



Uio • Universitetet i Oslo

“Det er snakk om software og vilje”

- *En kvalitativ studie av hvordan et innovasjonsteam lærer av feil*

Eveline Ekeli

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

01.juni 2021

SAMMENDRAG

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	“Det er snakk om software og vilje” - En kvalitativ studie av hvordan et innovasjonsteam lærer av feil
Av	Eveline Ekeli
Emnekode	PED4491
Semester	Vår 2021

Stikkord

- Læring av feil
- Psykologisk trygghet
- Intelligent feiling
- Bevisst eksperimentering
- Team
- Organisasjonslæring
- Kunnskapsdeling
- Innovasjon

© Eveline Ekeli

2021

“Det er snakk om software og vilje”

- En kvalitativ studie av hvordan et innovasjonsteam lærer av feil

Eveline Ekeli

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

Sammendrag

Denne undersøkelsen omhandler læring av feil som verktøy for utvikling og innovasjon. Oppgaven er et resultat av en kvalitativ casestudie av eksperimenteringsarbeidet i et innovasjonsteam. “Emballasjeteamet”, innen enheten Digital Innovasjon i Posten, skal utforske innovasjonsmulighetene knyttet til bærekraftig emballasje. Den overordnede problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan jobber et innovasjonsteam med å lære av feil?* Tre underliggende forskningsspørsmål er også inkludert for å forstå kontekst og rammer for læringen, samt for å innhente konkrete erfaringer med læring av feil og bevisst eksperimentering med feil i praksis. Disse er som følgende: *Hvordan kommer psykologisk trygghet til uttrykk i teamet? Hvordan identifiserer, analyserer og bevisst eksperimenterer teamet med feil? Hvordan fører teamets læring av feil til læring for organisasjonen?*

Studien har fire hovedfunn:

1. Oppfatningen av feil og tilnærmingen til det å feile fremstår positiv og læringsorientert. Frykt for å feile fremkommer i liten grad av empiriske materialet, men heller vilje og motivasjon til å benytte feil som kilde til verdifull innsikt i innovasjonsprosessen. Funnene tilskrives imidlertid i stor grad av informantene selv til strukturell fristilling, liten opplevd grad av risiko og få avhengigheter på nåværende prosjektstadium. Det antydes en tro på mindre vilje til å feile når prosjektets omfang og avhengigheter øker.
2. Prosessen rundt identifisering av feil fremstår i liten grad strukturert, men heller spontan og uformell som del av teamets daglige samhandling. Analyseprosessen beskrives som fragmentarisk, noe som bekreftes av møteobservasjoner, men i ett spesifikt fora fremstår analysen som tydelig strukturert og teoretisk forankret. Produksjonen av feil i læringsøyemed gjennom eksperimentering, oppfattes av informantene som verdifull. Dette ser ut til å skje gjennom bevisste, planlagte utforskningsmetoder.
3. Bevissthet rundt viktigheten av psykologisk trygghet kommer tydelig til uttrykk i teamet. Det gjøres eksplisitte tiltak for å skape og opprettholde åpen kommunikasjon og gode relasjoner. Teamet uttrykker bekymring for hvordan temporær teamorganisering kan påvirke teamdynamikk og fremdrift negativt.

4. Det fremkommer i liten grad hvordan teamets læring skal omdannes til anvendbar kompetanse på organisasjonsnivå. Teamets arbeid fremstår relativt isolert fra resten av organisasjonen og overføringen av læring fra team til organisasjon fremkommer ikke eksplisitt. Empirien antyder lite strukturert samhandling foruten en ukentlig deling innad i enheten og samarbeid med én annen intern prosjektgruppe.

Denne oppgaven bidrar med rik innsikt fra en kunnskapsintensiv organisasjon i hvordan læring av feil kan foregå i praksis i et team med innovasjon som mål. Undersøkelsen bidrar med konkrete eksempler på slik læring og produksjon av intelligente feil, samt et innblikk i menneskers reelle erfaringer og opplevelser med slikt arbeid. Funnene samsvarer i stor grad med forskningen på feltet, både når det gjelder suksessområder og utfordringer. Forståelse for hva som både fremmer og hemmer læring av feil, kan bidra til å skape bevissthet rundt dette utover casens rammer. Funnene kan slik fungere som et kunnskapsbasert springbrett å bygge videre på i arbeidet med å utnytte potensialet som ligger i å lære av feil og intelligent feiling også i andre organisasjoner. Funnenes teoretiske forankring kan tjene som inspirasjon til å benytte Edmondsons rammeverk for læring av feil i utviklings- og innovasjonsarbeid.

Underøkselsens begrensninger innebærer at innsikten er innhentet over en kort tidsperiode fra kun ett team bestående av 9 informanter. En mer omfangsrik undersøkelse av casen i form av mer deltakende undersøkelsesmetoder over lengre tid, vil gi mer informasjon om hvordan teamet faktisk lærer av feil. Særlig ville det å undersøke utviklingen i læringsarbeidet med feil og strategisk feiling over tid vært interessant, da empirien antyder at tilnærmingen vil endres i takt med prosjektets vekst. Komparative undersøkelser av tilnærming til feil og feiling som verktøy for innovasjon i ulike team og organisasjoner, vil være viktige for å utvide det eksisterende forskningsfeltet på læring av feil.

Forord

Mange takk til min veileder Bjørn Erik Mørk, mannen som aldri sover, som har vært uvurderlig i sin evne til å utfordre, utdype, bekrefte og gi trygghet på veien. Påske, pinse eller sene nattetimer, helger som hverdag, har aldri stått i veien for at jeg har fått svar på spørsmål og usikkerheter. Spennende diskusjoner og litteraturforslag har utvidet min forståelse for både fagspesifikke tema, men også for undersøkelsesprosessen i seg selv. Jeg vil også rette en takk til Terje Grønning og Eric Breit for faglige diskusjoner, råd og veiledning gjennom masterseminarene denne våren. Dere har bidratt med viktige oppklaringer og faglig påfyll underveis i prosessen.

Jeg ønsker også å takke mine informanter hos Posten for at jeg fikk lov til å gjennomføre dette spennende prosjektet hos dere. Takk for deres åpenhet og engasjement i intervjuene og vilje til å la meg være “flue på veggen” gjennom både utfordringer og suksess. Det har vært berikende og inspirerende å få være vitne til slikt glødende engasjement og framtidstro!

Takk til min snille pappa for møysommelig korrekturlesning og støtte samtidig som vi stod sammen i livets største sorg. Og takk til min kjæreste for evig tålmodighet, ro og stabilitet i møte med min berg- og dalbane av ideer, tanker og følelser.

Sist, men ikke minst, takk til den beste kollokviegruppa, Charlie, Anette og Anniken, som har bidratt med faglig utfordring og sparring, motivasjon og ikke minst mye humor. Særsilt takk til Charlie, min UiO-guru, for oppfølging, oppklaring og oppdatering gjennom hele masterløpet – du er raus! Takk for laget KULAkvie – dere har gjort det gøy!

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualitet.....	2
1.2 Undersøkelsens formål og problemstilling.....	4
1.3 Leseveiledning.....	4
2 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Sentrale begrep i undersøkelsen	5
2.1.1 Innovasjon	5
2.1.2 Team.....	6
2.1.3 Feil.....	7
2.1.4 Læring	8
2.2 Psykologisk trygghet	9
2.3 Læring av feil.....	11
2.3.1 Typer feil	11
2.3.2 Hva hindrer organisasjoner i å lære av feil?.....	12
2.4 Identifisering, analysering og bevisst eksperimentering	14
2.4.1 Identifisering	14
2.4.2 Analysering	16
2.4.3 Bevisst eksperimentering	17
2.5 Oppsummering	19
3 Metode	21
3.1 Undersøkelsens tilnærming	21
3.1.1 Posten	23
3.1.2 Digital Innovasjon	24
3.1.3 Emballasjeteamet.....	25
3.2 Datainnsamling	25
3.2.1 Intervjuer	26
3.2.2 Observasjon	29
3.2.3 Dokumentanalyse	32
3.3 Analyseprosessen.....	32
3.3.1 Analyse av intervjuene	32
3.3.2 Analyse av observasjonsmateriale.....	33
3.4 Studiens kvalitet	34
3.4.1 Pålitelighet.....	34
3.4.2 Gyldighet.....	34
3.4.3 Overførbarhet	36
3.5 Etske overveielser.....	36
4 Funn og analyse	39
4.1 Psykologisk trygghet	39

4.1.1 “jeg føler at ideene mine blir hørt da”	39
4.1.2 “det å jobbe i team er jo en tillitsbasert øvelse”	42
4.1.3 “Når du driver med radikal innovasjon så er du jo avhengig av å ha en ledelse som backer deg på at du tar litt sjanser”	44
4.2 Identifisering, analysering og bevisst eksperimentering	46
4.2.1 “det skjer bare ved at når man støter på et eller annet så tar vi det opp og så snakker vi om det og diskuterer”	46
4.2.2 “hva har vi lært og hva betyr det for i dag og i morgen”	50
4.2.3 “men samtidig så føles det viktigere å eie det, å føle, å forstå det”	52
4.2.4 “så vi blir som en liten start-up bedrift”	54
4.3 Teamlæring og organisasjonslæring	58
4.3.1 “når man har sånne arenaer hvor formålet er å dele så vil du også bli mer oppmerksom på å ha noe å dele...”	58
4.3.2 “vi er på en måte litt sånn øy og bare driver på alene, vi har på en måte våre greier”	60
4.4 Oppsummering	65
5 Diskusjon	66
5.1 Hvordan kommer psykologisk trygghet til uttrykk i teamet?	66
5.2 Hvordan jobber teamet med identifisering og analysering av, samt bevisst eksperimentering med feil?	69
5.3 Hvordan jobber teamet for å overføre egen læring til organisasjonen?	73
6 Avsluttende betraktninger	77
6.1 Hovedfunn	77
6.2 Undersøkelsens implikasjoner	79
6.3 Videre forskning	79
Litteraturliste	81
Vedlegg	86
1. Intervjuguide.....	87
2. Observasjonsguide.....	91
3. Invitasjon til deltakelse i undersøkelsen og samtykkeerklæring.....	97
4. Godkjenning fra NSD.....	100

1 Introduksjon

Året er 2014 og som nyutdannet lærer får jeg jobb som kontaktlærer for en 6. klasse på Oslos østkant. Jeg kastes ut i matematikkfaget med en klasse som har store hull i kunnskapsgrunnlaget sitt. Knapphet i tid (og ressurser) før elevene skal videre til ungdomsskolen, tvinger meg til å velge (bort) fokusområder; vi har ingen mulighet til å dekke hele matematikkplanen. Jeg vurderer det til at min viktigste oppgave er å støtte elevene i å utvikle et analytisk og logisk tankesett. Å gi de verktøy de kan benytte når de støter på ukjente temaer og oppgaver - en generell verktøykasse. En viktig del av timene går til det som kalles "åpne oppgaver" - oppgaver som kan løses på flere forskjellige måter og oppgaver uten helt eksakte svar. Arbeidsmetoden utfordrer elevene til å prøve, feile og søke å forstå feilene. Sammen diskuterer de hvorfor de tror feilen har oppstått og hvordan de kan tenke alternativt. Delen av matematikktimene "Vi feirer feil" blir en suksess. Selv de som skårer lavest på prøvene vil vise frem hva de har gjort og få hjelp av klassen til å analysere tankesettet sitt.

På denne tiden var jeg inspirert av Dweck og hennes konsept "growth mindset" som vektlegger prosess og tankevirksomhet før resultat. "The power of yet", tankegangen om at vi oppnådde ny kunnskap gjennom arbeidet selv om vi ikke nødvendigvis fikk riktig svar, motiverte elevene mine. Vi feiret at vi hadde skapt nye sammenkoblinger i hjernen og utviklet grunnlaget vårt for å løse utfordringer bedre neste gang, i tråd med Dwecks tankegang (2006). Jeg kjente ikke da til teoretikere som Edmondson og rammeverket for læring av feil (Cannon & Edmondson, 2005; Edmondson, 2011). I retrospekt ser jeg imidlertid hvordan jeg uvitende til en viss grad brukte rammeverket som læringsstrategi med elevene mine. Edmondsons (1999; 2019) konsept om psykologisk trygghet som forutsetning for slik eksperimentering og læring var også ukjent for meg. Det samme var Carmeli og Bruellers (2011) fokus på høykvalitetsforhold og Dutton og Heaphys (2003) vektlegging av relasjoners emosjonelle bæreevne (i Carmeli et al., 2009). Konseptene samsvarer imidlertid i stor grad med fokuset på et trygt klassemiljø der alle tør å snakke fritt, uttrykke følelser og innrømme feil. Å skape en åpen og trygg kultur var utvilsomt det viktigste, og det mest utfordrende, ved yrket.

Masteren i pedagogikk med fokus på kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet, har gitt meg nye perspektiv på læring, men også bekreftet oppfatninger og erfaringer jeg har med meg fra læreryrket. Ideen til denne undersøkelsen har slik grobunn i min erfaring med og engasjement for å destigmatisere feiling og motivere til bevisst eksperimentering, i klasserommet som i organisasjoner.

1.1 Bakgrunn og aktualitet

I dagens kunnskapssamfunn er kreativitet, nye ideer og innovasjon våre viktigste konkurransefortrinn. Kunnskap regnes nå som handelsvaren - den mest verdifulle ressursen et firma eier er menneskelig kapital (Hislop, 2018).

Just as the engine of growth in the Industrial Revolution was standardization, with workers as laboring bodies, bodies confined to execute “the one best way” to get almost any task done, growth today is driven by ideas and ingenuity (Edmondson, 2019, xiii).

Kunnskap og evner er flyttet fra hånd til hode. For å møte en stadig mer kompleks verden preget av megatrender som globalisering, digitalisering, demografiske og klimarelaterte endringer, kreves kontinuerlig læring og innovasjon (Garvin, Edmondson & Gino, 2008). Gjennom innovasjon skal vi utvikle løsningene vi trenger for å komme på høyden med kompleksiteten vi selv har skapt. Å lykkes med dette avhenger av en rekke premisser, blant annet evnen til å håndtere og lære av feil.

March (1991) uttrykte med perspektivene “utforskning” og “utnyttelse” i organisasjoner, behovet for utforskning for å oppnå innovasjon. Utforskning øker også sannsynligheten for å feile. Edmondson (2011) understreker i tråd med denne tankegangen at det er umulig å ikke feile i dagens komplekse organisasjoner og samtidig skape utvikling. Snart 30 år tilbake hevdet Sitkin (1992) at feil er viktigere i læringsprosessen til en organisasjon enn suksess. Leonard-Barton (1995) fremhevet intelligent feiling som selve kjennemerket på innovative firmaer (i Cannon & Edmondson, 2001). Det er altså ingen tvil om at organisasjoners evne til å lære av feil er avgjørende for graden av innovasjon. Evnen krever imidlertid trygge organisasjonskulturer som promoterer eksperimentering og tilrettelegger for konstruktiv analyse av feil. Edmondsons fryktløse organisasjoner skal være svaret på dette:

The fearless organization is one in which interpersonal fear is minimized so that team and organizational performance can be maximized in a knowledge intensive world (Edmondson, 2019, xv).

Det er forsket på læring av feil i ulike sektorer, særlig innen sektorer hvor det å feile kan få fatale konsekvenser som i helsesektoren og flyindustrien. Det er også tidligere forsket på læring av feil i firmaer som jobber med innovasjon og produktutvikling (Edmondson 1999, 2002, 2011, 2019, Cannon & Edmondson 2005). Mange organisasjoner hevder å jobbe for en kultur der de ansatte skal prøve og feile. Likevel viser forskning at mindretallet lykkes i

praksis (Edmondson, 2002). Undersøkelsens teoretiske motivasjon springer slik ut fra behovet for mer kunnskap om hvordan organisasjoner kan mestre læring av feil og hvordan de kan produsere intelligente feil for innovasjon. Eksempler på intelligent feiling, og på hva som forhindrer det, vil kunne bidra til kunnskapsfeltet om læring av feil i organisasjoner.

Senge (1990 i Edmondson, 2002) fremhevet teamet som organisasjonens grunnleggende enhet for læring. Med dette perspektivet som utgangspunkt, argumenterer Edmondson (2002) for at organisasjoner lærer gjennom samhandlingen som skjer mellom medlemmene i mindre grupper i organisasjonen. For å få innsikt i læring av feil i organisasjoner er undersøkelsen konsentrert rundt en slik mindre gruppe. Den empiriske settingen for denne undersøkelsen er et innovasjonsteam i Posten. Teamet skal bidra til å utvikle innovative løsninger for den interne enheten Digital Innovasjon - Postens "*kompetansesenter for utvikling av nye innovative ideer*" (Moderne transport, 2017). Organiseringen av teamet er fleksibel og dynamisk, samsvarende med Edmondsons begrep "teaming". Dette innebærer en organisering hvor teammedlemmer settes sammen etter det til enhver tid aktuelle behovet for ferdigheter og kompetanse. Ifølge Edmondson (2013) er teaming selve kulturen i innovative firmaer og organiseringen er slik et kjennetegn ved innovativt arbeid i dag. Den sterke sammenkoblingen mellom teaming og innovasjon gjør det innovasjonsteam(ing)et til et relevant utgangspunkt for undersøkelsen.

Den pågående covid-19-pandemien har medført en ekstra dimensjon til undersøkelsens formål om å belyse læring av feil og har, om mulig, forhøyet formåletets aktualitet. Virusets skremmende omfavelse av (arbeids)hverdagen vår har endret både behov, problemstillinger og utførelse av arbeid. Alle usikkerhetene knyttet til pandemiens utfoldelse gjør feiling uunngåelig. Vår egen regjering og helsemyndigheter har vært tydelig på egen usikkerhet i møte med pandemien (NTB, 2020). Flere ganger har de snudd i håndteringen og endret tiltak. Dette så vi eksempelvis når det gjaldt bruken av munnbind (Skjetne, Hansen & Rosef, 2020). Denne umiddelbare håndteringen er i tråd med Edmondsons tanker om at organisasjoner i økende grad må løse nye og ukjente problemstillinger fortløpende. I situasjoner som slike covid-19-pandemien har medført, kan en ikke vente med å handle til man har det fullstendige kunnskapsgrunnlaget til å vite hvordan (Edmondson, 2013). Vi kan ikke vente på kunnskapen, men må selv generere den gjennom bevisst eksperimentering og intelligent feiling. Edmondsons rammeverk for læring av feil i organisasjoner kan slik sees på som mer relevant enn noen gang.

1.2 Undersøkelsens formål og problemstilling

Formålet med undersøkelsen er å belyse hvordan organisasjoner kan feile på en intelligent måte med utvikling og innovasjon som mål. Undersøkelsen tar utgangspunkt i teamet som organisasjonens lærende bestanddel. Fokus og problemstilling lyder som følger:

Hvordan jobber et innovasjonsteam med å lære av feil?

For å kunne undersøke flere aspekter ved problemstillingen nærmere har jeg valgt å inkludere følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kommer psykologisk trygghet til uttrykk i teamet?*
2. *Hvordan identifiserer, analyserer og bevisst eksperimenterer teamet med feil?*
3. *Hvordan fører teamets læring av feil til læring for organisasjonen?*

Edmondsons teoretiske rammeverk om læring av feil og konseptet psykologisk trygghet, er lagt til grunn for problemstilling og forskningsspørsmål. Dette reflekteres også i intervju- og observasjonsguide.

1.3 Leseveiledning

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler med tilhørende underkapitler. Neste kapittel, *Teoretisk rammeverk*, omhandler teorien som er lagt til grunn for undersøkelsen. Sentrale begrep fra problemstilling og forskningsspørsmål presenteres i denne delen. I kapittel 3, *Metode*, vil jeg redegjøre for hvordan jeg har foretatt undersøkelsen og hvilke valg og vurderinger jeg har gjort. Her presenteres også undersøkelsens case. Ethiske overveielser og undersøkelsens kvalitet vil drøftes avslutningsvis i dette kapitlet. I kapittel 4, *Funn og analyse*, vil jeg presentere sentrale sider ved den innsamlede empirien. Kapitlet er hovedsakelig deskriptivt, men inneholder mine tolkninger og sammenligninger av funn. I kapittel 5, *Diskusjon*, vil funnene analyseres opp mot det teoretiske rammeverket, samt overordnet problemstilling og forskningsspørsmål. Funnene sammenfattes i oppgavens siste kapittel, *Avsluttende betraktninger*, som en konklusjon på undersøkelsens problemstilling. Her vil mine avsluttende refleksjoner, undersøkelsens implikasjoner, samt forslag til videre forskning presenteres.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil oppgavens teoretiske rammeverk presenteres. Jeg vil i første del gjøre rede for sentrale begrep i problemstillingen; *innovasjon, team, feil og læring*. Deretter vil jeg presentere og diskutere utvalgt teori. Dette baserer seg i stor grad på Edmondson sitt konsept om psykologisk trygghet (1999, 2019) og Cannon og Edmondsons (2001, 2005) rammeverk for læring av feil. Komplementerende teorier om høykvalitetsforhold fra Brueller og Carmeli (2011), relasjoners emosjonelle bæreevne jf. Dutton & Heaphy (2003 i Brueller & Carmeli, 2011), samt Einola & Alvessons (2019) forståelse av team vil også presenteres. Teoridelen vektlegger også særlig Argyris og Schöns (1996) handlingsteorier, samt Weick og Roberts (1993) konsept “collective mind” og “heedful interrelating” i organisasjoner.

2.1 Sentrale begrep i undersøkelsen

2.1.1 Innovasjon

Innovasjon er noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort. En ny, og samtidig så god løsning, at folk vil ta den i bruk (KS, u.d.).

Innovasjon innebærer endring i praksis. En ny og nyttig idé forblir nettopp det og er ingen innovasjon før den blir gjort nytte av. KS sin vektlegging av implementering og bruk har også likheter med Van de Ven et al. (2013, s.774) som definerer innovasjon som “*the invention, development, and implementation of new ideas*”. Van de Ven inkluderer også menneskene, transaksjonene mellom dem og konteksten dette skjer i, i sin tidligere definisjon fra 1986:

[...] the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional order (Van de Ven, 1986, s. 590).

Innovasjon kan ta mange ulike former. Modellen “The 4 P’s of Innovation Space”, utviklet av Tidd og Bessant (2007), deler innovasjon i fire ulike dimensjoner; *produktinnovasjon, prosessinnovasjon, posisjoneringsinnovasjon og paradigmatisk innovasjon*.

Produktinnovasjon er enkelt sagt endringer i *hva* som tilbys. Slik innovasjon innebærer utvikling av et produkt eller en tjeneste og kan også referere til en ny kombinasjon av tjenester og varer. Prosessinnovasjon handler om transformasjonen av prosesser, f.eks. knyttet til arbeid, ledelse eller andre praksiser i en organisasjon. Slik innovasjon innebærer endringer i *hvordan* varene eller tjenestene en tilbyr blir laget eller levert. Posisjoneringsinnovasjon

handler om endringer knyttet til *hvor* eller *hvem* produkter og tjenester rettes mot i markedet. Slik innovasjon innebærer ofte endringer i markedsføring og kommunikasjon. Den siste P'en i modellen handler om innovasjon knyttet til paradigme. Paradigmatisk innovasjon innebærer dyptpløyende endringer i verdier og tanker - en grunnleggende endring av den etablerte forretningsmodellen (Tidd & Bessant, 2007). De ulike formene for innovasjon henger ofte sammen. Eksempelvis vil innovasjon av et produkt ofte føre til utvikling av nye prosesser.

Det skilles også i faglitteraturen mellom radikal og inkrementell innovasjon. Radikal innovasjon skaper altomveltende endringer av eksisterende praksis. Slike innovasjonsprosesser bærer preg av diskontinuitet. I inkrementelle innovasjonsprosesser bygger en i større grad stein på stein. Slik innovasjon innebærer enkelt sagt å fortsette og gjøre det man gjør – bare bedre. Inkrementelle innovasjonsprosesser handler altså om å gjøre mindre og gradvise forbedringer over tid (Tidd & Pavitt, 2011).

Edmondson (2002) mener at organisasjonslæring innebærer parallelle radikale og inkrementelle læringsprosesser og at begge typene av læring og innovasjon er essensielle for en organisasjons evne til tilpasning. Dette kan knyttes til March (1991) sine perspektiv på balansen mellom “utforsking” og “utnyttelse” i organisasjoner. Jamfør March kan utforsking problematisere, utfordre og også erstatte etablert kunnskap og praksis som eksisterer gjennom de gjeldende, utnyttende prosessene. Både utforsking og utnyttelse er nødvendig for konkurransedyktighet. Ressursfordelingen mellom aktivitetene kan likevel være en daglig drakamp. Balanse mellom utforsking og utnyttelse krever avveininger av inter-organisatoriske og inter-personlige forhold, samt kontinuerlig risikovurdering (March, 1991). Innovasjon betyr å endre det som er her og nå, men også det som vil skje i fremtiden. Slik er innovasjon “*en trussel for etablert orden*”. Makt og politikk blir slik kritiske faktorer i innovasjonsarbeid (Filstad, 2016, s. 283; Mørk et al. 2010).

2.1.2 Team

I dagens globale arbeidsmarked der tid er penger, blir organisasjonsformene i økende grad hypereffektive. I kunnskapsintensive bedrifter er samarbeid gjennom prosjektarbeid eller teamorganisering normen (Einola & Alvesson, 2019). De fleste bransjer skifter nå til mer fleksible og temporære organiseringsløsninger der team oppstår og forsvinner etter behov. Muligheten til å kontinuerlig skalere opp og ned ved å sette inn eller avse teammedlemmer, konsentrerer bruken av ressurser. Slik utkonkurrerer mindre, temporære arbeidsorganiseringer

i økende grad tungroddede, permanente institusjoner (Bakker, 2010). Edmondson deler troen på slik teamorganisering:

Stable teams of people who have learned over time to work well together can be powerful tools. But given the speed of change, the intensity of market competition, and the unpredictability of customers' needs today, there often isn't enough time to build that kind of team (Edmondson, 2012, s.3).

Et team er ifølge Edmondson (2005) en stabil gruppering av utvalgte mennesker som får mulighet til å bygge tillit over tid. Slik teamorganisering fungerer utmerket i stabile, forutsigbare situasjoner. Mer usikre og komplekse arbeidssituasjoner der en raskt må kunne endre kurs, krever imidlertid det Edmondson refererer til som *teaming*. Bruken av verb henviser til det dynamiske og handlende ved organiseringen, i motsetning til teamet som en stabil, definert enhet. Dette samsvarer med Einola og Alvessons (2019) forståelse av team som prosess. De forklarer begrepet som en kontinuerlig "making and unmaking" av samarbeidsgrupper og refererer også til team som handling gjennom å "gjøre team". Einola og Alvesson (2019) trekker frem hvordan teammedlemmer deltar i prosesser med å "teaming in" for å skape nære team og "teaming out" for å oppløse dem. Ifølge forfatterne er felles meningssøken og forståelse essensielt for vellykket teaming. Dette er i tråd med Weick og Roberts (1993) konsept "collective mind" i organisasjoner - et internalisert kollektivt tankesett som får ansatte til å opptre som en samstemt, handlende enhet. Edmondson forklarer teaming som en midlertidig gruppering av eksperter med formål om å løse utfordringer som de møter på for første og kanskje eneste gang.

Fast-paced work environments require learning behavior to make sense of what is happening as well as to take action (Edmondson, 1999, s. 380).

Teaming er en måte å arbeide, produsere og skape fremdrift på, samtidig som man lærer hvordan man skal utvikle og forbedre seg. Utførelse av arbeid og læring fra arbeid går slik hånd i hånd (Edmondson, 2012).

2.1.3 Feil

Cannon og Edmondson (2001, s.162) definerer feil som "*deviation from expected and desired results*". I denne definisjonen inkluderer de både feil som kunne ha vært unngått og uønskede resultat av eksperimentering. Definisjonen innbefatter også feil som følge av misforståelser eller konflikt, såkalte inter-personlige feil. Cannon og Edmondson (2001) understreker at de

velger å definere feil bredt for å innlemme alle variasjoner av feil som kan føre til læring. Forfatterne mener det ikke eksisterer et en-til-en-forhold mellom størrelsen på feilen og læringspotensialet i den aktuelle feilen. Både store og små feil kan føre til verdifull læring:

Small failures are often overlooked because at the time they occur they appear to be insignificant minor mistakes or isolated anomalies, and thus organizations fail to make timely use of these important learning opportunities (Cannon & Edmondson, 2005, s.301).

Cannon og Edmondson (2001) vektlegger hvordan feil av ulik art og størrelse ofte er nært sammenbundet. En enkel feil, som at noe overses eller feiltolkes i et ledd, kan forårsake store utfordringer i organisasjonen på sikt. Slik er de store og synlige feilene ofte konsekvensen av mindre feil som har blitt ignorert, eller akseptert, over tid. Dette gjør disse feilene langt mer utfordrende å korrigere enn ofte først antatt. Cannon og Edmondson (2005) hevder organisasjoners største utfordring er nettopp deres manglende evne til å se de små feilene som varseltegn. Jeg vil komme nærmere tilbake til ulike typer av feil under delkapittel 2.3.1.

2.1.4 Læring

Definisjonene av læring er mange, ulike og avhenger av hvilket perspektiv definisjonen springer ut ifra. Grunnet oppgavens begrensede omfang velger jeg å ikke gå inn på dette brede feltet nærmere, men vil ta utgangspunkt i Argyris og Schöns (1996) teorier om læring i organisasjoner. Argyris og Schöns "handlingsteorier" er inndelt i "bruksteori" og "uttrykt teori". Bruksteoriene omhandler det som faktisk gjøres i organisasjonen, mens de uttrykte teoriene innebærer det organisasjonen uttrykker av styrende prinsipper og verdier. De to formene for handlingsteorier i organisasjoner resulterer i to former for *læring* i organisasjoner; "enkeltkretslæring" og "dobbelkretslæring". Enkeltkretslæring betegner å rette opp i en feil uten å reflektere over hvorfor den oppsto. Dobbelkretslæring innebærer refleksjon rundt og vurdering av gjeldende prinsipper, verdier og hypoteser i møte med den aktuelle feilen. Argyris og Schön (1996) argumenterer for både enkeltkrets- og dobbelkretslæring, men understreker viktigheten av å dykke ned i læringsprosessene. Slik kan identifisering og korrigerende av feil føre til endringer i organisasjonens handlingsteori.

