

Relasjonsarbeid i moderne prosjektteam

*En illustrerende casestudie av prosjektteam som
benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier*

Maja Nordang Hansen og Mari Birkeland Moseby



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring
30 studiepoeng

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet
UNIVERSITETET I OSLO

30.juni 2020

It is the long history of humankind (and animal kind, too) that those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.

– Charles Darwin

TITTEL:

Relasjonsarbeid i moderne prosjektteam

En illustrerende casestudie av prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier

AV:

Maja Nordang Hansen og Mari Birkeland Moseby

EKSAMEN:

Master i pedagogikk

Retning: Kunnskap, utdanning og læring

Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Vår 2020

Stikkord:

- Prosjektteam
- Tillit
- Psykologisk trygghet i team
- Digital kommunikasjon
- Mediesynkronitet
- Velfungerende teamarbeid
- Mellommenneskelige faktorer

© Maja Nordang Hansen og Mari Birkeland Moseby

2020

Relasjonsarbeid i moderne prosjektteam

En illustrerende casestudie av prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier

Maja Nordang Hansen og Mari Birkeland Moseby

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

Sammendrag

Tema og problemområde

Dette er en casestudie om etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier. Team har blitt den vanligste formen for samarbeid i organisasjoner, som følge av at det blir sett på som en effektiv modell med en rekke fordeler for å operere i dagens komplekse arbeidsliv (Deloitte, 2019). Fokuset på effektivitet har samtidig bidratt til å overskygge fokuset på samhandling og utvikling av relasjoner i team, både innenfor forskning (Grant, 2013) og i arbeidslivet (Deloitte, 2019). Til tross for at tett samhandling og samarbeid er et av de mest grunnleggende kjennetegnene for å oppnå fordeler knyttet til effektivitet og produktivitet ved team (Afflerbach, 2020), innebærer det ofte en viss risiko og usikkerhet for medlemmene (Edmondson, 2004). For at prosjektteam skal være i stand til å samarbeide og koordinere for å løse komplekse oppgaver, er det derfor avgjørende at teammedlemmene er i stand til å stole på hverandre og at klimaet i teamet oppleves som trygt for å uttrykke seg og bidra i (Mayer, Davis og Schoorman, 1995; Edmondson, 2003, 2004, 2012, 2019). Fremveksten av midlertidige team og bruk av digitale kommunikasjonsmedier for samarbeid gjør at etablering av relasjoner blir enda viktigere for velfungerende teamarbeid, som følge av at disse trendene skaper utfordringer for utvikling av relasjoner, tillit og trygghet mellom medlemmene (Robert, Denis & Hung, 2009). Den teknologiske utviklingen har ikke bare bidratt til at prosjektteam har blitt en vanlig praksis i arbeidslivet (Blomqvist & Cook, 2018), men påvirker også hvilke kommunikasjonsmedier som benyttes for samarbeid og koordinering i teamene. Av denne grunn vil det være interessant å undersøke formålene og egenskapene ved bruk av ulike kommunikasjonsmedier i teamarbeid (Dennis, Fuller & Valacich, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Betydningen av mellommenneskelige faktorer i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier er derfor interessant å undersøke, noe vi ønsker å belyse gjennom problemstillingen:

Hvordan etableres tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier?

Problemstillingen besvares ved hjelp av to forskningsspørsmål:

- 1. Hva er sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene?*
- 2. Hva er sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid?*

Det teoretiske rammeverket som benyttes for å undersøke problemstillingen baserer seg på perspektiver om kjennetegn på team og prosjektteam, kilder og prosesser for utvikling av tillit, Amy C. Edmondsons perspektiv på psykologisk trygghet i team samt formål og egenskaper ved ulike kommunikasjonsmedier i team.

Metode

For å undersøke problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene, valgte vi en kvalitativ tilnærming og gjennomførte en illustrerende casestudie. Datamaterialet ble samlet inn gjennom 9 semistrukturerte forskningsintervjuer med prosjektleder, prosjekteringsleder og byggeleder i tre prosjektteam. Prosessen for valg av prosjektteam til casestudien var basert på strategisk utvalg av teamene som var tilgjengelig for deltakelse. Datamaterialet ble analysert ved bruk av innholdsanalyse og med det teoretiske rammeverket som bakteppe.

Resultater og konklusjon

Resultatene viser i samsvar med Meyerson, Weick og Kramer (1996) at medlemmene i prosjektteamene utvikler spontan tillit til hverandre med utgangspunkt i kategorier og antagelser om de andre medlemmene. Analysene våre viser at kjennskap til de involverte rollene i prosjektteamene og rykter om kompetanse henger sammen med at medlemmene ønsker å opprettholde relasjoner og utvikle samarbeidet i prosjektteamene. Funnene viser også at medlemmene hovedsakelig etablerer gjensidig tillit til vennskap og kompetanse i henhold til Henttonen, Blomqvist og Skinner (2005), der forpliktelsestillit er mindre fremtredende i teammedlemmenes responser. Funnene viser videre at disse tillitsoppfatningene henger sammen med fravær av avvisende, ydmykende eller straffende reaksjoner fra andre medlemmer i prosjektteamene. Analysene viser at relasjoner preget av tillit og respekt gjør at medlemmer overkommer opplevelser av mellommenneskelig risiko for å utøve atferd som bidrar til prosjektsamarbeidet. Etablering av tillit henger derfor sammen med felles oppfatninger av at det er lav mellommenneskelig risiko for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet i prosjektteamene. Funnene viser derfor at etablering av tillit henger sammen med at prosjektteamene etablerer psykologisk trygghet i tråd med Edmondsons (1999, 2003, 2004, 2012, 2019) perspektiver.

Casestudiens resultater viser videre at teammedlemmene vurderer egnetheten ved bruk av ulike kommunikasjonsmedier i forhold til kommunikasjonsbehov. Formålene og egenskapene ved ulike medier henger sammen med kommunikasjonsprosessene som finner sted i prosjektteamene, samsvarende med perspektiver på formelle og uformelle kommunikasjonskanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2015) og mediasynkronitet (Dennis et al., 2008; Parlamis & Dibble, 2019). Analysene viser også at prosjektteamene benytter seg av formelle møter og asynkrone kommunikasjonsmedier som formelle kommunikasjonskanaler for effektiv koordinering og dokumentasjon av arbeid. Funnene våre viser at prosjektteamene benytter seg av uformelle kommunikasjonskanaler som spontane sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier med høy synkronitet for å utvikle relasjoner, håndtere diskusjoner og formidle uforpliktende idéer og forslag. Analysene viser videre at jevnlig sosiale interaksjoner henger sammen med at prosjektteamene er i stand til å benytte seg av digitale kommunikasjonsmedier for effektiv og produktiv koordinering for velfungerende teamarbeid, med utgangspunkt i Sverdrup (2014). Funnene viser videre at bruk av digitale kommunikasjonsmedier som dokumenterer medlemmenes bidrag på tvers av grenser for tid og rom, er en forutsetning for at prosjektteam skal være i stand til å gjennomføre og overlevere prosjektet til driftsavdelingen. Resultatene våre viser derfor viktigheten av å kombinere ulike kommunikasjonsmedier for at prosjektteam skal være i stand til å utvikle velfungerende teamarbeid.

Forord

Det er med skrekkblandet fryd at vi skriver de siste ordene i en masteroppgave som setter punktum ved 5 år som studenter ved Universitetet i Oslo. Denne oppgaven markerer slutten på en studenttilværelse som har vært lærerik, spennende og til tider utfordrende. Samtidig merker vi allerede at vi kommer til å savne fleksibiliteten, KUL-klassen og Helga Engs helt egne trygghet og sjarm. Dette siste semesteret har vært innholdsrikt på mange måter, der det har vært godt å være to om en skriveprosess som fort kunne blitt langt mindre motiverende og givende enn det vi har opplevd.

Det er flere som fortjener en takk for at vi snart kan ta sommerferie og gru-glede oss til det såkalte voksenlivet. Aller først vil vi takke kontaktpersonen vår ved den kommunale etaten i Oslo, som viste interesse for forskningsprosjektet vårt og som satt oss i kontakt med prosjektteamene. Du har vært veldig behjelpelig gjennom hele prosessen og tatt deg tid til å svare på alle spørsmål vi måtte ha om en arbeidskontekst vi frem til nå bare hadde lest om. Din hjelp har vært uvurderlig for forskningsprosjektet vårt. Vi vil også gjerne takke informantene våre for at dere stilte til intervju og delte deres erfaringer og tanker med oss. Vi er imponert over hvor ærlige og imøtekommende dere var overfor to uerfarne intervjuere. Deltakelsen deres har vært av stor betydning for forskningsprosjektets resultat. Vi vil gjerne også rette en stor takk til veilederen vår, Karen Jensen, som til alle døgnets tider har vært tilgjengelig med gode og konstruktive råd, innspill og tips. Tusen takk for gode tilbakemeldinger og oppfølging gjennom hele skriveprosessen, og for at du har minnet oss på at dette er verdt det i livet. Vi vil også takke det siste kullet med KUL for gode diskusjoner og digresjoner. Det digitale klassemiljøet har de siste månedene vært til stor hjelp og støtte i tider der lesesalen og kantina ikke lenger var felles møtepunkt. Til slutt vil vi gjerne takke venner og familie, som har vært tålmodige korrekturlesere når vi har gått tom for gode ideer og som har engasjert seg for vårt aller siste samarbeidsprosjekt. Noen av dere har kanskje lært ufrivillig mye om pedagogikk, men vi setter stor pris på at dere har heiet på oss og gitt oss en pause fra skrivingen når vi trengte det. Opplevelsen av at vi har undersøkt noe flere av dere kjenner igjen fra egne arbeidserfaringer har gitt oss motivasjon til å stå løpet ut, og ført til at vi sitter igjen med en oppgave vi er stolte av. Vi vil også gjerne rette en takk til deg som tar deg tid til å lese gjennom masteroppgaven vår.

God lesing!

Med utgangspunkt i at vi har vært to om å gjennomføre forskningsprosjektet og skrive masteroppgaven, vil vi i henhold til de formelle kravene redegjøre for hvordan vi har arbeidet. Vi har fordelt ulike ansvarsområder mellom oss innenfor teori-, metode- og diskusjonskapitlene. Disse har vi først jobbet med individuelt og deretter gjennomgått sammen, der vi har diskutert og foretatt eventuelle endringer. Vi var begge involvert i intervjuene og byttet på ansvarsrollene for hvem som var intervjuer og hvem som noterte. Det samme gjaldt for transkriberingen av intervjuene, da vi forsøkte å fordele det så likt som mulig. Vi har samarbeidet tett i analyseringen av datamaterialet, der vi bearbeidet tekstmaterialet sammen og utledet kategorier i fellesskap i forbindelse med innholdsanalysen.

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON.....	1
1.1	PRESENTASJON AV TEMA OG AKTUALITET	1
1.2	OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	3
1.3	OPPGAVENS TEORETISKE RAMMEVERK OG AVGRENSNING	4
1.4	STUDIENS CASE.....	5
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR.....	6
2	TEORI.....	7
2.1	TEAM	7
2.1.1	<i>Samarbeid i arbeidslivet: begrepene team og grupper.....</i>	8
2.1.2	<i>Prosjektteam.....</i>	9
2.2	NØKKELEN TIL SAMARBEID OG HANDLING: TILLIT	11
2.2.1	<i>Definisjon av tillit.....</i>	12
2.2.2	<i>Kilder til utvikling av tillit.....</i>	13
2.2.3	<i>Prosesser for utvikling av tillit: tradisjonelle perspektiver og «spontan tillit»</i>	14
2.3	PSYKOLOGISK TRYGGHET	16
2.3.1	<i>Fenomenet psykologisk trygghet.....</i>	17
2.3.2	<i>Mellommenneskelige risikoer som hinder for teamarbeid.....</i>	19
2.3.3	<i>Utfall av psykologisk trygghet for velfungerende teamarbeid</i>	20
2.3.4	<i>Psykologisk trygghet og tillit som relaterte fenomener.....</i>	21
2.4	KOMMUNIKASJON	22
2.4.1	<i>Fremveksten av ulike kommunikasjonsmedier og ulike kommunikasjonskanaler</i>	23
2.4.2	<i>Rikhet og synkronitet ved ulike kommunikasjonsmedier.....</i>	24
2.4.3	<i>Kommunikasjon og oppfattet risiko for samarbeid.....</i>	27
2.5	OPPSUMMERING: SAMMENHENGEN MELLOM MELLOMMENNESKELIGE FAKTORER OG ULIKE KOMMUNIKASJONSMEDIER FOR VELFUNGERENDE TEAMARBEID.....	28
3	METODE.....	30
3.1	CASESTUDIE SOM FORSKNINGSDESIGN	31
3.1.1	<i>Valg av illustrerende casestudie og metodisk tilnærming.....</i>	31
3.1.2	<i>Proessen for å få tilgang til og velge tilfeller for å illustrere casen.....</i>	33
3.2	KVALITATIVT FORSKNINGSINTERVJU.....	35
3.2.1	<i>Gjennomføring av intervju.....</i>	37
3.3	ANALYSEPROSESSEN.....	41
3.3.1	<i>Fra tale til tekstmateriale.....</i>	41
3.3.2	<i>Organisering og bearbeiding av datamaterialet.....</i>	42
3.3.3	<i>Kvalitativ og retningsledet innholdsanalyse</i>	44
3.4	ETISKE RETNINGSLINJER	48
3.5	REFLEKSJONER RUNDT STUDIENS KVALITET.....	49
3.5.1	<i>Reliabilitet.....</i>	50
3.5.2	<i>Intern, ekstern, deskriptiv og økologisk validitet</i>	50
3.6	OPPSUMMERING	53
4	PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE DEL I: TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET I PROSJEKTTEAMENE	54
4.1	TILLIT FOR HANDLING OG SAMHANDLING I PROSJEKTTEAMENE	55
4.1.1	<i>Spontan utvikling av tillit i prosjektteamene for innledende oppfatninger av velfungerende teamarbeid 55</i>	
4.1.2	<i>Etablering av tillit i prosjektteamene med utgangspunkt i andre teammedlemmers faktiske atferd og oppfatninger om kompetanse, vennskap og forpliktelser</i>	59
4.1.3	<i>Betydningen av tillit for velfungerende teamarbeid.....</i>	63
4.2	PSYKOLOGISK TRYGGHET FOR MEDLEMMERS BIDRAG TIL PROSJEKTTEAMENE	67
4.2.1	<i>Etablering av psykologisk trygghet for teammedlemmenes bidrag til prosjektsamarbeidene.....</i>	67
4.2.2	<i>Betydningen av psykologisk trygghet for velfungerende teamarbeid.....</i>	70
5	PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE DEL II: BRUK AV ULIKE KOMMUNIKASJONSMEDIER I PROSJEKTTEAMENE FOR VELFUNGERENDE TEAMARBEID	73

5.1	KOMMUNIKASJONSKANALER OG KOMMUNIKASJONSMEDIER	73
5.1.1	<i>Sosiale interaksjoner i prosjektteamene gjennom formelle og uformelle kommunikasjonskanaler</i>	74
5.1.2	<i>Digital kommunikasjon i prosjektteamene gjennom formelle og uformelle kommunikasjonskanaler.....</i>	78
5.1.3	<i>Kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier for velfungerende teamarbeid.....</i>	82
6	DISKUSJON.....	88
6.1	CASESTUDIENS PROSJEKTTEAM	89
6.2	FORHOLDET MELLOM TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET I PROSJEKTTEAM	91
6.3	FORHOLDET MELLOM PROSJEKTTEAMENES BRUK AV ULIKE KOMMUNIKASJONSMEDIER OG VELFUNGERENDE TEAMARBEID.....	97
6.4	FORHOLDET MELLOM TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET I PROSJEKTTEAM SOM BENYTTET SEG AV ULIKE KOMMUNIKASJONSMEDIER.....	106
7	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	111
7.1	CASESTUDIENS HOVEDFUNN.....	111
7.2	CASESTUDIENS BIDRAG.....	113
7.3	CASESTUDIENS BEGRENSENINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	114
8	LITTERATURLISTE.....	117
	VEDLEGG	127
	VEDLEGG 1: PERSONVERNOMBUD.....	127
	VEDLEGG 2: INFORMERT SAMTYKKE.....	129
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	132

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av tema og aktualitet

Utviklingen de siste par tiårene er preget av at midlertidige team har blitt mer utbredt i arbeidslivet (Hyllengren et al., 2011). Dette kan ses i sammenheng med at teknologisk utvikling og økt kompleksitet stiller nye krav til organisasjoner (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009), noe som bidrar til en økning i rekkevidden og graden av oppgaver som vurderes som passende for å håndteres av slike team. Som følge av at teknologisk utvikling skaper muligheter for at organisasjoner raskt kan sette sammen team over en begrenset tidsperiode, har etablering av prosjektteam blitt en vanlig praksis for samarbeid i arbeidslivet (Blomqvist & Cook, 2018). Prosjektteam kjennetegnes som midlertidige team, bestående av medlemmer med ulike ekspertise som blir satt til å gjennomføre en spesifikk oppgave innenfor en begrenset tidsperiode (Sydow, Lindkvist & DeFillippi, 2004, s. 1480). Samarbeid i team begrunnes ofte med at det har potensialet til å oppnå større tilpasningsevne, produktivitet, kreativitet og innovasjon enn ett enkelt individ kan oppnå alene (Afflerbach, 2020). Av denne grunn omtales organisering i team som byggesteinene i moderne organisasjoner (Mathieu, Tannenbaum, Donsbach & Alliger, 2014).

Til tross for de potensielle fordelene prosjektteam kan ha for organisasjoner, er det særlig to aspekter ved denne arbeidsformen som kan bidra til å undergrave potensialene ved bruk av prosjektteam. For det første henger den teknologiske utviklingen ikke bare sammen med utbredelsen av prosjektteam i arbeidslivet, men også med tilgangen på digitale kommunikasjonsmedier som benyttes for prosjektsamarbeid. Dette bidrar til at prosjektteam som er samlokalisert og har mulighet for å møtes fysisk, ofte kommuniserer digitalt som en del av samarbeidet. Til tross for at digital teknologi kan bidra til effektiv koordinering og kommunikasjon, skaper det samtidig andre forutsetninger og dynamikker for samspill og samarbeid i teamarbeid. For det andre kan det tette samarbeidet som prosjektteam kjennetegnes av, innebære en viss risiko for de involverte medlemmene (Edmondson, 1999; Edmondson, 2004). Dette gjelder særlig prosjektteam, fordi denne arbeidsformen er preget av dynamisk sammensetning og oppløsning med utgangspunkt i de spesifikke oppgavene de er satt til å løse. Dette fører ofte til at medlemmene har liten kjennskap til hverandre og har begrenset med tid til å utvikle tillitsfulle relasjoner for samarbeidet om et felles mål (Bell & Kozlowski, 2002;

Meyerson et al., 1996). En aktuell utfordring for mange prosjektteam er derfor at medlemmene ofte er fremmede for hverandre, samtidig som de forventes å samarbeide, kommunisere og prestere på måter som forutsetter kjennskap til hverandre. For at teammedlemmene skal være i stand til å samarbeide og koordinere hverandres bidrag for å løse komplekse oppgaver, er det avgjørende at teammedlemmene stoler på hverandre og opplever klimaet i teamet som trygt for å uttrykke seg og bidra i (Edmondson, 1999; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Meyerson et al., 1996). Fremveksten av midlertidige team og bruk av digitale kommunikasjonsmedier for samarbeid gjør derfor at etablering av relasjoner blir enda viktigere, som følge av at disse trendene skaper utfordringer for utvikling av kjennskap, tillit og trygghet mellom medlemmene. Forståelsen av hvilke formål og egenskaper ulike kommunikasjonsmedier har for samarbeid, vil dermed være en viktig innfallsvinkel for å undersøke velfungerende teamarbeid i moderne prosjektteam (Dennis et al., 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Fokus på mellommenneskelige relasjoner i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier er derfor viktig for at teamarbeid skal utvikle seg til å bli velfungerende, slik at de oppnår sitt felles mål og bidrar til organisasjoners konkurransefortrinn.

Oppmerksomheten viet team som en utbredt arbeidsform i arbeidslivet reflekteres også innenfor forskning på teamorganisering, der det særlig har blitt rettet fokus på strukturelle faktorer, med vekt på at ingen enkeltvariabel kan forklare eller produsere teameffektivitet (Hackman, 1987; McGrath, 1984, 1986). I den forbindelse har tema slik som hvordan team bør ledes, hvilke teamprosesser som påvirker teameffektivitet, ressurstilgang og hva som kan være optimale sammensetninger av medlemmer i stor grad preget forskningen (Assmann, 2008; Campion, Medsker & Higgs, 1993; Goodman, Ravlin & Schminke, 1987). Ifølge disse studiene bidrar strukturer i organisasjoner og team til å forklare mesteparten av variansen i teamprestasjoner, der det har blitt argumentert mot å fokusere på mellommenneskelige faktorer. Til tross for at dette har gitt en større forståelse av hva som kan føre til effektive team, har fokuset på samhandling og utvikling av relasjoner i større grad blitt oversett, både innenfor forskning (Grant, 2013) og arbeidslivet (Deloitte, 2019). Dette kan fremstå som noe paradoksalt, ettersom tett samhandling og samarbeid mellom teammedlemmer er et av de mest grunnleggende kjennetegnene ved team og en forutsetning for å oppnå større effektivitet og produktivitet enn individer kan oppnå alene (Afflerbach, 2020; Levin & Rolfsen, 2015). Til forskjell fra de ovennevnte perspektivene på teamorganisering, hevder Sverdrup (2014) at mellommenneskelige faktorer er avgjørende for velfungerende teamarbeid, i form av at det henger sammen med at medlemmene er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter.

Utvikling av relasjoner i team vil derfor være en viktig forutsetning for at medlemmene skal være i stand til å samarbeide og koordinere hverandres bidrag, som et ledd i å oppnå produktivitet og effektivitet. Etablering av tillit og psykologisk trygghet fremheves i den forbindelse som en forutsetning for at medlemmene skal kunne stole på hverandre, dele ideer og koordinere sine perspektiver i samarbeidet om å løse oppgaver og oppnå organisasjonens mål (Blomqvist & Cook, 2018; Edmondson & Lei, 2014). Som følge av at fremtidens organisasjoner vil avhenge av team for å operere og være ledende i et stadig mer digitalisert og dynamisk arbeidsliv (Deloitte, 2019), vil økt fokus på mellommenneskelige faktorer for velfungerende teamarbeid være et aktuelt bidrag til litteraturen. Av denne grunn har vi valgt å gjennomføre en illustrerende casestudie om etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier og undersøke hvordan dette kan henge sammen med velfungerende teamarbeid.

1.2 Oppgavens problemstilling

Til tross for at tillit og psykologisk trygghet har blitt presentert som avgjørende mellommenneskelige faktorer for velfungerende teamarbeid, er det ikke et garantert utfall. I arbeidsformer som prosjektteam kan midlertidig levetid og bruk av digitale kommunikasjonsmedier føre til at utvikling av relasjoner og velfungerende teamarbeid blir en utfordring. Fra et arbeidslivspedagogisk perspektiv vil det derfor være interessant å undersøke hvordan tillit og psykologisk trygghet etableres i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier, og hvordan bruk av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med velfungerende teamarbeid. Med utgangspunkt i litteraturen, er våre antagelser at prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier skaper andre forutsetninger for etablering av tillit og psykologisk trygghet. Oppgavens problemstilling er derfor:

Hvordan etableres tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier?

Forskningsspørsmålene vi ønsker å belyse problemstillingen med er følgende:

1. *Hva er sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene?*
2. *Hva er sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid?*

1.3 Oppgavens teoretiske rammeverk og avgrensning

Valg av oppgavens tema har i stor grad vært inspirert av nyere forskning på feltet. I motsetning til tidligere forskning (Campion et al., 1993; Goodman et al., 1987; Hackman, 1987; McGrath, 1984, 1986), vektlegger nyere forskning i større grad betydningen av mellommenneskelige faktorer for velfungerende teamarbeid. Amy C. Edmondsons teoretiske perspektiver utgjør en kontrast til disse tradisjonelle perspektivene, ved å vektlegge betydningen av relasjoner for teamarbeid. I den forbindelse understrekes viktigheten av kognitive og mellommenneskelige faktorer, slik som tillit mellom teammedlemmer og felles oppfatninger av et positivt samarbeidsklima. Nyere forskning har blant annet undersøkt hvordan psykologisk trygghet etableres i innovasjonsteam (Edmondson & Mogelof, 2005), tverrfaglige team (O’Leary, 2016) og prosjektteam (Edmondson, 1999). Samtidig mangler litteraturen tilsynelatende studier som undersøker sammenhenger mellom etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier, til tross for at dette stadig blir mer utbredt i arbeidslivet. Tidligere studier har imidlertid funnet at team som benytter seg av digital kommunikasjon har andre forutsetninger for utvikling og etablering av relasjoner og prestasjoner i team (Pinjani & Palvia, 2013), der etablering av tillit er en særskilt utfordring (Levin & Rolfsen, 2015; Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008).

Gjennom en illustrerende casestudie av prosjektteam, søker vi derfor å belyse sammenhengen mellom etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier. Kombinert med teoretiske perspektiver på formål og egenskaper ved ulike kommunikasjonsmedier, søker vi å forstå hvordan prosjektteam kan utvikle seg til å bli velfungerende team. Casestudien er avgrenset til å ikke evaluere betydningen av tverrfaglighet i prosjektteamene, teamleders rolle eller forhold utenfor teamene i form av organisatorisk støtte eller organisasjonskultur. Studien vektlegger heller å undersøke hvordan prosjektteam med utbredt bruk av digitale kommunikasjonsmedier etablerer tillit og psykologisk trygghet for velfungerende teamarbeid. For å undersøke dette nærmere, vurderte vi det som nødvendig å få innsikt i de sosiale relasjonene i teamene og teammedlemmenes refleksjoner om egen involvering og atferd i teamarbeidet.

1.4 Studiens case

Med utgangspunkt i studiens fokusområde, vurderte vi det som hensiktsmessig å gjennomføre en illustrerende casestudie (Epler, 2019; Hayes, Kyer & Weber, 2015). Denne tilnærmingen kjennetegnes av at den søker å kaste lys over bestemte situasjoner for å gi detaljerte beskrivelser av de sosiale relasjonene og prosessene som finner sted. Vi benyttet oss videre av tre prosjektteam fra samme avdeling i en kommunal etat i Oslo for å belyse casen. Prosjektteamene oppgir at nærmere halvparten av den interne kommunikasjonen i teamene foregår digitalt, til tross for at de er samlokalisert og har kontorer i samme etasje. Vi valgte denne casen fordi det kan vurderes som et aktuelt og typisk tilfelle i dagens arbeidsliv, som følge av at digitale kommunikasjonsmedier også har blitt en utbredt del av samarbeidet i samlokaliserte team. Til tross for illustrerende casestudiers deskriptive natur, har vi valgt å ikke inkludere informasjon om prosjektene teamene arbeider med. Dette ble gjort av hensyn til den kommunale etatens anonymitet og konfidensialiteten ved prosjektene som utføres. Vi beskriver derimot teammedlemmenes ansvarsområder og den generelle gjennomføringen av prosjektprosessene i etaten. Vi vurderte dette som relevant informasjon for å belyse casen, uten at det går på bekostning av etatens anonymitet og konfidensialitet.

Etatens prosjektteam har ansvar for drift, vedlikehold og fornyelse i hovedstaden. Avdelingen teamene tilhører er ansvarlig for gjennomføring av interne prosjekter, der etaten selv er byggherre. Dette reflekteres i at aktørene som er involvert ofte er interne og er ansatt i etaten, der det ferdige prosjektet overleveres til etatens driftsavdeling og ikke til eksterne kunder. De tre teamene består av en prosjektleder, en byggeleder og en prosjekteringsleder, som til sammen utgjør 9 informanter i vår casestudie. Prosjektene har ulik varighet og omfang, men består av de samme tre hovedfasene fra planlegging til utførelse og drift. I løpet av prosjektfasene har teammedlemmene ulike ansvarsområder, der enkelte er mer aktive enn andre i de ulike fasene. Til tross for at medlemmene er involvert i ulik i grad i løpet av prosjektene, reflekterer samarbeidet at medlemmene er gjensidig avhengige av hverandres bidrag. Prosjekteringsleder har hovedsakelig ansvar for utforming og fremdrift av prosjektet i forhold til forutsetningene som ligger til grunn, og utarbeider tegninger og modeller for å illustrere dette. Byggeleder har ansvar for å forvalte ressursene i prosjektet og sikre drift og vedlikehold i forkant av befaring med andre interne og eksterne aktører i etaten på den aktuelle byggeplassen. Prosjektleder bistår prosjekteringsleder og byggeleder i deres ansvarsområder, og har i tillegg ansvaret for å

oppdatere de to andre medlemmenes bidrag i styringsdokumentet, som beskriver hvordan prosjektet styres.

I henhold til oppgavens tema er det interessant å undersøke disse prosjektteamene av flere grunner. Til forskjell fra private prosjektbaserte bedrifter som ofte setter sammen teammedlemmer med midlertidige kontrakter, er de ansatte i den kommunale etaten ofte fast ansatt. Avdelingslederen som er ansvarlig for prosjektteamene vektlegger at teamene settes sammen med hensikt om at samarbeidet skal være velfungerende. Til tross for at alle prosjektteamene oppgir at de har fått inn en nyansatt i teamet i løpet av de siste par månedene, reflekterer teammedlemmenes responser at de raskt har utviklet positive oppfatninger om samarbeidet i prosjektteamene. Kombinert med den uttalte hensikten fra avdelingslederen om at de ønsker å oppnå velfungerende teamarbeid, vil casen kunne belyse sammenhenger mellom mellommenneskelige faktorer og bruk av ulike kommunikasjonsmedier for velfungerende teamarbeid. Med utgangspunkt i den økende bruken av midlertidige team og de nye premisene som digital teknologi gir for samarbeid og kommunikasjon, kan studien derfor være et aktuelt bidrag som kan gi ny innsikt innenfor dette området.

1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av 7 hovedkapitler. I kapittel 2 redegjør vi for det teoretiske rammeverket oppgaven baserer seg på. De teoretiske perspektivene som fremstilles i kapitlet danner utgangspunkt for å analysere datamaterialet og er ment som et bakteppe for å diskutere og belyse problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Kapittel 3 er oppgavens metodekapittel. I dette kapitlet redegjør vi for de metodiske beslutningene og avveiningene som er tatt i forbindelse med gjennomføring av forskningsprosjektet. Vi gjennomgår også sentrale aspekter knyttet til innsamling og oppbevaring av datamaterialet, etiske overveielser og vern av informanter i tillegg til refleksjoner rundt studiens kvalitet. I kapittel 4 presenterer og analyserer vi datamaterialet i lys av det første forskningsspørsmålet om “hva er sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam?”. I kapittel 5 presenterer og analyserer vi datamaterialet med utgangspunkt i det andre forskningsspørsmålet om “hva er sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid?”. I kapittel 6 diskuterer vi oppgavens problemstilling og underbyggende forskningsspørsmål opp mot det utvalgte teoretiske rammeverket og forskningsprosjektets

funn. I kapittel 7 oppsummerer vi casestudiens hovedfunn og bidrag, i tillegg til studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. I lys av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, vil de påfølgende delkapitlene presentere de teoretiske hovedområdene i form av team, tillit, psykologisk trygghet og ulike kommunikasjonsmedier. Teorikapitlet innledes med delkapittel 2.1, der vi tar for oss hva som kjennetegner team og teamarbeid samt hva som ligger i begrepet prosjektteam. I delkapittel 2.2 presenterer vi tillit som begrep, kilder til tillit og ulike prosesser for utvikling og etablering av tillit. Delkapittel 2.3 tar for seg Edmondsons teoretiske perspektiv på psykologisk trygghet i team, samt tilhørende begreper som mellommenneskelige risiko og læringsatferd. I dette delkapitlet vil vi også belyse konseptuelle forskjeller mellom tillit og psykologisk trygghet som relaterte fenomener. Delkapittel 2.4 omhandler kommunikasjon og ulike kommunikasjonsmedier, i form av sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier. For å belyse bruken av ulike kommunikasjonsmedier, benytter vi teoretiske perspektiver på formelle og uformelle kommunikasjonskanaler i tillegg til perspektiver på synkronitet og rikhet på non-verbale hint. Sammenhengen mellom ulike kommunikasjonsmedier og oppfattet mellommenneskelig risiko for samarbeid trekkes også frem her. Avslutningsvis vil vi oppsummere det teoretiske rammeverket i delkapittel 2.5. I dette kapitlet vil vi ta for oss hvordan etablering av tillit og psykologisk trygghet ved bruk av ulike kommunikasjonsmedier kan forstås i sammenheng med velfungerende teamarbeid.

2.1 Team

I takt med at team har blitt en utbredt arbeidsform i dagens organisasjoner, er litteraturen om team preget av et forvirrende antall klassifiseringer og manglende enighet knyttet til beskrivelser og definisjoner av teambegrepet (Hollenbeck, Beersma & Schouten, 2012). Med utgangspunkt i valget av prosjektteam som studiens case, innleder vi med å skille mellom begrepene “gruppe” og “team”. Deretter presenterer vi hvordan vi kan forstå hva som kjennetegner team som arbeidsform i delkapittel 2.1.1. I delkapittel 2.1.2 presenterer vi deretter prosjektteam med tilhørende kjennetegn.

2.1.1 Samarbeid i arbeidslivet: begrepene team og grupper

Litteraturen inneholder mangfoldige konseptualiseringer av teambegrepet. Utfordringen med å komme frem til en enighet om hvordan man definerer team blir ikke mindre at av begrepene “team” og “gruppe” ofte brukes skiftvis om hverandre i litteraturen (Assmann, 2008). Begrepene “team” og “gruppe” har tradisjonelt blitt brukt i litteraturen for å omtale små samlede enheter av mennesker (Powell, Piccoli & Ives, 2004). Innenfor arbeidslivet blir de også omtalt som arbeidsteam eller arbeidsgrupper. Levin og Rolfsen (2015) viser til at “team” opprinnelig oppstod som en betegnelse på ledergrupper, da “gruppe” ble oppfattet som for nøytralt for å beskrive enhetenes strategiske, dynamiske og svært koordinerte arbeid. Den skiftvise bruken av begrepene “team” og “gruppe” synes å henge sammen med at de deler enkelte kjennetegn. Team kjennetegnes eksempelvis i likhet med grupper ved å være større enn dyader i form av to personer, og at begge disse formene for samarbeid er preget av tett sosial samhandling (Levin & Rolfsen, 2015). Manglende distinksjoner mellom begrepene bidrar samtidig til at hensikten med det opprinnelige teambegrepet forsvinner. Av denne grunn er det flere som trekker distinksjoner mellom de to begrepene. Powell et al. (2004) hevder at team viser til en samling av medlemmer som er preget av høyere uavhengighet og tettere integrering enn en gruppe. Team beskrives også som å bli sett på av andre som en intakt sosial enhet som ofte opererer innenfor et større sosialt system, slik som en organisasjon (Cohen & Bailey, 1997). Team består ofte av færre medlemmer (Belbin, 1996), og vektlegger i større grad relasjonene mellom medlemmene enn det grupper ofte gjør (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015). Grupper eller arbeidsgrupper brukes ofte for å omtale enheter for koordinering av virksomhet og som et forum for informasjonsutveksling (Assmann, 2008). Til forskjell fra team, har grupper derimot individuelt ansvar for arbeidet som utføres (Hjertø, 2013). Ifølge Robbins og Judge (2013) vil det individuelle arbeidsprinsippet i grupper ikke kunne føre til synergieffekter, ettersom resultatet de oppnår ikke vil være mer enn summen av enkeltmedlemmenes bidrag. Team kjennetegnes på sin side av et kollektivt arbeidsprinsipp, der medlemmene har felles forpliktelse til oppgaven og er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå resultater og nå teamets mål (Newell et al., 2009). Gjensidig avhengighet er ifølge Thompson (2008) selve kjennetegnet på teamarbeid. Som følge av at teammedlemmene er gjensidige avhengige av hverandres bidrag, medfører det at medlemmene er avhengig av å samarbeide med hverandre medlemmene for å nå teamets felles mål. Gjensidig avhengighet innebærer samtidig muligheten for at teammedlemmene kan vanskeliggjøre samarbeidet for hverandre. På samme måte gir gjensidig avhengighet mulighet til at team kan oppnå gevinster som ikke kan realiseres av

enkeltindivider, i form av synergieffekter (Afflerbach, 2020; Assmann, 2008; Cohen & Levinthal, 1990; Erdem, Ozen & Atsan, 2003). Teamarbeid stiller derfor høye krav til medlemmenes evne til å samarbeide og koordinere med hverandre, og til å oppføre seg på en slik måte at de oppnår heller enn hindrer den potensielle gevinsten som ligger i godt samarbeid. Hovedforskjellen mellom grupper og team som samarbeidende arbeidsformer kan derfor oppsummeres som at team deler flere kjennetegn med grupper, samtidig som at en gruppe ikke nødvendigvis kan kjennetegnes som et team.

Kjennetegnene som benyttes for å beskrive team varierer og vektlegges ulikt i litteraturens definisjoner (Alderfer, 1977; Bell & Kozlowski, 2002; Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Hjertø, 2013; Katzenbach & Smith, 1993; Proehl, 1997; Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cohen, 2012). Med utgangspunkt i manglende konsensus i litteraturen om hvordan man best kan forstå teambegrepet, har vi derfor valgt å ta utgangspunkt i gjennomgående kjennetegn i litteraturen fremfor én konkret definisjon av team. Team kan med utgangspunkt i gjennomgang av litteraturen beskrives som en samling av personer på to eller flere individer med følgende kjennetegn: medlemmene er klar over eget medlemskap, de er gjensidig avhengige av hverandres bidrag, de har felles ansvar og mål, samt at de inngår i en organisatorisk kontekst (Afflerbach, 2020).

2.1.2 Prosjektteam

Utover de ovennevnte kjennetegnene på team, finnes det forskjellige former for team med ulike formål og ytterligere kjennetegn. Tradisjonelt har samlokaliserte team med stabile medlemskap og relativt vedvarende levetid vært den mest utbredte formen for team i arbeidslivet (Afflerbach, 2020; Webster & Staples, 2006). Cohen og Bailey (1997) omtaler slike team som arbeidsteam, som kjennetegnes ved at de stort sett jobber sammen på heltid med ansvaret for å tilby tjenester eller produsere varer. Den teknologiske utviklingen har samtidig bidratt til at midlertidig organisering av team har blitt en lukrativ mulighet for organisasjoner som ønsker å samle spesialisert ekspertise med formålet om å gjennomføre spesifikke oppgaver. Utviklingen de siste tiårene er som en følge av dette preget av at prosjektteam har blitt mer utbredt i arbeidslivet (Hyllengren et al., 2011), samtidig som det lenge har vært en vanlig praksis for samarbeid innenfor mange prosjektbaserte industrier (Blomqvist & Cook, 2018). Kombinasjonen av begrepet “team” og “prosjekt” kan ofte føre til forvirring (Assmann, 2008). Begrepet “prosjektteam” beskrives av Newell et al. (2009) som en slags sammenslåing av

fenomenet team og fenomenet prosjekt. Prosjektteam kan i likhet med arbeidsteam være samlokalisert, samtidig som teammedlemmene også kan være spredt over geografiske grenser (Afflerbach, 2020). Til forskjell fra den ovennevnte beskrivelsen av «tradisjonelle» arbeidsteam, er prosjektteam preget av midlertidig levetid med utgangspunkt i at teamet etableres over en begrenset tidsperiode med formål om å gjennomføre spesifikke prosjekter (Cohen & Bailey, 1997; Gibson, 2018; Wenger & Snyder, 2000). Sydow et al. (2004) påpeker samtidig at prosjekter kommer i flere varianter, og at de fleste definisjoner av prosjektarbeid derfor er relativt vage. De definerer prosjektarbeid som: “projects as temporary systems refer to groups comprising a mix of different specialist competencies, which have to achieve a certain goal or carry out a specific task within limits set to cost and time” (Sydow et al., 2004, s. 1480). I lys av definisjonen, omtales prosjektarbeid som midlertidig samarbeid mellom medlemmer med ulik ekspertise, som over en begrenset tidsperiode har som formål å gjennomføre en spesifikk oppgave. Kombinert med kjennetegnene som ligger i teambegrepet, kjennetegnes prosjektteam derfor av midlertidig levetid, ulik ekspertise blant medlemmene og at prosjektteamet har som felles mål å gjennomføre et spesifikt prosjekt.

Skillet mellom arbeidsteam og prosjektteam har flere likheter med skillet som Edmondson (2012) trekker mellom substantivet “team” og verbet “teaming”. I henhold til begrepet arbeidsgrupper beskrives substantivet “team” som en stabil enhet med medlemmer som samarbeider om et felles mål, noe som kan ses i sammenheng med tankegangen og praksisene til tradisjonelle arbeidsteam. Verbet “teaming” viser på sin side til en mer dynamisk arbeidsform. Til forskjell fra arbeidsteam, omtales “teaming” som å ha færre stabile strukturer, fordi prosjektorganisering i organisasjoner ofte krever en fleksibilitet hos de ansatte som gjør stabile teamstrukturer sjeldne (Edmondson, 2012). I et økende antall organisasjoner fører det dynamiske aspektet ved arbeidet som utføres derfor til at mange team oppløses relativt kort tid etter at de dannes. Formålet om å gjennomføre spesifikke prosjekter over en begrenset tidsperiode bidrar derfor til at prosjektteam ofte består av medlemmer som kanskje aldri har jobbet sammen før, og som heller ikke forventer å jobbe sammen igjen i fremtiden (Bell & Kozlowski, 2002). Et prosjektteam samarbeider dermed til et bestemt mål er nådd, før de returnerer til sin funksjonelle enhet eller påbegynner et nytt prosjekt. Teammedlemmene kan samtidig være involvert i flere prosjekter samtidig, som kan være i ulike faser og involvere andre teammedlemmer og prosjektledere. Etersom prosjektteamene raskt dannes, reorganiseres og oppløses så fort krav endres eller prosjektets mål er nådd, skaper dette nye forutsetninger og premisser for velfungerende samarbeid i prosjektteam.

Som følge av at medlemmene i prosjektteam har ulike ekspertise, er de avhengig av å koordinere ekspertisen som eksisterer i teamet for å oppnå bedre samarbeid og prestasjoner (Navimipour & Charband, 2016; Wickramasinghe & Widyaratne, 2012). Den teknologiske utviklingen bidrar samtidig til at dagens prosjektteam ofte benytter seg av digitale kommunikasjonsmedier, uavhengig av om de er samlokalisert eller geografisk spredt (Robert et al., 2009). Dette skaper andre former for samspill, samarbeid og kommunikasjon i teamarbeid. "Teaming" og prosjektteam avhenger derfor av de samme sentrale aktivitetene som "tradisjonelle" team, i form av å erkjenne og tydeliggjøre gjensidig avhengighet, koordinere hverandres bidrag og etablere tillit mellom medlemmene. Til tross for at etablering av tillit er særlig avgjørende i midlertidige arbeidsformer som prosjektteam, er det vanligvis mye mindre tid til å etablere mellommenneskelige relasjoner mellom medlemmene (Germain, 2011). I forbindelse med samarbeid i prosjektteam, hevder Edmondson (2012) derfor at teammedlemmene må utvikle og utøve bestemte atferder for at det skal skapes fortrolighet, tillit og trygghet i team som en enhet slik at teamarbeidet blir velfungerende.

2.2 Nøkkelen til samarbeid og handling: tillit

Evnen til å samarbeide med andre kan vurderes som en avgjørende egenskap i dagens komplekse arbeidsliv. Økende grad av samarbeid i arbeidslivet kan samtidig innebære en viss mellommenneskelig risiko for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet (Edmondson, 2004). En tilnærming til å håndtere slik risiko er formelle og forpliktelsesbaserte styringsmekanismer, slik som kontroll gjennom arbeidskontrakter (Lumineau & Malhorta, 2011). En annen tilnærming er uformelle styringsmekanismer, slik som mellommenneskelig tillit basert på utvikling av vennskap eller oppfatninger av andres kompetanse. Dynamiske samarbeidsformer som team, teknologiske endringer og komplekse oppgaver bidrar til at det kan være vanskeligere å kontrollere risiko kun ved hjelp av formelle styringsmekanismer. Ifølge Swärd (2017) henger dette sammen med at organisasjoner i større grad vektlegger utvikling av mellommenneskelig tillit for håndtering av risiko i forbindelse med samarbeid. Det eksisterer bred enighet om at tillit styrker relasjoner og er assosiert med en rekke fordeler, i form av åpen kommunikasjon og informasjonsflyt i team (Edmondson, 2004; Parker, Williams & Turner, 2006), håndtering av konflikter (Ring & Van De Ven, 1994) og høyere grad av samarbeid og prestasjoner (Madhok, 1995). I en organisasjonskontekst er tillit derfor avgjørende for effektivt samarbeid i enheter som team (Blöbaum, 2016; Tschannen-Moran & Hoy, 2000; Webster & Wong, 2008). I

delkapittel 2.2.1 vil vi kort ta for oss perspektiver på og definisjonen av tillit. Videre omhandler delkapittel 2.2.2 ulike kilder til utvikling av tillit i form av vennskap, kompetanse og forpliktelse. Avslutningsvis vil vi delkapittel 2.2.3 belyse ulike prosesser for utvikling og etablering av tillit.

