

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2021

Teamkontrakt

En studie om team og psykologisk trygghet

Hilde Kartveit Sundnes og Hanne Rosså Lindanger

Veileder: Torstein Nesheim

Masteroppgave

Executive Master i ledelse - Utdanningsledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet, Executive master i ledelse ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Norges handelshøyskole eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

I denne oppgaven har vi valgt å forske på teamkontrakt, etablerte lederteam og psykologisk trygghet. Gjennom undervisningen ved Norges Handelshøyskole (NHH), ble vi introdusert for teamkontrakt som en anbefalt oppstartsaktivitet i nyetablerte team og begrepet psykologisk trygghet. Vi ønsket å undersøke om etablerte team som hadde innført teamkontrakt hadde bedret den psykologiske tryggheten i teamene.

Teamkontrakten skal bidra til å systematisere teamarbeidet og etablere elementer til psykologisk trygghet hvor ansatte tør å være seg selv og er komfortable med å si sine meninger.

Informantene til denne oppgaven er fra lederteam i fire forskjellige barnehager. Vi har hatt komparativt casestudie som betyr at vi har intervjuet to lederteam uten teamkontrakt og to lederteam med teamkontrakt for å sammenligne og se om det kunne gi oss et svar på vår problemstilling som er: «Kan en teamkontrakt bedre psykologisk trygghet i allerede etablerte team?»

I intervjuguiden hadde vi totalt 50 spørsmål som handlet om teamets fungering og psykologisk trygghet. I funnene våre fant vi klare forskjeller mellom teamene med og uten teamkontrakt. Teamene med teamkontrakt innførte den i lederteamene sine for tre år siden.

I funnene ved teamets fungering kunne teamene med teamkontrakt, i motsetning til teamene uten teamkontrakt, vise til klart definert mål, fordelte roller og arbeidsoppgaver samt avklarte forventninger. I tillegg beskrev de seg som vellykkede team som oppnådde målene sine. I funnene knyttet til psykologisk trygghet var ikke forskjellene så markante, men teamene med teamkontrakt kunne vise til høyere psykologisk trygghet, enn teamene uten teamkontrakt.

I masteroppgaven har vi også sett på andre variabler enn teamkontrakten som kan bedre den psykologiske tryggheten. Eller er det faktisk slik: at teamkontrakten er enkelt faktoren som bedrer den psykologiske tryggheten i allerede etablerte team?

FORORD

Våren 2019 startet vi på Executive Master i ledelse - Utdanningsledelse ved Norges Handelshøyskole og denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet.

Arbeidet med masteroppgaven har pågått siden høsten 2020 og avsluttes nå våren 2021. Det har vært en lærerik prosess som vi ikke ville vært foruten. Vi har tilegnet oss ny kunnskap og erfaringer som vi vil ta med oss videre i arbeidslivet. Å skrive en masteroppgave under en pandemi har også utfordret oss til å ta i bruk digitale løsninger for å komme i mål, og det er flere vi vil takke for å ha bidratt til nettopp dette.

Takk til informantene i de fire barnehagene! Svarene de delte med oss viser stort engasjement for arbeidet og utviklingen av gode barnehager. De fant tid til intervju midt under pandemien. Flere intervjuer måtte flyttes på og utsettes som følge av mangel på personal grunnet karantene og venting på testresultater. Vi kunne ikke møtes direkte og flere overvante egen «frykt» for digitale samtaler ved å delta i intervjuene. Uten dem ville det ikke blitt noe av oppgaven.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder professor Torstein Nesheim ved NHH, som har gitt oss konstruktive og raske tilbakemeldinger. Dette har bidratt til viktige refleksjoner i det videre arbeidet vårt med oppgaven.

Takk til familiene våre som har støttet og heiet på oss gjennom hele skriveperioden.

Til slutt vil vi si takk til hverandre for et godt og kjekt samarbeid der vi har utfordret og støttet hverandre gjennom hele prosessen.

Bergen/Stavanger 15.04.21

Hilde Kartveit Sundnes og Hanne Rosså Lindanger

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	7
1.1 Problemstilling	9
Figur 1: Problemstilling	9
1.1.1 Forsknings spørsmål	9
1.2 Oppgavens struktur	10
2.0 TEORI	12
2.1 Team.....	12
2.1.1 Definisjoner på team	12
2.2 Mål og retning i teamet	13
2.3 Teamstørrelse	13
2.4 Sosial loffing	14
2.5 Konformitet	14
2.6 Teamledelse i barnehagen	15
2.6.1 Teamleder i teamet.....	15
2.6.2 Modell på teamarbeid	17
Figur 2: IPO-modellen	17
2.7 Teamkontrakt	17
2.8 Psykologisk trygghet.....	19
2.8.1 Hva er psykologisk trygghet?	21
2.8.2 Hva er fordeler med psykologisk trygghet?	21
2.8.3 Hvordan kan vi få til psykologisk trygghet?	22
2.8.4 Tre viktige rammefaktorer for psykologisk trygghet	24
2.8.5 Svingninger i psykologisk trygghet.....	25
2.8.6 Psykologisk trygghets betydning for gruppelæring- lærende organisasjoner	26
2.8.7 Trygghetens paradoks.....	27
2.9 Oppsummering av teorien	28
Figur 3: Modell av problemstillingen	29
3.0 METODE	30
3.1 Forskningstilnærming	30
3.2 Forskningsdesign	31
3.3 Forskningsmetode.....	31

3.3.1 Forskningsstrategi: case-studie	32
3.4 Kontekst.....	33
3.5. Datainnsamling	34
3.5.1 Utvalg av informanter	34
Tabell 1: Oversikt over studiets utvalg.....	35
3.5.2 Utarbeidelse av intervjuguide	36
3.5.3 Utføring av intervju.....	37
3.6 Dataanalyse	39
3.6.1 Transkripsjon	39
3.6.2 Analyse av data.....	39
Tabell 2. Analysenivå av datainnsamlingen.....	40
3.7 Metodiske utfordringer	41
3.7.1 Validitet	41
3.7.2 Reliabilitet.....	42
3.8 Forskningsetikk.....	43
4.0 PRESENTASJON AV FUNN.....	45
4.1 Beskrivelse av casene	45
4.1.1 Case 1.....	46
4.1.2 Case 2.....	46
4.1.3 Case 3.....	46
4.1.4 Case 4.....	47
Tabell 3: Beskrivelse av casene	47
4.2 Hvor godt fungerer lederteamet?	47
4.2.1 Lederteamet Case 1	48
4.2.2 Lederteamet Case 2	49
4.2.3 Lederteamet Case 3.....	50
4.2.4 Lederteamet Case 4.....	50
Tabell 4. Funns fra hovedkategori 1: Lederteam.....	51
4.2.5 Oppsummering av funn fra fungering i lederteamene.....	51
4.3 Psykologisk trygghet.....	52
4.3.1 Psykologisk trygghet Case 1	53
4.3.2 Psykologisk trygghet Case 2	54
4.3.3 Psykologisk trygghet Case 3	55
4.3.4 Psykologisk trygghet Case 4	57
Tabell 5. Funns fra hovedkategori 2: Psykologisk trygghet.....	58
4.3.5 Oppsummering av funn i kategori om psykologisk trygghet	58
4.4 Andre variabler.....	59

4.4.1 Andre variabler Case 1	59
4.4.2 Andre variabler Case 2	60
4.4.3 Andre variabler Case 3	60
4.4.4 Andre variabler Case 4	61
Tabell 6. Funn fra hovedkategori 3: Andre variabler.....	61
4.4.5 Oppsummering av funn i kategori andre variabler	61
Figur 3: Andre variabler til psykologisk trygghet.....	62
4.5 Før og etter innføring av teamkontrakt.....	63
4.5.1 Før/etter teamkontrakt case 3	63
Figur 4: Case 3 sin vei til psykologisk trygghet	64
4.5.2 Før og etter teamkontrakt case 4	64
Figur 5: Case 4 sin vei til psykologisk trygghet	65
4.5.3 Oppsummering av funn før og etter teamkontrakt.....	65
5.0 DISKUSJON	66
5.1 Lederteam i kommunale barnehager.....	66
5.2 Tilbakemeldingskultur for bedre resultatoppnåelse	68
5.3 Trygghetens paradoks	71
6.0 KONKLUSJON	74
6.1 Effekten av teamkontrakt	74
6.2 Implikasjoner	75
6.3 Videre forskning	76
6.3.1 Privat vs. kommunalt	76
6.3.2 Er private barnehager mer strategiske?	76
6.3.3 Leders kompetansenivå	77
6.4 Metodiske begrensninger	77
LITTERATURLISTE.....	78
Vedlegg 1. Deltakelse i forskningsprosjekt	81
Vedlegg 2. Intervjuguide.....	83

1.0 INNLEDNING

Barnehagen er en pedagogisk virksomhet og har et samfunnsmandat til å ivareta barns behov for omsorg, lek og læring, samt fremme danning som grunnlag for allsidig utvikling. Barn trenger trygge rammer for å utvikle seg og ansatte trenger gode rammer for å gi barna den rette omsorgen og tilrettelegge for et godt og trygt barnehagemiljø (Rammeplanen, 2017). Disse rammene er også blitt forsterket gjennom barnehagelovens nye forskrifter fra 01.01.2021.

For å skape gode rammer for ansatte må leder i barnehagen gi personalet mulighet for å holde seg oppdatert og utvikle seg faglig: individuelt og i fellesskap med kollegaer. Det skal tilrettelegges for dette, men det krever at leder i barnehagen er faglig oppdatert og kompetent selv. Skal det være god kvalitet i barnehagen, må det være en kontinuerlig utvikling av personalet sin kompetanse (Kompetanse for fremtidens barnehage). Det innebærer at barnehagen må være en lærende organisasjon og det kan kjennetegnes ved at ansatte er engasjerte, ønsker å skape og dele sin kunnskap på hvordan de best mulig kan nå organisasjonens mål (Ledelse av en lærende barnehage).

Leder i barnehagen trenger et team i barnehagen for å kunne nå organisasjonens mål. Vi har flere team i en barnehage og kan dele det opp i to nivåer: Lederteam og avdelingsteam. Lederteamet består av leder i barnehagen og pedagogiske ledere. Stillingene krever en treårig akademisk bachelorgrad som barnehagelærer. Det er kun et lederteam i en barnehage, men det kan være flere avdelingsteam, da de opprettes for hver avdeling i en barnehage. Avdelingsteamene består av pedagogisk leder sammen med fagarbeidere/assistenter.

Lederteamene skal sørge for at barnehagen som en enhet jobber målrettet, har god kvalitet og har et likeverdig barnehagetilbud for alle barna. For å oppnå dette må det være et profesjonelt fellesskap mellom pedagogene hvor de kan støtte og utfordre hverandre. Pedagogene er avhengige av hverandre for å løse arbeidsoppgavene og nå barnehagens sine mål, spesielt når arbeidsoppgavene blir for komplekse til å løses på egenhånd. Barnehageansatte jobber hver dag i team og sammensetningen av et team i barnehage baserer seg ofte på personalets stillinger, kompetanse og stillingsprosent.

Vi ønsket å se nærmere på team i barnehagen etter at vi ble introdusert for begrepene teamkontrakt og psykologisk trygghet fra forskningen til Schei og Sverdrup gjennom undervisningen på Norges Handelshøyskole (NHH) høsten 2019.

En teamkontrakt er en beskrivelse av «hvordan vil vi ha det i teamet». Faktorene som kan diskuteres i en teamkontrakt er hvilke mål teamet skal ha, forventinger, fordeling av arbeidsoppgaver- og ansvarsområder og generelle normer teamet ønsker å følge. Det er ikke den skriftlige kontrakten som er viktig, men diskusjonen teammedlemmene har seg imellom om disse punktene. Teamkontrakten systematiserer og strukturer teamarbeidet.

Resultatene fra Schei & Sverdrup (2019) sin forskning påpekte at nyetablerte team som hadde benyttet teamkontrakt som oppstartsaktivitet hadde høyere psykologisk trygghet, enn team uten teamkontrakt. Team med høy psykologisk trygghet viste seg å prestere bedre, var mer effektive og oppnådde gode resultater. Teammedlemmene ble også mer komfortable med å være seg selv, dele sin kunnskap og si sin kritiske mening, samt lære av hverandres feil.

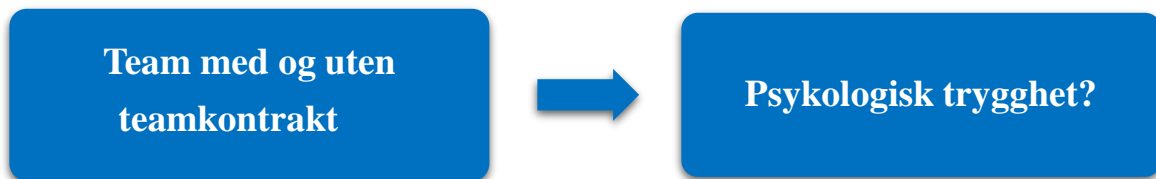
Vår erfaring er at det er sjeldent vi får starte med helt nyetablerte team i barnehage. Vi valgte å forske på fire lederteam som allerede var etablert og ikke helt nye. Med etablert team mener vi team der flere av medlemmene har vært i teamet over tid og gjort seg erfaringer om hvordan teamet deres fungerte. Vi ville undersøke om etablerte lederteam med bruk av teamkontrakt hadde høyere psykologisk trygghet, enn etablerte team uten teamkontrakt. Med dette som utgangspunkt kom vi frem til en problemstilling for vår forskning.

1.1 Problemstilling

«Kan en teamkontrakt bedre psykologisk trygghet i allerede etablerte team?»

For å illustrere problemstillingen har vi laget en modell som tydeliggjør hva vi vil forske på.

Figur 1: Problemstilling



1.1.1 Forskningsspørsmål

Vi lagde også tre forskningsspørsmål for å analysere funnene våre i prosessen med å finne svar på problemstillingen.

1. Er det forskjell i teamenes fungering med og uten teamkontrakt?
2. Er det forskjell på psykologisk trygghet i teamene med og uten teamkontrakt?
3. Er det andre variabler enn teamkontrakt som bedrer den psykologiske tryggheten?

I det første spørsmålet ser vi på teamets fungering som inneholdt spørsmål om teamets mål, avklaring av roller og arbeidsoppgaver samt forventningsavklaringer mellom teammedlemmene.

I det andre spørsmålet som omhandler psykologisk trygghet ser vi på elementene som indikerer høy psykologisk trygghet ved at teammedlemmene deltar, tør å si sin mening, er komfortable, samt tør å gjøre feil og vise seg sårbar i teamet.

I det tredje spørsmålet vil vi undersøke om det er andre variabler som bedrer den psykologiske tryggheten i teamene.

1.2 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven består av seks kapitler og vi gir her en kort introduksjon av hvert kapittel for å vise oppbyggingen av oppgaven.

Kapittel 1. Innledning

I det første kapittelet av oppgaven beskriver vi valg av tema, konteksten og begrunnelsen for valg av temaet. Teamkontrakt og psykologisk trygghet er det vi har forsket på, og problemstillingen er formulert slik: «Kan en teamkontrakt bedre psykologisk trygghet i allerede etablerte team?»

Kapittel 2. Teori

Teorikapittelet er det teoretiske rammeverket i oppgaven. Aktuell teori for å belyse temaet er: team, teamledelse, teamkontrakt og psykologisk trygghet. Teorien vil vi bruke når vi skal drøfte funnene våre i kapittel fem.

Kapittel 3. Metode

Metodekapittelet gir en beskrivelse og begrunnelse av metodevalg. Vi har utført et case-komparativ studie med 4 case som resulterte i 16 strukturerte intervjuer. I dette kapittelet vil vi også forklare fremgangsmåter og intervjuguiden, utfordringer med datainnsamlingen og om det er reliabilitet og validitet over forskningen vår.

Kapittel 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet blir funnene våre presentert. Vi har delt funnene opp i tre hovedkategorier for å se om det er forskjell på teamene med og uten teamkontrakt. De tre hovedkategoriene er: Forskjell på lederteamets fungering, forskjell på psykologisk trygghet og om det er andre variabler som er forklaringen på hva som bedrer den psykologiske tryggheten.