Edmondson (1999) definerer, i tråd med teorien om dobbelkretslæring, teamlæring som en iterativ prosess der teamet handler og reflekterer parallelt. I sin definisjon av teamlæring fra 2002, inkluderer Edmondson også at denne prosessen har som mål å tilby enten inkrementell

eller radikal læring for organisasjonen som helhet. Brueller og Carmeli (2011) beskriver teamlæring som en nøkkelprosess der kunnskap skapes og deles og gjør team i stand til å håndtere komplekse problemstillinger og stadig utvikle seg. Dette samsvarer med Edmondsons (1999) syn på teamlæring som å gjøre kontinuerlige endringer for å tilpasse eller forbedre seg. Senge (1990, i Edmondson, 2002) fremhevet for over 30 år siden teamet som organisasjonenes grunnleggende enhet for læring. Med dette perspektivet som utgangspunkt, argumenterer Edmondson (2002) for at organisasjoner lærer gjennom samhandlingen som skjer mellom medlemmene i mindre grupper innen organisasjonen. For at denne kollektive læringen skal kunne skje kreves det, ifølge Edmondson, psykologisk trygghet.

2.2 Psykologisk trygghet

Fenomenet psykologisk trygghet har røtter i forskningslitteraturen på organisasjonsfeltet fra 1960-tallet. Schein og Bennis (1965, i Edmondson & Lei, 2014) argumenterte for nødvendigheten av psykologisk trygghet for å skape trygge ansatte i stand til å møte organisatoriske endringer. Schein trakk også frem, rundt tre tiår senere, viktigheten av psykologisk trygghet for å skape det Dweck refererer til som “growth mindset” – det å overkomme motstanden eller frykten for å ta til seg ny læring som utfordrer etablert kunnskap. Selvbeskyttelse blir mindre viktig med psykologisk trygghet, hevdet Schein (1993, i Edmondson & Lei, 2014), og dermed kan fokuset helhetlig være på felles problemløsning:

For knowledge work to flourish, the workplace must be one where people feel able to share their knowledge! This means sharing concerns, questions, mistakes, and half-formed ideas (Edmondson, 2019, xiv).

Nembhard og Edmondson (2006) poengterer at i et miljø preget av psykologisk trygghet, føler ansatte seg trygge på å kunne være seg selv og kan stille spørsmål ved etablerte praksiser eller dele kontroversielle ideer. Edmondson og Lei (2014) fremhever et trygt samspill som premiss for læring i fellesskap. Det relasjonelle samspillet innvirking på organisasjonens mulighet for læring, trekkes også frem av Carmeli et.al. (2009). Forfatterne ser på hvordan kvaliteten på det relasjonelle samspillet skaper psykologisk trygghet som igjen åpner for å dele informasjon og ideer. Carmeli et al. (2009), presenterer slik psykologisk trygghet som en medierende funksjon mellom det de referer til som “høykvalitetsforhold” og organisasjonslæring. Brueller og Carmeli (2011) vektlegger hvordan høykvalitetsforhold gjør at ansatte føler seg nærmere hverandre og mer verdsatt. De refererer til Dutton og Heaphy

(2003. i Brueller & Carmeli, 2011) sitt konsept om relasjoners emosjonelle bæreevne. Høykvalitetsforhold er mer robuste og tåler uttrykk for et bredere spekter av emosjoner. Opplevelsen av at å kunne vise ulike følelser uten påfølgende negative konsekvenser, som eksempelvis skamfølelse, øker sjansen for å forstå hverandres tanker og perspektiv. Et slikt delingsklima øker også muligheten for deling av "taus kunnskap" - kunnskap som erverves gjennom erfaring og handling og som ikke kan direkte overføres verbalt (Hislop et al., 2018). Høykvalitetsforhold er mer slitesterke i møte med endringer og utfordringer, noe Dutton & Heaphy (2003 i Brueller & Carmeli, 2011, s. 458) referer til som "*tensility of the tie*". Høykvalitetsforhold med robust emosjonell bæreevne gjør team bedre rustet til å jobbe problemløsende i usikre arbeidssettinger (Carmeli et al., 2009). Det aktsomme samspillet i slike forhold tilrettelegger i større grad for identifisering av feil og forståelse for sammenhengen mellom ulike feil og utfordringer. Dette er i tråd med Weick og Roberts (1993) konsept om "heedful interrelating". Aktsom eller bevisst samhandling i team gjør at flere feil oppdages og mindre feil oppstår.

[...] in a psychologically safe workplace, people are not hindered by interpersonal fear. (Edmondson, 2019, xv)

Edmondson understreker at psykologisk trygghet ikke innebærer fravær av *all* frykt, som frykten for å ikke rekke frister eller frykten for å ikke prestere. Det Edmondson (2019) mener med begrepet er å ikke være redd for *hverandre* på jobb - det være seg kolleger eller ledelse. En slik frykt skaper kontraproduktiv oppførsel som hindrer kreativ utfoldelse, idemyldring og kunnskapsdeling - alle viktige premisser for innovasjon (Nembhard & Edmondson, 2006). Ansatte kan fortsatt få konstruktive tilbakemeldinger på manglende prestasjoner eller miste jobben, samtidig som arbeidsmiljøet er psykologisk trygt. Et viktig kriterium er opplevelsen av å kunne delta fullt og helt uten å holde tilbake ideer eller forslag ut fra frykt for å bli ignorert, ydmyket eller direkte straffet (Edmondson, 2019).

[...] the best talent is wasted if people are not able to speak up. The human instinct to "fit in" and "go along" works against the continuous flow of new ideas, new solutions, and critical thought necessary for companies to stay innovative. [...] an organization's culture must not suppress, silence, ridicule or intimidate (Edmondson, 2019, xv).

Forskning på læring viser at fraværet av psykologisk trygghet hindrer identifisering av feil, eksperimentering og implementering av nye løsninger. Manglende psykologisk trygghet vanskeliggjør god beslutningstaking og forhindrer innovasjon (Edmondson, 1999).

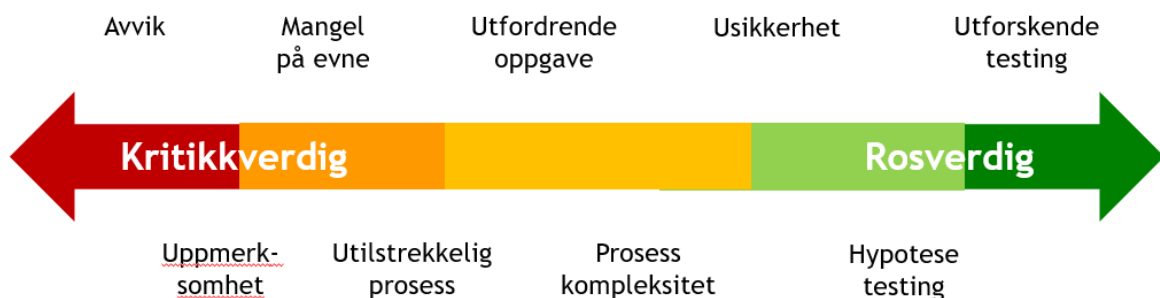
When a work environment has reasonably high psychological safety, good things happen: mistakes are reported quickly so that prompt corrective action can be taken [...] and potentially game-changing ideas for innovation are shared. [...] psychological safety is a crucial source of value creation in organizations operating in a complex, changing environment (Edmondson, 2019, s. xvi).

Ledelsen i en organisasjon spiller en viktig rolle i å skape en trygg kultur med rom for utforsking og feiling (Cannon & Edmondson, 2005). Cannon & Edmondson (2001) argumenterer for viktigheten av at ledelsen etablerer en holdning om at feil vil skje som en naturlig del av arbeidet. Dette vil påvirke de ansattes vilje til å ta risiko (Edmondson, 2005). En grunnmur i form av psykologisk trygghet er avgjørende for risikotaking (Edmondson, 1999).

2.3 Læring av feil

2.3.1 Typer feil

Det er mange årsaker til at feil kan oppstå i organisasjoner. Edmondson kategoriserer disse grunnene i et spekter med ni kategorier. Disse spenner fra feil som burde vært unngått, og derfor er klanderverdige, til feil som følge av bevisst eksperimentering:



Figur 1: Kilde: Edmondson (2011, s.4) sin kategorisering av ulike typer feil. Modellen er oversatt til norsk av forfatter.

Edmondson ser på feil som både negative, unngåelige og til og med positive. Hun deler feilene i henholdsvis tre kategorier: “preventable failures”, “unavoidable failures” og “intelligent failures”. Preventable failures er feil som forekommer i situasjoner der de er mulige å forutse og unngå. Slike feil innebærer ofte tydelige avvik fra veletablerte standarder

eller prosedyrer. Feilene sees ofte på som negative og kan være kritikkverdige da de ofte enkelt kunne vært unngått.

Unavoidable failures er feil som oppstår i komplekse kontekster der kombinasjonen av de involverte personene og deres respektive behov i møte med den aktuelle utfordringen, samlet skaper det uønskede utfallet. Slike feil kan få alvorlige konsekvenser, men vil oppstå uten mulighet for å forutse eller forhindre utfallet. Settingen feilen har oppstått i er rett og slett for kompleks og inneholder for mange usikkerheter. Edmondson understreker at en ved å raskt identifisere og korrigere de unngåelige feilene vil kunne unngå uheldige følgefeil.

Den tredje kategorien av feil, intelligent failures, er feilene som gir mest verdifull informasjon og læring. Slike feil oppstår under eksperimentering. Ved å foreta hyppige småskalatester vil en kunne produsere intelligente feil tidlig i en utviklingsprosess. Feilene som oppdages danner kunnskapsgrunnlaget for videre utvikling. Ved å gjøre intelligente feil tidlig i prosessen unngår man å bruke for mye tid og ressurser på ideer som ikke er levedyktige. Intelligente feil minsker også risikoen for å gjøre større feil senere i prosessen som vil kunne medføre betydelig større konsekvenser (Edmondson, 2011).

2.3.2 Hva hindrer organisasjoner i å lære av feil?

Cannon og Edmondson (2005) fremhever to grunnleggende barrierer i organisasjoner mot å lære av feil; de tekniske og de sosiale. De tekniske barrierene omhandler manglende forståelse for og bruk av den vitenskapelige metode i organisasjoner. Feil og problemer blir i for liten grad identifisert og den systematiske analysen av data fra egen organisasjon er ofte mangelfull. I følge Cannon og Edmondson bør organisasjoner forske på seg selv gjennom å kontrollere og analysere egne statistiske data. Forfatterne understreker ledelsens ansvar for å utvikle prosedyrer som gjør nødvendig data og informasjon tilgjengelig for ansatte.

De sosiale barrierene innebærer først og fremst den grunnleggende emosjonelle motstanden i oss mot å gjøre feil, såkalt tapsaversjon. Cannon har gjennom sine studier av menneskers emosjonelle reaksjoner på egne feil, vist hvordan de ubehagelige følelsene folk opplever hemmer læringen de kunne fått fra å gjøre feilene. Å feile får slik en dobbelt negativ effekt - du verken lykkes eller lærer (i Cannon & Edmondson, 2005). Slik Kuvaas (2020) trekker frem husker vi bedre de gangene vi har mislyktes enn når vi har lyktes. Den sterke emosjonelle erfaringen og erindringen av det å feile, skaper stort potensiale for læring. Kuvaas

understreker imidlertid motivasjon som premiss for å lære og problematiserer hvor utfordrende det kan være å nettopp *motiveres* til å lære av feil. Han refererer til en studie gjort ved universitetet i Chicago som viser at vi lærer mindre av feil enn av suksess, i strid med tidligere nevnte perspektiv av blant annet Sitkin (1992) og Leonard-Barton (1995). Å feile i seg selv fører ikke til læring med mindre man har motivasjon til å lære av det, hevder Kuvaas. Vi kan altså *velge* å lære, eller å *ikke* lære, av feil. Kuvaas (2020) argumenterer derfor i større grad for å gi tilbakemeldinger med utgangspunkt i vellykkede erfaringer.

Det er høyst menneskelig å søke bekræftelse på det vi antar at er rett, men slik forblir vi blinde for egen feiling (Edmondson, 2011). Vi skjuler ikke bare feil fra oss selv, men også fra hverandre. Ønsket om å bli verdsatt er grunnleggende i oss. Vi ønsker å skape en positiv framstilling av oss selv, kanskje spesielt i arbeidslivet. Ved å innrømme eller avdekke feil og mangler hos oss selv frykter vi at den positive framstillingen falmer og at vår anerkjennelse og verdi svekkes (Cannon & Edmondson, 2005). Slik svekker sosiale og emosjonelle barrierer identifisering og rapportering av feil (Edmondson, 2019).

Cannon og Edmondson (2005) hevder at organisasjonsstrukturer, etablerte policyer og prosedyrer, samt ledelsens atferd, avgjør i hvilken grad organisasjoner evner å lære av feil. Maktodynamikker og hierarkiske strukturer forhindrer ofte systematisk feilanalyse. Edmondson (2019) eksemplifiserer med Columbia-ulykken i 2003 da romfergen Columbia eksploderte og alle de syv besetningsmedlemmene omkom. Feilen som forårsaket ulykken ble oppdaget på forhånd, men informasjonen kom aldri til beslutningstakerne grunnet det hierarkiske gapet. Hierarki og makt som barriere for systematisk feilanalyse påvirker igjen organisasjonens mulighet til å utvikle systemer for å forhindre at feilene oppstår (Edmondson, 2004). Finkelstein (2003) fant i sin studie av feiling i over femti firmaer at viljen til å innrømme feil avtok oppover i hierarkiet. Særlig administrerende direktører opererte med det Edmondson (2011) refererer til som “the blame game” - å fordele skyld fremfor å utnytte feilen som kilde til læring. Dette for å opphøye egen posisjon og perfeksjonisme, ifølge Finkelstein (2003). Funnene fra denne studien kan knyttes til den etablerte, og problematiske, oppfatningen om en leder som ufeilbarlig, men også til maktperspektiv i organisasjoner. Ifølge Mørk et al., (2010) spiller makt og forhandling av interesser avgjørende rolle i forbindelse med innovasjon i organisasjoner. Artikkelforfatterne referer til Rouse (2001, i Mørk et al., 2010) sitt konsept “conflicting interpretations” som synliggjør hvordan autoriteters oppfatning påvirker innovasjonsmuligheter:

Whether an unfamiliar way of speaking about or dealing with a situation is taken as an innovation, a mistake, a curiosity, an irony or a variation of the familiar, depends crucially upon asymmetries of authority among those who encounter it (Rouse, 2001, s.194, i Mørk et al., 2010, s.577).

Mørk et al., (2010) undersøkte hvordan nye praksiser i sykehusteam utfordret etablerte maktforhold og fant at konflikt og posisjonering fungerte som effektive innovasjonsbarrierer. Nicolini (2007, i Mørk et al., 2010) understreker viktigheten av å anerkjenne innovasjon som trussel mot eksisterende maktdynamikker:

there is no change in practice without empowerment and disempowerment (Nicolini, 2007, i Mørk et al., 2010, s.578).

Identifisering og analysering av feil kan saboteres ut ifra frykt for å miste egen posisjon og makt (Mørk et al., 2010). Konflikt og inter-relasjonelle spenninger i team påvirker også teamets evne til å identifisere og analysere feil (Edmondson, 2004).

2.4 Identifisering, analysering og bevisst eksperimentering

Ifølge Cannon og Edmondson (2001, 2005) har ikke forskningslitteraturen i tilstrekkelig grad kunne vise til hvordan organisasjoner kan lære av feil. De aller fleste organisasjoner mestrer det heller ikke, til tross for omfattende, kostbare omveltninger for å bli nettopp “lærende organisasjoner” med målsetting om å jobbe med og lære av feil (Edmondson, 2002).

Learning from failure is as much a process as an outcome (Cannon & Edmondson, 2005, s.303).

Cannon og Edmondson (2005) presenterer tre kjerneaktiviteter i prosessen med å lære av feil. Disse aktivitetene danner et rammeverk med tre prosesser for å oppdage og arbeide med feil. Prosessene består av identifisering, analysering og bevisst eksperimentering.

2.4.1 Identifisering

Å identifisere feil er det første steget på veien mot å lære av dem. Effektiv identifisering innebærer å avdekke feil så tidlig som mulig for og sikre læring uten å kaste bort for mye tid og penger (Cannon & Edmondson, 2005, 2001). Edmondson (2011) hevder at de fleste katastrofale feil skjer nettopp fordi en rekke mindre feil ikke har blitt oppdaget eller bevisst blitt dekket over. Disse mindre feilene kan sees på som varseltegn. Ved å ikke identifisere feil

kan de utvikle seg og bli mer alvorlige. Repetisjon av samme feil er også langt mer sannsynlig hvis feilen skjules eller ignoreres. Ved å identifisere feil i fellesskap kan ansatte lære av hverandres feil fremfor å måtte tilegne seg kunnskapen gjennom å gjøre samme feil selv (Cannon & Edmondson, 2005). Dette er i tråd med Kuvaas (2002) sine anbefalinger om å heller lære av andres feil fordi dette ikke truer eget selvbilde.

Høykvalitetsforhold jf. Carmeli et al. (2009), legger til rette for å kunne sette seg inn i ulike perspektiv og styrker muligheten for å oppdage nettopp slike signaler. Høykvalitetsforhold påvirker også tilnærmingen til signalene. Det krever imidlertid vilje og motivasjon jf. Kuvaas (2020) til å stå i ubehaget ved å identifisere og rapportere feil:

Overcoming the psychological barriers to identifying failure requires courage to face the unpleasant truth. But the key organizational barrier to identifying failure has mostly to do with the inaccessibility of the data necessary to identify failures (Cannon og Edmondson, 2005, s. 304).

For å kunne identifisere feil er det hovedsakelig tre premiss som må ligge til grunn. For det første må det være utviklet system og prosedyrer for å oppdage feil og intern data må være åpen og tilgjengelig for de ansatte. Organisasjonen må også være åpen for og aktivt søke tilbakemeldinger internt og eksternt for å kunne identifisere feil og forbedringsområder. Sist, men ikke minst, må organisasjonen ha en kultur preget av psykologisk trygghet (Cannon & Edmondson, 2005). Uten dette minsker viljen til å rapportere feil:

[...] detected error rates are a function of at least two influences—actual errors made and unit members' willingness to report errors (Edmondson, 2004, s.79).

I en studie av sykehusteamer oppdaget Edmondson (2003) store forskjeller i sosiale kulturen innad i teamene. Dette påvirket viljen til å identifisere, rapportere og åpent diskutere feil. Teamene hadde et spenn fra kulturer preget av skyldfordeling, til mer læringsorienterte tilnærminger til det å identifisere og rapportere feil. Som et eksempel på en åpen og læringsorientert tilnærming, trekker Cannon og Edmondson (2005) frem Children's Hospital i Minneapolis med blant annet sin modell "blameless reporting". På barnesykehuset arbeidet de i og med et veletablert rapporteringssystem der de ansatte ikke bare skulle rapportere feil, men også dele informasjon som kunne benyttes i analysearbeid. Dette skulle føre til videre læring på organisasjonsnivå. Det var etablert egne forum for feilanalyse der alle feil skulle meldes inn, uavhengig av størrelse og alvorgrad. Administrerende direktør ved sykehuset vektla budskapet om at medisinske feil sjelden er individrelatert, men heller et resultat av flere

systematiske feil over tid. Strukturelle endringer ble gjort ved sykehuset for å skape rammer og kultur for å oppdage, analysere og lære fra, feil. Særlig nyskapende var forumet “Patient Safety Steering Committee” som proaktivt skulle arbeide for å oppdage feil. Forumet skulle også analysere alle feil, også de som *var* blitt oppdaget i siste liten og dermed unngått. Dataene fra både alvorlige feil og helt ufarlige feil skulle benyttes i læringsøyemed. “Good Catch Log” ble etablert med formål om å redusere feil gjennom utbredt rapportering. Det positivt formulerte navnet oppfordrer til rapportering med formål om læring.

2.4.2 Analysering

Analysering er det andre steget for å lære av feil. Edmondson argumenterer for viktigheten av å gjøre omfattende og dyptpløyende analyser av de identifiserte feilene. I tråd med teorien om dobbelkretslæring, poengterer Edmondson at læringen ligger i analysen. Edmondson (2011) trekker frem ledelsens holdning som avgjørende for vellykket analysearbeid.

[...] failure is still inherently emotionally charged; getting an organization to accept it takes leadership (Edmondson, 2011, s.5).

Edmondsons undersøkelser viser at ledere ofte har en negativ holdning til feil. De fleste lederes tilnærming til læring av feil er å be ansatte reflektere over feilen som har blitt gjort og unngå å gjenta den. Ledere velger ofte å la team skrive rapporter fra uønskede hendelser som deretter deles i organisasjonen. Rapporten skal i seg selv være verktøyet som sikrer læring. Edmondson kaller denne tilnærmingen til feilanalyse for en misforståelse og understreker at det å faktisk lære av feil er langt mer utfordrende og komplekst (Edmondson 2004).

Organizational systems tend to resist straightforward solutions to problems (Forrester, 1971, i Edmondson, 2004, s.70).

Organisasjoner produserer ofte for enkle og overfladiske analyser av feilene de står ovenfor, hevder Edmondson (2004). Dette fører til at de underliggende feilene ikke oppdages og løses og skaper en ond sirkel av nye eller tilbakevendende problemer. Vanlige feilanalyser som at prosedyrer ikke ble fulgt eller at “markedet ikke var klart for produktet”, innebærer heller skyldfordeling enn læring. “The blame game” hindrer produktivt arbeid med feil, mener Edmondson (2004).

I følge Edmondson (2011) uttrykker ledere ofte bekymring for at det å *ikke* fordele skyld vil føre til en middelmådig arbeidskultur. Gjennom bruk av spekket for grunner til feil i samtale

med ledere, fant Edmondson at mellom 2-5% av feil faktisk var klanderverdige feil, altså feil fra de tidlige kategoriene på spekteret. Lederne uttrykte likevel at mellom 70-90% av feilene ble behandlet som svært klanderverdige, i motsatt ende av skalaen. Edmondson fant at ledere ofte tror at de ansatte ikke vil gjøre sitt beste på jobb om de ikke frykter å feile og ta skylden for feil. "The blame game" blir slik sett på som positivt for økt prestasjon og ansvarliggjøring. Denne oppfatningen avkrefte av Edmondson. Psykologisk trygge organisasjoner som åpner for å rapportere om feil, stiller også høye krav til prestasjon. Edmondson mener lederes misforståtte sammenkobling av frykt og prestasjon fører til manglende rapportering, og dermed manglende læring for organisasjonen.

Given that human error will never disappear from organizational life, an important management issue thus becomes the design and nurturance of work environments in which it is possible to learn from mistakes and collectively to avoid making the same ones in the future (Edmondson, 2004, s.87).

Ledere blir ofte belønnet for handlekraft, tydelig kommunikasjon og effektiv beslutningstaking. Edmondson (2011) trekker frem kvaliteter som åpenhet, tålmodighet og vilje til refleksjon som essensielle kvaliteter for mestre feilanalyse. Hun trekker også frem viktigheten av å ha forståelse og toleranse for at det ikke alltid er mulig å se direkte årsak-virkning av et fenomen. Ledere må derfor i større grad ha rom for usikkerhet og åpen refleksjon for å kunne undersøke og vurdere i fellesskap. Ved å gå foran som et godt eksempel kan de bidra til å skape og opprettholde et arbeidsmiljø der feil blir gjenstand for læring.

Cannon og Edmondson (2001) argumenterer for viktigheten av å skape tydelige og delte holdninger til hvordan en skal håndtere feil. Systematiske analyser i fellesskap åpner for at flere får lære av feilen enn de som har vært direkte involvert i den. Ved å involvere flere i feilanalysen vil en også kunne innhente andre syn og innspill. De involverte i feilen vil trolig være preget av egen erfaring jf. tidligere nevnte perspektiv fra Kuvaas (2020). Utenforstående som får tilgang på informasjon om feilen, vil kunne gi mer objektive innspill. Dette styrker og utvider analysen og øker læringspotensialet (Cannon & Edmondson, 2005).

2.4.3 Bevisst eksperimentering

Det tredje og siste steget i rammeverket for læring av feil innebærer organisasjoners evne til å

drive bevisst eksperimentering. Cannon og Edmondson (2005) mener svært få organisasjoner benytter seg av læringspotensialet som ligger i dette.

In short, exceptional organizations are those that go beyond detecting and analyzing failures and try to generate intelligent ones for the express purpose of learning and innovating (Edmondson, 2011, s.9).

Cannon og Edmondson (2005) oppfordrer organisasjoner til å drive systematisk eksperimentering for å maksimere læringspotensialet til lavest mulig kostnad. Sagt med andre ord skal ikke organisasjoner kun lære *av* feil de gjør, men også lære seg *å feile* på en produktiv måte. Cannon og Edmondson betegner dette som “intelligent feiling”, et konsept opprinnelig definert av Sitkin som å lære *gjennom* å feile. Intelligente feil oppstår ut ifra eksperimentering i nye situasjoner der en står overfor problemstillinger som ikke har skjedd før og kanskje ikke vil skje igjen. Edmondson (2011) mener derfor “prøving og feiling” som begrep er misvisende, fordi dette indikerer at det på forhånd eksisterer et “riktig utfall”. I en eksperimenteringsfase vet man ikke dette. Derimot kan bevisst eksperimentering kreere intelligente feil raskt og effektivt for verdifull innsikt. Slik blir eksperimenteringen en slags elimineringsfase for å nærme seg målet.

Cannon og Edmondson (2005) presenterer intelligent feiling som en bevisst strategi med forbedring og innovasjon som mål. Organisasjoner som mestrer slik feiling oppfatter feil som:

[...] a necessary by-product of true experimentation, that is, experiments carried out for the express purpose of learning and innovating (Cannon & Edmondson, 2005, s.309).

Slike organisasjoner øker bevisst sjansene for å gjøre feil gjennom å eksperimentere. På samme tid vil dette øke mulighetene for utvikling av nye ideer, raskere fremdrift og mer innovasjon. Gjennom bevisst eksperimentering kan organisasjoner i større grad feile for å innovere i mer kontrollerte kontekster (Cannon & Edmondson, 2005).

Failing to fail is the real failure. Real failure is defined as not learning, or not taking enough risks to fall flat on your face (Edmondson, 2019, s. 119).

Bevisst eksperimentering hemmes i organisasjonskulturer der suksess fremmes og feiling stigmatiseres. Det å foreta eksperimenter innad i organisasjoner er i seg selv en trussel fordi det anerkjenner svakhetene ved det etablerte; eksperimentering signaliserer behov for endring. Cannon og Edmondson (2005) trekker også frem “the confirmation trap” som en trussel mot bevisst eksperimentering. Denne “fellen” innebærer den menneskelige tendensen til å se etter

informasjon som støtter opp under våre eksisterende tanker og oppfatninger. Vi ønsker instinktivt å bekrefte, heller enn å avkrefte, våre antakelser. Eksperimentering mister hensikt med dette som utgangspunkt. Gjennom bevisst eksperimentering bør organisasjoner bestrebe å utfordre egne antakelser ved å bevisst teste etablerte ideer og metoder. Testingen bør skje som en naturlig og integrert del av organisasjonens arbeid (Cannon & Edmondson, 2005).

Cannon og Edmondson (2005) trekker frem PSS/World Medical sitt arbeid med bevisst eksperimentering som et verdifullt eksempel. PSS/World Medical valgte en proaktiv tilnærming til bevisst eksperimentering gjennom å oppfordre de ansatte til skifte av karrierevei. Virksomhetens såkalte “soft-landing”-policy ga de ansatte mulighet til å prøve seg i nye roller med lovnad om å få tilbake sin gamle jobb om de ikke lykkes eller trives. Organisasjonens vilje til å beskytte arbeidstakers interesser påvirket i stor grad den enkeltes mulighet til og ønske om å ta sjanser og eksperimentere. Bank of America sin bevisste eksperimentering innen organisasjonens serviceavdelinger fremheves på tilsvarende måte. Ledelsen i den amerikanske, multinasjonale banken, trosset frykten for å synliggjøre feil og mangler for kundene, og etablerte egne “laboratorier” med formål om innovasjon. Laboratoriene fungerte som operative bankfilialer som skulle introdusere kundene for nye servicetilbud og produkter. Slik ble innovasjonene testet i reelle kontekster på både reelle kunder og bankens ansatte.

Edmondson (2011) mener intelligent feiling og bevisst eksperimentering vil gi organisasjoner store konkurransefortrinn. Hun etterlyser et nytt paradigme som anerkjenner feiling i dagens organisasjoner som uunngåelig og uunnværlig for læring og utvikling.

2.5 Oppsummering

Innledningsvis i dette kapitlet har jeg kortfattet gjort rede for sentrale begreper i oppgavens problemstilling; *innovasjon*, *team*, *læring* og *feil*. Hensikten har vært å vise hvilken begrepsforståelse som ligger til grunn for bruken av disse begrepene videre i oppgaven.

Edmondsons (1999; 2019) konsept om psykologisk trygghet ble deretter presentert i sammenheng med teori om høykvalitetsforhold av Brueller og Carmeli (2011), relasjoners emosjonelle bæreevne av Dutton og Heaphy (2003 i Carmeli et al., 2009) og hvordan disse konseptene påvirker identifisering og læring av feil. Påfølgende delkapittel redegjorde for teori rundt hvordan organisasjoner kan lære av feil. Innledningsvis i dette delkapitlet ble

Edmondsons (2011) forståelse av ulike typer feil og spekter for grad av klanderverdighet presentert. Deretter fulgte en utgreiing om Cannon og Edmondsons (2005) to overordnede barrierer mot læring av feil med vekt på makt og hierarki som hemmende faktorer. Kuvaas (2020) vektleggelse av motivasjon som avgjørende for å lære av feil ble gjort rede for i denne sammenheng. Avslutningsvis ble de tre prosessene i Cannon Edmondsons (2005) rammeverk for læring av feil presentert; identifisering, analysering og bevisst eksperimentering.