2.2.1 Definisjon av tillit

Til tross for at det er utbredt enighet blant forskere om viktigheten av tillit for menneskelig handling og samhandling, er det en like utbredt mangel på enighet rundt definisjoner på begrepet (Blöbaum, 2016; Buvik & Rolfsen, 2014; Hosmer, 1995; Lewicki & Polin, 2013; Moldjord & Iversen, 2015; Newell et al., 2009). Sosiologiske perspektiver vurderer eksempelvis tillit som kvaliteten ved en relasjon (Lewis & Weigert, 1985), mens psykologiske perspektiver fokuserer på den individuelle psykologiske tilstanden knyttet til viljen til å være sårbar overfor andre (Schoorman, Wood & Breuer, 2015). Til tross for uenigheten knyttet til konseptualiseringen av tillit, er viktigheten av å håndtere mellommenneskelig risiko og akseptere sårbarhet overfor andre et gjennomgående trekk på tvers av ulike perspektiver (Newell et al., 2009). Vi har valgt å benytte oss av Mayer et al. (1995) sin definisjon av tillit:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. (Mayer et al., 1995, s.

1)

I lys av definisjonen omtales tillit som troen på og viljen til å være sårbar overfor en annen parts handlinger, uavhengig av mulighetene til å overvåke eller kontrollere vedkommende. Dette psykologiske perspektivet omfatter en kognitiv forståelse av tillit som ofte blir brukt innenfor teamlitteraturen, inkludert av Edmondson (1999). Utvikling av tillit er avgjørende i teamarbeid, ettersom gjensidig avhengighet mellom medlemmene innebærer at de må akseptere og overkomme en viss grad av risiko for å være i stand til å samarbeide (Salas, Sims & Burke, 2005). Etablering av tillit motvirker også undergravende intensjoner hos medlemmene, og henger sammen med at medlemmene er i stand til å overkomme opplevelser av mellommenneskelig risiko i teamarbeidet. Etablering av tillit henger derfor sammen med velfungerende teamarbeid, ettersom det motvirker undergravende intensjoner hos medlemmene og henger sammen med at medlemmer samarbeider og bidrar til prosjektet.

2.2.2 Kilder til utvikling av tillit

Til tross for mange generelle og brede definisjoner på tillit, er det tydelig gjennom litteraturen at det finnes flere forskjellige typer tillit, enten basert på ulike kilder til tillit eller på ulike prosesser for tillitsutvikling (Meyerson et al., 1996; Ring & Van De Ven, 1994; Sako, 1992; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992). Et gjennomgående trekk i litteraturen er likevel at det er flere aspekter som går igjen som avgjørende for utvikling av tillit, henholdsvis viljen til å være sårbar, velvilje, reliabilitet, kompetanse, ærlighet og åpenhet (Tschannen-Moran & Hoy, 2000; Xusen, Azadegan & Kolfschoten, 2013).

Basert på en gjennomgang av litteraturens ulike konseptualiseringer av tillit, skiller Newell og Swan (2000) mellom tre ulike kilder til tillit i form av vennskapelig tillit, kompetansebasert tillit og forpliktelsestillit. Den vennskapelige kilden til tillit er basert på vurderingen av velvilje eller personlig vennskap, og vurderes som viktig for å opprettholde sosiale nettverk (McAllister, 1995; Newell et al., 2009). Denne kilden til tillit hviler på et moralsk fundament om at individer vil oppføre seg på måter som ikke er skadelig for andre. Gjennom etablering av vennskapelig tillit skapes det derfor forventninger om en åpen og ærlig relasjon, der individene kan være sårbare overfor hverandre (Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Vennskapelig tillit vurderes som prosessbasert og motstandsdyktig, ettersom den utvikles etter hvert som individer blir kjent med hverandre gjennom kontinuerlig sosial interaksjon (Newell, David & Chand, 2007). Vennskapelig tillit betraktes derfor som et utfall av samarbeid over tid, og er relatert til frekvensen av uformelle interaksjoner (McAllister, 1995). Denne kilden til tillit forutsetter at de involverte partene er tolerante overfor feiltakelser, samtidig som vennskapelig tillit antas å være den vanskeligste å bygge opp igjen. Den kompetansebaserte kilden til tillit vurderes på sin side som å være basert på oppfatninger av andres kompetanse knyttet til å utføre nødvendige oppgaver (Newell et al., 2009). Kompetansebasert tillit innebærer en forventning om at individer har nødvendige tekniske ferdigheter, erfaringer og troverdighet til å fullføre oppgaver, der forventninger om reliabilitet i prestasjoner over tid danner grunnlaget for denne kilden til tillit (Connelly, Crook, Combs, Ketchen & Aguinis, 2015; Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Den kompetansebaserte kilden til tillit er med andre ord basert på respekt overfor andres ekspertise, der utviklingen av kompetansetillit er avhengig av den oppfattede kompetansen til den andre parten. Kompetansetillit oppstår ikke nødvendigvis utelukkende gjennom mellommenneskelig utveksling, fordi kompetansevurderinger også kan bli drevet av kontekstuelle hint som eksempelvis rykter eller status. Denne kilden til tillit kan derfor utvikles

relativt raskt, samtidig som den ofte er skjørere fordi den forutsetter en rask demonstrasjon av forventet kompetanse for å ikke brytes (Newell et al., 2009).

Den forpliktelsesbaserte kilden til tillit kommer, til forskjell fra de to andre kildene, fra kontraktsmessige enigheter mellom relevante parter. I dette tilfellet utvikles tillit på et formelt og institusjonelt grunnlag (Lumineau & Malhorta, 2011; Newell et al., 2009). Forpliktelsesbasert tillit innebærer en forventning om at involverte parter får en gjensidig fordel ut av forholdet, og at det utvikles en gjensidig tillit knyttet til at partene opprettholder sin del av kontrakten. Kontrakten i seg selv inneholder formelle forpliktelser overfor partene som har signert, samtidig som det viktigste med tanke på risiko og usikkerhet er at den gir tiltro til at de involverte partene vil demonstrere tillit (Ho, Rousseau & Levesque, 2006). Felles forståelse av regler, rutiner og kontrakten vil kunne bidra til å bygge tillit, fordi det er med på å dempe usikkerhet (Gulati & Nickerson, 2008; Poppo & Zenger, 2002). Forpliktelsesbasert tillit vurderes som å være et sted midt mellom vennskapelig og kompetansebasert tillit når det kommer til motstandsdyktighet (Newell et al., 2007). Den er mer motstandsdyktig enn kompetansebasert tillit, fordi de kontraktsmessige enighetene som underbygger tilliten vil oppmuntre til en fortsettelse av et forhold, selv når de involverte partene ikke respekterer hverandre lenger. Den er derimot skjørere enn vennskapelig tillit, da parter som ikke demonstrerer forpliktelse ved å levere sin del av arbeidet sannsynligvis ikke vil involveres i videre samarbeid.

2.2.3 Prosesser for utvikling av tillit: tradisjonelle perspektiver og «spontan tillit»

Det tradisjonelle synet på utvikling av tillit beskriver det som en tidkrevende prosess, som forutsetter gjentakende sosiale interaksjoner og observasjoner av andre individers tidligere atferd (Kramer, 1999; Mayer et al., 1995). Det har derfor blitt antatt at tillit utvikles når individer tilbringer tilstrekkelig tid med hverandre og deler personlige erfaringer, verdier, synspunkter og mål (Afflerbach, 2020). I prosjektteam som eksisterer over en begrenset tidsperiode, er det derimot sjeldent tid til å delta i disse formene for tillitsskapende aktiviteter (Afflerbach, 2020; Germain, 2011). Slike team har dermed ikke nødvendigvis like god tid til å utvikle og perfektionere samarbeidsferdighetene sine, fordi de vanligvis starter å jobbe sammen med teammedlemmer som de kjenner lite til annet enn det rollebaserte nivået av ekspertise (Meyerson et al., 1996). I offentlige prosjekter er det også vanlig at medlemmene ikke nødvendigvis kjenner hverandre fra før, og er usikre på om de kommer til å jobbe sammen igjen

(Swärd, 2017). Risikoen for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet kan derfor være høyere i offentlige prosjektteam. Basert på tradisjonelle perspektiver vil utviklingen av tillit hos prosjektteam derfor predikeres som svært lav, ettersom medlemmene mangler kjennskap til hverandre og ikke har hatt mulighet til å observere andre teammedlemmers tidligere atferd. Det spontane perspektivet på tillit hevder derimot at det kan utvikle seg en unik form for tillit mellom medlemmer i team som mangler kjennskap til hverandre, og som har begrenset tid til å utvikle kjennskap ved oppstart. Meyerson et al. (1996) introduserte i den forbindelse begrepet “swift trust”, for å forklare den paradoksale tillitsatferden blant medlemmer i prosjektteam. Prosjektteamene de undersøkte etablerte umiddelbart tillit og engasjerte seg i tillitsfull atferd overfor hverandre, til tross for at de ikke hadde noen tidligere arbeidsrelasjoner til hverandre. Levin og Rolfsen (2015) oversetter begrepet “swift trust” til “spontan tillit”, og vi velger å benytte oss av den samme oversettelsen videre i oppgaven. Meyerson et al. (1996) hevder at den tradisjonelle konseptualiseringen av tillitsprosessen vanligvis ikke fanger opp hvordan tillit utvikles og opprettholdes i midlertidige team. De definerer spontan tillit som:

(...) unique form of collective perception and relating that is capable of managing issues of vulnerability, uncertainty, risks and expectations' required in temporary systems where 'familiarity, shared experiences, reciprocal disclosure, threats and deterrents, fulfilled promises, and demonstrations of non-exploitation of vulnerability' are not typically available. (Meyerson et al., 1996, s. 167)

I lys av definisjonen håndterer teammedlemmer sårbarhet, usikkerhet og risiko med utgangspunkt i andre forventninger enn de som skapes som et resultat av felles erfaringer og opplevelser. Spontan utvikling av tillit i midlertidige team anses dermed som en prosess som er mer kognitiv enn mellommenneskelig orientert. Oppfatningene som utvikler seg blant medlemmer når teamet begynner å samarbeide vurderes heller som å være basert på kategorier, der antagelser og fortolkninger danner utgangspunkt for forventninger til andre medlemmer (Meyerson et al., 1996). Robert et al. (2009) hevder derimot at verken det tradisjonelle eller spontane perspektivet utgjør et helhetlig syn på utvikling av tillit. De hevder at disse to perspektivene representerer to former for tillit som utvikles gjennom ulike prosesser, typisk på ulike trinn i en relasjon. Som følge av at medlemmene ikke har tilstrekkelig personlig kunnskap om andre medlemmers tidligere atferd i den innledende fasen av teamarbeidet til å utvikle tillitsoppfatninger (Webber, 2008), utvikles tillit først spontant ved at medlemmene importerer tillit «på forhånd» fra andre kontekster (Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998; Jarvenpaa &

Leidner, 1999; McKnight, Choudhury & Kacmar, 2002; Robert et al., 2009). Teammedlemmene importerer derfor tidligere erfaringer for å vurdere utfallet og kostnadene ved å opprettholde relasjoner i teamet, der de handler som om tillit er til stede fra start (Krebs, Hobman & Bordia, 2006; Meyerson et al., 1996). På dette stadiet prosesserer teammedlemmene informasjon om hverandre basert på kategorier, der de vurderer hverandre ut ifra ulike fremtredende aspekter som kjønn, yrke, rykter om kompetanse eller organisasjonsrolle heller enn som individer (Chaiken, Duckworth & Darke, 1999; Webber, 2008). For midlertidige team brukes disse kategoriene som en tilnærming til at teammedlemmene skal kunne vurdere andre medlemmers troverdighet og kompetanse (Kuo & Yu, 2009). Spontan utvikling av tillit innebærer dermed at vurderinger av tillitsoppfatninger gjøres med utgangspunkt i kategorier, heller enn at vurderingene er basert på andre teammedlemmers faktiske atferd (Meyerson et al., 1996). Ved fravær av tidligere relasjoner, muliggjør spontan tillit derfor at teammedlemmer handler basert på en overføring av andre individers atferd fra tidligere interaksjoner. Dette henger sammen med at midlertidige team er i stand til å opprettholde tillit for å takle usikkerhet og sårbarhet for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet. Som følge av at tillitsoppfatninger gjøres med utgangspunkt i tidligere erfaringer, interaksjoner og kontekster heller enn andre teammedlemmers faktiske atferd, vurderes spontan tillit samtidig som svært sårbar og avhengig av den innledende kommunikasjonen som foregår mellom teammedlemmene (Panteli & Duncan, 2004). Når teammedlemmene derimot tilegner seg personlig kunnskap om hverandres atferd, forandres teammedlemmenes vurderinger av tillit fra kategoribasert prosessering av informasjon til å baseres på andre medlemmers faktiske atferd. På dette stadiet i samarbeidet utvikler derfor medlemmene forventninger og tiltro til hverandre basert på det tradisjonelle perspektivet på tillit, i henhold til Mayer et al. (1995).

2.3 Psykologisk trygghet

I dagens arbeidsliv vil smalere ekspertise og mer komplekse arbeidsoppgaver innebære at mye av arbeidet i organisasjoner utføres gjennom samarbeidende arbeidsformer (Edmondson & Lei, 2014). Til tross for at organisering av samarbeid gjøres med formål om å oppnå fordeler for organisasjonen, kan det samtidig oppleves av ansatte som å involvere en viss personlig risiko for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet (Nembhard & Edmondson, 2006). Psykologisk trygghet beskrives i den forbindelse som oppfatninger av konsekvenser ved atferd som innebærer mellommenneskelig risiko i en bestemt kontekst, slik som på arbeidsplassen (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet har blitt identifisert som en muliggjørende faktor for

at ansatte overkommer risikoene involvert i samarbeidet og at de utvikler seg, bidrar og utfører arbeid i omgivelser preget av rask endring (Edmondson & Lei, 2014). Smalere ekspertise og utbredelsen av teamarbeid gjør psykologisk trygghet til et tidsrelevant fenomen, som følge av at det skaper arbeidsrelasjoner der ansatte forventes å integrere perspektiver, dele informasjon og ideer og samarbeide for å nå felles mål (Edmondson, 2008). Arbeidsrelasjoner der teammedlemmer er åpne, uttrykker sine meninger samt håndterer diskusjoner og utfordringer beskrives i den forbindelse som sentralt for å ivareta det mellommenneskelige aspektet i møte med kravene i dagens arbeidsliv (Deloitte, 2019). Å forstå hvordan teammedlemmer opplever det mellommenneskelige klimaet i teamet de jobber i, er derfor en viktig del av det større spørsmålet om hvordan man skal forstå velfungerende teamarbeid i moderne organisasjoner (Edmondson, 1999; 2004). Kapitlet er delt inn slik at vi tar for oss psykologisk trygghet som fenomen med vekt på Edmondsons perspektiver på psykologisk trygghet i team i delkapittel 2.3.1. Videre går vi i delkapittel 2.3.2 nærmere inn på de mellommenneskelige risikoene som ifølge Edmondson er assosiert med samarbeid. I delkapittel 2.3.3 vil vi ta for oss læringsatferd som et utfall av psykologisk trygghet. Avslutningsvis skiller vi i delkapittel 2.3.4 mellom psykologisk trygghet og tillit som relaterte fenomener.

2.3.1 Fenomenet psykologisk trygghet

Fenomenet psykologisk trygghet er opprinnelig basert på Schein og Bennis (1965) sitt arbeid om organisasjonsendring. De hevder at psykologisk trygghet i hovedsak handler om å redusere individers oppfatning av mellommenneskelig risiko i forbindelse med usikkerhet og endring. I senere tid har andre utforsket betydningen av psykologisk trygghet i arbeidssettinger. Kahn (1990) fornyet i sin tid forskningen på psykologisk trygghet ved å undersøke hvordan det fasiliterer personlig engasjement på jobb. Han hevder at psykologisk trygghet påvirker individers vilje til å uttrykke seg, som følge av arbeidsrelasjoner preget av gjensidig tillit og respekt henger sammen med en tiltro til at eventuell tvil kommer dem til gode. Oppfatninger av psykologisk trygghet beskrives videre som å være kontekstspesifikk og mest tydelig i kontekster der bestemte atferder gjør at personlige interesser eller velvære står på spill (Kahn, 1990).

Litteraturen om psykologisk trygghet har utviklet seg til å bli svært mangfoldig, som følge av at fenomenet har blitt undersøkt som en forløper, moderator og et utfall på individ-, gruppe- og

organisasjonsnivå (Edmondson & Lei, 2014). Edmondsons empiriske arbeid på psykologisk trygghet er samtidig det som tydelig har bidratt til at fenomenet har blitt viet oppmerksomhet og fått fotfeste innenfor litteraturen (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017). Til tross for at flere av perspektivene til Schein og Bennis (1965) og Kahn (1990) er videreført i Edmondsons arbeid, hevder hun til forskjell fra de tidligere nevnte perspektivene at psykologisk trygghet er mest hensiktsmessig å undersøke når det konseptualiseres på teamnivå (1999; 2004; 2012). Edmondson (1999) fant i den forbindelse at psykologisk trygghet ikke er et personlighetstrekk, men heller et kjennetegn eller en tilstand i en arbeidskontekst som team. Ifølge Edmondson (2004) forstås dermed psykologisk trygghet som en fremvoksende tilstand i et fellesskap, og beskriver graden av mellommenneskelig trygghet som oppleves av medlemmer i en bestemt gruppe eller team. Ettersom medlemmenes oppfatninger har utgangspunkt i felles erfaringer og at de utsettes for samme kontekstuelle påvirkninger, har oppfatningen av psykologisk trygghet en tendens til å være lik hos mennesker som samarbeider tett (Edmondson, 1999; 2004). I lys av problemstillingen og det ovennevnte, vil vi derfor ta utgangspunkt i psykologisk trygghet slik det konseptualiseres på teamnivå. Psykologisk trygghet på teamnivå defineres som "shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking" (Edmondson, 2004, s. 350). I henhold til definisjonen, innebærer psykologisk trygghet felles oppfatninger blant medlemmene om at teamet oppleves som trygt for å engasjere seg i atferd som innebærer mellommenneskelig risiko. Psykologisk trygghet i team kjennetegnes derfor som en tilstand som gjelder teamet som en enhet heller enn de individuelle teammedlemmene, og at det eksisterer felles oppfatninger om at det er trygt å uttrykke seg og bidra til samarbeidet. Et psykologisk trygt miljø karakteriseres også som et klima med normer for samarbeid. Dette innebærer at medlemmene føler seg trygge på å dele relevante tanker og følelser, og opplever en trygghet om at de ikke blir ydmyket, avvist eller straffet for å uttrykke seg (Edmondson, 1999, 2012). Denne trygghetsfølelsen har bakgrunn i gjensidig tillit og respekt blant teammedlemmene, hvor frykten for negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere reduseres betraktelig (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Psykologisk trygghet beskriver således et klima der fokus kan være på produktive diskusjoner som forebygger problemer og bidrar til oppnåelse av teamets felles mål, som følge av at teammedlemmene er mindre sannsynlige til å fokusere på selvbeskyttelse (Edmondson, 2003).

2.3.2 Mellommenneskelige risikoer som hinder for teamarbeid

Edmondson (2012) omtaler risikoene som er involvert i samarbeid på arbeidsplassen for mellommenneskelig risiko. Hun hevder at de fleste føler et behov for å håndtere situasjoner som involverer mellommenneskelig risiko på en slik måte at individer opprettholder et godt omdømme, særlig på jobb og i nærvær av medarbeidere som skal vurdere dem. Dette behovet kan både beskrives som instrumentelt, ettersom forfremmelser og belønninger kan avhenge av inntrykket man gir andre. Det samme behovet kan også være sosioemosjonelt, som følge av at man ønsker å bli godtatt fremfor å bli avvist av andre (Edmondson, 2012). Mellommenneskelige risikoer omfatter ifølge Edmondson (2003; 2012) risikoer knyttet til om andre vil reagere negativt eller utvikle negative oppfatninger i møte med utøvelsen av ulike atferder. En måte å minimere risikoen for et negativt omdømme på, er å unngå «speaking up» eller å ta ordet (Edmondson, 2003). Selv om denne tilnærmingen kan fungere for individer fordi det beskytter dem fra å bli møtt med negative reaksjoner, er det en problematisk tilnærming i forhold til å oppnå velfungerende teamarbeid. Edmondson (2003; 2012) beskriver i den forbindelse fire sentrale mellommenneskelige risikoer som kan være gjeldende i et arbeidsmiljø. Risikoen for å *bli sett på som uvitende* kan oppleves av teammedlemmer dersom de ønsker å stille noen et spørsmål eller søke informasjon fra andre medlemmer. Den samme risikoen kan også oppstå i situasjoner der det ikke ser ut til at noen andre medlemmer lurere på det samme, eller i situasjoner der teammedlemmer opplever en forventning om at det er noe man allerede skal kunne (Edmondson, 2003). Opplevelsen av at man kan risikere å stille et dumt spørsmål kan derfor resultere i at teammedlemmer unngår å stille spørsmål i teamet. For at samarbeid i team skal fungere, er det viktig at medlemmene tør å innrømme feil, be andre medlemmer om hjelp og eksperimentere i fellesskap ved å komme med ufullstendige idéer. Til tross for at disse atferdene kan vurderes som avgjørende for at teamet skal kunne dra nytte av medlemmenes ekspertise og perspektiver, kan det samtidig innebære en opplevelse av at man risikerer å *bli sett på som inkompetent* (Edmondson, 2012). Dersom teammedlemmer innrømmer å ha gjort feil, deler utfordringer eller foreslår en mindre vellykket tilnærming, kan det sende signaler til de andre teammedlemmene om at man ikke har kunnskapene eller ferdighetene som kreves for å gjøre jobben man er satt til. I samarbeidet om å nå et felles mål, er det avgjørende at teamet evaluerer tidligere eller nåværende handlinger, prestasjoner og resultater. Risikoen for å *bli sett på som negativ* kan derimot føre til at teammedlemmer ikke initierer kritiske evalueringer av eget eller andre medlemmers arbeid, av frykt for å fremstå som i overkant kritisk eller vanskelig å jobbe med. Kritikkk av seg selv eller andre kan også innebære

en frykt for at vedkommende selv eller andre i teamet skal tape ansikt (Edmondson 2003; 2012). Formidling av tilbakemeldinger, informasjon og hjelp kan vurderes som en viktig del av samarbeidet i team. Til tross for dette, kan teammedlemmer oppleve en motvilje mot å utøve disse atferdene. Denne motviljen kan tilskrives risikoen for å *oppleves som forstyrrende*, eller at de unytter andre medlemmers tid. En annen kilde til denne motviljen kan være frykten for å motta negative tilbakemeldinger eller bli oppfattet som å mangle selvinnsikt (Edmondson, 2003). Disse risikoene påvirker viljen til å uttrykke seg, og kan derfor utgjøre potensielle hindringer for typisk atferd som henger sammen med velfungerende samarbeid i team.

2.3.3 Utfall av psykologisk trygghet for velfungerende teamarbeid

Studier av psykologisk trygghet på tvers av tiår og analysenivå har funnet at etablering av psykologisk trygghet er en viktig mellommenneskelig faktor for at individer føler seg trygge til å bidra til samarbeid (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet i team innebærer felles oppfatninger som ofte blir tatt for gitt, når det kommer til hvordan andre teammedlemmer vil reagere på atferd som medlemmet selv vurderer som å innebære mellommenneskelig risiko. I forbindelse med avgjørelser knyttet til atferd som kan oppleves som å innebære en viss risiko eller usikkerhet for å uttrykke seg og bidra til samarbeid, vurderer teammedlemmer ifølge Edmondson (2004) de tidligere nevnte mellommenneskelige risikoene i forhold til det mellommenneskelige klima de ønsker å utøve atferden i. Edmondson (2012) omtaler slik atferd for læringsatferd, definert som "activities carried out by team members through which a team obtains and processes data that allow it to adapt and improve" (Edmondson, 1999, s. 351). I lys av definisjonen, innebærer læringsatferd aktiviteter eller atferd som henger sammen med at team er stand til å tilpasse og forbedre samarbeidet. Eksempler på slik atferd presenteres som å stille spørsmål, søke eller gi tilbakemelding, diskutere utfordringer eller feil, be om hjelp og formidle informasjon til andre medlemmer i teamet (Edmondson, 2012). Psykologisk trygghet danner grunnlaget for slik atferd, ved å dempe overflødige bekymringer om andre teammedlemmers reaksjoner på handlinger som kan innebære risikoen for ydmykelse eller trussel. I forbindelse med psykologisk trygghet i prosjektteam, fant Edmondson (1999) at utøvelse av læringsatferd var en medierende faktor mellom etablering av psykologisk trygghet og teamenes effektivitet og produktivitet. Hun fant samtidig at psykologisk trygghet og dermed også at utøvelse av læringsatferd varierer på tvers av team, der en handling som oppfattes som fullt mulig i ett team kan oppleves som utenkelig i et annet team. Dersom risikoen tilknyttet læringsatferd blir for høy, kan dette henge sammen med at teammedlemmer i mindre grad

koordinerer sine bidrag til teamarbeidet og således hindrer måloppnåelse på individuelt-, gruppe- og organisasjonsnivå (Detert & Burris, 2007). Felles oppfatninger blant medlemmene av at det er trygt å uttrykke seg og bidra til samarbeidet, kan av denne grunn vurderes som viktig for at team oppnår en felles forståelse av oppgaven de er satt til å gjøre og at de håndterer eventuelle utfordringer som skulle oppstå i samarbeidet. Etablering av psykologisk trygghet i team kan derfor vurderes som viktig for velfungerende teamarbeid, ettersom medlemmene har en felles oppfatning av at det er lav mellommenneskelig risiko for å bli møtt med negative reaksjoner eller konsekvenser fra andre teammedlemmer (Edmondson, 2004, 2019). Dette bidrar til at medlemmene føler seg trygge på å utøve og opprettholde læringsatferd (Zhang, Fang, Wei & Chen, 2010).

Psykologisk trygghet innebærer samtidig ikke at klimaet nødvendigvis er slik at teammedlemmene har det veldig hyggelig sammen eller er nære venner (Edmondson, 2003). Det impliserer heller ikke fravær av press eller problemer. Etablering av psykologisk trygghet i team er forskjellig fra gruppesamhørighet, ved at sistnevnte kan føre til redusert vilje til å diskutere uenigheter og utfordre hverandres synspunkter. En slik beskrivelse innebærer mangel på mellommenneskelig risikotaking, slik som ved fenomenet gruppetenkning (Janis, 1982). Psykologisk trygghet viser derfor verken til ubegrenset ettergivenhet eller et utelukkende positivt klima, men heller en følelse av trygghet om at teamet ikke vil ydmyke, avvise eller straffe medlemmene for å uttrykke seg. Psykologisk trygghet beskriver derfor et klima der det forventes at teammedlemmer kommer med andre synspunkter, og der uenighet ønskes velkommen (Edmondson, 2012). Toleranse for uenighet skaper et viktig grunnlag for produktiv diskusjon og for at teamet oppdager og håndterer problemer eller feil tidlig i samarbeidet. Etablering av psykologisk trygghet skaper derfor grunnlag for at medlemmene utøver læringsatferd, til fordel for samarbeidet om å effektivt koordinere hverandres bidrag og synspunkter slik at teamet oppnår effektivitet og produktivitet.

2.3.4 Psykologisk trygghet og tillit som relaterte fenomener

Etablering av tillit er slik tidligere nevnt en viktig del av psykologisk trygghet i team (Edmondson, 2004; Kahn, 1990; Newman, Donohue & Eva, 2017). Samtidig som tillit har blitt presentert som en forløper for psykologisk trygghet (Edmondson, 2004), innebærer psykologisk trygghet mer enn bare mellommenneskelig tillit. Edmondson (1999) fant at psykologisk trygghet omfatter et teamklima som er preget av både tillit, gjensidig respekt for hverandres

kompetanse og omsorg for hverandre som personer. Det er flere likhetstrekk mellom fenomenene; begge innebærer mellommenneskelige oppfatninger og beskriver psykologiske tilstander som involverer oppfatning av risiko eller sårbarhet og beslutninger for å minimere negative konsekvenser. Ved sin tilstedeværelse har begge fenomenene slik tidligere nevnt også blitt assosiert med positive utfall for individer, team og organisasjoner. Samtidig er det særlig tre konseptuelle ulikheter mellom psykologisk trygghet og tillit (Edmondson, 2004). En forskjell mellom fenomenene er *objektet som er i fokus*. Tillit innebærer viljen til å la eventuell tvil rettet mot andre personer komme dem til gode, noe som indikerer et fokus på andres potensielle handlinger og troverdighet. Psykologisk trygghet er på sin side rettet mot i hvilken grad man tror at andre vil la tvilen komme seg selv til gode. En annen forskjell mellom fenomenene omfatter *tidsrammen* for vurdering av konsekvenser for utøvelse av atferd. Ifølge Edmondson (2004) omfatter de tause beregningene av psykologisk trygghet den kortsiktige og umiddelbare mellommenneskelige risikoen for atferd ved å engasjere seg i visse handlinger, der tillit på sin side innebærer de forventede konsekvensene av handlinger over en lengre tidsperiode. En tredje forskjell er at psykologisk trygghet i motsetning til tillit kan erfares og *analyseres* på gruppe- eller teamnivå, i form av at det konseptualiseres som en fremvoksende egenskap ved enheter som beskriver nivået av mellommenneskelig trygghet erfart av medlemmene. Tillit omfatter på sin side hovedsakelig dyadiske relasjoner mellom individer eller grupper (Edmondson, 1999). Utvikling av tillit er samtidig en viktig faktor for å skape et klima preget av psykologisk trygghet. Til tross for at tillit alene ikke nødvendigvis medfører et klima for gjensidig respekt og omsorg blant teammedlemmene, kan tillit skape et grunnlag for videreutvikling av oppfatninger i teamet som utgjør psykologisk trygghet.

2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er den menneskelige aktiviteten som knytter folk sammen og som bidrar til å skape og opprettholde relasjoner (Shinnishi & Higa, 2018), samtidig som det er en forutsetning for overføring av budskap samt tilgang til og formidling av informasjon mellom individer (Kautz & Thaysen, 2001). Kommunikasjon finner sted gjennom ulike medier, enten gjennom sosiale interaksjoner som foregår ansikt-til-ansikt eller teknologimedierte og digitale medier (Thompson & Walsham, 2001). Hensikten med kommunikasjon, uavhengig av hvilke medier som anvendes, er at de involverte partene oppnår felles forståelse av intensjoner og budskap (Dennis et al., 2008). I henhold til oppgavens andre forskningsspørsmål, vil fokus på formålene og egenskapene ved ulike kommunikasjonsmedier være sentralt for å undersøke hvordan vi kan

forstå velfungerende teamarbeid. Fremveksten av ulike kommunikasjonsmedier og hvordan de kan forstås som ulike kommunikasjonskanaler i arbeidslivet, vil bli beskrevet nærmere i delkapittel 2.4.1. I delkapittel 2.4.2 presenterer vi perspektiver på rikhet og synkronitet som egenskaper ved ulike kommunikasjonsmedier. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 2.4.3 ta for oss hvordan ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med oppfattet risiko i forbindelse med samarbeid.

2.4.1 Fremveksten av ulike kommunikasjonsmedier og ulike kommunikasjonskanaler

Personlig og profesjonell kommunikasjon har de siste par tiårene opplevd et stort skifte på grunn av utvikling innenfor datateknologi, internett og økende krav til organisasjoner (Parlami & Dibble, 2019). Dagens teknologiske utvikling medfører at informasjons- og kommunikasjonsteknologi støtter og effektiviserer store deler av kommunikasjonsprosessen. Telefoner, databaser, elektroniske dokumenter og e-post er bare noen av teknologiene som kan transportere og oppbevare informasjonen som kommuniseres mellom individer og i team (Thompson & Walsham, 2001). Til tross for at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon gjennom sosiale interaksjoner er viktig for å tolke sosial informasjon og for å utvikle relasjoner mellom individer (Dennis et al., 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Nielsen & Kvale, 1999), henger transportkostnader og krav om effektivitet ofte sammen med at digitale kommunikasjonsmedier har blitt en viktig del av kommunikasjon i arbeidslivet. Skriftlig digital kommunikasjon, slik som e-post, Skype, Microsoft Teams og tekstmeldinger, benyttes som en følge av dette ofte i tillegg til sosiale interaksjoner for samarbeid i arbeidslivet (Plunket, 2012; Warschauer, 2001). Som følge av at den teknologiske utviklingen har resultert i en rekke digitale kommunikasjonsmedier, fører dette til andre forutsetninger for utvikling av relasjoner mellom individer (Blöbaum, 2016). Dette skiftet påvirker også arbeidsplassen og har derfor viktige implikasjoner for team.

Innenfor en organisasjonskontekst skilles det ofte mellom formelle og uformelle kommunikasjonskanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Formelle kommunikasjonskanaler omfatter planlagt og strukturert kommunikasjon som ofte er av offisiell karakter og av betydning for organisasjonen, for eksempel i form av prosjektmål, kostnader og sikkerhetsforhold. Denne formen for kommunikasjon innebærer ofte dokumentasjon av arbeid

som gjøres i tråd med ansattes forpliktelser, eksempelvis i form av planlagte møter der medlemmene møtes fysisk eller skriftlig digital kommunikasjon via e-post. Ved bruk av formelle kommunikasjonskanaler må avsender kunne stå for det som formidles. Dette kan føre til at individer fremviser større forsiktighet i kommunikasjonen, og at den sjelden bærer preg av spontanitet. Uformelle kommunikasjonskanaler preges til forskjell fra formelle kommunikasjonskanaler av spontanitet, og brukes ofte for å opprettholde daglig sosial kontakt eller for å kommunisere ufullstendige meninger og ideer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Uformelle kommunikasjonskanaler kan også benyttes når det oppleves som vanskeligere å få frem et budskap gjennom formelle kommunikasjonskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Denne formen for kommunikasjon skjer ofte ansikt-til-ansikt, men kan også finne sted gjennom digitale direktemeldinger der partene kan sende korte meldinger til hverandre som mottas omtrent i samme øyeblikk som de skrives.

Informasjon om budskap som formidles finnes ikke bare i skrift og tale, men kommuniseres også gjennom non-verbale hint i kommunikasjonssituasjonen som kroppsspråk, toneleie og ansiktsuttrykk. I en organisasjonskontekst finner sosiale interaksjoner ofte sted gjennom formelle møter eller uformell kommunikasjon, der individer møtes ansikt-til-ansikt og har tilgang på ovennevnte non-verbale hint (Nielsen & Kvale, 1999). Valget mellom sosial interaksjon eller ulike digitale kommunikasjonsmedier er ofte avhengig av hvilken type informasjon som skal utveksles. Ettersom språk og handlinger komplementerer hverandre, gir overføring av non-verbale hint muligheter for å kommunisere mer komplekse budskap som er mindre strukturerte og formelle. Kommunikasjon som tillater overføring av non-verbale hint gir derfor flere måter å kommunisere et budskap på, sammenlignet med digitale kommunikasjonsmedier. Informasjonsutvekslinger som skjer gjennom sosiale interaksjoner kan derimot ikke lagres i seg selv, og avhenger derfor av at informasjonen oppbevares gjennom andre kommunikasjonsmedier som tillater lagring på tvers av grenser for tid og rom. De ulike kommunikasjonsmediene som individer eller team benytter seg av har dermed en innvirkning på hva som kan bli kommunisert og hvordan det lagres (Nielsen & Kvale, 1999).

2.4.2 Rikhet og synkronitet ved ulike kommunikasjonsmedier

Fremveksten av digitale kommunikasjonsmedier henger sammen med at digital kommunikasjon utgjør en stor del av kommunikasjonen i hverdagen, arbeidsdagen og samarbeidet i bedrifter og organisasjoner (Heath, Knoblauch & Luff, 2000). Digitaliseringen

av dagens arbeidsliv innebærer at selv samlokaliserte prosjektteam også benytter seg av digitale kommunikasjonsmedier, noe som bidrar til å skape andre rammer og dynamikker for samspill og samarbeid i teamene (Afflerbach, 2020). Prosjektteam jobber med komplekse oppgaver som ofte krever forhandling og diskusjon knyttet til bestemte oppgaver, beslutninger, mål og roller. Dette krever fortløpende og jevnlig kommunikasjon mellom teammedlemmene. Ettersom dagens prosjektteam i stor grad bruker digitale kommunikasjonsmedier for koordinering og samarbeid, kan perspektiver på egenskapene ved ulike kommunikasjonsmedier derfor betraktes som et relevant perspektiv for å forstå velfungerende teamarbeid.

Medierikhetsteorien (MRT) var lenge en dominerende og ofte sitert teori innenfor forskning på bruk av kommunikasjonsmedier for samarbeid (Derosa et al., 2004). MRT har ofte blitt benyttet for å belyse teknologiens rolle for effektivitet, relasjoner og prestasjoner (Daft & Lengel, 1986). MRT klassifiserer ulike kommunikasjonsmedier med utgangspunkt i rikhetsnivå, basert på medienes potensial for å gi tilbakemeldinger, overføre non-verbale hint og tillate personlig kommunikasjon. Sosiale interaksjoner klassifiseres som rikest, etterfulgt av videokommunikasjon, telefonsamtaler, dokumenter, e-post og tekstmeldinger (Derosa et al., 2004). Tidligere forskning på MRT og digital kommunikasjon i team har vist at rikere medier (Baker, 2002). Nyere forskning har derimot vurdert MRT som å være et forenklet perspektiv på bruk av ulike kommunikasjonsmedier, der empiriske tester av teorien har vært lite overbevisende (Geiger & Parlamis, 2014; Kock, 2005). Mediasynkronitetsteorien (MST) har respondert på disse manglene ved MRT, ved å fokusere på egenskapene ved digital kommunikasjon og valget mellom ulike kommunikasjonsmedier for samarbeid i team (Dennis et al., 2008; Geiger & Parlamis, 2014; Kock, 2005). Av denne grunn vurderes MST som et mer hensiktsmessig rammeverk for å adressere egenskapene ved ulike kommunikasjonsmedier for teamarbeid (Dennis et al., 2008). Mediasynkronitetsteorien vektlegger egenskaper ved ulike kommunikasjonsmedier, i form av hastighet for levering av budskap, synkronitet, overføring og prosessering av budskap i tillegg til tidligere erfaring med kommunikasjonsmedier (Parlamis & Dibble, 2019). Ifølge dette perspektivet henger disse egenskapene ved ulike kommunikasjonsmedier sammen med hvilken hensikt teammedlemmer har for budskapet som skal formidles, og at dette påvirker valget mellom hvilke kommunikasjonsmedier som benyttes (Dennis et al., 2008).

Samarbeid i prosjektteam innebærer at det er ulike hensikter med kommunikasjonen som foregår mellom medlemmene. Dennis et al. (2008) skiller mellom to ulike prosesser i

kommunikasjonssituasjoner i team: *formidlingsprosessen* der hensikten er overføring av informasjon, og *konvergensprosessen* der hensikten er å oppnå felles enighet. Innenfor mediasynkronitetsteorien vurderes disse prosessene særlig i lys av synkroniteten ved ulike kommunikasjonsmedier. Hovedskillet mellom synkrone og asynkrone kommunikasjonsmedier er at asynkron kommunikasjon kan foregå uavhengig av tid, sted og rom, der mottaker selv kan velge om eller når vedkommende responderer. Synkrone kommunikasjonsmedier forutsetter at begge parter er til stede i kommunikasjonssituasjonen, og omfatter eksempelvis sosiale interaksjoner eller digitale direktemeldinger. Den eneste forutsetningen for synkron kommunikasjon er derfor at de involverte partene er til stede i sanntid (Morrison, 2003). Synkrone kommunikasjonsmedier innebærer videre at partene kan ha mer utbroderende diskusjoner, stille hverandre oppfølgingsspørsmål og motta utfyllende informasjon ved behov. Synkroniteten ved ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med informasjonsrikheten, ettersom synkrone kommunikasjonsmedier tillater overføring av non-verbale hint. Av denne grunn beskrives synkrone kommunikasjonsmedier som mer passende for konvergensprosesser (Dennis et al., 2008). Synkroniteten ved sosiale interaksjoner gir også et felles fokus, der overføring av non-verbale hint henger sammen med at det kreves lavere innsats fra de involverte partene for å tolke budskapene som utveksles. Synkrone kommunikasjonsmedier blir derfor ansett som viktig for å utvikle relasjoner mellom teammedlemmene, ettersom non-verbale hint henger sammen med at partene kan å formidle varme og oppmerksomhet i kommunikasjonssituasjonen (Henttonen et al., 2005; Martins, Gilson & Maynard, 2004; Rockmann & Northcraft, 2008). Asynkrone kommunikasjonsmedier innebærer på sin side at kommunikasjon mellom partene ikke foregår i sanntid, eksempelvis ved kommunikasjon via e-post. Som følge av at partene ikke kommuniserer i sanntid og at asynkroniteten gir muligheter for betenkningstid og vurdering av formuleringer, beskrives asynkrone kommunikasjonsmedier som å være mest egnet for formidlingsprosesser (Dennis et al., 2008). Til tross for at asynkrone kommunikasjonsmedier kan være mer kostnadsbesparende og henge sammen med effektiv kommunikasjon og formidling av informasjon, kan asynkroniteten samtidig føre til forsinkelser eller mangel på respons. Asynkrone kommunikasjonsmedier tillater dessuten sjelden overføring av non-verbale hint, noe som kan føre til utfordringer hos de involverte partene når det kommer til å tolke komplekse budskap. Kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier kan derfor bidra til å balansere de iboende styrkene og svakhetene ved de ulike mediene. Prosjektarbeid innebærer ofte ulike kommunikasjonsbehov når det kommer til koordinering av prosjektarbeidet og utvikling av relasjoner for samarbeid mellom medlemmene. Bruk av ulike kommunikasjonsmedier i prosjektteam kan derfor føre til forbedret kommunikasjon og

samarbeid om komplekse oppgaver, sammenlignet med kun ett kommunikasjonsmedium. Av denne grunn henger velfungerende teamarbeid sammen med at prosjektteam er i stand til å benytte seg av ulike kommunikasjonsmedier, slik at både formidlings- og konvergensprosesser er mulig (Parlami & Dibble, 2019).

2.4.3 Kommunikasjon og oppfattet risiko for samarbeid

Teamarbeid kjennetegnes slik tidligere nevnt av tett samhandling og gjensidig avhengighet, der kommunikasjon mellom medlemmene kan vurderes som en forutsetning for samarbeid og måloppnåelse i teamet. Samarbeid i team krever jevnlig kommunikasjon mellom teammedlemmene, der utvikling av kjennskap og trygge relasjoner har blitt presentert som en tilnærming til å håndtere den oppfattede mellommenneskelige risikoen involvert i teamarbeid (Lumineau & Malhorta, 2011; Mayer et al., 1995). Robert et al. (2009) hevder at kommunikasjonsmediene som benyttes vil ha en indirekte effekt på etablering av kjennskap og relasjoner i team, ettersom det henger sammen med det oppfattede nivået av risiko for å uttrykke seg. Personlig kontakt gjennom sosial interaksjon har blitt fremhevet som et viktig kommunikasjonsmedium for å utvikle relasjoner og forbedre samarbeid i team (Handy, 1995; Orbell & Dawes, 1991), der overføring av non-verbale hint vurderes som sentralt for å vurdere intensjoner hos og utvikle oppfatninger om de involverte medlemmene. For samlokaliserte team er forholdene særlig lagt til rette for sosiale interaksjoner, ettersom medlemmene har mulighet til å opprettholde en jevn kommunikasjonsfrekvens med hverandre ansikt-til-ansikt (McAllister, 1995). Sosiale interaksjoner gir dermed teammedlemmer mulighet til å utvikle personlig kjennskap og etablere tilstrekkelige forventninger til hverandre. Av denne grunn kan sosiale interaksjoner i større grad legge til rette for etablering av tillit (Abrams, Cross, Lesser & Levin, 2003; Germain, 2011) som en viktig forutsetning for psykologisk trygghet (Edmondson, 2004). Med utgangspunkt i det ovennevnte, vil digitale kommunikasjonsmedier kunne øke teammedlemmenes oppfattede risiko i forbindelse med samarbeid (Robert et al., 2009). Med unntak av kommunikasjonsmediene som tillater videooverføring, er den sosiale informasjonen som tillater utvikling av relasjoner mindre tilgjengelig ved bruk av digitale kommunikasjonsmedier. Ettersom de fleste digitale kommunikasjonsmedier ikke tillater overføring av non-verbale hint, er det derfor vanskeligere å formidle tegn på tillit slik som varme og oppmerksomhet i kommunikasjonssituasjonen (Henttonen et al., 2005; Jarvenpaa et al., 1998). Digitale kommunikasjonsmedier kan også skape andre utfordringer knyttet til å forsikre om deltakelse, kontekstualisere informasjonen og tolke stillhet fra andre medlemmer.