Kapittel 5. Diskusjon

I diskusjonskapittelet ser vi på funnene som ble gjort gjennom datainnsamlingen og drøfter dem mot teori, tidligere forskning og implikasjoner for praksis. Her har vi også sett på om det er noen interessante funn eller noe vi tenker er relevant å utdype noe mer, noe som krever mer forskning.

Kapittel 6. Konklusjon

Dette er det siste kapittelet i oppgaven og vi har kommet frem til en konklusjon, men har vi

funnet svar på problemstillingen vår? «Kan vi konkludere med at en teamkontrakt bedre den psykologiske tryggheten i allerede etablerte team?»

2.0 TEORI

I dette kapittelet blir det teoretiske grunnlaget i oppgaven presentert. Vi vil her forklare ulike teorier og begreper som skaper grunnlaget for drøfting senere i oppgaven. Disse vil også bli sentrale i arbeidet med å gi svar på problemstillingen. I første del av kapittelet presenteres teorien om team og teamkontrakt og i siste del av kapittelet presenterer vi teorien om psykologisk trygghet knyttet opp mot lederteam og teamkontrakt. Vi avslutter med en oppsummering og en modell som illustrerer problemstillingen vår.

2.1 Team

Team blir i stor grad sett på som organisasjonens byggesteiner, og blir ofte omtalt som en organisasjon i miniatyr. Ideen om team bunner i en tanke om at to eller flere mennesker kan skape noe større enn summen av enkeltindivider: en + en er mer enn to. Team ble opprettet når arbeidsoppgavene på individnivå ble for kompliserte til å løses alene (Aasen, 2018). Ordet team er et velkjent begrep i de fleste organisasjoner og mange sier at de tilhører et team i sin organisasjon. Ved etablering av et team, må man først og fremst avklare behovet for å ha et team. Noen grupper kaller seg team, uten at de nødvendigvis kvalifiserer seg som eller kan defineres som et team (Brochs-Haukedal, 2017). Man må oppføre seg som et team, for å kalles team, og det handler om hvordan teamet jobber sammen (Bang & Midelfart, 2019).

2.1.1 Definisjoner på team

Det finnes flere definisjoner av hva et team er. Definisjonen til Hjertø (2013) beskriver team som en selvstendig gruppe på minimum tre medlemmer, som utfører et arbeid hvor medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre.

Bang & Midelfart (2019) sin definisjon på team er at det må bestå av minimum to eller flere medlemmer med forskjellige ansvarsområder og roller, samt en sosial samhandling mellom medlemmene. Teamet må også ha et eller flere mål og er avhengige av hverandre for å oppnå resultater og nå målene sine. I Lederpodden (2020) forteller Eikerapen at et team bør ikke være større enn at du klarer å mette det på to pizzaer og det magiske tallet er da maks syv medlemmer (Eikerapen, 2020-nåtid).

Ut ifra disse to første definisjonene har vi trukket frem disse felles faktorene som er beskrivende for hva et team er:

- Teamet består av alt fra to til flere medlemmer.
- De har et felles mål som de samarbeider om.
- Medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre og samhandler.
- Medlemmene har ulike arbeidsoppgaver, roller og ansvarsområder.

2.2 Mål og retning i teamet

For at team skal lykkes med sine oppgaver mener Hackman (1990) at det er fem forutsetninger som må være plass: klar ledelse, klare mål, oppgavene må være egnet for teamarbeid, nok ressurser og kompetanse og gjensidig avhengighet av hverandre (Asen, 2018:66).

Et team er til for å løse spesielle oppgaver og realisere mål, samt fordele og koordinere arbeidsoppgaver. Et team har et eller flere felles mål og medlemmene i teamet er gjensidig avhengige av hverandre for å nå målene (Bang & Midelfart, 2019). Teamforskeren Leigh Thompson beskriver dette tydelig når hun sier: «Team eksisterer for å nå felles mål» (Bang & Midelfart, 2019:36).

Barnehageloven (2005) og rammeplanen (2017) for barnehager setter de overordnede målene for barnehagene, men teamleder må lede og skape en felles forståelse av hvordan barnehagen skal nå målene sine gjennom arbeidsmåter og et felles innhold (Aasen,2018). Hvert team som skal nå felles mål og løse arbeidsoppgaver sammen, må kunne koordinere handlingene sine og samarbeide. Samtidig som team er en velkjent arbeidsform, viser forskning at så mange som 50 - 70 prosent av teamene mislykkes med å nå målene sine (Schei et al., 2020:73).

2.3 Teamstørrelse

Blir det for mange medlemmer i teamet øker sjansen for at noen melder seg ut av diskusjonene. Terskelen for å ta ordet øker, og en kan lettere lene seg tilbake og overlate

ansvar og oppgaver til andre. Det blir også vanskeligere å ha blikkontakt når mange deltar i diskusjonene. Videre må teamleder ha strengere struktur for å påse at diskusjonen ikke tar for mye tid eller mister retning. Resultatet kan bli at møtene blir mer formelle og rommer mindre spontanitet. Hvis man ønsker å oppnå sterk lagånd og produktive diskusjoner er det av stor betydning at teamet ikke blir for stort (Bang & Midelfart, 2019:62).

Det er normalt at noen har tettere kontakt med hverandre enn andre i teamet ut fra relasjoner, felles oppgaver eller interesser. En kan da få grupper i teamet. Jo større teamet er, desto større er sjansen for at det eksisterer en liten indre sirkel, som er tettere på ledelsen enn resten av teamet (Bang & Midelfart, 2019:149). Innad i teamet kan en da få en uoffisiell gruppe som har større innflytelse på hvilke saker som skal tas opp eller utfallet av sakene.

2.4 Sosial loffing

I team kan det oppstå sosial loffing eller «gratispassasjer» og det begrepet kommer av at noen yter mindre i team enn når de jobber alene, ansvarsnivået pulveriseres ved å være medlem av et team. Denne sosiale loffingen blir et motivasjonstap for resten av teamet. Det sies at jo flere som deltar i et team eller en gruppe, desto mindre bidrar hver person. Man kan redusere den sosiale loffingen ved at teammedlemmene opplever at deres bidrag inn i teamet er viktig og at det identifiseres (Schei & Sverdrup, 2011).

2.5 Konformitet

Konformitet kan forekomme i team, fordi teammedlemmene ønsker å bli likt og akseptert av de andre teammedlemmene. Det kan føre til at medlemmene har vanskelig å si hva de mener, samt får utfordringer med å dele sine tanker og ideer i teamet. Man føyer seg heller til resten av teammedlemmene sine meninger. For å unngå konformitet bør man være skeptisk til teammedlemmenes tanker og ideer, slik man er til andre grupper. Man bør være bevisst på det sosiale presset og tåle at andre kan bli skuffet hvis du er uenig eller mener noe annet. De teammedlemmene som blir mindre utsatt for konformitet, har tro på sin kunnskap og deler sine ideer uten frykt for å bli evaluert (Schei & Sverdrup, 2011).

2.6 Teamledelse i barnehagen

Det skjer store endringer i barnehagene som samfunnsinstitusjon og team blir stadig viktigere for å håndtere store endringer og arbeidsoppgaver som har blitt for komplekse til å løses på egenhånd (Aasen, 2018). Da kreves det en teamledelse og de fleste barnehager har et lederteam som består av styrer og pedagogiske ledere hvor styrer har rollen som teamleder. Teamledelse i barnehage fører til andre krav enn vi finner i hierarkiske organisasjoner. For i en barnehage er verdier, læring, fag og samspill innlemmet i hverandre og det er tett samarbeid mellom leder og medarbeider i teamet. Det betyr at leder er faglig og aktivt involvert i mange av de samme arbeidsoppgavene som sine medarbeidere (Aasen, 2018:95).

Teamledelse defineres som «faglig og relasjonell aktivitet som foregår i samspill med andre, der intensjonen er å bidra til måloppnåelse gjennom andre» (Aasen, 2018:95).

I et lederteam kan teammedlemmene trene på ferdigheter og praktisk ledelse, som kan gjøre at teammedlemmene står tryggere i sin lederrolle i det daglige arbeidet på avdelingene sine. Det finnes mange kjente lederutfordringer og lederteamet er en god arena for å øve på krevende ledersamtaler, møter eller andre krevende prosesser. Teammedlemmene kan også gi hverandre veiledning og reflektere over hverandres individuelle lederutfordringer (Slinning, 2017). De fleste synes det er motiverende å være en del av et team, for det er en liten gruppe man kommer tett på og da får dekket sine sosiale behov (Brochs-Haukedal, 2017).

2.6.1 Teamleder i teamet

Det skaper en stabilitet når teammedlemmene har roller i teamet og medlemmene vet hva de kan forvente av hverandre, samtidig som rollen gir hvert medlem en identitet. Det skilles mellom formelle- og uformelle roller i et team. De formelle rollene i et lederteam i en barnehage er styrer og pedagogiske ledere. Styrer i barnehagen har en formell rolle og er den som ofte er teamleder i lederteamet i barnehagen. Teamleder har gjerne et større ansvar og gjør en del andre oppgaver enn resten av teammedlemmene som for eksempel å sende ut agenda, lede møtene, følge opp sakene for å nå målene, sikre gode rammer i teamet og være en god rollemodell for de andre teammedlemmene. De uformelle rollene oppstår gjerne når teammedlemmene har blitt bedre kjent med hverandre og det kan være noen viser seg for å

være eksempelvis strukturert, kritisk, distre eller pratsom. Disse uformelle rollene har ulik status i teamet og vil føre til at noen uformelle roller er mer attraktive enn andre (Bang & Midelfart, 2019).

Prestasjonene i lederteamet avhenger mye av hvordan teamet ledes, for teamlederen besitter ofte mer makt og kan påvirke de andre teammedlemmene i større grad. Nyere forskning viser at team trenger ledelse for å kunne arbeide målrettet og effektivt (Aasen, 2018:16).

Ved tittelen teamleder følger det med en formell posisjon som gir autoritet og beslutningsmyndighet, samt at lederen i teamet også har bedre og lettere tilgang på informasjon, samt belønning- og sanksjonsmidler. Teamleder skal sørge for at teamet når målene det er gitt eller som teamet har satt seg. Leder har derfor et større ansvar for å sette mål for teamet og ha en strukturert prosess for å oppnå dem. Det fører til at teamleder sine handlinger og valg kan ha større gjennomslagskraft enn andre medlemmer i teamet (Bang & Midelfart, 2019).

En teamleder har også ofte et større ansvar og det er andre forventninger til teamleder enn til de andre teammedlemmene. Teamlederen må invitere til lagarbeid og det må komme frem i praksis også. Det kan gjøres ved å vise behov for de andre deltakerne i teamet ved å gi dem handlingsrom, ta risiko og gi dem tillit (Paulsen, 2019).

Fra en oppsummeringsstudie utført av Burke og kolleger fikk de bekreftet at teamleder sin måte å handle og oppføre seg på, hadde en tydelig innflytelse på prestasjonene til teamet og læringen til medlemmene (Bang & Midelfart, 2019). Burke sin oppsummeringsstudie viser også til at teamleder sin rolle er særlig viktig når medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre, slik at de kan løse oppgavene og oppnå gode resultater (Bang & Midelfart, 2019).

Bass (1985) har oppsummert forskning på effektivitet og trivsel, og konkluderer med at ledere som har sterk relasjonsorientering, skiller seg ut ved at medarbeiderne deres har høy jobbtilfredshet. Omsorgsfulle ledere har altså mer tilfredse medarbeidere og blir dermed også mer effektive og når målene sine (Aasen, 2018).

Teamledelse er grunnleggende og utslagsgivende for at teamet kan gjennomføre oppgavene sine. Levin & Rolfsen (2004) forsterker dette med å si at team med dårlig ledelse får en

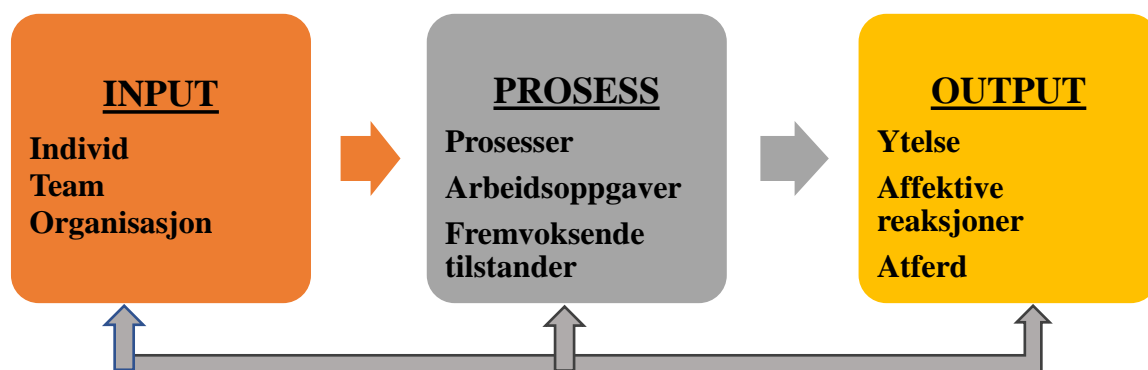
umiddelbar virkning, for relasjonene er tette og samhandling betydelig (Aasen, 2018:95).

2.6.2 Modell på teamarbeid

Det finnes flere teammodeller å bruke for å oppnå teameffektivitet, og med teameffektivitet menes at et team oppnår målene de har satt seg og skaper en eller annen merverdi for organisasjonen ved å jobbe sammen, fremfor å jobbe hver for seg.

En modell som er enkel å forstå og mest brukt, er IPO-modellen som er forkortelse for input, prosessering og output (direkte oversatt til norsk er utgang), også kalt teamsløyfe (Brochs-Haukedal, 2017). Input handler om hva som påvirker teamet, og det som påvirker teamet er individet- og teamet sine egenskaper, samt hvordan det blir organisert og ledet. Prosessering handler om hvordan teamet løser og gjennomfører sine prosesser og arbeidsoppgaver. En prosess er for eksempel kommunikasjonen eller lederstilen i teamet. I output vises teamets resultater og om de har oppnådd målene sine, og teammedlemmene sine emosjonelle reaksjoner blir synlige.

Figur 2: IPO-modellen



2.7 Teamkontrakt

Det er alltid en oppstartfase i et team og man kan også «restarte» team ved å ta en ny oppstart. Denne oppstartsfasen i et team har til hensikt å avklare forventninger og skape eierskap til teamets spilleregler.

Schei & Sverdrup (2019) viser til fire ulike oppstartsaktiviteter for et team og de er:

1. Teamkontrakt
2. Tidligere erfaringer
3. Oppgaverelaterte spørsmål
4. Relasjonsrelaterte spørsmål

Vi har valgt oss ut oppstartsaktiviteten teamkontrakt, for ifølge forskningen til Schei og Sverdrup (2019) var det teamkontrakten som skapte det beste resultatet for nyetablerte team, som testet ut de fire ulike oppstartsaktivitetene. En teamkontrakt defineres som «en systematisk plan for hvordan teamet skal strukturere teamarbeidet» (Mathieu & Rapp, 2009: 91).

En teamkontrakt er et systematisk prosessverktøy som bidrar til at teamet får en struktur på hvordan teamet skal strukturere arbeidet. Teamkontrakten er en beskrivelse av «hvordan vi skal gjøre ting i teamet» og den bør inneholde en handlingsplan og en samhandlingsplan som innebærer mål, roller, normer og arbeidsoppgaver- og ansvarsområder. For å utvide teamkontrakten noe mer kan vi legge til informasjon om hvilke styrker og svakheter teammedlemmene har i et teamarbeid, drøfte hvordan tilbakemeldinger skal gis, hvem skal ta beslutninger og hvordan håndtere uenighet når det oppstår. Det sies at en teamkontrakt skaper de mest effektive lederteamene. Team med teamkontrakt er mer fornøyde og gjør det bedre enn andre team, som ikke har brukt teamkontrakt som oppstartsaktivitet (Schei & Sverdrup, 2019).

