaven. Allikevel opplevde jeg at det til tider var vrient å plassere funn kun under en kategori. Mange av informantenes uttalelser inneholder eksempler på flere typer læringsatferd i samme utsagn, noe som gjorde arbeidet med å skille de fra hverandre utfordrende. Eksempelvis var det også utfordrende å plassere de ulike organisatoriske rammebetingelsene for psykologisk trygghet systematisk da informantene beskrev mange forhold fortløpende, og at de har en viss overlapp. Med dette vil jeg påstå at teorien ikke viser kompleksiteten slik den utspiller seg i virkeligheten, og det føles til tider unaturlig å dele opp informantenes opplevelser og erfaringer i ulike kategorier.

Dilemmaet med en analyse som i hovedsak er drevet av teori, og ha forhåndsbestemte kategorier er at man finner det man søker å finne. Dette innebærer en risiko for at man overser andre momenter som kan være interessante. Selv om jeg tok utgangspunkt i teorien var jeg bevisst og åpen for andre tolkninger av datamaterialet underveis. Dersom jeg hadde brukt en annen teori om relasjoner i team og læring ville sannsynligvis funnene vært annerledes. Dette fordi man analyserer, kategoriserer og leter etter ulike funn basert på det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for en studie.

Alt tatt i betraktning erfarer jeg at teorien fungerer godt som analyseverktøy i studiens kontekst. I tillegg til at teorien bidrar med en forståelse for det undersøkte temaet viser det seg også at de teamene jeg har undersøkt i stor grad stemmer overens med den måten Edmondson sin teori indikerer at godt og lærerikt teamarbeid burde se ut. Følgelig også hvordan psykologisk trygghet og læringsatferd henger sammen samt hvilke forhold som spiller inn på dette. Studien viser at teorien fungerer godt på andre case og andre typer team enn det Edmondson sin forskning hovedsakelig bygger på. Erfaringen i denne studien er også at rammeverket fungerer godt i norsk kontekst, men dette med noen innspill til videreutvikling av teorien som vist i foregående delkapittel.

6 Avsluttende kommentarer

Denne studien er en kvalitativ studie som omhandler to tverrfaglige, selvstyrte team som er en del av de kommunale helse- og omsorgstjenestene i en bydel i Oslo. Studiens tema og fokus har vært psykologisk trygghet og teamlæring. Studien har ved hjelp av Edmondson sitt teoretiske rammeverk beskrevet hvordan to helsetjenestetteamene opplever den psykologiske tryggheten i teamene, hvilke forhold og faktorer som har hatt betydning for utviklingen av tryggheten og hvordan læring foregår i teamene. Ved å belyse de to forskningsspørsmålene «Hvordan foregår læring i tverrfaglige, selvstyrte helse- og omsorgsteam?» og «Hvilke organisatoriske rammebetingelser har vært viktige for utviklingen av psykologisk trygghet i teamene?» har jeg besvart oppgavens problemstilling. I oppgavens siste kapittel vil jeg komme med noen avsluttende betraktninger. I 6.1 presenteres studiens hovedfunn. Deretter i 6.2 beskrives studiens begrensninger. Avslutningsvis diskuteres studiens bidrag og forslag til videre forskning i 6.3.

6.1 Hovedfunn

Datagrunnlaget i denne studien besto av seks personlige semistrukturerte intervjuer. Dette etablerte utgangspunktet for analysen og den påfølgende diskusjonen. Den følgende redegjørelsen av studiens hovedfunn inneholder de viktigste momentene fra analyse og diskusjon.

Studien viser at de to teamene er tverrfaglige og team som sådan ut fra sentrale karakteristikk i teamlitteraturen (Assmann, 2008; Katzenbach & Smith, 1993; Levi, 2014; Proehl, 1997, referert i Newell et al., 2009). Teamene viste seg å være generelt velfungerende og kjennetegnes av et godt samarbeidsklima. Undersøkelsen viser at teamene har godt samhold og at det tverrfaglige samarbeidet bidrar til å utvikle tjenestenes kvalitet. Medlemmene i teamene samarbeider tett og analysen viser at teamorganiseringen og det tverrfaglige samarbeidet virker stimulerende og nødvendig for deres arbeid.

For å belyse oppgavens tema og fokus har studien brukt Amy C. Edmondson (2004, 2005, 2012) sitt teoretiske rammeverk om psykologisk trygghet og teamlæring. Samlet sett viser analysen og diskusjonen at læringen i teamene foregår gjennom en kontinuerlig prosess mellom handling og refleksjon. Teamene justerer og tilpasser sine metoder og prosesser fortløpende. Analysen av datamaterialet viser at teamene engasjerer seg aktivt i læringsatferd

og at dette er en integrert del av deres praksis. De spør om hjelp, stiller spørsmål, søker tilbakemeldinger, melder fra og diskuterer rundt feil eller uventede utfall, foreslår nye måter å gjøre ting på, og kommuniserer og samarbeider med eksterne aktører for å innhente informasjon. Imidlertid ses det mindre aktivitet i begge teamene når det kommer til å ha rutiner for oppfølging og læring av feil.