Forutsigbar, tydelig og tidsnok digital kommunikasjon har i den forbindelse vist seg å redusere usikkerhet og oppfattet risiko i forbindelse med teamsamarbeidet (Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004). Kommunikasjonsmediene som benyttes av team henger også sammen med kildene som er tilgjengelig for å utvikle tillitsoppfatninger blant medlemmer i team (Henttonen et al., 2005). Spontane sosiale interaksjoner kan slik tidligere nevnt vurderes som en viktig uformell kommunikasjonskanal for å utvikle og opprettholde sosial kontakt mellom teammedlemmene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Medlemmer av samlokaliserte team er derfor mer tilbøyelig til å etablere sosiale og emosjonelle relasjoner med hverandre som utgangspunkt for vennskapelige kilder til tillit (Peters & Karren, 2009). Kommunikasjonen i team som domineres av digitale kommunikasjonsmedier vil potensielt være mer planlagt, strukturert og formalisert, fordi kommunikasjonskanalene oftere er formelle og rettet mot organisasjonsmålet som teamet er satt til å jobbe med. I team som hovedsakelig benytter seg av digitale kommunikasjonsmedier, vil teammedlemmene være mer tilbøyelige til å etablere oppgaverelaterte relasjoner med hverandre knyttet til kompetansebaserte kilder til tillit (Henttonen et al., 2005; Kirkman, Jones & Shapiro, 2000). Ifølge Henttonen et al. (2005) henger kommunikasjon i team som både innebærer sosiale interaksjoner og oppgaverelatert kommunikasjon sammen med at medlemmene etablerer tillit raskere, som følge av det er flere ulike kilder tilgjengelig for å utvikle tillitsoppfatninger.

2.5 Oppsummering: sammenhengen mellom mellommenneskelige faktorer og ulike kommunikasjonsmedier for velfungerende teamarbeid

Oppmerksomheten rettet mot teknologisk utvikling og effektivitet i teamarbeid har i introduksjonskapitlet blitt presentert som å overskygge fokuset på mellommenneskelige faktorer for velfungerende teamarbeid. Av denne grunn ønsket vi å vie oppmerksomhet til etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier. Denne tilnærmingen kan vurderes som en annen innfallsvinkel for å undersøke sammenhenger for at midlertidige team er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter, som et viktig ledd i å oppnå produktivitet og effektivitet (Sverdrup, 2014). De øvrige delkapitlene har presentert oppgavens teoretiske rammeverk, som har blitt konstruert for å analysere datamaterialet og for å belyse problemstillingen. I dette delkapitlet vil vi sammenfatte

overordnede sammenhenger mellom etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier med forskjellige egenskaper og for ulike formål, med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket.

Prosjektteam har blitt beskrevet som å avhenge av tett samarbeid og gjensidig avhengighet mellom medlemmene for å koordinere sine bidrag mot et felles mål. Denne arbeidsformen har videre blitt presentert som å være assosiert med fordeler knyttet til høyere effektivitet og produktivitet enn ett enkelt individ kan oppnå. De mellommenneskelige risikoene som medlemmene kan oppleve i forbindelse med samarbeidet, kan samtidig føre til at organisering i prosjektteam ikke nødvendigvis resulterer i disse ønskede gevinstene for organisasjoner. Teorikapitlet har i den forbindelse presentert hvordan velfungerende teamarbeid kan forstås i lys av mellommenneskelige faktorer, ved å vektlegge viktigheten av at prosjektteam etablerer relasjoner mellom medlemmene. Tillit og psykologisk trygghet i team har derfor blitt presentert som en tilnærming til å oppnå velfungerende teamarbeid i prosjektteam. Teorikapitlet belyser i den forbindelse at tillit mellom medlemmene og felles oppfatninger blant medlemmene om at det er trygt å uttrykke seg, henger sammen med at medlemmene er i stand til å bidra i prosjektarbeidet. Dette kan ses i sammenheng med at teamet er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter, i tråd med Sverdrup (2014) sin beskrivelse av velfungerende teamarbeid. Etablering av tillit og psykologisk trygghet er av særlig betydning for moderne prosjektteam, ettersom midlertidig levetid og digital kommunikasjon skaper utfordringer for utvikling av kjennskap, tillit og trygghet mellom medlemmene.

De ulike kommunikasjonsmediene som er tilgjengelig for prosjektteam har blitt presentert som å ha ulike egenskaper. Sosiale interaksjoner som foregår ansikt-til-ansikt mellom teammedlemmene har blitt presentert som egnet for å oppnå konvergensprosesser, ettersom kommunikasjon i sanntid gjør at medlemmene kan stille oppfølgingsspørsmål og diskutere for å oppnå felles enighet. Digitale kommunikasjonsmedier har på sin side blitt presentert som å være egnet for formidlingsprosesser, fordi lavere synkronitet i større grad gir mulighet for formidling av informasjon heller enn kompliserte diskusjoner. Velfungerende og effektiv kommunikasjon i prosjektteam vil derfor innebære at medlemmene er i stand til å koordinere sine bidrag via formidlingsprosesser, og oppnå felles enighet om prosjektsamarbeidet gjennom konvergensprosesser. Til tross for at digitale kommunikasjonsmedier forbindes med effektiv koordinering av teamarbeid, kan det samtidig innebære at medlemmene opplever høyere mellommenneskelig risiko i forbindelse med å uttrykke seg og bidra til samarbeid i teamet.

Som følge av at de fleste digitale kommunikasjonsmedier ikke tillater overføring av non-verbale hint, kan det være utfordrende for teammedlemmene å tolke budskap, oppnå felles forståelse og forsikre om deltakelse fra de andre teammedlemmene. Asynkronitet og mangel på non-verbale hint har derfor blitt beskrevet som å henge sammen med at det kan være vanskeligere for teammedlemmene å fremvise tegn på tillit og utvikle relasjoner med hverandre. Etablering av tillit og psykologisk trygghet i team har i den forbindelse blitt presentert som en tilnærming til at medlemmene overkommer mellommenneskelig risiko. Dette har blitt sett i sammenheng med at medlemmene føler seg trygge til å oppføre seg på måter som innebærer at de er i stand til å utvikle relasjoner og håndtere eventuelle misforståelser og diskusjoner på en produktiv måte. Etablering av tillit og psykologisk trygghet henger også sammen med at prosjektteam benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier for ulike formål. Personlig kjennskap og felles oppfatninger av psykologisk trygghet henger sammen med at teammedlemmene i mindre grad fremviser forsiktighet gjennom formelle kanaler, og at de ønsker å opprettholde relasjoner og dele uforpliktende ideer og forslag med hverandre gjennom uformelle kanaler. Psykologisk trygghet og tillit i prosjektteam henger derfor sammen med at teammedlemmene er i stand til å samarbeide og koordinere effektivt med hverandre gjennom ulike kanaler og medier, uten frykt for negative reaksjoner som følge av felles oppfatninger om lav mellommenneskelig risiko. Etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam kan, med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, derfor forstås som å henge sammen med at medlemmene effektivt kommuniserer formelle og uformelle formål gjennom ulike kommunikasjonsmedier og oppnår produktivitet i arbeidet mot sitt felles mål.

3 Metode

I dette kapitlet skal vi redegjøre for den metodiske planleggingen og gjennomføringen av casestudien vår med hensyn til studiens formål. Dette er med hensikt om å gjøre forskningsprosessen vår transparent (Grbich, 2013). Vi vil gi leseren et innblikk ved å redegjøre for de metodiske avgjørelsene vi har tatt for at forskningsprosessen vi har gjennomført skal fremstå som sammenhengende, meningsfull og forskningsetisk forsvarlig. Vi har også inkludert refleksjoner vi har gjort i løpet av forskningsprosessen. I de ulike delkapitlene diskuterer vi metodiske avgjørelser i lys av metodelitteratur og med utgangspunkt i casestudiens fokus og formål. I delkapittel 3.1 beskriver vi forskningsprosjektets design. Kapitlet vil ta for seg valget av illustrerende casestudie, tilhørende metoder for å samle inn og analysere data i tillegg til

prosessen for valg av tilfeller for å illustrere casestudien. I delkapittel 3.2 beskriver vi semistrukturerte intervju som metode for innsamling av datamaterialet, inkludert planlegging og gjennomføring av intervjuene. I delkapittel 3.3 presenterer vi analyseprosessen fra tale til tekstmateriale og valget av innholdsanalyse som analysestrategi. Videre beskriver vi i delkapittel 3.4 vurderinger av etiske retningslinjer i forbindelse med gjennomføringen av forskningsprosjektet. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 3.5 presentere våre refleksjoner rundt studiens kvalitet.

3.1 Casestudie som forskningsdesign

Forskningsdesign viser til retningslinjene og skisseringen for gjennomføringen av forskningsprosjektet. Utformingen av forskningsprosjektet inkluderer derfor hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle deltakere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan den skal utføres (Thagaard, 2013). Med utgangspunkt i problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene, ønsket vi å fokusere på sammenhengen mellom etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier. Dette fokuset var ledende for valget av studiens forskningsdesign, ettersom det ga retningslinjer for valg av case, og tilhørende metoder for innsamling og analyse av datamaterialet (Thagaard, 2013). I valget mellom ulike fremgangsmåter for å belyse problemstillingen, vurderte vi at det var nødvendig med et forskningsdesign som ga oss muligheter for å utvikle en forståelse av sammenhengen mellom teammedlemmenes opplevelser og de sosiale mønstrene i prosjektteamene. Ifølge Yin (2018) er forskningsspørsmål som søker å belyse sammenhengen mellom sosiale fenomener egnet for undersøkelse gjennom casestudie, da det innebærer en dyptgående undersøkelse av de aktuelle og komplekse fenomenene i sin naturlige kontekst. Ettersom vi vurderte prosjektteam som utgangspunktet for å belyse betydningen av grupperelaterte prosesser og sosiale fenomen, valgte vi derfor å gjennomføre en casestudie av prosjektteam for å belyse problemstillingen (Edmondson, Bohmer & Pisano, 2001; Eisenhardt & Graebner, 2007; Kidder, 1982; Stake, 1994).

3.1.1 Valg av illustrerende casestudie og metodisk tilnærming

Et hovedskille innenfor casestudiedesign er singel eller multippel casestudie, der valget av casestudie avhenger av hvordan casen defineres (Stake, 2006; Yin, 2018). Ifølge Yin (2018) er casestudier en generell fremgangsmåte for innsamling av data, heller enn en bestemt kvalitativ

eller kvantitativ metode. Til tross for at det kunne vært interessant å belyse forskjeller og likheter på tvers av ulike prosjektteam, vurderte vi at oppgavens omfang og tidsramme utgjorde begrensninger for å gjennomføre en komparativ multipl casestudie. Singel casestudie har på sin side en styrke når det kommer til å undersøke teoretiske forhold og antagelser (Dyer, Wilkins & Eisenhardt, 1991; Yin, 2018), der vårt ønske om en dypere forståelse av de utvalgte fenomenene var et viktig argument for valget av denne tilnærmingen. Ettersom vi ville belyse sammenhenger mellom fenomener heller enn å sammenligne forholdene i de ulike prosjektteamene, vurderte vi derfor at en multipl casestudie ikke var passende i denne forbindelse. Som følge av at vi heller ønsket å gå i dybden på dynamikkene som var til stede for å forstå komplekse sosiale fenomener i prosjektteam, vurderte vi derfor at en singel casestudie var passende for dette formålet (Ortega, Sánchez-Manzanares, Gil & Rico, 2013; Wilkens & London, 2006).

Prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier har blitt presentert som et stadig mer utbredt tilfelle i dagens arbeidsliv. Omstendigheter og forhold i prosjektteamene knyttet til midlertidig levetid og bruk av ulike kommunikasjonsmedier kan derfor sies å representere en *vanlig case* (Hayes et al., 2015; Yin, 2018). Av denne grunn vil valget av singel casestudie kunne belyse de sosiale prosessene som er av vår teoretiske interesse med utgangspunkt i studiens fokus. Hayes et al. (2015) argumenterer for at vanlige eller typiske case er passende å undersøke gjennom *illustrerende casestudier*, ettersom det søker å kaste lys over en bestemt situasjon eller sett med omstendigheter og de innebygde sosiale relasjonene og prosessene. Illustrerende casestudier ønsker derfor å beskrive en situasjon eller et fenomen, i tillegg til hva som skjer og undersøke mulige sammenhenger for hvordan det skjer (Davey, 1991; Epler, 2019; Hayes et al., 2015). I forbindelse med hensikten om å undersøke sammenhenger mellom ulike fenomener i prosjektteamene, vurderte vi derfor en illustrerende casestudie som passende for å belyse problemstillingen. Illustrerende casestudier er deskriptive og går i dybden på de utvalgte tilfellene av en case. Hensikten er å male et bilde for leseren av relasjonene og prosessene som er til stede, ved å gi detaljerte beskrivelser av deltakernes involvering og atferd (Hayes et al., 2015). For å undersøke individers forståelse og opplevelser av kollektive interaksjoner i praksiskontekster som prosjektteam, vurderte vi det som hensiktsmessig å benytte oss av kvalitative metoder for innsamling og analyse av datamaterialet (Krumsvik, 2014; Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013). I delkapittel 3.2 og 3.3.3 vil gå nærmere inn på semistrukturert forskningsintervju som metode for innsamling av data og retningsledet innholdsanalyse som strategi for å analysere datamaterialet.

3.1.2 Prosessen for å få tilgang til og velge tilfeller for å illustrere casen

I forbindelse med prosessen for å få tilgang til prosjektteam for å belyse den illustrerende casestudien, opprettet vi kontakt med en kommunal etat i Oslo. Bakgrunnen for dette valget var at vi tidligere hadde fått kjennskap til at de benyttet seg av prosjektteam. Vi kontaktet først en bekjent som var ansatt ved etaten og sendte et kort informasjonsskriv om studiens formål og metode på e-post, som vedkommende ble forespurt om å videresende til de h*n vurderte som aktuelle. Vi ble møtt med positiv interesse og ble først tilbudt å undersøke to grupper med ansatte på en avdeling. Som følge av at dette tilbudet ikke var sammenfallende med casen vi ønsket å undersøke, så vi det derfor som hensiktsmessig å spesifisere kriterier for valg av prosjektteam til casen. Vi vurderte at dette ville redusere sjansene for feilrepresentasjon og øke sjansene for den nødvendige tilgangen til å samle inn relevant datamateriale til casen, i henhold til (Yin, 2018). I neste henvendelse inkluderte vi derfor et utvalg av kriterier for prosjektteamene vi ønsket å inkludere i casestudien:

- Teamene består av medlemmer av ulike ekspertise og jobber med et prosjekt over en begrenset tidsperiode
- Teamene består av 2-4 medlemmer
- Teamene har et pågående prosjekt som det er mulig å undersøke
- Teamene benytter seg av digital kommunikasjon i teamarbeidet
- Teamene tilhører samme avdeling i etaten

Det første kriteriet ble utformet med utgangspunkt i Sydow et al. (2004) sin tidligere nevnte definisjon av prosjektarbeid i team fra delkapittel 2.1.2. Kriteriet på antall medlemmer ble formulert basert på Afflerbach (2020) sine tidligere nevnte kjennetegn på team fra delkapittel 2.1. På bakgrunn av oppgavens tidsramme og omfang, ønsket vi å få tilgang til relativt små team, ettersom vi ønsket å intervju flest mulig team innenfor den tidsmessige begrensningen vi vurderte i forhold til antall informanter og omfang på datamaterialet. Bakgrunnen for kriteriet om at vi ønsket team fra samme avdeling, var at vi ville undersøke team med tilnærmet like prosjektfaser og at de var utsatt for mest mulig like kontekstuelle påvirkninger. Utformingen av dette kriteriet ble også gjort med utgangspunkt i at resultater fra illustrerende casestudier kan bli unøyaktige dersom det er stort mangfold blant informantene som benyttes for å illustrere casen (Hayes et al., 2015). Til tross for at vi har avgrenset vekk fra ytre kontekstuelle faktorer,

ønsket vi derfor å forsikre oss om at teamene var så like som mulig slik at resultatene ikke skulle bli unøyaktige. Et praktisk argument for utformingen av dette kriteriet var også at det skulle være enklere for kontaktpersonen vår å velge ut prosjektteam til oss. Med disse kriteriene la vi derfor grunnlaget for en *strategisk* tilnærming til valg av prosjektteam til casen, ettersom det var en forutsetning for forskningsprosjektet vårt at deltakerne var medlemmer av prosjektteam med ovennevnte kriterier. Denne strategiske formen for utvalg benyttes ofte i forbindelse med kvalitative studier, der utgangspunktet for utvelgelsen er basert på hva som er hensiktsmessig for prosjektet (Thagaard, 2013). Disse kriteriene ble videresendt til andre ansatte som kontaktpersonen vår vurderte som passende i henhold til formålet vårt.

Den neste henvendelsen vi fikk, ga oss tilgang til en mer omfattende teamstruktur enn det vi vurderte som rammene for antall informanter i studien vår. Vi valgte til slutt å gå videre med den tredje henvendelsen vi fikk, som kom fra lederen for interne prosjekter i etaten. Av vedkommende fikk vi informasjon som samlet sett gjorde at teamene oppfylte de ovennevnte kriteriene vi hadde formulert. Vi sendte derfor et informasjonsskriv om studien til leder for interne prosjekter, som h*n videresendte til potensielt interesserte teamledere. Som svar på dette fikk vi tilgang til tre prosjektledere som var ansvarlig for hvert sitt team og interessert i å delta i studien. Det endelige utvalget kan derfor også beskrives som et *tilgjengelighetsutvalg* (Thagaard, 2013), ettersom vi måtte velge informanter basert på hvilke prosjektteam vi ble presentert med av leder for interne prosjekter. I mailkorrespondansen med prosjektlederne gjentok vi formålet med studien og kriteriene for teamene vi ønsket å intervju, der samtlige prosjektledere meldte positiv interesse på vegne av teammedlemmene. Senere fikk vi derimot beskjed av kontaktpersonen vår om at ett av de tre teamene ikke hadde mulighet til å delta i forskningsprosjektet. Vi ble derfor bedt om å henvende oss til en kollega av kontaktpersonen, som satt oss i kontakt med et nytt prosjektteam fra samme avdeling. Vi gjentok prosessen med å sende over studiens formål og metode samt kriterier for deltagelse, der vi fikk som svar at teamet hadde anledning til og interesse for å delta.

Valget av antall informanter ble gjort i forhold til vurderingen av at det ikke skulle overskride grensene for muligheten til å utføre reflekterte og dyptgående analyser ved bruk av kvalitative metoder og casestudiedesign, i henhold til Thagaard (2013) og Hayes et al. (2015). Ettersom vi hadde begrenset med tid til rådighet, ønsket vi å begrense oss til mellom 5-10 informanter slik at forskningsprosjektet skulle være praktisk mulig å gjennomføre. Ettersom vi samtidig var to om forskningsprosjektet, valgte vi å benytte oss av 9 informanter som var fordelt på tre

prosjektteam (se Tabell 1). Informantene består av ulike kjønn og har ulik faglig bakgrunn. Med utgangspunkt i det foregående, vurderte vi at utvalget kunne være av tilstrekkelig størrelse til å nå et *metningspunkt*, ettersom det var tilstrekkelig stort til at flere informanter ikke nødvendigvis ville gitt ytterligere eller dypere forståelse av fenomenene i casestudien (Thagaard, 2013).

Tabell 1:

Oversikt over informanter

Informanter	Team	Rolle
A1	Team A	Byggeleder
A2		Prosjekteringsleder
A3		Prosjektleder
B1	Team B	Prosjekteringsleder
B2		Byggeleder
B3		Prosjektleder
C1	Team C	Prosjekteringsleder
C2		Prosjektleder
C3		Byggeleder

3.2 Kvalitativt forskningsintervju

I forbindelse med innsamling av datamaterialet til den illustrerende casestudien, valgte vi å benytte oss av forskningsintervju som metode. Hensikten med intervjuene var å undersøke sammenhengen mellom tillit, psykologisk trygghet og bruk av ulike kommunikasjonsmedier fra informantenes ståsted. I tråd med dette vurderes kvalitative forskningsintervju som en hensiktsmessig metode for å samle inn data, fordi det gir innsikt i enkeltpersoners opplevelser og refleksjoner over egen situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013). I henhold til Yin (2018) er dette også en målrettet og innsiktsfull metode for å få innsikt i casestudiens fokusområder, som følge av at intervjuene gir tilgang til informantenes opplevelser og personlige synspunkt. Innenfor kvalitative intervjuer, vurderes en semistrukturert tilnærming som mest hensiktsmessig for å belyse informantenes egne perspektiver og refleksjoner. Bryman (2015) understreker at semistrukturerte intervjuer er hensiktsmessig når forskerne på forhånd har et tydelig fokus i forskningsprosjektet. Vi vurderte derfor at semistrukturerte intervju var passende, fordi vi på forhånd hadde definert et fokus på tillit, psykologisk trygghet og bruken av ulike kommunikasjonsmedier som spesifikke fenomen innenfor prosjektteam. Med utgangspunkt i den semistrukturerte intervjuformen, utarbeidet vi en intervjuguide som var retningsledende, men som samtidig hadde rom for fleksibilitet og oppfølgingsspørsmål som

kunne berike datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015). Hensikten med valget av semistrukturerte intervju var å hente inn informasjon om informantenes refleksjoner og samarbeid på en måte som tillot at de kunne snakke fritt og åpent. En annen begrunnelse for valg av denne intervjuformen, var at vi begge var involvert i utførelsen av alle intervjuene og byttet på rollene om å notere og intervjuer. Vi vurderte det derfor som hensiktsmessig å velge en delvis strukturert intervjuform, fordi det ga oss friheten til at måten eller rekkefølgen spørsmålene ble stilt på kunne variere noe. Vi vurderte samtidig at semistrukturerte intervjuer ville gi oss et bedre grunnlag for å analysere de ulike informantenes responser i lys av hverandre, sammenlignet med ustrukturert intervju (Bryman, 2015).

Intervjuguiden vi utformet inneholdt forslag til rekkefølgen av temaene vi søkte informasjon om. I henhold til Rubin og Rubin (2005) benyttet vi oss av "tre-med-grener"-modeller. "Stammen" i modellen representerte prosjektteam som hovedtema og "grenene" representerte de ulike undertemaene i form av psykologisk trygghet, tillit og ulike kommunikasjonsmedier. Innenfor hvert tema utformet vi relativt åpne spørsmål og forslag til mulige oppfølgingsspørsmål som kunne utdype informantenes responser og bidra til å berike datamaterialet (se vedlegg 3). I henhold til Thagaard (2013) valgte vi denne modellen fordi vi på forhånd var klar over hvilke undertemaer vi ville dekke i intervjuet. I forbindelse med utforming av intervjuguiden, vurderte vi at rekkefølgen på temaene og tilhørende spørsmål i intervjuguiden var avgjørende for hvordan intervjuene kunne forløpe. Ettersom enkelte temaer forutsatte en viss fortrolighet med informanten, valgte vi å plassere spørsmål som kunne oppleves som mer personlige i siste halvdel av intervjuet. Vi strukturerte derfor intervjuguiden slik at vi først innledet med spørsmål knyttet til informantenes faglige bakgrunn og erfaring med teamarbeid.

I forbindelse med psykologisk trygghet, valgte vi å presentere dette temaet til informantene som samarbeid og kommunikasjonsklima i teamet. Dette ble gjort med utgangspunkt i at vi ønsket å unngå at informantene ble forvirret eller forledet av et teoretisk begrep som vi ikke visste om de hadde tidligere kjennskap til. Utformingen av spørsmålene om psykologisk trygghet var inspirert av Edmondsons (1999) 7-itemsskala, med hensyn til hvilke aspekter hun inkluderte for kvantitativ måling av psykologisk trygghet på teamnivå. Denne skalaen har blitt brukt i en rekke spørreundersøkelser og har ved omfattende testing vist seg å ha sterk indre og ytre reliabilitet samt validitet tilknyttet innhold, kriterier og konsept (Edmondson, 2004; Newman et al., 2017). På bakgrunn av dette formulerte vi blant annet spørsmål om hvordan informantene

opplevde det å si sin mening, be om hjelp, stille spørsmål, komme med tilbakemeldinger og om de følte at bidragene deres ble verdsatt av de andre teammedlemmene. Innenfor temaet om tillit, var vi oppmerksomme på at spørsmål om oppfatninger av tillit mellom medlemmene i teamet kunne oppleves som personlig. Under møtet med kontaktpersonen vår hadde vi samtidig fått informasjon om at teamene nylig hadde vært innom temaet om tillitsbasert ledelse, der de hadde deltatt på workshops og diskutert viktigheten av tillit i teamarbeid. Til tross for at vi gjorde et bevisst valg om at intervjuguiden skulle inneholde minst mulig teoretiske begreper, vurderte vi det samtidig dithen at informantenes tidligere kjennskap til tillitsbegrepet gjorde at de ikke ville bli forvirret dersom vi introduserte temaet som “tillit”. Vi var derimot oppmerksomme på at deltakelsen i slike workshops kunne føre til at informantene hadde blitt presentert med innsikt og informasjon om temaet som ikke nødvendigvis var sammenfallende med deres egne opplevelser. Av denne grunn var vi oppmerksomme på å inkludere oppfølgingsspørsmål med fokus på informantenes egne opplevelser og betraktninger. Innenfor temaet om kommunikasjonsmedier var vi oppmerksomme på å informere informantene om hva vi siktet til med ulike kommunikasjonsmedier. I forbindelse med spørsmål som var rettet mot at informantene skulle oppgi og beskrive hvilke kommunikasjonsmedier de benyttet seg av, ga vi derfor eksempler i form av sosiale interaksjoner, e-post, videooverføring og ulike plattformer med funksjoner som direkte meldinger. I tidsperioden der vi gjennomførte intervjuene hadde intervjuguiden et noe bredere fokus, da vi på dette tidspunktet ikke hadde spisset problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Intervjuguiden inneholdt derfor enkelte spørsmål som vi valgte å ikke inkludere i analysen, til fordel for en større vektlegging av tillit, psykologisk trygghet og ulike kommunikasjonsmedier i prosjektteamene. Vi vurderte denne endringen som å ikke være meldepliktig til NSD, da vi samlet inn og behandlet data i tråd med den opprinnelige godkjenningen og ikke foretok endringer som var i strid med dette.

3.2.1 Gjennomføring av intervju

I forkant av at vi arrangerte møter med teammedlemmene for å gjennomføre intervjuene, ble vi oppmuntret av veileder til å ta et uformelt møte med kontaktpersonen vår ved den kommunale etaten. Vi bestemte oss for å arrangere et slikt møte for å få innsikt i teamvirksomheten på avdelingen og en bedre forståelse av prosjektarbeidet teamene hadde ansvar for. Formålet med møtet var også å se etter muligheter for å tilpasse intervjuguiden etter etatens teamvirksomhet, der kjennskap til den kommunale etatens prosjektvirksomhet var en fordel for de uformelle samtalene med informantene i forkant av selve intervjuene. På møtet fikk vi

innsikt i deler av organisasjonsstrukturen og informasjon om avdelingen som prosjektteamene tilhørte. Vi fikk også kjennskap til sammensetningen og størrelsen på teamene de benyttet seg av og på hvilke måter de kommuniserte digitalt. Kontaktpersonen vår fortalte oss også slik tidligere nevnt at teamene nylig hadde deltatt på workshops om tillitsbasert ledelse. Til tross for at vi i stor grad valgte å beholde intervjuguiden slik den var, noterte vi oss sentrale punkter fra møtet for å kunne stille mer informerte oppfølgingsspørsmål. Dette møtet ga oss derfor en trygghet fordi vi opplevde å stille mer forberedt til intervjuene, både som følge av at vi fikk flere momenter til den innledende samtalen med informantene og et bedre utgangspunkt for å stille mer spesifikke spørsmål. Som uerfarne intervjuere var vi oppmerksomme på at vi ønsket å utnytte det fulle potensialet i intervjusituasjonene. En annen forberedelse vi gjorde i forkant av intervjuene var derfor å gjennomføre pilotintervju (Grønmo, 2004). Hensikten med disse intervjuene var å få en opplevelse av guidens struktur, tidsbruk for gjennomføring og selve intervjusituasjonen. Ved gjennomføringen av pilotintervjuene ble vi også bevisst på spørsmål som var formulert utydelig eller i overkant formelle. Disse spørsmålene ble identifisert og endret før intervjuene med informantene, slik at vi kunne innhente mest mulig relevant informasjon for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Som en følge av at relasjonen mellom forsker og informant ofte vurderes som asymmetrisk (Thagaard, 2013), vurderte vi det derfor som viktig å skape tilstrekkelig fortrolighet og tillit med informantene på en slik måte at de var villige til å åpne seg. Vi var i den forbindelse bevisst på å ta regi over intervjusituasjonen for å trygge informantene og bidra til åpenheten vi ønsket å oppnå, der vi vurderte det som å ha positive utfall for studiens senere resultater (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013). I den innledende kontakten med teammedlemmene var vi også nøye med å understreke fleksibilitet i forhold til tid og sted, slik at deltakelse i intervjuene skulle oppleves som minst mulig tungvint å gjennomføre i løpet av deres arbeidsdag. I henhold til Creswell (2013) ble datainnsamlingen i forbindelse med de 6 første intervjuene gjort i en naturlig setting med hensyn til informantene, ved at vi fikk tilgang til møterom i etatens lokaler og på etasjen der prosjektteamene vi intervjuet holdt til. Ifølge Ryen (2002) er de første minuttene og den første fasen av intervjuet av avgjørende betydning. Av denne grunn småpratet vi derfor med informantene og fokuserte på å holde en uformell tone, noe vi opplevde som verdifullt for å skape en trygg og fortrolig relasjon i forkant av intervjuene. Vi innledet selve intervjuet med bakgrunnen for vårt ønske om å få innblikk i informantenes opplevelser og betraktninger om de ulike temaene. Vi gjennomgikk deretter informasjons- og samtykkeskjemaet med hver enkelt informant, før de fikk mulighet til å lese gjennom

dokumentet og stille eventuelle spørsmål. Vi opplyste om at informantene kunne trekke seg når som helst, og spurte om tillatelse til å benytte oss av lydopptak under intervjuet, noe alle samtykket til. For å skape trygghet og forutsigbarhet i intervjusituasjonen, beskrev vi også intervjuets struktur og at de hadde mulighet til å stille oss spørsmål underveis. I forkant av intervjuene informerte vi også om ansvarsfordelingen som omfattet at én av oss intervjuet og den andre hadde ansvar for lydopptak og notater, slik at informantene skulle få klarhet i hvordan intervjusituasjonen ville forløpe. Vi var samtidig oppmerksomme på at begge deltok aktivt i forkant av intervjuene, slik at vi begge fikk etablert en tilstrekkelig fortrolig relasjon til informantene uavhengig av hvem som hadde intervjueransvar. Intervjuene varte henholdsvis mellom 29 og 62 minutter. Vi oppfattet alle informantene som positive og velvillige til å dele sine betraktninger og opplevelser med oss. Som en følge av dette ga intervjuene oss en rikelig mengde data for å belyse fenomenene, der vi i henhold til Thagaard (2013) opplevde at vi nådde et metningspunkt.

I forbindelse med gjennomføringen av intervjuene byttet vi på ulike ansvarsroller. Den ene rollen innebar ansvar for de to diktafonopptakene. Ettersom diktafon-applikasjonen tilknyttet UiO Nettskjema hadde en tidsbegrensning på 45 minutter, var det viktig å starte dem på ulike tidspunkt, slik at vi fikk overlappet opptakene så deler av intervjuene ikke gikk tapt. Denne rollen inkluderte også ansvar for å notere underveis og markere omtrentlige tidskoder for når de ulike spørsmålene ble stilt. Notering av korte stikkord og tidskoder lettet den senere analyseprosessen. Vi opplevde i stor grad at informantene ga oss informative og utdypende responser, der vi i enkelte tilfeller erfarte at oppfølgingsspørsmål ble overflødige. Den andre rollen innebar å intervjuer deltakerne. Ettersom ansvar for notering og lydopptak ikke var inkludert i denne rollen, fikk vi i henhold til Kvale og Brinkmann (2015) mulighet til å konsentrere oss om intervjuets tema, dynamikk og flyt. Dette gjorde også at intervjuerrollen enklere kunne konsentrere seg om informantenes utsagn og stille mer tilpassede oppfølgingsspørsmål. I gjennomføringen av de ulike intervjuene erfarte vi også nytten av *prober*, i form av oppmuntrende tilbakemeldinger til informantene for å veilede samtalen og signalisere interesse om det intervjueren ønsket mer informasjon om (Thagaard, 2013). I tilfeller der informantene ga noe sprikende svar, stilte vi bekreftende spørsmål for å unngå misforståelser og forsikre oss om at vi hadde forstått utsagnene deres riktig. Vi lot ansvaret om å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål som ikke var inkludert i guiden være opp til intervjueren, da vi vurderte at det ville oppleves som forvirrende å bli stilt spørsmål av en person som i utgangspunktet skulle forholde seg taus under selve intervjuet.

I forbindelse med gjennomføringen av intervju med det siste prosjektteamet som ble kodet under team C, møtte vi på noen utfordringer. Ettersom informantene vi skulle intervjuer ble bedt om å ha hjemmekontor på grunn av COVID-19-viruset, kunne vi ikke lenger gjennomføre intervjuene i etatens lokaler. Vi bestemte oss derfor for å gjennomføre videooverførte intervju via Microsoft Teams. I forkant av intervjuene sendte vi over samtykke- og informasjonsskjema til de tre gjenværende informantene, tilsvarende det vi hadde delt ut til de øvrige informantene. Ettersom samtykke for deltakelse måtte hentes inn digitalt, opprettet vi et nettskjema for registrering av samtykke gjennom Nettskjema UiO. Informantene ble bedt om å registrere personopplysninger i form av navn og e-postadresse. Deretter ble de bedt om å krysse av på om de samtykket til bruk av lydopptak og oppbevaring av datamaterialet fra intervjuene til estimert sluttdato for forskningsprosjektet. Vi vurderte at dette utgjorde grunnlag for melding av endring i prosjektet til NSD, noe vi registrerte og fikk godkjent i forkant av disse intervjuene. Sammenlignet med intervjusituasjoner som foregår ansikt-til-ansikt, er det både fordeler og ulemper vi måtte ta hensyn til ved gjennomføring av videooverførte intervjuer. En fordel med å gjennomføre intervjuer gjennom Microsoft Teams, var at vi fortsatt hadde mulighet til å se informantene (Bryman, 2015). Intervjusituasjonen ligner derfor i større grad på et ansikt-til-ansikt-intervju, sammenlignet med andre digitale alternativer som for eksempel telefonintervju. Videooverførte intervju kan i tillegg være mer fleksible enn ansikt-til-ansikt-intervjuer, fordi det er lettere å imøtekomme endringer av tidspunkt eller sted (Bryman, 2015; Weimann, Thomas, Brilmayer, Heinrich & Radon, 2012). Det er også lite empirisk evidens for at intervjuerens kapasitet til å sikre data fra intervjuet reduseres, sammenlignet med ansikt-til-ansikt intervju (Bryman, 2015). Begrensninger som assosieres med videooverførte intervjuer er derimot at det potensielt kan oppstå tekniske problemer, som følge av dårlig internett-tilgang eller lite kjennskap til programvaren. Dette kan føre til økt tidsbruk og misforståelser, som kan resultere i dårligere flyt i intervjuet (Hanna, 2012). Oppbrudd av tale og tekniske problemer kan videre føre til dårligere lydopptak (Bryman, 2015). Disse potensielle begrensningene var vi særlig bevisst på i forkant av intervjuene. Vi sjekket derfor bredbåndskapasiteten og gjennomførte testmøter med hverandre i Microsoft Teams flere ganger, for å unngå uforutsette komplikasjoner. I tilfellene der det likevel oppstod problemer med bredbåndsdekning løste dette seg relativt raskt, og vi opplevde informantene som tålmodige og samarbeidsvillige overfor situasjonen. Vi passet samtidig på å snakke noe saktere og tillate tydelige pauser, slik at det ikke forekom unødvendige avbrytelser som gikk på bekostning av flyten i intervjuene. Vi opplevde også at lyd kvaliteten på Microsoft Teams var svært god, noe som førte til at

lydopptakene i Nettskjema-diktafonen var av god kvalitet. Den samlede opplevelsen var derfor at vi fikk like nøyaktige transkripsjoner av intervjudataene som ved de tidligere gjennomførte ansikt-til-ansikt-intervjuene. Vi opplevde ingen store ulikheter i responsene vi fikk fra informantene i team C. Det eneste unntaket var at spørsmålet i intervjuguiden knyttet til hvordan samarbeidet i teamet ville vært med bare digitale kommunikasjonsmedier ikke lenger var hypotetisk.

Det bør også påpekes at datamaterialet vi fikk fra intervjusamtalene henger sammen med den interaksjonelle naturen mellom oss som forskere og informantene i intervjusituasjonen (Silverman, 2010). Datamaterialet fra intervjuene var derfor avhengig av hvordan vi formulerte spørsmålene i intervjuguiden, men også av bevisste eller ubevisste reaksjoner fra vår side på informantenes responser i intervjusituasjonen. Datamaterialet i sin helhet er derfor ikke direkte utledet fra informantenes refleksjoner og oppfatninger, men heller representasjoner som vi selv har tatt del i å skape gjennom hvordan vi har forholdt oss til informantene i intervjusituasjonen.

3.3 Analyseprosessen

I dette delkapitlet vil vi beskrive analyseprosessen fra intervjuopptak til kodingsprosessen av de transkriberte intervjuene med informantene. I delkapittel 3.3.1 beskriver vi prosessen fra tale til tekstmateriale, etterfulgt av delkapittel 3.3.2 der vi presenterer organisering og bearbeiding av datamateriale. I delkapittel 3.3.3 beskriver vi gjennomføringen av retningsledet innholdsanalyse og utformingen av kodeskjema for analysering av teammedlemmenes responser.

3.3.1 Fra tale til tekstmateriale

Transkribering er en del av analyseprosessen, som følge av at det klargjør datamaterialet fra intervjuene for analyse. En fordel med at vi gjennomførte transkripsjonene selv, var at vi fikk oversikt og struktur over materialet og kunne sikre detaljer som kunne være viktige for senere analyse (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2015). Det er flere utfordringer i fortolkningsprosessen fra intervjusituasjonen mellom forsker og informant til tekstmateriale (Kvale & Brinkmann, 2015). Transkriberingsprosessen fra tale til tekstmateriale er derfor sårbar, fordi sosiale og emosjonelle aspekter ved intervjuet kan forsvinne. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at oversettelsen kan medføre at noe av meningsinnholdet reduseres. Det

som blir godt beskrevet muntlig, kan fremstå som noe kunstig i transkripsjoner av intervjuer. Diktafon-opptakene våre er verdifulle for å gjenkalle stemningen i de ulike intervjuene og nyttig for senere innholdsanalyse av det som ble sagt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 189). Vi forsøkte å transkribere alle intervjuene ganske umiddelbart etter at de var gjennomført, ettersom det bidrar til å minske unøyaktigheter som følge av at hukommelse og gjenfortelling av de ulike intervjuene blir dårligere over tid (Dalen, 2011; Yin, 2018).

Vi valgte å benytte oss av programmet f4transkript for transkribering. Dette programmet er en del av UiO sin programkiosk, og lot oss derfor oppbevare datamaterialet i tråd med retningslinjene for godkjenningen fra NSD. Til tross for at vi hadde ulike ansvarsroller under intervjuene, erfarte vi at vi i stor grad oppfattet og gjenkalte stemningen i de ulike intervjuene som den samme. Av denne grunn fordelte vi ansvar for transkribering noe tilfeldig mellom oss, slik at vi både transkriberte intervju der vi hadde intervjuerrolle og der vi hadde noteringsansvar. I forkant av transkriberingen var vi bevisste på at det ville være hensiktsmessig med en felles forståelse av teknikkene vi benyttet oss av for transkribering (Kvale & Brinkmann, 2015), eksempelvis hvordan vi skulle markere områder hvor det oppstod pauser, latter eller nøling. Med utgangspunkt i at vi ønsket å bevare mest mulig meningsinnhold i den innledende fasen av analysen, valgte vi å notere oss disse tilfellene for å huske stemningen til senere. Deretter hørte vi gjennom alle intervjuene sammen, og foretok justeringer i transkripsjonene der vi vurderte det som nødvendig. Vi valgte å transkribere alle intervjuene i sin helhet, slik at vi fikk størst mulig nærhet til datamaterialet og at vi hadde muligheten til å gå tilbake til transkripsjonene i sin helhet i forbindelse med senere analyse (Kvale & Brinkmann, 2015). Under de første transkriberingene erfarte vi også hva som fungerte og ikke fungerte i intervjusituasjonen. Vi diskuterte slike tilfeller med hverandre og foretok små justeringer av spørsmålene i intervjuguiden, eksempelvis i forbindelse med formuleringer av spørsmål som ble oppfattet som noe uklare.

3.3.2 Organisering og bearbeiding av datamaterialet

I forbindelse med organisering av datamaterialet, ble beslutningen om å benytte oss av f4transkript også gjort med utgangspunkt i at programmet hadde en forhåndslagt mal med fargekoder for intervjuer og informant, i tillegg til tidskoder for responser. Disse funksjonene lettet arbeidet med å holde oversikt og systematikk knyttet til hvem som sa hva og når det ble sagt. Den tekniske gjennomføringen av transkriberingen var å høre på lydopptakene i redusert

hastighet for å gi flyt og kontinuitet i transkriberingen. I programmet f4transkript kunne vi dessuten lagre transkripsjonene i Word-format, slik at det var enklere å notere oss interessante utsagn til den videre analysen.

I etterkant av transkriberingen lagde vi såkalte “face sheets” (Grbich, 2013), i form av oppsummeringer av de ulike intervjuene der vi inkluderte informasjon om informantens kode (eks. informant A1), tidspunkt, sted for og lengde på intervju. Vi noterte også ned innledende kommentarer om interessante funn og utformet denne informasjonen som en forside til transkripsjonen av hvert enkelt intervju. Ved å notere oss interessante refleksjoner og oppfatninger, dannet vi oss et innledende inntrykk av gjentakende mønstre i responsene til de informantene. Dette bidro til å gi ytterligere oversikt over datamaterialet i forkant av videre analyse. Vi valgte å transkribere pauser, nølinger, fyllord og lignende som ble brukt av informantene. Som følge av at vi inkluderte slike uttrykk opplevde vi en større nærhet til datamaterialet, i tillegg til at vi lettere kunne gjenkalle de ulike intervjusituasjonene som utgangspunkt for en deskriptiv presentasjon av datamaterialet (Hayes et al., 2015). På bakgrunn av forskningsspørsmålene og valget av retningsledet innholdsanalyse, vurderte vi samtidig at slike uttrykk i mindre grad var avgjørende for selve analysen. Vi valgte derfor å fjerne de fleste innledende bemerkningene av slik art i selve analysen, da vi vurderte det som å være av mindre betydning for meningsinnholdet (Hsieh & Shannon, 2005; Mayring, 2000; Schreier, 2012). Det eneste unntaket vi gjorde var da informantene uttrykte latter i forbindelse med spøk, ettersom vi vurderte det som å være betydning for meningsinnholdet for senere analyse. Etter at vi hadde transkribert alle intervjuene, leste vi gjennom hele tekstmaterialet sammen. Dette gjorde at vi skapte oss et bedre helhetsinntrykk av de ulike intervjuene, der vi sammen reflekterte over gjentakende mønstre, foreløpige tema og mulige koder til bruk i analysen, i henhold til Nilssen (2012). Vi har vært forsiktige og selektive i forbindelse med organiseringen og utvelgelsen av sitater i oppgaven, som følge av at vi ønsket å være tro mot informantens opplevelser og refleksjoner slik vi oppfattet dem. Der kun deler av utsagnet er presentert i funn- og analysekapitlene, har vi benyttet oss av tegnsettingen (...), for å beholde det opprinnelige meningsinnholdet i sitatene. I tilfeller der informantene henviste tilbake til ord, uttrykk eller formuleringer med utgangspunkt i spørsmål vi stilte uten at de har nevnt det eksplisitt, har vi lagt inn disse i klammer []. I henhold til de formelle kravene, er sitater lengre enn 40 ord markert i kursiv med innrykk og sitater med færre enn 40 ord er markert med anførselstegn og skrevet løpende inn i teksten.

3.3.3 Kvalitativ og retningsledet innholdsanalyse

Som ledd i å belyse den illustrerende casestudien, valgte vi å analysere datamaterialet ved hjelp av kvalitativ innholdsanalyse (Bowen, 2009; Schreier, 2014; Weber, 1990). Denne analyseteknikken har til hensikt å systematisere kvalitative data med utgangspunkt i tolkninger av innhold og den kontekstuelle betydningen av tekstdata, eksempelvis i form av transkripsjoner fra intervju (Cavanagh, 1997; Kondracki, Wellman & Amundson, 2002). Det finnes ulike tilnærminger til kvalitativ innholdsanalyse, avhengig av utgangspunktet og hensikten med kodingsprosessen. I motsetning til det Hsieh og Shannon (2005) omtaler som konvensjonell innholdsanalyse der kodingskategorier blir direkte utledet fra tekstdata, valgte vi en «directed» eller retningsledet tilnærming. Etersom hovedstyrken ved retningsledet innholdsanalyse er at eksisterende teori kan støttes og utvikles (Hsieh & Shannon, 2005), vurderte vi dette som en hensiktsmessig tilnærming til å analysere informantenes responser.