En teamkontrakt for et lederteam inneholder de samme hovedelementene som teamkontrakten til andre team i organisasjonen. Lederteamet er satt for å skape en merverdi for hele organisasjonen og da bør teamet ha en systematisk plan for å kunne oppnå det. Likevel kan det være noen team som har en tendens til å gå rett på oppgavene uten først å bli enige om mål, rolleavklaring i teamet, fordeling av arbeidsoppgaver eller forventningsavklaring til hverandre. Forskningen viser at dette er de feilene som oftest er årsak til at team mislykkes med å nå målene sine. Et lederteam som andre team må prioritere og sette av tid til å ha tydelige diskusjoner. Den enkleste måten å påvirke oppstarten på er trolig gjennom eksplisitte diskusjoner (Schei & Sverdrup, 2019).

Det kan ta tid å jobbe gjennom en teamkontrakt og ta stilling til alle spørsmål som ligger der, men når rammene er satt og målet klart for alle som er med, blir det videre arbeidet i teamet mye mer effektivt. Man må rett og slett tillate seg å være ineffektiv før man kan bli effektiv (Schei & Sverdrup, 2019).

Selv om rammene som settes gjennom en teamkontrakt er til stede kommer vi ikke utenom at teammedlem må evne å justere seg til sine teamkollegaer, veksle mellom å lytte, anerkjenne andres bidrag og ta ordet. Den enkelte må evne å både gi og ta imot tilbakemeldinger. En må ha nok sosial kompetanse til å kunne dele plassen i teamet med de andre. Det er forsket og funnet at i et team med fem personer, står ofte to av dem for 70% av snakkingen, og det er ikke alltid de som har mest å fare med. Google hadde studie på sine egne team og noe av det de kom frem til var at i team som presterte godt, snakker alle medlemmer omtrent like mye (Schei et.al.,2020). Bang og Midelfart (2019) snakker om perspektivbevegelighet, evnen til å innta andre perspektiv enn det man selv har i saken, og bevege seg mellom ulike perspektiver i en sak. Det er av betydning at en kan uttrykke klart og tydelig hva en selv mener uten å devaluere andres meningsytringer. En del av disse evnene kan utvikles gjennom erfaring.

Når teamene tar seg tid til å ha eksplisitte diskusjoner får teammedlemmene muligheten til å si hvordan de vil ha det i teamet. Diskusjonen kan tas muntlig eller også nedfelles i en skriftlig kontrakt. Alle teammedlemmene må være til stede, for det er prosessen som er viktig.

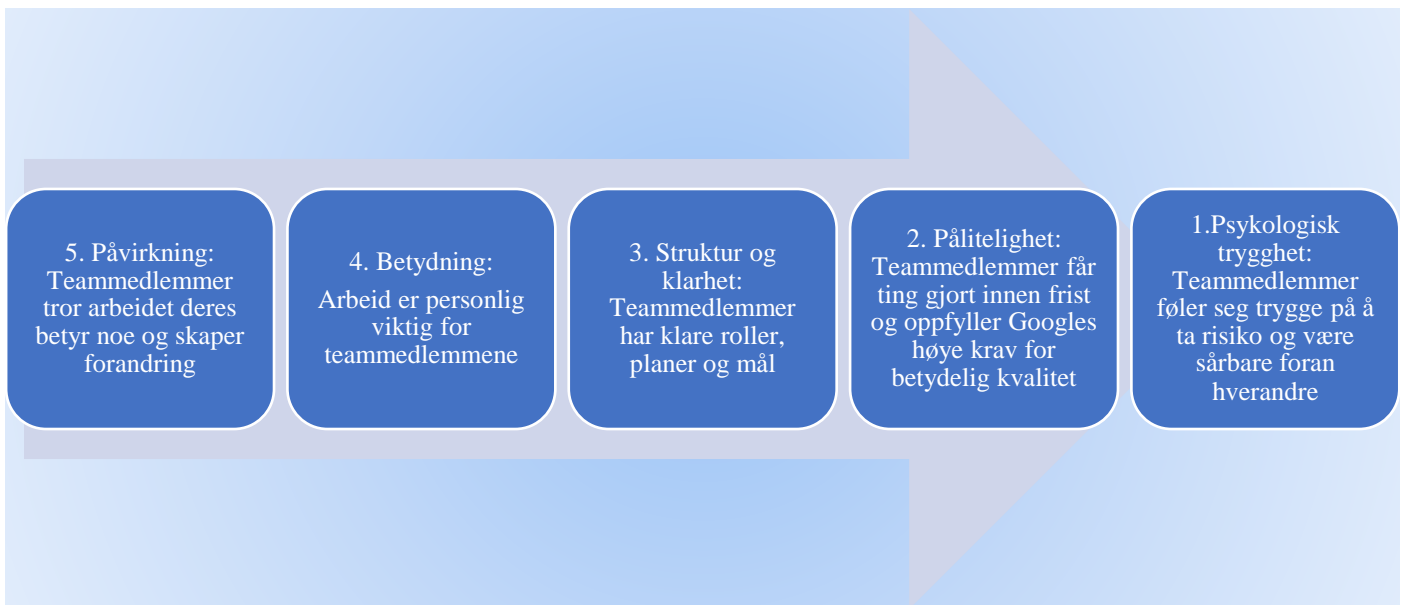
Når man tillater seg å være ineffektiv ved å prioritere oppstarten av team og legger til rette for eksplisitte diskusjoner, så vil det også bidra til bygging av relasjoner mellom teammedlemmene. Vi trenger å kjenne hverandre og føle oss trygge for å jobbe godt i sammen. En relasjon er en «ferskvare», noe som må vedlikeholdes og det har en positiv betydning for psykologisk trygghet (Sverdrup & Jones, 2020-nåtid).

2.8 Psykologisk trygghet

Begrepet psykologisk trygghet ble introdusert for organisasjonsvitenskapene for et halvt århundre siden av Schein & Bennis (1965), men det gikk en del år før omverden fikk øynene

opp for dette begrepet. På midten av 90-tallet snublet Amy C. Edmondson, professor i Leadership and Management ved Harvard Business School, over psykologisk trygghet og hun betegner det som en av grunnstenene for godt teamarbeid og god ledelse. Hun har allment illustrert hvordan psykologisk trygghet tillater ansatte å føle seg trygge på jobben for å vokse, lære, bidra og prestere effektivt i en verden i rask endring (Edmondson & Lei, 2014:23).

Det er likevel den såkalte Googlestudien i 2016 som har gjort dette begrepet til et av de mest populære ideene innenfor teamforskning. Over flere år forsket man på team i Google og hva som gjorde enkelte team mer vellykket eller effektive enn andre. «Ingen miks av personligheter, evner eller bakgrunn synes å forklare hvorfor noen team presterte bedre enn andre. Forklaringen fant Google først da de endret fokuset fra å lete etter hvem som var i teamet, til å se på hva teamet gjorde» (Schei et.al., 2020:73). Det var da de oppdaget at teamene som fungerte best, hadde stor grad av hensiktsmessige normer og psykologisk trygghet.



Denne modellen forklarer at det som bidrar til trygghet i et team er blant annet at medlemmene opplever seg som betydningsfull for teamet, har relevante oppgaver, har klare roller og mål, blir lyttet til og tør å være sårbare foran hverandre. Tryggheten leder igjen til at enkelte tør å ta flere initiativ, uten frykt for å bli latterliggjort og det blir et bedre samarbeidsklima i teamet når flere deltar aktivt. Psykologisk trygghet handler ikke om å være snill, men om å være åpen for innspill, konstruktiv kritikk og skape en ramme for utvikling og måloppnåelse (re:Work).

2.8.1 Hva er psykologisk trygghet?

Psykologisk trygghet defineres av Bang og Midelfart (2019:165) som en: «felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i gruppen (...) og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i gruppen».

Psykologisk trygghet kjennetegnes ved et klima hvor mennesker er komfortable med å uttrykke sine meninger og å være seg selv (Schei et. Al., 2020). Man kjenner seg respektert og opplever at man i teamet har positive intensjoner overfor hverandre. Slik sett er psykologisk trygghet på mange måter en forventning om de andre teammedlemmenes raushet (Edmondson, 1999).

Mange mennesker lider gjerne av et slags «bedragersyndrom», der man er redd for at andre mennesker skal avsløre våre feil og mangler. Dyktige og suksessfulle personer tviler på egne ferdigheter og bruker mye energi på å presentere seg selv og ta seg godt ut. De fleste kan kjenne på et behov for at andre verdsetter vårt bidrag, ser på oss som viktige og betydningsfulle. Alt dette brukes det mye energi på. Mennesker som opplever psykologisk trygghet på jobb derimot, frigjør energi til å utføre jobben og er mer effektiv, fremfor å bruke energien å tenke på hva de andre synes om en.

2.8.2 Hva er fordeler med psykologisk trygghet?

Amy C Edmondson beskriver syv fordeler med psykologisk sikkerhet (Edmondson, 2012:126).

1. Oppfordrer til å si sin mening

Psykologisk trygghet demper bekymring for andres reaksjoner på atferd eller handlinger som har potensial til å oppleves som pinlig.

2. Muliggjør klarhet i tankene

Når hjernen aktiveres av frykt, har den redusert kapasitet for kreativ og analytisk tenkning.

3. Støtter produktiv konflikt

Psykologisk trygghet tillater selvhevdelse, produktiv diskusjon og gjennomtenkt håndtering av konflikt.

4. Lærer av feil

Et klima av psykologisk trygghet gjør det lettere, og derfor mer vanlig, å rapportere og evaluere feil.

5. Fremmer innovasjon

Fjerner frykten for å snakke, lar folk foreslå nye ideer og muligheter som er integrert i utviklingen av innovative produkter og tjenester.

6. Fjerner hindringer for å forfølge mål uten å uroe seg for om en dummer seg ut

Med psykologisk trygghet kan enkeltpersoner sette søkelys på å oppnå motiverende mål snarere enn på selvbeskyttelse.

7. Øker ansvarlighet

I stedet for å støtte en hyggelig atmosfære, skaper psykologisk trygghet et klima som støtter mennesker i å ha relasjonelt mot og ta den mellommenneskelige risikoen som er nødvendig for å søke etter høye standarder og oppnå utfordrende mål.

(Edmondson, 2012:126).

Edmondson (2012) trekker også frem to viktige konsekvenser av manglende psykologisk trygghet:

1. Mindre eller ingen innovasjon, som igjen leder til at vi ikke bruker til fulle de mulighetene vi har.
2. Katastrofer, feil og ulykker, fordi vi heller holder våre meninger for oss selv enn å risikere å ta feil og dumme oss ut.

2.8.3 Hvordan kan vi få til psykologisk trygghet?

I team der en deler dilemmaer og utfordringer med hverandre og hjelper hverandre med å løse dem, styrkes tilknytningen mellom medlemmer. «Enhver handling som får

medlemmene til å føle seg mer følelsesmessig tilknyttet til hverandre, vil bidra positivt til lagånden i gruppen» (Bang & Midelfart, 2019:61).

Brown (2014) hevder at det å vise sårbarhet er den eneste måten å bygge sterke relasjoner på. «Det handler om å erkjenne egen og andres feilbarlighet» (Sverdrup & Jones, 2020-nåtid). En leder kan med andre ord bygge sterkere relasjoner til teammedlemmene ved å vise egen sårbarhet. Dette kan gjøres ved å dele en tabbe man har gjort eller være åpen om at man er feilbar. Enkle ting som å si: «Jeg vet ikke» eller «Jeg trenger hjelp» og ikke minst «Jeg tok feil» kan ha stor effekt på gruppens psykologiske trygghet (Bang & Midelfart, 2019). Edmondson (1999) fant at de gruppene hun forsket på, og som var kjennetegnet av sterk psykologisk trygghet, var langt mer lærende og effektiv. De rapporterte opptil ti ganger mer feil og avvik enn grupper som skåret lavere på psykologisk trygghet. Dette dreide seg ikke om at disse gjorde flere feil, men at det var trygt å snakke om det og lære av det. Når vi legger frem en idé for teamet setter vi oss i en sårbar situasjon. Med en ny idé stiller vi oss frem for vurdering og kritikk. I en slik situasjon vil tidligere erfaringer av vist sårbarhet ha betydning.

Psykologisk trygghet og tillit minner mye om hverandre, men tillit handler om individ, mens psykologisk trygghet er mer rettet mot gruppens normer, enn mot en person (Schei et.al., 2020). Teamleders hovedoppgave blir å utvikle psykologisk trygghet ved å arbeide frem hensiktsmessige gruppenormer, og til det vil teamkontrakt være et egnet redskap. Jo bedre ledelse av prosessen, jo bedre teameffekt- jo bedre psykologisk trygghet. Hensiktsmessige gruppenormer er spilleregler for hvordan vi vil ha det sammen og setter rammer for teamet. En slik teamkultur fører til at medlemmer samarbeider godt, blir effektive og hjelper dem til å nå organisasjonen sine mål (Bang & Midelfart, 2019:63).

Å ha gode relasjoner til de man jobber med er motiverende i seg selv, men det bidrar også til en lagånd eller teamfølelse der det er mer «vi» enn enkeltpersoner som jobber på samme sted. Vi kan se det som «styrken på båndene som knytter medlemmene til hverandre og gruppen» (Bang & Midelfart, 2019:59). I team der relasjoner står sentralt vil en i større grad oppleve en myndiggjørende teamledelse der teamleder i større grad gir autonomi til de andre teammedlemmene (Burke et al., 2006). Burke finner også at søkelys på relasjoner korrelerer positivt med teameffektivitet og produktivitet, og at korrelasjonen er noe sterkere enn for

team med søkelys på oppgaver (Burke et al., 2006).

Tidlig i prosessen ved dannelse av team er det smart å få i gang diskusjonen om hvordan vi skal jobbe sammen og hvilke rammer vi skal ha for samarbeidsprosesser. Det å utvikle en teamkontrakt har vist seg å være den enkeltfaktoren som har størst betydning for utvikling av psykologisk trygghet i team (Paulsen, 2019). En teamkontrakt for et lederteam vil også ha like stor betydning som i et annet team i organisasjonen.

2.8.4 Tre viktige rammefaktorer for psykologisk trygghet

Ved siden av teamkontrakt vil ledelse, autonomi og kollegastøtte ha betydning for den psykologiske tryggheten (Aasen, 2018). Den første rammefaktoren er at ledere og teamleders fremste oppgave blir å balansere den mulige spenningen mellom frihet og struktur.

«Teammedlemmer er som regel ekstra opptatt av det leder gjør. Det er derfor av betydning å være tilgjengelig, samt å gå foran med et godt eksempel» (Sverdrup & Jones, 2020-nåtid).

Ønske om å oppnå psykologisk trygghet vil ha betydning for lederrollen.

Transformasjonsledelse eller verdibasert ledelse er trukket frem som den lederstil som er mest hensiktsmessig for å fremme psykologisk trygghet. Det handler om å utvikle en visjon mot noe som har til hensikt å nå mål gjennom å bedre medarbeiders prestasjoner gjennom bedre relasjoner. Her får lederen rollen som inspirator i organisasjonen og det har betydning hvordan relasjonsaspektet er mellom leder og medarbeider. I relasjonell teamledelse prioriteres gode relasjoner mellom leder og medarbeidere og mellom medarbeiderne. Gode relasjoner ses som et mål, men også som et middel som motiverer til ytelse i teamet (Aasen, 2018).

Den andre rammefaktoren innebærer at autonomi sier noe om hvordan jobben er tilrettelagt. Å oppleve eierskap til arbeidsoppgaver er en viktig motivasjonsfaktor. Autonomi er viktig for motivasjon og trivsel i jobben. Arbeidstaker ønsker ofte å kunne påvirke på hvilken måte teamet skal kunne nå de mål som er satt. Muligheten for innflytelse vil være med på å skape frihetsfølelse samt ansvarsfølelse, og bidra til å ivareta indre motivasjon (Bang & Midelfart, 2019:54)

Den tredje rammefaktoren handler om kollegastøtte, å føle at folk bryr seg. «De fleste av forklaringsfaktorene er knyttet til støttende omgivelser, det være seg støttende leder, kollegaer eller organisasjonsklima» (Schei et.al., 2020:75). Vi er 24 timers mennesker, og de ting som skjer med oss både i og utenfor arbeidet har betydning i vårt arbeid. Det å oppleve at kollegaer bryr seg om oss og hvordan vi har det, gir oppmuntring og motivasjon til innsats i teamet. Det er godt å kjenne at kollegaene vil en vel. At det gis anerkjennelse til hverandres innspill og at det er takhøyde for ulikheter. Kollegastøtte handler også om kollegaer som kan gi veiledning når det trengs, gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger og heier hverandre frem.