Det er ikke funnet ulikheter mellom teamene når det kommer til læringsatferd på tross av ulik størrelse, fartstid, lokasjonsmønster og teamenes formål. Dette kan indikere at disse faktorene i seg selv ikke påvirker læringsatferden. En mulig forklaring på likheten kan være at begge teamene er tverrfaglige, selvstyrte, har et psykologisk trygt miljø samt at teamenes oppgaver er av samme karakter. De er sammensatte og fordrer problemløsning og samarbeid for å løse oppgavene. Det fremgår at opplevd psykologisk trygghet i teamene har sammenheng med læringsatferden da flere av informantene påpeker at tryggheten i teamet er en forutsetning for å engasjere seg i læringsatferden som kan innebære mellommenneskelig risiko. Diskusjonen viste at teamene har høyt sammenfall med karakteristikk på utførelse-som-læring. Dette er et viktig funn da det bekrefter det som er antatt konsekvens eller mulighet av teamenes læringsatferd faktisk har blitt resultatet.

Analysen og diskusjonen viser at det er en felles og delt opplevelse av den psykologiske tryggheten i teamene, og at de har høy grad av psykologisk trygghet basert på Edmondson (2005, 2012) sine karakteristikk. Dette kommer til uttrykk gjennom informantenes beskrivelser av relasjonene i teamene, deres uttrykte trygghet i å ytre meninger, og viser seg også gjennom læringsatferden som er en integrert del av måten de samarbeider på. Studiens funn tyder på at psykologisk trygghet er et gruppefenomen og noe som karakteriserer et team i sin helhet i likhet med Edmondson sin teori.

Datamaterialet viser at de organisatoriske rammebetingelsene for utvikling av psykologisk trygghet er tilstede og betraktes som viktige av informantene. I tillegg ses det en bevissthet rundt aktiviteter og holdninger til forløperne. De mellommenneskelige relasjonene i teamene ser ut til å være basert på tillit og respekt, de kjenner hverandre godt, tar vare på hverandre og bruker humor. Teamene opplever å få støtte og informasjon fra organisasjonen til å arbeide som de gjør. Analysen viser imidlertid at mange har påpekt virksomhetens hensikt med team som viktig kilde til den psykologiske tryggheten. Noe som kan indikere at forløperen støttende organisasjonskontekst bør vurderes til å inkludere virksomhetens hensikt med teamorganisering.

Teamlederne sin atferd og rolle samstemte med teoretisk ønsket atferd. Diskusjonen viste imidlertid at teamlederen sin atferd som enkeltfaktor ikke var så kritisk som teorien tilsier. Dette kan skyldes kulturelle og organisatoriske forskjeller mellom forskningsmiljøet til Edmondson og denne studiens kontekst. En annen diskrepans mellom teoretiske fremstilling og hva jeg fant i teamene er praksisfelt. Jeg mener å ha funnet kvaliteter som tilsier effekt av praksisfelt, men rammene for praksisfelt avviker noe fra beskrivelsen i teorien.

Studien viser at Edmondson sin teori fungerer godt som analytisk rammeverk for tematikken i denne studien. Den bidrar til å finne frem i et umiddelbart komplekst materiale. Funn og diskusjon indikerer også flere av de sammenhenger og faktorer som Edmondson påpeker. Jeg har ingen funn som direkte bestrider Edmondson sin teori, og studien er i det store og hele teori-bekreftende. Studien viser for øvrig at det er samsvar mellom teamene og teorien som sådan, men enkelte faktorer kan se ut til å ha kontekstuell ulikhet.

6.2 Studiens begrensninger

Denne studien er et masteroppgaveprosjekt, og inneholder dermed noen begrensninger. Dette både med tanke på forskerens erfaring og tidsaspektet. Jeg, som student på masternivå, hadde ingen tidligere erfaring med å drive forskning, og dette kan ha forårsaket mangler og svakheter. Fordi denne oppgaven skrives over et semester legges det også noen tidsmessige føringer på hva som er gjennomførbart.