3 Metode

Jeg vil i dette kapittelet presentere hvordan jeg har gått frem for å belyse problemstillingen. Kapittelet inneholder mine vurderinger og refleksjoner rundt disse valgene. I første del presenteres forskningsdesignet med valg av kvalitativ casestudie. Deretter beskrives intervju, observasjon og dokumentanalyse som fremgangsmåter for datainnsamling. I kapittelets annen del beskriver jeg hvordan jeg har foretatt analysen av datamaterialet. Her vil undersøkelsens kvalitet med fokus på pålitelighet, gyldighet og overførbarhet presenteres. Avslutningsvis vil de etiske overveielserne i forbindelse med undersøkelsen diskuteres.

3.1 Undersøkelsens tilnærming

Kvalitativ forskning innebærer å foreta systematiske undersøkelser av sosiale fenomener i sin naturlige kontekst (Kvale & Brinkmann, 2015) med mål om å beskrive, forklare, evaluere og forbedre (Bryman, 2016). I formuleringen av problemstilling og forskningsspørsmål, ble det tydelig at målsettingen med undersøkelsen var å beskrive prosesser. Dette fremkommer i problemstilling og forskningsspørsmål gjennom spørreordet “hvordan” (Bryman, 2016). Metoder innen kvalitativ forskning består ofte av teoribasert eksplorering. Utforskningen av fenomenet lærer av feil på team- og organisasjonsnivå og konseptet psykologisk trygghet, skjer i denne undersøkelsen med utgangspunkt i teori. Ut ifra problemstillingen og forskningsspørsmålenes fokus på prosesser, så jeg det som mest relevant å innhente data i form av menneskelige handlinger, reaksjoner, erfaringer og oppfatninger. Innblikk i sosiale fenomener kan også sies å være selve kjernen i pedagogisk forskning, noe som gjorde det naturlig å benytte kvalitativ metode.

Da temaet var valgt diskuterte jeg først muligheten for å foreta en systematisk gjennomgang av forskningslitteraturen innen feltet. Først og fremst bunnnet dette i eget ønske om dypere forståelse for et tema som jeg fant svært interessant. Å foreta en slik litteraturgjennomgang ville også kunne bidra til kunnskapsutvikling innen feltet ved å skaffe oversikt over eksisterende forskning. Ulike funn og debatter innen feltet ville bli løftet frem og jeg ville hatt mulighet til å sammenligne funn. En slik studie ville vært svært omfattende og utfordrende og ble derfor valgt bort. Jeg har imidlertid foretatt en gjennomgang av en del relevant litteratur, men også samlet empiri. Dette fordi jeg anser forståelse av konteksten fenomenet lærer av feil skjer i som essensiell for å kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Dette er

også nettopp casestudiets formål - å forstå komplekse sosiale fenomen i samtiden. Yin (2018) beskriver tre former for casestudier - utforskende, beskrivende og forklarende. Siden jeg var interessert i hvordan et dagsaktuelt sosialt fenomen arter seg, altså læring av feil i et team, falt valget på deskriptiv casestudie. Det deskriptive fokuset gjenspeiles i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Casestudier kan være single eller multiple. Det kunne vært interessant å gjøre en multippel casestudie der ulike typer organisasjoner og deres tilnærming til læring av feil kunne sammenlignes. Yin (2018) argumenterer for at studier med multiple caser vil gi større innsikt og være mer robuste enn single casestudier. Ut ifra oppgavens rammer vurderte jeg det som mer hensiktsmessig å undersøke en enkel case og få rikere innblikk i denne.

I valget av case opplevde jeg det som viktig å få tilgang til en enhet som arbeidet eksperimentelt med stor risiko for å feile. En case som arbeidet eksplisitt med innovasjon fremstod som attraktivt å undersøke for å "sikre" at feil og feiling ble mulig å få innblikk i. I samtale med min veileder ble Postens innovasjonsarbeid og deres fokus på feiling som læring, nevnt. Med en slik verdi som fundament for arbeidet, virket Posten som en lovende case for å få tilgang til eksempler på slik praksis, eller eventuelle brudd med visjonen.

Grunnen til at casestudie ikke var et klart valg fra start, var antakelsen om at det kunne bli utfordrende å skaffe en informativ case. Feil og det å feile kan være noe få ønsker å identifisere seg med og derfor ikke ønsker at utenforstående skal undersøke i egen organisasjon. Denne bekymringen stemte imidlertid ikke da jeg raskt mottok positiv respons fra enheten Digital Innovasjon i Posten. Yin (2018) poengterer at den viktigste faktoren i valget av case å vurdere hvor mye data en kan få ut av casen til å belyse den aktuelle problemstillingen. Emballasjeteamet åpnet umiddelbart opp for både observasjon og intervju, noe som ga meg en indikasjon på at dette ville være en case som kunne gi meg rik innsikt knyttet til undersøkelsens formål.

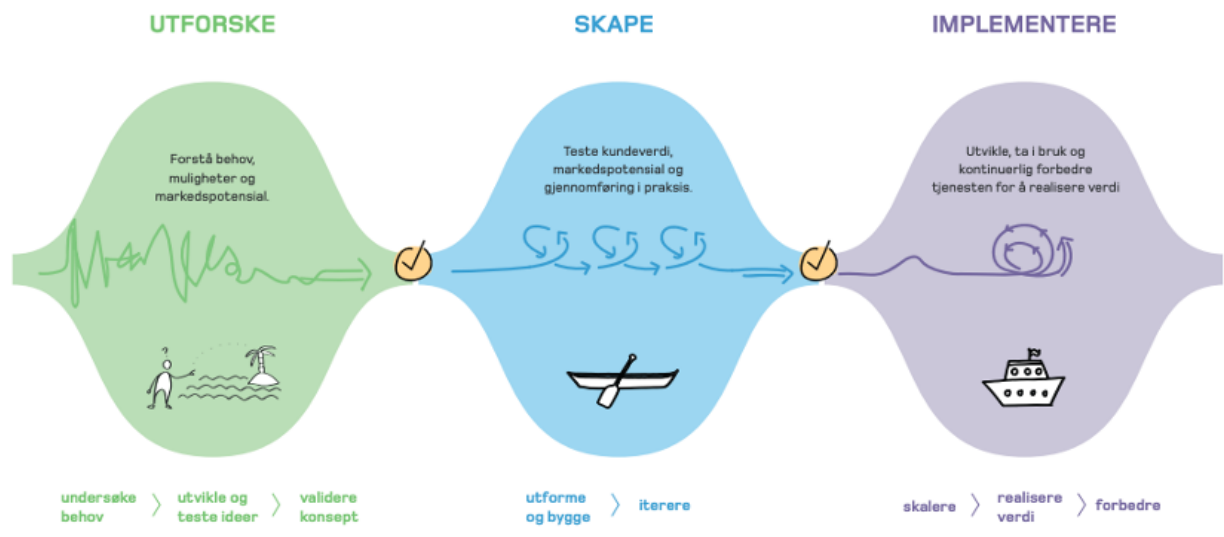
Den følgende beskrivelsen av casen er basert på teamets egne beskrivelser av team, enhet og organisasjon. Informasjonen er hentet fra intervjuer, møter og innsikt i teamets digitale samarbeidsplattformer. Postens egne informasjonssider er også lagt til grunn, samt Nils O. Fonstad (2020), forsker ved MIT, sin rapport om Postens modell for innovasjon.

3.1.1 Posten

Posten Norge AS er et statlig heleid aksjeselskap underlagt Nærings- og fiskeridepartementet og morselskapet i Posten Norge - konsernet for post og logistikk i Norden. Posten Norge-konsernet leverer og utvikler løsninger innen logistikk, post og kommunikasjon. Konsernet hadde i 2020 en omsetning på 23 996 mill. kroner og 13 000 ansatte (Posten Norge, 2020).

Konsernet beskriver seg selv som en viktig samfunnsaktør med sitt statlige tildelte samfunnsoppdrag. Posten beskriver sin visjon som å gjøre *“hverdagen enklere og verden mindre”* og har som formål å *“forenkle og verdiøke handel og kommunikasjon for mennesker og virksomheter i Norden”*. Verdiene beskrives gjennom tre korte, aktive setninger; *“tar ansvar, spiller på lag, vil mer”*. Posten beskriver videre sine kundeløfter gjennom at de skal være pålitelige, levere trygt etter avtale og at dette skal være enkelt for kunden å forholde seg til. Kundeløftene innebærer også valgfrihet og tilpasning til kundens hverdag. Det tredje kundeløftet innebærer målet om å være ledende på miljø. På sine hjemmesider beskriver Posten at det *“nye målbildet”* innebærer kontinuerlig utvikling av nye teknologiske løsninger, hånd i hånd med å skape mer nærhet til kunden. Dette skal gjøre organisasjonen konkurransedyktig - uavhengig av fremtidens marked (Posten Norge-konsernet, 2017).

Informantene beskriver hvordan Posten har gått fra en tradisjonell arbeidsmetodikk i tråd med vannfallsmodellen, der én fase av prosjektet avsluttes før en ny påbegynnes, til å jobbe mer iterativt. Den nye arbeidsmetodikken er basert på design thinking der en benytter seg av designerens verktøykasse for å møte både krav fra kunden og krav om lønnsomhet for bedriften. Design thinking er en brukersentrert tilnærming til problemløsning og innovasjon der en utnytter mulighetene ved moderne teknologi (Brown, u.d.). Fonstad (2020), forsker ved MIT, som har forsket på Postens nye metodikk, beskriver hvordan Posten startet med en *“Test-and-learn”*- tilnærming der team skulle bygge kunnskap og erfaring gjennom bevisst eksperimentering. Formålet med alle innovasjonsaktiviteter er å skaffe innsikt i hva sluttbrukeren vil ha, om Posten kan tilby det og om det vil være lønnsomt. Innovasjonsutviklingen skjer deretter basert på samlet innsikt. Disse aktivitetene og prosessene er samlet i Postens rammeverk for innovasjon kalt Helix-modellen:



Figur 2. Illustrasjon av Postens Helix-modell (Kilde Posten Norge AS, "Sustainability Report 2018").

I utforske-fasen skal teamet utforske mulighetsrommet for innovasjon. Gjennom aktiv og bevisst testing av hypoteser og antakelser skal team komme frem til mulighetene, og begrensningene, som ligger i nye innovative løsninger. Slik Fonstad (2020) viser til i sin rapport, avsluttes Utforske-fasen når teamet har nok innsikt til å enten kunne stadfeste muligheten for lønnsom videreutvikling i skapefasen og til slutt implementere-fasen, eller til å forkaste innovasjonen i sin helhet. Utforske-fasen samsvarer med bevisst eksperimentering i Edmondsons rammeverk for læring av feil.

3.1.2 Digital Innovasjon

Posten klatret til topps i Innomags kåring av Norges 25 mest innovative virksomheter i 2019 og stakk i 2020 av med sølvmedaljen (Berg, 2019, Berg, 2020). Digital Innovasjonssjef, Alexander Haneng, omtaler Posten som "en 370 år gammel startup" (Weldeghebriel, 2017). Posten beskriver sin innovasjonsreise fra da de eide Norges to første dampskip og deltok i byggingen av landets første togbane, til sin rolle i utviklingen av dagens infrastruktur i Norden. Slagordet "the fastest possible delivery using the most up to date technology" (Posten Norge, 2018, s. 28) kan knyttes til opprettelsen av enheten Digital Innovasjon i 2017. En digital innovasjon defineres av Fonstad (2020) som:

a new (for the organization) or significantly improved offering or capability that relies on digital technologies. A digital innovation effort is an investment of resources over time intended to generate business value through innovation (Fonstad, 2020, s.1).

Enheten ble ved opprettelsen beskrevet av konsernsjef Tone Wille som et *“kompetansesenter for utvikling av nye innovative ideer”* (Moderne transport, 2017). Informant 1 beskriver Digital Innovasjon som Postens *“spydspiss”* i innovasjonsarbeidet.

3.1.3 Emballasjeteamet

Kontakten med min portvokter i Posten, altså en person *“som i kraft av sin formelle eller uformelle rolle i en organisasjon eller setting kan gi eller velge ikke å gi tilgang til å gjøre en undersøkelse”* (Oppen, Mørk & Haus, 2020, s.361), ga meg tilgang til å følge et innovasjonsteam innen Digital Innovasjon. “Emballasjeteamet” sine beskrivelser av egen visjon og hovedmål innebærer å bidra til økt sirkulær atferd gjennom miljøvennlig, gjenbrukbar emballasje. Sirkulære tjenester innebærer målet om å hente ut mindre ressurser ved å utnytte de samme ressursene så lenge som mulig, eksempelvis gjennom gjenbruk og gjenvinning (Miljødirektoratet, 2020). Teamet vil gjøre gjenbruk av emballasje enkelt og motiverende for bedrifter/nettbutikker og sluttbrukere. I perioden jeg undersøkte teamet drev de et omfattende, utforskende kartleggingsarbeid gjennom piloteringer, intervjuer, spørreundersøkelser, fysiske tester, dialog med samarbeidspartnere og kunder m.m. Målet var å få et helhetlig bilde av økosystemet rundt emballasje, samt innsikt i hvordan brukeres atferd påvirkes av sirkularitet.

3.2 Datainnsamling

Formålet med undersøkelsen åpnet for ulike metoder for datainnsamling. En etnografisk studie med feltarbeid eller deltakende observasjon over en lengre periode, ville gitt rikere innsikt i problemstilling og forskningsspørsmål. Ved å observere og stille spørsmål til det som ble sagt og gjort i samtid, ville mulig diskrepans mellom bruksteori og de uttrykte teoriene jf. Argyris & Schön (1996) vært enklere å oppdage. Oppgavens rammer åpnet imidlertid ikke for dette og valget falt på en kombinasjon av kvalitative, individuelle intervjuer, analyse av dokumenter, samt ikke-deltakende observasjon. Jeg valgte metodetriangulering for å få et rikere og mer helhetlig bilde av casen og for i større grad kunne koble materialet fra intervjuene til den reelle arbeidshverdagen informantene opererer i.

Observasjon og intervjuer foregikk digitalt grunnet den pågående pandemien. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene over Teams siden teamet selv benyttet denne plattformen for samhandling. Slik minsket faren for at usikkerhet knyttet til bruk av den digitale plattformen

påvirket funn. Informantene virket vant med bruk av Teams, men uttrykte i flere møter at de opplevde å “*hoppe ut av møtet*” eller at “*mye knoter seg til med Teams*”. Sviktende forbindelse førte til at jeg selv ved flere anledninger gikk glipp av utsagn i møter. I ett intervju førte også en teknisk svikt til at informanten måtte gjenta en lengre tankerekke. Alt dette vil ha kunnet påvirke funnene. Treghet knyttet til oppdatering av informantenes innlegg i de digitale samarbeidsplattformene, påvirket også min mulighet til å observere informantenes produksjon i samtid. Det er også vanskelig å vurdere hvordan det å ikke møte informantene fysisk og bygge relasjon og tillit ansikt til ansikt, kan ha påvirket resultatene.

3.2.1 Intervjuer

Undersøkelsens formål var å innhente kunnskap om hvordan mennesker arbeider med å lære av feil. Det var derfor interessant å få tilgang til perspektiver og erfaringer til mennesker som arbeider slik på daglig basis, i tråd med forskningsintervjuets formål (Kvale & Brinkmann, 2015). Utvalget i undersøkelsen ble gjort gjennom snøballmetoden der jeg først snakket med en bekjent som er ansatt i Posten. Han videresendte min henvendelse til Digital Innovasjon ettersom han mente dette ville være en passende enhet å undersøke gitt oppgavens tematikk. Deretter tok portvokteren kontakt og vi hadde et innledende møte via Teams for å tydeliggjøre formål og rammer for bruken av dem som case. Portvokteren satte meg så i kontakt med teamleder som inviterte meg til å delta i de digitale møtene til teamet gjennom møtelenker.

Avtale om intervju ble inngått med fem av informantene per e-post. Valget om å ikke intervju alle informantene ble gjort ut fra en vurdering av mengden data og tid opp mot rammer og omfang for undersøkelsen. Det var også et resultat av at nye teammedlemmer dukket opp eller forsvant i løpet av undersøkelsens tidsrom uten at jeg alltid var forberedt på dette. Jeg opplevde det som hensiktsmessig å intervju informantene for å kunne vurdere intervjumaterialet og observasjonsmaterialet samlet. Fokusgruppeintervju, altså “*et intervju der en gruppe med individer (ofte 5-8) samles for å belyse en problemstilling*” (Oppen, Mørk & Haus, 2020, s.341), kunne gi meg innsikt i mange ulike synspunkter i teamet. Slik Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for, er denne intervjumetoden velegnet til bruk i eksplorative studier da gruppesamspillet kan legge til rette for mer spontane meningsuttrykk. Kvale og Brinkmann hevder også at nettopp dette samspillet skaper en tryggere arena for å ta i emosjonelle og tabubelagte temaer. Da undersøkelsen er eksplorativ og læring av feil og det emosjonelle aspektet ved feiling kan sies å være tabubelagt, fremstår fokusgruppeintervju som

hensiktsmessig for denne undersøkelsen. Jeg vurderte det likevel til at min manglende erfaring med intervju som metode, både individuelle og i gruppe, ville redusere min kontroll over intervjuforløpet, i tråd med Kvale og Brinkmanns (2015) eksempler på utfordringer knyttet til fokusgruppeintervju. Dette kunne blitt ytterligere forsterket ved at intervjuene foregikk digitalt der min erfaring er at samtalene i større grad må styres. For å sikre at jeg fikk med meg all informasjonen valgte jeg derfor å gjennomføre intervjuene individuelt. At informantene ikke ville oppholde seg fysisk sammen under et evt. fokusgruppeintervju ville også kunne ha påvirket graden av spontanitet i samtalen og dermed minsket den opprinnelige fordelene med intervjumetoden. En kombinasjon av både fokusgruppeintervju og individuelle intervjuer ville imidlertid gitt meg rikere innsikt da eventuell diskrepans mellom hva som kom til uttrykk i gruppe og hva som kom til uttrykk individuelt ville synliggjøres. Undersøkelsens omfang åpnet imidlertid ikke for å gjennomføre begge deler.

Styrken ved utvalget er en viss grad av representasjon gjennom tilgang til informanter som jobber med innovasjon på ulike måter og nivåer i arbeidsenheten. Slik er sentrale aktører som jobber på ulike måter for å oppnå et felles overordnet mål representert i utvalget. Det er imidlertid få informanter og verdien av funnene i undersøkelsen må vurderes deretter. En annen svakhet ved utvalget er at portvokter tok ansvar for rekrutteringen og slik kontrollerte hvem som deltok i undersøkelsen, en problemstilling som også Oppen, Mørk og Haus (2020) trekker frem. Dette kan ha gjort at teamet og informantene ikke er valgt på nøytralt grunnlag. Portvokteren vil slik ha kunnet kontrollere at utvalget bestod av informanter som ville gi en fordelaktig fremstilling av enhetens arbeid.

Intervjuene var semistrukturerte basert på spørsmål i intervjuguide utarbeidet i forkant. Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i den teoretiske referanserammen til Edmondson. Denne bestod av introduksjon, en hoveddel inndelt i “læring og psykologisk trygghet”, “identifisering”, “analysering” og “bevisst eksperimentering”, og en avslutningsdel. Intervjuguiden finnes som vedlegg. Den delvise strukturen i intervjuguiden ga meg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved uklarheter eller be informanten utdype interessante utsagn. Ofte hadde informanten allerede besvart et spørsmål jeg hadde satt opp senere i intervjuguiden som del av tidligere svar, og jeg tilpasset derfor spørsmålene underveis. Intervjuguiden sikret fokus på oppgavens problemstilling og teoretisk forankring i tråd med perspektivene til Oppen, Mørk og Haus (2020).

Gjennom åpne spørsmål forsøkte jeg å få informantene til å beskrive sine oppfatninger og erfaringer med temaene de ble presentert for på en detaljert og nyansert måte i tråd med Kvale og Brinkmann (2015). Jeg forsøkte å legge egne tolkninger og hypoteser til side under intervjuet. Imidlertid er det, slik Kvale og Brinkmann (2015) understreker, ikke mulig å unngå at en som intervjuer vil presentere noen grunnleggende oppfatninger i form av spørsmålene man stiller. Dette fikk jeg også erfare ved at en informant rettet en implisitt antakelse i mitt spørsmål. Denne hendelsen vil jeg komme tilbake til i neste kapittel om undersøkelsens funn.

Jeg sendte ut e-post til informantene med invitasjon og samtykkeerklæring, samt digital møteinnkalling. Intervjuene varte fra 30-60 minutter. Det var flere grunner til variasjonen i intervjuenes lengde. Det første intervjuet ble svært kort, både grunnet min manglende evne til å frigjøre meg fra intervjuguiden og stille nødvendige oppfølgingsspørsmål, samt at informanten svarte kort og konsist. Ettersom jeg utviklet min evne til å intervju økte også flere av intervjuene i tidsomfang, men ikke alle. Tekniske problemer i ett av intervjuene førte til at dette trakk noe ut i tid uten at mer data ble innhentet. Jeg tok lydopptak gjennom appen "Diktafon" som krypterer opptak og sender de direkte til "Nettskjema" der jeg kunne spille de av. Lydopptaket medførte meldeplikt til NSD da stemmeopptak regnes som personopplysning (Oppen, Mørk & Haus, 2020).

Jeg opplevde stor utvikling i min evne til å intervju. I det første intervjuet var jeg sterkt bundet til både spørsmål og struktur i intervjuguiden. Da jeg transkriberte dette intervjuet oppdaget jeg at jeg ikke hadde bedt om utdyping og oppklaring der jeg trengte. Dette gjaldt i en viss grad også for det andre intervjuet. Problemer med netttforbindelse i det andre intervjuet påvirket også flyten i kommunikasjonen. I de tre siste intervjuene opplevde jeg økende grad av flyt og evne til å frigjøre meg fra guiden når dette var hensiktsmessig. Jeg stilte flere oppklarende oppfølgingsspørsmål og tok meg tid til å virkelig prosessere informantens svar under intervjuet. Jeg erfarte at det å gjenta et spørsmål som jeg ikke opplevde ble besvart i tilstrekkelig grad ofte ga relevante utdypinger, noe som er i tråd med hva Kvale og Brinkmann (2015) beskriver.

Transkriberingen av intervjuene ga meg tanker om hvordan intervjuet hadde forløpt og hvilke faktorer som hadde spilt inn. Prosessen fungerte slik som en begynnende analyse. Kvale og Brinkmann (2015, s.97) problematiserer hva en "lojal skriftlig transkripsjon" egentlig innebærer. De mener det er umulig å foreta fullstendig sannferdige, objektive oversettelser av muntlig tale til skriftlig form. Forfatterne eksemplifiserer også hvordan det å gjengi direkte

tale i transkripsjonen kan svekke leseligheten eller sette informantene i et dårlig lys. Det kan derfor være hensiktsmessig å endre sitater slik at de fremkommer i korrekt skriftlig form. Jeg valgte å utelate non-ord som eksempelvis “eh”, samt ord som informanten gjentok flere ganger på rad når hen lette etter ordene videre. Eksempelvis redigerte jeg setninger som “det er på en måte... på en måte.. på en måte er det sånn at”, eller ved bruk av “liksom” eller “da” flere ganger på rad. Jeg har også valgt å utelate navngitte personer fra sitatene. Transkripsjonene er slik sosialt konstruerte, jf. beskrivelsene til Kvale og Brinkmann (2015). Transkriberingen var tidkrevende, men ga et nødvendig grunnlag for videre tematisk analyse.

3.2.2 Observasjon

Observasjon som metode gir forskeren innsikt i *det som faktisk skjer* på en annen måte enn utsagn fra intervju. Informanter kan mer eller mindre bevisst unngå å snakke om situasjoner eller problemstillinger i et intervju. Slik data kan imidlertid fremgå tydelig gjennom observasjon og relasjoner kan også i større grad komme til syne. Intervjuet kunne gi meg innsikt i hva informantene tenkte og mente om det som ble utført. Observasjon av møtene kunne bekrefte, utfylle og utfordre denne informasjonen ved å gi meg innsikt i hva som faktisk ble gjort. Dette er i tråd med hva Oppen, Mørk og Haus (2020) beskriver som styrken ved å kombinere ulike metoder.

I valget av observasjon som metode måtte jeg ta stilling til en rekke faktorer. Jeg vurderte deltakende observasjon for å skaffe rik og nyansert informasjon om både handlinger som ble utført og informantenes oppfatninger av disse handlingene i samtid. Grunnet oppgavens rammer vurderte jeg det til slik observasjon ville bli for omfangsrik og tidkrevende, samt at dette også kunne være en metode som gjorde det vanskeligere å skaffe en villig case, i tråd med tankene til Oppen, Mørk og Haus (2020). Valget falt derfor på ikke-deltakende observasjon. Metoden innebærer, slik konseptet i seg selv tilsier, en situasjon der observatøren observerer en sosial setting uten selv å delta i det som skjer (Bryman, 2016).

Utvalget bestod av 9 informanter som alle deltok i teamet direkte eller indirekte. Informantene hadde ulike roller, men jobbet alle med innovasjon. Noen jobbet 100% i teamet, mens andre hadde mindre prosentstillinger. Enkelte informanter observerte jeg over hele tidsperioden for undersøkelsen, mens andre observerte jeg kun i ett møte.

Valg av tid og sted for observasjonen er essensielt med tanke på å besvare problemstillingen i størst mulig grad, understreker Oppen, Mørk & Haus (2020). Gjennom tilgangen fra portvokter hadde jeg ikke et fritt valg av setting eller tid for observasjonen. Jeg kunne ikke på forhånd vurdere om møtene jeg fikk tilgang til ville belyse min problemstilling i tilstrekkelig grad. Av forhåndsinformasjon fikk jeg vite at møtene enten var såkalte “check-ups” der deltakerne diskuterte problemstillinger de støtte på fortløpende i arbeidet. De andre typene møter inkluderte daglige “stand-ups” der deltakerne skulle gå gjennom en punktliste med plan for dagen, eller retrospektiv-møter der de to foregående ukene ble evaluert og hvor det ble lagt en plan for tiden fremover. Oppen, Mørk og Haus (2020) understreker viktigheten av å vurdere hvor mye en bør observere for å oppnå datametning. Jeg ble innkalt til møtene umiddelbart etter det innledende møtet med portvokteren i januar. Da jeg ikke hadde godkjenning fra NSD på dette tidspunktet, måtte jeg utsette oppstart til denne godkjenningen forelå. Møtetilgangen var gitt fra kontakten ble opprettet i januar og ut mars måned. Det ble også åpnet for forlengelse utover dette tidsrommet. Tilgang til å observere over en lengre periode ville gitt meg rikere beskrivelser til å belyse problemstillingen. Det er imidlertid krevende å gjøre observasjonsundersøkelser. Å observere møter over en så lang periode ville gitt meg en u håndterlig mengde data oppgavens rammer tatt i betraktning, en utfordring som også er beskrevet av blant annet Oppen, Mørk og Haus (2020). Jeg valgte derfor å observere 10 møter over en tidsperiode på 7 uker.

Observasjonen foregikk over den digitale plattformen Teams. Jeg opplevde at deltakerne var vant til å jobbe i et miljø der teamets bestanddeler er flyktige. Det kom nye teammedlemmer i perioden jeg observerte og noen teammedlemmer skulle også forlate, eller forlot teamet, underveis i undersøkelsen. Flere var innleide konsulenter. Denne dynamikken gjorde dem veldig hands-on oppgavefokuserende og de så raskt ut til å glemme at jeg deltok som observatør. Før første møteobservasjon hadde jeg sendt ut samtykkeerklæring til intervju og informasjon om prosjektet. Da teamet selv hadde invitert meg via egne møteinvitasjoner, innhentet jeg ikke noe eget samtykke for observasjon. I innledningen til det første møtet informerte jeg kort om undersøkelsen på nytt for å sikre at teammedlemmene visste hva jeg skulle gjøre og hvorfor. Jeg opplevde at møteobservasjonene ga meg grunnlag for å bli bedre kjent med informantene og se deres personligheter i forhold til hverandre. Jeg var selv mutet under observasjonen og eksperimenterte med å ha kameraet av og på. Da jeg ikke opplevde merkbar forskjell i teamdeltakernes oppførsel ut ifra min kamerabruk, valgte jeg å ha kameraet på. Slik ble det opp til teamdeltakerne å inkludere meg i sitt skjermbilde eller ikke.

Foruten om tidsaspektet ved observasjon som metode, kan vansker med å finne fokusområder for observasjonen være en metodisk utfordring. Dette var spesielt vanskelig i starten av undersøkelsen fordi jeg opplevde alt jeg observerte som potensielt relevant. Det var også utfordrende å forstå samtalene og handlingene som utspilte seg da jeg i begrenset grad kjente til teamets arbeid og forhistorie. Slike utfordringer er også beskrevet av blant annet Oppen, Mørk og Haus (2020). For å lettere kunne styre observasjonen utarbeidet jeg på forhånd en observasjonsguide med basis i problemstilling og teoretisk grunnlag, i tråd med Bryman, (2016) sine anbefalinger. Jeg strukturerte min observasjonsguide ut ifra det teoretiske rammeverket i oppgaven inndelt i tre temaer: identifisering, analysering og bevisst eksperimentering. Jeg inkluderte også et eget delområde for å undersøke den materielle dimensjonen og hvordan de materielle omgivelsene kunne påvirke observasjonsfunnene. Gjennom å undersøke konteksten det jeg observerte utspilte seg i, ville jeg lettere kunne tolke utsagnene og handlingene til informantene, i tråd med Oppen, Mørk og Haus (2020) sine vurderinger av viktigheten av materialitet. Spørsmål rundt bruken av digitale møteverktøy og samarbeidsplattformer, og hvor komfortable og kompetente informantene var med dette, ble innlemmet i den materielle dimensjonen.