Kvalitativ innholdsanalyse er en fleksibel analyseteknikk, der det er mulig å kombinere teoridrevne og datadrevne kategorier i analysen av tekstmaterialet (Dalen, 2011; Thagaard, 2013). Med utgangspunkt i valget av en retningsledet innholdsanalyse, vurderte vi det derimot som hensiktsmessig at utviklingen av kategorier og påfølgende analyse hovedsakelig ble veiledet av det teoretiske rammeverket og tidligere forskning. Vi valgte denne tilnærmingen til kodingsprosessen fordi det allerede eksisterer forskning og tidligere teori om fenomenene vi ønsket å undersøke. Samtidig vurderte vi at casen kunne hatt fordeler av nærmere empirisk undersøkelse og beskrivelse, ettersom det er et utbredt tilfelle i dagens arbeidsliv. Vi hadde derfor en noe abduktiv tilnærming til analyseprosessen, ettersom utledingen av kategorier var preget av et samspill mellom det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene (Dalen, 2011; Thagaard, 2013). Det teoretiske rammeverket har dermed innvirket på grunnlaget for datainnsamling og generering av koder, samtidig som de ble sett i lys av og analysert opp mot det empiriske datamaterialet vi samlet inn. Kvalitativ innholdsanalyse kjennetegnes også av en tydelig systematikk, noe som krevde at vi gjennomførte de ulike stegene for analyse i en viss rekkefølge. I henhold til Schreier (2014) undersøkte vi derfor først datamaterialet i sin helhet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Dette steget i analysen er sentralt for å motvirke faren for at vi skulle se datamaterialet gjennom «linsene» til våre egne antagelser og forventninger før vi skulle påbegynne kodingen. Etersom intervjuguiden var organisert i ulike tema med åpne spørsmål etterfulgt av mer målrettede oppfølgingsspørsmål, hadde vi i henhold til Hsieh og Shannon (2005) et grunnlag for å utvikle induktive kategorier i tråd med

retningsledet analyse. Det neste steget i analyseprosessen var å kode transkripsjonene. Den grunnleggende kodingsprosessen i kvalitativ innholdsanalyse, uavhengig av tilnærmingen som benyttes, innebærer å organisere store mengder tekstmateriale til mye færre innholdskategorier (Krippendorff, 2019; Neuendorf, 2017; Schreier, 2014; Weber, 1990). Vi utformet derfor et kodeskjema i forkant av analysen, der vi organiserte de innledende kodene i et strukturert skjema som var utviklet og spesifisert slik at vi kunne analysere transkripsjon, i henhold til Grønmo (2004). Kategoriene vi utledet bestod både av mønstre eller tema som ble uttrykt direkte av informantene i transkripsjonene og som ble utledet fra transkripsjonene gjennom analyse. Hver kategori representerte lignende betydninger relatert til forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen (Krippendorff, 2019; Neuendorf, 2017; Schreier, 2014).

Med en retningsledet tilnærming, danner eksisterende teori og relevant tidligere forskning utgangspunktet for utledingen av innledende koder (Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Ved hjelp av oppgavens teoretiske rammeverk, identifiserte vi derfor sentrale konsepter som dannet grunnlag for de innledende kodingskategoriene. I forkant av intervjuene utledet vi flere overordnede kategorier: «prosjektteam», «psykologisk trygghet», «tillit», «kommunikasjon» og «ulike kommunikasjonsmedier», der sistnevnte fikk underkategoriene «sosiale interaksjoner» og «digitale kommunikasjonsmedier». I henhold til retningsledet tilnærming til innholdsanalyse (Hsieh & Shannon, 2005), fikk kategoriene tilhørende operasjonelle definisjoner som ble utviklet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. I tråd med Hsieh og Shannon (2005) gjennomførte vi en manuell koding av transkripsjonene med utgangspunkt i de ulike kategoriene umiddelbart etter transkribering, gjennom å tildele tekstenhetene ulike farger. Vi gjennomførte den første kodingsprosessen sammen. I tilfeller der vi opplevde at kategoriene var overfladiske eller unøyaktige, markerte vi disse enhetene med en egen farge og plasserte dem innenfor kategorien vi vurderte at de passet best mulig innenfor. Vi erfarte at vi stort sett var enige i kategoriene vi tildelte de ulike enhetene. I tilfeller der vi var usikre eller uenige, gikk vi tilbake til transkripsjonene for å vurdere enheten i lys av transkripsjonen som helhet. Dette er i tråd med en hermeneutisk tilnærming, som bygger på prinsippet om at mening kun kan forstås i lys av sammenhengen eller konteksten det vi studerer er en del av (Thagaard, 2013). Kodeskjemaet vi utledet veiledet beslutningene vi tok da vi analyserte tekstmaterialet, ettersom det fungerte som en oversettelsesenheter som bidro til å organisere datamaterialet vårt inn i kategorier som vi benyttet for å identifisere relasjonene mellom de ulike kategoriene, i henhold til Poole og Folger (1981). Vi overførte deretter de kodede og markerte enhetene til Microsoft Excel, der hver kategori fikk hvert sitt regneark. På dette tidspunktet gikk vi gjennom

datamaterialet på nytt. Tekstenhetene som tidligere hadde blitt kodet med en kategori vi vurderte som overfladisk eller unøyaktig, ble analysert ved å vurdere dem i lys av operasjonaliseringer i teorikapitlet. På bakgrunn av denne gjennomgangen opprettet vi underkategorier for disse tekstenhetene, i henhold til kodingsprosessen ved retningsledet innholdsanalyse (Hsieh & Shannon, 2005). Dette førte eksempelvis til at kategorien “psykologisk trygghet” fikk underkategorien “kjennetegn på psykologisk trygghet”, med tilhørende koder som “bidrag verdsettes og anvendes i teamet” og “utfordringer håndteres på en produktiv måte i teamet” (se tabell 2). Disse kategoriene hadde sitt utgangspunkt i operasjonaliseringen fra teorikapitlet og inspirasjon fra Edmondsons (1999) 7-itemsskala for måling av psykologisk trygghet i team. Vi opprettet også underkategorier med utgangspunkt i gjennomgående tema og mønster i tekstmaterialet, eksempelvis datadrevne koder som «forholdet mellom ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og digital kommunikasjon», for tekstenheter der informantene sammenlignet de ulike kommunikasjonsmediene. Utformingen av kodeskjema fungerte derfor veiledende for analysen, som følge av at det inkluderte prosesser og regler som bidro til at analysen ble mer systematisk, logisk og vitenskapelig. Vi diskuterte og modifiserte kodeskjema ved flere anledninger for å styrke reliabiliteten ved kodingsprosessen i henhold til Folger, Hewes og Poole (1984).

Tabell 2:

Kodeskjema for psykologisk trygghet

Kodeskjema for psykologisk trygghet		
Kategori	Operasjonalisering	Eksempel
Kjennetegn på psykologisk trygghet	Teammedlemmene opplever lav mellommenneskelig risiko når det kommer til å si sin mening, gi tilbakemeldinger, innrømme feil, be om hjelp og lignende	A3: Jeg opplever det ikke som vanskelig [å si min mening i teamet], og det virker ikke som om de to andre heller føler at det er vanskelig for dem å ytre det de mener (...) det blir ikke dårlig stemning av den grunn. Det er ganske høyt under taket, da. Og det er liksom helt vesentlig, tenker jeg.
Kjennetegn på psykologisk trygghet	Bidrag verdsettes og anvendes i teamet	B2: Jeg har jo etter hvert opparbeidet meg ganske mye erfaring (...) og erfaring settes heldigvis pris på (...) jeg føler meg verdsatt i aller høyeste grad.
Kjennetegn på psykologisk trygghet	Utfordringer håndteres på en produktiv måte i teamet	A1: Jeg tror det er viktig å holde lav terskel, da. Prøve å gjøre ting enkelt sammen (...) det er ikke så skummelt å ta ting rett og slett, og da er det lettere å løse utfordringer. Her er det litt sånn "okei, så løser vi det da".
Kjennetegn på psykologisk trygghet	Relasjoner preget av tillit og respekt, teammedlemmene oppfører seg på måter som ikke har som intensjon å undergrave andres innsats	A3: Det er ingen som føler at noen trækker på noen andre, det er jeg ganske sikker på.
Kjennetegn på psykologisk trygghet	Normer for samarbeid	A2: Det er på en måte en forventning om at man gir innspill, og en forventning om at man avklarer det man trenger å avklare, og at man spør om hjelp når man trenger det.

Etter at vi hadde kodet tekstmaterialet med utgangspunkt i den daværende versjonen av kodeskjemaet, overførte vi det til programmet MindNode. Dette programmet lot oss strukturere sitatene i tankekart, der vi dannet visuelle koblinger mellom overordnede kategorier og tilhørende underkategorier. MindNode hadde også en funksjon for å opprette koblinger mellom tekstenheter innenfor ulike kategorier, noe som gjorde det enklere å identifisere potensielle sammenhenger i tekstmaterialet. På dette tidspunktet gikk vi på nytt gjennom tekstmaterialet og opprettet enkelte underkoder som var datadrevne. Disse underkodene ble utledet med utgangspunkt i informantenes beskrivelser av digitale kommunikasjonsmedier i prosjektteamene, eksempelvis «funksjon for koordinering», «funksjon for effektivitet» og «funksjon for dokumentasjon». Dette førte til at vi omorganiserte deler av tekstmaterialet og justerte kategoriene deretter. På dette steget i analyseprosessen testet og modifiserte vi derfor kvaliteten på kategoridefinisjonene flere ganger, slik at de ble minst mulig tvetydige. Oppsummert erfarte vi at denne iterative tilnærmingen til kodingsprosessen av datamaterialet resulterte i kategorier som var hensiktsmessig for analyseringen av informantenes responser.

3.4 Etske retningslinjer

Innenfor kvalitativ forskning henviser skillet mellom innsamling og analyse til situasjonen der vi ikke lenger har kontakt med informantene og går over til å analysere og tolke datamaterialet (Thagaard, 2013). Måten vi forholder oss til informantene er derfor viktig gjennom hele forskningsprosjektet, også når de ikke lenger er til stede for å kommentere hvordan datamaterialet behandles. Forskningsetiske retningslinjer har derfor til hensikt å verne om informantene, der forskningsprosjekter som inkluderer behandling av personopplysninger er meldepliktige (Thagaard, 2013). I tråd med dette meldte vi inn forskningsprosjektet vårt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), som er personvernombudet for forskning. Denne søknaden ble godkjent i forkant av innsamling og behandling av data (se vedlegg 1). Det er særlig tre sentrale etiske retningslinjer for studier som omhandler personopplysninger (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013), som vi vil ta for oss i dette delkapitlet.

En sentral etisk retningslinje handler om *informert samtykke*, der studier som oppfyller dette gir forskningsdeltakerne informasjon om undersøkelses formål og framgangsmåter, i tillegg til en beskrivelse av hva deltakelse innebærer. Det innebærer også at man sikrer at deltakelsen er frivillig og at informantene kan trekke seg fra studien når de måtte ønske (Thagaard, 2013). I tråd med dette sendte vi ut informasjons- og samtykkeskjema (se vedlegg 2) ved rekrutteringen

av informanter, i tillegg til at vi gjennomgikk dette muntlig med dem i den innledende delen av intervjuene. Samtykkeerklæringer ble skrevet under i fellesskap før intervjuet startet, der informantene også fikk tilbudet om en kopi av dokumentet. Samtykke fra Team C ble, slik tidligere nevnt, registrert digitalt på UiO Nettskjema. Pedagogisk forskning medfører at man benytter mennesker som forskningsdeltakere, noe som betyr at forskere bør utvise særlig hensyn ved datainnsamling (Kleven, 2011). En annen etisk retningslinje handler derfor om *konfidensialitet*, ved å sikre at data som kan identifisere deltakerne ikke avsløres og at informantens identitet anonymiseres i oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi opplyste informantene både skriftlig og muntlig om at utsagnene deres ikke kunne føres tilbake til dem som enkeltpersoner. Vi tildelte også informantene en kode bestående av teamtilhørighet (A-C) og tilfeldig medlemsnummer (1-3), eksempelvis B2. Koblingsnøkkelen som inneholdt informantens personopplysninger og tilhørende koder ble oppbevart i et passordbeskyttet dokument som kun én av oss hadde tilgang til. Denne koblingsnøkkelen ble i henhold til godkjenningen fra NSD slettet innen 30.4.20, som innebar at datamaterialet gikk fra å være aidentifisert til å bli anonymisert. Koden vi tildelte de ulike informantene ble også benyttet på notatark fra intervju, navn på lydopptak og i transkripsjonene av intervjuene, slik at disse umiddelbart ble aidentifisert. Ettersom vi ikke hadde fått avklart med etaten om de ønsket å være anonymisert, valgte vi også å anonymisere benevnelser av etaten under transkribering. For å opprettholde informantens anonymitet i oppgaven, oppgis heller ikke informantens kjønn, der samtlige omtales som «h*n». Informantens dialekter har også blitt anonymisert for å unngå at informantene kan gjenkjennes. Lydopptak og transkripsjoner av intervju ble oppbevart på en passordbeskyttet datamaskin tilknyttet UiO-nettverket og blir slettet 1.09.20. Den etiske retningslinjen tilknyttet *konsekvenser av deltakelse* omfatter hvilke konsekvenser det har for informantene å delta i studien. Dette innebærer at vi som forskere har et ansvar for å ikke skade eller utnytte eventuelle sensitive opplysninger som informantene oppgir (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi har etter beste evne analysert dataene tro mot informantens meninger, og vurdert hvordan vi har brukt sitater og utsagn i analysen i henhold til de ovennevnte etiske retningslinjene. Med utgangspunkt i retningslinjene fra NSD anser vi derfor at de etiske retningslinjene er fulgt i forskningsprosjektet vårt.

3.5 Refleksjoner rundt studiens kvalitet

Åpenhet anses som et forskningsmessig ideal, noe som innebærer at det er viktig at vi redegjør for hvordan forskningsprosjektet vårt er gjennomført og hvordan vi har kommet frem til

resultatene som presenteres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2004; Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2013). Det er også viktig å ha en kritisk tilnærming til studier, også de man selv gjennomfører. Innenfor kvalitative studier benyttes begrepene reliabilitet og validitet for å vurdere studiers kvalitet (Thagaard, 2013). I dette kapitlet vil vi derfor komme med noen refleksjoner rundt studiens kvalitet med hensyn til disse begrepene.

3.5.1 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål innenfor all forskning gjelder *reliabiliteten* ved forskningsprosjektet og hvordan datamaterialet blir samlet inn, bearbeides og anvendes (Johannessen et al., 2004). Redegjørelser og refleksjoner rundt innsamling og behandling av datamaterialet har blitt skissert i delkapittel 3.4. Utover dette, handler reliabilitet også om hvordan datamaterialet utvikles og i hvilken grad man kan stole på arbeidet som har blitt utført. Kort fortalt sikter reliabilitet til forskningsprosjektets pålitelighet og hvorvidt forskerne tydelig skiller mellom det som er egne vurderinger av datamaterialet og den faktiske informasjonen i datamaterialet (Thagaard, 2013). I henhold til Creswell (2013) oppgir vi derfor når vi henviser til informantenes egne utsagn og når vi har gjort egne vurderinger av datamaterialet. Reliabilitet omhandler også *repliserbarhet* eller ekstern reliabilitet, som vil si at en annen forsker skal kunne rekonstruere forskningsprosjektet med metodene som er brukt og komme frem til det samme resultatet (Kvale & Brinkmann, 2015). I forbindelse med forskningens reliabilitet, er det derfor sentralt å redegjøre for hvilke fremgangsmåter og metoder vi har benyttet. Av denne grunn har vi i metodekapitlet fremvist åpenhet rundt hvilke metodiske beslutninger vi har tatt i løpet av forskningsprosessen. Dette kan vurderes som særlig viktig i forbindelse med kvalitative metoder for innsamling og analyse av datamaterialet, ettersom vår egen forforståelse av fenomenene vi har undersøkt kan påvirke hvordan vi formulerte spørsmål i intervjuene, hvilke kategorier vi utledet og den videre systematiseringen og presentasjonen av datamaterialet (Grønmo, 2004). Med utgangspunkt i at vi var to om å planlegge og gjennomføre forskningsprosjektet, styrker dette den interne reliabiliteten ved resultatene vi har kommet frem til sammenliknet med om det bare hadde vært én person involvert i forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.5.2 Intern, ekstern, deskriptiv og økologisk validitet

Forskningens *validitet* viser til gyldighet gjennom alle trinnene i forskningsprosessen, noe som forutsetter en bevissthet om validitet gjennom hele forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann,

2015). Validitet henger blant annet sammen med tolkningene vi som forskere gjør med utgangspunkt i det innsamlede datamaterialet og viser også til i hvilken grad dataene er tolket på riktig måte, slik at konklusjonene blir så riktige som mulig. Innenfor kvalitative studier knyttes *intern validitet* til i hvilken grad forskerne har fått innsyn i informantenes tanker og følelser. Vurderinger av validitet baseres i dette tilfellet på om casestudiens funn representerer den virkeligheten som har blitt studert. Som forskere foretar vi selektive valg, der subjektivitet kan være involvert allerede i dataene som presenteres, som følge av vår egen forforståelse (Johannessen et al., 2004; Kvernbekk, 2002). Innenfor kvalitativ forskning kan subjektivitet samtidig vurderes som å ha en verdi, ettersom forskernes og informantenes synspunkter skal respekteres, anerkjennes og inkluderes som data (Grbich, 2013). Dette var også tilfellet i casestudien vår, som følge av at informantenes opplevelser og refleksjoner var sentralt for å undersøke de sosiale fenomenene og prosessene i prosjektteamene. I tråd med Grbich (2013) bærer derfor informantenes oppfatninger og våre analyser av informantenes responser preg av subjektivitet. Et annet aspekt ved validitet er hvor nøyaktig data er nedskrevet og presentert, i form av *deskriptiv validitet* (Befring, 2015; Maxwell, 1992). I den forbindelse forsøkte vi å være bevisste på å unngå ledende spørsmål som kunne gi informantene hint for å svare på bestemte måter. Vi unngikk også å benytte oss av prober på måter som kunne føre til at informantene opplevde at vi veiledet dem til å respondere på måter som ville gjøre oss fornøyde. Vi var også, slik tidligere nevnt, oppmerksomme på å gjennomføre transkripsjonene av intervjuene så fort som mulig i etterkant av intervjuene, slik at vi husket mest mulig og kunne gjenkalle de ulike intervjusituasjonene. I presentasjonen av funnene har vi også vært nøye på at de utvalgte sitatene representerer informantenes egne ordvalg. I forbindelse med at vi gjennomførte en retningsledet innholdsanalyse, var vi bevisste på å ikke analysere datamaterialet på måter som var mer tilbøyelig til å finne evidens som støttet antagelsene i det teoretiske rammeverket (Kvale og Brinkmann (2015). Til tross for at mesteparten av kategoriene var teoridrevne som følge av hensikten med retningsledet innholdsanalyse (Hsieh & Shannon, 2005), var vi samtidig bevisst på å benytte oss av tilstrekkelig med datadrevne kategorier, slik at kodene vi utledet også skulle reflekterte datamaterialet. Dette bidrar ifølge Schreier (2014) til høyere deskriptiv validitet i beskrivelsen av datamaterialet.

Ekstern validitet omhandler hvorvidt forståelsen som utvikles i én studie kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Spørsmålet om hvorvidt, og eventuelt hvordan, det er mulig å generalisere kvalitative studier er derimot gjenstand for debatt (Nadim, 2015). I kvalitativ forskning siktes det derfor ofte til *overførbarhet* heller enn generaliserbarhet for å

skille seg fra kvantitative studier, som har til hensikt å generalisere fra et utvalg til en større populasjon, ofte med utgangspunkt i et sannsynlighetsutvalg (Grbich, 2013). Casen vi har valgt representerer ikke en utvalgsenhet, og kan derfor ikke benyttes for statistisk generalisering (Yin, 2018). *Analytisk* generalisering vil derimot være aktuelt, ettersom studien kan bidra til innsikt i hvordan det teoretiske rammeverket vi har brukt kan bidra til å forstå fenomenene vi har undersøkt i lignende caser (Kvale & Brinkmann, 2015; Nadim, 2015; Yin, 2018). Vi benyttet oss av flere prosjektteam for å belyse casen, ettersom vi vurderte at dette ville styrke våre analytiske konklusjoner gjennom bredere teoretiske slutninger og således danne et bedre grunnlag for analytisk generalisering (Yin, 2018). Ettersom casestudien undersøker grupperelaterte fenomener knyttet til komplekse prosesser som etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier, vil det være grunnlag for analytiske generaliseringer om kjennetegnene ved disse prosessene og de essensielle forbindelse mellom de anvendte teoretiske perspektivene (Mitchell, 2006). Som følge av at vi har benyttet oss av en strategisk tilnærming til valg av prosjektteam for å illustrere casen, kan casestudien vi har gjennomført derfor brukes som en veiviser for hva som kan finne sted i en annen situasjon med lignende kjennetegn.

Økologisk validitet referer til det komplekse og gjensidig avhengige forholdet mellom informantene og deres fysiske og sosiale omgivelser (Levine, 2018). Denne formen for validitet handler om hvorvidt funnene vi presenterer er anvendelige i informantenes faktiske omgivelser (Bryman, 2015). Valget av illustrerende casestudie innebærer i henhold til Hayes et al. (2015) at studien vår er nært knyttet til konteksten vi har forsøkt å belyse, noe som styrker den økologiske validiteten. Casestudiens tydelige fokus kan også bidra til å styrke den økologiske validiteten, ettersom de detaljerte og dyptgående beskrivelsene i stor grad fanger opp det Hodkinson og Hodkinson (2001) omtaler som «støyet» fra informantens omgivelser og virkelige liv. Den økologiske validiteten kan samtidig svekkes når det kommer utenforstående inn for å gjøre undersøkelser. *Reaktivitetseffekten* viser i den forbindelse til at informantene kan ha endret sin atferd som følge av vissheten om at de deltar i en studie, eller at formuleringer av spørsmål og svar kan oppfattes ulikt av de som er involvert i intervjusituasjonen (Johnson & Christensen, 2007; Nicolini, 2009). Det kan derfor tenkes at vi har påvirket informantenes atferd eller oppførsel i settingen der vi kom inn som utenforstående og innledet intervjuene med informasjon om studiens tema og formål. I forbindelse med at vi var to og at vi benyttet oss av semistrukturerte intervju, kan det videre tenkes at måten vi valgte å formulere oppfølgingsspørsmål har hatt følger for responsene vi fikk, eller at vi oppfattet informantenes

responser ulikt. Vi har til beste evne forsøkt å forsikre oss om at vi ikke har ledet informantene og oppfattet responsene deres riktig, der vi slik tidligere nevnt har unngått ledende spørsmål og stilt bekreftende oppfølgingsspørsmål i situasjoner der informantene ga noe sprikende eller nølende svar.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for den metodiske planleggingen og gjennomføringen av casestudien vår med hensyn til studiens formål. Dette er gjort med hensikt om å sikre en transparent forskningsprosess, med formål om at den skal fremstå som sammenhengende, meningsfull og forskningsetisk forsvarlig. Forskningsprosjektets *hva* ble derfor sammenhengen mellom etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier og hvordan dette henger sammen med velfungerende samarbeid. *Hvem* ble 9 teammedlemmer fordelt på tre prosjektteam i en kommunal etat i Oslo. *Hvordan* ble en illustrerende casestudie, med utgangspunkt i at vi ønsket å belyse en bestemt situasjon og de innebygde sosiale relasjonene og prosessene som fant sted i prosjektteamene. I forbindelse med innsamling av datamaterialet valgte vi å benytte oss av en kvalitativ tilnærming til innsamling og analysing av datamaterialet i form av semistrukturerte intervju og retningsledet innholdsanalyse. Forskningsprosjektets *hvor*, for gjennomføring av intervjuene, ble etatens lokaler for de første to teamene og videooverførte intervjuer gjennom Microsoft Teams for det siste teamet.

Vi meldte inn forskningsprosjektet vårt til NSD i god tid før forskningsprosjektets oppstart. Vi har etter beste evne analysert datamaterialet tro mot informantenes meninger, og vurdert hvordan vi har brukt sitater og utsagn i analysen med utgangspunkt i de ovennevnte etiske retningslinjene. Av denne grunn anser vi derfor at de etiske retningslinjene for gjennomføring av forskningsprosjektet er fulgt. Vi har også tilstrebet åpenhet om planleggingen og gjennomføring av forskningsprosjektet, og etter beste evne forsøkt å oppnå reliabilitet og validitet i forskningen slik oppsummert i delkapittel 3.5.

4 Presentasjon av funn og analyse del I: tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene

I dette kapitlet presenteres og analyseres den illustrerende casestudiens empiriske funn med utgangspunkt i intervjuene vi gjennomførte. Innenfor den kvalitative tradisjonen innebærer utvelgelse og presentasjonen av datamaterialet aktive valg, der det er vanskelig å innta en objektiv posisjon (Grønmo, 2004). Ifølge Thagaard (2013) kan ikke datamaterialet beskrives og kategoriseres uten å tillegge det mening, der fortolkning av mening og analyse vurderes som to sider av samme prosess innenfor den hermeneutiske tilnærmingen. Av denne grunn har vi valgt å presentere og analysere funnene våre parallelt. Formålet med studien er å undersøke problemstillingen «hvordan etableres tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier?». Med utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene “hva er sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene?” og “hva er sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid?”, har vi valgt å dele inn presentasjon av funn og analyse i to ulike hovedkapitler. Dette analysekapitlet analyserer datamaterialet i lys av det første forskningsspørsmålet, der vi tar for oss sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene. I delkapittel 4.1 analyseres teammedlemmenes responser med utgangspunkt i spontan utvikling av tillit, etablering av tillit og betydningen av tillit for velfungerende teamarbeid. I delkapittel 4.2 vil vi belyse det andre forskningsspørsmålet, der teammedlemmenes responser analyseres med utgangspunkt i etablering av psykologisk trygghet for teammedlemmenes bidrag til prosjektteamene og betydningen av psykologisk trygghet for velfungerende teamarbeid.

Til tross for at analysen enkelte steder henviser til de ulike prosjektteamene som en enhet, er det viktig å understreke at vi ikke har til hensikt å sammenligne prosjektteamene eller foreta en normativ vurdering av forholdene i de ulike prosjektteamene. Hensikten er heller å belyse de mellommenneskelige faktorene for samarbeid, med utgangspunkt i de ulike informantenes responser og med det teoretiske rammeverket som bakteppe.

4.1 Tillit for handling og samhandling i prosjektteamene

Prosjektteam som arbeidsform innebærer tett samarbeid og samhandling mellom teammedlemmene. Dynamiske samarbeidsformer, teknologisk utvikling og komplekse oppgaver bidrar til at mellommenneskelige risiko for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet blir enda viktigere å håndtere (Swärd, 2017). I teorikapitlet har vi presentert tillit som en viktig tilnærming til å håndtere de mellommenneskelige risikoene som er involvert i samarbeid (Lumineau & Malhorta, 2011). Utvikling og etablering av tillit har blitt presentert som en prosess, der medlemmene i de innledende fasene av teamarbeidet importerer kjennskap til hverandre fra tidligere erfaringer og kontekster som grunnlag for spontan utvikling av tillit (Meyerson et al., 1996). Etablering av tillit har blitt presentert som å finne sted når medlemmene over tid vurderer hverandres atferd med utgangspunkt i vennskapelige, kompetansebaserte eller forpliktelsesbaserte kilder til tillit (Mayer et al., 1995). I tråd med perspektiver på velfungerende teamarbeid (Sverdrup, 2014), henger relasjoner som er preget av tillit sammen med at team er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter (Blöbaum, 2016; Tschannen-Moran & Hoy, 2000).

4.1.1 Spontan utvikling av tillit i prosjektteamene for innledende oppfatninger av velfungerende teamarbeid

Samarbeid i prosjektteam kjennetegnes av å være midlertidig og dynamisk av natur (Edmondson, 2012). Etersom prosjektteam dannes og oppløses med utgangspunkt i at de blir satt til å løse spesifikke oppgaver innenfor en begrenset tidsramme, innebærer den begrensede levetiden at medlemmene ofte ikke har tidligere kjennskap til hverandre i oppstarten av samarbeidet. Tradisjonelle perspektiver på tillit har hevdet at utvikling av kjennskap, forventninger og tiltro mellom medlemmer er en tidkrevende prosess (Mayer et al., 1995). Det spontane perspektivet på tillit hevder derimot at det kan utvikle seg en innledende og unik form for tillit i prosjektteam der teammedlemmer ikke har tidligere kjennskap til hverandre (Meyerson et al., 1996; Robert et al., 2009). Spontan tillit har blitt beskrevet som at medlemmene “importerer” kjennskap til hverandre med utgangspunkt i kategorier for å utvikle tillit, basert på lignende kontekster, opplevelser og erfaringer (Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999; McKnight et al., 2002; Robert et al., 2009). Disse kategoriene har blitt presentert som å ta utgangspunkt i fremtredende aspekter slik som yrkesrolle og rykte om kompetanse, heller enn at teammedlemmene baserer tillitsoppfatninger på personlige

vurderinger av hverandre som individer (Chaiken et al., 1999; Webber, 2008). Spontan tillit har blitt beskrevet som å danne utgangspunkt for utvikling av forventninger til andre teammedlemmer, der dette ofte kommer til uttrykk ved at de oppfører seg som om tillit er til stede fra start (Krebs et al., 2006; Meyerson et al., 1996).

Samtlige av teammedlemmene oppgir at de har flere års erfaring med prosjektarbeid fra tidligere arbeidsforhold. De forteller også at de har hatt tilsvarende yrkesroller som det prosjektteamene i etaten er satt sammen av, både gjennom erfaringer med prosjektarbeid fra tidligere arbeidsgivere og i den kommunale etaten. Et gjennomgående trekk i datamaterialet er derfor at informantene gir uttrykk for at de har inngående kjennskap til lignende kontekster, opplevelser og erfaringer med prosjektteam som arbeidsform. Informant C2 gir uttrykk for denne generelle tendensen blant teammedlemmene når h*n forteller at arbeidsformen, på tvers av erfaringer i det private og kommunale, kjennetegnes av at: “hvis det ikke er midlertidig tverrfaglig, så er det ikke prosjekt” (informant C2). Sitatet illustrerer en oppfatning som deles av flere teammedlemmer, der informantene forteller at de har lang erfaring med prosjektteam som samarbeider midlertidig og som stort sett består av de samme rollene på tvers av arbeidsgivere. Teammedlemmene gir på ulike måter også uttrykk for at de har kjennskap til de involverte rollene i prosjektteamene. Et sitat fra informant C1 er et eksempel som illustrerer dette, når h*n forteller at: “det er jo det på alle prosjekter da (...) alltid en prosjektleder og en byggeleder og en prosjekteringsressurs” (informant C1). Disse sitatene illustrerer at erfaringene med prosjektarbeid har gitt teammedlemmene kjennskap til prosjektteam som en dynamisk arbeidsform og til de ulike rollene som er involvert. Et annet aspekt i forbindelse med at teammedlemmene har kjennskap til de involverte rollene, er at de også gir uttrykk for at de har erfaringer med kompetansen som er assosiert med de ulike rollene. I den sammenheng gir flere teammedlemmer uttrykk for at de har kjennskap og forventninger til kompetansen som assosieres med de ulike rollene, og at dette danner utgangspunkt for innledende respekt for hverandre. Et eksempel på denne tendensen hos teammedlemmene, er når informant A1 forteller om sin opplevelse av etableringsfasen i team A: “Jeg fikk høre at ”Jeg pleier å høre med byggeleiderne, fordi de er i det, sånn at den informasjonen er utrolig viktig for meg”.” (informant A1). Informanten forteller i likhet med andre teammedlemmer at dette ga h*n en oppfatning av at innspillene h*n bidro med var ønsket og at ble hørt i teamet. Datamaterialet indikerer at teammedlemmene opplever at tidligere kjennskap til rollene i prosjektteamene gir grunnlag for gjensidig utvikling av tillit til og respekt for de andres kompetanse, selv i forkant av at de har hatt muligheter til å demonstrere sin faktiske kompetanse. Til tross for at de tre

prosjektteamene har til felles at sammensetningen inkluderte en nyansatt som de andre medlemmene ikke hadde noen tidligere kjennskap til, forteller samtlige av teammedlemmene at de opplevde samarbeidet som velfungerende allerede i etableringsfasen. Samtidig som manglende kjennskap til teammedlemmer kan skape risiko og usikkerhet i samarbeidet, indikerer ikke datamaterialet at informantene gir uttrykk for slike opplevelser. Dette kan henge sammen med at teammedlemmene importerer antagelser om de andre medlemmenes kompetanse. Et gjennomgående trekk i datamaterialet relatert til dette, er at det skapes positive forventninger til medlemmenes bidrag i teamet. Utsagnet til informant A2 illustrerer denne tendensen i teammedlemmenes responser. På spørsmålet om hvordan h*n opplevde samarbeidet i teamet da informant A1 tok over som stedfortreder for den tidligere byggelederen, svarer informant A2 at:

*Det er kanskje litt mer komfortabelt, men jeg syntes i utgangspunktet at det var ganske komfortabelt. H*n er jo sånn sett ny, innenfor [etaten], men h*n er ikke ny innenfor anleggsbiten, så du vet på en måte at h*n kan den biten. (informant A2)*

Sitatet illustrerer hvordan teammedlemmene opplevde etableringsfasen i de ulike prosjektteamene, og hvordan de utviklet kjennskap til nye teammedlemmer. Denne oppfatningen kan henge sammen med at teammedlemmene utvikler positive forventninger til hverandre, der de oppfører seg som om tillit er til stede fra oppstart. Et sitat fra informant C1 gir uttrykk for denne tendensen, når h*n forteller om utviklingen i samarbeidet fra etableringsfasen på denne måten: “Jeg kan ikke si det har vært noen store endringer (..) alle gikk inn i det med forventningen om at det kom til å fungere, og det har det gjort” (informant C1). Sitatet er et uttrykk for en generell tendens i datamaterialet, ettersom flere av informantenes responser indikerer at de tidlig har utviklet positive oppfatninger om samarbeidet i prosjektteamene. Dette kan henge sammen med at teammedlemmene tilsynelatende importerer positive og gjensidige forventninger til hverandre, som et grunnlag for atferd som fremviser tillit til hverandre allerede i etableringsfasen. Betydningen av at teammedlemmene importerer kjennskap til hverandre som et ledd i å fremvise tillit og respekt for hverandres kompetanse, illustreres eksempelvis i et sitat fra informant C3. På spørsmålet om hvordan h*n opplevde relasjonene med de to andre teammedlemmene i Team C under etableringsfasen, forteller h*n at:

Jeg følte med en gang at her er det to stykker som jeg kan stole på at gjør jobben sin og de stoler på at jeg har på en måte kompetanse til å hevde det jeg hevder eller komme med de løsningene jeg gjør, så føler egentlig at det satt seg ganske tidlig, altså.
(informant C3)

Sitatet illustrerer noe flere av teammedlemmene gir uttrykk på ulike måter, der flere av informantene forteller at de tidlig opplevde å bli involvert i samarbeidet og at bidragene deres ble tatt til etterretning. Innledende utvikling av kjennskap mellom teammedlemmene med utgangspunkt i lignende erfaringer og opplevelser fra konteksten om samarbeid i prosjektteam, synes derfor å være avgjørende for at medlemmene utvikler gjensidig tillit til og respekt for hverandres kompetanse.

Oppsummert illustrerer teammedlemmenes responser at tidligere erfaring med teamarbeid og tilhørende roller har resultert i kjennskap til kompetansen assosiert med de ulike rollene involvert i prosjektteamene. På bakgrunn av dette viser datamaterialet at teamene utvikler spontan tillit til hverandre i etableringsfasen, der medlemmene «importerer» forventninger og tiltro til hverandres kompetanse basert på disse kategoriene. Datamaterialet tyder videre på at kjennskap og forventninger til kompetansen assosiert med rollene og tidligere arbeidserfaring danner utgangspunkt for en innledende utvikling av relasjoner preget av respekt. Teammedlemmenes responser indikerer også at tillitsfulle oppfatninger om de andre teammedlemmene oppleves som viktig for at de går inn i prosjektarbeidet med positive forventninger til samarbeidet. Ved mangel på tidligere kjennskap til hverandre, bidrar den «importerte» tilliten tilsynelatende til at teammedlemmene er i stand til å oppføre seg som om tillit allerede er til stede. Dette kommer til uttrykk i datamaterialet som at meninger og innspill ønskes velkommen og blir hørt allerede i etableringsfasen. Spontan utvikling av tillit i prosjektteamene ser derfor ut til å ligge til grunn for at det skapes positive oppfatninger og fremtidige forventninger mellom teammedlemmene om at samarbeidet har gode forutsetninger for å bli velfungerende.

4.1.2 Etablering av tillit i prosjektteamene med utgangspunkt i andre teammedlemmers faktiske atferd og oppfatninger om kompetanse, vennskap og forpliktelser

Det forrige delkapitlet har vist at prosjektteamene importerer kjennskap til hverandre som grunnlag for spontan utvikling av tillit. I forbindelse med samarbeidet om den faktiske gjennomføringen av prosjekter, har prosessen for å utvikle forventninger og oppfatninger av andre medlemmer blitt beskrevet i teorikapitlet som å være basert på medlemmenes faktiske atferd (Robert et al., 2009). Vurderinger av de andre teammedlemmene baseres i den forbindelse på ulike kilder til tillit (Newell et al., 2009). Kilder til etablering av tillit kan være mellommenneskelige, i form av vennskap og kompetanse, eller kontraktsbaserte forhold der gjensidig forpliktelse mellom de involverte partene kan føre til etablering av tillit på et formelt og institusjonelt grunnlag (Lumineau & Malhorta, 2011; Newell et al., 2009).

Datamaterialet illustrerer at utvikling av kjennskap mellom teammedlemmene spiller en stor rolle for hvordan prosjektteamene samarbeider og koordinerer sine bidrag. Informant B2 uttrykker noe allment blant teammedlemmenes responser når h*n forteller at: “gjennom det å bli kjent så får man jo også en erfaring av hvordan de du jobber med håndterer den informasjonen du kommer med. Gjennom det så bygger du jo tillit” (informant B2). Sitatet illustrerer noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for, der flere forteller at de opplever interaksjoner mellom medlemmene som viktig for å utvikle oppfatninger om og forventninger til hverandres bidrag i teamet. På spørsmålet om hvilke refleksjoner teammedlemmene gjorde seg rundt hvordan de andre medlemmene skulle etablere tillit til dem, trekker flere frem viktigheten av å demonstrere sin kompetanse tidlig i samarbeidet. Teammedlemmene forteller i denne sammenheng at de var opptatt av å vise de andre medlemmene at de kunne bidra til teamarbeidet. Informant A1 illustrerer denne tendensen blant teammedlemmene når h*n forteller: “Jeg er veldig sånn prestasjonsbasert, ikke sant, på det man gjør og at man skal levere bra i det man gjør. Så det er jo rett å slett det å vise at man kan bidra. Vise at man kan” (informant A1). Betydningen av å demonstrere sin kompetanse overfor de andre medlemmene i starten av samarbeidet er tilsynelatende en gjensidig oppfatning blant teammedlemmene. Teammedlemmene påpeker i den forbindelse at de opplever gjensidig tillit blant medlemmene om at de har den nødvendige kompetansen for å gjennomføre sine respektive oppgaver. Datamaterialet indikerer videre at gjensidig tillit til kompetanse oppleves som en viktig

forutsetning for den gjensidige avhengigheten mellom medlemmene i samarbeidet om prosjektene. Et sitat fra informant A1 belyser betydningen av at medlemmene etablerer kompetansetillit tidlig, og at den er gjensidig, når h*n forteller om hvorfor h*n opplever at tillit er viktig i teamet:

Det er jo å stole på kompetansen til de rundt deg, da. Det viser seg jo fort at du mister tillit hvis du føler at de du jobber med ikke kan det de gjør. Så du er jo avhengig av at folk har nok kunnskap til at du skal kunne ha tillit til at de gjør jobben og at den jobben du gjør i forhold til de blir riktig da. (informant A1)

Sitatet fra informant A1 er et eksempel på en gjennomgående tendens i datamaterialet, i form av at flere teammedlemmer trekker frem viktigheten av å oppleve de andre som troverdige og pålitelige i sine bidrag til teamet, slik at de har tillit til at prosjektet blir riktig gjennomført. Samtidig som teammedlemmene fremhever viktigheten av gjensidig tillit til kompetanse, indikerer flere av responsene at det over tid også har blitt etablert vennskapelig tillit mellom medlemmene. Betrachtingene til informant C1 belyser denne tendensen. På oppfølgingsspørsmålet om hvorfor h*n tror samarbeidet har utviklet seg til å bli velfungerende, fremhever vedkommende viktigheten av både kompetansebasert og vennskapelig tillit mellom teammedlemmene slik:

Jeg stoler både på at de er flinke i det de skal gjøre, i faget sitt, og på at de er ærlige når de ikke vet noe for eksempel, altså at de ikke kommer med påstander de er usikre på (...) bare for å fremstå som flinke. Også tror jeg nok at personlig kjemi har noe å si for tilliten også, at det er ikke bare egenskapene sånn objektivt sett, men at det også er lett å snakke med dem og lett å ha en god dialog gjør at det er lettere å få tillit. (informant C1)

Sitatet illustrerer et gjennomgående trekk ved informantenes responser, ettersom flere forteller at etablering av vennskapelig tillit og kompetansetillit oppleves som viktig for at medlemmene skal være i stand til å samarbeide med hverandre. I likhet med informant C1, trekker flere av teammedlemmene frem at de opplever å komme godt overens med hverandre. Teammedlemmene forteller i den forbindelse at personlig kjemi har mye å si for at de opplever det som lite risikofyllt å samarbeide med hverandre og koordinere sine bidrag uten å bli møtt med negative reaksjoner hvis de innrømmer ting de er usikre på. På spørsmålet om hva som

gjorde at de etablerte tillit til de andre teammedlemmene, svarer flere av informantene at takhøyde og åpenhet om usikkerheter og ulike perspektiver oppleves som viktige forutsetninger. Flere av teammedlemmene forteller også at gjensidig respekt for kompetanse oppleves som viktig, der informant A1 illustrerer denne tendensen i sitt svar på hva h*n mener er det viktigste i teamarbeid: “at klima er sånn at man kan spørre. At det ikke er noen dumme spørsmål” (informant A1). Informant C2 gir uttrykk for lignende betraktninger om dette. På spørsmålet om hva som gjorde at h*n fikk tillit til de to andre teammedlemmene, forteller informant C2 at:

De opplever jeg som ærlig i kommunikasjon, også på det som ikke er klart for dem, at det ikke finnes dumme spørsmål bare dumme svar. For meg er det i hvert fall sånn, ikke noe glad i noe sånn bløffing eller være sånn verdensmester, du får følelsen av at det er gjennomtenkt, men man må også si det man ikke er sikker på. (informant C2)

Flere av teammedlemmene gir i likhet med informant C2 uttrykk for at ærlighet og sårbarhet mellom medlemmene oppleves som viktig for at teamet skal få oversikt over hva de ulike medlemmene kan og ikke kan, slik at de kan hjelpe hverandre. Videre beskrives åpenhet, ærlighet og velvilje mellom medlemmene av flere informanter som viktige forutsetninger for at de opplever samarbeidet som velfungerende. Informant C2 belyser et annet interessant aspekt knyttet til betydningen av at teammedlemmene er åpne om grensene for sin egen kompetanse. H*n forteller at dette henger sammen med opplevelsen av: “Trygghet. Etterrettelighet. At de du samarbeider med gir et klima eller et miljø, skaper et miljø, følelse av trygghet og at du opplever at de er etterrettelige” (informant C2). Betraktningene til informant C2 deles av flere av teammedlemmene. Teammedlemmene gir uttrykk for dette på ulike måter, men en tendens ved responsene er at de opplever større troverdighet og trygghet overfor andre medlemmers forslag på ting de hevder at de kan, når de har forventninger om at de sier ifra dersom dette ikke er tilfellet. Informant A3 gir uttrykk for en annen oppfatning som deles av flere av teammedlemmene, når h*n forteller at h*n opplever at ingen i teamet er innstilt på å tråkke på hverandre. Denne oppfatningen kan henge sammen med at medlemmene ikke opplever det som risikofyllt å innrømme ting de ikke kan eller er usikre på. I samsvar med dette, forteller h*n videre at det spilte en viktig rolle for etablering av tillit til de andre medlemmene at: “hvis de ikke nødvendigvis kan det og er ærlig, for hvis de ikke nødvendigvis har kjempegreie på det, akkurat det vi driver med, og akkurat det faget som vi driver med, så er det aldri noe problem” (informant A3). Informant A2 illustrerer et annet viktig aspekt ved relasjonene

mellom teammedlemmene for at teamet skal være i stand til å samarbeide. I likhet med flere av informantene, beskriver h*n at ærlighet og konstruktive reaksjoner hos de andre teammedlemmene er viktig for etablering av tillit, og legger til at: “hvis det er noe, så er det det å vite at man har gjensidig respekt” (informant A2). Sitatene er i likhet med informant C2 sine betraktninger et eksempel på noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for, ettersom de forteller at de er innstilt på hjelpe hverandre heller enn at innrømmelser om usikkerhet svekker den kompetansebaserte tilliten. Informant A3 trekker også frem viktigheten av åpenhet og respekt i teamsamarbeidet. I likhet med flere av informantene forteller h*n at det viktigste i teamarbeid er: “at alle blir hørt, da. At alle blir involvert, eller føler seg involvert og at man kan bidra” (informant A3). Sitatene over illustrerer således en fremtredende respons i datamaterialet, i form av at respekt for kompetanse, synspunkter og spørsmål oppleves som viktig for at medlemmene skal være i stand til å samarbeide og koordinere sine bidrag. Informant A1 belyser også viktigheten av respekt mellom teammedlemmene, når h*n forteller hvorfor h*n tror at medlemmene i prosjektteamet er åpne om ting de er usikre på:

Tilliten er mye i det å tørre å gjøre det. Fordi til syvende og sist så får man jo betalt for en ting man skal gjøre, det er en bestilling du skal gjøre, ikke sant, for at du skal kunne gjøre den så må vi kunne spille hverandre gode hele veien, og da må vi vite hva vi kan og vi må være åpne med hva vi ikke kan. (informant A1)

Et annet interessant aspekt ved sitatet til informant A1, er at h*n er en av få informanter som har betraktninger som indikerer at h*n vurderer prosjektarbeidet som å være preget av formaliserte og institusjonelle kilder til tillit. Dette sitatet illustrerer et eksempel på at enkelte teammedlemmer assosierer velfungerende teamarbeid med å innfri forventningene og forpliktelsene som er en del av arbeidskontrakten. Disse betraktningene illustrerer at for noen teammedlemmer oppleves velfungerende samarbeid og koordinering som viktig for å opprettholde forpliktelsestillit, både overfor den kommunale etaten som arbeidsgiver og bestiller av prosjekter, i tillegg til driftsavdelingen som skal motta det ferdige prosjektet. Teammedlemmenes responser illustrerer samtidig at de hovedsakelig baserer oppfatninger for etablering av tillit på atferden til de andre medlemmene i prosjektsamarbeidet. Dette kommer til uttrykk i datamaterialet ved at teammedlemmene vektlegger mellommenneskelige faktorer som kompetanse og vennskap for tillit mellom medlemmene, heller enn at tillitsoppfatninger er rettet mot aktører utenfor teamene.