Jeg måtte endre oppgavens fokus midtveis, og fikk derfor ikke på plass teamene og informantene før i mars. Dette har blant annet påvirket muligheten til å bruke flere metoder for innsamling av data. Bruk av flere metoder slik som dokumentanalyse og observasjon kunne bidratt til å få mer varierte data. Ved bruk av observasjon kan det tenkes at studiens funn hadde kommet enda tydeligere frem, og muligens også at andre interessante ting hadde kommet til overflaten. Observasjon kunne også bidratt til at jeg kunne tatt utgangspunkt i det jeg hadde observert for å stille mer konkrete spørsmål i intervju. Skygging (Czarniawska, 2007) som metode kunne også vært aktuelt å bruke som supplement til intervjuene. Da kunne jeg fulgt enkelte medlemmer i teamene gjennom deres arbeidsdag. Dette kunne bidratt til å styrke studiens økologiske validitet ved å sikre at man snakker om samme virkelighet.

Jeg har benyttet intervju som metode for datainnsamling og derav er det noen implisitte begrensninger. Et viktig poeng hva gjelder utvalget er at flere informanter og følgelig flere

intervjuer kunne gitt en dypere forståelse og flere nyanser. Jeg endte opp med å intervju seks medlemmer fra to team som totalt består av flere medlemmer. Dersom jeg hadde hatt bedre tid hadde det vært hensiktsmessig å intervju alle medlemmene i teamene for å få frem alles oppfatninger og perspektiver. Dette kunne bidratt til å styrke mine allerede eksisterende funn, eller bidratt til at ulikheter og mer sprikende oppfatninger og erfaringer kunne blitt adressert. Oppgaven kunne også fått en dypere dimensjon hvis jeg hadde intervjuet ansatte fra flere team.

Som nevnt er datainnsamlingen og analysen basert på semistrukturert intervju, og spørsmålene som ble stilt under intervjuene har dermed lagt grunnlaget for datamaterialet som er brukt i studien. Dersom jeg hadde valgt andre spørsmål eller stilt spørsmålene på en annen måte kunne dette gitt andre svar. Ergo er det ikke sikkert jeg ville fått de samme funnene. Med bakgrunn i studiens vitenskapsteoretiske ståsted kan min tilnærming til informantene, intervjusituasjonen og vårt samspill også ha bidratt til å forme hva informantene har fortalt. Videre er det mine tolkninger av dataene som blir synlig, andre forskere kunne tolket disse annerledes.

6.3 Studiens bidrag og forslag til videre forskning

Denne studien har bidratt med innsikt fra seks personlige intervjuer vedrørende informantenes erfaringer, perspektiver og opplevelse av teamrelasjoner, teamklima og læring i team.

Teamene studien har basert seg på er en del av de kommunale helse- og omsorgstjenestene i en bydel i Oslo, og er utøvende og operative i sin natur. Analysen har vurdert deres uttrykte tanker og erfaringer opp mot eksisterende teori. På bakgrunn av dette har studien bidratt med en dypere innsikt og forståelse av forløpere til psykologisk trygghet, psykologisk trygghet i team som sådan og hvordan dette utspiller seg i teamenes samarbeid og læring.

Med tillitsreformen, tillitsmodellen og samhandlingsreformen i Oslo kommune som et bakteppe for denne studien kan studiens bidrag ses i sammenheng med disse forholdene. Et økt fokus på tillit, brukerens behov, mestring og rehabilitering i Oslo kommune medfører en reorganisering av de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Den nye organiseringen av helse- og omsorgstjenestene til tverrfaglige, selvstyrte team stiller nye krav til samarbeid og utførelse av arbeidet. I og med at flere bydeler nå arbeider med innføring av tillitsmodellen og team kan denne studien bidra med å kaste et lys over nytten med teamorganisering og teamarbeid i deres kontekst, og innsikt i viktigheten av organisatoriske rammebetingelser,

teamrelasjoner og psykologisk trygghet for teamlæring som forutsetninger for god faglig kvalitet og utvikling av tjenestene.

Den økende bruken av teamorganisering i arbeidslivet gjør det aktuelt og viktigere enn tidligere å sette fokus på hvordan få til godt teamarbeid. Studien bidrar også med noen praktiske implikasjoner som strekker seg utover helse- og omsorgskonteksten. Slik Allen og Hecht (2004) adresserer er det mange organisasjoner som ikke tenker så nøye gjennom hva som skal til for å få til godt teamarbeid før etablering. Det ses en del utfordringer med å oppnå velfungerende og effektive team, og det er ingen selvfølge at etablering av team medfører positive effekter. Studien gir rike innsikter i hvordan team samarbeider og lærer og hva som anses som gode forutsetninger for dette. Studien viser også at team er en fruktbar organiseringsform og læringsarena så lenge visse forutsetninger er på plass. Psykologisk trygghet og forutgående forhold for dette er studiens fokus, og studien viser hvorfor psykologisk trygghet i teamarbeid er viktig å adressere.