I særdeleshet viser det seg at støtte fra nærmeste leder har betydning. Skulle derimot teammedlemmene blir usikre på om lederteamet og ledermøtene er risikofritt område, kan de bli for forsiktig og heller venter til etter møtet med å ta reelle diskusjoner med noen av teammedlemmene. Det som presenteres i møtene blir da en sminket versjon av virkeligheten (Paulsen, 2019).

2.8.5 Svingninger i psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet kan variere i tid og kan avhenge av hvilken setting man er i. Mennesker kan kjenne at de har psykologisk trygghet i et team, men samme person kan oppleve å ikke ha psykologisk trygghet i et annet team. Når vi bruker begrepet psykologisk trygghet er det med søkelys på et gruppeklima og en lagfølelse der det er en felles opplevelse om at det er trygt å være seg selv i dette teamet. Det føles trygt å be om råd om man er usikker eller gjør feil. Medlemmer kan si sin mening, dersom man er uenig eller kritisk til det andre i teamet sier eller gjør. Psykologisk trygghet skjer som følge av samspillet mellom medlemmene og dreier seg ikke om enkeltmedlemmer og hvor personlig trygg de måtte være i seg selv (Bang & Midelfart, 2019:55).

På samme måte som at en person kan oppleve psykologisk trygghet i et team, men ikke i et annet, kan opplevelse av trygghet variere over tid. Det kan dreie seg om hvorvidt saker som diskuteres er mer eller mindre følelsesmessig betont. På individnivå er det viktig å være klar over at jeg kan ødelegge tryggheten din, og du kan bidra til å bygge opp eller rive ned tryggheten min. Det tar tid å bli kjent med hverandre og gjøre seg erfaringer med samarbeidet og hva slags reaksjoner en kan forvente kollektivt, fra leder eller andre

medlemmer. Skal vi øke medlemmenes relasjon til hverandre må vi tilbringe nok tid sammen. Psykologisk trygghet er også noe som kan utvikles med erfaring. Personlig erfaring og kollektiv erfaring i teamet. Når det skjer endringer i teamet, eksempelvis bytte av leder eller bytte av enkeltmedlemmer i teamet, kan man også oppleve et slags fall i den psykologiske tryggheten.

Psykologisk trygghet er ikke en stabil faktor som enten er der eller ikke, men den kan svinge over tid, fra dag til dag. I dette ligger det også at en ikke kan si seg ferdig med jobben om å oppnå psykologisk trygghet. Medlemmer i teamet må jevnlig få mulighet til å snakke om hvordan de skal jobbe sammen, evaluere seg selv og teamet. Det er en forutsetning for at team skal fungere godt. Bang & Midelfart (2019) som har forsket på trygghet i team hevder at de har til gode å møte en ledergruppe hvor psykologisk trygghet er helt på plass.

2.8.6 Psykologisk trygghets betydning for gruppelæring- lærende organisasjoner

Barnehagesektoren er i stadig endring. Personalgruppen kan kjenne på behov for fornying og nye utfordringer, men også fra eiersiden og myndighetsnivå kan det komme krav om omorganiseringer, forandring og utvikling. Både utenfra og innenfra kommer forventning om retningsjustering. Rammeplanen for barnehagen fremholder også at barnehagen som pedagogisk virksomhet skal være: «..en lærende organisasjon og det pedagogiske arbeidet skal være begrunnet i barnehageloven og rammeplanen» (Rammeplanen, 2017:37). Når arbeidet endres eller utvikles i en organisasjon, oppstår det et behov for økt kompetanse hos medlemmene slik at de selv kan justere egen rolle ut fra nye behov. Lærende organisasjoner arbeider med å frembringe nye og bedre ideer, som så spres ut i organisasjonen ved at medlemmene aktivt bidrar i prosesser, evaluering og utføring. «Psykologisk trygghet er særlig viktig ved oppgaver som er kunnskapssensitive» (Schei et.al., 2020:75).

Høy psykologisk trygghet kjennetegnes ved at medarbeidere har relasjonelt mot til å våge å stille spørsmål, si ifra om bekymringer, samtidig som de har en opplevelse at feil ikke vil holdes mot dem. «Spesielt har psykologisk trygghet vist seg å være relevant for å forstå læring i organisasjoner, men det er også klart relatert til teameffektivitet» (Schei et.al., 2020:75 m.fl) Barnehagen er kunnskapssensitiv og skal være lærende. Endringsprosesser i barnehagen skal være bevisste handlinger som skal sette barnehagen bedre i stand til å møte de utfordringene de står overfor. «Det dreier seg om å bli god på å oppdage hva som ikke

fungerer, og diskutere dette, for så å gjøre noe med det» (Bang & Midelfart, 2020:68).

2.8.7 Trygghetens paradoks

I noen grupper er det slik at det ikke er rom for å feile og en skjønner at her er det viktig å tie stilt. På den andre siden, om alle i et møte skal si det de mener om hverandre og om det vi holder på med blir møter neppe særlig effektive. Hvis alt er trygt, er ingenting trygt.

«Psykologisk trygghet innebærer å føle seg fri til å si det en mener og tørre å ta den sosiale risikoen samarbeid kan medføre, som å komme med innspill vel vitende om at det kan bli gjort narr av» (Sverdrup & Jones, 2020-nåtid). Et godt arbeidsklima skal ha rom for uenigheter, men ikke alt som sies ukritisk skal lovprises.

Det kan være hemmende for en leder å skulle ta hensyn til alles mulighet til å komme med sine meninger og lytte til hver enkelt med respekt, samtidig som leder skal sikre en tidsmessig fremdrift i arbeidet. «Ofte er folk redde for å såre andre, ødelegge stemningen, eller være budbringeren med en dårlig nyhet» (Schei et.al., 2020:75).

Et team kan også bli preget av et harmonisyn der en bli så opptatt av tryggheten at man blir redd for å si det man mener av frykt for å ødelegge tryggheten. Tryggheten kan føre til et overdrevent søkelys på empati og god stemning. Da har man ikke lengre en «ekte» psykologisk trygghet. «Ekte» psykologisk trygghet innebærer at man skal tørre å gi beskjed for å skape utvikling i en faglig retning. Man skal ha mot til å ha produktive konflikter.

I et team med høy grad av psykologisk trygghet er det et mål at i saker med uenighet, skal man klare å skille mellom sak og person. Kjenne seg fri og komfortabel. «Friheten som ligger i tryggheten, trenger noe form for struktur å forholde seg til» (Sverdrup & Jones, 2020-nåtid). Psykologisk trygghet er ikke et mål, men det er en effekt av best mulig team- og gruppemiljø.

2.9 Oppsummering av teorien

Problemstillingen vår inneholder team, teamkontrakt og psykologisk trygghet. Vi skal undersøke hypotesen om det er teamkontrakten som er enkeltfaktoren til bedre psykologisk trygghet i team.

Team sies å være organisasjonens byggesteiner og for å definere seg som et team bør man være fra to til flere medlemmer, ha et eller flere felles mål, fordele roller og ansvarsoppgaver og være gjensidig avhengig av hverandre. Et team opprettes når arbeidsoppgavene blir for komplekse til å løses på egenhånd. Vi har rettet søkelyset på lederteam i dette studiet. Målene som teamet har skal skape en merverdi for organisasjonen ved å jobbe sammen, fremfor å jobbe hver for seg. Lederteamet skal sette en retning for organisasjonen.

Leder for teamet har et større ansvar enn de andre teammedlemmene. Teamleder har en formell rolle som gir autoritet og beslutningsmyndighet, samtidig skal leder formidle informasjon og sørge for at teamene jobber effektivt og når målene de har satt seg.

Teamkontrakt defineres som «en systematisk plan for hvordan teamet skal strukturere teamarbeidet» (Mathieu & Rapp, 2009:91) og kan også oversettes til «hvordan vil vi ha det i teamet». Teamkontrakten vil legge til rette for eksplisitte diskusjoner som tas muntlig og kan bli nedfelt i en skriftlig kontrakt. Innholdet i kontrakten kan variere, men bør inneholde mål for teamet, ansvar og rollefordeling, tydeliggjøring av forventninger og etablering av normer.

Psykologisk trygghet ble introdusert allerede i 1965, men Edmondson (Edmondson & Lei, 2014) kom over begrepet på 90-tallet og hun betegnet det som en av grunnsteinene for godt teamarbeid og god ledelse. Psykologisk trygghet kjennetegnes ved et klima hvor mennesker er komfortable med å uttrykke seg og være seg selv og det skaper en ramme for utvikling og måloppnåelse. Gjennom Google-studien (Schei et.al., 2020) ble det avdekket at de teamene som var mest vellykket hadde høy grad av psykologisk trygghet. Målet er ikke psykologisk trygghet, men hva det kan føre til, et effektivt team som leverer gode prestasjoner og resultater.

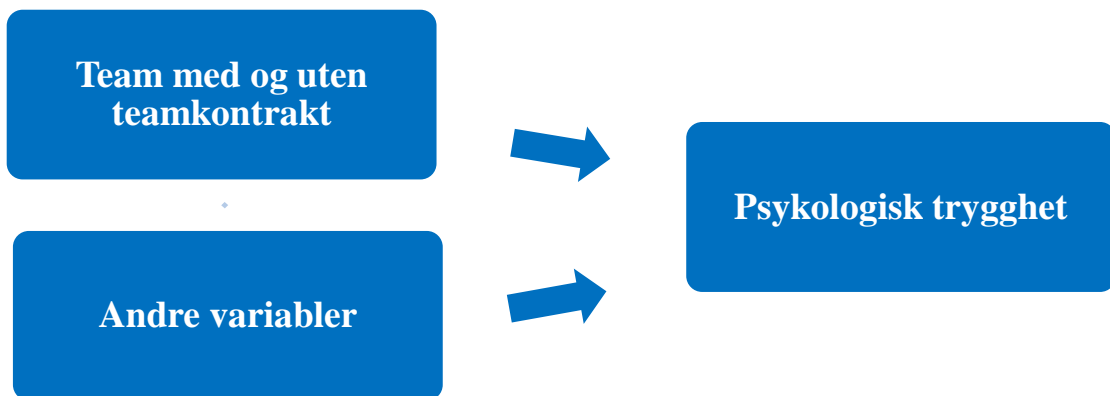
Edmondson (2012:126) trekker også frem syv fordeler med psykologisk trygghet: Oppfordrer til å si sin mening, muliggjør klarhet i tankene, støtter produktiv konflikt, lærer av feil, fremmer innovasjon, fjerner hindringer for å forfølge mål uten å uroe seg for om en dummer seg ut og øker ansvarlighet.

Brown (2014) viser til at sårbarhet og det å gjøre seg feilbar i teamet vil bygge sterke relasjoner og bidra til psykologisk trygghet. Teamleder har også en viktig oppgave med å fremme psykologisk trygghet ved å være en god rollemodell og skape et godt samarbeidsklima i teamet.

Den antatte årsakssammenheng mellom teamkontrakt og psykologisk trygghet er at teamkontrakten bidrar til eksplisitte diskusjoner mellom teammedlemmene og avklarer «hvordan vil vi ha det i teamet». Dette bidrar til relasjonsbygging mellom teammedlemmene og kan føre til psykologisk trygghet. Vi trenger å kjenne hverandre og føle oss trygge for å jobbe godt i sammen for å oppnå målene og skape gode resultater og prestasjoner.

Figur 3: Modell av problemstillingen

Denne modellen oppsummerer problemstillingen vår ved at vi har valgt ut team med og uten teamkontrakt, samtidig er vi oppmerksomme på at det kan være andre variabler som kan bedre den psykologiske tryggheten i teamene, eller en kombinasjon av disse to.



3.0 METODE

Å bruke en metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et. al., 2011). Metodevalg og forskningstilnærming utgjør bindeledd mellom teori og empiriske funn. «En metode er en fremgangsmåte, et redskap for å løse problemer og komme frem til ny erkjennelse. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i beholdninger av metoder» (Holme & Solvang, 1991:14).

Vår problemstilling i denne oppgaven er å finne svar på om en teamkontrakt kan bedre den psykologiske tryggheten i allerede etablerte team. I dette kapittelet vil vi beskrive fremgangsmåten vi har brukt for å svare på spørsmål som er knyttet til teamkontrakt og psykologisk trygghet. Vi vil også forklare valgene vi har tatt underveis i metodekapittelet.

3.1 Forskningstilnærming

Innenfor forskningstilnærming refereres det ofte til to klassiske retninger; deduktiv og induktiv metode. Deduktivt opplegg går fra teori til empiri og tilbake igjen. Induktivt opplegg går fra empiri til teori og det er ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskap.

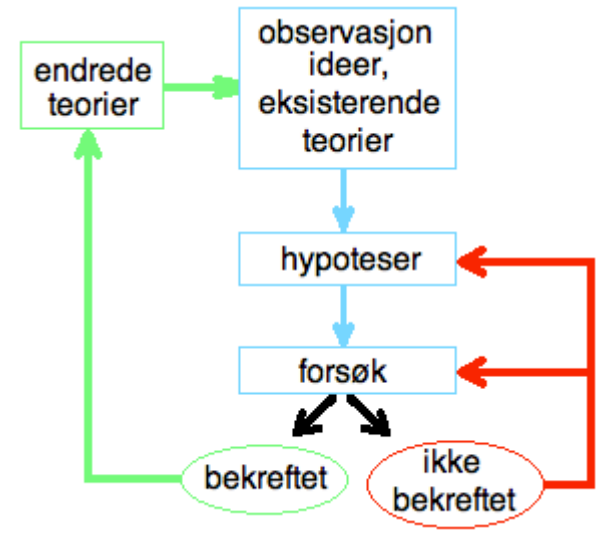
Den deduktive metoden handler om å få utviklet teori som blir utsatt for nøye testing (Saunders et al., 2009). Den deduktive delen består i å utvikle analytiske rammer med basis i teori. Denne formen for tilnærming ser vi typisk i naturkunnskapen, hvor man gjennom grundig undersøkelse studerer om ens hypoteser og antakelser finner støtte i empirien.

Induktiv metode handler om at teorien kommer etter empirien (Saunders et al., 2009) og den induktive delen av forskningsprosessen starter med å hente inn teoriladete data. Ved en induktiv tilnærming kommer man inn i forskningen uten en teori eller antakelser. Dette gjør at man ikke søker støtte for sin egen teori, men heller bygger sin teori basert på undersøkelsene man gjennomfører. Vi vil søke å kombinere disse tilnærmingene.

I teoridelen vår viser vi til at det er forsket på bruk av teamkontrakt i oppstart av team og at tidligere forskning viser at det har betydning for den psykologiske tryggheten. Vår oppgave prøver å belyse et område der det er lite forhåndskunnskap, men vi har en hypotese om at det er mulig å bedre psykologisk trygghet også i etablerte team ved hjelp av teamkontrakt. Slik sett kan vi si at vi bruker en deduktiv forskningstilnærming som har basis i teori. For å få svarene vil vi gjøre gjennomføre empiriske undersøkelser i etablerte lederteam i barnehager

som har brukt teamkontrakt og i etablerte lederteam i barnehager som ikke har teamkontrakt. Vi vil undersøke om vi kan finne eksempler på bedre team sin fungering og høyere psykologisk trygghet i noen av casene. Ut fra de resultatene vi finner i de barnehagene vi undersøker, håper vi å få bekrefte eller avkrefte antakelser på områder i teorien vår.