Oppsummert illustrerer datamaterialet flere viktige aspekter ved tillit for velfungerende samarbeid. Et gjennomgående trekk i datamaterialet er at tidlige demonstrasjoner av medlemmenes kompetanse oppleves som viktig, der teammedlemmenes responser illustrerer at de har etablert gjensidig tillit til kompetansen i prosjektteamet. Dette kommer til uttrykk ved at medlemmene opplever at innspillene og meningene de kommer med blir lyttet til og respektert av de andre medlemmene. Datamaterialet illustrerer samtidig at tilliten som har blitt etablert mellom medlemmene kjennetegnes av åpenhet, ærlighet og sårbarhet. Teammedlemmenes responser tyder på at dette henger sammen med gjensidige oppfatninger av troverdighet blant medlemmene, når det kommer til å koordinere hverandres bidrag i prosjektet. Kompetansebasert tillit er noe mer fremtredende i datamaterialet, samtidig som etablering av vennskapelig tillit oppleves som viktig for et produktivt samarbeid. Sistnevnte kommer til uttrykk som at medlemmene er innstilt på å hjelpe hverandre i samarbeidet om å oppnå gode prosjektresultater. Med utgangspunkt i teammedlemmenes responser, er det få indikasjoner i datamaterialet på at prosjektsamarbeidene er preget av formaliserte og institusjonelle kilder til tillit, i forbindelse med å innfri forventninger og forpliktelser som en del av arbeidskontrakten.

4.1.3 Betydningen av tillit for velfungerende teamarbeid

Analysen i det forrige delkapitlet illustrerer at prosjektteamene har etablert tillit mellom medlemmene, hovedsakelig med utgangspunkt i vennskapelige og kompetansebaserte kilder til tillit. Teorikapitlet har presentert at det er bred enighet om at tillit mellom teammedlemmer henger sammen med åpen kommunikasjon og informasjonsflyt (Edmondson, 2004; Parker et al., 2006), i tillegg til høyere grad av samarbeid og prestasjoner i team (Madhok, 1995). Betydningen av tillit har av denne grunn blitt beskrevet som en forutsetning for velfungerende teamarbeid, ettersom det henger sammen med at team er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter som et ledd i å oppnå produktivitet og effektivitet (Blöbaum, 2016; Sverdrup, 2014; Tschannen-Moran & Hoy, 2000).

De to forrige delkapitlene har illustrert at tillit mellom medlemmene oppleves som viktig for samarbeidet om prosjektene. Flere teammedlemmer forteller i den forbindelse at tillit til de andre medlemmenes kompetanse gjør at det oppleves som enklere å utføre egne oppgaver, fordi det innebærer at de har tillit til at de andre har den nødvendige kompetansen for å jobbe med og gjennomføre sine oppgaver. Informant B3 illustrerer denne tendensen, når h*n forteller at tillit innebærer at h*n stoler på og er sikker på at de andre medlemmene gjør det de skal. H*n

utdyper videre at: “hvis du har tillit til andre i teamet så er det jo lettere å slappe av og la ting gå enn hvis man absolutt ikke har tillit, så må man jo passe på litt ekstra, tenker jeg da” (informant B3). Dette sitatet er et eksempel på noe flere av teammedlemmene forteller på ulike måter, samtidig som en tendens ved disse responsene er at de opplever å ha mindre kontrollbehov utenfor det som er eget ansvarsområde. Betydningen av tillit for samarbeid illustreres i betraktningene til informant C1, som forteller at tillit til andre medlemmers kompetanse gjør at h*n stoler på beslutninger som blitt tatt uten at h*n selv er involvert. I forbindelse med at medlemmene ofte er involvert i flere prosjekter og derfor ulike prosjektteam samtidig, gir informant C1 uttrykk for en interessant betydning av tillit relatert til dette. I likhet med flere av informantene forklarer h*n at tillit til de andre medlemmene i teamet gjør at h*n ikke bekymrer seg for oppgaven som ligger i prosjektet, og utdyper at: “man slipper å bruke energi på prosjekter når man ikke jobber med dem” (informant C1). Til tross for at det kun er noen få informanter som fremhever forpliktelsestillit i forbindelse med innledende utvikling av kjennskap mellom medlemmene, illustrerer et sitat fra informant C2 likevel et interessant aspekt ved betydningen av tillit for velfungerende teamarbeid. I likhet med flere av informantene forteller h*n at mangel på tillit til de andre medlemmene ville gjort samarbeidet tungvint og mindre effektivt, og legger til at h*n tviler på at det i det hele tatt hadde fungert. Informant C2 forteller videre at prosjektteamet er nødt til å ha noen frister for medlemmenes bidrag for at prosjektene skal bli gjennomført i tide. På spørsmålet om hvilken rolle h*n opplever at tillit spiller for samarbeid, utdyper h*n at:

Den spiller en stor rolle, den. Kan ikke fotfølge på en måte, for å nå noen milepæler i prosjektet så er man avhengig av at frister overholdes, du kan ikke fotfølge det dag til dag, da. Man må ha tillit til at noen tar tak i oppgaven sin. (informant C2)

Sitatet illustrerer en mindre fremtredende tendens i datamaterialet, men kan samtidig sies å være et eksempel som illustrerer betydningen av forventninger til at de andre medlemmene oppfyller sine forpliktelser innenfor sine respektive arbeidsområder. Dette sitatet illustrerer også den mindre fremtredende tendensen om at forpliktelsesbasert tillit oppleves som viktig for effektivitet, ettersom det henger sammen med mindre behov for å overvåke eller kontrollere andre medlemmers bidrag. Et gjennomgående trekk ved datamaterialet er samlet sett at ulike former for tillit er av stor betydning for teammedlemmenes oppfatninger av at samarbeidet i prosjektteamene er preget av effektivitet og produktivitet. I likhet med flere av teammedlemmene, forteller informant C1 at mangel på tillit ville påvirket den generelle

arbeidssituasjonen og at h*n ville opplevd samarbeidet som frustrerende. H*n legger til at: “det påvirker jo både at man føler at alt blir på en måte stoppet opp, i alle prosjekter, fordi det skal dobbeltsjekkes. Og at det er vanskelig, man ender opp med å gå omveier da, og spørre andre” (informant C1). Informant C3 har lignende betraktninger om betydningen av tillit for velfungerende teamarbeid. I likhet med flere av informantene, trekker h*n frem viktigheten av tillit for at medlemmene skal være i stand til å samarbeide og koordinere sine bidrag til prosjektarbeidet. Svaret på spørsmålet om hvordan samarbeidet i teamet hadde vært uten tillit belyser denne tendensen i datamaterialet:

Det har jeg for så vidt vært borti og du får gjennomført prosjekter, det tar bare dobbel så lang tid, for du må hele tiden etterkontrollere det folk produserer da, om det er tegninger, masseoppsett eller om det er kravspesifikasjoner, du må gå alt mer i sømmene. Og du får ikke den gode arbeidsflyten som du er avhengig av som du har hvis det er tillit i bildet. Alle blir litt mer sånn avventende, ingen tør helt å gå videre med ting. Det er helt klart viktig. (informant C3)

Til tross for at informanten forteller om et annet prosjektteam enn team C, illustrer sitatet noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for på ulike måter om betydningen av tillit. Teammedlemmene forteller i den forbindelse at de forbinder mangel på tillit med økt behov for kontroll og verifikasjon av de andre medlemmenes bidrag. I likhet med informant C3, forklarer flere at behovet for å etterkontrollere andres arbeid ville ført til dårligere arbeidsflyt i prosjektprosessene, og at effektiviteten derfor kunne ha blitt lavere. Informant B2 belyser en relatert tendens knyttet til hvordan samarbeidet ville vært uten tillit, når h*n forteller at det nesten sier seg selv at samarbeidet i teamet ville fungert dårlig. H*n legger videre til at: “det resulterer jo bare i at du får et dårligere produkt fordi du ikke får alle opplysninger” (informant B2). Informanten kommer også med en betraktning som illustrerer at mangel på tillit mellom medlemmene i prosjektteamet kan henge sammen med det motsatte av etterkontrollering, når h*n forteller at: “har man ikke tillit, så brenner man jo kanskje inne med ting man ønsker å si som man mener er feil” (informant B2). Sitatene illustrerer to ulike tendenser i datamaterialet, i form av at usikkerhet overfor de andre medlemmene enten forbindes med kontrollerende atferd, eller at den samme usikkerheten henger sammen med oppfatninger av det er risikofylt å si sin mening i prosjektet. Betydningen av tillit illustreres derfor på flere måter i teammedlemmenes responser, der mangel på tillit samlet sett assosieres med at medlemmene ville brukt lenger tid på de ulike prosjektprosessene og derfor opplevd lavere produktivitet i

teamarbeidet. På spørsmålet om hvordan teammedlemmene tror samarbeidet i teamet ville vært uten tillit, belyser betraktningene til informant A2 en tendens som sjelden fremtrer i datamaterialet. Informant A2 forteller at h*n tror etablering av tillit hadde vært mindre viktig dersom oppgavene i prosjektene hadde vært enklere og ansvarsfordelingen tydeligere. Dette skiller seg fra flesteparten av teammedlemmenes betraktninger, der de fleste understreker at tillit er en forutsetning for samarbeid uavhengig av prosjektenes kompleksitet. Til tross for at informant A2 er en av få teammedlemmer som gir uttrykk for at tillit ikke alltid oppleves som avgjørende, illustrerer denne oppfatningen samtidig en mer generell tendens i datamaterialet. I denne sammenheng forteller flere av teammedlemmene at gjensidig avhengighet mellom medlemmene henger sammen med at tillit oppleves som en forutsetning for tett samhandling og samarbeid om gjennomføringen av det samtlige team omtaler som komplekse prosjekter. Et sitat fra informant A2 illustrerer denne tendensen, når h*n forteller at: ”jo mer komplekst det blir, jo mer trenger du å kunne spørre, uten at du føler at det blir vanskelig å spørre” (informant A2). Flere av teammedlemmene gir også uttrykk for denne oppfatningen på ulike måter, der de forteller at gjennomføringen av prosjekter krever velfungerende samarbeid og koordinering og at det ikke oppleves som vanskelig eller risikofyllt å oppsøke de andre medlemmene. Denne tendensen eksemplifiseres også av informant A2, når h*n legger til at “i det man skal begynne å avklare eller diskutere, så må du føle at det er trygt å få den avklaringen” (informant A2). Samlet sett gir teammedlemmene uttrykk for betydningen av tillit i forbindelse med samarbeidet om de komplekse prosjektene som teamene jobber med. Informant B2 eksemplifiserer oppfatningene som deles av flere av medlemmene i de ulike prosjektteamene, når h*n understreker at: “jeg vil si at tillit er essensielt i å kunne ha et velfungerende team” (informant B2).

Oppsummert illustreres betydningen av tillit på flere måter i datamaterialet. Teammedlemmenes responser indikerer at tillit er viktig for at prosjektteamene skal være i stand til å koordinere sine bidrag og samarbeide om å gjennomføre prosjektet. Datamaterialet illustrerer også at etablering av tillit henger sammen med oppfatninger av at prosjektarbeidet er effektivt, i form av at teammedlemmene har tiltro til at teamet opprettholder den nødvendige informasjonsflyten om de ulike medlemmenes bidrag. Etablering av tillit i prosjektteamene synes derfor å henge sammen med at teammedlemmene ikke opplever risiko for å bidra og uttrykke seg til samarbeidet. Datamaterialet indikerer videre at tillit oppleves som viktig for tiltroen til at andre teammedlemmer overholder frister, der teammedlemmenes responser illustrerer at de ikke opplever et behov for å kontrollere og overvåke de andre medlemmenes

arbeidsoppgaver. Betydningen av tillit belyses også i teammedlemmenes responser på hvordan de tror samarbeidet ville vært uten tillit. Datamaterialet viser i denne sammenheng at teammedlemmene opplever mangel på tillit som et hinder for effektiv arbeidsflyt, og at de ville hatt lave forventninger til at koordinering av de ulike bidragene resulterer i et vellykket prosjekt. Teammedlemmenes responser belyser også at etablering av tillit henger sammen med at prosjektarbeidet oppleves som velfungerende, illustrert ved at teammedlemmene ikke opplever det som risikofylt å bidra til prosjektteamet. Dataene viser derfor at tillit er avgjørende for løsningen av de komplekse oppgavene som prosjektteamene jobber med. Dette kommer til uttrykk ved at teammedlemmene er i stand til å samarbeide og komme med nødvendige opplysninger, slik at teamene unngår feilprosjektering og dårligere kvalitet på leveransen.

4.2 Psykologisk trygghet for medlemmers bidrag til prosjektteamene

Analysen i det forrige delkapitlet har vist at etablering av tillit mellom teammedlemmene er av betydning for at de opplever teamarbeidet som velfungerende. Utvikling av felles oppfatninger blant medlemmer i team om at det er trygt å bidra og uttrykke seg, har i teorikapitlet blitt presentert som viktig for at prosjektteamene skal være i stand til å koordinere og samarbeide (Edmondson & Lei, 2014). Etablering av psykologisk trygghet i team forutsetter, slik tidligere nevnt, felles oppfatninger blant teammedlemmene om at det er trygt å dele sine perspektiver, uttrykke egne meninger og håndtere utfordringer i samarbeidet om et felles mål (Edmondson, 2003; 2012).

4.2.1 Etablering av psykologisk trygghet for teammedlemmenes bidrag til prosjektsamarbeidene

I teorikapitlet har et psykologisk trygt klima blitt beskrevet som å innebære lav mellommenneskelig risiko når det kommer til å bli oppfattet som uvitende, inkompetent, negativ eller forstyrrende (Edmondson, 2003; 2012). Felles oppfatninger av lav mellommenneskelig risiko er derfor en viktig faktor for at teammedlemmer skal tørre å uttrykke seg og bidra i teamsamarbeidet. Edmondson (2004, 2019) viser til at eksempler på slik atferd er å si sin mening, håndtere utfordringer produktivt, be om hjelp og gi tilbakemeldinger. Etablering av psykologisk trygghet i team innebærer derfor at det er en felles oppfatning av respekt blant medlemmene, der de ikke responderer negativt i møte med hverandres atferd (Edmondson, 2004). Et viktig aspekt ved respektfulle relasjoner er å bli sett på som kompetent,

og ikke bli stilt i tvil tilknyttet egen ekspertise av de andre teammedlemmene. Team som har etablert psykologisk trygghet vil med andre ord verdsette hverandres bidrag og håndtere diskusjoner produktivt, fordi teammedlemmene er mindre tilbøyelige til å fokusere på selvbeskyttelse i atferden de utøver i samarbeidet. Psykologisk trygghet i team kjennetegner derfor et klima med normer for samarbeid, der medlemmene føler seg trygge på å dele relevante tanker og følelser (Edmondson, 1999).

Enkelte teammedlemmer gir uttrykk for at de har opplevd å nøle med å uttrykke seg og bidra til teamarbeidet i andre team de er eller har vært involvert i. Samtlige teammedlemmer forteller samtidig at dette ikke er tilfelle i team A, B og C, da de på ulike måter gir uttrykk for at de ikke føler på en risiko knyttet til å bli sett på som uvitende, inkompetente, negative eller forstyrrende av de andre medlemmene i “kjerneteamet”. Et gjennomgående trekk ved datamaterialet er derfor at medlemmene gir uttrykk for at det har utviklet seg en følelse av trygghet knyttet til å uttrykke seg og bidra til teamarbeidet. Enkelte teammedlemmer forteller samtidig at de opplevde en viss risiko for å uttrykke seg i de innledende fasene av teamarbeidet, der noen gir uttrykk for at de var mer avventende med å stille spørsmål eller komme med tilbakemeldinger på de andre teammedlemmenes bidrag. På spørsmålet om h*n opplevde å nøle med å uttrykke seg og bidra til samarbeidet i etableringsfasen, illustrerer informant C1 denne tendensen i datamaterialet når h*n svarer at: “altså, så klart litte grann når det er helt nye personer så er man jo litt bakpå, man prøver seg litt frem med hvordan ting blir tatt imot, men det gikk seg veldig fort til” (informant C1). Sitatet belyser noe enkelte av informantene gir uttrykk for at de opplevde i etableringsfasen, ved at de ikke ønsket å forstyrre de andre medlemmenes arbeid med sine respektive arbeidsområder. Denne tendensen i datamaterialet indikerer at enkelte medlemmer opplevde en risiko for å bli sett på som negative, eller at de skulle fremstå som uvitende eller inkompetente overfor de andre teammedlemmene i den innledende fasen av samarbeidet. Denne oppfatningen har tilsynelatende blitt dempet over tid, ettersom samtlige teammedlemmer gir uttrykk for at de ikke opplever slike risikoer på tidspunktet vi gjennomførte intervjuene. Et sitat fra informant B2 illustrerer denne tendensen i datamaterialet, når h*n forteller at: “det føler jeg er mye lettere nå enn tidligere” (informant B2). Dette sitatet er et eksempel på noe flere av teammedlemmer gir uttrykk for på ulike måter, der de forteller at det over tid har utviklet seg en trygghetsfølelse overfor å uttrykke seg og bidra i teamene. Flere av teammedlemmene forteller at det er viktig med lav terskel i teamet for å kunne komme med innspill og håndtere eventuelle utfordringer med hverandre direkte, uten at de blir møtt med negative eller ydmykende reaksjoner fra andre medlemmer. Informant A1 illustrerer denne

tendensen i datamaterialet, når h*n påpeker at klimaet i teamet har konsekvenser for om det blir gitt tilbakemeldinger eller foretatt diskusjoner. H*n legger til at: “det er mye vanskeligere å gi tilbakemeldinger når du vet at den ikke blir tatt tak i med en gang, eller hvis det ikke er åpen dialog rundt det” (informant A1). Betragtningene til informant A1 er et eksempel på noe flere gir uttrykk for, der teammedlemmene forteller at de ikke opplever å bli stilt i tvil når de kommer med innspill og tilbakemeldinger til andre medlemmer. Teammedlemmenes responser indikerer derfor at utvikling av gjensidig tillit og respekt for medlemmenes kompetanse henger sammen med at de føler seg trygge på å uttrykke seg og bidra til teamarbeidet. Betydningen av at det er felles oppfatninger om lav mellommenneskelig risiko for å uttrykke seg og bidra til teamarbeidet illustreres også av informant A1, som forteller om samarbeidet i team A slik:

Det er ikke så skummelt å ta ting rett og slett, og da er det lettere å løse utfordringer og, enn om jeg må bruke tid på å finne hvordan jeg skal ta det opp, hvordan jeg skal få det til å høres mindre vanskelig ut enn det som er, å komme til noen og så er piggene ute med en gang. (informant A1)

Dette sitatet illustrerer noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for på forskjellige måter, der beslutningen om å si sin mening i teamet henger sammen med opplevelsen av hvilke reaksjoner de blir møtt med av andre medlemmer i prosjektteamet. Datamaterialet indikerer i den forbindelse at teammedlemmene ikke gir uttrykk for at de fokuserer på selvbeskyttelse fra negative, ydmykende eller straffende reaksjoner når de uttrykker seg i prosjektteamet. Denne oppfatningen henger sammen med at flere teammedlemmer forteller at de ikke opplever det som vanskelig å håndtere utfordringer som skulle oppstå i prosjektene. En relatert tendens knyttet til at teammedlemmene opplever at det er lav mellommenneskelig risiko i de ulike teamene, er at de gir uttrykk for en felles oppfatning av at det foreligger normer for samarbeid når det kommer til hvordan medlemmene skal oppføre seg i prosjektteamene. Flere av teammedlemmene forteller i den forbindelse at de allerede i etableringsfasen av teamet følte seg involvert i prosjektarbeidet av de andre medlemmene. Informantene forteller videre at de opplevde teamene som enkle å komme inn i, der de tidlig følte seg sett og hørt i sine bidrag til teamet. Informant A2 uttrykker tendensen om normene som oppleves av teammedlemmene, når h*n forteller at: “det er på en måte en forventning om at man gir innspill, og en forventning om at man avklarer det man trenger å avklare, og at man spør om hjelp når man trenger det” (informant A2). Sitatet illustrerer noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for på ulike måter, ettersom de forteller at positive tilbakemeldinger på de gjensidige bidragene til prosjektet

er en viktig forutsetning for at de opplever teamarbeidet som velfungerende. Et annet gjennomgående trekk ved datamaterialet, er at teammedlemmene gir uttrykk for at bidragene deres verdsettes. Dette uttrykkes ofte i form av at de får positive tilbakemeldinger fra de andre medlemmene på arbeidet de utfører, eller hjelpen de gir til medlemmer som ber om det. Informant C3 gir uttrykk for denne tendensen blant teammedlemmene når h*n forteller at: “jeg prøver jo å hjelpe til med de tingene jeg kan, og det føler jeg egentlig jeg får kudos for, absolutt” (informant C3). H*n forteller videre at positive tilbakemeldinger på egne bidrag i teamet gjør det lettere å selv gi, i tillegg til å søke tilbakemeldinger og hjelp fra andre teammedlemmer. Betragtningene til informant C3 er et eksempel på en gjennomgående oppfatning i datamaterialet, da flere teammedlemmer forteller at det oppleves som tryggere å uttrykke seg og bidra i teamet når de erfarer at bidragene verdsettes av de andre teammedlemmene.

Oppsummert illustrerer teammedlemmenes responser at det er felles oppfatninger av psykologisk trygghet i de ulike prosjektteamene. Datamaterialet tyder på at dette henger sammen med at medlemmene føler seg trygge på å uttrykke seg og bidra til teamarbeidet. Til tross for at enkelte teammedlemmer gir uttrykk for at de opplevde en viss risiko i den innledende fasen av samarbeidet, illustrerer teammedlemmenes responser samtidig at dette ble dempet over tid. Teammedlemmenes responser illustrerer videre at teammedlemmene opplever det som viktig at det er lav terskel i teamet for å komme med innspill og håndtere eventuelle utfordringer med hverandre, der de ikke opplever at bidragene deres blir stilt unødig i tvil. Datamaterialet belyser en relatert tendens knyttet til lav mellommenneskelig risiko, der teammedlemmene opplever at det foreligger normer for samarbeid med forventninger om at medlemmene skal si sine meninger, gi tilbakemeldinger, be om hjelp og håndtere utfordringer produktivt.

4.2.2 Betydningen av psykologisk trygghet for velfungerende teamarbeid

Det forrige delkapitlet har vist at etablering av psykologisk trygghet er en viktig mellommenneskelig faktor for at medlemmene skal oppleve det som trygt å uttrykke seg i de ulike prosjektteamene. I teorikapitlet har etablering av psykologisk trygghet i team blitt presentert som at medlemmene opplever det som enklere, og at det dermed også blir vanligere, å oppføre seg slik at det bidrar til samarbeidet i teamet (Edmondson, 2003). Edmondson (2012) omtaler atferd som bidrar til samarbeidet for læringsatferd, der tidligere nevnte eksempler på dette omfatter å si sin mening, be om hjelp, søke eller gi tilbakemelding og diskutere utfordringer eller feil i teamet. Læringsatferd har videre blitt presentert som et viktig utfall av

psykologisk trygghet for teamarbeid, fordi det henger sammen med at teammedlemmene føler seg i stand til å dele ideer og integrere sine ulike perspektiver i samarbeidet om å nå teamets mål (Edmondson & Lei, 2014).

Et gjennomgående trekk i datamaterialet er at informantene opplever klimaet i teamet som trygt for å bidra til samarbeidet, der de forteller at de ofte oppsøker hverandre og gir hverandre innspill. Flere av teammedlemmene gir uttrykk for at det er lav terskel for å gå innom andre teammedlemmers kontor for å spørre om ting, og at de ikke trenger å arrangere formelle møter for å ha et påskudd til å ta opp spørsmål eller ta initiativ til avklaringer og diskusjoner. Analysen i det forrige delkapitlet har vist at samtlige teammedlemmer på ulike måter gir uttrykk for at de ikke opplever noen begrensninger for å si sin mening eller gi de andre teammedlemmene tilbakemeldinger om prosjektarbeidet. Flere av teammedlemmene forteller videre at de føler seg trygge i samarbeidssituasjonen i prosjektteamene, og at de opplever at eventuelle uenigheter mellom medlemmene blir løst der og da uten problemer. Informant A1 illustrerer denne tendensen i datamaterialet. På spørsmålet om hvordan h*n opplever at teamet håndterer utfordringer i form av feilprosjektering eller andre aspekter ved prosjektarbeidet som må diskuteres, svarer h*n at: “det er veldig enkelt. Så det teamet her har vært helt supert, der har det vært lett å komme og si meninger og komme med innspill og bli hørt, rett og slett. Det er kjempebra” (informant A1). Sitatet illustrerer noe flere av teammedlemmene opplever, ettersom de forteller at respekt mellom medlemmene i teamet gjør at de ikke blir møtt med negative reaksjoner eller oppfatninger fra andre. Informant A3 gir også uttrykk for denne tendensen, når h*n forteller at h*n fint kan prate og diskutere med de andre medlemmene i teamet. H*n forteller videre at h*n ikke har noen følelse av at de andre medlemmene holder noe tilbake, og påpeker at: “det er en god ting, for det gir jo meg en trygghet også” (informant A3). Informant A3 forteller i likhet med flere av teammedlemmene at h*n opplever det som vesentlig for teamarbeidet at det er stor takhøyde for at medlemmene kan være seg selv og uttrykke seg til de andre i teamet. Informant C3 har lignende betraktninger om dette, når h*n forteller at kommunikasjon og respekt mellom medlemmene er det viktigste i teamarbeid, og påpeker at h*n opplever at dette er til stede i team C. En annen relatert og fremtredende tendens i datamaterialet, er at teammedlemmene opplever det som trygt å si ifra om ting de uenige i eller misfornøyd med. Informant C3 illustrerer denne tendensen når h*n legger til at: “det er veldig fint det teamet her, man kan si ting som det er uten å pakke det inn, og folk er veldig mottakelige for innspill” (informant C3). Flere av teammedlemmene gir uttrykk for at de opplever samarbeidet i teamet som trygt på en slik måte at de selv og andre medlemmer i teamet

tør å si sin mening og tør å ta feil, slik at de kan hjelpe hverandre. Betydningen som teammedlemmene tillegger at prosjektteamene etablerer psykologisk trygghet eksemplifiseres av informant A1, der h*n i likhet med flere av teammedlemmene forteller at samarbeidet i teamet er preget av slik atferd blant medlemmene. H*n påpeker videre at h*n mener det er av avgjørende betydning: “fordi da blir vi bedre sammen” (informant A1). Denne oppfatningen er et eksempel på et gjennomgående trekk ved datamaterialet, der flere av teammedlemmene forteller at tilbakemeldinger til og diskusjoner mellom teammedlemmene er viktig for å oppnå et godt resultat av prosjektarbeidet. Informant A1 illustrerer denne tendensen i datamaterialet når h*n forteller at:

Det er mye bedre å sitte og kaste ball og få både svar på de tingene du lurert på, men også se ting fra andres synsvinkler eller innfallsvinkler, i stedet for å sitte og jobbe med en ting og se det fra din egen side og så få et innspill som egentlig kanskje gjør at du må endre mye av det du har tenkt underveis (...) enten feilprosjektet eller feilplanlagt, du har jobba med noe som kanskje ikke har noen verdi da, så det er mye mer verdiskapende å være tett på, kunne prate raskere og enklere med folk. (informant A1)

Oppsummert viser datamaterialet at teammedlemmene i de ulike prosjektteamene utøver læringsatferd. Teammedlemmenes responser illustrerer at de ulike formene for læringsatferd oppleves som viktig for samarbeidet i teamet. Oppfatningen av at det er lav mellommenneskelig risiko innenfor de ulike teamene synes å henge sammen med at det eksisterer normer for samarbeid i teamene, i form av at det er etablert gjensidige forventninger om at medlemmene utøver læringsatferd. Datamaterialet indikerer videre at det er gjensidige oppfatninger blant medlemmene i de ulike prosjektteamene om at det er stor takhøyde for å uttrykke seg og derfor lav terskel for å oppsøke hverandre. Dette kommer til uttrykk som at gjensidige oppfatninger av psykologisk trygghet i teamene henger sammen med at teammedlemmene ikke opplever å nøle med å si sine meninger, diskutere utfordringer, be om hjelp eller gi tilbakemeldinger innad i prosjektteamene. Betydningen av psykologisk trygghet synes derfor å henge sammen med felles oppfatninger i prosjektteamene av at samarbeidet er velfungerende, og at læringsatferd utøves med et felles ønske om å gjøre hverandre gode for å oppnå et godt resultat på teamets felles mål.

5 Presentasjon av funn og analyse del II: bruk av ulike kommunikasjonsmedier i prosjektteamene for velfungerende teamarbeid

I dette kapitlet vil teammedlemmenes responser analyseres for å belyse sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid. I delkapittel 5.1 innleder vi med å ta for oss teoretiske perspektiver på det som har blitt omtalt som kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsmedier for å belyse hvordan vi kan forstå ulike formål og egenskaper ved kommunikasjon i teamarbeid. I delkapittel 5.1.1 tar vi deretter for oss kommunikasjon gjennom sosiale interaksjoner i prosjektteamene i lys av forståelsen av kommunikasjonskanaler. I delkapittel 5.1.2 tar vi for oss kommunikasjon i prosjektteamene gjennom digitale kommunikasjonsmedier med utgangspunkt i den samme forståelsen. Avslutningsvis vil vi delkapittel 5.1.3 analysere forholdet mellom bruken av ulike kommunikasjonsmedier i lys av mediasynkronitetsteorien.

5.1 Kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsmedier

I teorikapitlet har vi presentert perspektiver på formål og egenskaper ved ulike kommunikasjonsmedier, for å forstå valget mellom og bruken av ulike kommunikasjonsmedier i prosjektteam. Bruken av ulike kommunikasjonskanaler har blitt presentert i lys av perspektiver på formelle og uformelle kommunikasjonskanaler, der valget mellom ulike medier ses i lys av om formålet med budskapet innebærer formelle forpliktelser eller uformelle hensikter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Innenfor prosjektteam kan det argumenteres for at formålet med kommunikasjonen både vil innebære formell kommunikasjon om prosjektarbeidet som teammedlemmene er forpliktet til å gjennomføre, og uformell kommunikasjon for å opprettholde sosiale relasjoner for samarbeidet. Bruken av ulike kommunikasjonsmedier har også blitt belyst gjennom mediasynkronitetsteorien, som hevder at valget mellom ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med egenskapene ved ulike medier, og at de som følge av dette egner seg for ulike kommunikasjonsprosesser (Dennis et al., 2008). Sosiale interaksjoner har blitt presentert som å være egnet for konvergensprosesser, fordi høy synkronitet innebærer at de involverte partene kommuniserer i sanntid og at de derfor har bedre

forutsetninger for å oppnå felles enighet. Digitale kommunikasjonsmedier har blitt beskrevet som å være egnet for formidlingsprosesser, ettersom lavere synkronitet gir bedre forutsetninger for formidling av informasjon som krever betenkingstid og vurdering av formuleringer. Kombinasjonen av enighet blant teammedlemmene om hvordan de skal løse prosjektet og formidling av informasjon mellom medlemmene, kan vurderes som en viktig del av samarbeid i prosjektteam (Parlami & Dibble, 2019). Ettersom kommunikasjon er en forutsetning for at medlemmene skal oppnå disse prosessene for å være i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter, har kombinasjonen av konvergens- og formidlingsprosesser blitt presentert som en aktuell innfallsvinkel for å belyse velfungerende teamarbeid.

5.1.1 Sosiale interaksjoner i prosjektteamene gjennom formelle og uformelle kommunikasjonskanaler

Formelle kommunikasjonskanaler har i teorikapitlet blitt presentert som å innebære planlagt og strukturert kommunikasjon. I forbindelse med sosiale interaksjoner, innebærer dette ofte formelle møter som dokumenterer arbeid i tråd med de ansattes forpliktelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Denne formen for kommunikasjon er i tillegg ofte av offisiell karakter, ettersom den er av betydning for organisasjonen. Uformelle kommunikasjonskanaler har til forskjell fra de formelle blitt presentert som å bære preg av spontanitet, og at de brukes for å utvikle og opprettholde sosial kontakt eller for å kommunisere løse meninger og ideer med andre. Uformelle sosiale interaksjoner innebærer derfor spontane samtaler for å opprettholde personlige relasjoner eller for å kommunisere budskap som oppleves som vanskeligere å kommunisere gjennom formelle kommunikasjonskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I dette delkapitlet vil vi analysere teammedlemmenes responser i lys av de ovennevnte teoretiske perspektivene på formelle og uformelle kommunikasjonskanaler som finner sted gjennom sosiale interaksjoner.

Et gjennomgående trekk ved datamaterialet, er at den formelle kommunikasjonen innad i prosjektteamene ofte innebærer planlagte møter om prosjektets status og fremgang. Disse formelle møtene involverer diskusjon og dokumentasjon av teammedlemmenes respektive ansvarsområder, enten med interne og eksterne aktører til stede eller kun med "kjerneteamets" tre medlemmer. Teammedlemmene i team A, B og C gir alle uttrykk for at slike møter med kjerneteamet i gjennomsnitt foregår én gang annenhver måned, samtidig som de presiserer at

hyppigheten av møter varierer med utgangspunkt i hvilken prosjektprosess teamene befinner seg i. Flere av teammedlemmene forteller at møteformen har utviklet seg til være behovsstyrt, der hyppigheten av møter henger sammen med om det dukker opp konkrete utfordringer eller avklaringer som det kreves at samtlige teammedlemmer tar stilling til. Datamaterialet indikerer samtidig at de også benytter seg av planlagte møter i forbindelse med formelle prosedyrer og prosesser i prosjektene. Flere teammedlemmer presiserer i den forbindelse at formelle møter arrangeres når medlemmene har behov for å diskutere veien videre i prosjektgjennomføringen. De forteller videre at formelle møter oppleves som produktivt i tilfeller der det oppstår utfordringer som krever tettere samhandling mellom medlemmene, der de setter seg ned i fellesskap for å se på løsninger sammen. Samtlige teammedlemmer gir på ulike måter uttrykk for at de også opplever at behovsstyringen av møter bidrar til effektivitet og produktivitet i teamarbeidet. Flere av teammedlemmene forteller i den forbindelse at de foretrekker å møtes spontant for korte avklaringer. Informant C3 illustrerer denne tendensen i datamaterialet, når h*n forklarer hvorfor h*n opplever at behovsstyring av møter henger sammen med velfungerende teamarbeid:

På så små prosjekter så er det ikke noen vits å sitte en time i uken på et møte bare for å sitte der. Det blir ikke effektivt i det hele tatt, og ikke matnyttig heller. Så lenge du har et fungerende team som holder tak i det, så synes jeg heller å behovsstyre møter er mye bedre. (informant C3)

Sitatet fra informant C3 illustrerer en interessant tendens i datamaterialet, som flere av teammedlemmene har lignende betraktninger om. Flere teammedlemmer forteller at de ikke opplever et behov for hyppigere møter, fordi de har tillit til og er trygge på at de andre medlemmene jobber med det de skal og at de sier ifra hvis det skulle dukke opp noe som krever et felles møte i teamet. Teammedlemmenes responser indikerer samtidig at behovsstyring av møter oppleves som å forutsette at teamarbeidet er velfungerende, i betydningen av at medlemmene har en felles oppfatning av at teamet er i stand til å samarbeide og koordinere sine bidrag utenom formelle møter. Informant C1 illustrerer denne tendensen i datamaterialet, når h*n forteller at h*n opplever det som hensiktsmessig med møtetidspunkter som er bestemt ut fra om teamet har en konkret agenda som de må ta stilling til i fellesskap. H*n forteller i likhet med flere av informantene at “kjerneteamet” hadde flere formelle møter i etableringsfasen, men påpeker at: “nå er teamet rustet til å ta den beslutningen i fellesskap” (informant C1). Som en følge av behovsstyring av formelle møter, er det derfor en tydelig tendens i datamaterialet at

teamene over tid har gått over til å benytte seg av spontane sosiale interaksjoner for å kommunisere om prosjektene med hverandre. Flere av teammedlemmene forteller i den forbindelse at de ofte møtes fortløpende på kontoret eller i gangen, der de påpeker at dette bidrar til en jevn kommunikasjonsflyt utenom formelle møter, til fordel for at spørsmål og utfordringer samler seg opp. Informant A1 gir uttrykk for denne tendensen i datamaterialet, når h*n forteller at:

Det er veldig sånn enkel tone, det er andre [team] vi har her hvor vi er mye mer formelle, hvor vi sitter ned og må liksom ha et møte før et byggemøte for eksempel. Med det teamet her, så står vi på gangen og går gjennom kjapt jevnlig hele tiden, så alle er mye mer implementert da, så vi har mye mer oversikt over alle sammen hele veien. (informant A1)

Teammedlemmenes responser indikerer derfor at prosjektteamene benytter seg av spontane sosiale interaksjoner for å koordinere sine aktiviteter og holde oversikt over hverandres bidrag. Flere av teammedlemmene gir uttrykk for at uformelle og spontane interaksjoner henger sammen med at prosjektteamet er i stand til å opprettholde kommunikasjonsflyt. Informant B3 forteller i denne sammenheng at små beskjeder eller korte avklaringer er mest egnet for uformelle interaksjoner mellom medlemmene. Informanten belyser en annen viktig betydning av spontane sosiale interaksjoner i prosjektteamet når h*n forteller at: “det er jo å bygge litt relasjon og da” (informant B3). Sitatet illustrerer noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for, der de fremhever uformelle samtaler som egnet for å utvikle og opprettholde relasjoner til de andre teammedlemmene. Et relatert aspekt knyttet til tendensen om uformelle interaksjoner i datamaterialet, er at flere teammedlemmer forteller at de ulike prosjektteamene er preget av en åpen og spøkefull tone mellom medlemmene. Informant A1 illustrerer denne tendensen, når h*n forteller om betydningen av uformelle interaksjoner for velfungerende teamarbeid:

*Første møtet mitt med prosjekteringsleder var at h*n kom inn og koddet med meg fordi h*n hadde fått beskjed av prosjektleder om å gjøre det, ikke sant, så det legger lista for at her skal det være ålreit. Det er ingen av de andre teamene jeg har jobba med som har gjort det, så det fordrer et bra samarbeid, synes jeg. (informant A1)*

Dette sitatet er et illustrerende eksempel på noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for på ulike måter, der de forteller at samtaler med vitsing og spøking gir dem oppfatninger av trygghet

og at ikke alt som blir sagt mellom medlemmene er like forpliktende. Flere av teammedlemmene fremhever i den forbindelse at de opplever at slike uformelle samtaler henger sammen med at de føler at det er enklere og tryggere å stille spørsmål, gi innspill og få tilbakemeldinger av de andre teammedlemmene. Informant A2 belyser et annet viktig aspekt ved uformelle og spøkefulle interaksjoner mellom teammedlemmene. H*n forteller i likhet med flere at h*n opplever uformelle interaksjoner mellom medlemmene som viktig for at teamet skal være i stand til å samarbeide, og utdyper videre at: “vi vitser og spøker og sånt, hvis man på en måte ikke vet noe så innrømmer man at man ikke vet det, også får man innspill fra de andre” (informant A2). Sitatet illustrerer et viktig aspekt i forbindelse med uformell kommunikasjon, der flere teammedlemmer forteller at det er lettere å kommunisere budskap om usikkerhet eller budskap som oppleves som sensitive eller personlige gjennom uformelle kommunikasjonskanaler.

Oppsummert illustrerer teammedlemmenes responser at bruken av sosiale interaksjoner gjennom formelle kommunikasjonskanaler i teamene omfatter behovsstyrte møter. Datamaterialet indikerer at teammedlemmene opplever denne behovsstyringen som en effektiv tilnærming til å håndtere utfordringer eller diskutere formelle prosedyrer og prosesser i teamarbeidet. Dette synes samtidig å forutsette at teammedlemmene opplever teamarbeidet som velfungerende, i form av at medlemmene er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter utenom møtene. Et gjennomgående trekk i datamaterialet er også at teammedlemmene benytter seg av spontane sosiale interaksjoner for å kommunisere uformelt med hverandre. Spontane sosiale interaksjoner benyttes samtidig for å opprettholde kommunikasjonsflyt om prosjektarbeidet i teamene, der medlemmene koordinerer sine bidrag til prosjektteamene utenom formelle møter. Teammedlemmenes responser indikerer også at uformell kommunikasjon i prosjektteamene er preget av en spøkefull og åpen tone. Spontane sosiale interaksjoner oppleves i den forbindelse som en mer uforpliktende kommunikasjonskanal for å kommunisere sensitive eller personlige budskap som innebærer noe usikkerhet fra teammedlemmenes side. Datamaterialet indikerer derfor at uformelle interaksjoner fremheves som viktig for å utvikle og opprettholde relasjoner, på en slik måte at teammedlemmene opplever en gjensidig trygghet knyttet til å være åpne og sårbare overfor hverandre.

5.1.2 Digital kommunikasjon i prosjektteamene gjennom formelle og uformelle kommunikasjonskanaler

Det forrige analysekapitlet har vist at sosiale interaksjoner benyttes for å diskutere prosjektarbeidet i tråd med teammedlemmenes forpliktelser og for å opprettholde sosiale relasjoner mellom medlemmene. I teorikapitlet har vi presentert at fremveksten av digitale kommunikasjonsmedier i arbeidslivet ofte henger sammen med at skriftlig digital kommunikasjon benyttes for å koordinere aktiviteter utenom fysiske møter på en effektiv måte. Kommunikasjon gjennom formelle kommunikasjonskanaler innebærer ofte at avsenderen må kunne stå for det som formidles, noe som kan gi større forsiktighet og at kommunikasjonen sjelden bærer preg av spontanitet. Innenfor digitale kommunikasjonsmedier vil dette ofte omfatte skriftlig kommunikasjon som dokumenterer medlemmenes bidrag til prosjektarbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Til forskjell fra de formelle kommunikasjonskanalene preges uformelle kommunikasjonskanaler av spontanitet, og brukes ofte for å opprettholde daglig sosial kontakt eller for å kommunisere ufullstendige meninger og ideer med andre teammedlemmer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I dette delkapitlet vil vi analysere teammedlemmenes responser om bruk av skriftlige digitale kommunikasjonsmedier i lys av dette teoretiske perspektivet på formelle og uformelle kommunikasjonskanaler.