Observasjonsguiden ble utformet som en dobbel dagbok. Dette innebærer å notere ned det konkrete som utspiller seg samtidig som en loggfører egne tanker, tolkninger, spørsmål og refleksjoner (Oppen, Mørk & Haus, 2020). Observasjonen var slik delvis strukturert gjennom fokusspørsmål, men med åpning for å inkludere andre interessante observasjoner underveis. Jeg tilstrebet å notere så nøyaktig som mulig hva som ble sagt og av hvem, hvordan dialogen fløt, hva slags handlinger som ble utført og om spesifikke verktøy, f.eks. digitale plattformer eller løsninger, ble benyttet. Parallelt forsøkte jeg å analysere hvorfor det som skjedde faktisk skjedde og hva konsekvensene av dette var. Prosessene med innsamling og analyse av data gikk slik hånd i hånd, slik det er vanlig innen kvalitativ forskning (Vedeler, 2000). Jeg forsøkte, i tråd med Oppen, Mørk og Haus sine rutiner for feltnotater (2020), å få tak i hva utspill, handlinger og dialoger dreide seg om og koble dette opp mot min problemstilling i samtid. Dette ble imidlertid for krevende å utføre parallelt og jeg måtte i større grad gjøre slike koblinger i arbeidet med notatene mine i etterkant.

3.2.3 Dokumentanalyse

Innsikt i kommunikasjon og dokumentasjon i de digitale samarbeidsverktøyene Miro og Trello utgjør hoveddelen av dokumentanalysen. Jeg fikk også ved opprettelsen av kontakt med portvokter tilsendt Fonstad, forsker ved MIT, sin rapport om Helix-modellen i Posten. Denne rapporten er også lagt til grunn i kildearbeidet. Jeg brukte ingen systematisk metode for å analysere dokumentene. Analysen har i større grad lagt vekt på datamateriale fra observasjon og intervjuer og gjennomgangen av relevant dokumentasjon anses som sekundærkilde. Dokumentanalysen av samarbeidsverktøyene, da særlig Miro, har likevel vært viktig for å forstå formålet med og utførelsen av teamets arbeid. En undersøkelse av ordvalg og formuleringer i Miro har bidratt til analysen. Fonstads rapport har bygget opp under forståelsen av den overordnede modellen Posten jobber i, for og med på organisasjonsnivå.

3.3 Analyseprosessen

Analyseprosessen må er å produsere beskrivelser og tolkninger av empirisk rådata for å belyse undersøkelsens formål (Oppen, Mørk & Haus, 2020). Grunnlaget for innsamling og analysen av data er Edmondsons teoretiske rammeverk og øvrig relevant teori. Det teoretiske grunnlaget rettet min oppmerksomhet mot meningsenheter i materialet som kunne kobles med elementer fra teorien. Dette har trolig ført til at jeg har oversett andre interessante elementer som kunne blitt presentert. Jeg valgte en tematisk tilnærming til analysen ut fra tilnærmingens fleksibilitet. Metoden er åpen når det gjelder bruk av teoretisk rammeverk og inkluderer mange ulike metodiske underretninger. Gjennom den tematiske analysen kunne jeg identifisere, analysere og beskrive temaer og mønstre på tvers av det innhentede datamaterialet. Slik kunne jeg lettere oppdage interessante data som kunne beskrive fenomenene jeg undersøkte. Den tematiske analysen var slik teoridrevet og kodingen tok utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål i tråd med Braun & Clarke (2006). Kodingen ga meg mulighet til å organisere materialet for å få en helhetlig oversikt over dataene.

3.3.1 Analyse av intervjuene

Braun og Clarkes` (2006) seks-steps-metode for tematisk analyse er brukt som guide i analysearbeidet. Det første steget handler om å bli kjent med rådataene. Jeg lyttet til opptakene av intervjuene mens jeg transkriberte i Word, og markerte interessante data

underveis. Dette gjorde meg mer påkoblet datamaterialet og informasjonen ble mer håndterbar. For hver gang jeg leste transkripsjonene opplevde jeg at nye vinklinger og interessante sammenhenger kom til syne og jeg brukte derfor en god del tid på arbeidet. Slik Braun og Clarke problematiserer, var jeg meg bevisst at jeg som undersøker spilte en aktiv rolle i denne “oppdagelsen”. Hvilke temaer og mønstre som ble oppdaget i empirien ville trolig ha variert ut ifra hvem som undersøkte den. Mine “teoretiske briller” påvirket også denne oppdagelsen (Braun & Clarke, 2006). Analysearbeidet på steg 1 gle over i steg 2 som handler om å produsere og systematisere kodene. Jeg la forskningsspørsmålene til grunn for produksjonen av koder, men inkluderte også andre koder som jeg opplevde utpekte seg i materialet. 19 koder ble identifisert og markert via kommentarer i marginen.

Fase tre innebærer jakten på temaene, både hovedtemaer og underordnede temaer. Her sorterte jeg de ulike kodene i grupper. Noen av kodene mine passet ikke inn under temaene og jeg samlet disse i en egen gruppe til senere vurdering. Jeg valgte å plassere de ulike kodene under temaene “Læring av feil”, “Identifisering”, “Analysering”, “Arbeidsmetodikk”, “Tankesett”, “Bevisst eksperimentering” og “Psykologisk trygghet” på dette stadiet. Jeg var åpen for at disse temaene kunne endre seg i fase fire da temaene skulle revurderes. Da inkluderte jeg kodene knyttet til arbeidsmetodikk innunder “Bevisst eksperimentering” og kodene knyttet til tankesett under “Læring av feil”. Temaene “Identifisering” og “Analysering” ble kombinert til ett tema, som jeg senere valgte å skille igjen. Fase fem innebærer å vurdere temaenes navn opp mot innholdet. Dette vurderte jeg gjennom hele skriveprosessen for å sikre at disse var tydelig og informative. Steg seks innebar å produsere rapporten. For meg foregikk de tre siste fasene i Braun og Clarkes analyse delvis parallelt.

3.3.2 Analyse av observasjonsmateriale

Det finnes ingen klare regler eller maler for hvordan tekstlig materiale fra observasjon skal analyseres (Vedeler, 2000). Jeg organiserte hovedsakelig observasjonsdataene mine ut ifra identifisering av de samme kodene som i intervjuet. Diskusjoner, situasjoner eller utsagn som ikke nødvendigvis passet med en kode, men som jeg opplevde som viktig for å forstå sammenhengen, ble også markert. Jeg markerte også hendelser eller utsagn fra møtene som kunne kobles mot uttalelser fra intervjuene.

3.4 Studiens kvalitet

3.4.1 Pålitelighet

Påliteligheten til resultatene av en undersøkelse kan beskrives gjennom spørsmålet; ville resultatene vært de samme om andre forskere hadde gjennomført undersøkelsen på et annet tidspunkt? (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har forsøkt å gi en rik beskrivelse av både undersøkelsesprosessen, casen og funnene for å øke pålitelighet og transparens. Det er utfordrende å oppnå reliabilitet med strukturert observasjon som metode grunnet metodens store krav til forskerens oppmerksomhet og utholdenhet. Jeg måtte hele tiden være bevisst på intra-observatør konsistens, altså om min måte å bruke observasjonsskjemaet på var konsistent over tid (Bryman, 2016). Egen tilstedeværelse og subjektivitet påvirker gyldigheten negativt og er også klare svakheter ved all kvalitativ observasjonsforskning (Thagaard, 2013). I arbeidet med intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene tilstrebet jeg refleksiv objektivitet, altså bevissthet rundt hvordan mine fordommer og antagelser preget spørsmålene mine og hvordan jeg oppfatter det jeg erfarer. Jeg fikk erfare dette direkte gjennom ordvalg i et ufrivillig ledende spørsmål. For å fremskaffe informasjon om registrering av feil, spurte jeg informanten om hvordan de registrerte uventede utfall som de ikke ønsket. Dette kunne ha påvirket informantens svar, men jeg erfarte i denne situasjonen hvordan det semistrukturerte intervjuet som metode ga informanten mulighet til å protestere og korrigere antakelsen som lå i spørsmålet mitt. Informanten svarte kontant at det ble feil å antyde at det fantes utfall de ikke ønsket seg (Kvale & Brinkmann, 2015). Da denne erfaringen ble ervervet i det første intervjuet, hadde jeg mulighet til å endre spørsmålsformuleringen til påfølgende intervjuer.

3.4.2 Gyldighet

En studies gyldighet innebærer om studiens funn viser å ha undersøkt det den hadde til hensikt å undersøke. Det omhandler om mine konklusjoner av tolkninger av data samsvarer med den virkeligheten jeg har undersøkt (Thagaard, 2013). For å øke gyldigheten har jeg tilstrebet å presentere så tydelig som mulig hvilke begreper og hva slags teoriforståelse som ligger til grunn for undersøkelsen. Metodetriangulering er også benyttet for å øke undersøkelsens troverdighet gjennom å undersøke de sosiale fenomenene på ulike måter.

Spørsmålet om gyldighet i observasjon handler i all hovedsak om to faktorer: om utførelsen av observasjonen er konsistent og om de som observeres endrer atferd i kraft av å bli

observert. Jeg forsøkte å bruke observasjonsskjemaet likt under alle observasjonene for å sikre at jeg faktisk undersøkte det jeg skulle. Dette var utfordrende da innholdet i møtene varierte i stor grad. Manglende konsistens vil trolig ha svekket repliserbarheten (Bryman, 2016). Spørsmålet om gyldighet i observasjonsundersøkelser knyttes også til “den reaktive effekten”. En kan anta at enhver som utsettes for observasjon i en arbeidssammenheng trolig vil ønske å fremstå på en positiv måte. Ut ifra denne antakelsen er det vanskelig å argumentere for at datamaterialet kan tilføre realistisk informasjon overhodet. Bryman argumenterer imidlertid for at flere studier har vist at deltakernes oppmerksomhet over tid vil bli ledet mot handlingene de selv utfører og situasjonene de deltar i. Slik vil mindre oppmerksomhet rettes mot det faktum at de blir observert. Bryman (2016) hevder derfor at den reaktive effekten ikke er så problematisk som ofte antatt. For å minske den reaktive effekten deltok jeg på 10 møter over 7 uker slik at deltakerne skulle bli vant til min tilstedeværelse. Jeg opplevde flere bekreftelser på at den reaktive effekten ikke var problematisk, f.eks. ved at teamdeltakerne glemte å presentere meg til nye teamdeltakere og beklaget dette gjennom å forklare at “de var så vant til å ha meg der”.

Intervjufunnenes gyldighet kan sies å være bedre i de siste intervjuene jeg foretok enn de første. Dette grunnet min økende evne til å stille oppfølgingsspørsmål for å ta i hva informanten virkelig mente. Mine manglende ferdigheter vil trolig ha påvirket informantens svar, både ut ifra hvordan informantene oppfattet spørsmålene og om de opplevde settingen som naturlig og komfortabel, i tråd med Kvale og Brinkmanns (2015) problematiseringer. Validering av utsagn fra intervju ble også gjort gjennom metodetrianguleringen med bevissthet rundt forholdet mellom bruksteori og uttrykt teori. Validering i transkriberingen innebærer hvordan en kan skrive ned de muntlige utsagnene på en gyldig måte (Kvale & Brinkmann, 2015). Problemstillingen knyttet til lojalitet og leselighet, som tidligere diskutert, førte til omskrivinger. Dette er en potensiell trussel mot undersøkelsens gyldighet.

Jeg har tilstrebet å rapportere undersøkelsens funn på en sannferdig og korrekt måte gjennom å gi informantens utsagn, samt handlinger og dialoger, mye plass i rapporten. Dette har grunnlag i erkjennelsen av at det beste jeg kan tilby leseren er egen tolkning av det undersøkte fenomenet som leseren selv kan trekke konklusjoner ut fra (Stake, 2000). For at leseren skal kunne danne seg egne inntrykk fra funnene, har jeg tilstrebet å gi en tydelig fremstilling av hva som er et resultat av mine tolkninger og hva som er sitater og uttrykk fra informantene.

3.4.3 Overførbarhet

Kvalitative metoder undersøker ofte et begrenset antall kasus (Vedeler, 2000). En statistisk generalisering vil derfor sjelden være mulig, eller målet, i kvalitative studier (Bryman, 2016). Derfor foretar man ofte heller analytiske generaliseringer (Oppen, Mørk & Haus, 2020). I rapporteringen fra min undersøkelse har jeg bestrebet å gi en rik presentasjon av funnene koblet til teori med tilhørende argumentasjon for denne koblingen. Leseren tilbys slik det Kvale og Brinkmann (2015) refererer til som “leserbasert analytisk generalisering”. Ved å beskrive funnene i sin kontekst så detaljert og presist som mulig, ønsker jeg å gi leseren mulighet til å selv vurdere hvorvidt funnene kan være overførbare til andre situasjoner.

3.5 Etiske overveielser

I forskningssammenheng innebærer etiske hensyn alt fra metode for datainnsamling, presentasjon av data og funn, til innhenting og bruk av personopplysninger. Spørsmål og overveielser knyttet til informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser for informantene og min rolle som forsker, var spørsmål jeg måtte forholde meg til gjennom hele undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Etter et innledende møte med portvokter sendte portvokter en e-post med meg på kopi til teamleder der undersøkelsen, og hva det ville innebære for teamet, ble presentert. Teamleder ga meg deretter tilgang til de digitale samarbeidsplattformene og teamets møter. Slik fikk jeg samtykke til å studere teamet som helhet gjennom observasjon.

Alle informantene som skulle intervjues mottok invitasjon til deltakelse i forkant. Invitasjonen inneholdt informasjon om undersøkelsens formål, hva deltakelsen ville innebære for informanten og hvordan deres personvern ville bli ivaretatt. Samtykkeerklæring var vedlagt denne. Samtykke ble innhentet i forkant av intervjuene via lydopptak i forbindelse med gjennomføring. Informasjonen og erklæringen skulle sikre at informantene deltok frivillig og kjente til retten til å kunne trekke seg fra undersøkelsen på hvilket som helst tidspunkt. I arbeidet med utviklingen av informasjonsskrivet og erklæringen, måtte jeg gjøre avveininger om hvor mye informasjon informantene burde motta. På den ene siden var det viktig at informantene fikk nok informasjon om hva intervjuet ville gå ut på, men det kunne også bli for mye informasjon om intervjuets innhold. Dette ville kunne påvirke informantenes mulighet til forberedelse og dermed påvirke svarene deres (Kvale & Brinkmann, 2015).

På tross av tilgangen gjennom møteinnkallelser og invitasjoner til å delta i teamets digitale plattformer, opplevde jeg informert samtykke som utfordrende. Særlig fordi jeg fra et møte til et annet kunne oppleve at en ny teamdeltaker kom inn. De andre teamdeltakerne virket så vant til å ha meg der at de ikke tenkte på å introdusere meg eller forklare til nye teamdeltakere hvorfor jeg observerte. Dette resulterte i at jeg ved et tilfelle måtte bryte inn og fortelle om min rolle, mens en ny teamdeltaker i et annet møte spurte direkte om hvem jeg var før jeg rakk å introdusere meg. De andre teamdeltakerne uttrykte da at de glemte å introdusere meg fordi de var så vant til at jeg var der. At møtene foregikk digitalt kan også ha forsterket min rolle som flue på veggen. Jeg opplevde at mangelen på informert samtykke fra nye teamdeltakere, som jeg ikke visste om at skulle delta på forhånd, potensielt truet informantenes konfidensialitet. Uten å ha hatt mulighet til å innhente informert samtykke fra disse informantene kunne jeg ikke vite om de ville være enige om bruken av dataene de tilførte undersøkelsen. Jeg foretok derfor en sitatsjekk med alle informantene dette gjaldt, samt en ekstra sitatsjekk for utsagn som kunne oppfattes som problematiske med de informantene som på forhånd hadde avgitt samtykke. Sitatsjekken ble gjort per e-post der utvalgte sitater samt tilhørende kommentarer og analyse var vedlagt. Slik fikk informantene vite hvordan deres sitater ble brukt og mulighet til å utdype eller avklare utsagn. Dette er i tråd med Oppen, Haus og Mørks (2020) presentasjon av generelle etiske retningslinjer og en måte å øke rapporteringens kvalitet. De fleste godtok sitatbruken uten innvendinger, mens andre bidro med oppklarende utdypinger som er inkludert og synliggjort i analysen.

Spørsmålet om hvor viktig det var at intervjupersonene var anonyme og hvordan jeg kunne skjule deres identitet ble nøye overveid, i tråd med Kvale og Brinkmann (2015) sitt fokus på denne problemstillingen. På tross av at jeg opplevde at det kunne være svært interessant at stillingstittel og rolle til informantene fremkom i undersøkelsen, ville dette kunne svekke informantenes anonymitet. Jeg valgte derfor å anonymisere deltakerne gjennom å navngi disse "Informant" med påfølgende nummer. Disse kodene har blitt benyttet i både transkripsjonene av intervjuene, i notatene fra møteobservasjonene og i denne rapporteringen av undersøkelsen. Informasjon om når de ulike teamdeltakerne kom inn eller forlot teamet opplevde jeg også som relevant for undersøkelsens funn, men valgte å utelate dette for å sikre anonymisering. Opplysninger som kan knyttes direkte til personene er oppbevart på et fysisk område adskilt fra det øvrige datamaterialet.

En særlig utfordring oppstod i rapportering av funn og bruk av sitater fra både intervju og møter. Grunnet teamets størrelse ville det kunne være enkelt å koble flere sitat fra intervjuene til den enkelte informanten. Dette ble også enda mer synlig gjennom at informanten kanskje uttrykte mye av det samme i et møte der de andre hadde vært tilstede, og kanskje utdypet dette ytterligere i intervjuet. Denne muligheten til å koble sitat fra et møte til sitat fra et intervju er en trussel mot konfidensialiteten. Jeg opplevde også en utfordring når det gjaldt lojalitet til sitatene. Måten å formulere seg på gjorde at det ville være lett å kjenne igjen flere av informantene om jeg ikke endret på ord og formuleringer slik at de ble grammatisk korrekte, en problemstilling som også tas opp av blant annet Oppen, Mørk og Haus (2020).

Undersøkelsen ble meldt Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) og godkjenning ble mottatt før datainnsamlingen startet. Innhenting og behandling av data er gjennomført slik kravene til NSD tilsier. Vedlagt svarbrev fra NSD.

4 Funn og analyse

I denne delen vil jeg presentere og analysere funn som bidrar til å belyse problemstillingen om hvordan et innovasjonsteam lærer av feil. Jeg har valgt å organisere dette kapittelet i tre hoveddeler: “Psykologisk trygghet”, “Identifisering, analysering og bevisst eksperimentering”, og “Teamlæring og Organisasjonslæring”. Undersøkelsen tar utgangspunkt i teori og da psykologisk trygghet ansees som et nødvendig grunnlag for å identifisere og analysere feil, samt drive bevisst eksperimentering i organisasjoner, vil funn knyttet til dette presenteres først. Deretter følger funn knyttet til de tre prosessene for læring av feil jf. Edmondsons teoretiske rammeverk. Siste del tar for seg læring av feil i teamet og overførbarheten til organisasjonsnivå. Avslutningsvis følger en oppsummering av analysen.

4.1 Psykologisk trygghet

4.1.1 “jeg føler at ideene mine blir hørt da”

Informant 2 understreker i intervju viktigheten av psykologisk trygghet og en fryktløs kultur for kunnskapsdeling, teamlæring og fremdrift:

Og det tror jeg også er viktig når man skal prøve å lære mest mulig at det er ingen som sitter og føler seg dumme hvis de ikke skjønner noe eller ikke tør å dele noe fordi de føler at kanskje det ikke er relevant for resten, for hvis du kommer dit så tror jeg man går glipp av veldig mye viktig læring, ikke minst, og deling av innsikt på tvers i teamet som også er kjempeviktig for å komme videre (Informant 2)

Informant 8 trekker også frem den fryktløse kulturen i et retrospektivmøte den 15.03:

dere virker veldig åpne for ideer og tanker... jeg føler meg trygg på at jeg kan slenge ut noen greier...(Informant 8)

Utsagnet reflekterer at informantene opplever rommet som åpent og trygt for å komme med spontane og uferdige ideer. Under observasjonen av teamets Teams-møter er det påfallende hvordan informantene praktiserer aktiv lytting og opptrer svært bekreftende overfor hverandre. De nikker og smiler mye, ser rett inn i kameraet og er stort sett fokusert på de andre møtedeltakerne. Teammedlemmene uttrykker ofte “*god idé*”, “*det var et godt forslag*” eller lignende respons på hverandres innspill. De gir hverandre ofte ros for ting de har oppnådd eller bidratt med. Om dette er et resultat av at de ser viktigheten av slik opptreden da møtevirknsomheten foregår digitalt eller om de også opptrer slik ved fysiske møter,

fremkommer ikke av undersøkelsens datagrunnlag. Den bekreftende oppførselen kan bidra til å skape trygghet i teamet og åpne for at alle kan komme med ideer og innspill.

Så jeg føler i hvert fall at jeg... jeg føler at ideene mine blir hørt da. [...] Det handler om at vi er et lite og et radikalt team og at vi... at det er plass til alle (Informant 4)

Sitatet indikerer at størrelsen og type team påvirker den psykologiske tryggheten. Det å være åpne for og rause med hverandres ulikheter fremstår som viktig.

I nærmest samtlige møter åpner teamleder med å spørre hvordan møtedeltakerne har det eller hva slags planer de har for dagen. Når den som får/tar ordet har svart, stiller denne personen spørsmålet videre til et av de andre teammedlemmene. Dette virker som en veletablert rutine. Det fremkommer både av utsagn fra intervjuene, og gjennom post-it-lapper fra informantene under fanen “what went well” i retrospektiv-møter, at flere av informantene verdsetter å snakke om “*noe annet enn jobb*” for å skape et godt samhold. Informant 1 fremhever under “what went well” i retrospektiv-møtet 26.03, å sette pris på “*at det er tid til litt utenomsnakk før morgenmøtet*”. I flere av stand-upene forteller informantene om personlige utfordringer, eksempelvis samlivsbrudd og sykdom. Dette indikerer at det er rom for å dele utfordringer som ikke handler om jobb, men som absolutt kan påvirke jobbutførelsen.

Det er jo en veldig sånn bevisst ting jeg prøver å følge med på [...] om dette teamet fungerer godt og så videre... Teamet i seg selv står ganske fritt til å ta liksom de egne initiativene de ser selv da, i forhold til å få et godt samhold. (Informant 5)

Sitatet indikerer bevissthet rundt det å skape en god teamdynamikk og en trygg arbeidsatmosfære. Informant 5 forteller at teamet selv tok initiativ til å utføre en personlighetstest for å få større forståelse for hverandres behov:

[...] forstå litt hvor man er forskjellige og hvorfor man kanskje da gjør som man gjør eller sier, og har de behovene man har i et team (Informant 5)

Informant 2 sier i en daglig stand-up 15.02, at personlighetstesten opplevdes som verdifull for å forstå hva de andre i teamet trives med og trenger.

Vi gjorde det etter at det lugga litt i gruppa og da følte jeg det hjalp, for da forstod jeg hva de andre syns var viktig [...] (Informant 2)

De andre teammedlemmene bekrefter opplevelsen i møtet, men tuller på samme tid verdien av testen litt vekk etter at informant 6 og 7 uttrykker blandede erfaringer med slike tester.

Informant 1 responderer med et smil at “*dere blir tatt inn i følelsesgruppa nå*”. På tross av

informant 6 og 7 er skeptiske til forslaget, sier de seg villige til å gjennomføre testen. Resultatene fra personlighetstesten er dokumentert i Miro og viser fire ulike personlighetstyper. I Miro ligger det også en øvelse kalt “Hvem er du?” der teamdeltakerne skal bruke fire minutter på å notere på digitale post-it-lapper. De to spørsmålene er: “Hva trives du med og hva trenger du for å jobbe bra?” og “Hvilken rolle liker du å ta i et team?”. Teamdeltakerne har besvart spørsmålene i varierende grad. Noen av lappene henviser spesielt til åpenhet i teamet, f.eks. “*ha rom for diskusjon sammen*”, “*ærlige tilbakemeldinger*”, “*rom for å være uenig*”, og “*gi og ta konstruktiv kritikk*”. Teamfølelse og deling kommer frem via lapper som “*tillit i teamet*” og “*kontinuerlig dele det man har lært*”.

Informant 2 understreker i intervju viktigheten av å forstå hverandres ulikheter:

Vi har vært veldig åpne med hverandre på hva som er vanskelig og hva vi trenger for å lære, hva vi trenger for å ha det bra på jobb, hva vi trenger for å føle oss trygge i et team... det har vi snakket mye om. [...] diskuterer rundt liksom hvordan vi er forskjellige også med jevne mellomrom som gjør at man skaper en slik arena for å, ja - dele det som ikke funker og dele det man ikke får til. Og da kommer vi mye raskere videre tror jeg, enn at vi har et miljø hvor man ikke tør å dele det (Informant 2)

Utsagnet indikerer bevissthet rundt hvordan en må jobbe for å skape et trygt og åpent rom.

Under et retrospektiv-møte den 26.03 hvor teamdeltakerne skal dele det som har gått bra siden sist, oppdager prosjektleder en ny funksjon i Miro. Under de fem minuttene avsatt til individuell skriving, pleier informanten å skru på en nedtellingstidtaker som er synlig for alle på skjermen. Denne gangen benyttes også musikk. Teamdeltakerne uttrykker at det opplevdes fint med bakgrunnsmusikk til skrivingen. Informant 2 sier at det er fint med “*positiv musikk når vi skal skrive positivt så blir det ekstra positivt*”. I det forrige retrospektiv-møte, den 15.03, etter at den samme rutinen med å liste opp ting som har gått bra siden sist nettopp er gjennomgått, problematiserer informant 7 fokuset på alt det positive. Informanten uttrykker bekymring for at et overveiende positivt fokus kan gjøre det vanskelig å være kritisk. Informanten sier at dette ikke er et stort problem på nåværende tidspunkt, men at det er viktig å repetere at en må føle seg trygg og at det må være rom for å være åpne med hverandre:

[...] når jeg ser alle de grønne kortene... det er en fare for at det blir så god stemning i teamet at en kan bli redde for å ta opp de kritiske aspektene, at det kan bli vanskelig å diskutere... viktig å ha rom til å være kritisk (Informant 7)

Informanten understreker også i et annet møte at viktigheten av å praktisere åpenhet fra start:

[...] viktig å praktisere at det er ok å være uenige og si at noe er vanskelig, fordi when the going gets tough, da er det ekstra vanskelig å snakke om det... og hvis du da ikke har øvd på det i forkant... (Informant 7)

Informantens bekymring deles ikke av alle informantene. Informant 4 uttrykker i intervju at rommet for å diskutere og komme med kritikk oppleves som stort:

Jeg tenker at vi er veldig gode på å ta opp ting [...] folk er ikke redde for å ta diskusjonen da, så det er alltid rom for å diskutere ting (Informant 4)

Informantenes noe ulike oppfatninger av åpenhet og rommet for diskusjon, kan skyldes ulik fartstid i teamet og dermed ulik grad av tillit og opplevelse av psykologisk trygghet.

Funnene fra både observasjon, intervjuer og dokumentanalyse indikerer at teamet er bevisst viktigheten av åpenhet og trygghet i teamet til å komme med forslag og kritikk. Teamet viser på ulike måter å aktivt arbeide for å bygge relasjoner og teamfølelse. Funnene tilsier at teamdeltakerne også er bevisste på hva som kan hindre dem i å oppnå dette. Dette vil jeg komme nærmere inn på i påfølgende delkapittel om teamorganisering.

4.1.2 “det å jobbe i team er jo en tillitsbasert øvelse”

[...] det som er fordelen i disse teamene er jo at man jobber da 100% på dette prosjektet, man er ikke fordelt på forskjellige prosjekter som regel da. Det også gjør jo at det blir automatisk et ganske godt samhold, at man får litt tid til det da, enn når man er i en skvis mellom forskjellige ting (Informant 5)

Informant 5 fremhever virkningen av et stabilt team for et godt arbeidsmiljø. Ifølge informanten drar teamet nytte av at teamdeltakerne jobber fulltid på prosjektet. De andre informantene gir derimot uttrykk for manglende stabilitet i teamorganiseringen. I et retrospektiv-møte 15.02, uttrykker informant 1 at onboarding av nye teammedlemmer tar mye tid og at det er utfordrende å ha samme fremdrift når teammedlemmer kommer og går. I intervju uttrykker informanten også at teambygging er tidkrevende:

det å jobbe i team er jo en tillitsbasert øvelse, altså når du får et nytt team så tar det litt tid før du finner formen (Informant 1)

Denne opplevelsen deles av informant 3 som sier i intervju at det krever minimum noen uker å finne dynamikken når nye teammedlemmer onboardes. Informanten sier at nye teammedlemmer må få tid “*til å fordøye litt tunge ting en stund før de kommer inn i en produksjonsfart*”. I retrospektivmøtet 15.03, uttrykker flere av teamdeltakerne at onboarding

tar mye tid og fokus. Informant 1 mener “*onboardingsbonanzaen*” reduserer produksjonen og sier at dette forhåpentligvis vil bli bedre over påske når teamet blir mer fast. Informanten uttrykker imidlertid også å verdsette viktigheten av onboarding i stand-upen tidligere samme dag for felles forståelse i teamet. Informant 7 uttrykker stor trivsel med onboardingfasen. Informanten beskriver tidligere erfaringer med å komme til team der “*historien er fortalt*” uten å få nødvendig innsikt. I retrospektivmøtet den 26.03, gir informant 7 teamleder ros for onboardingfasen og Informant 9 uttrykker også å verdsette onboardingen. Informanten trekker frem utfordringen som ligger i å finne “*kjernen i problemstillingene fremover*” når et prosjekt allerede har pågått lenge og sier at “*alle har vært behjelpelige med å forklare*”. Informant 2 sier i retrospektivmøtet 15.03 at det har vært positivt at de denne gangen har fått “*en hel uke avsatt til onboarding*”. Utsagnet kan indikere at dette ikke er vanlig praksis.