I de funnene vi gjør kan vi oppdage elementer vi ikke hadde forutsett og som ikke er belyst i eksisterende teori. Da kan vi bevege oss over i induktiv tilnærming der empirien bygger sin teori basert på resultater i undersøkelsene (Enkel figur av stegene i hypotetisk deduktiv metode).



3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for forskning og hvordan forskningsspørsmål skal kastes lys over og løses (Saunders et.al, 2016). Forskningsdesign har tre hovedinndelinger. Den første er forklarende design som ser etter kausale sammenhenger, den andre er deskriptiv design som er beskrivende og den tredje hovedinndelingen er eksplorerende design som er undersøkende.

Vår søken etter ny kunnskap, startet med teori om at teamkontrakt hadde god innvirkning på psykologisk trygghet i nyetablerte team. Barnehager er sjeldent i den situasjon at teamene får starte opp helt nye team. Stort sett er der eksisterende eller etablerte team og vi ønsker å se om teamkontrakt kan ha betydning for den psykologiske tryggheten selv når den introduseres på et senere tidspunkt. Så langt har vi ikke klart å finne at det er forsket på dette tidligere. Vi ville undersøke om team som ikke var nyetablert også kunne ha nytte av teamkontrakt, og har derfor valgt den tredje hovedinndelingen: et eksplorerende design som er undersøkende.

3.3 Forskningsmetode

I våre undersøkelser har vi tatt valg om hvilket datamateriale vi ønsker å basere vår masterutredning på. Det finnes to hovedretninger innenfor datainnsamling: kvantitative og kvalitative data (Holme & Solvang, 1991).

Kvantitative data opererer med tall og størrelser, mens kvalitative data opererer med meninger som uttrykkes gjennom språk og handlinger «Med sine sterke og svake sider kan de virke utfyllende til hverandre» (Holme & Solvang, 1991:74). I den rene kvantitative metoden er det et spørreskjema der forskeren angir hvilke svaralternativ som er mulig. I den kvalitative metoden skjer det ved en helt åpen samtale preget av nærhet mellom bruker og forsker. Innlemmet i et spørreskjema kan det legges inn noen åpne spørsmål, det vil si spørsmål der informanten kan svare med egne ord.

I kvantitative undersøkelser er det ofte vanlig å gjøre et tilfeldig utvalg, for at vi skal kunne utføre statistiske generaliseringer. Dette er derimot ikke vanlig i kvalitative undersøkelser. Meningen med kvalitative undersøkelser er snarere å få mest mulig kunnskap om fenomenet og fenomenets sammenheng, og ikke å føre statistiske generaliseringer (Johannessen et al., 2016). Kvantitativ metode er mer formalisert og strukturert. Metoden er i større grad preget av kontroll fra forskers side der forsker definerer hvilke svar som er mulig (Holme & Solvang, 1991). Kvalitativ metode innebærer liten grad av formalisering. Det sentrale blir at en gjennom ulike former for innsamling av data makter å skape en dypere forståelse for det problemkomplekset en studerer, og hvilke totalsammenhenger dette står i (Holme & Solvang, 1991).

Vårt formål med denne masteroppgaven er et ønske om en dypere forståelse av en mulig sammenheng mellom teamkontrakt og psykologisk trygghet. Vi ser for oss at vi står overfor en kompleks virkelighet med stor grad av variasjoner i de barnehagene vi vil undersøke. Vi ser det som en fordel å benytte kvalitativ metode i vår undersøkelse og velger å benytte intervju basert på en intervjuguide. Valg av kvalitativ metode passer også godt sammen med øvrige valg av eksplorerende design og kombinasjonene av deduktiv og induktiv tilnærming.

3.3.1 Forskningsstrategi: case-studie

Når vi bestemte hvilken type data vi ville bruke i vår analyse, måtte vi ta et valg på hvor denne informasjonen skulle komme fra. Vårt ønske var å finne ut om det var mulig å se forskjeller i den psykologiske tryggheten i barnehager som bruker teamkontrakt fremfor barnehager uten teamkontrakt. Med utgangspunkt i dette ønsket vi å gjøre en komparativ case-studie, der hver av barnehagene utgjør en case. «Ordet «case» kommer av latin kasus, som betyr tilfelle. En case-studie omhandler kun ett enkelt tilfelle eller en enhet.

Komparative case-studier inkluderer to eller noen få enheter, som blir systematisk

sammenliknet. De enkelte enhetene blir da studert hver for seg, men på samme måte, slik at de kan sammenliknes» (Store norske leksikon).

Vi har fire barnehager og de blir beskrevet som case en, case to, case tre og case fire i oppgaven. For å anonymisere informantene fra hver case, vil eksempelvis informant to fra case en bli omtalt som C1b.

Case en og case to er lederteamene uten teamkontrakt, case tre og case fire er lederteamene med teamkontrakt. Vi sammenligner case for case og ser etter mønster som kan gi svar på vår problemstilling. Samtidig ser vi også etter om det kan være andre forklaringer på de mønstrene vi finner. Vi må være oppmerksomme på at vi ikke går i en antakelsesfelle og ser alle mønster som bekræftelse på det vi er opptatt av.

Vi har brukt intervjuguide og fått svar på de samme spørsmålene i alle lederteamene. Deler av svarene kan brytes ned og settes inn i skjema som gjør det lettere å se mulige sammenhenger eller mønster.

«Den komparative metode anvendes ofte når man er ute etter mønster av likheter og ulikheter, som kan forklare kontinuitet og endring. Komparativ metode handler om å relatere et studieobjekt til et annet. Studieobjektene blir som oftest sammenlignet over tid og/eller rom» (NUPI).

Casestudier som forskningstilnærming gjør det mulig å fange det helt spesielle ved mennesker og deres virksomheter. Undersøkelsen av et fenomen må kobles til en kontekst, men hvordan sammenhengen skal forstås må sees ut fra den meningen studien har. En deskriptiv studie som søker å skape unike forklaringer, forholder seg til konteksten som en omfattende empirisk ramme, der fenomen og kontekst inngår i et samspill.

3.4 Kontekst

I vår forskning har vi valgt oss ut lederteamene i barnehagene for å forske på om teamkontrakten kan bedre den psykologiske tryggheten i etablerte team. Ansatte som er pedagogiske ledere i barnehagen, danner lederteamet sammen med leder i barnehagen. Teammedlemmene i lederteamet besitter ulike roller, erfaring og kompetanse og skal lage de gode rammene for en barnehage. Det vil si at lederteamene har en viktig oppgave, for det er de som setter mål, retning og tar beslutninger for hva barnehagen skal oppnå. Da er det

nødvendig med et team som presterer og leverer gode resultater.

3.5.Datainnsamling

Vi valgte å benytte oss av kvalitativ metode i form av en strukturert intervjuguide som inneholder to hovedtemaer: Fungering i lederteam og psykologisk trygghet, men også åpning for andre forklaringer. I forkant av intervjuene hadde vi lest en del teori og laget en teoretisk ramme som var knyttet opp mot problemstillingen vår. Spørsmålene i intervjuguiden har kvalitative spørsmål og informantene fikk muligheten til å gi åpne og ubegrensede svar, men også ja/nei svar. Intervjuguiden består av totalt 50 spørsmål.

I intervjuene opplevde vi det verdifullt å være trygg på den teoretiske rammen i oppgaven. Da ble det enklere å forklare spørsmålene hvis informanten ikke skjønnte hva vi spurte om, samtidig kunne vi bekrefte når informantene hadde faglige uttrykk knyttet til temaet. Vi har begge to barnehageerfaring, forstod dermed konteksten og referansene som informantene beskrev i besvarelsene.

Vi fulgte intervjuguiden nøye i hvert intervju, slik at det ble strukturerte intervju og svarene ble sammenlignbare. Vi har intervjuet 16 informanter fra fire ulike barnehager og hvert intervju varte 30-45 minutter, det har resultert i 190 sider med datainnsamling.

Etter datainnsamlingen har vi undersøkt om det er mulig å konkludere noe med funnene våre.

3.5.1 Utvalg av informanter

Vi startet tidlig på høsten 2020 med å kontakte barnehager som passet våre kriterier for denne studien. Utvalget av informanter består av 16 frivillige informanter fra 4 ulike barnehager som ble rekruttert i samarbeid med leder i hver av barnehagene. Lederne var selv en del av utvalget. Alle informantene har lederstilling i barnehagen, enten som enhetsleder eller pedagogisk leder, og alle informantene har en rolle i barnehagens lederteam.

Siden vi ønsket å finne en mulig sammenheng mellom fenomenet psykologisk trygghet og bruk av teamkontrakt har vi gjort et strategisk utvalg av informanter. Vi søkte og fant to lederteam som ikke har benyttet teamkontrakt og to lederteam som har innført teamkontrakt.

De teamene som har jobbet med teamkontrakt har gjort dette ut fra eget initiert initiativ og de er ikke påvirket av oss til å gjøre dette. Begge barnehagene introduserte teamkontrakt for sine etablerte team for tre år siden og hadde en plan om å evaluere teamkontrakten høsten 2020. Utover at to av barnehagene har teamkontrakt er de ellers nokså like i oppbygning og organisering.

Lederteam i barnehager består normalt av leder og pedagogiske ledere. For å gjøre grunnlaget for våre undersøkelser likest mulig ba vi om å få intervju leder for barnehagen og tre pedagogiske ledere fra hver av barnehagene, selv om noen av barnehagene hadde flere medlemmer i lederteamet. Vi valgte å intervju både leder og pedagogiske ledere i alle teamene for å se om ulike roller i teamet påvirker hvordan de opplever den psykologiske tryggheten og eventuell virkning av en teamkontrakt.

Hvert enkelt intervjuobjekt er datakilde for vår studie. Deltakernes opplevelser, uttalelser og meninger er databærende enheter for å beskrive den forskningen de inngår i og den enkeltes personlighetstype kan også påvirke opplevelsen. Informantene gir kunnskap og innsikt til deres betraktning av egen psykologisk trygghet og mulig relevans til teamkontrakt.

Tabell 1: Oversikt over studiets utvalg

Informant	Lederteam	Informantens stilling
Informant 1	Case 1	Leder
Informant 2	Case 1	Pedagogisk leder
Informant 3	Case 1	Pedagogisk leder
Informant 4	Case 1	Pedagogisk leder
Informant 5	Case 2	Leder
Informant 6	Case 2	Pedagogisk leder
Informant 7	Case 2	Pedagogisk leder
Informant 8	Case 2	Pedagogisk leder
Informant 9	Case 3	Leder
Informant 10	Case 3	Pedagogisk leder
Informant 11	Case 3	Pedagogisk leder
Informant 12	Case 3	Pedagogisk leder
Informant 13	Case 4	Leder
Informant 14	Case 4	Pedagogisk leder

Informant 15	Case 4	Pedagogisk leder
Informant 16	Case 4	Pedagogisk leder

3.5.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Da vi utarbeidet intervjuguiden hadde vi klart for oss at grunnarbeidet kunne ha stor betydning for hvordan sluttresultatet ble. Vi gikk flere runder og hadde «test-intervju» på kollegaer for å sjekke hva som fungerte og hva som måtte justeres for at vi skulle få svar som kunne belyse problemstillingen vår. Justeringer av intervjuguiden måtte gjøres før vi startet intervjuene, for dersom vi endret underveis ville vi ikke hatt rett grunnlag for å analysere svarene fra de ulike intervjuene (Jacobsen, 2015). Vi har også hatt i tankene at vi skal ha åpne spørsmål som ikke skal være ledende for informanten.

I intervjuguiden har vi tre hovedkategorier:

1. Lederteamet

I intervjuguiden valgte vi å starte med spørsmål som sier noe om teamet og hvordan det fungerer. Spørsmålene våre er tatt med utgangspunkt i det som i teorien beskrives som definisjonen og hovedårsaken til at team lykkes eller mislykkes. Det kan dreie seg om etablering av felles forståelse for mål, rolleavklaring, arbeidsfordeling, det at enkelte snakker mye i møtene eller at noen ikke deltar i henhold til forventninger. Vi har derfor lagt inn spørsmål som har til hensikt å belyse praksis i de ulike barnehagene rundt dette.

2. Psykologisk trygghet

Videre kommer vi inn på spørsmål som kan skille mellom dem som har kunnskap om psykologisk trygghet og hvilke elementer som er av størst betydning for å oppnå psykologisk trygghet. Amy Edmondson (2012) har beskrevet syv positive effekter av psykologisk trygghet i team. Disse syv effektene har vært sentrale for oss når vi har utarbeidet spørsmålene i intervjuguiden og utdypende spørsmål er knyttet til hver av disse effektene.

3. Andre variabler

Det er viktig å få frem om det er andre utenforliggende variabler som har betydning for svarene som kommer etterpå. Med tanke på om barnehagene har hatt store utskiftninger i personalet eller om barnehagene uten teamkontrakt har tatt i bruk andre metoder for å oppnå godt samarbeidsklima. Derfor har vi valgt å ha et oppfølgingsspørsmål om dette, men det kan også være helt andre variabler vi ikke har klart å fange opp i vår intervjuguide.

I problemstillingen vår har vi benyttet begrepet «etablerte team», først og fremst for å understreke at vi ikke forsket på «nyetablerte» team. I intervjuguiden er det spørsmål om hva informantene tenker rundt begrepet etablert team. I hvilken grad de opplever det teamet de er en del av som «etablert».

Til slutt har vi hatt med et spørsmål til de barnehagene som har benyttet teamkontrakt, hvorvidt de kan identifisere noen endringer i teamet som følge av teamkontrakten.

3.5.3 Utføring av intervju

Da vi startet på denne oppgaven visste vi at covid-19 ville gi utfordringer i intervjuprosessen og det var vanskelig å få barnehager til å svare ja til å være informanter. Det var også vanskelig å finne barnehager som passet til våre kriterier, siden vi valgte å ha en komparativ case-studie for å sammenligne lederteam med og uten teamkontrakt. Vårt primære ønske var å besøke hver av barnehagene for gjennomføring av intervju, men også for å gjøre egne observasjoner.

Stadig nye covid-19 restriksjoner gjennom høsten og vinteren 2020/21 gjorde at vi tok en beslutning om å gjennomføre alle intervjuene via den digitale plattformen Teams. Vi tenker at det har hatt betydning for kvaliteten på svarene vi har fått når intervjuene ble utført via Teams og ikke ansikt til ansikt, men covid-19 er utenfor det vi kan gjøre noe med. Flere av dem vi hadde intervju med var ukjent med Teams og strevde med å få teknikken til å virke. To informanter hadde ikke kamera på pc-en sin så vi fikk ikke se ansiktet deres og med det mistet vi muligheten til å fange opp ikke-verbal kommunikasjon.

De åtte første intervjuene var med barnehager vi i forkant hadde fått vite at ikke hadde teamkontrakt og intervjuene ble utført 19. og 20. november 2020 via Teams. I den ene barnehagen fikk vi intervjuet tre av fire informanter på en dag. Den siste i dette teamet ble intervjuet 14 dager senere. Ved gjennomføring av siste intervjuet svarte denne «mer korrekt»

enn de andre i teamet, og vi valgte å legge inn et kontrollspørsmål. Vi fikk da bekreftet at de siste 14 dagene, altså i etterkant av at vi hadde intervjuet de tre første, så hadde lederteamet drøftet spørsmål om mål, forventninger og rolleavklaringer på ledermøtet. Dette måtte vi ta hensyn til ved analysering av data.

De åtte siste intervjuene var med barnehager der vi visste at de hadde teamkontrakt og intervjuene ble utført via Teams i januar 2021. Intervjuene i januar ble avtalt og flyttet på flere ganger grunnet covid - 19. Barnehagene var underbemannet på grunn av personal på testing og høyt sykefravær.

Informantene hadde i forkant av intervjuet fått tilsendt informasjon om studien og samtykkeerklæring for gjennomføring av opptak som grunnlag for transkriberingen. Vi utførte alle intervjuene sammen, men byttet på hvem som intervjuet og hvem som supplerte og tok notater. Innledningsvis startet vi alltid med litt småprat for å myke opp stemningen, før vi presenterte oppgaven vår og startet intervjuet.