Til tross for at prosjektteamene er samlokalisert og holder til i samme etasje i den kommunale etatens lokaler, oppgir samtlige av teamene at omtrent halvparten av den interne kommunikasjonen mellom medlemmene foregår gjennom digitale kommunikasjonsmedier. Prosjektteamenes samlokalisering synes å henge sammen med at de sjelden benytter seg av kommunikasjonsmedier som tillater videooverføring, der samtlige teammedlemmer forteller at digitale kommunikasjonsmedier hovedsakelig benyttes i forbindelse med dokumentasjon av formelle prosesser og prosedyrer i prosjektarbeidet. Flere av teammedlemmene gir videre uttrykk for at skriftlige digitale kommunikasjonsmedier oppleves som en effektiv måte å dokumentere arbeidet med ansvarsområdene sine på, slik at de kan koordinere aktivitetene i prosjektarbeidet. Teammedlemmene forteller i den forbindelse at de benytter seg av skriftlige digitale kommunikasjonsmedier for arkivverdig informasjon som er av betydning for det videre prosjektarbeidet og som krever verifisering fra andre teammedlemmer. Informant C1 gir uttrykk for denne tendensen i datamaterialet, der h*n trekker frem e-post som eksempel på spørsmålet om hvilke budskap som oppleves som passende for skriftlig digital kommunikasjon:

Viktige beslutninger, veivalg eller sånne ting skal jo helst arkiveres for prosjektet sånn at da er jo mail ofte den måten man bruker det på, og arkiverer mailene. Så det er jo for å få en sånn skriftlig oppsummering etter man har snakket om noe (...) man bruker jo også mail for å sende på en måte dokumenter som skal godkjennes (informant C1)

I likhet med flere av teammedlemmenes responser, illustrerer utsagnet fra C1 at skriftlige digital kommunikasjon også har en oppsummerende funksjon av beslutninger som er tatt i forkant av samtaler om planlegging og gjennomføring av prosjektene. Flere av teammedlemmene gir samtidig uttrykk for at skriftlig digital kommunikasjon har en viktig koordinerende funksjon i teamarbeidet, ved at medlemmene er i stand til å opprettholde en jevn kommunikasjonsflyt med oppdateringer om sine respektive ansvarsområder. Informant C2 gir uttrykk for denne tendensen i datamaterialet. H*n forteller at bruken av digitale kommunikasjonsmedier for formelle prosedyrer bidrar til smidighet i prosjektene, og at digital dokumentasjon er viktig for at medlemmene skal være i stand til å koordinere sine aktiviteter. H*n utdyper videre at:

Man må på en måte alltid tenke at ingen er uerstattelig og at folk skal ut og folk kan gå ut i fødselspermisjon for eksempel, og da må det være lagt til rette for at man kan lese seg opp på det. (informant C2)

Sitatet illustrerer også et interessant aspekt som kun enkelte teammedlemmer gir uttrykk for, der noen av informantene påpeker at digital kommunikasjon har en praktisk funksjon i forbindelse med eventuelle utskiftninger av medlemmer. Datamaterialet illustrerer derfor at digitale kommunikasjonsmedier er av betydning i arbeidsformer med midlertidig medlemskap. Informant C2 fremhever, i likhet med noen av teammedlemmene, at det er enklere å koordinere bidrag med nyansatte medlemmer dersom prosjektets fremgang dokumenteres digitalt gjennom formelle kommunikasjonskanaler. Informant A1 deler betraktningene til informant C2 når det kommer til digitale kommunikasjonsmedier sin funksjon for koordinering. H*n beskriver i likhet med flere av teammedlemmene at mesteparten av den interne og formelle kommunikasjonen foregår gjennom digitale kommunikasjonsmedier som e-post. Informant A1 legger videre til at h*n opplever det som en viktig og effektiv informasjonskanal for å være involvert i de andre teammedlemmenes arbeid, og utdyper:

(...) vi har mange prosjekter alle sammen, ikke sant, så vi sitter ikke og jobber med én ting. (...) fem minutter etterpå så jobber vi med noen helt andre. Så det blir sånn flyktig

tankegang inn og ut, inn og ut av alle prosjektene, så ting må gå fort, det må være en enkel og kort vei. (informant A1)

Betraktningene til informant A1 illustrerer en tendens i datamaterialet, ettersom flere teammedlemmer påpeker at skriftlige digitale kommunikasjonsmedier som benyttes for å dokumentere avgjørelser og arbeidsprosesser er en effektiv måte å holde medlemmene oppdatert på og involvert i hverandres arbeid. Utover dokumentasjon av formelle prosedyrer i prosjektet, forteller flere av teammedlemmene at de samtidig bruker skriftlige digitale kommunikasjonsmedier i forbindelse med kortere avklaringer og beslutninger om prosjektet mellom medlemmene. Informant A2 deler oppfatningen om at digitale kommunikasjonsmedier som e-post er av mer formell karakter og forteller at: “det er mindre tøys når man tar det digitalt, den digitale [kommunikasjonen] er gjerne kortere” (informant A2). Dette sitatet illustrerer en fremtredende tendens i datamaterialet, i form av at samtlige teammedlemmer gir uttrykk for at skriftlig digital kommunikasjon gjennom e-post ofte innebærer kortere avklaringer av formelle aspekter ved prosjektene heller enn uformelle samtaler med spontane og spøkefulle uttrykk. Flere av teammedlemmene gir samtidig uttrykk for at de bruker skriftlig digital kommunikasjon som en uformell kommunikasjonskanal. I den forbindelse fremhever de chat-funksjonen med direktemeldinger på Skype som et digitalt kommunikasjonsmedium med mulighet for spontane samtaler med andre medlemmer i teamet. Teammedlemmene som benytter seg av direktemeldinger på Skype forteller at de opplever innholdet i kommunikasjonen som relativt overlappende med de spontane samtalene de har med hverandre på kontoret eller i gangen. Flere legger til at den største forskjellen er at de slipper å oppsøke de andre medlemmene fysisk. Informant A1 illustrerer denne tendensen i datamaterialet når h*n forteller at innholdet i kommunikasjonen mellom medlemmene oppleves som den samme i spontane samtaler som gjennom direktemeldinger på Skype. H*n legger til at: “Vi sitter jo og skriver, chatter på Skype og sånn, selv om det er en vegg imellom” (informant A1). I likhet med de andre teammedlemmenes responser, kan betraktningene til informant A1 illustrere at direktemeldinger på Skype oppleves som en uformell kommunikasjonskanal for å opprettholde sosiale relasjoner mellom medlemmene utenom den formelle kommunikasjonen om prosjektarbeidet. Flere av teammedlemmene trekker i den forbindelse frem at uformelle samtaler mellom medlemmene gjennom digitale kommunikasjonsmedier oppleves som egnet for å dele løse ideer og forslag på en uforpliktende måte. Datamaterialet indikerer at teammedlemmene føler på at de må stå for det som blir sagt når de kommuniserer om formelle aspekter ved prosjektene. Flere av teammedlemmene forteller i tilknytning til dette at de

opplever en risiko for at budskap som sendes via formelle kommunikasjonskanaler som e-post, kan brukes mot dem hvis de ikke har mulighet til å diskutere innholdet først gjennom uformelle kommunikasjonskanaler. Informant B2 illustrerer denne tendensen i datamaterialet, når h*n forteller at formell skriftlig kommunikasjon håndteres på en viss måte, fordi det plutselig blir ganske offisielt. Informant B2 utdyper videre at: “Når det er skrevet svart på hvitt så er det vanskelig å ta det tilbake på en måte” (informant B2). Til tross for at datamaterialet illustrerer at teammedlemmene fremhever digitale kommunikasjonsmedier som egnet for smidig samarbeid i forbindelse med effektiv dokumentasjon og koordinering av teammedlemmenes aktiviteter, påpeker flere av teammedlemmene at det også innebærer noen utfordringer. Flere forklarer i den forbindelse at digital kommunikasjon gjennom uformelle kommunikasjonskanaler ikke har det samme potensialet som spontane samtaler, der medlemmene møtes fysisk gjennom sosiale interaksjoner. Teammedlemmene gir uttrykk for dette på ulike måter, men informant B2 illustrerer denne tendensen i datamaterialet når h*n forteller at:

Jeg vil jo nødig være sånn anti-digital. Altså, jeg er veldig glad i digitale hjelpemidler og bruker det mye i hverdagen min når jeg er ute på befaringer og sånt, men jeg har litt vanskelighet for å se for meg at digital kommunikasjon fullt ut kan erstatte den personrelasjonen du får da og den gevinsten du får med det. (informant B2)

Oppsummert illustrerer teammedlemmenes responser at prosjektteamene hovedsakelig benytter seg av formelle digitale kommunikasjonskanaler som e-post for å koordinere teammedlemmenes bidrag. På denne måten henger bruken av formelle kommunikasjonskanaler sammen med at teammedlemmene opprettholder en jevn kommunikasjonsflyt i teamet om arbeidet med medlemmenes ansvarsområder. Teammedlemmenes responser tyder samtidig på at formelle digitale kommunikasjonsmedier oppleves som å være mer forpliktende, i form av at enkelte teammedlemmer opplever at de må stå for det de kommuniserer og at det er en potensiell risiko for at budskap som sendes kan brukes mot dem. Datamaterialet illustrerer også at teammedlemmene benytter seg av direktemeldinger som en uformell kommunikasjonskanal. Teammedlemmenes responser viser at direktemeldinger gir mulighet for spontane samtaler i prosjektteamene, der flere teammedlemmer opplever at innholdet som kommuniseres er relativt overlappende med innholdet som kommuniseres via spontane sosiale interaksjoner. Videre illustrerer datamaterialet at direktemeldinger oppleves som en egnet uformell kommunikasjonskanal for å dele ideer og forslag på en uforpliktende måte. Datamaterialet

indikerer samtidig at digitale kommunikasjonsmedier oppleves av flere teammedlemmer som å ha begrensede funksjoner for å utvikle og opprettholde sosiale relasjoner mellom medlemmene sammenlignet med sosiale interaksjoner, til tross for at kommunikasjonen foregår gjennom uformelle kommunikasjonskanaler. Oppsummert indikerer teammedlemmenes responser derfor at forholdet mellom sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier er en interessant innfallsvinkel for å forstå sammenhengen mellom kommunikasjonen i prosjektteamene og velfungerende teamarbeid. Dette vil belyses nærmere i det neste delkapitlet.

5.1.3 Kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier for velfungerende teamarbeid

De to øvrige analysekapitlene har vist at prosjektteamene benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier for formelle og uformelle formål. I teorikapitlet har vi presentert at valget mellom ulike kommunikasjonsmedier også kan forstås gjennom medienes egenskaper, og at dette henger sammen med hvilke medier som benyttes for ulike kommunikasjonsprosesser i team (Dennis et al., 2008). Sosiale interaksjoner innebærer slik tidligere nevnt at partene kommuniserer i sanntid, og tillater derfor overføring av non-verbale hint slik som toneleie, ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Dette har blitt beskrevet som å gi muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål og oppklare utydeligheter mellom teammedlemmene for å oppnå konvergensprosesser i form av felles enighet. Digitale kommunikasjonsmedier har på sin side blitt presentert som egnet for formidlingsprosesser, ettersom lavere synkronitet gir større muligheter for å vurdere formuleringer og utsette responstid. Det forrige analysekapitlet har vist at skriftlige digitale kommunikasjonsmedier spiller en viktig rolle for effektiv koordinering i teamarbeidet. Til tross dette kan bruk av digitale kommunikasjonsmedier samtidig skape utfordringer for kommunikasjon i prosjektarbeidet, som følge av at mangelen på non-verbale hint henger sammen med at det kan oppstå misforståelser mellom medlemmer (Dennis et al., 2008). Til forskjell fra de to øvrige delkapitlene som har vurdert prosjektteamenes bruk av henholdsvis sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier i lys av om budskapene har formelle eller uformelle formål, vil dette delkapitlet ta for seg forholdet mellom ulike kommunikasjonsmedier som benyttes av prosjektteamene. I den forbindelse vil forholdet mellom sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier bli belyst gjennom mediasynkronitetsteorien, for å undersøke hvordan teammedlemmenes responser henger

sammen med egenskapene og funksjonene ved ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid.

Datamaterialet indikerer at prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med hvilke egenskaper ved mediene som oppleves som egnet for kommunikasjonsbehovene i prosjektarbeidet. Flere teammedlemmer beskriver i denne sammenheng sosiale interaksjoner som egnet for komplekse diskusjoner, og fremhever at det er en fordel å ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål eller be om ytterligere forklaringer for å oppnå felles enighet og forståelse. Informant A3 illustrerer denne tendensen i datamaterialet, når h*n i likhet med flere av teammedlemmene forteller at det er lettere å se om motparten har forstått budskapet når h*n kommuniserer gjennom sosiale interaksjoner. Informant A3 utdyper videre at:

Det er lettere å diskutere ting, ansikt-til-ansikt. Og erfaringen er at det er mye mindre sjans for misforståelser (...) så føler jeg det ganske fort hvis det er noe som noen ikke forstår og detter av underveis. Og da kan du begynne på nytt igjen, eller finne en annen innfallsvinkel. Det er ikke så lett på mail. (informant A3)

Sitatet illustrerer noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for, ettersom de forteller at skriftlige digitale kommunikasjonsmedier oppleves som mindre egnet for å diskutere noe med de andre teammedlemmene som kan kreve nærmere forklaring eller som involverer skjønn. Teammedlemmenes betraktninger indikerer derfor at håndtering av diskusjoner eller kompliserte budskap oppleves som mer egnet for kommunikasjon i sanntid, som følge av at de forteller at de i større grad har mulighet til å oppnå felles enighet og forståelse gjennom sosiale interaksjoner. Flere av teammedlemmene forteller i den forbindelse at det er stor forskjell på hvordan teamet håndterer eventuelle utfordringer gjennom digitale kommunikasjonsmedier, i forhold til sosiale interaksjoner der teammedlemmene møtes fysisk. Informant B2 belyser denne tendensen i datamaterialet, når h*n forteller at h*n opplever en flatet ved kommunikasjonen som foregår digitalt i teamet. Informanten påpeker videre at digitale kommunikasjonsmedier oppleves som mindre personlig, og utdyper det slik:

Skriftlig så er det veldig fort at man mister en del nyanser som har i det muntlige språket, at det er mye lettere å misforstå ting, og når man skriver en e-post, for eksempel, så kan man fort ordlegge på en måte som lett kan misforstås av mottaker hvis

mottaker er i feil humør. Så man må i hvert fall være veldig forsiktig med hvordan du formulerer deg. Det er mye lettere, synes jeg da, å se hvor man har folk når man møtes personlig. For det er tonefall, kroppsspråk, om man holder blikket eller ikke, det er mange ting som du kan se hvordan stemningen er. (informant B2)

Betraktningene fra informant B2 belyser noe flere av teammedlemmene opplever, der de på ulike måter gir uttrykk for at aspekter ved kommunikasjonssituasjonen som toneleie, kroppsspråk og ansiktsuttrykk er en viktig del av å forstå budskapet som kommuniseres. Teammedlemmenes responser illustrerer derfor at non-verbale hint representerer ulike måter å kommunisere et budskap på, noe som går tapt ved bruk av asynkrone kommunikasjonsmedier. Ettersom skriftlig digital kommunikasjon dokumenteres og lagres digitalt, illustrerer informantenes responser at de opplever sosiale interaksjoner som mer egnet for komplekse eller sensitive budskap, fordi de enklere kan vurdere stemningen underveis i sanntid. Informant A3 illustrerer denne tendensen, når h*n forteller at skriftlige digitale kommunikasjonsmedier oppleves som mindre egnet for å formulere komplekse budskap og intensjoner som i mindre grad lar seg overføre uten at partene ser hverandre. H*n legger til at: “det er mye lettere å prøve å svare svada på mail” (informant A3). Flere av teammedlemmene har tilsvarende betraktninger om dette, der de forteller at det oppleves som vanskeligere å formidle og tolke komplekse budskap gjennom asynkrone kommunikasjonsmedier fordi de ikke kan se og høre hverandre. Datamaterialet indikerer derfor at teammedlemmene opplever at sosiale interaksjoner er mer egnet for håndtering av eventuelle utfordringer i prosjektteamene enn skriftlige digitale kommunikasjonsmedier. Informantenes responser illustrerer i den forbindelse at tilstedeværelsen av non-verbale hint gjør at teammedlemmene kan vurdere hverandres reaksjoner og oppfatte misforståelser. Informant B2 eksemplifiserer denne tendensen når, h*n forteller at en viktig gevinst går tapt ved bruk av digitale kommunikasjonsmedier. H*n utdyper videre: “jeg tror faktisk du kan måle det i kroner og øre jeg altså, rett og slett. Fordi det vil bli mer misforståelser” (informant B2). Egnetheten ved sosiale interaksjoner for å håndtere utfordringer og misforståelser reflekteres også i teammedlemmenes responser på om de opplever andre forskjeller mellom kommunikasjon gjennom sosiale interaksjoner i forhold til digitale kommunikasjonsmedier. Flere av teammedlemmene forteller i denne sammenheng at skriftlige digitale kommunikasjonsmedier oppleves som å være mindre kritisk når det gjelder responstid, der de opplever å ha bedre betenkningstid og rom for å formulere seg. Informant A1 illustrerer denne tendensen i datamaterialet, når h*n forteller at:

Er det digitalt så er det ikke så kritisk, det er ikke så viktig, det blir ikke så personlig. Du kan legge litt tid til det, eller du kan sette det litt mer bort, så det er jo kanskje den største forskjellen” (informant A1).

Sitatet fra informant A1 eksemplifiserer noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for, der de forteller at sosiale interaksjoner oppleves som å kreve umiddelbar oppmerksomhet i forhold til skriftlige digitale kommunikasjonsmedier. Teammedlemmenes responser illustrerer derfor at de opplever at asynkron kommunikasjon gir mulighet for utsatt respons, og dermed oppfattes som mindre viktig eller kritisk enn sosiale interaksjoner. Flere informanter forteller i den forbindelse at de ofte sorterer skriftlige digitale henvendelser med utgangspunkt i hva som oppleves som viktigst. Opplevelsen av at ulike kommunikasjonsmedier har en prioriteringsrangering illustreres av informant A1, når h*n beskriver hvordan h*n prioriterer å svare på andre teammedlemmers henvendelser:

Skype-meldinger er mye mer direkte, men det er ikke så direkte som en samtale. Hvis noen kommer og prater med meg så må du jo ta det med en gang. Får du en Skype-melding eller en chat da, så kan du lese den og så kan du bruke litt tid på den, men den må du svare på raskere enn en mail, ikke sant. (...) så det er forskjellige prioriteringsgrader i den måten å prate sammen på. (informant A1)

Sitatet fra informant A1 eksemplifiserer en gjennomgående tendens i datamaterialet, der flere teammedlemmer forteller at de prioriterer å svare på henvendelser der andre medlemmer oppsøker dem fysisk fremfor gjennom skriftlige digitale henvendelser. Betydningen av å kombinere flere kommunikasjonsmedier for velfungerende samarbeid er derfor tydelig i informantenes responser. Et sitat fra informant A2 illustrerer også denne tendensen, når h*n forteller at h*n opplever at digitale kommunikasjonsmedier er viktig å ha med som en del av den interne kommunikasjonen i teamet. H*n utdyper videre: “du vet at du kan få svar, du kan gå og spørre hvis du trenger det, og du kan få et raskt svar hvis du trenger det. Så du har mulighet til å få det du trenger” (informant A2). Betragtningene til informant A2 er et illustrerende eksempel på noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for. Flere beskriver i den forbindelse at de opplever sosiale interaksjoner som en forutsetning for å håndtere diskusjoner og unngå misforståelser, i tillegg til å utvikle og opprettholde sosiale relasjoner mellom medlemmene. Teammedlemmene gir samtidig uttrykk for at de opplever digitale kommunikasjonsmedier som effektivt for å formidle informasjon om formelle prosesser i prosjektarbeidet og for å få raske

svar på korte henvendelser. Til tross for de opplevde potensialene og egenskapene ved digitale kommunikasjonsmedier, synliggjøres særlig betydningen av å kombinere dem med sosiale interaksjoner i informantenes responser på hvordan samarbeidet i teamet hadde vært dersom de bare kunne benytte seg av digitale kommunikasjonsmedier. På dette spørsmålet svarer flere av teammedlemmene at de tror at samarbeidet hadde fungert dårligere. Samtlige understreker på ulike måter at de har behov for sosiale interaksjoner og uformell kontakt mellom medlemmene, både for å håndtere diskusjoner produktivt og for å opprettholde relasjoner med andre medlemmer. Flere av informantene forteller i den forbindelse at de foretrekker den personlige kontakten som de får gjennom sosiale interaksjoner der medlemmene møtes fysisk. Teammedlemmene understreker at sosiale interaksjoner har vært viktig for å bli kjent og utvikle relasjoner med hverandre på kort tid. Informant B3 illustrerer denne tendensen, når h*n forteller at jevnlig sosiale interaksjoner mellom medlemmene oppleves som veldig viktig for at medlemmene skal ta opp eventuelle utfordringer. På spørsmålet om hvordan h*n tror samarbeidet ville vært dersom teamet bare kunne kommunisere digitalt, legger h*n også til at: “det ville vært veldig stusselig. Ja, det tror jeg hadde vært litt trist rett og slett. (...) Vi har jo ikke muligheten til å bli så godt kjent” (informant B3). Disse oppfatningene deles av flere av teammedlemmene, da de i likhet med informant B3 uttrykker at sosiale interaksjoner oppleves som viktig for å utvikle kjennskap og forventninger om hvordan de andre medlemmene reagerer. Flere av teammedlemmene understreker i den forbindelse at de tror fravær av sosiale interaksjoner hadde påvirket den generelle samarbeidssituasjonen, der de fremhever personlige relasjoner som viktig for trygghet og fortrolighet i kommunikasjon med andre medlemmer. Informant A2 illustrerer et interessant aspekt ved teammedlemmenes responser om forholdet mellom sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier. H*n forteller at h*n tror at hjernen fungerer slik at sosiale interaksjoner oppfattes som en primitiv og normal biologisk måte å kommunisere på for alle. Informant A2 utdyper dette videre med:

Muntlig, så kan du til en viss grad lese den andre personen mer, og da bygge tilliten mens man kommuniserer (...) noe man ikke kan gjøre hvis du kun har skrift, kun mail, eller kun Skype, og du ikke har sett personen eller liksom kjenner personen, så vil jeg si at det digitale vil være vanskelig. (informant A2).

Datamaterialet indikerer derfor at fravær av non-verbale hint oppleves som en mindre personlig og mer unaturlig måte å utvikle kjennskap og tillit mellom medlemmene på. Digitale kommunikasjonsmedier har tidligere blitt fremhevet av teammedlemmene som å være egnet

for at prosjektteamene skal være i stand til å effektivt oppsummere, dokumentere og koordinere hverandres aktiviteter. På spørsmålet om hvordan informantene tror at samarbeidet i teamet ville vært dersom de bare kunne kommunisert digitalt, illustrerer flere av informantenes responser et interessant aspekt ved opplevelsen av velfungerende teamarbeid. Datamaterialet indikerer i den forbindelse at samarbeidet og kommunikasjonen i teamene hadde blitt mer utfordrende, der teammedlemmene på ulike måter gir uttrykk for at de tror prosjektarbeidet hadde blitt mindre effektivt og tatt lenger tid. Flere av teammedlemmene gir videre uttrykk for at mangel på sosiale interaksjoner ville gjort det mer utfordrende med en jevn kommunikasjonsflyt, fordi det kunne blitt større forsinkelser i respons og at samarbeidet hadde blitt fjernere fordi medlemmene ikke hadde hatt mulighet til å se og høre hverandre. Informant C1 illustrerer denne tendensen i datamaterialet, når h*n forteller at h*n tror mangel på sosiale interaksjoner i teamet kan ha en sammenheng med effektiviteten i prosjektarbeidet:

Jeg tror det lett hadde blitt misforståelser, også tror jeg vi måtte brukt ganske lang tid på å prøve å jobbe forbi de hindringene da, for å skrive en god nok mail for å kompensere for tap av muntlig kommunikasjon så hadde man sittet minst tre ganger så lenge som om man hadde tatt det direkte. (informant C1)

Et sitat fra informant C2 belyser en annen potensiell utfordring som flere av teammedlemmene trekker frem dersom teamet bare kunne kommunisert digitalt. H*n forteller at h*n tror at kvaliteten ville blitt lavere, ettersom idémyldringer der medlemmene møtes fysisk for å diskutere plansjer og tegne opp løsninger ville blitt mer utfordrende for den kreative løsningen av det komplekse prosjektet teamet jobber med. H*n forklarer dette med at “*du må liksom se andre for å se helheten*” (informant C2) og utdyper videre:

Du får ikke mimikken og litt sånn kroppsspråk da, det elementet av kommunikasjon som jeg startet med å si var veldig viktig. Men det er jo en vanesak óg, selvfølgelig. Og så er det litt det menneskelige, i et team da, så er det ikke bare fag og prosjektet, det er jo noen du treffer like mye som familien din og at du får et personlig forhold og den menneskelige kontakten (informant C2)

Betraktningene til informant C2 belyser noe flere av teammedlemmene gir uttrykk for på ulike måter, om at personlige relasjoner med de andre teammedlemmene fremheves som en viktig del av hvorfor de omtaler samarbeidet i prosjektteamene som velfungerende.

Oppsummert illustrerer teammedlemmenes responser at de opplever at bruken av ulike kommunikasjonsmedier tjener ulike funksjoner for teamets samarbeid. Datamaterialet indikerer at sosiale interaksjoner vurderes som egnet for å håndtere diskusjoner eller komplekse budskap. Tendensene i datamaterialet illustrerer videre at sosiale interaksjoner oppleves som egnet for å unngå misforståelser, og at teammedlemmene i større grad oppnår felles enighet. Teammedlemmenes responser belyser at sosiale interaksjoner også oppleves som et viktig medium for å utvikle og opprettholde sosiale relasjoner mellom teammedlemmene. Et gjennomgående trekk i datamaterialet er at digitale kommunikasjonsmedier fremheves som egnet for å oppsummere, dokumentere og koordinere teammedlemmenes aktiviteter. Slik det fremkommer i flere av teammedlemmenes responser, oppleves asynkrone digitale kommunikasjonsmedier som egnet for formidlingsprosesser, der medlemmene dokumenterer arbeidet med ansvarsområdene sine. Datamaterialet indikerer samtidig at digitale kommunikasjonsmedier oppleves som en mindre personlig og mer unaturlig måte å utvikle kjennskap og tillit mellom medlemmene. Teammedlemmenes responser illustrerer derfor viktigheten av å kombinere ulike kommunikasjonsmedier. Datamaterialet viser i den forbindelse at kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med at prosjektteamene formidler nødvendig informasjon på en måte som resulterer i felles enighet, samtidig som de får mulighet til å styrke relasjoner og unngå misforståelser.

6 Diskusjon

Metodegrepet om å gjennomføre en illustrerende casestudie viste seg å være nyttig for å belyse og undersøke sammenhengene mellom fenomenene tillit, psykologisk trygghet og bruken av ulike kommunikasjonsmedier i prosjektteam. På bakgrunn av trender i arbeidslivet knyttet til midlertidige team og bruken av digitale kommunikasjonsmedier (Blomqvist & Cook, 2018; Edmondson, 1999; Hyllengren et al., 2011; Parlamis & Dibble, 2019), undersøker casestudien vår en stadig mer utbredt situasjon i dagens arbeidsliv. Casestudien vår belyser også en aktuell utfordring for mange midlertidige team, ettersom de fleste medlemmene er fremmede for hverandre i oppstarten, samtidig som de forventes å samarbeide, kommunisere og prestere på måter som forutsetter kjennskap til hverandre. De ovennevnte trendene i dagens arbeidsliv bidrar til at prosjektteam som har mulighet til å møtes fysisk også kommuniserer gjennom digitale kommunikasjonsmedier (Dennis et al., 2008), noe som endrer dynamikkene for

samspill og samarbeid. På bakgrunn av dette er det aktuelt å få en bedre forståelse av egenskapene og funksjonene ved ulike kommunikasjonsmedier for velfungerende samarbeid i team. Fokuset på mellommenneskelige faktorer i team som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier var derfor utgangspunktet for utformingen av oppgavens problemstilling. Slik nevnt i oppgavens introduksjonskapittel er problemstillingen: “hvordan etableres tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier?”, og de tilhørende forskningsspørsmålene er som følger:

1. *Hva er sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene?*
2. *Hva er sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid?*

I dette kapitlet vil vi først diskutere om prosjektteamene vi har benyttet som illustrerende tilfeller i casestudien kan betegnes som prosjektteam, der delkapittel 6.1 vurderer den kommunale etatens prosjektteam opp mot relevant teori fra oppgavens teoretiske rammeverk. I delkapittel 6.2 og 6.3 diskuterer vi de to forskningsspørsmålene i lys av oppgavens funn og analysekapitler, og drøfter dette opp mot det teoretiske rammeverket. I den forbindelse vil vi også reflektere over funnene i sammenheng med anvendt teori og diskutere funn som kan vurderes å avvike fra de ulike teoretiske perspektivene. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 6.4 diskutere oppgavens problemstilling i lys av den foregående diskusjonen av forskningsspørsmålene.

6.1 Casestudiens prosjektteam

Før vi belyser forskningsspørsmålene, ønsker vi å vurdere i hvilken grad prosjektteamene vi har undersøkt kan betegnes som team og herunder prosjektteam. Vi velger å innlede med dette, fordi det er viktig at casen vi har undersøkt kan karakteriseres som prosjektteam for den videre diskusjonen og besvarelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi har benyttet oss av en strategisk tilnærming til valg av prosjektteam for å belyse casen. Av denne grunn vil vurderingen av om casen kan betegnes som prosjektteam også være hensiktsmessig for å undersøke om innsikt fra studien vår kan benyttes som en veiviser for hva som kan finne sted i en lignende case med lignende kjennetegn (Mitchell, 2006; Nadim, 2015; Yin, 2018).

Med utgangspunkt i manglende konsensus i litteraturen om definisjoner på teambegrepet, valgte vi å benytte oss av kjennetegn på team som er gjennomgående i litteraturen heller enn én konkret definisjon. I forbindelse med dette har team blitt beskrevet som en gruppe på to eller flere individer der medlemmene er klar over eget medlemskap, har felles ansvar og mål og er gjensidig avhengige av hverandres bidrag for å nå teamets mål (Afflerbach, 2020). Team har også blitt beskrevet som en arbeidsform som inngår i en organisatorisk kontekst. I samsvar med de ovennevnte kjennetegnene på team, består prosjektteamene i den kommunale etaten av mer enn to medlemmer, i form av prosjektleder, prosjekteringsleder og byggeleder. Medlemmene i de tre teamene gir alle uttrykk for at de er klar over eget medlemskap i teamet og at de er en del av en større organisasjonskontekst, der de selv omtaler at prosjektet de jobber med utgjør et teamarbeid for den kommunale etaten. Responsene fra de ulike teamene indikerer også at medlemmene opplever at de er gjensidig avhengige av hverandres bidrag for å nå teamets mål. Samtlige informanter gir i den forbindelse uttrykk for at teamarbeidet avhenger av at de ulike medlemmene fullfører sine ansvarsområder, for at prosjektet skal gjennomføres og overleveres videre til driftsavdelingen i etaten. Opplevelsen av at medlemmene har felles ansvar for at prosjektet gjennomføres, kommer samtidig til uttrykk som at de er innstilt på å hjelpe andre medlemmer med sine ansvarsområder der det er behov. Dette er en ytterligere indikasjon på at medlemmene opplever et felles ansvar for at teamet når sitt felles mål. Med utgangspunkt i disse kjennetegnene kan den kommunale etatens prosjektteam betegnes som team.

Prosjektteam har blitt omtalt som en arbeidsform som innebærer de samme kjennetegnene som ligger til grunn for teambegrepet. Denne arbeidsformen har også blitt beskrevet med noen ytterligere kjennetegn. Med utgangspunkt i definisjonen på prosjektarbeid, kjennetegnes prosjektteam også av midlertidig levetid og en sammensetning av medlemmer med ulik ekspertise som samarbeider over en begrenset tidsperiode med mål om å fullføre et spesifikt prosjekt (Sydow et al., 2004). Samtlige av den kommunale etatens prosjektteam kjennetegnes som å ha midlertidig levetid, ettersom arbeidet med prosjektene strekker seg over en begrenset tidsperiode og at teamene oppløses når prosjektene er fullført. Til tross for at prosjektenes omfang og kompleksitet varierer, har teamene likevel til felles at teamarbeidet avsluttes når prosjektet overleveres til driftsavdelingen. Medlemskap i teamet er derfor også midlertidig, ettersom det dikteres av prosjektets varighet. Utover at flere av medlemmene ikke hadde tidligere kjennskap til hverandre i etableringsfasen, har to av de tre prosjektteamene vi har undersøkt også opplevd utskifting av medlemmer underveis i prosjektet. Team A fikk inn en ny byggeleder og team C fikk en ny prosjektleder underveis i prosjektsamarbeidet. Til tross for

at slike utskiftninger av medlemmer også kan finne sted i mer stabile former for team, illustrerer dette samtidig den dynamiske naturen til prosjektteam som arbeidsform, i tråd med begrepet “teaming” (Edmondson, 2012). Selv om casestudien har blitt avgrenset til å ikke undersøke det tverrfaglige aspektet ved prosjektteam, kjennetegnes også de tre teamene av at medlemmene har ulik ekspertise. Dette reflekteres i de tidligere nevnte ansvarsområdene til teammedlemmene som har blitt beskrevet i introduksjonskapitlets presentasjon av casen. Oppsummert kan de tre prosjektteamene i den kommunale etaten derfor betegnes som prosjektteam, ettersom de oppfyller kjennetegnene for team og prosjektteam som arbeidsform (se tabell 3). Det kan derfor konkluderes med at casen kan benyttes for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene i en videre diskusjon, i tillegg til at innsikten fra casestudien kan være retningsledende for hva som kan finne sted i en lignende case med lignende kjennetegn.

Tabell 3:

Oversikt over kjennetegn på team presentert i delkapittel 2.1 og 2.1.2 mot hva vi fant i prosjektteamene

Kjennetegn fra litteraturen	Den kommunale etatens prosjektteam
Team (Afflerbach, 2020)	
To eller flere medlemmer	✓
Klar over medlemskap	✓
Felles ansvar for mål	✓
Gjensidig avhengighet	✓
Organisatorisk tilhørighet	✓
Prosjektarbeid (Sydow et al., 2004)	
Ulik ekspertise	✓
Må oppnå spesifikk oppgave eller mål innenfor en begrenset tidsperiode	✓

6.2 Forholdet mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam

I teorikapitlet har vi beskrevet prosjektteam sin dynamiske natur (Edmondson, 2012; Sydow et al., 2004). I samsvar med dette, viser analysene våre at etableringsfasen til prosjektteamene bærer preg av at teammedlemmene hadde begrenset med tid til å utvikle kjennskap til hverandre. I tråd med Meyerson et al. (1996) og Webber (2008) sine perspektiver på spontan tillit, viser våre resultater at utvikling av innledende kjennskap mellom teammedlemmene baseres på kategorier og antagelser. Funnene våre illustrerer at medlemmene importerer antagelser om det rollebaserte nivået av ekspertise for å utvikle tillitsforventninger til hverandre. Dette kan ses i sammenheng med at teammedlemmenes arbeidserfaring har gitt dem kjennskap til de involverte rollene i prosjektteamene, både gjennom erfaring fra tidligere

arbeidsplasser og fra prosjektsamarbeidet i den kommunale etaten. Analysene viser at kjennskap til roller henger sammen med spontan utvikling av tillit blant teammedlemmene med utgangspunkt i yrkeserfaring som innebærer de involverte rollene i prosjektteamene. Funnene viser videre at importering av tillit gjennom kjennskap til roller henger sammen med positive oppfatninger av samarbeidet tidlig i etableringsfasen, selv i forkant av at medlemmene har hatt mulighet til å demonstrere sin faktiske kompetanse overfor hverandre. Utover kjennskap til de involverte rollene i prosjektteamene, viser funnene videre at importering av tillit også gjøres med utgangspunkt i antagelser som stammer fra rykter om de andre medlemmenes kompetanse. En mulig forklaring på dette, kan være at samtlige teammedlemmer har flere års erfaring med rollen de besitter i teamene. Analysene viser i den sammenheng at teammedlemmene tidlig utviklet gjensidige oppfatninger av hverandre som troverdige og pålitelige i sine oppgaverelaterte utsagn og bidrag til teamet. Resultatene viser også at utvikling av spontan tillit opprettholdes ved at medlemmene over tid demonstrerer sin faktiske kompetanse. Funnene viser i tråd med tidligere forskning (Connelly et al., 2015; Newell et al., 2009; Newell & Swan, 2000) at teammedlemmene utvikler gjensidige oppfatninger om at de andre medlemmene har den nødvendige kompetansen for å bidra til prosjektet. Utvikling av spontan tillit i forkant av at medlemmene har demonstrert sin faktiske kompetanse, henger i samsvar med tidligere forskning (Krebs et al., 2006) sammen med at de utvikler innledende oppfatninger om at relasjonene i teamet bør opprettholdes. Analysene viser videre at utvikling av spontan tillit henger sammen med etablering av kompetansetillit. I samsvar med Meyerson et al. (1996), danner spontan tillit grunnlag for at teammedlemmene oppfører seg som om kompetansetillit mellom medlemmene er til stede fra start. Etablering av gjensidig tillit til medlemmenes kompetanse ser videre ut til å opprettholdes som følge av at medlemmene over tid demonstrerer sin faktiske kompetanse innenfor sine respektive ansvarsområder. Funnene viser i tråd med tidligere forskning (Connelly et al., 2015) at dette trolig henger sammen med etablering av gjensidig respekt mellom teammedlemmene, der de ikke stiller hverandres bidrag i tvil. Resultatene våre illustrerer derfor at etablering av kompetansetillit innebærer at medlemmenes oppgaverelaterte bidrag ønskes og verdsettes, noe som ifølge Edmondson (2004) utgjør et kjennetegn på psykologisk trygghet i team.

Resultatene viser også at etablering av vennskapelig tillit mellom medlemmene henger sammen med fremveksten av psykologisk trygghet i prosjektteamene. Analysene illustrerer i den forbindelse at teammedlemmene fremviser gjensidig velvilje når det kommer til å hjelpe hverandre og innrømme ting de er usikre på eller ikke kan. Slik det fremkommer i analysene,

viser funnene i samsvar med kjennetegn på psykologisk trygghet i team (Edmondson, 2012) at teammedlemmene er innstilt på å hjelpe hverandre heller enn å avvise, ydmyke eller straffe hverandre. Dette kommer til uttrykk ved at det eksisterer felles oppfatninger blant medlemmene om at det er åpenhet i teamene for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet, noe som henger sammen med at den mellommenneskelige risikoen for å uttale seg om ting de kan og ikke kan senkes. Flere av teammedlemmenes responser viser at dette er en felles oppfatning blant de ulike prosjektteamene, noe som kan ses i sammenheng med at teamene er preget av tett samhandling og derfor utvikler mange felles erfaringer av prosjektsamarbeidet. I tråd med Edmondson (2004, 1999), henger dette sammen med at medlemmene utvikler felles oppfatninger av klimaet for samarbeid i de ulike teamene. Felles oppfatninger av det er trygt å uttrykke seg og bidra til samarbeidet henger tilsynelatende sammen med at teammedlemmene opplever lav mellommenneskelig risiko for å oppfattes som negative, forstyrrende, inkompetente eller uvitende. I samsvar med tidligere forskning (Zhang et al., 2010) utøver og opprettholder teammedlemmene det Edmondson (2003) omtaler som læringsatferd, i form av at de sier sine meninger, gir hverandre tilbakemeldinger, håndterer utfordringer produktivt og ber om hjelp når de trenger det. Ettersom flere av teammedlemmenes responser illustrerer at de blir møtt med hjelp og støtte i slike tilfeller, henger dette sammen med at prosjektteamene unngår feilprosjektering, lavere produktivitet og et potensielt dårligere resultat på prosjektet. Funnene viser videre at etablering av vennskapelig tillit henger sammen med at prosjektteamene får nødvendige opplysninger av hverandre. Sosiale relasjoner med personlig kjemi henger sammen med at prosjektteamene opprettholder en jevn kommunikasjonsflyt om prosjektarbeidet, noe som også gir medlemmene oversikt over grensene for andre medlemmers kompetanse. Analysene viser derfor at etablering av vennskapelig tillit også henger sammen med at teammedlemmene opprettholder kompetansetillit. Slik det fremkommer i funnene våre oppleves medlemmene som mer troverdige i sine utsagn om ting de kan, når det er en felles oppfatning av at de er ærlige i tilfeller der de *ikke* kan noe. Flere teammedlemmer gir også uttrykk for et felles ønske om å gjøre hverandre gode for å oppnå et godt resultat, noe som trolig henger sammen med at medlemmene utvikler positive oppfatninger om samarbeidet. Funnene viser at etablering av gjensidig tillit med utgangspunkt i kompetanse og vennskap henger sammen med at medlemmene opplever det som trygt å uttrykke seg og bidra til samarbeidet, i tråd med kjennetegn på at psykologisk trygghet er etablert i prosjektteamene (Edmondson, 2004). Analysene viser i forlengelse av dette at etablering av psykologisk trygghet i prosjektteamene også innebærer normer for samarbeid. I tråd med Edmondson (1999)

perspektiver illustreres dette ved at det etableres gjensidige forventninger knyttet til at medlemmene skal bidra til samarbeidet gjennom å utøve læringsatferd.

Et interessant aspekt ved funnene våre, er at mellommenneskelige kilder til tillit er mest fremtredende for utvikling av relasjoner mellom teammedlemmene. Analysen viser i den sammenheng at det er få indikasjoner på at teammedlemmene benytter seg av forpliktelsesbaserte kilder for å utvikle tillit til hverandre. De få informantene som gir uttrykk for forpliktelsesbasert tillit, synes først og fremst å knytte dette til aktører utenfor teamet. Slik det fremkommer i analysene, omfatter disse aktørene driftsavdelingen som teamet skal overlevere det ferdige prosjektet til, eller den kommunale etaten som arbeidsgiver. Funnene viser, i tråd med tidligere forskning (Edmondson, 2004), at etablering av mellommenneskelig tillit henger sammen med gjensidig tiltro til at medlemmene opprettholder nødvendig informasjonsflyt med hverandre. Resultatene våre viser videre at teammedlemmene ikke synes å ha behov for å kontrollere og overvåke hverandres arbeidsoppgaver. Funnene våre tyder på at dette henger sammen med etablering av mellommenneskelig tillit i prosjektteamene knyttet til vennskap og kompetanse. Slik det fremkommer i våre resultater, gir ikke teammedlemmene uttrykk for behov knyttet til å etterkontrollere eller overvåke de andre teammedlemmenes bidrag. I tråd med Mayer et al. (1995) henger dette sammen med tiltro og forventninger til at andre medlemmer er åpne og ærlige i samarbeidet om prosjektet, og at de har den nødvendige kompetansen til å gjennomføre sine ansvarsområder. Analysene illustrerer samtidig et interessant aspekt når det kommer til hvordan flere av teammedlemmene tror at samarbeidet ville vært ved fravær av mellommenneskelig tillit. Enkelte teammedlemmer trekker i den forbindelse frem at mangel på tillit til kompetanse og vennskap henger sammen med lavere tiltro til at andre medlemmer overholder nødvendige frister i prosjektene. Funnene tyder derfor på at noen medlemmer assosierer kontraktbaserte forpliktelser som en alternativ tilnærming til å håndtere risikoene som er involvert i samarbeidet, ved fravær av mellommenneskelig tillit. Teammedlemmenes responser viser samtidig at de ikke gir uttrykk for usikkerhet overfor at de andre medlemmene innfrir sine kontraktbaserte forpliktelser. En mulig forklaring på dette kan være at de opplever en felles forståelse av prosjektkontrakten og erfarer at teammedlemmene innfrir forventningene som ligger i samarbeidet om prosjektene. Samsvarende med tidligere forskning (Gulati & Nickerson, 2008; Poppo & Zenger, 2002), kan dette henge sammen med at medlemmene ikke gir uttrykk for en opplevd risiko om at andre medlemmer ikke bidrar til prosjektet. Flere av teammedlemmenes responser indikerer samtidig at de er usikre på om samarbeidet i det hele tatt hadde fungert uten åpne og ærlige relasjoner med de andre

medlemmene. I tråd med Newell et al. (2007) sine perspektiver, tyder funnene samtidig på at forpliktelsesbasert tillit ikke oppleves som å erstatte vennskapelig tillit. En annen mulig forklaring på at teammedlemmene hovedsakelig etablerer tillit med utgangspunkt i mellommenneskelige kilder som vennskap og kompetanse, kan være at de er ansatt på grunnlag av faste kontrakter. Det kan derfor tenkes at vi ville fått andre responser dersom prosjektteamene utelukkende hadde vært ansatt gjennom midlertidige kontrakter, ettersom det kunne medført en større bevissthet om den gjensidige avhengigheten av medlemmenes bidrag som en forutsetning for å oppfylle sin del av prosjektkontrakten. I dette tilfellet kan det videre tenkes at teammedlemmene i samsvar med tidligere forskning (Lumineau & Malhorta, 2011) i større grad ville benyttet seg av forpliktelsesbaserte kilder til tillit som en formell styringsmekanisme for å håndtere de opplevde risikoene i samarbeidet.