Informant 1 uttrykker i retrospektiv-møtet 15.03, at dynamikken i teamet endrer seg når teammedlemmene vet at teamet skal endres. Informanten mener bevisstheten påvirker arbeidet, men utdyper ikke hvordan. Sitatet kan indikere at produksjon og deling *kan* svekkes. Informant 3 trekker frem både positive og negative faktorer ved omskiftende team:

Det er liksom litt vanskelig å ha et fast team, det hadde så klart vært det beste å ha et fast team der du kan jobbe litt sånn jevnt og trutt da, det er lettere å følge opp, nå har det jo vært veldig sånn utskifting hele tida så da skjønner jeg... da blir det også noen nye tanker og nye perspektiv og nye interesser og kanskje å prioritere ting annerledes også (Informant 3)

Informant 5 uttrykker i intervju bevissthet rundt teamets ønsker, men understreker at dette er en kontinuerlig avveining:

[...] men det har vært et ønske om å ha et tett... vi ser fordelene av å ha et litt mindre team som har oversikt, det er litt sånn enklere å holde alle oppdatert, ha et godt samhold, så det er liksom sånn hele tiden å finne den balansen mellom trykk på enkelte teammedlemmer og ja, å liksom ha det innfor en grei ramme da (Informant 5)

Teamet uttrykker et ønske om et mindre og mer stabilt team. Ingen av teamdeltakerne uttrykker trivsel med den temporære teamorganiseringen. På tross av at temporære, fleksible team vil ha tid- og ressursmessige fortrinn, kan de se ut til å medføre betydelige menneskelige kostnader. Utsagnene indikerer at onboardingfasen oppleves som viktig for inkludering og felles forståelse, samtidig som det kan hemme produksjon. De ulike rollene og ansvarsområdene ser ut til å påvirke informantens syn på midlertidige team, der hensyn til

ressursdimensjonen i teamsammensetningen trekkes frem av enkelte. I neste delkapittel vil funn knyttet til ledelsens rolle for psykologisk trygghet presenteres.

4.1.3 “Når du driver med radikal innovasjon så er du jo avhengig av å ha en ledelse som backer deg på at du tar litt sjanser”

Informant 1 beskriver teamet som ganske autonomt. Informanten uttrykker å oppleve støtte fra ledelsen til at teamet tar egne beslutninger så lenge de begrunner valgene sine godt.

Når du driver med radikal innovasjon så er du jo avhengig av å ha en ledelse som backer deg på at du tar litt sjanser og at du går litt langt i tankene dine (Informant 1)

Informanten opplever støtten som essensiell for å lykkes, et syn som deles av Informant 2:

jeg har jo inntrykk av at ledelsen er veldig opptatt av å holde dører åpne, aldri - hva skal jeg si - snevre inn den utforskende tankegangen for mye, men faktisk holde det åpent og stille de store spørsmålene (Informant 2)

Informanten sammenligner mulighetsrommet med erfaringer fra andre selskaper:

Man har rom både budsjettmessig og mandat for teamet til å være utforskende og til å eksperimentere og det tror jeg er veldig viktige rammer for at det i det hele tatt skal være mulig. Mange selskaper tenker jo at de jobber på den måten uten at de gir nok beslutningsmakt nedover til at det fungerer i praksis da. Så her opplever jeg at rommet egentlig er stort. (Informant 2)

Informanten gir uttrykk for viktigheten av at teamet selv kan ta beslutninger. Synet og sammenligningen deles av informant 3:

Jeg tenker kanskje at det prosjektet her ligner litt på start-up da, sånn sett har vi jo litt mandat til å feile litt, prøve og feile litt, mens andre prosjekter jeg har vært på har vært litt mer sånn “ja ja du skal feile” også er det innenfor en veldig stram ramme så er det egentlig ikke noe rom for feile noen ting... så du forbedrer egentlig ikke det store potensialet det faktisk er mulighet til da. Du glemmer det litt, du forbedrer et skjema til et annet bedre skjema, så glemmer du egentlig selve problemet og å forbedre det, men her er det faktisk litt mer rom for det og alle som går inn her er jo litt mer, hva skal jeg si, har den forventningen allerede (Informant 3)

Sitatene indikerer at informantene har erfaring med diskrepans i selskapers uttrykte teorier og bruksteori og at de opplever rommet for bevisst eksperimentering og feiling som større i dette teamet. Informant 4 verdsetter autonomien og uttrykker å bli hørt av ledelsen:

altså selv om det er ledelsen som på en måte har siste ord, så har vi hatt veldig, hva skal jeg si, vi har hatt ganske frie tøyler og personlig så har jeg vært veldig sånn... jeg

har følt veldig at jeg har kunnet komme med innspill, tanker, ideer og så blir det jo på en måte tatt... altså alle stemmer tas inn da (Informant 4)

Synet deles av informant 2 som utdyper virkningen av dette:

ja det fører til eierskap, stort eierskap i teamet og blant teammedlemmene og en ansvarsfølelse for å faktisk komme videre og levere på noe da. Når du får såpass stor frihet så tror jeg den følelsen blir enda sterkere og eierskapsfølelsen tror jeg er en av de viktigste tingene for at vi klarer å flytte oss fremover da (Informant 2)

Informanten trekker frem hvordan teamets beslutningsmakt og autonomi fungerer som en drivende kraft for fremdrift og prestasjon.

Informant 5 forteller at teamet har en ukentlig gjennomgang av status med ledelsen og beskriver rommet for å ta opp ting som åpent. Videre beskriver informanten den hierarkiske strukturen fra teamet til konsernledelsen. Informanten uttrykker at teamet føler seg trygge på å stille spørsmål innad i teamet og stort sett med nærmeste ledelse til stede. Informanten understreker å ha vært tydelig på at teamet også må tørre å stille spørsmål ved anbefalinger og beslutninger fra konsernledelsen.

[...] må også tørre hvis ledelsen kommer med en anbefaling eller liksom har en beslutning på veien videre, så er det viktig også å spørre "Hvorfor det? Hvorfor skal vi det videre?" ... sånn at det er tydelig (Informant 5).

Informanten uttrykker videre at dette har bedret seg over tid, men at det også er naturlig at denne usikkerheten kan eksistere for noen:

[...] så jeg føler at det er noe teamet også har blitt flinkere på, men det er jo sånn som er naturlig litt sånn... og så kan det være det er bare sånn det er, men det kan jo være litt naturlig skummelt for noe. Det er ikke alle som er like komfortable med å stille spørsmål til alle som er litt høyere opp i systemet, men det er jo bare sånn som det er (Informant 5)

Informanten beskriver ikke hvordan det har blitt arbeidet for å forbedre rommet for å stille spørsmål utover at informanten selv har vært tydelig på å formidle det. Det fremkommer ikke utover nevnte funn hvordan teamdeltakerne opplever rommet for å rapportere til, eller diskutere ting med, ledelsen. Funnene indikerer at teamdeltakerne opplever at de har god støtte til å ta autonome valg og jobbe utforskende. Utsagn fra informant 5 indikerer at enkelte teamdeltakere kan oppleve det som ukomfortabelt å stille spørsmål til ledelsen. Informant 5 sitt utsagn om at "*det er jo bare sånn som det er*" kan tyde på at det ikke er igangsatt bevisste

tiltak for å skape en kultur der alle teamdeltakerne er komfortable nok til å stille spørsmål uavhengig av posisjon og status.

I kapittel 4.1. *Psykologisk trygghet* har funn knyttet til forskningsspørsmål 1, om hvordan psykologisk trygghet kommer til uttrykk i teamet, blitt presentert. Neste delkapittel vil ta for funn knyttet til Edmondsons rammeverk for læring av feil.

4.2 Identifisering, analysering og bevisst eksperimentering

4.2.1 “det skjer bare ved at når man støter på et eller annet så tar vi det opp og så snakker vi om det og diskuterer”

Informant 2 omtaler i intervju identifiseringen av feil som spennende og verdifull.

Hvis man har hatt en veldig sterk antakelse også lærer man noe som sier det helt motsatte så er det kanskje til og med enda mer verdifullt enn det å få det bekreftet. Det betyr at du har hatt noen grunnleggende feilantakelser som er viktige å finne ut av fordi hvis man hadde fortsatt reisen da med de antakelsene i bunn, så hadde du laget en helt feil modell eller en helt feil tjeneste. (Informant 2)

Utsagnet reflekterer bevissthet rundt viktigheten av tidlig identifisering av feil. Flere av informantene beskriver tester og utforskende prosesser som har ført til identifisering av uventede utfall. Ingen av informantene omtaler dette som feil, men som innsikt eller læring:

Det er sjelden jeg har hørt noen snakke om “nei, der feila vi” eller “der gikk det galt”, det er mer sånn at man jobber med innsikt, man trenger kunnskap for å ta beslutninger og den kunnskapen må være basert på at vi har hypoteser og enten så går det den ene eller andre veien... men det er uansett læring [...] Så det er kanskje en måte vi ufarliggjør det på da, ved at det bare innsikt, og uten innsikt så er vi, så er konseptet ingenting (Informant 5)

Sitatet indikerer at teamet oppfatter feil som en naturlig og verdifull del av sin arbeidsprosess. Ufarliggjøringen av det å feile går igjen i flere av utsagnene fra intervjuene:

Og jeg føler ikke at folk er redd for at vi har feilet. Jeg tror at kanskje... det er kanskje hovednøkkelen til å lykkes med sånne her prosjekter, at man tør faktisk å “OK, dette her funker ikke i det hele tatt. Her må vi bare snu oss rundt” (Informant 4)

Informantens utsagn indikerer at fokuset hos teammedlemmene er på innsikt og læring fremfor feiling. Et søk i samarbeidsverktøyet Miro 17.03 gir henholdsvis 13 og 4 treff på ordene “feil” og “feile”. Ordet “avvik” opptrer 4 ganger. “Mislykkes” gir 1 treff, mens ordene “uønsket”, “uheldig” og “galt” ikke forekommer. Søker en på ordene “læring” og “lære” gir

dette henholdsvis 32 og 72 treff. Ordet “innsikt” gir hele 130 treff. Ordvalg ser slik ut til å samsvare med informantenes utsagn om oppfatning av feil.

[...] og der har vi hatt litt problemer med sistnevnte, hvor personen som vi har kontakt med da, han er litt, hva skal jeg si, han har ikke samme mind-set som oss [...] Og så har han sikkert ikke jobbet sånn her før [...] Så det er jo bare interessant, det er interessant læring (Informant 4)

Informanten begynner med å kalle utfordringen for “*problemer*”, men konkluderer med at det er “*interessant læring*”. Oppfatningen av læringspotensialet i utfordringen fremstår naturlig og automatisk. Informant 1 ser ut til å dele oppfatningen. På spørsmål om hvordan uønskede utfall registreres, korrigerer informanten kontant den implisitte antakelsen i mitt spørsmål:

Men altså, å si at vi ikke ønsker den type utfall ... det blir litt feil for vi ønsker jo å komme fram til et resultat som gir mest mulig verdi for de involverte aktørene. Så vi ønsker mest mulig læring (Informant 1)

I et check-in-møte den 11.02, kommer det frem at en kunde har uttrykt andre forventninger til teamets arbeid enn der de er i prosessen. Informant 3 sier at kunden ikke forstår at teamets arbeids er radikalt og preget av mye “*fomling*” og utprøving. Informanten uttrykker at det kontinuerlig oppdages nye hensyn og mener at denne læringen bør synliggjøres for kunden. De andre informantene uttrykker at de er enige i at det er utfordrende å jobbe med så radikale innovasjonsprosesser. Informant 1 sier at prosessen kan se ut som en rett linje for kunden, men at en på tross av en tidsplan befinner seg i en usikker prosess. Informanten gestikulerer med fingeren opp og ned for å vise prosessen som en berg- og dalbane. Informantene identifiserer her manglende forventningsavklaring med tredjepart. Etter felles analyse bestemmer teamet at arbeidsprosessen skal presenteres tydeligere utad for å sikre felles forståelse og forventning.

Informant 4 forteller om identifiseringen av et uventet utfall i intervju der teamet hadde stor, men feilaktig tro på kundenes bruk av QR-koder. Informanten forteller at de trodde at det å skanne en QR-kode var noe folk naturlig gjorde hvis de oppdaget en. QR-koden i emballasjen skulle føre kundene til en spørreundersøkelse om opplevelsen av emballasjerutinen:

[...] Så vi fikk 3 respondenter på spørreundersøkelse og 1 på intervju og da skjønnte vi på en måte at mye av ressursene vi hadde brukt da på å fikse til alt dette her, det ble jo på en måte... lite innsikt da som kom ut av det, men samtidig så fikk vi jo innsikt- vi fikk innsikt om at QR-kode kanskje ikke er så enkelt. (Informant 4)

Informanten sin oppfatning av det feilede forsøket med QR-kode som kilde til innsikt, samsvarer med øvrige utsagn om oppfatningen av feiling som læring. I et retrospektivmøte den 26.03, kommer det frem at det har vært utfordringer knyttet til et samarbeid med en annen intern prosjektgruppe. Dette virker å ha vært gjenstand for diskusjon i møter jeg ikke har observert. Informant 1 uttrykker behov for å analysere den identifiserte kommunikasjonsfeilen og utbedre dette for fremtidig samarbeid:

det var noe mystisk som gikk galt i kommunikasjonene mellom teamene... kanskje ta en runde mellom teamene for å finne ut hvordan vi kan gjøre det bedre neste gang (Informant 1)

Informant 3 omtaler utfordringen som “*krisen*” og anbefaler et felles retrospektiv-møte. Informantene uttrykker at slike problemstillinger oppstår når teamet “*ikke deler læring*”. Informant 4 vektlegger pandemiens påvirkning og sier at det er “*kjempeviktig å dele informasjon når vi sitter på hvert vårt hjemmekontor*”. Informanten legger til at det er “*viktig at vi ikke får den overloaden*” og henviser til for mye informasjon i for mange kanaler som gjør at viktig informasjon oversees. Informanten oppfordrer teamet til å utarbeide “*noen retningslinjer på hvordan vi får den kommunikasjonen best*”, samt videre analysering.

I en daglig stand-up 16.02, deler informant 3 innsikt fra et møte med en designer. Informanten identifiserer en utfordring med lukkemekanismen på emballasjen. Det oppstår en diskusjon rundt dette der informantene beskriver ulike materialer og vurderer dette opp mot tids- og kostnadsaspektet ved å ta i bruk de ulike løsningene. Konkrete utfordringer og usikkerheter identifiseres. I en kort check-in 22.02, identifiserer teamdeltakerne utfordringer ved sendingen av en vare. Teammedlemmene gestikulerer via kameraet og viser hva som kan være utfordrende, og ulike materialer for å beskytte gjenstanden blir foreslått og diskutert.

Informant 3: [...] Borrelås... må ut å kjøpe. Men det er bøker igjen som vi egentlig skal kjøpe ekstra beskyttelse – vil jo ikke ødelegge bøkene.

Informant 6: Kjøpe pappemballasje for å legge det inn i posen (ler)?

Informant 2: [...] Følelsen blir jo da ikke like miljøvennlig. Kunne man i stedet for borrelås kjøpt en sterk teip?

Informant 3: Gaffateip? Siden de har borrelåsdesignet så kunne vi testet teip som forsegling

Eksemplene viser hvordan teamet konkret identifiserer feil og utfordringer i fellesskap. Dette

utfordrer teamet til å skape nye innovative løsninger. Informant 3 trekker frem fordelene med å jobbe med konkret produktinnovasjon for å identifisere feil og utfordringer:

På det prosjektet her så er det jo luksus at det er et fysisk produkt, men samtidig er det vanskelig å dele den fysiske opplevelsen på tvers (Informant 3)

Informanten understreker hvordan teamet ikke i like stor grad får nyttiggjøre seg av denne fordelene som følge av restriksjonene for fysiske samlinger under pandemien. Informanten trekker også frem hvordan for lite kapasitet kan føre til manglende identifisering:

Vi har ikke tid til å dekke over... til å sjekke over alt [...] så blir det sånn at vi må bare ta det som vi tror er viktigst. (Informant 3)

Utsagnet indikerer at mangel på tid og ressurser er en mulig barriere for identifiseringen.

Flere av teammedlemmene uttrykker at identifiseringen av feil, avvik eller uventede utfall skjer uformelt og spontant i de daglige møtene:

det er jo mye i det egentlig daglige rett og slett, at status på de tingene blir tatt opp i stand-ups eller man har jo ofte sånn check-in i løpet av dagen hvis det er noe konkret hendelse akkurat denne dagen som da kan bli tatt opp der da, så det settes egentlig av ganske mye tid sånn jevnlig (Informant 5)

Informant 4 beskriver samme spontane tilnærming til identifisering og analysing av feil, men understreker at dette kan ha med prosjektets størrelse å gjøre:

det er ikke noe prosedyrer [...] det skjer bare ved at når man støter på et eller annet så tar vi det opp og så snakker vi om det og diskuterer, for det er vi gode på [...] så har vi kanskje en plan da på hvordan vi vil gå frem. [...] det føler jeg har funket hittil og det vil jo også vise seg etter hvert som man blir større. Når prosjektet blir enda større så tror jeg at man burde ha mer struktur på slike ting da (Informant 4)

Utsagnet kan indikere at den spontane tilnærmingen til identifisering av uventede utfall og videre analyse fungerer grunnet prosjektets størrelse. Slik informanten antyder kan det bli behov for tydeligere prosedyrer og mer struktur på identifiseringen av feil i takt med prosjektets vekst. Funnene tilsier i all hovedsak at teammedlemmene har en læringsorientert tilnærming til å feile. Flere av informantenes utsagn bygger opp under tolkningen om at innstillingen til feil vil kunne påvirkes av opplevelsen av risiko. I neste delkapittel vil teamets tilnærming til analysing av uventede utfall og feil presenteres nærmere.

4.2.2 “hva har vi lært og hva betyr det for i dag og i morgen”

Informantene trekker frem analyse av uventede utfall som preventivt for å gjøre større, kostbare feil på sikt. Teamet vektlegger evnen til å kunne “*snu seg fort*”:

Jo tidligere man får snudd jo bedre, så det å ha en bevissthet på det hele veien om hva har vi lært og hva betyr det for i dag og i morgen er jo en kjempeviktig ting for å faktisk lukke ting fort nok, feile fort nok, snu seg fort nok. (Informant 2)

Analysearbeidet beskrives som spontant i møte med utfordringer:

Det er ikke noe systematikk da, det bare skjer etterhvert som du opplever at ok, dette funker ikke, nå må vi sette av så så mye ressurser eller tid på det [...] Det er veldig lite systematisk... (Informant 4)

Informant 4 uttrykker videre at det er lite tid til analysering og ønsker seg mer slikt arbeid:

Vi lager jo ting for folk og da er det kjempeviktig at vi gjør det arbeidet. Og hvis ikke vi, altså hvis ikke man gjør det analysearbeidet så opplever jeg kanskje ting som litt grunt da og litt slett. Så for meg så er det kjempeviktig, men også for å på en måte huske det selv da, at man hele tiden... at man går igjennom det man har funnet... å analysere det på et annet nivå da for å på en måte se nye ting, så det tenker jeg at hadde vært fint hvis vi hadde fått mer tid til, men jeg skjønner jo at det er mye ja, det er mye å gjøre, vi skal liksom videre. (Informant 4)

I tillegg til at analysearbeidet er tidkrevende, antar også informanten at enkelte kan oppleve det som kjedelig og unødvendig. Analysearbeidet nedprioriteres ut ifra behov for rask fremdrift, mener informanten. Dette bekreftes av informant 1, som ikke virker å dele behovet for mer analysetid:

ved at vi tar oss tid til å skaffe innsikt og snakke med brukere så får du ikke en like rask lansering som du kunne ha fått om du bare kjørte på. Men vårt mål er å holde den her analysetiden på et minimum (Informant 1)

Informant 2 trekker frem formål og rammer for de ulike møtene som utslagsgivende for muligheten for analysering:

[...] det kommer litt an på, det er ikke alle forer det skal brukes tid på, og det har vi slitt litt med i teamet - at man drar for store, tunge spørsmål inn i en diskusjon der hvor det egentlig ikke er rom for å spille videre på det. Og da må nok vi kanskje bli enda flinkere i teamet til å, når de store spørsmålene dukker opp, si “dette er såpass viktig at vi må sette av tid til å diskutere det i en egen sesjon”. For det er klart at når man driver et utforskende prosjekt så er det viktig å stille de spørsmålene. Men teamet har hatt en tendens til å spore av i sånne spørsmål, for eksempel i en stand-up, hvor formålet egentlig er noe helt annet, og det er å definere de viktige oppgavene som må bli gjort

for dagen og ikke å trekke inn de store spørsmålene [...] der er det vanskelig å finne en balanse, det har vi nok vi slitt litt med (Informant 2).

Informant 2 uttrykker behov for avsatt tid for å holde fokus på rett ting til rett tid. Flere av informantene trekker frem retrospektiv-møtene som tiden som er avsatt til analysearbeid:

som innovasjonsprosjekt så blir det jo mer sånn at det .. det er jo prøve og feile hele veien da - på alt. Så den eneste mekanismen vi har er kanskje retrospektiv, det vi har annenhver uke for å si både ting som ikke funker, og ting som gikk bra, og ting som kan gjøres bedre - både internt og eksternt [...] Så det er jo en fin rutine å ha uansett, sånn at vi ser tilbake og ser hva vi kan gjøre, i stedet for... ganske ofte istedenfor på slutten av prosjekt. [...] det har jeg mye mer tro på å gjøre underveis da, enn i etterkant. Jeg synes det er veldig fint med retrospektiv for da får alle luften litt og i tillegg. Da kjenner vi litt igjen hva som kanskje brenner litt hos de fleste da, som en kan finne noe konkret løsning på i teamet. (Informant 3)

I Miro er det et eget skjema for retrospektiv-møtene bestående av tre hovedfaner med titlene “what went well?”, “what needs improvement?” og “next steps”. De to retrospektiv-møtene jeg observerte, den 15.03 og den 26.03, følger den tredelte strukturen. Informant 2 understreker i innledningen til begge møtene at retrospektiv-møtene er til for å få det bedre i teamet og at *“alt er lov å si og det kommer fra et godt sted fra alle sammen”*. “What went well?” er det første steget i møtet og i beskrivelsen av fanen understrekes viktigheten av å starte møtet positivt med det som har gått bra. Teamdeltakerne får fem minutter til å skrive inn hva de synes har gått bra de siste to ukene. Deretter presenterer de lappene sine. Det åpnes i all hovedsak ikke for dialog/diskusjon i denne delen. Informant 3 uttrykker i intervju at “What went well”-delen fører til positiv identifisering. Informanten beskriver at ønskede resultater identifiseres i vel så stor grad som feil eller avvik. Gjennom å vise og diskutere hva ønskede resultater er bruker teamet denne innsikten videre i arbeidet, sier informant. Et eget felt i Miro kalt “Hva er suksess?” viser 7 punkter teamet mener de må lykkes med og forstå for å oppnå suksess. Dette indikerer fokus på mestring heller enn feil og feiling.

Under “what needs improvement?” legger teammedlemmene inn forbedringsområder og i “next steps” foreslår de konkrete tiltak for å oppnå forbedringen. De får også her fem minutter å skrive på før de presenterer lappene. Her åpnes det i større grad for diskusjon og innspill med formål om å analysere hva som har skjedd og finne løsninger på utfordringene. På spørsmål om hvordan resultatene fra en slik gjennomgang brukes videre, svarer informant 3 at dette er informasjon som teamet ser på daglig i Trello. Informanten beskriver at de gjør dette for å identifisere potensielle hindre eller behov for omprioriteringer på daglig basis.

så en periode hadde vi bare designere [...] mens når det er mange flere forskjellige roller, så må en liksom omforene om hvorfor en trenger å ta de spørsmålene og (hva) vi skal diskutere da... så det er forskjellig dynamikk da [...] fordi det er jo forskjellige interesseområder og personligheter (Informant 3)

Informant 3 trekker frem hvordan også teamsammensetningen påvirker analysearbeidet.

Teammedlemmenes ulike erfaringer og ståsted gjør at de fremmer ulike behov i møtene. Slik utfordrer de hverandres tankesett og tvinges til å inkludere flere elementer i forståelsen sin.

[...] kommer til å holde på i evigheter med å revurdere emballasjen – MÅ ha businessmodell i tankene (Informant 6)

Det helhetlige bildet av utfordringer utvides ettersom nye teammedlemmer med ulik bakgrunn inkluderes i teamet. Drakampen mellom fokusområder ser ut til å skape fruktbar diskusjon.

Funnene knyttet til teamets analysering av feil viser at noen av informantene opplever at dette ikke skjer systematisk, mens andre trekker frem retrospektiv-møtene som avsatt tid til analysearbeid. Informantene opplever analysearbeidet som verdifullt, men de er ikke samstemte om hvor mye tid som skal gå til dette. Observasjon av retrospektiv-møtene viser en systematisk gjennomgang av både hva teamet har lyktes med og hva de ønsker å forbedre. Disse møtene fungerer som en plattform for dokumentasjon av arbeidet underveis i prosessen. Neste delkapittel vil ta for seg funn knyttet til dokumentering av læringen nærmere.

4.2.3 “men samtidig så føles det viktigere å eie det, å føle, å forstå det”

Informant 4 forteller at teamets innsikt dokumenteres på de ulike samarbeidsplattformene, eksempelvis i Miro og Teams. Jeg fikk ikke tilgang til teamets Teams-kanal under undersøkelsen da henvendelsen om dette ikke ble besvart. Gjennom dokumentanalyse av Miro kommer dokumenteringsarbeidet til uttrykk eksempelvis gjennom kolonner kalt “dokumentasjonsoppgaver uke X”. Disse inneholder underpunkter med titler som “*strukturere innsikt fra bedrift X*”, “*logg over dialoger med produsentene*” og “*dokumentere research [...] hva vet vi så langt*”. Informant 4 beskriver i intervju dokumenteringen av innsikten som spredt og uttrykker bekymring for kunnskapshull:

[...] vi bør absolutt nå dokumentere i større grad for å få litt... for å på en måte ikke miste innsikt da [...] ting ligger jo ferskt i minne hos folk og da er det jo, hvis på en måte noen slutter da [...] så er det viktig at mye av den innsikten jeg sitter på ikke bare forsvinner med meg, men at den faktisk samles (Informant 4)

Bekymringen for tapet av kunnskap ved omskiftninger i teamet, deles av informant 2 som er den som hyppigst nevner behovet for mer dokumentering i møtene og i intervju. Informanten ønsker en bedre struktur på dokumentasjonen:

Det er jo veldig fort gjort å nedprioritere de oppgavene i et... når man hele tiden har tusen ting å ta tak i og tusen ting å holde på med, men samtidig, når vi jobber på den måten vi gjør og det er et veldig nytt område og et nytt felt hvor det er om å gjøre å lære mest mulig, så er læringen veldig viktig å dokumentere ned. Altså - hvorfor ble de valgene vi tok tatt? Og også fordi man er et team hvor folk kommer inn og ut ganske ofte, så må det være enkelt nok å finne tilbake til rasjonale for beslutninger som er tatt da og det har nok ikke vært gjort godt nok i det teamet her i den tiden det har levd, og så prøver vi å rydde litt opp i det nå (Informant 2)

Dette arbeidet kommer til syne i notatene fra retrospektiv-møter i henholdsvis jan-mars 2021. I retrospektiv-møtet 28.0, etterlyses bedre struktur på dokumentasjon og overføring av innsikt/læring for å lettere kunne lete frem dette i ettertid. I neste retrospektiv-møte, den 15.02, uttrykkes det tydelig behov for mer dokumentering. Under kolonnen for forbedringspunkter finner man lapper med utsagn som *“husk dokumentasjon underveis”* og *“trenger tid til rydding og dokumentasjon”*. Det etterspørres igjen en bedre struktur på dokumentasjonen da den oppleves som *“uorganisert”*. Under kolonnen *“Next steps”* er det lagt inn en post-it der det står *“fordel ansvar for dokumentasjon av det man jobber med. Sett av tid i kalenderen en dag i uka, så alle husker?”* I det påfølgende retrospektiv-møtet, 01.03, kommer dokumentering igjen opp som forbedringsområde. En av teamdeltakerne uttrykker at tiden går til å utføre andre oppgaver og at dokumentasjonsoppgaver blir utsatt. En annen uttrykker at *“[...] vi diskuterer mye, dokumenterer i mindre grad”*. Under *“Next steps”*-kolonnen er det lagt inn en post-it med *“større grad av dokumentasjon, som legges inn i ny struktur”*. Informantene er imidlertid ikke samstemte om behovet for dokumentering. Informant 3 sier i intervju at viktig innsikt kan forsvinne i dokumentasjonsarbeidet:

det blir jo alltid en vinkling og det blir sortert og filtrert bort ganske mye. Det blir jo alltid en subjektiv ting selv om du prøver å fremstille det ganske objektivt (Informant 3)

Informanten forteller at dette er noe teammedlemmene har ulike oppfatninger om:

Jeg tror egentlig det viktigste er å diskutere i teamet sånn at det ligger mer i forståelsen enn at det er.... jeg er ikke så fan av for mye dokumentasjon i innovasjonsprosjekter da. Det er mye viktigere at alle forstår enn at det er dokumentert en plass som man må lete tilbake. Så klart, det er jo viktig på en måte for det kommer jo alltid flere teammedlemmer som byttes ut, men samtidig så føles det viktigere å eie det, å føle, å forstå det... (Informant 3)

Teamets innsikt virker også å bli dokumentert via den rutinemessige rapporteringen til ledelsen etter hver periode kalt “sprint”. Læringen presenteres gjennom en powerpoint-presentasjon. Informant 1 forklarer bakgrunnen for dette i introduksjonsmøtet 15.02:

Siden det er et radikalt prosjekt så måtte vi ha sprint for å ha avsjekk på om vi får lov å gå videre (Informant 1)

Informant 3 utdyper bakgrunn og mandat i intervju:

For at det er jo ikke vi som velger helt hvilken retning det skal ta til slutten... fordi at det koster jo penger sant, så akkurat der kan vi jo foreslå ganske mye anbefalinger uten at... du vet ikke hva som blir bestemt etterhvert da. Så si vi foreslår 2 typer forretningsløsninger, så vet vi ikke helt... vi har ikke kommet så langt at vi vet hva det faktisk betyr å ta oss videre (Informant 3)

Utsagnet tilsier at teamet ikke vet helt hva som skal til for at prosjektet skal få fortsette. En tolkning kan være at graden av suksess i prosjektet kan påvirke mulighetsrommet ledelsen gir teamet videre. Hva suksess i prosjektets ulike stadier innebærer, fremkommer ikke av dataene.

Utsagn i intervjuer og møter, samt dokumentanalyse av Miro, indikerer at teammedlemmene har ulik oppfatning av og tilnærming til dokumentasjonsarbeidet. Noen opplever dette som en av teamets viktigste prioriteringer, mens andre opplever dokumenteringen som mindre verdifullt og vil heller prioritere videre utforskning i fellesskap. Dokumentasjon av læring i Miro og Trello ser ut til å brukes som byggesteiner for videre arbeid. Funnene sier ikke noe om tilgjengeliggjøring av dokumentasjonen til resten av organisasjonen. Jeg vil komme nærmere tilbake til overføringen av læring fra team til organisasjon under *4.3 Teamlæring og organisasjonslæring*. Neste delkapittel vil ta for seg funn knyttet til teamets arbeid med bevisst eksperimentering.