En av våre utfordringer for innhenting av data var å finne et utvalg av to barnehager som hadde erfaring med bruk av teamkontrakt og to barnehager som ikke hadde teamkontrakt og heller ikke hadde tilsvarende verktøy. Etter at vi hadde funnet barnehager som samsvarte med kriteriene vi hadde satt, og gjort avtaler om intervju kom det likevel frem overraskelser underveis i intervjuene. I den ene barnehagen som ikke hadde teamkontrakt, hadde de et verdidokument som inneholder mange av elementene fra teamkontrakt. Selv om denne barnehagen hadde et slikt verdidokument som var ment å være styrende for virksomheten, var det bare to av informantene i denne enheten som kjente til denne. Nyansatte var ikke introdusert for verdidokumentet.

Et annet av våre kriterier var at teamene i barnehagen skulle også ha bestått over tid, være etablert, men i den ene barnehagen hadde de hatt store utskiftninger grunnet strukturelle endringer i organisasjonen, og flere av medlemmene var nye for hverandre dette siste året. Det viste seg også at i den ene av barnehagen som hadde teamkontrakt, så hadde de ikke klart å gjennomføre planen om å revidere teamkontrakten høsten 2020, på grunn av covid-19. Denne uventede informasjonen gav i første omgang en opplevelse av å ha bommet på valg av case, men vi fortsatte i henhold til plan og ser at vi har fått mange interessante funn.

3.6 Dataanalyse

I dette kapitlet vil vi redegjøre for stegene vi har tatt etter intervjuene og frem til presentasjonen av empiriske funn som kommer i kapittel fire.

3.6.1 Transkripsjon

Vi tok lydopptak av intervjuene våre for bedre transkripsjon etter godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Formålet med transkripsjon er å gi en best mulig gjengivelse av sitatene som ble formidlet i intervjuet uten vår subjektive tolkning. Transkripsjon ble gjort kort tid etter intervjuet av den som hadde vært observatør, mens intervjuet fortsatt var frisk i minne. Etersom våre intervjuer ble gjort via Teams og ikke alltid med kamera har vi i mindre grad fått med oss ikke-verbale informasjon som kroppsholdning og ansiktsuttrykk. I transkriberingen har vi markert pauser før svar, notert oss latter, spørsmål og kommentarer i tillegg til svarene på det vi spør om. Selve transkripsjonen var en tidkrevende prosess, men ved å lytte igjen og skrive fikk vi godt innsikt i datagrunnlaget. I transkripsjonene ble navn og gjenkjennbare data fjernet. Transkripsjonen endte opp i 190 tetskrevne sider.

3.6.2 Analyse av data

Etter at vi hadde gjennomført våre 16 intervjuer og transkribert disse, startet jobben med å analysere dem. I et kvalitativt forskningsdesign handler analysedelen om å tolke, og strukturere data i henhold til tema (Saunders m. fl.,2016). Ulempen med denne metoden er de store mengdene med informasjon. Vi måtte bryte ned data i ulike deler for å kunne sammenligne og se etter mønster. Vi gikk systematisk til verks og kodet svarene i våre valgte kategorier med ulike farger. Det var fire informanter fra hver case (barnehage). Det ble gjort en meningsfortetting fra hver av casene der de ble kategorisert inne i tre hovedfunn:

1. Lederteamet
2. Psykologisk trygghet
3. Andre variabler

Vi så på hva de ulike informantene hadde svart innenfor de kodene vi hadde valgt. Likheter og ulikheter ble notert og svar lagt inn i skjema.

Deretter begynte vi en andre ordensanalyse ved å kategorisere svarene fra de ulike casene ut fra de samme kriteriene som vi brukte for å analysere hver case. Dette gav grunnlag for å lete etter likheter og mønstre i barnehagene med og uten teamkontrakt. Vekslingen mellom å se deler og helhet kalles for hermeneutisk metode (Jacobsen, 2015). Tanken med analysen er å bearbeide informasjonen vi har fått fra våre informanter for å kunne dra slutninger i samsvar med problemstillingen. Problemstillingen vår med psykologisk trygghet og teamkontrakt stod klart for oss, men like viktig var det å ha øye for eventuelle andre variabler.

Etter hvert som vi jobbet oss gjennom materialet så vi at faktorer som: leder, historie, personlige egenskaper, erfaring, systematisk og strukturert arbeid flere ganger ble trukket fram som forklaringer på tilstedeværelse av eller mangel på psykologisk trygghet. I siste ledd kunne vi sette sammenfatning av lederteam med og lederteam uten teamkontrakt opp mot hverandre. Mønstrene ble overraskende mer tydelig enn forventet og vi gjenkjente mye fra teorien på området. Vi har satt opp en tabell for å illustrere det nærmere.

Tabell 2. Analysenivå av datainnsamlingen

Analyse nivå 1 →	Analyse nivå 2→	Analyse nivå 3
Informant 1	Case 1	Case uten teamkontrakt
Informant 2		
Informant 3		
Informant 4		
Informant 5	Case 2	
Informant 6		
Informant 7		
Informant 8		
Informant 9	Case 3	Case med teamkontrakt
Informant 10		
Informant 11		
Informant 12		
Informant 13	Case 4	
Informant 14		

Informant 15		
Informant 16		

3.7 Metodiske utfordringer

En forskning skal være gyldig og troverdig, for å oppnå dette skal man være oppmerksom på hvilke utfordringer og fallgruver vi bør unngå. Vi har sett på validitet og reliabilitet.

Nøkkeltall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) viser at Norge i 2020 hadde 5620 barnehager. Vår studie omhandler fire av disse barnehagene og noe som tilsier at vi bare kan spekulere på generaliserbarhet og statistisk validitet. I hvilken grad er våre barnehager i forskningen representativ for alle norske barnehager? Vi gjorde et strategisk utvalg for å få tak i spesifikt to barnehager med teamkontrakt, noe vi antar de fleste barnehager ikke har. Etter å ha identifisert to barnehager med teamkontrakt var det lett å få dem til å stille opp på intervju. Det var mye vanskeligere å få to barnehager uten teamkontrakt til å svare ja, selv om det er langt flere av dem. Hva sier det om de barnehagene som svarte ja til å delta som forsknings case for oss? En antakelse vil være at det er var barnehager som var opptatt av å dele sine erfaringer. Det viktigste for oss i denne studien er likevel validiteten i våre slutninger om sammenheng mellom psykologisk trygghet og team med og uten teamkontrakt.

3.7.1 Validitet

Validitet eller gyldighet handler om hvorvidt vi kan stole på de resultatene vi har kommet frem til når det skal trekkes konklusjoner ut ifra det som er blitt undersøkt. En måte å oppnå kvalitet over konklusjonene er at forsker bør ha et kritisk blikk på egen forskning og ikke fortolke svarene som kommer frem fra intervjuene (Store norske leksikon). Hvis forsker forvirrer konklusjonene eller svarene, så er det ikke validitet over forskningen.

Ved valg av metode av det som skal forskes på må man ha ervervet en teoretisk forståelse før spørsmålene stilles, og intervjuet må ha en forbindelse mellom problemstillingen og teorigrunnlaget for oppgaven (Kvale et.al., 2009). Før vi startet med intervjurundene var vi godt kjent med teorigrunnlaget og teorien er valgt ut for å understøtte problemstillingen.

Det kan være vanskeligere å bekrefte et kvalitativt enn en kvantitativ studie på grunn av etterprøvbareheten. Dette kvalitative studiet er drevet av et ønske om å komme frem til ny

kunnskap om psykologisk trygghet i team, ved hjelp av informanternes betraktninger av egne team. «I beste fall søker kvalitative studier å produsere gyldig kunnskap som kan vise til «sannheter», ikke «sannheten» (Gentikow 2005:59). Vi forventer ikke å komme frem til sannheter der vi kan sette to streker under svaret. Forskningens validitet beregnes etter hvorvidt oppgaven besvarer de aktuelle problemstillinger som er lagt til grunn.

Studiet er utført i et år der covid-19 har påvirket mye og det har vært en stressfaktor i seg selv. Vi opplevde at flere av intervjuene måtte forskyves fordi informantene ikke hadde anledning til å delta på intervjuene på grunn av høyt sykefravær og lav bemanning i barnehagen. Vi kunne heller ikke komme til barnehagen for gjennomføring av intervjuene og måtte bruke Teams med hensyn til smitteverntiltakene.

Deltakerfeil er enhver faktor som påvirker informantens deltakelse i studien (Saunders et al., 2016) og vi er oppmerksomme på at her er mange faktorer som har påvirket. Vi opplevde at en av informantene ikke kunne delta i intervju samme dag som de øvrige fra sin barnehage. Da vi fikk utført intervjuet noen dager senere forstod vi at hun i mellomtiden hadde fått «opplæring» og kunne svare «rett».

Vi har valgt å bruke fire caser à fire informanter i hver for å få mer validitet i de svarene vi håper å komme frem til. Enda flere caser ville trolig gi større validitet, men det ville vært for stort arbeid for dette studiet. Det at vi har såpass få deltakere i studiet må tas hensyn til i konklusjonen. Antall deltakere har betydning for validiteten, og dette studiet er for lite til å trekke bombastiske slutninger.

Transkripsjonene ligger fremdeles tilgjengelige dersom innsyn i disse ønskes av andre forskere.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsfunnenes konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale et.al., 2009:250) og det kan forklares med at det stilles spørsmål til om resultatene fra forskningen er pålitelige. Hvis en annen forsker hadde utført samme undersøkelse, ville vedkommende kommet frem til samme resultatet som oss? For å forklare det nærmere så betyr det informantene kan bli påvirket av at vi stiller ledende spørsmål og ved bruk av kroppsspråket under intervjuene.

Vi utarbeidet en intervjuguide for å ha strukturerte intervju der vi kunne sammenligne svarene, og under intervjuene holdt vi oss konsekvent til spørsmålene og i samme rekkefølge for hvert intervju. Ingen av intervjuene har vært fysiske, alt har foregått på Teams og et par med kun lyd, ikke kamera. Intervju over Teams kan oppleves som en unaturlig setting. Bruken av kroppsspråk begrenses, og man får ikke kjenne på atmosfæren og stemningen i rommet. Dette kan ha ført til at vi har gått glipp av noen uttrykk og detaljer, som kanskje ville vært fanget opp ved et fysisk møte.

Reliabiliteten ble også forsterket når vi var to stykker på intervjuet, for innholdet i transkriberingen til hverandre var gjenkjennbar, siden begge to hadde deltatt på alle intervjuene. Under transkripsjon har vi skrevet ordrett hva som kom fram av intervjuene og ikke gjort det til egne tolkninger.

3.8 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om å ivareta personvernet og sikre troverdigheten av forskningsresultatene (Dalland, 2012:96). Da vi valgte vårt tema for oppgaven, var det ut fra hva vi selv var interessert i og kunne ha nytte av i vårt eget arbeid. Gjennom dette studiet ville vi tilegne oss ny kunnskap om team, som vi kan bruke til å forbedre eller videreutvikle team i egen virksomhet. Vi hadde også med oss at andre i vår sektor kan ha nytte av denne kunnskapen, og kanskje den også har verdi for våre informanter. Flere av informantene våre gav tilbakemelding om at de opplevde dette som et interessant tema og bad om å få en kopi av den ferdige oppgaven. Ut ifra et etisk hensyn ser vi det som viktig at vi ikke bare utnytter respondentene sine erfaringer, men at vi også kan føre noe tilbake til dem.

Loven om behandling av personopplysninger sier noe om hvordan opplysninger om personer kan og skal behandles. Informasjonen som brukes skal anonymiseres. Vi har benyttet Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) sitt skjema om behandling av personopplysninger. Resultatet var at ingen personopplysninger skal behandles i prosjektet. Vi bruker ikke persondata i oppgaven, men spør om stilling og ansiennitet i teamet de er en del av. Informasjon om informanten og barnehagen de representerer er helt anonyme. Informantene har i forkant fått tilsendt informasjon om forskningsarbeidet der det er beskrevet hvordan informasjonen skal brukes. Informantene hadde mulighet for å trekke seg fra forskningen når som helst.

På grunn av covid-19 kunne vi ikke møte informantene direkte, men valgte å gjøre intervju via Teams. Vi informerte om at vi tok lydopptak av intervjuet for å kunne transkribere. I transkripsjon blir all gjenkjennende informasjon anonymisert, og etter transkripsjon slettes opptaket. Alle som deltok, har signert på et skjema om informert samtykke.

4.0 PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet presenterer vi funnene som er gjort og spør om det muligens kan lede oss til svar på problemstillingen vår: «Kan en teamkontrakt bedre den psykologiske tryggheten i allerede etablerte team?». Det betyr at vi søker etter å finne svar på om innføring av teamkontrakt kan bidra til bedre psykologisk trygghet i lederteam som har jobbet sammen over tid.

I funnene våre presenterer vi fire case og vil se hver case opp imot tre utvalgte hovedkategorier i denne analysen: lederteamet, psykologisk trygghet og andre variabler. Vi har videreført begge hovedkategoriene fra intervjuguiden: lederteamet og psykologisk trygghet. Samtidig så vi at andre variabler også ble en viktig del av funnene. Dermed ble det tre hovedkategorier i presentasjonen av funn i dette kapitlet:

Til hver hovedkategori har vi underkategorier for å få mer utdypende svar som kan belyse vår problemstilling. Eksempler blir gitt i form av sitater fra informantene. Sitatene er som tidligere nevnt anonymisert ved at case en er C1, case to er C2, case tre er C3 og case fire er C4. Informantene kategoriseres etter a, b, c og d i hver case. Etter hver hovedkategori har vi benyttet oss av en tabell for å synliggjøre funnene ytterligere.

Etter presentasjonen av de tre hovedkategoriene er det en oppsummering av funnene.

Avslutningsvis forteller teamene med teamkontrakt om de mener noe er annerledes før og etter innføring av teamkontrakt.

4.1 Beskrivelse av casene

Innledningsvis har vi valgt å gi en kort bakgrunnsinformasjon som sier noe om størrelse på teamene, eierform, endringer i teamet siste året, om det er nyutdannede i teamet, samt hvor casene står i forhold til bruk av teamkontrakt. Denne bakgrunnsinformasjonen tar vi med oss videre når vi presenterer funnene i hovedkategoriene. Vi har som tidligere nevnt fire caser, to caser uten teamkontrakt og to caser med teamkontrakt. Det har vært et bevisst valg å ha med to case med teamkontrakt og to uten, med det er tilfeldig at vi endte med to kommunale og to private barnehager. Teamene med teamkontrakt er private barnehager og temaene uten teamkontrakt er kommunale barnehager.

4.1.1 Case 1

Case en er en kommunal barnehage uten teamkontrakt. Barnehagen består av to bygg med til sammen ni avdelinger. De to byggene er nylig slått sammen til en enhet. Mange av de ansatte har likevel jobbet sammen over mange år. Lederteamet består av 11 personer, hvor to var nyutdannet høsten 2020. Denne barnehagen var valgt som case ut fra forhåndsinformasjon om at de ikke hadde teamkontrakt og heller ikke hadde benyttet tilsvarende virkemidler. Mot slutten av intervjuet med leder kom hun likevel på at de hadde et verdidokument som skulle være førende for teamet. Dokumentet inneholdt regler for hvordan man skal opptre overfor kollegaer, i møter og ved konflikter.

Informant C1a nevnte verdidokumentet tidlig i intervjuet og sa følgende. «Det verdidokumentet som vi har. Om du viser respekt, lytter, lar andre komme til ordet og såne ting. Det er jeg faktisk usikker på nå. Om de nye har sett det verdidokumentet. Men vi har hvert fall et som vi jobber etter». Vi fikk bekreftet av det var kun denne informanten og leder for lederteamet som var kjent med verdidokumentet.

4.1.2 Case 2

Case to er også en kommunal barnehage uten teamkontrakt. De oppgir at de heller ikke har benyttet noen andre virkemidler når det gjelder å påvirke den psykologiske tryggheten i teamet. Barnehagen har fem avdelinger og lederteamet i barnehagen består av fem pedagogiske ledere og en leder. Lederteamet har hatt endringer på grunn av ny barnehagestruktur i år 2020. Det førte til at tre medlemmer gikk ut av lederteamet og to nye kom til lederteamet.