Som nevnt i metodekapittelet kan det også argumenteres for at studien bidrar til analytisk generalisering. Studien har vist at Edmondson sin teori fungerer godt som analytisk rammeverk og perspektivet anvendes med stort utbytte. Bruken av Edmondson sitt teoretiske rammeverk bidrar til å forstå mer om psykologisk trygghet og læring i tverrfaglige, selvstyrte helsetjenesteteam. I diskusjonen gjorde jeg noen refleksjoner som kan være interessante spørsmål eller tillegg til Edmondson sin teori. I den foregående diskusjonen forslås det at teorien muligens er litt kontekstuell preget. I den forbindelse vil jeg trekke frem at det kunne vært interessant å forske videre på psykologisk trygghet og teamlæring som undersøker eventuelle nasjonale ulikheter og forskjeller i kulturelle kontekster. Det kunne også vært interessant å studere betydningen av de større og bredere omkringliggende forholdene i en organisasjon. En longitudinell studie kunne sett på hvordan større organisatoriske endringer kan virke inn på psykologisk trygghet og læring i team. Det kunne også vært interessant å gjennomføre internasjonale komparative studier, gjennomføre studier i ulike organisatoriske settinger og team med ulik grad av autonomi.

I videre forskning kunne det også vært spennende og foretatt komparative studier av ulike team, både i samme og på tvers av bydeler for å se ulike tilfeller, og hvordan ulike organisatoriske rammebetingelser og ulik grad av psykologisk trygghet ser ut til å virke inn på teamlæringen. Det ville i denne sammenheng vært interessant og gjort et utvalg der man

valgte noen team som ble betraktet som velfungerende og vellykkede, og noen team der samarbeidet i mindre grad har fungert med henblikk på relasjoner, samarbeid og læring.

Jeg gjorde min undersøkelse i to team som var godt etablerte, og av praktiske årsaker lot ikke en longitudinell studie seg gjennomføre. Det kunne imidlertid vært interessant med en longitudinell studie for å se nærmere på utvikling av psykologisk trygghet og hvordan det virker inn på læringsatferden fra oppstartsfasen. Det kunne også vært interessant å undersøke hvordan psykologisk trygghet og læringsatferd vedlikeholdes i team over tid.

I forbindelse med samfunnets krav om kontinuerlig utvikling og forbedring har ulike forbedringsprogram og -modeller slik som Lean fått økt oppmerksomhet, og har de siste årene gjort et inntog i offentlige virksomheter i Norge (Rolfsen, 2014). Offentlig forvaltningsenheter har de senere år oppdaget verdien og nytten av å innføre og anvende ulike Lean-inspirerte verktøy og metoder samt organisere oppgaver i team. En grunnleggende tanke i kontinuerlig forbedringsinitiativer er å skape et lærende miljø. Det hevdes at selvstyrte team blir en av Norges viktigste konkurransefortrinn i fremtiden (Wig, 2014), og bruk av Lean oppfattes som en strategi for å skape velfungerende selvstyrte team. Denne studien kan derfor bidra som et lite kikkhull inn i aspekter som vil være viktig under slike forhold og for at Lean-modellen skal kunne fungere godt i offentlig sektor. I videre forskning kunne det vært interessant å se hvordan Lean legger til rette for og tar i betraktning det Edmondson mener er viktige forutsetninger for lærende team.

Litteraturliste

- Allen, N. J. & Hecht, T. D. (2004). The romance of teams: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.
<https://doi.org/10.1348/0963179042596469>
- Assmann, R. (2008). Team og samarbeid. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering: Veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 35-58). Bergen: Fagbokforlaget.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative & mixed methods approaches* (4. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber Universitetsforlag.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- 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. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches* (s. 239-272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2005). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. I M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Red.), *The Essentials of Teamworking – International Perspectives* (s. 235-255). Chichester: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2008). The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 60-67. <https://doi.org/10.1109/EMR.2014.6966928>

- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 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, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams. I J. W. Lorsch (Red.), *Handbook of Organizational Behavior* (s. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2009). *Samhandlingsreformen: Rett behandling - på rett sted - til rett tid* (St.meld. nr. 47 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-/id567201/>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2013). *God kvalitet - trygge tjenester: Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten* (Meld. St. 10 (2012-2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-10-20122013/id709025/>
- Helsedirektoratet. (2018). Samhandlingsreformen. Hentet 16. April, 2019 fra <https://helsedirektoratet.no/samhandlingsreformen>
- Janis, I. (1991). Groupthink. I E. Griffin (Red.), *A First Look at Communication Theory* (s. 235-246). New York, NY: McGrawHill.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2005). Training for Cooperative Group Work. I M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Red.), *The Essentials of Teamworking - International Perspectives* (s. 131-147). Chichester: John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kleven, T. A. (2011). Forskning og forskningsresultater. I T. A. Kleven, F. Hjørdemaal & K. Tveit (Red.), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (s. 9-24). Oslo: Unipub forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvernbekk, T. (2002). Vitenskapsteoretiske perspektiver. I T. Lund (Red.), *Innføring i forskningsmetodologi* (s. 19-78). Oslo: Unipub.
- Lauvås, K. & Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid - perspektiv og strategi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Levi, D. J. (2014). *Group dynamics for teams* (4. utg.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. utg.). London: Palgrave Macmillan.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Noe, R. A., Clarke, A. & Klein, H. (2014). Learning in the Twenty-first-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(2), 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Oslo kommune. (2015). Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019. Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/1376315-1465814683/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Byrådet/Plattform%20for%20byrådssamarbeid%20mellom%20Arbeiderpartiet%2C%20Miljøpartiet%20De%20Grønne%20og%20Sosialistisk%20Venstreparti%20i%20Oslo%202015-2019.pdf>
- Oslo kommune. (2017). Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Byrådssak 1055/17. Hentet fra <https://docplayer.me/52687424-Oslo-kommune-byrådslederens.html>
- Oslo kommune. (2019). Tillitsmodell for hjemmetjenesten. Hentet 08. mars 2019 fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/prosjekter/tillitsmodell-for-hjemmetjenesten/>
- Rolfsen, M. (2014). *Lean blir norsk: lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. utg.). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York, NY: Basic Books.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth dicipline*. London: Century Business.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet - Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vatnelid, F. (1997). Teambygging - nødvendighet eller trendfenomen. I T. Colbjørnsen (Red.), *AFFs årsbok: Mangfold, medvirkning, tillit* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Wig, B. B. (2014). *Lean: ledelse for lærende organiasjoner* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1: Personvernombud

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vedlegg 3: Intervjuguide teamledere

Vedlegg 4: Intervjuguide teammedlemmer

Vedlegg 1: Personvernombud

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Lean og teamlæring

Referansenummer

691891

Registrert

13.02.2019 av Marie Onsgaard Sagabraaten - marieosa@student.uv.uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Terje Grønning, terje.grønning@iped.uio.no, tlf: 22855336

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marie Onsgaard Sagabraaten, marie.sagabraaten@outlook.com, tlf: 90097721

Prosjektperiode

11.02.2019 - 01.09.2019

Status

20.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

20.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.02.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD 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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet «Psykologisk trygghet og teamlæring»?

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å se på hvordan psykologisk trygghet utvikles i team, og hvilken betydning det har for den kollektive læringen. Å undersøke dette er interessant i kontekst av tillitsreformen som er bakgrunn for innføring av tverrfaglige, selvstyrte team i helse- og omsorgstjenestene i Oslo kommune. Arbeidet gjøres i forbindelse med et mastergradsstudium ved Institutt for Pedagogikk (UiO), som en del av en masteroppgave i «Kunnskap, utdanning og læring», med spesialisering i læring, teknologi og arbeid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer et intervju med meg etter avtalt tid og sted. Intervjuet vil vare i omtrent en time, og inneholde spørsmål om dine erfaringer med tillit, trygghet, samarbeid og læring i teamet. Dette som en del av det daglige arbeidet, samt dine tanker rundt tillitsmodellen/-reformen i forbindelse med dette. Opplysningene vil registreres gjennom lydopptak som senere transkriberes til et dokument. Alt du sier vil bli anonymisert, og jeg har taushetsplikt. Jeg vil ikke samle inn personlige opplysninger utover det som fremkommer i intervjuet. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger?

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har redegjort for i dette skrivet. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg, Marie Onsgaard Sagabraaten, og min veileder Terje Grønning som vil ha tilgang på personopplysninger. Opplysningene som fremkommer vil oppbevares på personlig passordbeskyttet datamaskin. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dokumentet med transkripsjonen fra intervjuet vil ha kode for å kunne åpnes.

Alle personopplysninger og annen sensitiv data vil bli anonymisert, og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. juni 2019. Når mitt arbeid er gjennomført vil all personlig data bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

Dine rettigheter

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

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

Ønsker du å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder og masterstudent, Marie Onsgaard Sagabraaten på tlf: 90097721 eller epost: marieosa@student.uv.uio.no, eller veileder Professor Terje Grønning på tlf: 22855336.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD -Norsk senter for forskningsdata AS, og godkjent av dem.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert av student, dato)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Psykologisk trygghet og teamlæring», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg er villig til å delta, og jeg samtykker til:

☐ å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 03.06.2019.