4.2.4 “så vi blir som en liten start-up bedrift”

[...] historisk i hvert fall sånn som det har vært i Posten så har gjerne en idé kommet fra én person som har stor tro på det og så har det blitt lansert for... nå generaliserer jeg litt her nå... men så blir det lansert over hele Norge med brask og bram og så viste seg - å det var ikke så lurt allikevel! Så forhåpentlig, det at vi tester fort og i små piloteringer... finner vi ut at “det funker - det funker ikke”. (Informant 1)

Utsagnet bekrefter Postens endrede arbeidsmetodikk som tidligere beskrevet i metodekapittelet. I tråd med Helix-modellens “Utforske-stadiet” driver teamet bevisst

eksperimentering på tre ulike “spor”; “Bedriftsporet”, “Emballasjesporet” og “Sluttbrukersporet”. Bedriftsporet omfatter dialog og testsamarbeid med ulike bedrifter. Den bevisste eksperimenteringen rundt emballasjen handler om utforming, design og materiale. Sluttbrukersporet omhandler direkte kontakt med sluttbrukeren via test, intervju og spørreundersøkelser.

Et søk i Miro 17.03 på ordene “utforske” og “eksperiment” gir henholdsvis 7 og 2 treff. “Undersøke/undersøkelse” gir samlet 37 treff. Ordene “test” og “testing” gir over 400 treff. Ordvalget ser slik ut til å samsvare med teamets fokus på testing. Informant 1 forklarer i intervju at teamet jobber i en kontinuerlig iterativ prosess med testing og at tiltaksutvikling skjer basert på resultatene de oppnår:

Vi jobber jo hypotesedrevet som betyr det at vi i forkant av at vi skal finne ut et eller annet, så setter vi opp hvilke hypoteser vi har - hva vi tror. Og så skaffer vi oss innsikt gjennom ulike øvelser, intervju, surveys, fysisk testing, whatever, og så etterpå så analyserer vi det vi har lært og finner ut - kan vi validere denne hypotesen her? (Informant 1)

Den eksperimenterende arbeidsmåten beskrives også av informant 2:

men så endrer jo retningen seg hele tiden for hva det kan bli potensielt og hva tjenesten kan bli potensielt basert på liksom læringen vi gjør og antakelser vi har hatt som kanskje blir bekreftet eller avkreftet på veien, som gjør at man endrer litt retning [...] (Informant 2)

I et introduksjonsmøte den 15.02, uttrykker informant 1 at en må være “åpen for å være i den utforskende fasen”. Uforutsigbarheten og den iterative arbeidsmetodikken trekkes frem av flere av informantene som sammenligner prosjektet med arbeid i start-up-bedrifter:

Så vi blir som en liten start-up bedrift [...] vi tar litt rollene som de kommer og det tildeles oppgaver litt ad-hock [...] (Informant 4)

Synet på teamet som en start-up bedrift samsvarer med tidligere nevnte utsagn fra Informant 3 der mandatet til å drive bevisst eksperimentering trekkes som essensielt for å virkelig kunne skape radikal innovasjon. Informantens vektlegging av felles forventninger til arbeidet, trekkes frem av flere som avgjørende for å lykkes med innovasjon i team. Informant 2 uttrykker at det kan være vanskelig å arbeide uten klare føringer eller konkrete, håndfaste mål:

noe av det vanskelige når man driver med utforskende arbeid er jo nettopp det å ikke favne om for bredt å bli paralyisert av det man ikke vet (Informant 2)

Informanten uttrykker videre at den eksperimenterende arbeidsmetoden kan være utfordrende ved at man kan *“kaste ballen opp igjen [...] før man har kommet i mål med en eller annen form for læring som man skulle hente ut”*. Informant 2 uttrykker behov for å fullføre oppgaver og *“lande noe”* før man endrer retning. Informant 1 deler opplevelsen av frustrasjon:

[...] det kan være ganske frustrerende å drive med innovasjon, fordi at vi pleier å illustrere det med en sånn ball og som etterhvert blir en rett linje.. og når du står inni den der ballen der du ikke helt vet hvor du skal fordi at det er så mange muligheter, det kan rett og slett være vanskelig [...] (Informant 1)

Utsagnet til informant 1 samsvarer med den visuelle fremstillingen i Helix-modellen der innovasjonsprosessen er tegnet som høye topper og daler, kruseduller og sirkler. Informant 2 mener det er viktig å snakke om frustrasjonen for å bedre kunne håndtere arbeidsmetoden:

Det kan være veldig sånn forstyrrende miljø å jobbe i et uforutsigbart miljø [...] det har jo vi kjent på i vårt team også... at det skaper litt frustrasjon som man også må bruke tid på å rydde opp i og snakke om. Det tror jeg kanskje er den vanskeligste utfordringen som følger av å jobbe på den måten... er at det nettopp ikke blir en forutsigbar arbeidshverdag, som ikke passer for alle (Informant 2)

En uforutsigbar arbeidshverdag kan skape usikkerhet og frykt for å feile. Uforutsigbarheten virker derimot ikke å påvirke teamets innstilling til feil negativt. Informant 5 beskriver det å jobbe i Helix-modellens første fase som en viktig del av oppfattelsen av feil:

Vi jobber i utforsk/skaperfase som regel, og da er det liksom, “ja det er innsikt, vi fant ut det og derfor tror vi ikke at vi skal gå videre der, vi gjør heller dette isteden”. Det handler ikke om feiling, det var bare kjempeviktig innsikt vi fant ut [...] (Informant 5)

Informanten trekker også frem viktigheten av å teste tidlig i prosessen:

Det er liksom ikke noe sånne store set-backs heller fordi man klarer å teste ting tidlig (Informant 5)

Utsagnet til informanten kan indikere at prøvingen og feilingen skjer på et stadium der utfallet ikke kan få store negative konsekvenser:

Det er nok mer når man har satset mye, risikoen er stor og ting ikke går som man hadde tenkt - de store prosjektene- jeg tror det er da man mer kjenner på den at her har man feilet. Og kanskje noe derfor ikke vi kjenner noe særlig på det heller tror jeg da, fordi at vi er ikke der [...] vi har ikke enda vært der at vi har liksom stått i det og tatt den risikoen og skikkelig trykka på knappen og lansert noe stort da. Det tror jeg kanskje blir en erfaring som det blir spennende å oppleve i fremtiden. (Informant 5)

Sitatet kan indikere at så lenge risikoen oppleves som lav så er oppfattelsen av det å feile mer positiv. Tilsvarende kan det antas at det å feile vil oppleves mer negativt i takt med at størrelsen på prosjektet og kostnadene involvert øker. Flere av teamdeltakerne uttrykker at graden av risiko i arbeidet på nåværende tidspunkt kan være utslagsgivende. Informant 4 trekker frem risikoen det innebærer for organisasjonens navn:

[...] når prosjektet blir mye større og man får andre.... og man kommer videre, så vil det jo være mer risiko involvert. Også fordi Posten er såpass stor aktør og vi må jo alltid tenke på hvem vi er når vi går ut til folk og når vi tester med folk, vi representerer jo noe som har høy verdi hos det norske folk. (Informant 4)

Et søk i Miro 17.03 på ordet “risiko” gir ingen treff. Slik informantene antyder vil det å undersøke teamet på et senere stadium kunne gi andre svar knyttet til eksperimentering og opplevelsen av feiling og risikotaking. Opplevelsen av emosjonell smerte ved risikotaking kommer frem i bli-kjent-møtet 17.02. Informant 2 beskriver opplevelsen av å handle uten tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag:

Det har vært vondt å bestille opp emballasjer når vi har begrenset med læring der vi er nå (Informant 2)

Utsagnet kan indikere at teamet kvier seg for å ta reell risiko. Informant 6 problematiserer dette i samme møte:

[...] ikke bare drømme 20 år fremover i tid, dette er en ganske overkommelig fremtid, vi har verktøyene, det er snakk om software og vilje (Informant 6)

Informanten uttrykker også senere i retrospektivmøtet 26.03, at teamet “*begynner å ha nok læring til å lage noe mer konkret*”. Utsagnene kan indikere at informanten mener teamet ikke tar nok risiko i testingen. Likevel uttrykker informanten også skepsis til skalaen på testingen:

[...] hvor kommer volumtanken fra? Ja, teste større og mer innsikt, men det er jo bare en masse test – hva er det vi skal få ut av det, vi kan gjøre det i mindre skala og mer kontrollerte former, hva ligger til grunn for massetestinga? (Informant 6)

Informanten etterlyser mer bevisst og velbegrunnet testing. Informant 2 er enig i at mer fokusert innhenting av innsikt er viktigere enn omfanget av testingen og ber Informant 4 om å forklare hvor volumtanken stammer fra:

Det er jo Posten - hvis vi ikke bruker pengene vi får på prosjekt så vil det påvirke neste års prosjekt (Informant 4)

Utsagnet indikerer at skalaen på testingen bunner i tildeling av ressurser. Informant 4 legger imidlertid til at teamet selv kan velge hvordan de benytter midlene.

I kapittel 4.2, *Identifisering, analysering og bevisst eksperimentering*, har funn knyttet til teamets identifisering av feil og analysearbeid blitt presentert. Måten teamet driver bevisst eksperimentering på, både innad i teamet og ut mot eksterne, har blitt beskrevet. Stadiet prosjektet befinner seg på, kan ses på som en utslagsgivende faktor som påvirker teamets grad av eksperimentering og læring av feil. Ressursbruk ser ut til å påvirke hvordan og i hvilken grad eksperimenteringen foregår. Neste kapittel vil presentere funn knyttet til hvordan læringen foregår i teamet og organisasjonen som helhet.

4.3 Teamlæring og organisasjonslæring

4.3.1 “når man har sånne arenaer hvor formålet er å dele så vil du også bli mer oppmerksom på å ha noe å dele...”

Informant 2 trekker, som eneste informant, frem stand-upene som en eksplisitt arena for teamlæring. I den daglig stand-upen den 15.02 diskuterer teamdeltakerne hvordan de kan få større innsikt gjennom bruk av digitale kanaler og kommer med forslag til sparringspartnere. Informant 3 deler i stand-upen 16.02, innsikt fra en diskusjon med en designer som skaper en debatt om materialer og erfaring med type låsemekanismer, tidsbruk og kostnader rundt dette. I stand-upen 22.02 diskuterer informantene hvordan de kan få direkte kontakt med sluttbrukerne. Informant 3 spør om muligheten for å sende ut en survey og Informant 7 lufter ideen om nyhetsbrev per e-post. Informant 6 stiller seg tvilende til dette og det oppstår en erfaringsdeling rundt bruken av nyhetsbrev. I en daglig stand-up den 12.02, uttrykker Informant 2 at en ikke har kommet langt nok i testingen av hva som skal til for å endre kunders atferd til å passe en sirkulær modell. Informant 1 ytrer muligheten for å sparre med andre navngitte aktører som også jobber med utvikling av sirkulære tjenester. Informanten forteller om en aktør som har utforsket atferdspsykologi og det oppstår en spontan, engasjert deling av teammedlemmenes erfaringer med dette. Informantene uttrykker “*så kult*”, “*gøy*”, “*morsomt*” spontant i munnen på hverandre og bekrefter hverandres innspill positivt. Møteobservasjonene gir inntrykk av at terskelen for å dele erfaringer og innspill er lav. Dette uttrykkes også av informant 4 i intervju:

[...] man må på en måte bare kaste ut “jeg kjenner denne fyren. Jeg har snakket med denne personen, kunne dette vært interessant”. For eksempel så hvis man kjenner noen

som kan et eller annet da så er det jo alltid lurt å lufte det (Informant 4)

Informantene beskriver i all hovedsak ingen strukturert tilnærming til teamlæring. Læring, erfaringsutveksling og kunnskapsdeling ser slik eksemplene viser i større grad ut til å skje spontant i teamets daglige samhandling. Den tilsynelatende manglende bevisstheten rundt eksplisitte arenaer for teamlæring, kan tolkes som et resultat av at slik deling og læring *er* selve måten teamet jobber på i det daglige. Informant 2 beskriver likevel effekten av å sette av tid spesifikt til deling og læring:

[...] og setter av tid til å faktisk dele litt mellom de ulike teammedlemmene er også viktig for å skape eierskap til innsikt og eierskap til læring... for når man har sånne arenaer hvor formålet er å dele så vil du også bli mer oppmerksom på å ha noe å dele... så da vil du i større grad bli bevisst på å samle innsikt (Informant 2)

Informanten uttrykker at *“noen ganger er det jo fint å ha en struktur på det også”* og eksemplifiserer med at teammedlemmene kan holde lyntaler eller delta i egne dele-sesjoner før felles arbeidsmøter. Informanten spør i stand-upen 22.02 hvordan teamet enklest mulig kan hente ut læring fra testing av emballasjen og sier at noen må holde i en egen læringsseksjon hvor teamet skal diskutere hva det er viktigst å lære mer om på nåværende tidspunkt. I retrospektiv-møte 26.03, under fanen *“what needs improvement”*, trekker også informant 9 frem at det er behov for *“mer fokus på å dele funn og læring”* og uttrykker videre at det bør settes av tid enten i de eksisterende standup-møtene eller at det bør etableres egne *“læringsmøter”*. Informantenes behov for mer avsatt tid til eksplisitt deling og læring, bygger opp under min tolkning av at deling og læring i teamet stort sett skjer spontant og uformelt, uten en klar organisering eller struktur. Uten en bevisst holdning til teamlæring kan det også være vanskeligere å sikre den. Selv om informantene ikke utover nevnte funn nevner spesifikke møter eller arenaer for felles læring, så trekker flere av informantene frem viktigheten av fysiske samlinger. Slike fysiske møter er i tidsrommet undersøkelsen er gjort på ikke mulig å gjennomføre som følge av smittevernregler.

[...] man sitter jo veldig alene nå, det blir jo sånn at du sitter og tenker mye og så blir det liksom ikke delt før en god stund etterpå og da mister man litt læring sammen da. (Informant 3)

Informanten uttrykker at teamet til vanlig kommer frem til beslutninger etter å ha sittet sammen og jobbet med produktet i fellesskap. Terskelen for å stille spørsmål eller ta opp ting er høyere når teamet ikke er samlet fysisk, mener informant 3. Informanten forteller at dette fører til *“hull”* i erfaringsdelingen som man først oppdager når større beslutninger skal tas

senere i prosessen. Informant 3 uttrykker både i intervju og møter behov for å *“være mer kreative sammen”*. I retrospektiv-møte 26.03 sier informanten at *“vi har glemt læring”*, grunnet for mange oppgaver. Dette gjør arbeidet *“silote”* ifølge informanten, og uttrykker at teamet i større grad må diskutere hva de har lært. Informant 4 besvarer dette med at det er *“kjempeviktig å dele informasjon når vi sitter på hvert vårt hjemmekontor, men viktig at vi ikke får den overloaden”*. Informant 3 foreslår mer faste tidspunkter til å snakke om læringen.

Informant 2 uttrykker i retrospektiv-møtet 15.03, bekymring for at teamet har blitt for stort til å romme en felles forståelse av hva de gjør og målet med arbeidet. De andre istemmer bekymringen. Informant 1 sier at det er vanskelig å holde oversikt over hva ulike teammedlemmer gjør og informant 4 sier at mye av kunnskapsdelingen forsvinner i for mange *“Slack-tråder”* (Slack er en kommunikasjonsplattform teamet benytter, men som jeg ikke har hatt innsyn i gjennom undersøkelsen). Informantens utsagn indikerer at mangel på struktur og oversikt i teamets plattformer for deling kan hemme teamlæringen. Informant 3 forteller i intervju at teamets felles forståelse påvirkes av stadige endringer i teamsammensetningen:

[...] og så har jeg sittet med det ganske lenge og utviklet og videreutviklet og tenkt på det mye.... Når nye medlemmer kommer inn så er det vanskelig å dele den innsikten bare gjennom dokumentasjon da. (Informant 3)

Informanten utdyper at dette er ekstra utfordrende uten fysiske møter. Å sende dokumentasjon gir *“bare en liten vinkel av en sak”*, sier informanten. Videre understreker informanten at mye forståelse er vanskelig å overføre til tekst og må erverves i fellesskap. Utsagnene viser til fysiske møter og samarbeid over tid som viktig for teamlæring.

Intervjudataene gir lite informasjon om eksplisitte arenaer for teamlæring og deling av kunnskap. Observasjon av særlig de daglige stand-upene viser at teamdeltakerne deler læring kontinuerlig og spontant. Fysiske samlinger fremheves for økt teamlæring, felles forståelse og eierskap. Slike læringsmuligheter er betydelig svekket av pandemien. Neste delkapittel vil redegjøre for funn knyttet til læring på organisasjonsnivå og teamets rolle i disse prosessene.

4.3.2 “vi er på en måte litt sånn øy og bare driver på alene, vi har på en måte våre greier”

[...] på tvers av flere avdelinger så har vi en sånn ukedeling for å lære hvor alle prosjekter... litt status på hva de har lært denne uken, og da, hvis det er noe man tenker *“dette er kanskje relevant for andre å vite”*, så fortelles det (Informant 5)

Informant 5 trekker i intervju frem en mekanisme innad i enheten som er til for å fremme organisasjonslæring. I flere møter kommer det også frem at teammedlemmene har dialog med medlemmer på andre interne prosjekt-team. Konkret erfaringsutveksling med en annen innovativ prosjektgruppe i organisasjonen, nevnes også som eksempel i intervju og under møteobservasjonene. Det fremkommer ikke av datagrunnlaget hvordan denne utvekslingen skjer, hva som utveksles, hvem som tar del i utvekslingen eller hva utvekslingen skal føre til.

I introduksjonsmøtet 17.02, forteller informant 2 at ledelsen har oppfordret teamet til å bruke resten av Posten der de kan. Informant 1 beskriver at prosjektet er i en så utforskende fase at teamet ikke har hatt behov for å be resten av Posten om å prøve ut så mye for dem. “[...] nå har jo ingen trengt å blande seg så masse”, uttrykker informanten. I en check-in 22.02, beskrives en situasjon der en av informantene har vært i et møte med en annen ansatt i organisasjonen for å få innblikk i hva som har blitt gjort frem til nå:

... var litt interessant for vi begge innså at Posten er en veldig stor organisasjon med mye teknologi og infrastruktur for å få fart i dette prosjektet.. at jeg setter opp litt ved siden av uten å involvere Posten for mye (Informant 7)

Utsagnene til informant 1 og 7 kan indikere at teammedlemmene trives med å være et frittstående team og ikke aktivt søker samarbeid i organisasjonen. Informant 2 informerer i det samme møtet om at det er utarbeidet materiale i en annen del av organisasjonen som informant 7 kan bygge videre på. Informant 7 uttrykker å ikke ha fått informasjon om dette og er usikker på nytteverdien:

[...] i utgangspunktet tror jeg ikke det er noe å bygge videre på, for det går nok raskere om jeg gjør det selv. Jeg skal spørre han, så har jeg i hvert fall gjort det (Informant 7)

Min umiddelbare analyse av dette sitatet var at informanten i liten grad ser verdien av dette tidligere arbeidet og denne eksisterende innsikten i organisasjonen. Da informanten fikk lese sitatsjekk mottok jeg imidlertid viktige innspill som bidro til å videreutvikle forståelse for hva informanten mente. Informanten begrunner sin umiddelbare skepsis til forslaget om å bygge på tidligere materiale ut ifra tekniske og fagspesifikke hensyn. Informanten uttrykte også å ha hatt nok ressurser og bakgrunnsforståelse for Postens designsystem for å ta fatt på arbeidet på daværende tidspunkt. Stramme tidsrammer i kraft av informantens rolle i prosjektet, oppgis også som utslagsgivende for å måtte foreta harde prioriteringer. Informanten uttrykker å ha vært svært engasjert i å sette seg inn i tidligere arbeid og innsikt for øvrig. Informantene

uttrykker ellers i all hovedsak gjennom intervjuene at de ikke har så mye kjennskap til hvordan ting fungerer ellers i organisasjonen:

Dessverre har jeg veldig lite kjennskap til hvordan de jobber i resten av Digital Innovasjon (Informant 2)

Det vet jeg ikke, altså i resten av Digital Innovasjon vet jeg ikke helt da hvordan det fungerer, jeg føler meg jo fortsatt ganske ny selv (Informant 3)

[...] jeg føler at Posten har lyst til å endre seg og at de har lyst til å få mer... at det skal bli mindre... hva skal jeg si.... mindre styrt da top-down da, men ja det er vanskelig for meg å uttale meg om fordi jeg har jobbet her så kort (Informant 4)

Flere av informantene oppgir kort fartstid, maksimalt et halvt år, som grunn for manglende innblikk i øvrige deler av organisasjonen. Selv om flere av informantene ikke opplever å kunne uttale seg om organisasjonen for øvrig, uttrykker flere i intervju at de tror handlingsrommet er mindre ellers i organisasjonen enn hva de opplever i eget team og enhet.

[...] hvis man er på en måte på et prosjekt som ikke er i selve Digital Innovasjon så tenker jeg du.. det vil jo uansett være.. ha på en måte rammer som du må forholde deg til og det er jo fordi at det er jo ekstremt stort og også ganske hierarkisk og det er jo sånn det alltid har vært... og da tenker jeg jo det... altså det er mindre på en måte frihet da i form av at man har ulike ting man skal levere på. Det er ulike ting... flere avhengigheter da (Informant 4)

Informant 1 forklarer dette ut ifra forskjellen som ligger i det å jobbe med radikal versus inkrementell innovasjon:

[...] men jeg forstår jo veldig godt at i en dag til dag operasjon der du skal se på lønnsomhet og du skal levere reelle tjenester til reelle kunder så kan ikke du være like risikosøkende som vi er (Informant 1)

Informant 1 poengterer også at radikalt innovasjonsarbeid ofte kan være svært usikkert og frustrerende, og krever en helt egen arbeidsmetodikk:

[...] jeg skjønner at ellers i organisasjonen kan det være litt vanskelig å skulle endre hva... altså måten man har jobbet på til en sånn utforskende måte da, og det er ikke sikkert at alle skal jobbe på den måten heller (Informant 1)

Informanten konkluderer imidlertid med at organisasjonen har endret arbeidsmetodikken sin:

Mens Posten som helhet har jo gjort en ganske stor endringsreise fra jeg begynte, fra å jobbe veldig vannfallsbasert til å faktisk tenke mer brukerorientert så har det skjedd

masse. Men vi er nok ikke der at hele organisasjonen følger Helix-modellen, ikke enda (Informant 1)

Informanten beskriver Postens reise fra å kjøre ut prosjekter i stor skala basert på én idé, til å gjøre små piloteringer tidlig i prosessen. Denne endringen bekreftes av informant 5:

På Posten sånn generelt da, liksom ikke bare i Digital Innovasjon, så har det jo vært en veldig sånn viktig reise i både endre den mentaliteten til hele Posten fra å gå fra å sette i gang store prosjekter [...] til å faktisk kunne teste, skjønne at man her heller burde ha en litt annen skala på dette, starte litt tidligere med å faktisk lage en litt enklere prototype, få innsikt, snakke med folk... læring før man setter i gang noe stort. [...] Og det da, å være åpen for at “dette her fant vi ut at vi ikke tror er liv laga da”, rett og slett og heller da stopper ting litt tidligere (Informant 5)

Selv om Posten som helhet nå i større grad har en utforskende metodikk og arbeidsmåte (Fonstad, 2020), kommer det frem både i møter og intervjuer at teamet ser på seg selv som annerledes fra resten av organisasjonen:

[...] vi er på en måte litt sånn øy og bare driver på alene, vi har på en måte våre greier (Informant 4)

Teammedlemmene beskriver å drive prosjektet relativt uavhengig av resten av organisasjonen. Det kommer frem gjennom både observasjon og intervjuer at teamet ikke oppfatter seg selv som representativt for organisasjonen som helhet:

[...] altså vi er ikke representative kanskje for hvordan Posten er, og det tror jeg du skal tenke på [...] jeg tror vi er ganske unike eller frittstående da i vår måte å kunne drive med prøving og feiling, og har mye større handlingsrom da, men jeg tror at hvis du hadde intervjuet andre, selv i vår divisjon som hadde jobbet på prosjekter som går over lengre tid eller som er linket opp mot store, tunge systemer, så tror jeg du hadde funnet ganske mange andre ting da, så det tror jeg du skal huske på (Informant 4)

Friheten teamet har til å jobbe selvstendig uten å måtte forholde seg til resten av organisasjon, fremstilles som positivt for eksperimentering og læring av feil. Informant 4 mener at denne friheten til å operere relativt uberørt og isolert vil være forbigående:

[...] men jeg tipper jo at dette kommer til å, om et halvt år, hvis du hadde intervjuet de som skal, hvis det er noen som fortsatt er i emballasje, så tror jeg man ser at det kommer en del avhengigheter inn og det ser du allerede nå [...] men fortsatt så er vi ganske... relativt uberørt (Informant 4)

Utsagn fra informant 2 belyser utfordringene som følger ved å ikke koble teamets arbeid til organisasjonens øvrige prosesser:

møter på mange utfordringer her nå som går på dagens logistikkprosess [...] så da klarer man ikke lese det like godt med dagens prosesser... så mye vi må løse der. Posten jobber med mye av dette parallelt for å endre på prosessene sine samtidig [...] (Informant 2)

Utsagnet tilsier at det er svært viktig at teamet forholder seg til organisasjonens øvrige arbeid da teamets utvikling er en del av organisasjonens dynamiske systemer. Informant 6 er også tydelig på at teamet i større grad bør ha kontakt med andre avdelinger og forholde seg til det komplekse samspillet teamet er en del av i Postens organisasjonsstruktur:

[...] og tørre å utfordre Drift mer – de kommer alltid til å være negative og gi motstand, bedre å be om tilgivelse... (Informant 6)

Informanten står ved behovet for større involvering, på tross av vonde erfaringer:

Jeg har fått smertelig erfare krasjer... masse interessekonflikter og politikk (Informant 6)

Informanten uttrykker likevel at involvering av andre deler av organisasjonen er nødvendig for fremdrift. Informant 1 uttrykker i introduksjonsmøtet 17.02 at det er *“kjørt en test med Drift allerede”*. Utsagnet indikerer at denne ene testen oppleves som et proaktivt grep. Også informant 4 uttrykker, blant flere, å verdsette de få avhengighetene teamet må forholde seg til. Informant 6 gir i kontrast uttrykk for å ville koble teamets prosess opp mot nettopp disse avhengighetene. Informanten oppfordrer til utvidet bevisst eksperimentering *“in-house”* og i andre deler av *“logistikk-kjeden”*.

I kapittel 4.3 *Teamlæring og organisasjonslæring* har funn knyttet til teamlæring og overføring av læring til organisasjonsnivå, blitt presentert. Læringen i teamet ser ut til å foregå spontant og uformelt i det daglige. Informantene uttrykker behov for flere felles læringssesjoner, særlig fysiske samlinger, for økt deling og forståelse. Det kommer i liten grad frem i datamaterialet hvordan teamets læring skal føre til læring for organisasjonen som helhet. Informantene uttrykker i all hovedsak manglende kjennskap til hvordan ting fungerer ellers i organisasjonen. Flere av informantene uttrykker at de tror at handlingsrommet for risikotaking og selvstyring er mindre ellers i organisasjonen og at teamets handlingsrom vil kunne minske i takt med prosjektets vekst. Funnene indikerer at informantene på nåværende stadium opplever eget arbeid som delvis isolert. Det fremstilles positivt at teamet får arbeide *“relativt uberørt”* av organisasjonen for øvrig. Informantenes begrensede kjennskap til hvordan arbeid utføres i resten av organisasjonen, kan indikere manglende bevissthet rundt den viktige koblingen mellom læringen teamet gjør og læring på organisasjonsnivå.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har de empiriske funnene blitt presentert og analysert. Funn tilknyttet forskningsspørsmål 1, om hvordan psykologisk trygghet kommer til uttrykk i teamet, indikerer at teammedlemmene er bevisste på å skape et åpent og trygt team. Det har blitt gjort, og gjøres, konkrete tiltak for å øke graden av psykologisk trygghet. Midlertidige, omskiftende team presenteres som å ha negativ innvirkning på teamdynamikk. Dette er ikke observerbart i datamaterialet. Graden av psykologisk trygghet knyttet til samspillet med ledelsen åpner for flere tolkninger. Det uttrykkes både at teamet opplever tillit og støtte, samtidig som det antydes at ikke alle teammedlemmene opplever rom nok til å stille spørsmål og være kritiske. Datamaterialet gir lite innsikt i denne problemstillingen.

Funn knyttet til forskningsspørsmål 2, om hvordan teamet identifiserer og analyserer, samt driver bevisst eksperimentering med feil, indikerer at dette i stor grad skjer uformelt og spontant som en del av det daglige arbeidet. Retrospektiv-møtene trekkes frem som en eksplisitt arena for mer systematisk identifisering og analysering. Informantene er samstemte i viktigheten av å oppdage feil fort. De har ulike oppfatninger av verdien av analysearbeidet. Det er også uenighet om behovet dokumentering av innsikt og læring. Teamets arbeid fremstår som åpent utforskende. Arbeidsmetodikken er i stor grad basert på utbredt testing. Teammedlemmene ser ikke ut til å oppfatte avvik eller uforventede utfall som feil, men heller som kilder til innsikt og læring. Prosjektets nåværende stadium og rammer, trekkes frem som en mulig forklaring på nåværende innstilling til feiling og risikotaking.

Forskningsspørsmål 3, om hvordan læringen av feil i teamet skal føre til læring for organisasjonen som helhet, blir i manglende grad besvart i empirien. Teamets læring fremstår som noe isolert fra organisasjonen. Foruten om den ukentlige delingen innen Digital Innovasjon og rapportering til ledelsen, viser ikke funnene hvordan teamlæringen overføres til organisasjonen. Det fremkommer heller ikke *om* eller evt. *hvordan* dokumentasjonen av innsikt i teamet gjøres tilgjengelig og deles på organisasjonsnivå.