4.1.3 Case 3

Case tre er en privat barnehage med teamkontrakt. Barnehagen har fem avdelinger og lederteamet består av fem pedagogiske ledere og en leder. Deres team har hatt endringer med å redusere antall avdelinger fra seks til fem og fått to nye teammedlemmer, hvorav en er nyutdannet. Teamkontrakten ble innført i teamet for omtrent tre år siden. Samtidig som teamkontrakten blir innført beskriver informantene en positiv endring i arbeidsmiljøet som før var konfliktpreget. Teamet har jobbet aktivt med teamkontrakten og evaluerte den sist for et halvt år siden. Dette var i forbindelse med at en ny ble ansatt, og den nye fikk være med å

påvirke innholdet.

4.1.4 Case 4

Case fire er en privat barnehage med teamkontrakt. Barnehagene har fire avdelinger og dette lederteamet består av fire pedagogiske ledere og en leder. Det har vært lite utskiftninger av teammedlemmer i lederteamet. De nye som er kommet til i lederteamet har tidligere jobbet som barnehagelærere i barnehagen, og kjenner kulturen godt fra før. Barnehagen tok i bruk teamkontrakt for omtrent tre år siden. Etter at teamkontrakten ble innført, er den ikke evaluert. Leder hadde som hensikt å evaluere teamkontrakten og aktualisere den igjen høsten 2020, men oppnådde bare å nevne den i et ledermøte. Høstens møter utgikk eller omhandlet covid-19 restriksjoner.

Tabell 3: Beskrivelse av casene

Tabell 3 gir en forenklet fremstilling og oppsummering av bakgrunnsinformasjon om teamene som vi har presentert.

Lederteam uten og med teamkontrakt		LIKHETER OG ULIKHETER			
		Uten teamkontrakt		Med teamkontrakt	
		Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Teamet	Størrelse på teamet	11 stykker	6 stykker	6 stykker	5 stykker
	Endringer i teamet	Ja	Ja	Ja	Ja
	Nyutdannete i teamet	Ja	Ja	Ja	Nei
	Eierform	Kommunal	Kommunal	Privat	Privat

4.2 Hvor godt fungerer lederteamet?

I den første hovedkategorien presenterer vi funn knyttet til lederteamet. Tanken bak denne delen av intervjuet var å få respondentene til å kunne forklare fungeringen til lederteamet de tilhørte. Vi spurte om det var satt mål, avklart forventninger, fordelt roller og arbeidsoppgaver. Vi stilte også spørsmål om det var lik deltakelse i teamene og om alle snakket like mye. Spørsmålene var nøye utvalgt. Tilsvarende spørsmål vil man finne igjen i starten av en teamkontrakt, da spørsmålene sier noe om hvordan teamene er strukturert og

om de har snakket om hvordan de vil ha det i teamet. Vi avsluttet intervjurunden med å spørre om de syntes teamet var etablert og/eller vellykket.

Funnene fra denne hovedkategorien ga oss et tydelig bilde av lederteamene når teammedlemmene satte ord på om de hadde avklart hvordan teamet skulle arbeide sammen. Vi var spørrende til hvilken betydning det hadde hatt for teamene sin fungering og om det var en vesentlig forskjell mellom teamene med og teamene uten teamkontrakt.

4.2.1 Lederteamet Case 1

I dette lederteamet svarte tre av fire informanter «nei» på spørsmålet om de hadde et mål for teamet. Et vesentlig punkt for hvor velfungerende et team er, handler om hvor godt de evner å nå sine mål. En forutsetning for å nå mål er at medlemmene kjenner målene som er satt. C1c i teamet svarte: «Nei, ikke som jeg vet om. Nei, det er ikke blitt snakket om etter at jeg begynte at vi har mål for teamet, nei».

De svarte også nei på om de hadde en forventningsavklaring til hverandre i teamet. Det fantes heller ikke en uttalt oppgavefordeling mellom medlemmene og det var enighet om at ikke alle bidrog i tråd med forventninger. Leder valgte å legge til at de som ikke bidrog så mye er de nye og uerfarne pedagogiske ledere.

Tre av teammedlemmene svarte at det ikke finnes en uttalt rolleavklaring. Den eneste som svarte ja på dette er leder. På spørsmål om alle snakker like mye, var også svaret: «Nei». Leder mener det handler om den enkeltes personlighet, mens C1a svarte: «Vi som har jobbet lengst og kjenner verdier og tradisjonene, vi er gjerne de som snakker mest ... Så du merker at du må forklare ting på nytt igjen i stedet for å ha faglige diskusjoner». De erfarne pedagogiske lederne mente at det gikk mye tid på å forklare nye medlemmer i teamet om hva var blitt gjort tidligere, og det gikk også utover den faglige utviklingen i lederteamet.

På tross av at det har vært endringer i teamet siste året beskriver de seg som delvis etablert. Interessant nok svarer de at de ikke ser på seg selv som et vellykket team. Vi fant på flere områder at leder rapporterer mer positivt om teamet enn de øvrige teammedlemmene.

4.2.2 Lederteamet Case 2

Lederen i dette lederteamet forteller at de aldri har metakommunisert om hvordan de er som lederteam eller hvordan de skal ha det sammen. De har heller aldri tenkt på seg selv som et team. Lederen forteller: «Når du bruker ordet team så pleier ikke vi å bruke det ordet engang. Vi har aldri tenkt på den her gruppen her som et team, selv om vi vet at vi er det».

Selv om det ikke har vært reflektert så mye rundt «teamet», så beskriver samtlige medlemmer et etablert team som har fungert over lengre tid, der rutiner og planer er på plass. De fortalte om et team med høyt faglig fokus, høy kompetanse og mange diskusjoner. C2b: «Vi har liksom ikke satt oss sammen og drøftet hva vi skal gjøre som team og hva som er vårt mål og hvordan vi skal jobbe sammen, vi bare jobber sammen». Det fremstår som et paradoks at dette teamet, som fortalte om høyt søkelys på faglighet og kompetanse, ikke har et definert mål for teamet. De har heller ikke avklart forventninger til hverandre og det mangler rolleavklaring i teamet.

Deltakelse hos teammedlemmene i teamet varierer noe. Det var to teammedlemmer som snakker mye og to teammedlemmer som snakker lite. Det forklares med personligheten til de ansatte og C2c sa: «Ja, og det tenker jeg at vi tar høyde for at folk har forskjellig personlighet». Med dette menes det at noen liker generelt å snakke mer enn andre.

Flere av informantene viste til at det er de nyutdannede pedagogene med liten erfaring som har lavest deltakelse i teamet. Den ene informanten C2d uttalte: «Vi som er nye er jo alltid litt mer stille og har kanskje nok med å være ny pedagogisk leder på vår egen avdeling». Mens C2b mente: «Jeg er helt sikker på at det sitter folk på teamet vårt som har mye mer kunnskap enn de får kommet fram med».

Det kom frem at nyutdannede ikke deltok i like stor grad i lederteamet og at de egentlig hadde nok med å være pedagogisk leder på egen avdelingen i starten. Det oppfattes som om dette ikke var kjent for de erfarne pedagogiske lederne, at nyutdannede synes det var for mye å forholde seg til. Dette kan medvirke til at nyutdannede inntar en passiv rolle i lederteamene. Det fremstår som at teammedlemmene ikke hadde snakket om hvorfor det forekommer lavere deltakelse i teamet og hva de kan gjøre for å forbedre det.

Tre informanter synes at teamet var vellykket, mens C2c uttrykker: «Vellykket, det var et flott ord. Ikke vellykket, vi har sikkert mye å hente, men jeg synes vi er på god vei til noe».

4.2.3 Lederteamet Case 3

Dette lederteamet har satt seg mål, har definert hovedhensikten med lederteamet, og de har uttalt forventninger til hverandre, samt avklart roller og arbeidsoppgaver.

Lederteamet ruller på hvem som har rollen som teamleder i møtene, noe som var et bevisst valg av leder for barnehagen. Hun valgte denne løsningen da hun opplevde at det bare var hun som «drog lasset» og ønsket at de andre teammedlemmene skulle vise engasjement gjennom økt deltakelse og ta større eierskap til teamet. Med denne endringen fikk leder større engasjement i teamet og flere av medlemmene bekreftet det samme. Et av medlemmene mente allikevel at leder hadde delegert for mye av sine lederoppgaver og med fordel kunne beholdt mer av lederskapet selv.

De pedagogiske lederne mente alle bidrog i tråd med forventningene, men leder sa det var to stykker som ikke alltid leverer som forventet.

På teammøtene snakket nesten alle like mye. Det var fire som snakker mest og to som var roligere. Teamet hadde blitt mer bevisst på å lytte til hverandre og slippe andre til, men hevdet at personlighet hadde mye å si, for «noen deler alt uansett». Informant C3b fortalte: «Når det kommer nye medlemmer inn, så de trenger de jo litt drahjelp. De må kjenne sin plass før de begynner å dele og begynner å bli trygg». Dette teammedlemmet var oppmerksom på at nye teammedlemmer trenger tid før de ble trygge i teamet og har forståelse for at de ikke snakker like mye.

Teammedlemmene beskriver dette teamet som etablert. De har jobbet med hverandre over flere år, med noen utskiftninger av medlemmer underveis. Alle medlemmene opplever teamet som vellykket og at de når målene sine.

4.2.4 Lederteamet Case 4

Lederteamet i denne barnehagen har gjennom teamkontrakten definert felles mål for sitt team. De har ikke definert hensikten med teamet, men bemerket at: «Jeg vil tro det er å gjøre hverandre gode». Rollene i teamet var fordelt, og likeså oppgaver. Alle opplevde at medlemmene i teamet levde opp til forventningene og at alle bidrog i tråd med det. I møtene snakket alle omtrent like mye, ingen skilte seg nevneverdig ut. Det har vært lite endringer i

dette lederteamet. De beskriver at de opplever seg som et etablert og vellykket team og de i stor grad oppnår de mål som er satt.

Tabell 4. Funn fra hovedkategori 1: Lederteam

Tabell 4 gir en forenklet fremstilling av svarene til informantene i de ulike casene. De har svart på spørsmål om teamets fungering. For at en case får ja eller nei i tabellen må alle svare likt. Hvis tre av fire informanter svarer likt har vi skrevet delvis i tabellen.

Lederteam uten og med teamkontrakt		LIKHETER OG ULIKHETER			
		Uten teamkontrakt		Med teamkontrakt	
		Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Lederteam	Mål for teamet	Nei	Nei	Ja	Ja
	Forventningsavklaring	Nei	Nei	Ja	Ja
	Rolleavklaring i teamet	Nei	Nei	Ja	Ja
	Arbeidsoppgaver fordelt	Nei	Nei	Ja	Ja
	Alle snakker like mye	Nei	Nei	Delvis	Ja
	Alle deltar like mye i teamet	Nei	Nei	Nei	Ja
	Etablert team	Delvis	Ja	Ja	Ja
	Vellykket team	Nei	Delvis	Ja	Ja

4.2.5 Oppsummering av funn fra fungering i lederteamene

I hovedkategori en som er beskrivelse av teamenes fungering, har vi sett klare forskjeller innenfor alle underkategoriene. Der kommer det tydelig frem at teamene med teamkontrakt har fastsatt felles mål, roller- og forventningsavklaring, fordelt arbeidsoppgaver og har jevn aktivitet fra alle medlemmene. Teamene har på plass de faktorene som teorien fremhever som betydningsfull for at teamene skal kunne fungere godt og nå sine mål. I teamene uten teamkontrakt var punktene som vises til over, ikke drøftet og virket uklare for teamene. Teamene uten teamkontrakt etterlyste heller ikke slike punkter for sitt team. Mulig henger det sammen med at flere av faktorene var ukjente for teamene uten teamkontrakt, da de ble intervjuet. Teorien peker på dette som hovedårsak til at mange team ikke når sine mål.

Samtidig som det ble et tydelig skille mellom teamene med og teamene uten teamkontrakt, opplevde vi at alle lederteamene syntes teamene sine fungerte til deres formål. Det var

teamlederne i disse teamene som reflekterte over hvordan de jobbet som fullverdige team, samt definerte og omtalte pedagoggruppen sin som et team.

Det som alle fire lederteamene svarte nesten helt likt på, var at teamene følte seg etablerte. Det var kun et lederteam som beskrev seg som delvis etablert og det var på grunn av omorganiseringen av virksomheten. Samtlige informanter mente at et etablert team bestod av medlemmer som hadde jobbet i sammen over en lengre periode der det var fastsatt rutiner og faglige planer.

Lederteamene med teamkontrakt beskrev seg selv som vellykket og baserte det på godt samarbeid innad i teamene og at de nådde målene sine. Det var noe varierende svar på hvorfor teamene uten teamkontrakt ikke ville beskrive seg som vellykket. Blant annet skyldes dette at teamet ikke hadde noen kollektive mål å måle seg opp mot, de kunne ikke vise til noen konkrete resultater og de hadde heller ikke avklart arbeidsoppgaver eller forventninger til hverandre. Uten mål og avklarte forventninger til hverandre skal det godt gjøres å lykkes som team, og de opplevde seg heller ikke som vellykket.

Det viktigste funnet i denne kategorien er det var klare skiller mellom teamene med og uten teamkontrakt. Teamene som hadde teamkontrakt, har definerte mål, avklarte roller og fordelt arbeidsoppgaver og en jevnere deltakelse fra både nye og mer erfarne medlemmer. Dette resulterer også i at de når sine mål og opplevde seg som vellykket. Basert på at medlemmene i teamene med kontrakt har vært med å sette mål, kjenner målene og opplever bedre måloppnåelse, kan vi si at disse teamene fungerer bedre enn de uten teamkontrakt.

En implikasjon av dette kan være at team med teamkontrakt oppnår bedre kvalitet på barnehagetilbudet i barnehagen enn team uten teamkontrakt.

4.3 Psykologisk trygghet

Den andre hovedkategorien vi ønsker å presentere er psykologisk trygghet i lederteamet. Tanken bak denne delen av intervjuet var å få informantene til å sette ord på innholdet i begrepet psykologisk trygghet, og beskrive hvordan hver enkelt opplever tryggheten i sitt team.

Under denne hovedkategorien vil vi særlig se på fem underkategorier som har mye å si for den psykologiske tryggheten i teamet. Det er leder sitt søkelys på psykologisk trygghet, relasjoner i teamet, tilbakemeldingskultur, regler ved konflikt og hvorvidt medlemmer tar

risikoen på å dele sårbarhet med hverandre i teamet.

4.3.1 Psykologisk trygghet Case 1

I case en var det noen av informantene som ikke kjente til begrepet psykologisk trygghet, mens andre kjente til begrepet og gav en god beskrivelse av hva psykologisk trygghet er. De mente de opplevde det i dette teamet, og som C1b sa: «Jeg, ehm.... opplever det som veldig raust, ehm.., veldig åpent, sånt.. her er veldig lett å si sin mening. Blir hørt på en god måte og hvis du har en utfordring eller sånn, så blir det tatt veldig på alvor og jobbet med».

C1a bekreftet dette med å si: «Jeg føler trygghet ... ja det er en trygghet der, ja, mye raushet og, mye smil og varme da, som gjør det godt».

Teamleder kjente ikke spesifikt til begrepet psykologisk trygghet, men opplevde av medarbeidere som raus og en som er opptatt av at alle skal få plass i lederteamet.

Relasjonene i teamet ble beskrevet som rause og preget av mye humor, latter og glede. Leder la til at det var en god delingskultur der alle var opptatt av å hjelpe og støtte hverandre. Alle sa at de opplevde at de var trygge og hadde tillit, men det var også motstridende informasjon om dette. Det var åpenbart ikke like gode relasjoner mellom alle. Enkelte medlemmer i teamet ble beskrevet som «sterke i sine føringer», noe som gjorde det vanskelig for andre å si sin mening. Da ble det uttalt fra C1a: «Det handler litt om personligheter, som kanskje blir litt sterke. Noen gir litt opp da. For det blir litt for mye».