(Informantens navn med blokkbokstaver)

(Signert av informant, dato)

Kontaktopplysninger:

Masterstudent:

Marie Onsgaard Sagabraaten

E-post: marieosa@student.uv.uio.no

Veileder:

Terje Grønning

E-post: terje.gronning@iped.uio.no

Vedlegg 3: Intervjuguide teamledere

Intervjuguide for teamleder

Åpning

- *Takk for at du tar deg tid til å stille opp til intervju*
- Introdusere meg selv og prosjektet kort:
 - Jeg er student ved UiO og jobber nå med en masteroppgave i pedagogikk ved det utdanningsvitenskapelige fakultet. Min studieretning heter Kunnskap, utdanning og læring med spesialisering innenfor læring, teknologi og arbeid
 - Tema for oppgaven, hva ønsker jeg å undersøke? Hvorfor er dette interessant?
Vise interesse for informanten og deres kontekst.
- Tematikken i intervjuet vil i stor grad omhandle mellommenneskelige relasjoner og læring i team. Jeg ønsker i hovedsak å høre om dine erfaringer knyttet til samarbeid, trygghet og åpenhet i teamet, samt læring. Og din rolle som teamleder i denne forbindelse.
- Tid: 45-60 min
- Informere om personvern og frivillig deltagelse. Alt du sier vil bli anonymisert, og jeg har taushetsplikt. Og du kan når som helst trekke deg fra studien.
- Lydopptak: Be om tillatelse til å ta opp samtalen.
 - Jeg ønsker å ta opp intervjuet for å sikre at alt materialet er korrekt sitert. Filen med lydopptaket slettes når prosjektet er ferdig. Ingen utenom meg og min veileder, Terje Grønning, får tilgang på materialet. Er dette greit for deg?
- Underskrift på samtykkeskjemaet.
- Strukturen på intervjuet: Intervjuet er firedelt. Først ønsker jeg å stille noen generelle spørsmål, før vi vil gå inn på mer spesifikke temaer rettet mot teamarbeid, trygghet, læring og tillitsmodellen.
 - Jeg vil si ifra når vi beveger oss over på nytt tema.
- Er det noe du ønsker å si mer om utover spørsmålene som du anser som relevant så gjør gjerne det.
- Er det noe du lurer på eller noe som er uklart før vi starter intervjuet?

Generell del

Innledningsvis ønsker jeg å stille noen spørsmål knyttet til din bakgrunn og stilling.

- 1) Hvilken utdannelsesbakgrunn har du?
- 2) Hva er din stilling?
- 3) Hvor lenge har du jobbet i yrket, og på denne arbeidsplassen?
- 4) Hvor lenge har du vært teamleder i dette teamet?
- 5) Var teamet allerede etablert da du kom inn, eller var det nyetablert?
- 6) Hvor mange er dere i teamet og hvilke yrker er det satt sammen av?
- 7) Hva innebærer det å være teamleder for et selvstyrt, tverrfaglig team?
- 8) Hvordan vil du beskrive deg i din rolle som teamleder?

Teamet og samarbeid

Først har jeg noen spørsmål om samarbeidet i teamet.

- 9) Hvor ofte har dere teammøter?
- 10) Kan du fortelle meg om typiske ting dere tar opp i teammøter? (Er det praktiske problemer, faglige ting dere lurere på, enkeltsituasjoner..?)
 - a) Hvem er det som tar det opp?
- 11) Hvordan samarbeider dere utover møtene?
- 12) Kan du beskrive hvordan dere fordeler ansvaret i teamet?
 - a) Føler du som leder et ekstraansvar utover teamets fellesansvar?
 - b) Kan du gi et eksempel?
- 13) Kan du fortelle om din opplevelse med å være en del av dette teamet?

Psykologisk trygghet i teamet

Videre ønsker jeg å høre om dine oppfatninger rundt trygghet og takhøyden i teamet.

- 14) Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og kollegaene i teamet?
 - a) Har dere en «vi» følelse? (hvorfor/hvorfor ikke?)
- 15) Hva mener du er viktig for at dere skal føle dere trygge på hverandre?
 - a) Føler du at miljøet i gruppen preges av at dere støtter og stoler på hverandres?
 - b) Hvordan kommer dette til uttrykk?
 - c) Hvordan bidrar du til dette?
- 16) Føler du deg komfortabel med å ytre dine meninger god et?
 - a) Hva tenker du har bidratt til dette?

- 17) I din rolle som teamleder - hva har du gjort for å bidra til etablering av trygghet?
- a) Er du åpen for at medlemmene i teamet kan foreslå nye måter å gjøre ting på?
 - b) Dersom du ikke har svar på et spørsmål eller en utfordring dere står overfor i teamet, hvordan håndterer du det?