5 Diskusjon

Dette kapittelet vil inneholde en diskusjon der funnene kobles mot teori presentert i kapittel 2. Diskusjonen vil følge strukturen til Funn og Analyse - kapittelet og vil åpne med en diskusjon av funnene knyttet til psykologisk trygghet opp mot det teoretiske innholdet i Edmondsons (1999, 2019) konsept, samt Carmeli et al., (2009) sine teorier om høykvalitetsforhold og Dutton og Heaphy (2003, i Carmeli et al., 2009) sitt konsept om relasjoners emosjonelle bæreevne. Deretter vil funnene rundt identifisering, analysering og bevisst eksperimentering i Edmondsons rammeverk diskuteres (Cannon & Edmondson, 2001, 2005). Siste hoveddel vil gjennomgå funn om læring på team- og organisasjonsnivå i lys av teori.

5.1 Hvordan kommer psykologisk trygghet til uttrykk i teamet?

En “fryktløs organisasjon” kjennetegnes, ifølge Edmondson, av at de ansatte kan være seg selv på jobb. I en slik organisasjonskultur føler de ansatte at de trygt kan dele kunnskap, erfaringer og tanker. I et psykologisk trygt arbeidsmiljø kan du være ærlig, si ifra og innrømme feil. Slik oppførsel vil bli verdsatt og respektert. Edmondson kaller dette “permission for candour” - en kommunikasjonskultur som er åpen og direkte. Med en slik kommunikasjonskultur føler ingen seg kneblet eller “silenced” (Edmondson, 2019, s.105). Innledningen til retrospektiv-møtene, som virker å være en rutine, kan sees på som et uttrykk for bevissthet rundt og ønske om å skape en slik kommunikasjonskultur. Informant 2 presenterer målet om at teamet skal fungere enda bedre sammen som årsaken til behovet for åpen kommunikasjon. Funnene fra intervjuene reflekterer også i all hovedsak stor bevissthet rundt viktigheten av en åpen kultur i teamet for å kunne komme med innspill og kritikk. Observasjonsfunn fra ett møte viser imidlertid at det eksisterer bekymring for hvordan en best mulig skal skape og opprettholde en slik kultur. Informant 7 uttrykker at et overveiende positivt fokus og god stemning i teamet kan hemme muligheten for uenighet og kritikk. Argyris og Schön (1996) understreker at kritikk og negative tilbakemeldinger er essensielle faktorer i fruktbart evalueringsarbeid. Dette trigger læring, men kan på samme tid true trygghet og åpenhet. Psykologisk trygghet er slik avgjørende for god feilanalyse (Edmondson, 2002). Edmondson (2019) er tydelig på at psykologisk trygghet ikke handler om å være grei eller om å ha et spesielt varmt og nært miljø der en alltid applauderer hverandres forslag. Hun understreker at et psykologisk trygt miljø ikke innebærer et miljø fritt for konflikter, snarere tvert imot:

in fact it's the obligation to dissent and to engage in conflict in the most productive way possible (Edmondson i Agustina, 2020, 12:35)

Funnene knyttet til teammedlemmenes bekreftende oppførsel overfor hverandre og fokus på mestring og positivitet, kan virke kontraproduktivt ved at det ikke gir rom for diskusjon og konflikt. Undersøkelsens datamateriale gir ikke grunnlag for å verken bekrefte eller avkrefte dette. Den bekreftende oppførselen og dynamikken i teamet indikerer i større grad åpenhet, toleranse og oppfordring til å fremme egne meninger og tanker - alle viktige tegn på psykologisk trygghet og høykvalitetsforhold jf. Carmeli et al. (2009). Funnene indikerer også liten grad av det Edmondson (2019) refererer til som inter-personlig frykt i teamet. Terskelen for å fremme innspill og ideer fremstår som lav i tråd (Carmeli et al., 2009). Informantenes vilje til å dele erfaringer og problemstillinger de står i fra eget liv, vitner også om relasjoner innad i teamet med høy grad av emosjonell bæreevne jf. Dutton & Heaphy (2003, i Carmeli et al., 2009). Utsagn fra intervju om dette åpne rommet, den frie dialogen i møtene, samt tilbakemeldingene informantene deler via Miro i retrospektiv-møtene, reflekterer en åpen kommunikasjonskultur jf. Edmondsons (2019) "permission for candour".

Den lave terskelen for å dele spontane innspill og ideer ser ut til å bestå på tross av hyppige utskiftninger av teammedlemmer. Edmondson argumenterer for en leantilnærming når det gjelder teamsammensetning hvor relevant ekspertise hentes inn etter behov, både internt og eksternt, for deretter å avskjediges når målet er oppnådd eller nye muligheter oppstår. Å jobbe på forskjellige team med ulik prosjektlengde og konstant utskiftning av medlemmer, er den nye normalen i nærmest alle bransjer, mener Edmondson (2012) og Einola og Alvesson (2019). Den gjeldende teamorganiseringen samsvarer med Edmondsons, Einola og Alvessons tanker om team som dynamiske prosesser og *teaming* som nødvendig i et raskt skiftende og usikkert marked. Over den begrensede perioden jeg observerer teamet, endres sammensetningen flere ganger. Utsagn fra informantene tilsier at de opplever organiseringen, utskiftningen og onboardingen som krevende og hemmende for produksjon. Flere uttrykker også at det endrer teamdynamikken ved at man endrer innstilling og atferd i teamarbeidet når man vet at noen skal ut. Dette kan indikere at endringer i teamsammensetningen kan true de interne høykvalitetsforholdene og deres grad av emosjonell robusthet (Dutton & Heaphy, 2003, i Carmeli et al. 2009). Teammedlemmene har i tillegg i svært liten grad hatt mulighet til å møtes fysisk til sosialt samvær for å bygge relasjoner, noe flere uttrykker bekymring for. Dette samsvarer med Einola og Alvessons prinsipper om "teaming in" og "teaming out" der situatene kan indikere at det eksisterer en bekymring for en negativ "teaming out". Slik Einola

og Alvesson (2019) poengterer, trenger imidlertid ikke det å ha en nøytral distanse til teamet eller være løst koblet til team før til svak prestasjon.

Ut ifra informantenes opplevelser kan det være nærliggende å anta at den temporære teamsammensetningen vil påvirke deling i teamet negativt. Funn fra møteobservasjoner viser at teammedlemmene i stor grad deler erfaringer og læring, på tross av stadige utskiftninger. Informantenes utsagn fra både intervjuer og møteobservasjoner viser at de likevel opplever at organiseringen utfordrer delingen og felles forståelse av arbeidet. Dette samsvarer med funn fra Einola og Alvesson (2019) om viktigheten av at teamdeltakere bygger og opprettholder en detaljert, lokal felles forståelse for suksessfull teaming. Teamet virker imidlertid svært bevisst viktigheten av å arbeide med et “collective mind” som fundament for arbeidet, jf. Weick og Roberts (1993), særlig ved onboarding av nye teammedlemmer. Teamet uttrykker også bekymring for at denne felles forståelsen skal glippe i stadige omorganiseringer. *Teaming* som organiseringsform ser slik ut til å kreve nye måter teamet kan sikre dette på.

Funnene indikerer at teamet i all hovedsak opplever god støtte fra ledelsen og i økende grad er trygge på å komme med forslag og meninger i møte med nærmeste ledelse. Informantene trekker særlig frem tilliten fra ledelsen til å gjøre egne vurderinger og ta avgjørelser som viktig. Dette er i tråd med Nembhard og Edmondsons (2006) fokus på viktigheten av en støttende ledelse som aktivt søker spørsmål og tilbakemeldinger og som skaper et demokratisk rom for meningsutveksling. Flere av teammedlemmene uttrykker at dette fører til eierskapsfølelse som igjen skaper fremdrift. Dette er i tråd med Edmondsons (2011) tanke om at frihet til å eksperimentere og feile går hånd i hånd med ansvarsfølelse og prestasjon. Utsagn fra informant 5 indikerer imidlertid at interpersonlig frykt *kan* eksistere i møte med konsernledelsen. Informanten understreker at teamdeltakerne i større grad må tørre å stille spørsmål i disse møtene for å få klarhet i hva ledelsen mener. Dette kan indikere at graden av psykologisk trygghet jf. Edmondson og forholdet mellom ledelse og team ikke er tilfredsstillende jf. Brueller og Carmelis anbefalinger. Dette kan svekke læringsprosesser og teamprestasjon (Edmondson 2011). Edmondson fremhever statusforskjeller som svært gjennomgripende og som oftest problematiske i organisasjoner. Henvisningen til Columbia-ulykken viser hvordan hierarki kan få katastrofale følger:

Knowledgeable, skilled, well-meaning people cannot always contribute what they know at that critical moment on the job when it is needed. Sometimes this is because they fail to recognize the need for their knowledge. More often, it's because they're reluctant to stand out, be wrong, or offend the boss. (Edmondson, 2019, xiv)

Det er likevel ikke den hierarkiske oppbygningen eller statusforskjellene i en organisasjon som i seg selv er problematiske, hevder Edmondson, men tilnærmingen til dette. Edmondson understreker viktigheten av å stille spørsmål og at en burde tolke det å bli stilt spørsmål til som et tegn på respekt heller enn et angrep eller kritikk. Det å stille spørsmål til noen må tolkes som å ha tro på deres evne til å opplyse deg om et emne, mener Edmondson (2019). Informant 5 uttrykker at det er viktig at teammedlemmene stiller spørsmålene direkte i møtene med ledelsen heller enn å i ettertid lure på hva de egentlig mente med det de sa. Motviljen mot å gjøre dette kan knyttes til inter-personlig frykt og også Edmondsons refleksjoner rundt det å ta inter-personlig risiko. Edmondson poengterer at vi er spesielt opptatt av hva andre synes om oss når vi befinner oss i hierarkiske strukturer. Risikoen for å oppfattes som uvitende foran en kollega eller leder er risikoer vi beskytter oss mot (Edmondson, 2005). Vi velger intuitivt selvbeskyttelse fremfor vekst for oss selv og for fellesskapet (Edmondson, 2019). I innovasjonsprosesser kan de inter-personlige risikofaktorene gi seg utslag i at en ikke vil å ta de grepene som kan føre til at man mislykkes, selv om man egentlig må (Edmondson et al., 2001). En vil kanskje ikke komme med en uferdig ide eller stille nettopp spørsmål til hva konsernledelsen egentlig mener med forslag de kommer med, ut fra frykten for å fremstå som mindre kompetent. De mellommenneskelige risikoene er destruktive og hemmer innovasjon, understreker Edmonson. Målet er et miljø der mellommenneskelige risikoer oppleves som verdt å ta eller hvor disse risikoene ikke oppleves som så risikofylte (Edmondson 2019).

Det fremkommer ikke av undersøkelsens datagrunnlag om det er gjort bevisste grep for å minske opplevelsen av inter-personlig risiko i møte mellom team og ledelse. Dataene gir heller ingen indikasjoner på hvordan dette eventuelt påvirker innovasjonsarbeidet i teamet. Informantenes frie deling i møtene, samt utsagn fra intervju, indikerer lav grad av inter-personlig risiko innad i teamet.

5.2 Hvordan jobber teamet med identifisering og analysering av, samt bevisst eksperimentering med feil?

Funnene tilsier at teammedlemmene identifiserer feil fortløpende og deler dette i plenum i de ulike møtene. Dette skjer både uformelt og spontant i check-ins og stand-ups, men også gjennom etablerte rutiner i retrospektiv-møtene. Proaktiv og hensiktsmessig identifisering av feil er et viktig første ledd i prosessen med å kunne lære av feilene (Cannon & Edmondson, 2005). Informant 3 beskriver at for lite kapasitet kan føre til manglende identifisering. Jamfør

Edmondsons (2011) teori vil fokus på tidlige feil og mangler gi både verdifull læring for resten av utviklingsprosessen og kunne forhindre større, smertefulle og kostbare feil. Et tydeligere fokus på å identifisere feil kan slik spare teamet for større utfordringer på sikt.

Edmondson (2011) understreker viktigheten av å gjøre dyptpløyende analyser av identifiserte feil. Dette er emosjonelt krevende. Psykologisk trygghet, en åpen kommunikasjonskultur og høykvalitetsforhold er avgjørende i dette arbeidet. Slik det ble diskutert i forrige delkapittel viser funnene at teammedlemmene i all hovedsak oppleves som trygge og åpne med hverandre og ikke er redde for å dele utfordringer de ikke vet hvordan de skal løse. Analysearbeidet bør være systematisk og preget av veletablerte rutiner, argumenterer Edmondson. Dette er synlig i retrospektiv-møtene, men mindre ellers i teamets samhandling. Informant 2 uttrykker behov for å holde analysearbeidet adskilt i egne sesjoner, i tråd med Edmondsons anbefalinger. Analysen bør være dyptpløyende, med fokus på detaljer. Overfladisk analysearbeid vil kunne føre til ufunderte beslutninger og misforståelser, hevder Edmondson. Informant 2 sitt uttrykte behov for at analysen utføres grundig og til “riktig tid og sted”, samsvarer slik med Edmondsons prinsipper. På den annen side kan motviljen mot å gå inn i problemstillingene når de oppstår virke negativt inn på viljen til å identifisere og analysere feil. Det kan være vanskelig å motivere folk til å orke og gå under overflaten for å forstå de grunnleggende årsakene til feilene. Positiv respons på slike forsøk kan opprettholde og skape videre vilje til analysering.

Cannon og Edmondson (2005) oppfordrer til å ha en nysgjerrig, utforskende holdning under analyseringen da kreativ feilanalyse kan tilby uventede løsninger og oppdagelser. Teamets testing av ulike former for forseglinger av emballasjen kan sees på som slik kreativ feilanalyse. Det fremkommer i intervju og gjennom dokumentanalyse at forsøk med bestemte materialer som forsegling har feilet og at teamet er på jakt etter nye løsninger. Da selve identifiseringen og feilanalysen har blitt gjort før undersøkelsens oppstart, fremkommer data om dette i retrospekt gjennom intervju. Basert på denne innsikten viser teamet eksempel på kreativ utforsking gjennom deling av erfaringer og forslag til materialer blant annet i standupene den 16.02 og 22.02. Teamdeltakerne kaster ut ulike forslag, uavhengig av rolle eller kompetanseområde. Dialogen indikerer at teamdeltakerne inspirerer hverandre til kreativ utforsking uten å være redd for å komme med uferdige ideer og innspill. Dette speiler en utforskende tilnærming til analyse for videre utvikling jf. Cannon og Edmondsons (2005) prinsipper. Eksemplene viser også, i tråd med funn fra Nemhard og Edmondsons (2006) sin

studie av sykehusteamer, at teammedlemmene ikke opplever å måtte holde tilbake innspill, men derimot er motiverte til å stille spørsmål ved eksisterende praksiser og komme med nye ideer. Teamdeltakerne virker ikke flaue for å kaste ut forslag, selv om de tydelig ikke har like stor tro på alle. Dette kan reflektere robuste emosjonelle forhold jf. Carmeli et al. (2009). Det åpne rommet bidrar til teamets evne til å skape nye, innovative løsninger.

Edmondson (2011) trekker frem tverrfaglig teamsammensetning som viktig for vellykket analysearbeid. Komplekse team har bedre forutsetninger for å analysere komplekse feil. Med ulik kompetanse og perspektiv vil flere årsaker komme frem i lyset og tversgående sammenhenger synliggjøres. Teamet består av ulik fagekspertise fra ulike avdelinger internt. Eksterne konsulenter hentes også inn ved behov. Teamsammensetningen samsvarer slik med Edmondsons prinsipper. Teammedlemmenes ulike erfaringer og ståsted gjør at de fremmer ulike behov i møtene. Slik utfordrer de hverandres tankesett og tvinges til å inkludere flere elementer i forståelsen sin. Det helhetlige bilde av problemstillinger teamet står i utvides ettersom nye teammedlemmer med ulik bakgrunn inkluderes i teamet. Drakampen mellom fokusområder ser ut til å skape fruktbar diskusjon og utvikling.

Cannon og Edmondson (2005) argumenterer for at organisasjoner bør foreta småskalatester gjennom hele produktutviklingsprosessen. Perspektivet reflekteres i Utforske-stadiet i Helix-modellen og i hvordan teamet beskriver egen arbeidsmetodikk med testing på de ulike sporene. Arbeidsmetodikken er slik i tråd med hvordan Cannon og Edmondson eksemplifiserer effektiv identifisering gjennom bevisst eksperimentering. Oppfatningen av teamets arbeid som småskalatester deles imidlertid ikke av alle informantene. Dette kommer til uttrykk gjennom Informant 6 sin oppfordring i bli-kjent-møtet 17.02. Informanten spør om bakgrunnen for det informantene opplever som ufokusert, omfattende testing. Som vist i funnkapittelet ga informantene uttrykk for at dette primært handlet om tildeling av ressurser fremfor å være en gjennomtenkt og ønsket strategi. Jf. Cannon og Edmondson (2005) vil det å lære av mindre feil gjennom småskalatestering være den mest egnede strategien.

Det å være nysgjerrig og aktivt søke tilbakemeldinger før produktlansering, kan forhindre større konsekvensielle feil eller avvik fra forventet resultat (Cannon & Edmondson, 2001). Denne tilnærmingen er identifiserbar både i teamets utøvende arbeid og gjennom informantens intervjuer. Slik utsagn fra funn-delen har belyst, fremhever Informant 1 denne tilnærmingen som kjernen i Postens reformerte innovasjonsarbeid. Å teste tidlig, hyppig og i

mindre skala er i tråd med designfirmaet IDEO, et premieeksempel på læring av feil, i følge Cannon og Edmondson (2005). IDEOs forretningsmodell består av å utføre hyppige, små eksperimenter. Deres slagord “Fail often in order to succeed sooner” kommuniserer hvordan firmaet ser det å feile som en effektiv spire til innovasjon (i Cannon & Edmondson, 2005, s.310). Informant 2 uttrykker i intervju at teamet mister mye ved å ikke kunne være ute og snakke direkte med kundene om produktet. Ved å aktivt søke innspill fra ulike kilder, kan feil som kommer av manglende forståelse for kundenes behov oppdages (Cannon & Edmondson, 2001). Viktigheten av kontakt med kundene og aktiv utforsking i reelle omgivelser, belyses gjennom Informant 4 sine beskrivelser av teamets testing av bruk av QR-koder. Informant 4 uttrykker at piloteringen ble utarbeidet på bakgrunn av en antakelse om at den ville lykkes. Edmondson (2011) argumenterer for å lage mer risikofylte piloter som er designet for å feile:

Too often, pilots are conducted under optimal conditions rather than representative ones. Thus they can't show what won't work (Edmondson, 2011, s.8).

Edmondsons forskning (2011) viser at piloter ofte blir utarbeidet for å være så perfekte som mulig fra start. Piloteringen skjer også ofte under optimale omstendigheter for å oppnå suksess. Denne fremgangsmåten er paradoksal, mener Edmondson. Ved å ikke teste i krevende omgivelser der alt kan gå galt, får man lite informasjon om produktets reelle levedyktighet, argumenterer Edmondson. Teamets testing av emballasjerutinen på venner og bekjente er et relativt trygt sted å starte. Piloteringen vil dog trolig ikke gi optimal læring. Informant 1 erkjenner dette i introduksjonsmøtet 15.02, og omtaler innsikten fra emballasjerutinen som “*litt biased*” fordi det er bekjente som har testet. Å teste emballasjerutinen på de sluttkundene teamet anser som mest utfordrende å nå ut til, vil jamfør Edmondson gi mest læring. Ved å strategisk produsere feil på “de riktige stedene til riktig tid” vil teamet kunne oppnå verdifull informasjon før sine konkurrenter. Edmondson oppfordrer til å tenke mer som naturvitenskapelige forskere som eksperimenterer vel vitende om at 70 % av det de tester ut, eller mer, vil feile. Forskerne vet at det å feile ikke er noe de kan velge bort og ser på feil som verdifulle kilder til læring:

We need to understand failure not as something to fear or try to avoid, but as a natural part of learning and exploration (Edmondson, 2019, s.108).

Erkjennelsen av at piloteringen trolig vil feile på en rekke områder kan være så smertefullt at en velger å heller piloterer i “trygge” miljøer. Edmondson (2019) sammenligner dette med ubehaget som følger av å lære seg og sykle og hva det som regel medfører av skrubbsår og

blåmerker. For å virkelig kunne skape noe nytt og originalt vil det involvere den emosjonelle ekvivalenten. Informant 2 sine beskrivelser av den emosjonelle smerten ved å foreta en bestilling uten nok innsikt, samsvarer med denne sammenligningen. En underliggende faktor som kan påvirke teamets valg og vurderinger i henhold til piloteringer, er at resultatene fra slike piloteringer vil kunne “bevise” produktet som levedyktig. Som belyst i funn-delen rapporteres innsikten til ledelse og konsernledelse jevnlig. Det kan tolkes som at det er viktig for teamet å kunne vise til noen form for suksess for å få lov til å fortsette utforskningsarbeidet. Det fremkommer imidlertid ikke av datamaterialet hva suksess i prosjektets ulike stadier innebærer. Det er ikke grunnlag for å hevde at verken mer feiling eller mindre feiling ville ført til føringer fra ledelsen som ville påvirket teamets mulighetsrom. Det kan likevel virke som at teamet tar mindre risiko ved å designe en pilot med større sjanser for lykkes.

5.3 Hvordan jobber teamet for å overføre egen læring til organisasjonen?

[...] the collective learning process in an organization is inherently local (Edmondson, 2002, s.142)

Edmondson (2002) fremhever teamet som den lærende enheten i en organisasjon, men viser også til at effektiv læring på teamnivå ikke nødvendigvis fører til læring for organisasjonen som helhet. Om team ikke evner å reflektere i tilstrekkelig grad rundt innsikten de opparbeider seg, vil dette minske organisasjonens mulighet for læring. Grundig analysering i teamet er derfor avgjørende for organisasjonslæringen. Funn knyttet til teamets analysearbeid ble diskutert i forrige kapittel. Dokumentering av innsikt fra analysearbeidet er viktig for å overføre læringen til organisasjonen. Funnene tilsier at dokumentering står høyt på teamets prioriteringsliste, men at det synes vanskelig å gjennomføre tilstrekkelig grad av dokumentering i praksis. Klima for deling av taus kunnskap oppleves som etablert (Brueller & Carmeli, 2011), men tilnærmingen til dokumentering av dette oppleves ulikt.

Innholdet i retrospektiv-møtene dokumenteres i teamets felles plattform i Miro. Den mer uformelle og spontane analysen og delingen i annen møtesamhandling, virker i mindre grad å være gjenstand for rutinemessig dokumentering. Det fremkommer ikke av datagrunnlaget om dokumentasjonen i teamets digitale plattformer er tilgjengelig for organisasjonen for øvrig. Selv fikk jeg tilgang til Miro gjennom møteinvitasjon. Dette tilsier at tilgangen må gis av administrator og at informasjonen ikke ligger åpent tilgjengelig for andre med mindre de

aktivt etterspør den. Cannon og Edmondson (2005) understreker ledelsens ansvar for å tilgjengeliggjøre slik lokal læring.

Selv med tilfredsstillende refleksjon innad i teamet og tilgjengelig informasjon, vil ikke organisasjonen lære med mindre teamet evner å skape endringer basert på egen innsikt. Manglende mandat, evne eller vilje til å endre eksisterende rutiner og strukturer, trekkes frem som effektive barrierer mot overføringen av læring fra team til organisasjon (Edmondson, 2002). Mandat som mulig barriere er observerbart blant annet i introduksjonsmøtet der Informant 6 etterspør tydelighet rundt nettopp hva slags mandat teamet egentlig har. Informant 1 besvarer dette med at teamet har “*ganske frie fullmakter*”, men legger til at “*det er alltid vanskelig med mandat i Posten, det vil jo sannsynligvis bli litt vondt og vanskelig*”. Den uttrykte bekymringen rundt teamets mandat til å gjøre endringer, bekrefter dette som en mulig barriere mot organisasjonslæring.

Vilje og motivasjon som barriere er synlig gjennom informantenes varierende ønske om og tro på å søke ut i organisasjonen på nåværende stadium av prosjektet. Flere av informantene uttrykker at de trives uten for mye “innblanding” og med “å være en øy”. Edmondson (2002) trekker frem nettopp motivasjonen til å gjøre endringer i organisasjonen som avgjørende for organisasjonslæringen. Trivselen og mulighetene som følger med å få utforske uten for mange avhengigheter fra organisasjonen, påvirker, ifølge informantene, produktinnovasjonen positivt. Det delvis isolerte eksperimenteringsarbeidet kan imidlertid øke sannsynligheten for utfordringer knyttet til implementering av produktet i Postens øvrige systemer på sikt. Informantenes utsagn og trivsel med å arbeide “uberørt” indikerer at teamet kan oppleve det som krevende å involvere andre deler av organisasjonen. Utsagn fra Informant 1 viser en oppfatning av at teamets arbeidsmetodikk er unik og at ikke alle i Posten kan eller skal jobbe like utforskende. Dette på tross av at Posten har innført Helix-modellen som arbeidsmetodikk på organisasjonsnivå (Fonstad, 2020) og har, ifølge informant 5, som mål at flest mulig av Postens ansatte skal ha opplæring i og jobbe etter modellen. På tross av dette målet virker inter-organisatoriske spenninger å kunne fungere som barriere mot deling og læring. Særlig Informant 6 sine utsagn om erfaringer i organisasjonen med makt og interessekonflikter, er interessante i denne sammenheng. De kan knyttes til March (1991) sine perspektiver om balansen mellom utnyttning og utforsking og kan indikere at ulike inter-organisatoriske interesser fører til spenninger mellom disse hensynene. Informantens opplevelse av interessekonflikter og makt utdypes ikke, men kan kobles mot Nicolinis (2007 i Mørk et al.,

2010) forståelse av innovasjon som trussel mot eksisterende maktdynamikker i en organisasjon.

Funnene belyser opplevde fordeler og ulemper med at innovasjonsprosessen eksisterer delvis adskilt fra resten av organisasjonen. Noen av informantene uttrykker bekymringer rundt dette, noe som er i tråd med Cannon og Edmondsons (2005) advarsel mot isolert testing. Forfatterne understreker hvor avgjørende det er å utforske i nettopp de komplekse samspillene organisasjonen består av. Slik funnene har vist uttrykkes det at ledelsen også ønsker at teamet i større grad involverer andre deler av organisasjonen. Motstanden mot å forholde seg til det som oppfattes å være mindre fleksible settinger i organisasjonen, kan hemme den reelle læringen på både team- og organisasjonsnivå (Cannon & Edmondson, 2005).

Ledelsen i en organisasjon spiller en avgjørende rolle i delingen av læring fra mindre grupper i organisasjonen (Cannon & Edmondson, 2005). Teamets rapporter og presentasjoner til ledelsen, kan sees på som et viktig tiltak for å overføre teamlæringen til organisasjonen. Det fremkommer ikke av undersøkelsens datagrunnlag om læringen teamet presenterer i møte med ledelsen deles og blir benyttet i andre deler av organisasjonen. Bakgrunnen for rapporteringen virker heller å være sjekk av status for prosjektet underveis for å vurdere veien, eller om det blir noen vei, videre. En slik setting må være preget av psykologisk trygghet for å sikre et felles mål om læring, fremfor vurdering av prestasjon eller feiling.

Interpersonal concerns are particularly salient when members engage in evaluative discussion about their team's activities, including evaluation of individual or collective performance (Edmondson, 2002, s.130)

Manglende psykologisk trygghet og inter-personlig frykt i møte med ledelse eller andre høyere opp i organisasjonshierarkiet, kan fungere som effektive barrierer mot organisasjonslæring (Edmondson, 2019; Nembhard & Edmondson, 2006). I tråd med funn fra Edmondsons forskning (2019), kan inter-personlig frykt i møte med ledelsen se ut til å eksistere gjennom at noen av teammedlemmene ikke ønsker å stille spørsmål til ledelsen utsagn. Mangel på åpen diskusjon kan slik hemme overføringen av kunnskap fra team til organisasjon. Ancona og Caldwell (1992, i Edmondson, 2002) trekker også frem at grupper ofte har utfordringer i kommunikasjonen med andre inter-organisatoriske grupper. Dette kan kobles til funn knyttet til den omtalte "*krisen*" med det andre nevnte innovasjonsteamet der "*noe mystisk skjedde med kommunikasjonen*". Teamet viser vilje til å foreta en felles analyse av utfordringen med formål om å forbedre kommunikasjonen mellom teamene. Dette kan sees

på som et tydelig eksempel på identifisering og analysering av feil i praksis med mål om å skape bedre forutsetninger for gjensidig deling og læring. Den faste og strukturerte ukentlige delingen av innsikt og erfaringer innen enheten Digital Innovasjon, kan også sees på som et slik konkret tiltak for å overføre læring til andre deler av organisasjonen.

6 Avsluttende betraktninger

Denne undersøkelsens formål har vært å få innblikk i hvordan læring av feil foregår i et innovasjonsteam. Jeg valgte kvalitativ case-studie som metode med bruk av ikke-deltakende observasjon, individuelle intervjuer og noe dokumentanalyse da jeg vurderte dette som mest hensiktsmessig for å belyse oppgavens problemstilling. Dette avsluttende kapittelet har til hensikt å samle trådene for å kunne besvare den overordnede problemstillingen: *Hvordan jobber et innovasjonsteam med å lære av feil?* I tillegg vil de tilhørende forskningsspørsmålene besvares: *Hvordan kommer psykologisk trygghet til uttrykk i teamet? Hvordan identifiserer, analyserer og bevisst eksperimenterer teamet med feil? Og hvordan fører teamets læring av feil til læring for organisasjonen?* Kapittelet vil innledningsvis svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, før en drøfting av implikasjoner ved undersøkelsen følger. Avslutningsvis vil jeg presentere mine anbefalinger for videre forskning på temaet.

6.1 Hovedfunn

Emballasjeteamet arbeider utforskende med feiling som naturlig del av sin arbeidsmetodikk. Teammedlemmene oppfatter feiling som å skaffe innsikt som videre arbeid skal bygge på. Det å feile blir slik verdifullt og viktig for rask fremdrift og konkurransedyktighet. Den positive innstillingen, motivasjonen og viljen til å lære av feil, kobles til prosjektets nåværende stadium med få avhengigheter og liten opplevd grad av risiko. Funnene tilsier at viljen til å feile og til å strategisk produsere feil i læringsøyemed, *kan* endre seg i takt med økende grad av risiko og flere avhengigheter fra resten av organisasjonen.