Til tross for at analysene viser at etablering av tillit henger sammen med at teammedlemmene ikke opplever det som risikofylt å uttrykke seg, viser funnene samtidig at enkelte opplevde å nøle med å utøve læringsatferd i etableringsfasen av prosjektteamene. Analysene viser at dette trolig henger sammen med at tillit og respekt ikke var etablert med utgangspunkt i medlemmenes faktiske atferd i etableringsfasen. Dette er i tråd med tidligere forskning (Edmondson, 2004; Meyerson et al., 1996), som hevder at etablering av relasjoner preget av tillit og respekt spiller en viktig rolle for at medlemmene overkommer den mellommenneskelige risikoen for å uttrykke seg. Det kan derfor tenkes at teammedlemmene ikke hadde utviklet tilstrekkelige relasjoner til hverandre for å håndtere de mellommenneskelige risikoene som enkelte teammedlemmer opplevde innledningsvis i samarbeidet. Funnene viser samtidig at denne oppfatningen dempes over tid. Dette henger sammen med at teammedlemmene over tid blir møtt med reaksjoner og oppfatninger som signaliserer at det er åpenhet og trygghet for å uttrykke seg i samarbeidet. Funnene illustrerer derfor at etablering av relasjoner preget av gjensidig tillit og respekt henger sammen med at bekymringer for å bli møtt med negative reaksjoner eller oppfatninger fra andre medlemmer dempes. I tråd med Edmondson (2004), henger felles oppfatninger blant medlemmene om at bidrag verdsettes og blir lyttet til sammen med at medlemmene over tid er i stand til å overkomme mellommenneskelig risiko, slik at de uttrykker seg og aktivt bidrar til samarbeidet. Ettersom analysene viser at nøling med å uttrykke seg bare gjelder enkelte teammedlemmer, kunne en nærmere undersøkelse av teammedlemmenes tidligere erfaringer vært en mulig innfallsvinkel for å berike diskusjonen om sammenhenger mellom etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene. Slik det fremkommer i tidligere forskning (Mayer et al., 1995; Robert et al.,

2009; Schoorman, Mayer & Davis, 2007), har individuelle disposisjoner for utvikling av tillit eller mistillit til andre vist seg å henge sammen med etablering av tillitsfulle relasjoner. Ettersom tillit har blitt presentert som en forutsetning for og et sentralt aspekt ved psykologisk trygghet (Edmondson, 2004), vil derfor individuelle disposisjoner for å utvikle tillit potensielt ha en sammenheng med etablering av psykologisk trygghet i prosjektteamene. Innsikt i teammedlemmenes tidligere erfaringer med teamarbeid kunne også bidra til å belyse sammenhengen mellom spontan utvikling av tillit og psykologisk trygghet. Utover antagelser som kjennskap til roller og rykter om medlemmenes ekspertise, kan det være andre faktorer som kan bidra til å belyse dette. Bakgrunnen for at teammedlemmene synes å importere positive forventninger om andre medlemmers kompetanse og oppfatninger om samarbeidet, kan også komme av at avdelingslederen for teamene har som mål å sette sammen velfungerende team. På møtet med avdelingslederen informerte h*n oss, slik tidligere nevnt, om at sammensetningen av medlemmer blir gjort med hensikt om at teamene skal være i stand til å koordinere og samarbeide med hverandre på en effektiv måte. Til tross for at casestudien har blitt avgrenset vekk fra å undersøke strukturelle faktorer som sammensetning av medlemmer i teamene, kan dette potensielt henge sammen med at teammedlemmene har hatt tidligere positive erfaringer med teamarbeid i den kommunale etaten. Dette kan derfor være en mulig forklaring på teammedlemmenes innledende positive forventninger til samarbeidet, til fordel for utvikling av personlige relasjoner og etablering av psykologisk trygghet i prosjektteamene vi har undersøkt. Til tross for at studien også har blitt avgrenset til å ikke undersøke medlemmenes tidligere erfaringer med teamarbeid utover rollebasert yrkeserfaring, opplyser flere av informantene at de har hatt negative erfaringer med tidligere teamarbeid. Ettersom slike erfaringer kan henge sammen med utvikling av negative forventninger til fremtidig teamsamarbeid, synes dette å være samsvarende med at positive oppfatninger om kjennskap til roller og rykter om kompetanse henger sammen med spontan utvikling av tillit i prosjektteamene (Robert et al., 2009). Til tross for at positive oppfatninger av det innledende samarbeidet kan henge sammen med disse importerte kildene til tillit, er det samtidig en mulighet for at dette kan forklares av andre faktorer enn de vi har sett på i denne studien. Betydningen av en sterk organisasjonskultur (Edmondson, 2004) og støttende teamlederatferd har tidligere blitt sett i sammenheng med etablering av psykologisk trygghet (Wang, Liu & Zhu, 2018; Yin, Ma, Yu, Jia & Liao, 2019; Zeb, Abdullah, Hussain & Safi, 2019). Ettersom casestudien vår har blitt avgrenset til å se vekk fra disse faktorene, kan det hende at vi hadde funnet andre eller ytterligere sammenhenger mellom etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene.

Analysene våre viser at samtlige teammedlemmer på tvers av teamene vi undersøkte opplever et høyt nivå av psykologisk trygghet i teamene. I tråd med tidligere forskning på psykologisk trygghet i prosjektteam (Edmondson, 1999), er det derimot flere indikasjoner på at det er hensiktsmessig å konseptualisere psykologisk trygghet på teamnivå. Resultatene våre viser i den forbindelse at positive oppfatninger om samarbeidet i teamet, opplevelse av lav mellommenneskelig risiko og utøvelse av læringsatferd betegnes av teammedlemmene som å gjelde teamet som en enhet. Til tross for at casestudien har blitt avgrenset til å ikke undersøke tidligere eller eksterne forhold ved prosjektteamene, viser resultatene likevel at enkelte teammedlemmer har nølt med å uttrykke seg og bidra til samarbeidet i tidligere prosjektsamarbeid. I tilfellene der enkelte teammedlemmer gir uttrykk for at de opplevde en viss mellommenneskelig risiko for å uttrykke seg i etableringsfasen av prosjektteamet, viser funnene slik tidligere nevnt at dette ble dempet over tid. Samlet sett er dette i tråd med tidligere forskning (Edmondson, 1999) om at psykologisk trygghet er en fremvoksende egenskap som kan variere på tvers av team.

6.3 Forholdet mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid

Velfungerende teamarbeid har blitt presentert som at team er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter (Sverdrup, 2014). Den øvrige diskusjonen har, i motsetning til perspektivene som vektlegger strukturelle faktorer (Campion et al., 1993; Goodman et al., 1987; Hackman, 1987; McGrath, 1984, 1986), vist at mellommenneskelige faktorer som etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam er viktig for velfungerende teamarbeid. Funnene viser i den forbindelse at etablering av relasjoner i prosjektteamene henger sammen med at teammedlemmene er i stand til å uttrykke seg og bidra til samarbeidet. Dette kan ses i sammenheng med kommunikasjon for effektivt samarbeid og koordinering av bidrag for å nå teamets felles mål. Casestudien illustrerer videre at den teknologiske utviklingen har ført til at også samlokaliserte team ofte benytter seg av digitale kommunikasjonsmedier for å samarbeide og koordinere sine aktiviteter. Slik det fremkommer i analysene, benytter prosjektteamene seg av samlokalisering for å kommunisere gjennom sosiale interaksjoner. Teammedlemmenes responser illustrerer i den forbindelse at formelle møter brukes for å diskutere formelle prosedyrer og prosesser for planlegging og gjennomføring av prosjektene. Valget av slike planlagte møter som en formell kommunikasjonskanal, kan tyde på at

teammedlemmene opplever synkroniteten ved sosiale interaksjoner som egnet for å håndtere komplekse budskap og diskusjoner for å oppnå felles enighet om avgjørelser i prosjektene. Funnene viser at dette henger sammen med egenskapene ved synkrone kommunikasjonsmedier (Dennis et al., 2008), som følge av at sosiale interaksjoner gir teammedlemmene mulighet til å stille hverandre spørsmål, komme med innspill og oppklare misforståelser i sanntid for å oppnå felles enighet. Resultatene våre viser at teammedlemmene opplever fysisk tilstedeværelse som viktig for velfungerende teamarbeid (Sverdrup, 2014). Analysene illustrerer i den forbindelse at sosiale interaksjoner henger sammen med at prosjektteamene er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter på en effektiv måte. En mulig forklaring på denne tendensen i datamaterialet, kan være at sosiale interaksjoner tillater overføring av non-verbale hint slik som toneleie, kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Ifølge Nielsen og Kvale (1999) gir dette flere måter å tolke andre teammedlemmers budskap og reaksjoner på. Resultatene våre viser i den forbindelse at sosiale interaksjoner benyttes i tilfeller der teammedlemmene ønsker å unngå misforståelser i kommunikasjonen om prosjektsamarbeidet. En mulig forklaring på dette, kan være at synkronitet og overføring av non-verbale hint danner grunnlag for at medlemmene i større grad evner å oppklare misforståelser før de blir for store. Slik det fremkommer i våre analyser, henger dette sammen med at det ikke skapes negative reaksjoner og oppfatninger blant medlemmene om samarbeidet. Resultatene viser videre at “vellykket” kommunikasjon, i betydningen av at medlemmene oppnår felles enighet og forståelse, spiller en viktig rolle for at de har positive oppfatninger av samarbeidet og er i stand til å koordinere med de andre medlemmene i prosjektteamet. Dette kan tenkes å være av særlig betydning i forbindelse med avgjørelser om prosjektarbeidet som er i tråd med teammedlemmenes forpliktelser overfor den kommunale etaten. Analysene våre viser i den forbindelse at prosjektteamene er i stand til å kommunisere komplekse budskap på en effektiv måte gjennom sosiale interaksjoner som en formell kommunikasjonskanal.

Samtlige teammedlemmer forteller samtidig at den formelle møteformen har utviklet seg fra å være relativt fast og hyppig til å bære preg av behovsstyring, noe flere gir uttrykk for at oppleves som en effektiv tilnærming til prosjektsamarbeidet. Funnene viser også at behovsstyringen av møter forutsetter at teammedlemmene har gjensidige oppfatninger av at teamarbeidet er velfungerende, i betydningen av at de har tiltro til og føler seg trygge på at medlemmene evner å samarbeide og koordinere sine bidrag utenom disse møtene. Analysene viser at dette trolig henger sammen med at prosjektteamene over tid har etablert gjensidig tillit mellom medlemmene og et klima preget av psykologisk trygghet. Resultatene viser i den forbindelse at

teammedlemmene har gjensidig kompetansetillit til at de andre medlemmene har den nødvendige kompetansen til å løse sine respektive oppgaver. Analysene viser samtidig at etablering av vennskapelig tillit henger sammen med forventninger om at teammedlemmene innrømmer usikkerheter og fremviser velvilje overfor de andre medlemmene i forbindelse med uklarheter eller utfordringer som oppstår i prosjektene. Kombinert med felles oppfatninger av at det oppleves som trygt å si sin mening, gi tilbakemeldinger, be om hjelp og håndtere utfordringer, kan dette være en mulig forklaring på at medlemmene ikke opplever å ha et behov for å organisere hyppigere møter med “kjerneteamet”. Analysene viser derfor at etablering av tillit og psykologisk trygghet henger sammen med felles oppfatninger blant medlemmene av at teamarbeidet er velfungerende. Det kommer til uttrykk i resultatene våre som at prosjektteamene er i stand til å samarbeide og koordinere sine bidrag og håndtere utfordringer på en effektiv og produktiv måte, også utenom de formelle møtene. Analysene har videre vist at prosjektteamene ofte benytter seg av spontane sosiale interaksjoner for uformell kommunikasjon internt i prosjektteamene. Funnene illustrerer i den forbindelse at samtlige av teammedlemmene opplever spontan kommunikasjon som en viktig del av koordinering i samarbeidet mellom medlemmene. Slik det fremkommer i analysene, illustrerer flere av teammedlemmenes responser at de benytter seg av samlokalisering for å jevnlig oppsøke hverandre på kontoret eller på gangen. Sosiale interaksjoner fremstår i den forbindelse som en viktig uformell kommunikasjonskanal for at teammedlemmene holder seg oppdatert på hverandres aktiviteter, foretar korte avklaringer og kommer med uforpliktende ideer og forslag til prosjektarbeidet. Funnene viser derfor at bruken av spontane sosiale interaksjoner i prosjektteamene er i tråd med Kaufmann og Kaufmann (2015) sin beskrivelse av formålet med uformelle kommunikasjonskanaler. Analysene illustrerer videre at jevnlig sosiale interaksjoner oppleves som en effektiv kommunikasjonskanal for fortløpende koordinering av medlemmenes aktiviteter i prosjektarbeidene. Resultatene viser derfor at korte og spontane møter mellom teammedlemmene oppfattes som tilstrekkelig for at prosjektteamene skal være i stand til å opprettholde nødvendig kommunikasjonsflyt utenom formelle møter.

Funnene viser i tråd med tidligere forskning (Martins et al., 2004; Rockmann & Northcraft, 2008) at uformell kommunikasjon gjennom sosiale interaksjoner oppleves som en betydningsfull kommunikasjonskanal for å utvikle og opprettholde relasjoner mellom teammedlemmene. En mulig forklaring på denne tendensen kan være at sosiale interaksjoner tillater overføring av non-verbale hint som, i tillegg til de tidligere nevnte egenskapene, også formidler tegn på tillit slik som varme og oppmerksomhet (Henttonen et al., 2005; Jarvenpaa et

al., 1998). Analysene illustrerer i den forbindelse at jevnlig sosiale interaksjoner henger sammen med at det etableres tillitsfulle og trygge relasjoner i prosjektteamene som preges av respekt, åpenhet og ærlighet. Resultatene våre viser også at spontane sosiale interaksjoner benyttes som en uformell kommunikasjonskanal for uforpliktende samtaler med en spøkefull tone. Dette henger trolig sammen med at teammedlemmene utvikler gjensidige oppfatninger av at klima i de ulike prosjektteamene preges av åpenhet, og derfor opplever lavere mellommenneskelige risiko for å uttrykke seg og bidra til teamet. Funnene våre viser, i samsvar med kjennetegn på psykologisk trygghet (Edmondson, 2004), at uttalelser og bidrag blir verdsatt og møtt med velvilje av de andre medlemmene. Analysene viser også at spontane sosiale interaksjoner har en viktig funksjon for at teammedlemmene utvikler gjensidige positive forventninger knyttet til hvordan andre medlemmer reagerer på budskap som kommuniseres. Sosiale interaksjoner legger derfor til rette for at teammedlemmene raskere kan justere sine responser for å sikre felles forståelse av budskapene som kommuniseres, og således oppnå mer effektiv kommunikasjonsflyt. Fravær av negative eller ydmykende reaksjoner fra andre medlemmer henger derfor sammen med at teammedlemmene er i stand til å kommunisere eventuelle usikkerheter ved egen kompetanse og budskap som oppleves som sensitive eller personlige. Resultatene våre viser at det er en sammenheng mellom at sosiale interaksjoner ikke lagres over tid, og at denne uformelle kommunikasjonskanalen oppfattes som et mindre offisielt og mer fortrolig kommunikasjonsmedium for uformelle budskap. Funnene våre er derfor i tråd med egenskapene ved sosiale interaksjoner (Dennis et al., 2008) og perspektivene på uformelle kommunikasjonskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Analysene våre viser at prosjektteamenes bruk av sosiale interaksjoner reflekterer at prosjektteamene er samlokalisert. Samtidig oppgir samtlige av teammedlemmene, slik tidligere nevnt, at omtrent halvparten av den interne kommunikasjonen foregår gjennom digitale kommunikasjonsmedier. Funnene viser at den digitale og formelle kommunikasjonen i prosjektteamene ofte innebærer at teammedlemmene dokumenterer og verifiserer arbeidet med sine respektive ansvarsområder. Slik det fremkommer i analysene våre, benyttes digital kommunikasjon for å oppsummere viktige avgjørelser om prosjektenes status og fremgang fra formelle møter, og for å koordinere det videre prosjektsamarbeidet utenom formelle møter. Funnene våre tyder på at dette henger sammen med formålene og egenskapene ved skriftlig digital kommunikasjon. Som følge av at skriftlig digital kommunikasjon benyttes for effektiv formidling av informasjon om formelle prosesser og prosedyrer i prosjektene, henger dette sammen med at prosjektteamene er i stand til å koordinere sine bidrag utenom formelle møter.

Dette kan ses i forbindelse med at asynkrone kommunikasjonsmedier oppleves av prosjektteamene som å være et egnet medium for å dokumentere prosjektarbeidet som er i tråd med teammedlemmenes forpliktelser. I tråd med (Dennis et al., 2008) tillater asynkrone kommunikasjonsmedier også betenkningstid og rom for å vurdere formuleringer av kompleks informasjon om arbeidet med medlemmenes ansvarsområder. Prosjektteamenes valg av skriftlige digitale kommunikasjonsmedier for å dokumentere arbeidet med prosjektene kan dermed henge sammen med asynkronitet ved medier som e-post. Prosjektteamenes bruk av digitale kommunikasjonsmedier reflekteres videre av egenskapene ved asynkrone kommunikasjonsmedier. Slik det fremkommer i analysene våre, opplever enkelte av teammedlemmene digital kommunikasjon som mindre kritisk, viktig og personlig. Dette kan på den ene siden forklares av at det i mindre grad kreves umiddelbar respons når teammedlemmene ikke kommuniserer i sanntid, og at de således kan oppleve en lavere forpliktelse til å svare umiddelbart sammenliknet med fysisk nærvær. Det kan på den andre siden argumenteres for at fravær av fysisk tilstedeværelse og sosial informasjon som er iboende i non-verbale hint henger sammen med at teammedlemmene opplever denne kommunikasjonen som mindre personlig. Resultatene viser derfor at bruken av digital kommunikasjon i prosjektteamene gjøres med utgangspunkt i Dennis et al. (2008) sine perspektiver på kommunikasjonsbehov og vurdering av egnethet ved egenskapene til asynkrone medier. Funnene våre viser samtidig prosjektteamene benytter seg av digitale kommunikasjonsmedier på en måte som er i tråd med Kaufmann og Kaufmann (2015) sine beskrivelser av formålet med formelle kommunikasjonskanaler.

Analysene våre viser i samsvar med Nielsen og Kvale (1999) at kommunikasjon gjennom asynkrone digitale medier for formelle formål hovedsakelig er forbeholdt det som vurderes som arkivverdig informasjon og dokumentasjon av formelle prosedyrer. Det kan vurderes som en forutsetning for prosjektarbeidet at teammedlemmenes bidrag dokumenteres og lagres på tvers av grenser for tid og rom. Dette kan ses i sammenheng med prosjektteamenes bruk av asynkrone kommunikasjonsmedier for velfungerende teamarbeid, ettersom prosjektteamene blir i stand til å koordinere sine aktiviteter og til slutt overlevere det endelige prosjektet til driftsavdelingen. Analysene viser derfor at asynkron kommunikasjon gjennom formelle kommunikasjonskanaler har en noe offisiell hensikt, fordi det er av betydning for prosjektene som teamene er satt til å gjennomføre av den kommunale etaten. Flere av teammedlemmenes responser illustrerer i den forbindelse at asynkron digital kommunikasjon oppleves som forpliktende, i form av at teammedlemmene føler at de må stå for formuleringene og forslagene de kommer med.

Funnene indikerer i tråd med Kaufmann og Kaufmann (2015) at dette henger sammen med at enkelte teammedlemmer gir uttrykk for at de fremviser en noe større forsiktighet med å komme med ideer og meninger gjennom formelle kommunikasjonskanaler. En annen mulig forklaring på denne tendensen i datamaterialet, kan være at teammedlemmene har tidligere erfaringer med misforståelser gjennom asynkrone kommunikasjonsmedier. Dette sammenfaller med Dennis et al. (2008) sine perspektiver, der erfaringer med manglende felles forståelse gjennom digitale kommunikasjonsmedier henger sammen med at teammedlemmene vurderer asynkrone medier som mer egnet for å formidle informasjon heller enn å oppnå felles enighet. Analysene våre viser i den forbindelse at teammedlemmene opplever at mangel på non-verbale hint gjør det vanskeligere å respondere på budskap som er komplekse eller der det er skjønn involvert. Denne tendensen henger også sammen med at teammedlemmene oppgir at asynkrone kommunikasjonsmedier er mindre egnet i slike tilfeller. En mulig forklaring på denne tendensen i datamaterialet kan i samsvar med Dennis et al. (2008) sine perspektiver også være at synkroniteten ved sosiale interaksjoner innebærer at det overføres non-verbale hint, noe som krever lavere innsats fra teammedlemmene for å tolke budskapene som utveksles. Funnene våre viser videre at teammedlemmene opplever formell kommunikasjon gjennom asynkrone kommunikasjonsmedier som mer forpliktende når det kommer til formulering av budskap. Analysene våre tyder samtidig på at flere medlemmer gir uttrykk for en lavere forpliktelse til å respondere på slike henvendelser, sammenliknet med kommunikasjonsmedier med høyere synkronitet. Dette er i tråd med perspektivene som hevder at kommunikasjonsmedier med lavere synkronitet gjør det mer utfordrende å forsikre om deltakelse fra andre medlemmer (Henttonen et al., 2005; Levin & Rolfsen, 2015). Ifølge perspektivene til Robert et al. (2009) henger dette sammen med en opplevelse av høyere mellommenneskelig risiko for samarbeid. Prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier ser imidlertid ut til å henge sammen med at teammedlemmene ikke gir uttrykk for at de opplever risiko eller usikkerhet knyttet til andre medlemmers deltakelse og bidrag. Flere av teammedlemmenes responser illustrerer i den forbindelse at de responderer raskere gjennom kommunikasjonsmedier med høyere synkronitet, og at de utover dette kategoriserer henvendelser gjennom asynkrone kommunikasjonsmedier med utgangspunkt i det som oppleves som å kreve umiddelbar respons. Kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier henger derfor sammen med at teammedlemmene opplever at de får det de trenger, både av prosjektrelatert og relasjonsfokusert kommunikasjon.

Slik det fremkommer i analysene, benytter prosjektteamene seg også av ulike kommunikasjonsmedier for å kommunisere gjennom uformelle kommunikasjonskanaler. Analysene viser i den forbindelse at teammedlemmene ofte benytter seg av spontane sosiale interaksjoner og direktemeldinger for tilnærmet samme kommunikasjonsbehov, der innholdet i kommunikasjonen gjennom disse ulike mediene i stor grad oppleves som overlappende. Funnene illustrerer i tråd med Kaufmann og Kaufmann (2015) at flere av teammedlemmene benytter seg av disse mediene når de ønsker å formidle ufullstendige meninger og ideer på en uforpliktende måte. Resultatene viser samtidig at teammedlemmene i tillegg benytter seg av uformelle kommunikasjonskanaler gjennom spontane sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier når de ønsker å signalisere et behov for korte og umiddelbare avklaringer om avgjørelser i prosjektet. Analysene våre viser dermed at teammedlemmene også benytter seg av uformelle kommunikasjonskanaler for effektiv kommunikasjon av informasjon som er av betydning for prosjektet. Denne tendensen i datamaterialet avviker fra Kaufmann og Kaufmann (2015) perspektiver, som hevder at kommunikasjon som er av betydning for prosjektarbeidet kommuniseres gjennom formelle kanaler.

Analysene viser i tråd med Dennis et al. (2008) sine perspektiver på mediesynkronitet, at flere av teammedlemmene opplever at prioritering av respons gjennom ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med synkroniteten ved mediene som benyttes i prosjektteamene. Funnene viser i den forbindelse at direktemeldinger oppleves som å ligge et sted midt mellom sosiale interaksjoner og asynkrone digitale kommunikasjonsmedier når det kommer til prioritering av respons. Slik det fremkommer i analysene, kan prioritering av respons på direktemeldinger fremfor asynkrone kommunikasjonsmedier som e-post henge sammen med at direktemeldinger tillater kommunikasjon i tilnærmet sanntid. Analysene illustrerer samtidig at det er noe forskjell ved prosjektteamenes bruk av sosiale interaksjoner og direktemeldinger for uformell kommunikasjon. Funnene våre viser i den forbindelse at de fleste teammedlemmene ikke gir uttrykk for at de benytter seg av direktemeldinger for mer utbroderende diskusjoner og koordinering av aktiviteter på samme måte som ved sosiale interaksjoner. Resultatene våre tyder derfor på å være i tråd med Dennis et al. (2008) sine perspektiver, ettersom begrensninger knyttet til mangel på non-verbale hint henger sammen med at prioriteringen av umiddelbar respons oppleves som lavere når teammedlemmene ikke er fysisk til stede overfor hverandre. En annen forskjell mellom disse to uformelle kommunikasjonskanalene, er at flere av teammedlemmene opplever at direktemeldinger har en begrenset funksjon når det kommer til hensikten om å utvikle relasjoner mellom

teammedlemmene. Dette henger trolig sammen med opplevelsen av at mellommenneskelig risiko er høyere ved bruk av digitale kommunikasjonsmedier (Robert et al., 2009), ettersom analysene viser at non-verbale hint spiller en stor rolle for å tolke budskap og reaksjoner fra andre teammedlemmer. En annen mulig forklaring på denne tendensen i datamaterialet kan samtidig være at prosjektteamene er vant til å utvikle relasjoner gjennom sosiale interaksjoner, der samlokaliseringen av medlemmene legger til rette for dette. Analysene viser i den forbindelse at samtlige teammedlemmer også foretrekker å utvikle kjennskap og håndtere diskusjoner gjennom sosiale interaksjoner. Ifølge Jarvenpaa og Staples (2000), kan det tenkes at digitale kommunikasjonsmedier hadde blitt benyttet oftere for å utvikle relasjoner mellom medlemmene dersom de hadde vært vant til å avhenge av digitale kommunikasjonsmedier fra etableringsfasen. De fant en sammenheng mellom hvor komfortable individer er med å bruke digitale kommunikasjonsmedier og den faktiske bruken av slike medier for å samarbeide og formidle informasjon. Analysene viser i samsvar med Dennis et al. (2008) at de fleste teammedlemmene er mest komfortable med å bruke asynkrone digitale kommunikasjonsmedier for formidlingsprosesser. Teammedlemmenes responser illustrerer videre at tanken på fraværet av sosiale interaksjoner assosieres med lavere effektivitet og kvalitet på teamarbeidet, der utvikling av tillit og trygge relasjoner for å bidra til samarbeidet oppleves som en særskilt utfordring. Det kan samtidig tenkes at teammedlemmene også ville vært komfortable med og i stand til å utvikle relasjoner til hverandre gjennom bruk av digitale kommunikasjonsmedier i etableringsfasen, dersom forholdene ikke hadde vært tilrettelagt for sosiale interaksjoner. Analysene viser i den forbindelse at flere av teammedlemmene opplever at sosiale interaksjoner spiller en viktig rolle for å utvikle åpne og ærlige relasjoner, der budskap som kommuniserer sårbarhet eller en spøkefull tone oppleves som mindre egnet for asynkrone digitale kommunikasjonsmedier. En mulig forklaring på denne tendensen i datamaterialet kan derfor være at den opplevde brukervennligheten ved digitale kommunikasjonsmedier for å utvikle relasjoner oppleves som lavere, med hensyn til synkronitet og rikhet på non-verbale hint. Funnene våre er derfor i tråd med perspektivene til Parlamis og Dibble (2019), ettersom digitale kommunikasjonsmedier ofte blir valgt bort for å utvikle og etablere relasjoner som følge av at sosiale interaksjoner er tilgjengelig for prosjektteamene.

Analysene våre viser samtidig at teammedlemmene ikke opplever det som risikofyllt å opprettholde relasjoner med andre medlemmer gjennom digitale uformelle kommunikasjonskanaler. Det kan være flere forklaringer på dette. En mulig forklaring på denne tendensen kan være at etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene henger

sammen med at det ifølge Robert et al. (2009) oppleves som mindre risikofylt å kommunisere gjennom digitale kommunikasjonsmedier. En alternativ forklaring kan også være at teammedlemmenes oppfatninger av ulike medier ifølge Burke, Aytes, Chidambaram og Johnson (1999) ikke er konstante, og derfor kan henge sammen med at teammedlemmene over tid blir mer komfortable med å bruke digitale kommunikasjonsmedier som ikke tillater overføring av non-verbale hint. Analysene illustrerer i den forbindelse et interessant aspekt ved responsene fra medlemmene i team C, ettersom vi intervjuet dem på et tidspunkt der de ikke hadde mulighet for sosiale interaksjoner mellom medlemmene. Responsene fra dette prosjektteamet er i tråd med perspektivene til Burke et al. (1999), som følge av at medlemmene opplever det som en vanesak å bli komfortable med å kommunisere budskap gjennom digitale kommunikasjonsmedier som de ellers ville benyttet sosiale interaksjoner for. Ettersom vi ikke har undersøkt prosjektteamene fra etableringsfasen og at forholdene er lagt til rette for utvikling av relasjoner gjennom sosiale interaksjoner, har vi ikke grunnlag for å belyse om teamene ville etablert tillit og psykologisk trygghet på andre måter dersom de bare kunne kommunisert digitalt. Resultatene våre er derfor i tråd med Parlamis og Dibble (2019), ettersom prosjektteamene kombinerer ulike kommunikasjonsmedier for å balansere de opplevde styrkene og svakhetene som er iboende i mediens egenskaper. Analysene viser i den forbindelse at kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med at teamene er i stand til å formidle informasjon på en effektiv måte gjennom digitale kommunikasjonsmedier, samtidig som de oppnår enighet i viktige beslutninger og diskusjoner gjennom sosiale interaksjoner. Funnene våre viser derfor, i tråd med Dennis et al. (2008), at prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med at de oppnår både formidlings- og konvergensprosesser i prosjektarbeidet. Resultatene våre viser i den forbindelse at sosiale interaksjoner spiller en viktig rolle for at prosjektteamene skal være i stand til å benytte seg av kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier for velfungerende teamarbeid. En mulig forklaring på dette er at prosjektteamene har utviklet relasjoner gjennom sosiale interaksjoner, slik at medlemmene overkommer mellommenneskelig risiko for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet gjennom digitale kommunikasjonsmedier. Analysene våre viser derfor at etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene henger sammen med at medlemmene ikke opplever noen betydelig risiko knyttet til at omtrent halvparten av den interne kommunikasjonen i prosjektteamene foregår gjennom digitale kommunikasjonsmedier. Slik det fremkommer i våre resultater, henger bruken av ulike kommunikasjonsmedier derfor sammen med at prosjektteamene er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter for å

gjennomføre prosjektene, i tråd med Sverdrup (2014) sitt perspektiv på velfungerende teamarbeid.

6.4 Forholdet mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier

Det teoretiske rammeverket har presentert tillit og psykologisk trygghet som relaterte fenomener. Begge fenomenene omfatter mellommenneskelige og psykologiske tilstander som innebærer oppfatning av risiko eller sårbarhet, og beslutninger som tas for å minimere negative konsekvenser av egen atferd (Mayer et al, 1995; Edmondson, 2004, 1999). I dette avsluttende delkapitlet vil vi samle og sammenfatte diskusjonskapitlene, der vi har tatt for oss forskningsspørsmålene for å diskutere problemstillingen “hvordan etableres tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier?”. I den forbindelse vil vi diskutere hvordan tillit og psykologisk trygghet etableres i prosjektteamene, og se dette i sammenheng med prosjektteamenes beslutninger av å benytte seg av ulike kommunikasjonsmedier.

Analysene og diskusjonen i delkapittel 6.3 har i tråd med tidligere forskning (Mayer et al., 1995; Robert et al., 2009) vist at bruken av digitale kommunikasjonsmedier henger sammen med det opplevde nivået av risiko i en kommunikasjonssituasjon. Analysene og den øvrige diskusjonen viser derfor at prosjektteamenes bruk av digital kommunikasjon henger sammen med at det skapes annen dynamikk for samarbeid og kommunikasjon, og at dette endrer forutsetningene for etablering av tillit. En mulig forklaring på dette kan være at intensjoner og atferd som fremviser tillit, slik som varme og oppmerksomhet, vanskeligere lar seg overføre gjennom digitale kommunikasjonsmedier (Henttonen et al., 2005; Jarvenpaa et al., 1998). Funnene viser at prosjektteamenes samlokalisering, slik tidligere nevnt, henger sammen med at de sjelden benytter seg av digitale kommunikasjonsmedier som tillater videooverføring. Dette innebærer at sosiale interaksjoner er det kommunikasjonsmediet som i størst grad tillater overføring av non-verbale hint i prosjektteamenes interne kommunikasjon. Analysene viser i den forbindelse at prosjektteamene opplever sosiale interaksjoner som mest egnet for å etablere tillit mellom teammedlemmene. Funnene illustrerer videre at bruken av formelle møter og spontane sosiale interaksjoner gir teammedlemmene mulighet for å demonstrere sin kompetanse og fremvise atferd som åpenhet, ærlighet og velvilje til å bidra i teamarbeidet.

Analysene viser også at teammedlemmene utvikler spontane forventninger om at andre medlemmer kan bidra til samarbeidet gjennom antagelser om kjennskap til roller i teamet og rykter om kompetanse. Funnene våre viser at disse blir innfridd på en slik måte at teammedlemmene oppfører seg som om tillit er til stede fra start og ønsker å opprettholde relasjoner for samarbeid (Krebs et al., 2006). Analysene viser derfor, i tråd med tidligere forskning (Abrams et al., 2003; Germain, 2011), at jevnlig sosiale interaksjoner gir teammedlemmene mulighet til å utvikle personlig kjennskap og tilstrekkelige forventninger til hverandre for at tillit mellom medlemmene opprettholdes. Resultatene våre er også i tråd med perspektivene som hevder at personlig kontakt gjennom sosiale interaksjoner spiller en viktig rolle for å utvikle relasjoner for velfungerende teamarbeid (Breuer, Hüffmeier, F. & Hertel, 2019; Handy, 1995; Orbell & Dawes, 1991; Sverdrup, 2014), på en slik måte at teammedlemmene er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter. I tråd med disse perspektivene, viser funnene våre også at prosjektteamene benytter seg mest av sosiale interaksjoner i de innledende fasene av samarbeidet. Funnene viser i denne sammenheng at jevnlig formelle møter som er forbeholdt “kjerneteamet” og hyppige spontane sosiale interaksjoner utenom disse møtene henger sammen med at teammedlemmene opplever at tillit raskt blir utviklet. En mulig forklaring på dette, kan være at bruken av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med utvikling av forskjellige former for tillit mellom medlemmene. Analysene våre viser at oppstartsmøter og andre formelle møter gir prosjektteamene mulighet for oppgaverelatert kommunikasjon, samtidig som uformelle sosiale interaksjoner gir muligheter for utvikling av sosiale og emosjonelle tilknytninger mellom medlemmene. Dette henger sammen med at det raskt ble utviklet kompetansetillit og vennskapelig tillit mellom medlemmene, ettersom funnene indikerer at det var tilstrekkelige kilder tilgjengelig for at medlemmene utviklet slike forventninger til hverandre. Analysene våre er derfor i tråd med Henttonen et al. (2005) sine perspektiver, som hevder at utvikling av mellommenneskelige kilder til tillit henger sammen med kommunikasjonsmåtene som benyttes i team. De hevder videre at team som benytter seg av sosiale interaksjoner etablerer tillit raskere i de innledende fasene av teamarbeidet. Funnene våre viser i tråd med dette at kombinasjonen av uformell kommunikasjon og oppgaverelatert kommunikasjon i prosjektteamenes innledende faser henger sammen med at medlemmene raskt etablerte mellommenneskelige til hverandre. Analysene våre viser samtidig at kompetansetillit synes å være noe mer fremtredende enn vennskapelig tillit i informantenes responser. En mulig forklaring på denne tendensen i datamaterialet kan være at omtrent halvparten av den interne kommunikasjonen i prosjektteamene foregår gjennom digitale kommunikasjonsmedier. Utover vennskapelige

kilder til tillit som er mest tilgjengelig i sosiale interaksjoner, kan det derfor tenkes at medlemmene også har stor tilgang på kompetansebaserte kilder til tillit, ettersom digitale kommunikasjonsmedier hovedsakelig benyttes av prosjektteamene for oppgaverelatert kommunikasjon. Funnene våre viser i den forbindelse at jevnlig sosiale interaksjoner henger sammen med etablering av vennskapelig tillit, og at digitale kommunikasjonsmedier henger sammen med etablering av kompetansetillit mellom medlemmene. Forholdet mellom sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier for utvikling av mellommenneskelige kilder til tillit synes derfor å være i tråd med tidligere forskning (Henttonen et al., 2005; Kirkman et al., 2000). Resultatene viser videre at en tilnærmet lik fordeling av kommunikasjon gjennom sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier kommer til uttrykk ved at teammedlemmene etablerer og opprettholder begge disse formene for tillit. Indikasjonen på at kompetansetillit likevel er noe mer fremtredende i teammedlemmenes responser, kan samtidig forklares av at prosjektteamene befant seg i prosjektfaser som var preget av digital kommunikasjon om prosjektarbeidet i “kjerneteamet” og formelle møter med interne og eksterne aktører i perioden vi intervjuet teamene. Det kan derfor tenkes at oppgaverelatert kommunikasjon var noe mer dominerende på dette tidspunktet, og at teammedlemmene derfor oftere ga uttrykk for kompetansebaserte forventninger til hverandre. Utover etableringen av mellommenneskelige kilder til tillit mellom medlemmene med utgangspunkt i vennskap og kompetanse, viser analysene samtidig at kun enkelte teammedlemmer trekker frem forpliktelsesbaserte kilder til tillit. En mulig forklaring på denne tendensen i datamaterialet, utover diskusjonen i delkapittel 6.2, kan være at medlemmene ikke opplever noen betydelig risiko for at andre medlemmer i teamet ikke dokumenterer og leverer sine bidrag i tide. Dette kan også ses i sammenheng med at digitale kommunikasjonsmedier gir medlemmene mulighet til å effektivt dokumentere arbeidet sitt, på en slik måte at teammedlemmene er i stand til å holde oversikt over at medlemmene innfrir sine kontraktmessige forpliktelser i prosjektet.

Resultatene våre viser at tillit er et komplekst fenomen som i tråd med Chiochio og Essiembre (2009) skaper ulike forutsetninger og har ulike betydninger i en teamkontekst. Analysene våre viser at de ulike formene for tillit spiller en viktig rolle for prosjektarbeidet. Funnene illustrerer at kompetansetillit er viktig for at teammedlemmene har tillit til at andre medlemmer er troverdige i sine innspill og at bidragene til prosjektet er riktige. Funnene viser videre at forpliktelsestillit henger sammen med at medlemmene har tillit til at andre medlemmer leverer arbeidet sitt innen fristene og at det er i tråd med ansvarsområdene deres. Funnene viser også at vennskapelig tillit er viktig for at medlemmene verdsetter hverandres bidrag og at de innstilt

på å samarbeide og hjelpe hverandre ved behov. Analysene illustrerer derfor at etablering av tillit spiller en stor rolle for løsningen av de komplekse prosjektene som teamene jobber med. Dette er i samsvar med perspektivene som hevder at etablering av tillit henger sammen med effektivitet og produktivitet i samarbeid (Blöbaum, 2016; Breuer et al., 2019; Madhok, 1995; Tschannen-Moran & Hoy, 2000), ettersom teammedlemmenes responser reflekterer at de ikke blir avventede med å bidra til samarbeidet. Analysene illustrerer således, slik tidligere nevnt, at etablering av tillit i prosjektteamene henger sammen med etablering av psykologisk trygghet. Funnene viser i tråd med Edmondson (2004) at felles erfaringer i prosjektteamene om at medlemmene ikke blir møtt med avvisende, ydmykende eller straffende reaksjoner for å uttrykke seg, henger sammen med at de over tid utvikler felles oppfatninger av det er trygt å bidra til samarbeidet. Analysene tyder videre på at sosiale interaksjoner spiller en viktig rolle for at psykologisk trygghet har blitt etablert i prosjektteamene, ettersom dette mediet oppleves av teammedlemmene som mest egnet for å tolke andre teammedlemmers reaksjoner og oppfatninger. Resultatene illustrerer i den forbindelse at medlemmene fremhever kommunikasjon gjennom uformelle sosiale interaksjoner som viktig for at de har positive oppfatninger om at samarbeidet er velfungerende. Dette belyser et interessant aspekt ved de konseptuelle forskjellene mellom tillit og psykologisk trygghet, når det kommer til tidsrammen for teammedlemmenes vurdering av mellommenneskelig risiko ved å engasjere seg i visse handlinger (Edmondson, 2004). Slik det fremkommer i analysene, tyder det på at teammedlemmene utvikler tillitsforventninger ved å vurdere konsekvensene av egne handlinger over en lengre tidsperiode. “Vellykkede” sosiale interaksjoner, der medlemmene gjentatte ganger opplever felles forståelse, henger sammen med etablering av gjensidige tillitsoppfatninger. Funnene våre er derfor i samsvar med den langsiktige tidsrammen for vurdering av mellommenneskelig risiko i forbindelse med utvikling av tillit mellom medlemmer (Edmondson, 2004; Mayer et al., 1995). Analysene viser videre at etablering av tillit henger sammen med at medlemmene er i stand til å overkomme de umiddelbare mellommenneskelige risikoene for å uttrykke seg gjennom læringsatferd og bidra i de ulike prosjektteamene. Disse funnene er i tråd med Edmondson (2004) beskrivelse av den kortsiktige tidsrammen ved psykologisk trygghet. Analysene viser i samsvar med Edmondson (2012) at samlokalisering av prosjektteamene legger til rette for at uformelle dynamikker utvikles. Ettersom psykologisk trygghet vanskelig lar seg påvirke av makt eller kontrollmekanismer, indikerer analysene i tråd med Edmondson (2019) sine perspektiver at medlemmenes interesse for å bli kjent og utvikle relasjoner henger sammen med at psykologisk trygghet etableres i prosjektteamene. Jevnlige sosiale interaksjoner mellom teammedlemmene som er preget av

åpenhet, ærlighet, sårbarhet og en spøkefull tone er i denne sammenheng viktig for at teammedlemmene opplever at det er lav terskel for å uttrykke seg og bidra i teamene, også gjennom digitale kommunikasjonsmedier.

Psykologisk trygghet innebærer, slik tidligere nevnt, felles oppfatninger blant medlemmene av at de ikke blir møtt med negative reaksjoner eller oppfatninger når de uttrykker seg. Analysen viser i den forbindelse at sosiale interaksjoner henger sammen med at medlemmene utvikler gjensidige oppfatninger av at det er trygt å bidra til samarbeidet. Dette kan det være ulike forklaringer på. En mulig forklaring på dette er at rikheten og synkroniteten ved sosiale interaksjoner tillater at medlemmene kan tolke den sosiale informasjonen som ligger i non-verbale hint (Nielsen & Kvale, 1999). Funnene våre viser at dette henger sammen med at medlemmene oppnår felles enighet og forståelse, slik at de over tid erfarer at teamarbeidet ikke er preget av negative oppfatninger eller reaksjoner. I tråd med Levin og Rolfsen (2015) og Henttonen et al. (2005) sine perspektiver, kan en relatert forklaring på dette være at synkroniteten og overføringen av non-verbale hint gjør det enklere å kontekstualisere informasjonen i budskapene som utveksles i prosjektteamenes interne kommunikasjon. Dette er også i samsvar med Griffith og Neale (2001) sine perspektiver, som hevder at bruken av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med at medlemmene opplever lav mellommenneskelig risiko i samarbeidet. Funnene våre viser i den forbindelse at bruken av ulike kommunikasjonsmedier tillater at teammedlemmene er i stand til å utvikle ulike former for tillit, slik at de opplever en trygghet i å bidra til samarbeidet og utøve de ulike formene for læringsatferd. Resultatene viser at dette henger sammen med at teammedlemmene er i stand til å håndtere utfordringer, tolke stillhet og raskere forsikre seg om deltakelse fra andre teammedlemmer. Kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier henger derfor sammen med etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene. Betydningen av tillit og psykologisk trygghet illustreres både ved at teamene er i stand til å benytte seg av digitale kommunikasjonsmedier for effektiv koordinering av prosjektarbeidet, og benytte seg av sosiale interaksjoner på en slik måte at de utøver læringsatferd som fører til et produktivt samarbeid.