Psykologisk trygghet og læringsatferd

- 18) Hvordan opplever du at åpenheten er for å spørre hverandre om hjelp?
- a) Vil du si at dere er flinke til å spørre hverandre om hjelp? Kan du gi et eksempel på en situasjon?
- 19) Hvordan opplever du åpenheten er for å etterspørre tilbakemeldinger?
- a) Vil du si at dere er flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger? Kan du gi et eksempel?
- 20) Opplever du at det å spørre om hjelp og gi tilbakemeldinger videreutvikler ditt eget og andres arbeid?
- 21) Hvordan deler dere informasjon om feilsituasjoner?
- 22) Hva gjør du som teamleder for å tilrettelegge for at teamet deler informasjon, tanker, ideer og meninger?
- a) Hvor ofte spør du andre i teamet om deres perspektiver og synsvinkler på ting?
- 23) Opplever du at det er lettere å dele tanker, bekymringer, stille spørsmål nå når dere har jobbet sammen en stund enn det var i startfasen?
- a) Den tryggheten du føler i dag, hvordan har den utviklet seg fra start?
 - b) Hva har bidratt til denne tryggheten?

Teamlæring

Jeg vil nå stille noen spørsmål rundt hvordan dere arbeider med forbedring og utvikling i teamet.

- 24) Hvordan arbeider dere med å forbedre teamets arbeidsprosesser og samarbeid?
- a) Arbeider dere regelmessig og setter av tid til å evaluere og reflektere?
 - b) Har du noen eksempler?
- 25) I hvilken grad søker dere ny informasjon og kunnskap som kan bidra til videreutvikling av tjenestene dere utfører?
- 26) Dersom det skulle oppstå situasjoner som er vanskelig å løse, hva gjør dere da?
- 27) Hva gjør du i din rolle som teamleder for å sikre et kollektivt læringsmiljø?
- a) Eksempler på hvordan?

Tillitsmodellen/tillitsreformen

Som siste tema i intervjuet ønsker jeg å høre om dine erfaringer rundt tillitsmodellen i sammenheng med relasjoner i teamarbeid og læring.

28) Hva opplever du er hensikten med tillitsmodellen og de selvstyrte teamene?

a) Har du blitt informert om dette?

29) Kan du fortelle litt om hvor viktig det er for deg å få og vise tillit på arbeidsplassen?

30) Tillitsmodellen handler jo om å delegere ansvar og oppgaver - Dere blir bemyndiget og vist tillit. Hvordan tenker du det har påvirket samarbeidet i teamet og intern trygghet?

a) Hvordan tilrettelegger du for dette som teamleder?

31) Hvordan opplever du at innføringen av tillitsmodellen og de autonome, tverrfaglige teamene har vært med å skape rammer for at læring kan skje i det daglige arbeidet i teamet?

Avslutningsvis

Det var det, da har jeg stilt alle spørsmålene jeg ønsker.

32) Er det noe mer du ønsker å tilføye før vi avslutter?

Takk for at du stilte opp til intervju! Skulle det være noe du lurte på i ettertid er det bare å kontakte meg på mobil eller mail.

Vedlegg 4: Intervjuguide teammedlemmer

Intervjuguide for teammedlemmer

Åpning

- *Takk for at du tar deg tid til å stille opp til intervju*
- Introdusere meg selv og prosjektet kort:
 - Jeg er student ved UiO og jobber nå med en masteroppgave i pedagogikk ved det utdanningsvitenskapelige fakultet. Min studieretning heter Kunnskap, utdanning og læring med spesialisering innenfor læring, teknologi og arbeid
 - Tema for oppgaven, hva ønsker jeg å undersøke? Hvorfor er dette interessant?
Vise interesse for informanten og deres kontekst.
- Tematikken i intervjuet vil i stor grad omhandle mellommenneskelige relasjoner og læring i team. Jeg ønsker i hovedsak å høre om dine erfaringer knyttet til samarbeid, trygghet og åpenhet i teamet, samt læring.
- Tid: 45-60 min
- Informere om personvern og frivillig deltagelse. Alt du sier vil bli anonymisert, og jeg har taushetsplikt. Og du kan når som helst trekke deg fra studien.
- Lydopptak: Be om tillatelse til å ta opp samtalen.
 - Jeg ønsker å ta opp intervjuet for å sikre at alt materialet er korrekt sitert. Filen med lydopptaket slettes når prosjektet er ferdig. Ingen utenom meg og min veileder, Terje Grønning, får tilgang på materialet. Er dette greit for deg?
- Underskrift på samtykkeskjemaet.
- Strukturen på intervjuet: Intervjuet er firedelt. Først ønsker jeg å stille noen generelle spørsmål, før vi vil gå inn på mer spesifikke temaer rettet mot teamarbeid, trygghet, læring og tillitsmodellen.
 - Jeg vil si ifra når vi beveger oss over på nytt tema.
- Er det noe du ønsker å si mer om utover spørsmålene som du anser som relevant så gjør gjerne det.
- Er det noe du lurer på eller noe som er uklart før vi starter intervjuet?