Teamet fremstår som psykologisk trygt med et åpent kommunikasjonsklima, uavhengig av den temporære teamorganiseringen. Det overordnede målet om å skape et innovativt produkt krever høy grad av utforskning og åpenhet for nye løsninger. Teammedlemmene oppleves som bevisste på viktigheten av psykologisk trygghet som fundament for arbeidet. Funnene viser at det gjøres aktive grep for å sikre trygghet og en åpen og direkte kommunikasjonskultur i teamet. Et interessant funn innebærer bekymringen for at for mye positivitet og god stemning, heller enn å forsterke denne kommunikasjonskulturen, kan ende opp med å undergrave den.

Identifiseringen og analyseringen av feil skjer både spontant og uformelt, men også tydelig strukturert i egne møter. Teamet er ikke helt samstemte rundt behovet for mer analyse og

dokumentering av innsikt. Dette virker å ha sammenheng med informantenes bakgrunn og tilnærming til innovasjonsarbeid. Den bevisste eksperimenteringen viser at teamet arbeider gjennom småskalatesting og pilotering i tråd med Edmondsons (2011) anbefalinger. Teamet virker å produsere strategiske, intelligente feil tidlig i utviklingsprosessen og bygge videre arbeid på innsikten fra disse feilene. Det uttrykkes imidlertid et ønske om mer målrettet testing. Et interessant funn omhandler hvordan ressurstildeling innenfor hvert arbeidsår og behovet for å bruke opp midlene for å ikke motta mindre midler neste år, kan ha direkte innvirkning på graden av eksperimentering. Mer ressurser til arbeidet vil i utgangspunktet være positivt, så lenge disse brukes målrettet og etter behov.

Bruksteorien (Argyris & Schön, 1996) viser at teamets fokus er på produktinnovasjon som middel for å oppnå den uttrykte teorien for prosjektet; at Posten skal bidra til økt sirkularitet gjennom emballasje. Funnene viser at mandat og motivasjon til å gjøre endringer på organisasjonsnivå knyttet til prosessinnovasjon og paradigmatisk innovasjon, oppleves som krevende. Et interessant funn her er uttrykt trivsel med å operere som “en øy” som er “uberørt” av organisasjonen for øvrig. Dette strider mot Edmondsons (2011) oppfordring om bevisst eksperimentering under reelle omstendigheter for maksimal læring. Funnene viser imidlertid at det eksisterer en bevissthet rundt viktigheten av å i større grad integrere arbeidet i organisasjonens øvrige prosesser og strukturer. Stadiet prosjektet befinner seg på oppgis som grunn for manglende involvering av andre deler av organisasjonen på nåværende tidspunkt.

Rapportering til ledelsen og ukedelingen fremstår som konkrete tiltak for å overføre læring fra team til organisasjon. Den evaluerende dimensjonen ved rapporteringen til ledelsen kan virke styrende for teamets arbeid i form av behovet for å vise til fremgang for at prosjektet skal få leve videre. Da ledelsens perspektiv ikke har vært undersøkt fremkommer det ikke hva *fremgang* innebærer. Dette kan slik inkludere både feiling og suksess. Hvordan innsikten fra rapporteringen, ukedelingen eller dokumentasjonen av denne brukes videre, fremkommer ikke av undersøkelsens datagrunnlag. Hvis arbeidet skal føre til prosessinnovasjon og paradigmatisk innovasjon på organisasjonsnivå, må læringen tilgjengeliggjøres og deles systematisk. Forblir kunnskapen innad i teamet uten å føre til læring for organisasjonen, har den begrenset verdi utover ren produktinnovasjon.

6.2 Undersøkelsens implikasjoner

Denne undersøkelsen presenterer ingen uttømmende liste over suksessfaktorer eller utfordringer knyttet til læring av feil i organisasjoner, men kan likevel bidra til å belyse noen sentrale aspekter rundt dette i et innovasjonsteam. Funnene stadfester viktigheten av psykologisk trygghet med et åpent kommunikasjonsklima, samt reelt mandat og vilje til å feile som forutsetninger for læring av feil og intelligent feiling. Bevisstgjøring rundt dette kan bidra til mer fokus på tilrettelegge for slike forhold i organisasjoner. Barrierene knyttet til frykten for å ta reell risiko og motvilje mot å designe piloter ment for å feile, speiles i funnene. Resultatene reflekterer også hvor krevende det kan være å forholde seg til drakampen mellom utnyttning og utforskning i organisasjoner og drive utforskende arbeid innenfor denne dualismen. Oppmerksomhet rundt dette kan gjøre det enklere for organisasjoner å oppdage slike interne dynamikker og problemstillinger som barrierer mot læring av feil og intelligent feiling.

Undersøkelsen innebærer først og fremst verdifull innsikt og bevisstgjøring rundt nevnte aspekter for den aktuelle casen. Som diskutert i metodekapittelet kan funnene likevel tilby innsikt utover casens rammer da de i stor grad belyser aspekter ved og støtter opp under Edmondsons teorier. Slik kan Edmondsons rammeverk, som er utviklet basert på forskning i amerikanske organisasjoner, også ansees som relevant for organisasjoner og virksomheter i Norge. Det kan derfor argumenteres for at kombinasjonen av funn og teori kan benyttes som utgangspunkt for arbeid med læring av feil og intelligent feiling også i andre organisasjoner.

Oppgaven gir i tillegg rik innsikt i samarbeid og læring i et midlertidig team. Funnene presenterer ulike problemstillinger knyttet til teamdynamikk og samarbeid, felles forståelse og eierskap, samt overførbarheten av tidligere læring til nye teammedlemmer. Hvordan ulike roller og ansvarsfelt, forskjellige personligheter, arbeidsmåter og behov kan både berike og utfordre temporært teamarbeid, gjenspeiles også i funnene. Undersøkelsen kan slik bidra til en bevisstgjøring rundt forutsetninger og barrierer i temporære teamorganiseringer, for å kunne tilrettelegge for slik organisering på best mulig måte i egen organisasjon.

6.3 Videre forskning

Avslutningsvis vil jeg basert på erfaringene fra denne undersøkelsen fremme potensielle områder for videre forskning. Undersøkelsen har sett på læringen av feil i et utvalgt

innovasjonsteam gjennom intervju, observasjon og noe dokumentanalyse. Bruk av deltakende observasjon for å oppdage diskrepans mellom bruksteori og uttrykt teori (Argyris & Schön, 1996), samt observasjon av teamets arbeid, handlinger og samhandling utover møtene, vil gi et rikere innblikk i teamets faktiske læring av feil i praksis. Undersøkelser over en lengre tidsperiode vil også gi bedre innsikt i bruksteorien. Mer systematisk analyse av materiale fra alle teamets samhandlingsplattformer vil også kunne bidra til et rikere bilde av casen.

Undersøkelsen gir innblikk i teamets innstilling til og læring av feil på nåværende prosjektstadium. Slik en av informantene selv uttrykker, ville det å følge teamets utvikling over tid og hvordan gradvis flere avhengigheter påvirker teamets læring av feil, være interessant å undersøke. Det antydes at rommet for eksperimentering og læring av feil trolig vil minske. Bekreftelse eller avkreftelse av denne bekymringen, samt utforsking av hvordan graden av eksperimentering kan opprettholdes selv om prosjektets omfang øker, vil kunne bidra med viktig innsikt til organisasjonen. Slik innsikt vil også potensielt kunne være overførbart til andre organisasjoner. Erfaringer rundt læring av feil i organisasjonen for øvrig, er basert på informantenes uttalelser. Informantenes innsikt i dette virker å være mangelfull. For å forstå den reelle overførbareheten av læringen fra team til organisasjon, bør interne dynamikker og strukturer i organisasjonen undersøkes nærmere. Flere enheter i bør studeres for å undersøke kulturen for å lære av feil og å dele slik læring på tvers. Dette med formål om å belyse om kulturen legger til rette for å feile og å dele denne læringen, eller om den forsterker utfordringer ved inter-organisatorisk samhandling.

Edmondson (2013) argumenterer for at teaming som organiseringsform er kommet for å bli. Teamet er organisert jamfør Edmondsons prinsipper, men et interessant funn her er ønsket om og troen på nettopp mindre teaming og mer team for bedre samarbeid og fremdrift. Det ville være interessant å i større grad utforske hvordan organiseringen påvirker evnen til å lære av feil og til å innovere. Om teaming påvirker arbeidet med å lære av feil mer positivt eller negativt enn det å operere som et fast, etablert team, vil kunne bidra med et viktig forståelsesgrunnlag for organiseringen av mindre grupper i organisasjonen.

Sist, men ikke minst, vil komparative studier av læring av feil i flere team og organisasjoner gi et sammenligningsgrunnlag som i større grad kan bekrefte, utfordre og videreutvikle eksisterende teori. Dette vil være viktig for å bidra til mer konkret forståelse av hvordan organisasjoner kan lære av feil i praksis, slik Cannon og Edmondson etterlyser (2001, 2005).

Litteraturliste

- Agustina, N. E. (2020, 30. april). *Amy Edmondson: Fearless - Creating Psychological Safety for Learning, Innovation, and Growth* [Videoklipp]. https://youtu.be/_1Ub1xfSQ1s
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: theory, method, and practice*. Addison-Wesley Publishing Company
- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, (12), 466–486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>
- Berg, T. (2019). *Her er Norges 25 mest innovative virksomheter!* Inomag. <https://www.innomag.no/her-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/>
- Berg, T. (2020). *Årets 25 mest innovative virksomheter – vi gratulerer!* Inomag. <https://www.innomag.no/arets-25-mest-innovative-virksomheter/>
- Brueller, D. & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455-477.
- Brown, T (u.d.). *Design Thinking Defined*. <https://designthinking.ideo.com/>
- Bryman (2016). *Social research methods*. (5.utg.) Oxford University Press.
- Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177. <https://doi.org/10.1002/job.85>
- Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long Range Planning*, 38, 299-319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- 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., Bohmer, R. M. J. & Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations. *Organization Science*, 13(2), 128-146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Edmondson, A. C. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), *The Russell Sage Foundation series on trust. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction and Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>
- Edmondson, A. C. (2005). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. I M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Red.), *The Essentials of Teamworking – International Perspectives* (s. 235-255). Chichester: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2011). *Strategies for Learning from Failure*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teamwork on the Fly: How to master the new art of teaming*. Harvard Business Review <https://hbr.org/2012/04/teamwork-on-the-fly-2>
- Edmondson, A. C. (2013). *The Three Pillars of a Teaming Culture*. Harvard Business Review <https://hbr.org/2013/12/the-three-pillars-of-a-teaming-culture>
- 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. (2019). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Einola, K. & Alvesson, M. (2019). The making and unmaking of teams. *Human Relations*. 72(12), 1891-1919. <https://doi.org/10.1177/0018726718812130>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse* (2.utg). Fagbokforlaget.
- Finkelstein, S. (2003). *Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes*. Portfolio.

- Fonstad, N. O. (2020). *Innovating greater value faster by taking time to learn*. MIT: Center for Information Systems Research.
https://cisr.mit.edu/publication/2020_0201_InnovatingGreaterValueFaster_Fonstad
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. (4. utg.). Oxford University Press.
- KS (u.d.). *Innovasjon i folkevalgtprogrammet*.
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjon-i-folkevalgtprogrammet/>
- Kuvaas, B. (2020). *Du lærer ikke mest av egne feil, men av suksess*. BI Business Review.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/01/du-larer-ikke-mest-av-egne-feil-men-av-suksess/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.) Gyldendal forlag.
- Mørk, B. E., Hoholm, T., Ellingsen, G., Edwin, B. & Aanestad, M. (2010). Challenging expertise: On power relations within and across communities of practice in medical innovation. *Management Learning*, 41(5), 575-592.
<https://doi.org/10.1177%2F1350507610374552>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Miljødirektoratet. (2020). *Sirkulær økonomi*.
<https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/avfall/sirkular-okonomi/>
- Moderne transport (2017). *Han skal digitalisere Posten*.
<https://www.mtlogistikk.no/alexander-haneng-bring-digitalisering/han-skal-digitalisere-posten/147449>
- 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>
- NTB (2020) *FHI: Vi vet ikke om den nye strategien vil virke*. Stavanger aftenblad.
<https://www.aftenbladet.no/innenriks/i/4qAzlo/fhi-vi-vet-ikke-om-den-nye-strategien-vil-virke>

- Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En innføring*. Cappelen Damm Akademisk.
- Posten Norge AS. (2018). *Sustainability Report 2018*. <https://www.postennorge.no/en/report-archive/sustainability-report-2018/SustainabilityReport2018.pdf>
- Posten Norge AS (2020). *Års- og bærekraftrapport 2020*.
<https://www.postennorge.no/baerekraft/posten-og-brings-arlige-baerekraftrapport/A%CC%8Ars-%20og%20b%C3%A6rekrftsrapport%202020.pdf>
- Posten Norge-konsernet. (2020). *Posten under lupen hos toppuniversitetet MIT*. Posten Norge. fra <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/posten-under-lupen-hos-toppuniversitetet-mit>
- Posten Norge-konsernet. (2017). *Om konsernet*. Posten Norge.
<https://www.postennorge.no/om-oss/fakta-om-konsernet/om-posten-og-bring>
- Skjetne, O. L., Hansen, V. B. & Rosef, T. (2020) *Snur om munnbind: Dette er de nye rådene*. VG. fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/e82WMI/snur-om-munnbind-dette-er-de-nye-raadene>
- Stake, R. E. (2000). Case studies. I N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (s.435-454) Sage Publications Inc.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Ltd
- Tidd, J. & Pavitt, K. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*. <https://www.researchgate.net/publication/228315617>
- Vedeler, L. (2000). *Observasjonsforskning i pedagogiske fag. En innføring i bruk av metoder*. Gyldendal Akademisk.
- Van de Ven, A. H (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. <http://www.jstor.org/stable/2631848>
- Van de Ven, A. H., Garud, R. & Tuertscher, P. (2013). Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.
<http://doi.org/10.1080/19416520.2013.791066>
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
<http://doi.org/10.2307/2393372>
- Weldeghebriel, L. (2017) *Postens digitalsjef Alexander Haneng: -- Vi er jo en 370 år gammel "startup", men vi har aldri sett større endringer enn nå*. Shifter. <https://shifter.no/16->

sporsmal-alexander-haneng-forretningsutvikler/postens-digitalsjef-alexander-haneng--
--vi-er-jo-en-370-ar-gammel-startup-men-vi-har-aldri-sett-storre-endringer-enn-
na/107242

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications Design and Methods (6. utg.)
SAGE Publications Inc.

Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Observasjonsguide
3. Invitasjon til deltakelse i undersøkelsen og samtykkeerklæring
4. Godkjenning fra NSD

1. Intervjuguide

Intervjuguide

Briefing:

- Takk for at du stiller opp til dette intervjuet.

Hvem er jeg:

- Mitt navn er Eveline Ekeli, jeg tar for tiden en mastergrad i Pedagogikk ved UiO. Retningen for min grad heter *Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet*.

Hva er hensikten med intervjuet:

- Mitt mastergradsprosjekt handler om læring og eksperimentering som metoder for å oppnå innovasjon i arbeidslivet. Min undersøkelse med dere som case skal se på hvordan dette kan foregå i en arbeidsenhet. Jeg ønsker derfor å intervju deg fordi du jobber i en enhet som jobber med innovasjon som mål.

Hva skal materialet fra intervjuet brukes til:

- Data fra intervjuet vil bli brukt i studiet av enheten “Digital Innovasjon” som case i min masteroppgave. Svarene du gir vil anonymiseres og vil kunne bli brukt i den endelige oppgaven.

Tema og tidsbruk:

- Intervjuet er delt opp i en introduksjonsdel der jeg vil stille noen spørsmål om hva Digital Innovasjon og teamet ditt gjør, litt om din rolle og hva dine arbeidsoppgaver går ut på. Deretter vil jeg stille noen spørsmål i hoveddelen om hvordan dere arbeider med eksperimentering og læring av dette i din arbeidsenhet, før det avslutningsvis vil bli rom for å utdype ved behov. Intervjuet vil ta ca. 45-60 minutter. Har du noe du skal rekke umiddelbart etterpå som vi skal ta hensyn til?

Personvern og rettigheter:

- Håndteringen av informasjonen fra dette intervjuet samt dine rettigheter er beskrevet i invitasjonen som du har mottatt i forkant av dette intervjuet. Som informert om i samtykkeerklæringen vil jeg ta lydopptak av intervjuet, men dine personopplysninger

vil anonymiseres i undersøkelsen og lydopptaket vil ikke lagres sammen med andre opplysninger om deg. Jeg kommer til å lagre lydopptak og transkripsjon av dette frem til sensuren har falt, oktober 2021 eller senest 31.12.2021. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å måtte oppgi noen grunn for dette. Samtykker du til det som står beskrevet i samtykkeerklæringen om bruk av data fra dette intervjuet og dine rettigheter?

Avslutning briefing:

- Har du noen spørsmål før vi går i gang om det jeg informert om? Du kan når som helst også stille spørsmål underveis i intervjuet.

Intervju:

Introduksjon

1. Hva er formålet med enheten Digital Innovasjon i Posten? Hva skal enheten skape og levere?
2. Hva er formålet med teamet du jobber i? Hva skal dere bidra med? Har dette endret seg over tid?
3. Hvordan vil du beskrive din rolle? Hvor lenge har du hatt den rollen? Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

Hoveddel

Takke for svar i introduksjonsdelen. Nå vil jeg gå over til hoveddelen av intervjuet. Her vil jeg, som nevnt, stille noen spørsmål innledningsvis om kilder til læring i din enhet. Deretter vil jeg stille noen spørsmål rundt hvordan dere oppdager avvik fra forventet resultat eller uønskede utfall og hvordan dere jobber videre etter at slike tilfeller er oppdaget.

Avslutningsvis vil jeg stille noen spørsmål om eksperimentering som arbeidsmetode.

Læring og psykologisk trygghet

1. Hva opplever du som de viktigste kildene til læring i din enhet?
2. Hvordan opplever du at rommet for å stille spørsmål og komme med uferdige ideer og innspill er i din enhet? Hvilket inntrykk har du av hva hvordan de andre i avdelingen opplever dette? Hva opplever du at du fører til? I hvilken grad tenker du dette også gjelder andre deler av organisasjonen? Hva kan det skyldes?

3. Hvordan opplever du at muligheten for å diskutere og stille spørsmål ved beslutninger er i din enhet? Hvilket inntrykk har du av hva hvordan de andre i avdelingen oppfatter det? Hva opplever du at du fører til? I hvilken grad tenker du dette også gjelder andre deler av organisasjonen? Hva kan det skyldes?

Vi skal nå se nærmere på hvordan dere jobber med å oppdage avvik fra forventede utfall og jobber videre fra dette. Deretter vil jeg stille noen spørsmål om hvordan dere eksperimenterer for å skape innovasjon.

Identifisering

1. Hvordan oppdages avvik fra forventet resultat eller uønskede utfall i din arbeidsenhet? Har dere noen rutiner eller prosedyrer for å oppdage slike avvik?
2. Hva slags konkrete erfaringer har dere med å oppdage avvik eller uønskede utfall? Hvordan ble de uønskede utfallene oppdaget?
3. Hvilke tanker gjør du deg om hvorvidt avvik fra forventede utfall ofte oppdages tilfeldig eller som et resultat av aktiv feilsøking?
4. Hvordan går dere frem med tanke på å eventuelt registrere slike avvik som har blitt identifisert? I så fall, på hvilken måte registreres de?

Analysering

1. Hvordan evalueres eller analyseres uforutsette utfall i deres enhet? Har dere egne møter eller grupper der disse blir analysert og diskutert?
2. Hvordan fungerer evaluering av ikke-forventet utfall hos dere og hvordan blir disse evalueringene brukt i videre arbeid og nye prosjekter?
3. Beskriv hva som skjedde sist et avvik fra forventet utfall ble oppdaget og analysert? Hva skjedde etter at avviket var evaluert?
4. Beskriv en gang du opplevde at analyseringen av et slikt uønsket utfall og arbeidet videre fra dette var vellykket?
5. Hva er, etter ditt syn, fordelene med å analysere slike uønskede hendelser eller utfall? Hva opplever du som ulemper ved dette?

Bevisst eksperimentering

1. Hvordan opplever du at handlingsrommet for å eksperimentere og ta risiko er i din avdeling? Hvilket inntrykk har du av hvordan de andre i avdelingen opplever dette

handlingsrommet? Hva har du eventuelt hørt at andre har sagt om dette handlingsrommet?

2. Hva opplever du at denne graden av handlingsrom for eksperimentering fører til? I hvilken grad tenker du dette også gjelder andre deler av organisasjonen? Hva kan det skyldes?

Avslutning:

- Basert på det vi snakket om i dag; på hvilke områder opplever du at dere som avdeling lykkes spesielt godt per i dag? På hvilke områder er det rom for forbedring?
- Er det noe du ønsker å utdype av det vi har snakket om?
- Er det noe jeg ikke har spurt om som du tenker det kan være hensiktsmessig å ta opp gitt temaet for undersøkelsen?

Debriefing:

- Tusen takk for at du tok deg tid til å stille i dette intervjuet. Som nevnt vil materialet fra dette intervjuet kun brukes i forbindelse med min masteroppgave og alt av personopplysninger, lydopptak og transkripsjon, vil slettes etter jeg har mottatt sensur, senest innen desember 2021.
- Har du noen andre spørsmål?
- Kan jeg kontakte deg igjen dersom jeg skulle lure på noe mer på et senere tidspunkt?

2. Observasjonsguide

Observasjonsskjema

Situasjon:	
Aktører:	
Dato og tid:	

Materielle omgivelser

Hvor, hva?	Egne spørsmål/refleksjoner/tolkninger?
Hvilke(n) plattform(er) benyttes for samhandling?	
Hva slags funksjoner er tilgjengelige for aktørene gjennom denne plattformen?	
Hva slags funksjoner benytter aktørene seg av? Til hvilket formål? Bruker aktørene de samme funksjonene til samme formål?	Noen forbindelse mellom bruk av funksjon og hendelsene som utspiller seg?
Er aktørene synlige for hverandre gjennom bruk av kamera?	Noen forbindelse mellom bruk av kamera og hendelsene som utspiller seg?

<p>Kan aktørene høre hverandre hele tiden eller benyttes mute? Når benyttes i så fall mute?</p> <p>Ser aktørene ut til å mestre bruken av plattformen? Deltar de med naturlighet i situasjonen?</p> <p>Er situasjonen preget av veletablerte regler og rutiner for bruk av funksjonene?</p> <p>Virker aktørene å delta med full oppmerksomhet i situasjonen? På hvilken måte er dette synlig?</p> <p>Oppstår det avbrytelser/forstyrrelser som følge av bruk av den digitale plattformen? På hvilken måte påvirker dette situasjonen og aktørene?</p>	<p>Noen forbindelse mellom bruk av mute og hendelsene som utspiller seg?</p> <p>Hvordan påvirker evt. usikkerhet rundt bruk av funksjoner/digitalt verktøy dynamikk og trygghet i situasjonen?</p> <p>Noen ansvarlige for å holde struktur, fordele ordet o.l.? Hvordan påvirker dette maktdynamikken, vilje/mulighet til å ta ordet?</p>
---	---

Identifisering

Hva, hvem, hvordan?	Egne spørsmål/refleksjoner/tolkninger?
<p>Hva slags feil presenteres?</p> <p>Hvem tar opp feilen?</p> <p>Hvordan tas feilen opp? Bruk av digital funksjon?</p> <p>Hvordan har feilen blitt identifisert? Av hvem?</p> <p>Hvorfor tas feilen opp?</p>	<p>Punkt på agendaen eller tilfeldig?</p> <p>Virker dette dagligdags å gjøre eller uvanlig? Virker det trygt eller utrygt for den som snakker? Hva slags følelser uttrykkes</p> <p>Hva virker som motivasjonen bak å ta opp feilen? Hva forsøker vedkommende å oppnå?</p>

Analysering

Hva, hvem, hvordan?	Egne spørsmål/ refleksjoner/tolkninger?
<p>Hvordan mottas innspillet om feilen? Hvem responderer? Hva sies/uttrykkes? Bruk av digital funksjon for respons?</p> <p>Hva slags konsekvenser får det at feilen tas opp? Registreres det? Hvordan(plattform/digitalt verktøy) og av hvem?</p> <p>Hva slags diskusjoner, spørsmål og forslag oppstår i etterkant? Hva sies og av hvem? Bruk av digital funksjon?</p> <p>Hva slags forventninger uttrykkes til videre arbeid med feilen? Hvem tar ansvar for å følge opp? Hvordan?</p>	<p>Hva slags følelser uttrykkes i forbindelse med analyseringen?</p>

Bevisst eksperimentering

<p>Hva, hvem, hvordan?</p> <p>Hva slags utprøving/forslag til handling eller eksperimentering foreslås? Av hvem? Gjennom bruk av hvilken digital funksjon?</p> <p>Hva er reaksjonen på dette? Fra hvem?</p> <p>Snakkes det om risiko, fordeler og ulemper? Av hvem og hvordan?</p> <p>Hva slags konkrete forslag til utprøving kommer frem? Registreres disse? Hvordan(verktøy/plattform) og av hvem?</p> <p>Avfeies forslag? Av hvem? Med hva slags begrunnelse? Med bruk av hva slags digital funksjon?</p>	<p>Egne spørsmål/refleksjoner/tolkninger?</p> <p>Trygt/utrygt?</p> <p>Hva virker som grunnen til avfeielser? Hva forsøker vedkommende å oppnå? Hva slags følelser uttrykkes?</p>
--	---

Helhetsinntrykk/notater direkte etter gjennomført observasjon:

NB: Det er mulig at jeg under min observasjon avdekker momenter jeg bør undersøke som jeg ikke har tenkt ut på forhånd. Jeg ser det derfor som nødvendig å forutsette et visst slingringsmonn i observasjonsspørsmålene for å kunne være åpen for andre observasjonsmål som vil kunne belyse min problemstilling.

3. Invitasjon til deltakelse i undersøkelsen og samtykkeerklæring

Invitasjon til å delta i undersøkelse om

“Intelligent feiling som innovasjonsverktøy”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en undersøkelse med formål om å øke kunnskapen om hvordan eksperimentering og læring av feil kan bidra til innovasjon. Dette skrivet inneholder informasjon om studiens mål og hva deltakelse vil innebære for deg.

Prosjektet utføres som en del av mastergrad i pedagogikk ved UiO innen retningen “Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet”. Formålet med studien er å se på hvordan tilnærmingen til det å feile er i en arbeidsenhet. I et dynamisk marked der innovasjon er nøkkelen til konkurransedyktighet og overlevelse, er feiling uunngåelig og nyttig i innovasjonsprosesser. Et innblikk i hvordan dette kan fungere i praksis i en enhet som har innovasjon som hovedformål, vil kunne øke kunnskapen om hensiktsmessige tilnæringsmåter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for prosjektet er Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å besvare studiens problemstilling har jeg behov for tilgang til opplevelser, erfaringer og oppfatninger tilhørende personer som på daglig basis jobber med eksperimentering og innovasjon. Det vil være mellom 4-8 personer som får denne henvendelsen. Jeg har fått tilgang til dine kontaktopplysninger gjennom Lise Fjell-Risvær, Leder for Brukeropplevelse og konseptutvikling i Digital Innovasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamlingen vil foregå gjennom dokumentanalyse, intervjuer og observasjon. Observasjon vil skje gjennom at jeg følger møter digitalt over Teams. Intervjuene vil grunnet covid-19 skje digitalt og ha en varighet på omtrent 45-60 minutter. Disse vil inneholde spørsmål om hvordan feil/avvik fra forventet utfall oppdages, registreres og analyseres. Intervjuene vil også omhandle eksperimentering med formål om innovasjon. Dataene fra

møteobservasjon og intervjuer vil registreres gjennom lydopptak og manuell notatføring på pc. Det er kun opplysninger om deg som kommer frem gjennom observasjon eller intervju som vil innlemmes i datamaterialet. Opplysninger om ditt navn, e-post, stillingstittel og arbeidsplass vil innhentes, men ikke fremkomme i presentasjon av funn. Alle personopplysninger vil slettes ved sensurfall.

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 grunn. Alle dine personopplysninger vil da slettes. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Min veileder, Bjørn Erik Mørk, og meg selv, Eveline Ekeli, vil være de eneste som vil ha direkte tilgang til personopplysningene. Informasjonen om deg og lydopptaket av intervjuet vil ikke oppbevares samlet. Transkripsjonen av intervjuet vil ikke inneholde direkte identifiserende opplysninger da disse vil kodes. Personinformasjon vil lagres gjennom Universitetet i Oslo på min passordbeskyttede onedrive-konto. Lydopptak vil tas opp gjennom nettskjema diktafon og lagres direkte i nettskjemaet. All personinformasjon og lydopptak vil slettes etter prosjektets avslutning da sensur har falt. Dette er estimert til å skje innen oktober 2021 og senest innen 31.12.2021. Det er kun opplysning om din stilling og arbeidsplass som vil kunne identifiseres i studien.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Universitetet i Oslo ved prosjektansvarlig, undervisningsleder ved IPED Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no. Ved spørsmål vedrørende studien kan jeg, Eveline Ekeli, kontaktes på tlf. 95735831 eller e-post: eveline.ekeli@gmail.com. Min veileder, Bjørn Erik Mørk, kan kontaktes på bjorn.e.mork@bi.no. Vårt personvernombud ved UiO er Roger Markgraf-Bye, e-post: personvernombud@uio.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Eveline Ekeli

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Intelligent feiling som innovasjonsverktøy*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i møter som vil observeres

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha informert om prosjektet *Intelligent feiling som innovasjonsverktøy*

(Signert av student, dato)

4. Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Intelligent feiling som innovasjonsverktøy

Referansenummer

185331

Registrert

01.02.2021 av Eveline Ekeli - evelie@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no, tlf: +4722858515

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Eveline Ekeli, eveline.ekeli@gmail.com, tlf: 95735831

Prosjektperiode

12.01.2021 - 31.12.2021

Status

18.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

18.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.21.

LOVLIG GRUNNLAG

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

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Microsoft Office 365 er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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