7 Oppsummering og konklusjon

I denne illustrerende casestudien har vi undersøkt tre prosjektteam for å belyse sammenhengen mellom mellommenneskelige faktorer og bruk av ulike kommunikasjonsmedier for velfungerende teamarbeid. Studiens fokus har vært etablering av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier, henholdsvis sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier. Oppgavens problemstilling har vært som følger: “hvordan etableres tillit og psykologisk trygghet i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier?”. Det teoretiske rammeverket har vært retningsledende for innsamling og analyse av datamaterialet, der diskusjonen av funnene og analysene våre har belyst og besvart forskningsspørsmålene “hva er sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene?” og “hva er sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid?”. I dette kapitlet vil vi først samle og sammenfatte casestudiens hovedfunn og deretter belyse casestudiens bidrag. Avslutningsvis vil vi diskutere studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

7.1 Casestudiens hovedfunn

For å besvare problemstillingen har vi konstruert et teoretisk rammeverk fra ulike fagområder for å belyse mellommenneskelige faktorer i prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier. Med utgangspunkt i valget av prosjektteam som case, har vi benyttet oss av teorier som skiller team fra grupper (Assmann, 2008; Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015) og som belyser hva som kjennetegner prosjektteam som arbeidsform (Blomqvist & Cook, 2018; Cohen & Bailey, 1997; Sydow et al., 2004). Mellommenneskelige faktorer for velfungerende teamarbeid har blitt belyst gjennom psykologiske perspektiver. I den forbindelse har vi benyttet oss av teorier om ulike prosesser (Meyerson et al., 1996; Robert et al., 2009) og kilder til tillit (Lumineau & Malhorta, 2011; Newell et al., 2009) i tillegg til Edmondsons (1999; 2004) perspektiver på psykologisk trygghet i team. For å undersøke prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier, har vi benyttet oss av teoretiske perspektiver på formelle og uformelle kommunikasjonskanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2015) og egenskaper ved kommunikasjonsmedier gjennom mediasynkronitetsteorien (Dennis et al., 2008; Parlamis & Dibble, 2019). Velfungerende teamarbeid har blitt konseptualisert ved hjelp av Sverdrup (2014) sine perspektiver. Videre ble datagrunnlaget til den illustrerende casestudien samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer med 9 informanter i 3 ulike prosjektteam fra en kommunal

etat i Oslo. Datamaterialet fra intervjuene har blitt analysert gjennom retningsledet innholdsanalyse, der vi undersøkte transkripsjonene for å utlede kategorier og analysere funnene opp mot det teoretiske rammeverket.

I kapittel 4 analyserte vi teammedlemmenes responser for å undersøke sammenhengen mellom tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene. Analysene har vist at medlemmene i prosjektteamene utvikler spontan tillit til hverandre med utgangspunkt i kategorier og antagelser om de andre medlemmene. Vi fant at kjennskap til de involverte rollene i prosjektteamene og rykter om kompetanse henger sammen med at medlemmene ønsket å opprettholde relasjoner og utvikle samarbeidet i teamet. Resultatene viste videre at teammedlemmene hovedsakelig etablerte gjensidige tillitsoppfatninger basert på kompetanse og vennskap, der forpliktelsesbaserte kilder til tillit var mindre fremtredende i funnene våre. Diskusjonen har vist at dette kan være som følge av at teamene er ansatt med utgangspunkt i faste kontrakter, der samlokalisering av medlemmer og jevnlig oppgaverelatert kommunikasjon har blitt diskutert som mulige forklaringer på at vennskapelige og kompetansebaserte kilder til tillit er mer fremtredende i samarbeidet. Analysene har videre vist at gjensidige tillitsoppfatninger henger sammen med fravær av avvisende, ydmykende eller straffende reaksjoner fra andre medlemmer i teamet over tid. Teammedlemmenes responser illustrerer derfor at etablering av tillit henger sammen med felles oppfatninger av at det er lav mellommenneskelig risiko for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet i prosjektteamene. Slik det fremkommer i analysene og diskusjonen, fant vi derfor at tillit henger sammen med psykologisk trygghet, ettersom etablering av relasjoner preget av tillit og respekt gjorde at teammedlemmene var i stand til å overkomme opplevelser av mellommenneskelig risiko for å utøve atferd som bidro til prosjektsamarbeidet.

I kapittel 5 undersøkte vi sammenhengen mellom prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier og velfungerende teamarbeid. Analysene har vist at prosjektteamenes bruk av ulike kommunikasjonsmedier henger sammen med kommunikasjonsbehovene i prosjektsamarbeidet. Teammedlemmenes responser illustrerer at de vurderer egnetheten ved bruk av ulike kommunikasjonsmedier i forhold til kommunikasjonsbehov, der egenskapene ved ulike medier henger sammen med kommunikasjonsprosessene som finner sted i prosjektteamene. Vi fant at prosjektteamene benytter seg av formelle møter og asynkrone kommunikasjonsmedier som formelle kommunikasjonskanaler. Teammedlemmenes responser illustrerer at de benytter seg av slike medier for å dokumentere og diskutere formelle prosedyrer

og prosesser i prosjektene som var i tråd med forpliktelser overfor etaten. Slik det har fremkommet i analysene, benytter prosjektteamene seg av uformelle kommunikasjonskanaler i form av spontane sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier med høy synkronitet for å henholdsvis utvikle og opprettholde sosiale relasjoner. Analysene har videre vist at sosiale interaksjoner benyttes for å håndtere diskusjoner og formidle uforpliktende forslag og ideer, der vi fant at digitale kommunikasjonsmedier oppfattes som mindre egnet for dette. Diskusjonen har vist at en mulig forklaring på dette kan være at overføring av non-verbale hint slik som toneleie, kroppsspråk og ansiktsuttrykk er av betydning for å unngå misforståelser eller utvikling av negative reaksjoner og oppfatninger blant medlemmene om samarbeidet. Vi fant i den forbindelse at sosiale interaksjoner i prosjektteamene henger sammen med etablering av relasjoner preget av tillit og respekt, slik at teammedlemmene er i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter. Analysene viste relatert til dette at sosiale interaksjoner henger sammen med at prosjektteamene er i stand til å benytte seg av digitale kommunikasjonsmedier for effektiv og produktiv koordinering og samarbeid om prosjektene. Resultatene våre viser derfor viktigheten av å kombinere sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier for at team skal være i stand til å samarbeide og koordinere sine aktiviteter gjennom ulike kommunikasjonsmedier. Med utgangspunkt i problemstillingen, viste resultatene våre at prosjektteamene utvikler, etablerer og opprettholder ulike former for tillit gjennom at de benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier. Diskusjonene viste videre at dette henger sammen med at prosjektteamene etablerer psykologisk trygghet for å bidra til samarbeidet og koordinere sine bidrag gjennom å utøve de ulike formene for læringsatferd. Casestudien vår illustrerer derfor at kombinasjonen av ulike kommunikasjonsmedier i prosjektteam henger sammen med at prosjektteamene utvikler velfungerende teamarbeid.

7.2 Casestudiens bidrag

Trender i arbeidslivet knyttet til midlertidige team og digitale kommunikasjonsmedier innebærer at prosjektteam som benytter seg av ulike kommunikasjonsmedier blir mer utbredt i arbeidslivet. Denne studien bidrar derfor ved å fokusere på samhandling og utvikling av relasjoner, noe som i stor grad har blitt oversett innenfor forskning (Grant, 2013) og i arbeidslivet (Deloitte, 2019). Casestudien vår bidrar derfor til litteraturen ved å belyse betydningen av tillit og psykologisk trygghet som mellommenneskelige faktorer for at prosjektteam skal være i stand til å benytte seg av ulike kommunikasjonsmedier på en slik måte at samarbeidet blir velfungerende. Casestudien viser dermed at mellommenneskelige faktorer

bør vies større oppmerksomhet, særlig ettersom midlertidig levetid og digitale kommunikasjonsmedier kan skape utfordringer for utvikling av kjennskap, tillit og trygghet mellom medlemmene. Resultatene våre viser samtidig at oppmerksomheten som allerede vies bruk av digitale kommunikasjonsmedier for samarbeid er velbegrunnet, med utgangspunkt i potensialene og utfordringene for velfungerende teamarbeid som belyses i casestudien. Studien vår viser således at tilsvarende oppmerksomhet på mellommenneskelige faktorer kan vurderes som viktig for at team skal være i stand til å utnytte potensialene ved digitale kommunikasjonsmedier for effektivitet og produktivitet. Casestudien vår bidrar derfor til litteraturen ved å belyse hvordan disse trendene henger sammen med at det blir nødvendig å bevege seg forbi tradisjonelle perspektiver på teamarbeid, og benytte seg av innsikt fra andre fagområder for å forstå viktige sammenhenger for å oppnå velfungerende teamarbeid i moderne prosjektteam.

7.3 Casestudiens begrensninger og forslag til videre forskning

Ettersom denne studien har blitt planlagt, gjennomført og skrevet over ett semester, har det lagt noen tidsmessige føringer og begrensninger for hva vi vurderte som gjennomførbart med hensyn til det teoretiske rammeverkets omfang og hvilke metodiske avgjørelser vi foretok. Resultatene våre tyder på at det er flere funn som kan valideres på andre måter gjennom videre forskning, ved å hente inspirasjon fra ulike fagområder på samme måte som vi har gjort.

En begrensning ved casestudien vår, er at vi kun har benyttet oss av semistrukturerte intervju for innsamling av datamateriale. Ettersom intervju innebærer selvrapportering, kan subjektiviteten ved denne metoden kontrolleres ved å sammenlikne intervjudata med data som er hentet inn gjennom andre metoder. Et forslag til videre forskning kan derfor være å benytte seg av flere metoder for innsamling og analyse av datamaterialet, noe som er vanlig i kvalitative casestudier (Yin, 2018). Gjennom observasjoner kan man eksempelvis undersøke om teammedlemmenes responser var i samsvar med deres refleksjoner over egen atferd og opplevelser av prosjektsamarbeidet. Et relatert forslag kan være å benytte seg av metodetriangulering. Kombinasjonen av kvalitative intervju med prosjektteam og spørreskjema til nærmeste leder, kan gi en nærmere undersøkelse av om prosjektteamene også blir oppfattet som velfungerende av andre aktører som er tett på og evaluerer resultatet av prosjektteamenes samarbeid.

Funnene våre tyder på at enkelte teammedlemmer opplever en noe høyere mellommenneskelig risiko for å uttrykke seg og bidra til samarbeidet i de innledende fasene av prosjektarbeidet. Tilbøyeligheten til å stole på andre konseptualiseres ofte som en relativt varig disposisjon for enten tillit eller mistillit overfor andre. Utvikling av tillit er samtidig et resultat av tidligere erfaringer, og varierer derfor i stor grad mellom individer (Hislop, Bosua & Helms, 2018; Robert et al., 2009). Slik påpekt i diskusjonen, kan det derfor være interessant å se på individuelle disposisjoner for utvikling av tillit, og hvordan dette kan henge sammen med etableringen av tillit og psykologisk trygghet i prosjektteamene. Resultatene våre viser likevel at prosjektteamene etablerer tillit og psykologisk trygghet relativt raskt, til tross for at teamenes dynamiske arbeidsform henger sammen med at flere medlemmer ikke hadde tidligere kjennskap til hverandre. Funnene våre indikerer samtidig at utvikling spontan tillit, etablering av tillit og felles oppfatninger av psykologisk trygghet er en prosess. Av denne grunn kan det være interessant å gjennomføre longitudinelle studier, som undersøker utvikling og etablering av tillit og psykologisk trygghet i et prosessperspektiv. I den forbindelse er det evidens som peker på at tillit og psykologisk trygghet endres over tid, etter hvert som individer får mer informasjon om og endrer eller oppdaterer sine oppfatninger om andre (Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou & Shi, 2016; Kramer & Cook, 2004). Et relatert forslag kan derfor være å undersøke betydningen av teams levetid for etablering av tillit og psykologisk trygghet. Tidligere forskning har funnet at team med kortere levetid er tilbøyelige til å oppleve lavere nivå av tillit og psykologisk trygghet. Dette har blitt sett i sammenheng med at teamene ofte får flere negative mellommenneskelige erfaringer slik som konflikt, konkurranse og mistillit mellom medlemmene (Edmondson, 1999). Studier har samtidig vist at team med lenger levetid er tilbøyelige til å erfare høyere nivå av tillit psykologisk trygghet, ettersom de over tid opplever interaksjoner mellom medlemmene som er preget av tillit og respekt (Edmondson, 1999; May, Gilson & Harter, 2004). Tidligere forskning viser samtidig til at det er behov for flere longitudinelle studier som ser på betydningen av teams levetid for interpersonlig dynamikk mellom medlemmene (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Kombinert med at empiriske funn om sammenhengen mellom teams levetid og ulike nivå av psykologisk trygghet ikke er konkluderende (Koopmann et al., 2016), kan longitudinelle studier bidra til en bedre forståelse av hvilken sammenheng dette kan ha for velfungerende teamarbeid.

Funnene våre viser også at flere teammedlemmer opplever det som en vanesak å bli komfortable med å benytte seg av digitale kommunikasjonsmedier for samarbeid og

koordinering i prosjektteamene. Det er samtidig en tendens i datamaterialet knyttet til at samtlige teammedlemmer foretrekker å benytte seg av sosiale interaksjoner for å utvikle relasjoner og håndtere diskusjoner i prosjektteamene. Et annet forslag til videre forskning kan derfor være å gjennomføre komparative studier av prosjektteam som sammenlikner bruken av ulike kommunikasjonsmedier. Et eksempel på dette kan være å se på team som benytter seg av sosiale interaksjoner og digitale kommunikasjonsmedier, og sammenlikne dem med team som utelukkende benytter seg av digitale kommunikasjonsmedier. På denne måten kan man undersøke eventuelle forskjeller mellom hvordan de ulike teamene utvikler og etablerer tillit og psykologisk trygghet for velfungerende teamarbeid. En nærmere undersøkelse av individuelle disposisjoner for valg av ulike kommunikasjonsmedier kan også berike videre forskning på utvikling av tillit og psykologisk trygghet. Forskning har slik tidligere nevnt funnet at bruken av digitale kommunikasjonsmedier henger sammen med hvor vant til og komfortable individer er med slike medier (Burke et al., 1999; Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993; Jarvenpaa & Staples, 2000). Det kan derfor være interessant å undersøke om prosjektteam som avhenger av og er vant til digitale kommunikasjonsmedier opplever lavere nivå av mellommenneskelig risiko, sammenliknet med prosjektteam som har tilgang til og derfor er mest vant til å benytte seg av sosiale interaksjoner.

Som følge av at casestudien ble avgrenset fra å undersøke strukturelle og eksterne forhold utenfor prosjektteamene, kan et forslag være å inkludere dette i videre forskning. Informasjon om administrative prosesser for sammensetning av medlemmer, ressurstilgang, teamleders atferd og ulike prosjektprosesser kan være en interessant innfallsvinkel for å undersøke både strukturelle og mellommenneskelige faktorer for velfungerende teamarbeid. Dette kunne beriket diskusjonen om forholdet mellom betydningen av strukturelle faktorer (Campion et al., 1993; Goodman et al., 1987; Hackman, 1987; McGrath, 1984, 1986) og mellommenneskelige faktorer (Edmondson, 2004; Grant, 2013; Mayer et al., 1995; Sverdrup, 2014) for velfungerende teamarbeid. Som følge av at vi har undersøkt prosjektteam fra en kommunal etat, kan et annet forslag være å gjennomføre en lignende casestudie i privat sektor. Dette kan gi interessant innsikt i om tillit og psykologisk trygghet etableres på andre måter dersom prosjektteamene er en del av en annen organisasjonstruktur, har midlertidige kontrakter og at prosjektene har en annen hensikt eller etableres for andre formål.

8 Litteraturliste

- Abrams, L., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.11851845>
- Afflerbach, T. (2020). *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem*. Cham: Springer International Publishing, Cham.
- Alderfer, C. P. (1977). Organization Development. *Annu. Rev. Psychol.*, 28(1), 197-223. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.28.020177.001213>
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering : veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Baker, G. (2002). The effects of synchronous collaborative technologies on decision making: A study of virtual teams. *Information Resources Management Journal* 15(1), 79-93.
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Belbin, R. M. (1996). *Team roles at work*. Oxford ; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: implications for effective leadership.(The Interface of Leadership and Team Processes). *Group & Organization Management*, 27(1), 14.
- Blomqvist, K. & Cook, K. S. (2018). Swift trust: state-of-the-art and future research directions. I S. B. Sitkin, A.-M. Nienaber & R. H. Searle (Red.), *The Routledge Companion to Trust* (s. 29-49). Routledge.
- Blöbaum, B. (2016). Key factors in the process of trust. On the analysis of trust under digital conditions. I B. Blöbaum (Red.), *Trust and communication in a digitized world: models and concepts of trust research* (1. utg.). Spinger International.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal* 9(2), 27-40.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., F., H. & Hertel, G. (2019). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 1-32.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Burke, K., Aytes, K., Chidambaram, L. & Johnson, J. J. (1999). A Study of Partially Distributed Work Groups: The Impact of Media, Location, and Time on Perceptions and Performance. *Small Group Research*, 30(4), 453-490. <https://doi.org/10.1177/104649649903000404>
- Buvik, M. P. & Rolfsen, M. (2014). Prior ties and trust development in project teams - A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.002>
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. . *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4, 5-16. <https://doi.org/10.7748/nr.4.3.5.s2>
- Chaiken, S., Duckworth, K. L. & Darke, P. (1999). When Parsimony Fails. *Psychological Inquiry*, 10(2), 118-123. <https://doi.org/10.1207/S15327965PL100204>
- Chiocchio, F. & Essiembre, H. (2009). Cohesion and Performance: A Meta-Analytic Review of Disparities Between Project Teams, Production Teams, and Service Teams. *Small Group Research*, 40(4), 382-420. <https://doi.org/10.1177/1046496409335103>

- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J. & Aguinis, H. (2015). Competence- and integrity-based trust in interorganizational relationships: which matters more? *Journal of Management*, 44(3), 919-945.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Los Angeles, California: SAGE Publications.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Davey, L. (1991). The Application of Case Study Evaluations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 2(9), 1-2.
- Deloitte. (2019). *Learning the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends*. Hentet fra https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600. <https://doi.org/10.2307/25148857>
- Derosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., D' Arcy, J., Stanton, J. M. & Coovert, M. D. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219-232. <https://doi.org/10.1002/hrm.20016>
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Dyer, W. G., jr., Wilkins, A. L. & Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt; better stories and better constructs: The case of rigor and comparative logic. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- 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. (2003). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. I M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Red.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (s. 255-275). West Sussex, England: John Wiley & Sons
- 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: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming : how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy* (1st ed. utg.). San Francisco: 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., Bohmer, R. M. & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. & Mogelof, J. P. (2005). Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality? . I L. Thompson & H. Choi (Red.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (s. 109-136). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Press.
- Edmonson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *CIO (Auckland, N.Z.)*, 11(8), 44-47.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. . *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Epler, P. (2019). Types of case studies. I A. Baron & K. McNeal (Red.), *Case study methodology in higher education* (s. 20-46). IGI Global
- Erdem, F., Ozen, J. & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work Study*, 52(7), 337-340. <https://doi.org/10.1108/00438020310502633>
- Folger, J. P., Hewes, D. E. & Poole, M. S. (1984). Coding social interaction. I B. Dervin & M. J. Voigt (Red.), *Progress in communication sciences* (s. 115-161). Norwood, NJ.: Ablex.
- 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>
- Geiger, I. & Parlamis, J. (2014). Is there more to email negotiation than email? The role of email affinity. *Computers in Human Behavior*, 32, 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.11.016>
- Germain, M. (2011). Developing trust in virtual teams. . *Performance Improvement Quarterly*, 24(3).
- Gibson, H. (2018). *Multiple team membership, turnover, and on-time delivery: Evidence from construction services*. Innlegg presentert ved 39th International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, ASEM 2018: Bridging the Gap Between Engineering and Business.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to succes*. London: Weidenfeld & Nicholson.
- Grbich, C. (2013). *Qualitative data analysis : an introduction* (2nd ed. utg.). London: Sage.
- Griffith, L. T. & Neale, M. A. (2001). Information Processing in Traditional, Hybrid, and Virtual Teams. I B. M. Staw & R. I. Sutton (Red.), *Research in Organizational Behavior* (bd. 23). Kidlington, Oxford, UK: Elsevier Science Ltd.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Gulati, R. & Nickerson, J. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, 19, 688-708. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0345>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. I J. L. Lorsch (Red.), *Handbook of organizational behaviour* (s. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.

- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. *Qualitative Research*, 12(2), 239-242.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1468794111426607>
- Hayes, R., Kyer, B. & Weber, M. (2015). *The case study cookbook*. Worcester, MA, USA: Worcester Polytechnic Institute. Hentet fra Hentet 1.4.2020 fra
https://web.wpi.edu/Pubs/E-project/Available/E-project-121615-164731/unrestricted/USPTO_CookbookFinal.pdf
- Heath, C., Knoblauch, H. & Luff, P. (2000). Technology and social interaction: the emergence of 'workplace studies'. *The British journal of sociology*, 51(2), 299-320.
<https://doi.org/10.1080/00071310050030190>
- Henttonen, K., Blomqvist, K. & Skinner, D. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119. <https://doi.org/10.1002/jsc.714>
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforl.
- Ho, V., Rousseau, D. & Levesque, L. (2006). Social networks and the psychological contract: structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59(4), 459-481.
- Hodkinson, P. & Hodkinson, H. (2001, 5-7. desember). *The Strengths and Limitations of Case Study Research*. Innlegg presentert ved Learning and Skills Development Agency conference, Making an impact on policy and practice, Cambridge.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B. & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: a dimensional scaling conceptualization for team description. *The Academy of Management Review*, 37(1), 82-106.
<https://doi.org/10.5465/amr.2010.0181>
- Hollingshead, A., McGrath, J. E. & O'Connor, K. (1993). Group Task Performance and Communication Technology: A Longitudinal Study of Computermediated versus Face-to-face Groups. *Small Group Research*, 24(3), 307-333.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
<https://doi.org/10.2307/258851>
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjöberg, M., Eid, J. & Kjellevold Olsen, O. (2011). Swift trust in leaders in temporary military groups. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 354-368.
<https://doi.org/10.1108/13527591111182625>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual review of psychology*, 56, 517-543. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1146/>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed. utg.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. E. (1998). Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>

- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15(3), 250-267.
- Jarvenpaa, S. L. & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory of determinants. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 129-154.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johnson, B. & Christensen, L. (2007). *Educational Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches* (3. utg.). Thousand Oakes, CA: Sage.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The 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. I *Res.-Technol. Manage.* (bd. 36, s. 53-53).
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kautz, K. & Thaysen, K. (2001). Knowledge, learning and IT support in a small software company. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 349-357.
- Kidder, T. (1982). *Soul of a new machine*. New York: Avon.
- Kirkman, B. L., Jones, R. G. & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the «resistance barrier» to work team effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 74-92.
- Kleven, T. A. (2011). Forskning og forskningsresultater. I T. A. Kleven, F. Hjordemaal & K. Tveit (Red.), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (s. 9-24). Oslo: Unipub forlag.
- Kock, N. (2005). Media richness or media naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward E-communication tools. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(2), 117-130. <https://doi.org/10.1109/TPC.2005.849649>
- Kondracki, N. L., Wellman, N. S. & Amundson, D. R. (2002). Content Analysis: Review of Methods and Their Applications in Nutrition Education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 34(4), 224-230. [https://doi.org/10.1016/S1499-4046\(06\)60097-3](https://doi.org/10.1016/S1499-4046(06)60097-3)
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L. & Shi, J. (2016). Nonlinear Effects of Team Tenure on Team Psychological Safety Climate and Climate Strength: Implications for Average Team Member Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 940-957. <https://doi.org/10.1037/apl0000097>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569.
- Kramer, R. M. & Cook, K. S. (2004). *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Krebs, S. A., Hobman, E. V. & Bordia, P. (2006). Virtual Teams and Group Member Dissimilarity: Consequences for the Development of Trust. *Small Group Research*, 37(6), 721-741. <https://doi.org/10.1177/1046496406294886>
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis : an introduction to its methodology* (Fourth edition. utg.). Los Angeles: SAGE.

- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Kuo, F. Y. & Yu, C. P. (2009). An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 823-854. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01472.x>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg., T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvernbekk, T. (2002). Vitenskapsteoretiske perspektiver. I T. Lund (Red.), *Innføring i forskningsmetodologi* (1. utg., s. 19-78). Unipub AS.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team : læring og utvikling i team* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Levine, T. R. (2018). Ecological Validity and Deception Detection Research Design. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 45-54. <https://doi.org/10.1080/19312458.2017.1411471>
- Lewicki, R. J. & Polin, B. (2013). The role of trust in negotiation processes. I R. Bachmann & A. Zaheer (Red.), *Handbook of advances in trust research* (s. 29-54). Cheltenham: Edward Elgar.
- Lewis, J. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lumineau, F. & Malhorta, D. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. . *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. & Alliger, G. M. (2014). A Review and Integration of Team Composition Models: Moving Toward a Dynamic and Temporal Framework. *Journal of Management*, 40(1), 130-160. <https://doi.org/10.1177/0149206313503014>
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279. <https://doi.org/10.17763/haer.62.3.8323320856251826>
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum : Qualitative Social Research*, 1(2).
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

- McGrath, J. E. (1986). Studying groups at work: Ten critical needs for theory and practice. . I P. S. Goodman (Red.), *Designing effective work groups* (s. 361-391). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- McKnight, D. H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002). Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334-359. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81>
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. I R. M. Kramer & T. R. Tyler (Red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and reseach* (s. 166-195). Sage Publications.
- Mitchell, J. C. (2006). Case and Situation Analysis. I T. M. S. Evens & D. Handelman (Red.), *The Machester School: Practice and Ethnographic Praxiz in Antrhopology* (s. 23-42). New York: Berghahn Books.
- Moldjord, C. & Iversen, A. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, 21(5/6), 231-246. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2014-0050>
- Morrison, D. (2003). *E-learning strategies: How to get implementation and delivery right first time*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 3, 129-148.
- Navimipour, N. J. & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730-742. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nemiro, J., Beyerlein, M. M., Bradley, L. & Beyerlein, S. (2008). *The handbook of high performanve virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. (1. utg.) Jossey-Bass Inc.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook* (2nd edition. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Newell, S., David, G. & Chand, D. (2007). An analysis of trust among globally distributed work teams in an organizational setting. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 158-168.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillian.
- Newell, S. & Swan, J. (2000). Trust and inter-organixational networking. *Human Relations*, 53(10), 1287-1328.
- 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.hrnr.2017.01.001>
- Nicolini, D. (2009). Articulating practice through the interview to the double. *Mangement Learning*, 40(2), 195-212.
- Nielsen, K. & Kvale, S. (1999). *Master-apprenticeship learning: learning as social practice*. Denmark: Copenhagen: Hanz Reitzel.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- O'Leary, D. F. (2016). *Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams*. Abingdon, Oxfordshire :.

- Orbell, J. & Dawes, R. (1991). A "cognitive miser" theory of cooperators' advantage. *American political science review*, 85(2), 515-530.
- Ortega, A., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. & Rico, R. (2013). Enhancing team learning in nursing teams through beliefs about interpersonal context. *Journal of Advanced Nursing*, 69(1), 102-111. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05996.x>
- Panteli, N. & Duncan, E. (2004). Trust and temporary virtual teams: alternative explanations and dramaturgical relationships. *Information Technology & People*, 17(4), 423-441. <https://doi.org/10.1108/09593840410570276>
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modelling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Parlami, J. & Dibble, R. (2019). Teaming: Are two communication modes better than one? *Team Performance Management: An International Journal*, 25(5/6), 318-333. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2018-0065>
- Peters, L. & Karren, R. J. (2009). An examination of the roles of trust and functional diversity on virtual team performance ratings. *Group & Organization Management*, 34(4), 479-504.
- Pinjani, P. & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>
- Plunket, J. (2012). Decline of the phone call: ofcom shows growing trend for text communication. *The Guardian*. Hentet fra Hentet 8.mars 2020 fra www.theguardian.com/technology/2012/jul/18/ofcom-report-phone-calls-decline
- Poole, M. S. & Folger, J. P. (1981). Modes of Observation and The Validation of Interaction Analysis Schemes. *Small Group Research*, 12(4), 477-493. <https://doi.org/10.1177/104649648101200406>
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function As Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707-725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Potter, W. J. & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 258-284.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *Data Base for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>
- Proehl, R. A. (1997). Enhancing the effectiveness of cross-functional teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(3), 137-149. <https://doi.org/10.1108/13527599710179860>
- Ring, P. S. & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th, global ed. utg.). London: Pearson.
- Robert, L. P., Denis, A. R. & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260210>
- Rockmann, K. & Northcraft, G. (2008). To be or not to be trusted: The influence of media richness on defection and deception. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 106.
- Rubin, H. & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data* (2. utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.

- Sako, M. P. (1992). *Price, quality and trust: inter-firm relations in Britain and Japan*. . Cambridge: Cambridge University Press.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods : the laboratory approach*. New York: Wiley.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrated model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32, 334-354. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Schoorman, F. D., Wood, M. M. & Breuer, C. (2015). Would trust by other name spell as sweet? Reflections on the meanings and uses of trust across disciplines and context. I B. Bornstein & A. Tomkins (Red.), *Motivating cooperation and compliance with authority* (s. 13-35). New York: Springer International.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice : Margrit Schreier*. London: SAGE.
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. I U. Flick (Red.), *Qualitative data analysis*. Sage Publications.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1992.tb00679.x>
- Shinnishi, M. & Higa, K. (2018). An Empirical Analysis of Communication on Trust Building in Virtual Teams. *Journal of Service Science and Management*, 11(02), 278-296. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.112020>
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical handbook* (3rd ed. utg.). Los Angeles, California: Sage Publications.
- Stake, R. (1994). Case studies. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 236-247). Los Angeles, California: SAGE Publications.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford.
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta*, 28(2), 118-135. Hentet fra http://www.idunn.no/beta/2014/02/psykologiske_kontrakter_i_team
- Swärd, A. (2017). Kontroll er bra - tillit bedre? . *Magma, Volum 2 - 2017*, 27-34. Hentet fra Hentet fra: <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>
- Sydow, J., Lindkvist, L. & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25, 1475-1489.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team : a guide for managers* (3rd ed. utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Thompson, M. & Walsham, G. (2001). Learning to value the bardic tradition: culture, communication and organisational knowledge. I S. Smithson, J. Gricar, M. Podlogar & S. Avgerinou (Red.), *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems* (s. 706-714). Slovenia: Kranz: Moderna Organizacija.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>
- Wang, Y., Liu, J. & Zhu, Y. (2018). *Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation*. Pully, Switzerland :.

- Warschauer, M. (2001). Online communication. I R. Carter & D. Nunan (Red.), *The Cambridge guide to teaching english to speakers of other languages*. (s. 207-212). Cambridge: Cambridge University Press.
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: a lognitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746-769.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (2nd ed. utg., bd. 49). Newbury Park: Sage.
- Webster, J. & Staples, D. S. (2006). Comparing virtual teams to traditional teams: An identification of new research opportunities.
- Webster, J. & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62. <https://doi.org/10.1080/09585190701763883>
- Weimann, T., Thomas, S., Brilmayer, S., Heinrich, S. & Radon, K. (2012). Testing skype as an interview method in empidemiologic research: response and feasibility. *International Journal of Public Health*, 57(6), 959-961. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s00038-012-0404-7>
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- Wickramasinghe, V. & Widyaratne, R. (2012). Effects on interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. . *Vine*, 42(2), 214-236. <https://doi.org/10.1108/03055721211227255>
- Wilkins, R. & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510-523. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.005>
- Xusen, C., Azadegan, A. & Kolfshoten, G. (2013). An Evaluation of Trust Development in Group Collaborations: A Longitudinal Case Study. I(s. 78-85).
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M. & Liao, G. (2019). *Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy*. Bradford, England :.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utgave. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A. & Safi, A. (2019). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164>
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K. & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>

Vedlegg

Vedlegg 1: Personvernombud

20.2.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og virtualitet for kunnskapsdeling i team

Referansenummer

891261

Registrert

29.01.2020 av Maja Nordang Hansen - majanh@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Karen Jensen , karen.jensen@iped.uio.no, tlf: 22855357

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Maja Nordang Hansen, majanh@student.uv.uio.no, tlf: 90261591

Prosjektperiode

01.02.2020 - 01.09.2020

Status

31.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

31.01.2020 - 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 31.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2020.

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 viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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 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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt 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!

Kontaktperson hos NSD: Henrik Netland Svensen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informert samtykke

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet ”Kunnskapsdeling i team”?

Bakgrunn og formål

Forespørselen om å delta i forskningsprosjektet er en del av masteroppgaven vi skriver innenfor arbeidslivspedagogikk. I forbindelse med masteroppgaven ønsker vi å få en bedre forståelse av hvordan kunnskapsdeling og psykologisk trygghet foregår i team som benytter seg av teknologimediert kommunikasjon. For få til dette kommer vi til å benytte oss av intervju. Formålet med intervjuene er å få innsikt i hvordan teammedlemmer opplever teamdynamikken og hvordan kunnskap deles innad i teamet. Intervjuets fokusområder vil derfor være teamets samarbeid, teknologimedierte kommunikasjon og kunnskapsdeling. Institutt for pedagogikk er ansvarlig for forskningsprosjektet med professor Karen Jensen som veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi håper du vil bidra med viktig innsikt og informasjon til vårt forskningsprosjekt. Bakgrunnen for at du blir spurt er at vår kontaktperson har ansett deg som aktuell basert på utvalgsriterier vi har utformet. Din deltakelse vil være av stor viktighet for gjennomføringen av forskningsprosjektet.

Det er frivillig å delta

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

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i studien innebærer et intervju med oss etter avtalt tid og sted som vil vare i omtrent én time. Intervjuet vil omhandle ulike temaområder med spørsmål om dine erfaringer med teamarbeid, kommunikasjon og kunnskapsdeling i teamet. Opplysningene om deg vil registreres gjennom lydopptak for å forsikre oss om at vi gjengir svarene dine presist. Opptakene vil deretter transkriberes av oss og lagres på et privat og passordbeskyttet område i tilknytning UiO sitt nettverk, slik at det bare er vi som har tilgang til disse. Vi har taushetsplikt og behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Ditt personvern - hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger?

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Filene med opptak vil transkriberes og anonymiseres med kandidatnummer og dato (eks. “Kandidat 1A notater 30.februar”) med passordbeskyttelse på hver enkel fil. Det anonymiserte dokumentet med transkripsjon vil kun oppbevares så lenge det er nødvendig for prosjektet, frem til sensuren for masteroppgaven har falt, i tilfelle sensor ønsker å se dataene. Veileder Karen Jensen ved Institutt for pedagogikk vil ha tilgang til de anonymiserte dataene frem til sensuren for masteroppgaven. Personopplysninger og eventuell sensitiv data vil anonymiseres, slik at du ikke kan gjenkjennes i publikasjonen. Dataene vil ellers anonymiseres ved forskningsprosjektets slutt som er estimert til 1.9.20. Når vårt arbeid er gjennomført, vil all personlig data bli slettet.

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.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS- vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Universitetet i Oslo

Mari Birkeland Moseby, *Masterstudent*

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

Telefon: +47 95 79 14 04

Maja Nordang Hansen, *Masterstudent*

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

Telefon: +47 90 26 15 91

Karen Jensen, *Veileder prosjektet*

E-post: karen.jensen@iped.uio.no

Telefon: +47 22 85 53 57

Roger Markgraf-Bye, Personvernombud ved UiO

E-post: personvernombud@uio.no

Telefon: +47 90 82 28 26

NSD - Norsk senter for forskningsdata AS

E-post: personverntjenester@nsd.no

Telefon: +47 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Student

Student

Mari Birkeland Moseby

Maja Nordang Hansen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Karen Jensen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Kunnskapdeling i team”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til forskningsprosjektet avsluttes, ca. 1.9.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Åpning

- Legge frem informasjonsskriv og samtykkeskjema
- Tusen takk for at du tar deg tid til å stille opp på intervju!
 - Jeg er Mari og kommer til å lede intervjuet. Maja kommer til å ta notater underveis i intervjuet og vil derfor ikke si noe underveis.
 - Vi kommer fra UiO og skriver en masteroppgave i arbeidslivspedagogikk ved det utdanningsvitenskapelige fakultet. Vi spesialiserer oss innenfor læring, teknologi og arbeid.
- **Oppgavens tema og intervjuets formål:**
 - Tema for masteroppgaven vår er kunnskapsdeling i team. Vi er interessert i hvilken rolle samarbeid og kommunikasjon i teamet spiller for hvordan dere deler kunnskap med hverandre.
- **Personvern, frivillig deltakelse og lydopptak:**
 - Vi ønsker å ta opp intervjuet for å forsikre oss om at vi gjengir svarene dine riktig. Er det greit for deg?
 - Du blir anonymisert ved at navn og kontaktopplysninger kodes og holdes adskilt fra informasjonen du gir oss. Du vil derfor ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.
 - Vi har lagt frem informasjonsskriv om prosjektet og samtykkeskjema for intervju. Vi har nå oppsummert det meste av informasjonsskrivet, du kan gjerne ta deg tid til å lese gjennom det før vi fortsetter. Hvis dette høres greit ut, kan du skrive under på samtykkeskjemaet.
- **Underskrift på samtykkeskjemaet. (NB! start diktafon 1)**
- **Intervjuets gang:**
 - Intervjuet vil vare i cirka én time og er delt inn i tre deler. Vi kommer til å starte intervjuet med noen spørsmål om din faglige bakgrunn før vi går over på temaene.
 - Den første delen tar for seg team, der kommer vi til å stille deg noen spørsmål om din erfaring med teamarbeid.
 - Den andre delen handler om samarbeid og tillit, der vi kommer til å stille noen spørsmål om relasjonene og kommunikasjonsklima i teamet.
 - Den tredje delen tar for seg kommunikasjon og kunnskapsdeling, der vi kommer til å stille noen spørsmål om måtene teamet kommuniserer på og deling av kunnskap i teamet.
 - Vi kommer til å si ifra før vi går over til neste del.
 - Dersom du ønsker å legge til noe underveis, vil det bli mulighet for det på slutten av hvert temaområde. **(NB! start diktafon 2)**
 - Formålet med intervjuet er å få innsikt i dine opplevelser av de ulike temaene. Når vi stiller deg spørsmål som omhandler andre personer, ber vi deg om å ikke nevne dem ved navn, men heller med "teammedlem/han/hun".
 - Er det noe du lurer på eller noe som er uklart før vi starter intervjuet?

Tema 2: Samarbeid og tillit i teamet

Nå går vi over til del 2, som handler om dine opplevelser med samarbeid og relasjoner i teamet.

8. Hvordan vil du beskrive samarbeidet i teamet ditt?

- a. Hvordan vil du beskrive samarbeidet i teamet ved oppstartsfasen av prosjektet?
 - i. Hvorfor tror du at det er sånn?
 - ii. Hva tror du har bidratt til dette?
 - iii. På hvilken måte har dette endret seg?
- b. Hvordan opplevde du det å si din mening ved oppstartsfasen av teamarbeidet? (eks: stille spørsmål, komme med ideer eller gi tilbakemelding)
 - i. Hvorfor tror du at du opplever det sånn? (du nevnte at X, hvorfor tror du at du synes det?)
 - ii. på hvilken måte har dette endret seg?
- c. Hvordan opplever du at dine meninger blir mottatt i teamet?
 - i. Hvorfor tror du at du opplever det sånn? (du nevnte at X, hvorfor tror du at du synes det?)
- d. Hvordan vil du beskrive tilbakemeldingene som blir gitt i teamet?
 - i. Du nevner X, hvordan opplever du dette?
- e. Kan du beskrive en situasjon der du nølte med å si din mening i teamet? (eks: å stille spørsmål, komme med ideer eller gi tilbakemelding)
 - i. Hvorfor tror du at du nølte med å si din mening?

Når det snakkes om samarbeid og relasjoner i team, blir tillit ofte trukket frem.

9. Hvordan vil du beskrive tillit?

- a. Hva skal til for at du får tillit til noen?/Hva er det som gjør at du får tillit til en du jobber med?
 - i. Hvilken rolle vil du si at personens kompetanse eller kjemien dere har dere imellom har å si for tilliten du har til den personen?

Tema 2: Samarbeid og tillit i teamet

Nå går vi over til del 2, som handler om dine opplevelser med samarbeid og relasjoner i teamet.

8. Hvordan vil du beskrive samarbeidet i teamet ditt?

- a. Hvordan vil du beskrive samarbeidet i teamet ved oppstartsfasen av prosjektet?
 - i. Hvorfor tror du at det er sånn?
 - ii. Hva tror du har bidratt til dette?
 - iii. På hvilken måte har dette endret seg?
- b. Hvordan opplevde du det å si din mening ved oppstartsfasen av teamarbeidet? (eks: stille spørsmål, komme med ideer eller gi tilbakemelding)
 - i. Hvorfor tror du at du opplever det sånn? (du nevnte at X, hvorfor tror du at du synes det?)
 - ii. på hvilken måte har dette endret seg?
- c. Hvordan opplever du at dine meninger blir mottatt i teamet?
 - i. Hvorfor tror du at du opplever det sånn? (du nevnte at X, hvorfor tror du at du synes det?)
- d. Hvordan vil du beskrive tilbakemeldingene som blir gitt i teamet?
 - i. Du nevner X, hvordan opplever du dette?
- e. Kan du beskrive en situasjon der du nølte med å si din mening i teamet? (eks: å stille spørsmål, komme med ideer eller gi tilbakemelding)
 - i. Hvorfor tror du at du nølte med å si din mening?

Når det snakkes om samarbeid og relasjoner i team, blir tillit ofte trukket frem.

9. Hvordan vil du beskrive tillit?

- a. Hva skal til for at du får tillit til noen?/Hva er det som gjør at du får tillit til en du jobber med?
 - i. Hvilken rolle vil du si at personens kompetanse eller kjemien dere har dere imellom har å si for tilliten du har til den personen?

- b. Hvilken rolle tenker du at tillit spiller for måten dere kommuniserer og jobber sammen på i teamet?
- c. På hvilken måte opplever du at tillitsforholdet ditt til de andre teammedlemmene har endret seg/utviklet seg til nå?
- d. Hvordan tror du teamets samarbeid ville vært uten tillit?
 - i. Hvorfor tror du det?

10. Kan du komme på en situasjon der det var uenighet i teamet?

- a. Hvordan ble dette løst?
- b. Hvordan opplevde du håndteringen av situasjonen?
- c. Hvordan opplever du at teamet tar opp eventuelle problemer?

11. På hvilken måte opplever du at dine bidrag verdsettes i teamet?

- a. Hvorfor tror du at du opplever sånn?

12. Er det noe du ønsker å legge til før vi går videre til neste del?

Tema 3: Kommunikasjon og kunnskapsdeling

Nå går vi over til del 3, som handler om hvordan dere kommuniserer og deler kunnskap innad i teamet.

Kommunikasjon kan foregå på mange ulike måter, både elektronisk via mail eller skype eller ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Vi har fått inntrykk av at enkelte av teamene også prøver ut løsninger som Teams eller Interaxo.

13. Hvilke kommunikasjonsmedier brukte dere mest i oppstartsfasen i teamet?

- a. har dette endret seg frem til i dag?
- b. hvorfor tror du dette er tilfelle?

14. Kan du fortelle litt om hvordan kommunikasjonen i teamet har utviklet seg fra oppstart og frem til i dag?

- a. Hvorfor tror du det?/hvorfor tror du den har utviklet seg sånn?

15. Hvor ofte samles teamet til formelle møter?

- a. Hva skjer på disse møtene?
- b. Hvordan synes du disse møtene fungerer?
 - i. Hvorfor opplever du det sånn?

Vi tenker oss at kunnskapsdeling handler om å dele informasjon og kunnskap for å hjelpe andre i samarbeidet om å løse oppgaver eller komme med nye ideer. De neste spørsmålene er derfor stilt med utgangspunkt i at kunnskapsdeling forstås som delingen av oppgave- eller prosjektrelevant informasjon og kunnskap.

16. Hvordan vil du beskrive kunnskapsdelingen i teamet?

- a. **Opplever du at dere er tilbøyelige til å dele kunnskap med hverandre i teamet?**
 - i. I så fall, hvorfor?

17. Hvordan opplever du det når andre teammedlemmer deler sin kunnskap med deg?

- a. Kan du komme på en situasjon der du har nølt med å dele kunnskap med andre i teamet?
 - i. I så fall, hvorfor?

18. Hvilke forutsetninger mener du bør være til stede for at teamet skal dele kunnskap?

- a. hvilken rolle tror du relasjonene mellom medlemmene i teamet spiller for deling av kunnskap?

19. Hvilken rolle mener du kunnskapsdeling spiller for teamets resultater?

20. På hvilke måter kommuniserer teamet digitalt? (alt annet enn

ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, eks: e-post, teams, telefon, videokonferanser)

- a. På hvilken måte har den digitale kommunikasjonen endret seg fra oppstart til nå?
 - i. hvorfor tror du det?
- b. Hvor mye av kommunikasjonen i teamet foregår digitalt?
 - i. Hvordan opplever du denne kommunikasjonen?
- c. Opplever du at enkelte beskjeder egner seg bedre digitalt enn ansikt-til-ansikt?
 - i. Hvorfor tror du det er sånn?
- d. Hvilke digitale verktøy eller plattformer foretrekker du selv å bruke?
 - i. hvorfor foretrekker du dette/disse?

21. Hvordan vil du beskrive forskjellene mellom kommunikasjon som foregår digitalt sammenlignet med å møtes ansikt-til-ansikt?

- a. hvorfor tror du at du opplever det sånn?
- b. Hvilken rolle opplever du at digital kommunikasjon spiller for den samlede kommunikasjonen i teamet?
 - i. Hvordan tror du det hadde vært om teamet bare kunne kommunisere digitalt?
 - ii. Hvorfor tror du det hadde blitt sånn?

Del 3: Avslutning

22. Da har vi kommet til slutten av intervjuet, er det noe du ønsker å legge til før vi avslutter?

Tusen takk for din deltagelse!