Generell del

Innledningsvis ønsker jeg å stille noen spørsmål knyttet til din bakgrunn og stilling.

- 1) Hvilken faglig bakgrunn har du?
- 2) Hva er din stilling?
- 3) Hvor lang erfaring har du i dette yrket, og på denne arbeidsplassen?
- 4) Hvor lenge har du vært medlem av dette teamet?
- 5) Var teamet allerede etablert da du kom inn, eller var det nyetablert?

Teamet og samarbeid

Først har jeg noen spørsmål om samarbeidet i teamet.

- 6) Hvor ofte har dere teammøter?
- 7) Kan du fortelle meg om typiske ting dere tar opp i teammøter? (Er det praktiske problemer, faglige ting dere lurere på, enkeltsituasjoner..?)
- 8) Hvordan samarbeider dere utover møtene?
- 9) Kan du beskrive hvordan dere fordeler ansvaret i teamet?
- 10) Kan du fortelle om din opplevelse med å være en del av dette team?

Psykologisk trygghet i teamet

Videre ønsker jeg å høre om dine oppfatninger rundt trygghet og takhøyden i teamet.

- 11) Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og kollegaene i teamet?
 - a) Har dere en «vi» følelse? (hvorfor/hvorfor ikke?)
- 12) Hva mener du er viktig for at dere skal føle dere trygge på hverandre?
 - a) Føler du at miljøet i gruppen preges av at dere støtter og stoler på hverandres?
 - b) Hvordan kommer dette til uttrykk?
- 13) Føler du deg komfortabel med å ytre dine meninger åpent i teamet?
 - a) Hva tenker du har bidratt til dette?

Psykologisk trygghet og læringsatferd

- 14) Hvordan opplever du at åpenheten er for å spørre hverandre om hjelp?
 - a) Vil du si at dere er flinke til å spørre hverandre om hjelp? Kan du gi et eksempel på en situasjon?
- 15) Hvordan opplever du åpenheten er for å etterspørre tilbakemeldinger?
 - a) Vil du si at dere er flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger? Kan du gi et eksempel?

- 16) Opplever du at det å spørre om hjelp og gi tilbakemeldinger videreutvikler ditt eget og andres arbeid?
- 17) Hvordan deler dere informasjon om feilsituasjoner?
- 18) Hvordan opplever du at teamleder tilrettelegger for at teamet deler informasjon, tanker, ideer og meninger?
- 19) Opplever du at det er lettere å dele tanker, bekymringer, stille spørsmål nå når dere har jobbet sammen en stund enn det var i startfasen?
- a) Den tryggheten du føler i dag, hvordan har den utviklet seg fra start?
 - b) Hva har bidratt til denne tryggheten?

Teamlæring

Jeg vil nå stille noen spørsmål rundt hvordan dere arbeider med forbedring og utvikling i teamet.

- 20) Hvordan arbeider dere med å forbedre teamets arbeidsprosesser og samarbeid?
- a) Arbeider dere regelmessig og setter av tid til å evaluere og reflektere?
 - b) Har du noen eksempler?
- 21) I hvilken grad søker dere ny informasjon og kunnskap som kan bidra til videreutvikling av tjenestene dere utfører?
- 22) Dersom det skulle oppstå situasjoner som er vanskelig å løse, hva gjør dere da?
- 23) Hvilken rolle opplever du at teamlederen har for å sikre et kollektivt læringsmiljø?
- a) Eksempler på hvordan?

Tillitsmodellen/tillitsreformen

Som siste tema i intervjuet ønsker jeg å høre om dine erfaringer rundt tillitsmodellen i sammenheng med relasjoner i teamarbeid og læring.

- 24) Hva opplever du er hensikten med tillitsmodellen og de selvstyrte teamene?
- a) Har du blitt informert om dette?
- 25) Kan du fortelle litt om hvor viktig det er for deg å få og vise tillit på arbeidsplassen?
- 26) Tillitsmodellen handler jo om å delegere ansvar og oppgaver - Dere blir bemyndiget og vist tillit. Hvordan tenker du det har påvirket samarbeidet i teamet og intern trygghet?
- 27) Hvordan opplever du at innføringen av tillitsmodellen og de autonome, tverrfaglige teamene har vært med å skape rammer for at læring kan skje i det daglige arbeidet i teamet?

Avslutningsvis

Det var det, da har jeg stilt alle spørsmålene jeg ønsker.

28) Er det noe mer du ønsker å tilføye før vi avslutter?

Takk for at du stilte opp til intervju! Skulle det være noe du lurer på i ettertid er det bare å kontakte meg på mobil eller mail.