Dette teamet har et verdidokument som inneholder retningslinjer for hvordan teamet skal møte hverandre om det oppstår en konflikt. Det var bare ett av medlemmene som nevnte dette dokumentet og hadde kjennskap til innholdet, de øvrige informantene hadde ikke kjennskap til at det fantes slike felles regler. Praksis i barnehagen var likevel at leder ofte måtte slå ned på diskusjonene når de ikke klarte å bli enige i møtene og heller ta uenigheten opp igjen med dem det angikk i etterkant.

Et sentralt tema knyttet til psykologisk trygghet er en tilbakemeldingskultur der medlemmer våger å si sin mening og påpeke ting som er av betydning for teamets evne til å nå sine mål. Til tross for at alle beskrev trygghet i teamet, gav flere av informantene i denne barnehagen uttrykk for at det kunne være vanskelig å si sin mening. C1b: «Ja, det koster meg nok litt å si meningene mine hvis jeg merker at jeg er uenig. Men gjør jeg det likevel, føler at jeg blir møtt på en god måte». C1c fortalte: «Stort sett, men klart noen ting ...kan være vanskelig å

si. Hvordan forstår det enkelte budskapet? Uten at du sårer noen, men av og til er det vanskelig». Tilbakemeldinger var særlig vanskelig når det gikk på person og ikke like vanskelig når det gikk på sak og tema.

I teamet var det rom for å feile og å lære av sine feil. En del av det å dele feil handler også om å dele sårbarhet. Sårbarhet og å dele feil henger sammen, men bare en svarte «ja» på om de våget å dele sårbarhet med de andre i lederteamet. Leder var en av de som svarte nei på dette, men la til at hun var klar over at dette er veldig viktig. En annen i teamet trakk frem at dette teamet er stort, mange medlemmer, og mente det var en medvirkende årsak til at sårbare ting ikke ble tatt frem her, for relasjonen var ikke like gode til alle. Det førte til at sårbare ting ble tatt opp på tomannshånd eller andre steder enn i lederteamet. Det hørte ikke til i lederteamet fremholdt flere av medlemmene.

4.3.2 Psykologisk trygghet Case 2

Kunnskap om begrepet psykologisk trygghet var lav i dette teamet, men to av informantene tenkte seg til betydningen i beskrivelsen sin. Den ene pedagogen gav en veldig god beskrivelse og mente psykologisk trygghet oppleves i perioder, men at det gikk litt opp og ned. Hun la til at hun kunne kjenne seg trygg på seg selv, men ikke alltid i teamet.

Lederen sa hun bevisst prøvde å bidra til en god atmosfære i rommet, tillate medlemmene å vise følelser hvis de reagerer på saker eller informasjon som blir tatt opp i møte. Samtidig var hun opptatt av å holde seg til saken og være profesjonell. Teammedlemmene var usikre på teamleders kjennskap til psykologisk trygghet. C2c sier: «Jeg vet ikke om hun har fokus på det».

Samtlige teammedlemmer beskriver at relasjonene i lederteamet kan variere. Det kan være på grunn av saker som blir tatt opp, ulikheter i personlighet og hvem de samarbeider tettest med. Leder peker også på at endringer, som for eksempel det at nye kommer inn i teamet, skaper utrygghet hos enkelte og en følelse av at de ikke lengre var gode nok.

Teamet hadde ikke laget en avtale om hvordan de skulle snakke til hverandre hvis de opplevde uenighet seg imellom. Ved uenigheter og konflikter ble det diskutert, og medlemmene mente det var viktig å diskutere for å holde seg faglig oppdatert. Leder fortalte at hun noen ganger måtte stoppe diskusjonene, når diskusjonene ble mer hemmende enn fremmende. Ingen av teammedlemmene kjenner på frykt i teamet, men leder jobbet mye for

at det ikke skulle oppstå noen konflikter i lederteamet. C2d fortalte: «Ja, vi er jo uenige av og til og vi kan bli eitrende sinna på hverandre, så spør det egentlig hvem det er». Med denne uttalelsen fortalte informanten at hun har varierende relasjon til teammedlemmene. Hun kunne bli mer sinna på de hun hadde dårligere relasjon med når det ble diskusjoner i teamet.

Teammedlemmene formidlet at tilbakemeldingskulturen var god. De opplevde tillit i teamet, følte seg trygge på å si sine meninger og ble oppfordret til å si sin mening i lederteamet.

I intervjuene kommer det likevel frem at det var vanskelig å snakke om ting som omhandlet følelser og flere synes det var vanskelig å kontrollere seg selv i diskusjoner. Informant C2a fortalte at reaksjonen eller tilbakemeldinger hun selv har hatt på en dårlig dag, har vært uheldig:

Folk er jo forskjellig, og noen, alle sammen har vi noe vi reagerer mer på enn andre ting. På en god dag reagerer du helt sånn som du skal, men på en dårlig dag så tenker du: Oh, shit! Jeg skulle kanskje vært litt mer forsiktig med reaksjonen min, at jeg burde holdt det inne liksom. Det har vært ganger der vi har vært nødt til å snakke om det etterpå. Du må tørre å si at du har gjort en feil og si: det var ikke din feil at jeg klikket!

Det var toleranse for at folk gjør feil, og de hadde praksis for å dele og lære av dem i teamet, men det kommer litt an på hva slags feil det dreier seg om. Det fremheves som viktig at den enkelte så sine egne feil mer enn at andre peke på dem. To av fire informanter sa de våget å dele sårbare ting i teamet. Informant C2b var opptatt av å skille mellom sårbarhet som skyldes private ting og sårbarhet i jobbsammenheng: «Du skal ikke sitte og grine på et teammøte, det synes jeg ikke. Når du er på jobb, så er du på jobb».

4.3.3 Psykologisk trygghet Case 3

I dette teamet hadde alle teammedlemmene god kjennskap til psykologisk trygghet og kunne beskrive hva det er. Teammedlemmene beskrev lederteamet som trygt, der de gav hverandre støtte, har god kommunikasjon og har bygget opp tilliten igjen etter en tilbakelagt konflikt. De beskrev psykologisk trygghet i teamet ved å si at de var trygge på de andre i lederteamet, delte med de andre, lyttet til hverandre og følte seg vel. C3b sa: «Jeg føler at vi er veldig, veldig trygge på alle og enhver».

Det var leder som introduserte begrepet psykologisk trygghet i barnehagen parallelt med innføring av teamkontrakt. De pedagogiske lederne mener leder bidrog til psykologisk

trygghet ved å inkludere alle, fremheve at ingen meninger er dumme, gi dem tillit og fremheve alle i temaet som likeverdige medlemmer.

Teammedlemmene beskrev at det var en god relasjon og et godt samarbeidsklima i teamet, men at det gjerne burde ha vært mer diskusjoner og uenigheter. Det var flere uttalelser fra våre informanter som tilsa at det var et «team i teamet» og at gode relasjoner kunne variere litt i teamet. De pekte på det var ekstra sterke relasjoner mellom enkelte i teamet. Flertallet så ikke på dette som negativt. C3c gav uttrykk for å ha kjent personlig utrygghet i perioder og kjenner noen ganger på frykt for å uttale seg i ledermøtene for hun var redd for hva som ble diskutert av to teammedlemmer etter møtet. «Jeg har hatt et varierende forhold til et teammedlem gjennom mange år, og også at dette teammedlemmet og et annet teammedlem er veldig tett. Veldig, veldig tett». Samme person fremhevet likevel at relasjonen har blitt svært mye bedre de senere årene og påpekte at teamkontrakten hjalp til å rydde bort hindringer for gode relasjoner og hadde skapt mer respekt for hverandre.

I teamkontrakten hadde de nedskrevet rammer for hvordan de skulle ta opp konflikter og bidra til at uenigheter fører til produktive diskusjoner.

Tilbakemeldingskultur for konstruktiv kritikk var litt variert. Det kunne se ut som om teamet var preget av et harmonisyn der de var så opptatt av tryggheten at de ble redd for å si sin mening i frykt for å ødelegge harmonien. De sa selv at de ikke var så flinke på dette med å gi hverandre kritiske tilbakemeldinger og at er noe de må jobbe mer med. C3b: «Vi er egentlig veldig snille med hverandre, men samtidig er dette her med tilbakemeldinger som er nødvendig å gi av og til». C3b fortalte videre at tilliten mellom teammedlemmene har økt etter innføring av teamkontrakt, og det har gjort det lettere å si fra om ting man er uenig i. Mens C3d har en litt annen opplevelse: «Du føler jo det hver gang noen kommer med noe kritikk at ja, du har gjort noe veldig galt».

Det var rom for å feile og dele feil i teamet. Teammedlemmer forteller at de våget å dele sårbarhet og at teamet hadde en trygg atmosfære der de følte seg verdsatt. Hvert møte startet med en «hjerterunde» der alle kunne dele om det hadde skjedd noe fint, noe trist, noe vanskelig eller lignende.

Leder sa hun selv bevisst hadde endret kulturen med å dele egne feil, for dette gjorde hun ikke tidligere. Tidligere var kulturen at alt skulle være perfekt og i den skjønneste orden. «Jeg tror at som leder må vi være den første til å bane vei for å gjøre de tingene der, og da

kommer de andre etter».

4.3.4 Psykologisk trygghet Case 4

Teammedlemmene vi intervjuet i denne barnehagen, gav en god beskrivelse av hva psykologisk trygghet er. C4b: «Jeg tenker det er hvis du er trygg ... og du tør å si det du mener, du vet forventningene de andre har til deg og de vet forventningene jeg har til dem. Være trygg på de du jobber med er kjempeviktig.. Det å få bekreftelse fra andre og bli hørt».

Det var leder i barnehagen som hadde satt temaet psykologisk trygghet på dagsorden og det skjedde parallelt med at barnehagen introduserte teamkontrakt. Informant C4c uttalte om sin leders fokus på psykologisk trygghet: «Ja, hun har stort fokus på det. Det går jo inn i alt. Du må være trygg på jobb! Jeg vil påstå at hun har stort fokus. Vi har det masse oppe».

Alle intervjuobjektene fortalte at de opplevde at den psykologiske tryggheten var god. De opplevde tillit, trygghet til å si sin mening, trygghet til å dele sårbare ting og at det var rom for å feile.

Relasjonen mellom medlemmene i teamet ble beskrevet som god og samarbeidet var godt. C4c: «Jeg har et godt samarbeid med de andre avdelingene på huset. Vi har et godt samarbeid.»

I teamkontrakten har de blitt enig om hvordan de snakker med hverandre dersom det oppstår en konflikt eller en uenighet. Medlemmene beskrev det å gi hverandre kritiske tilbakemeldinger som vanskelig. I slike situasjoner måtte de veie sine ord og tenke godt igjennom hvordan de skulle ordlegge seg. C4d beskriver dette slik:

Rolig tone og kunne se flere sider av en sak. Være bevisst på at det skal være bra for alle. Du skal snakke ordentlig. Du skal ikke stå sånn å skrike opp i fjeset.. du kan bli så sint du bare vil, men du skal snakke ordentlig ... oppføre deg voksent, eller ja. Profesjonelt.

Leder har bevisst og over tid jobbet for å få til en god tilbakemeldingskultur i barnehagen. Det har bidratt til at det var forståelse for at det er bra å være uenig, og uenigheter kan bidra til en positiv utvikling for barnehagen.

Teammedlemmene fortalte at det var trygt å dele sårbare ting i teamet, og de våger å ta risikoen ved å gjøre det. Det var ingen som lo av, eller på annen måte gjorde det vanskelig å

dele. C4c: «Om du står oppi noe så er det bedre å snakke om det enn å skjule det. Du får veldig forståelse fra de andre».

Vi syntes det var interessant at denne barnehagen hadde utviklet en så god kultur for tilbakemelding og deling og spurte om leder hadde en forklaring til oss.

Jeg tror ikke vi kan ha en prosedyre eller strategi på å vise sårbarhet. Jeg tror bare vi må vise oss som et ekte menneske selv om du er leder.. men det betyr ikke at det er: Huffa meg og stakkars deg. Nei, det er noe med å bygge opp igjen. Ja, nå har det skjedd og hvordan skal vi legge veien videre?

Tabell 5. Funn fra hovedkategori 2: Psykologisk trygghet

Tabell 5 gir en forenklet fremstilling av svarene om psykologisk trygghet som informantene i de ulike casene har gitt.

Lederteam uten og med teamkontrakt	LIKHETER OG ULIKHETER	Lederteam uten teamkontrakt		Lederteam med teamkontrakt	
		Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Psykologisk trygghet	Kjenner begrepet psykologisk trygghet	Ja	Nei	Ja	Ja
	Leders fokus på psykologisk trygghet	Nei	Nei	God	God
	Beskrivelse av tryggheten	Ok	Ok	God	God
	Relasjoner i teamet	Variierende	Variierende	God	God
	Regler ved konflikt	Nei	Nei	Ja	Ja
	Tilbakemeldingskultur i teamet	Variierende	Lav	Variierende	God
	Våger å dele sårbarhet	Nei	Nei	Ja	Ja

4.3.5 Oppsummering av funn i kategori om psykologisk trygghet

I hovedkategori to som er psykologisk trygghet, var ikke kontrastene like klare på alle underkategoriene som i hovedkategori en. Et tydelig elementene var at i teamene med teamkontrakt har også leder søkelys på psykologisk trygghet. Det kan fremstå som om teamkontrakt og psykologisk trygghet går hånd i hånd. Alle teamene svarte at de kjenner på en trygghet i teamet. Likevel var fordelene av såkalt «ekte» psykologisk trygghet mer til stede i teamene med teamkontrakt, enn de uten teamkontrakt. Dette kommer tydeligst frem i forskjellene på beskrivelser av relasjonene i teamene og det å våge å dele feil og sårbarhet.

Team med teamkontrakt så på teamet som et sted de våget å ta risiko ved blant annet å dele sårbarhet. Tilnærmingen til temaet var svært ulikt i teamene. Barnehagene uten teamkontrakt så på deling av sårbarhet som til dels uprofesjonelt, mens de med kontrakt omfavner dette.

Hovedfunnene i denne kategorien var at i casene med teamkontrakt, har leder fokus på psykologisk trygghet og de har bedre relasjoner i teamet. De våget å dele sårbarhet, og de hadde avtalt med hverandre hvordan de skulle snakke med hverandre når konflikter oppstod. Det førte til en bedre tilbakemeldingskultur. Basert på de funnene vi har gjort, så fremstår disse teamene med bedre forutsetninger for å lykkes. Det er derfor grunn til å tro at de i møte med nye utfordringer og endringer vil være bedre rustet enn teamene uten teamkontrakt.

4.4 Andre variabler

Andre variabler er den tredje hovedkategorien i dette kapitlet. Noen ganger er det andre variabler enn akkurat de vi spør om, som har betydning for resultatet. Vi har vært bevisst på dette og har stilt åpne spørsmål hvor informantene fikk muligheten til å dele spesielle hendelser eller suksessfaktorer som hadde hatt betydning for lederteamet sitt. To fellesfaktorer som utpekte seg etter datainnsamlingen, var covid- 19 og teamleders betydning for teamet. Det ble også trukket frem andre enkelt variabler hos et par av lederteamene utenom, som vi vil belyse her.

4.4.1 Andre variabler Case 1

Covid- 19 har påvirket teamet sterkt og det har blant annet vært lite ledermøter. Det har vært vanskelig å få til en god kommunikasjon mellom teammedlemmene og flere misforståelser har oppstått. Lederen sa at hun hadde tvunget pedagogiske ledere til å ta del i Teams-møter for å sikre informasjonsutveksling innad i teamet.

Pedagogene i denne barnehagen gav svært gode skussmål til sin leder. I motsetning til barnehagene med teamkontrakt, hvor det er uttalte avtaler om hvordan flere ting håndteres, måtte leder i større grad her håndtere ting gjennom sin utøvelse av ledelse. C1b beskrev sin leder som:

Hun er kjempeviktig! Det er hun som har kontrollen på alt som skal, alt som kommer inn i barnehagen, alle saker som må tas, ting som må drøftes. Det er liksom hun som organiserer oss. Midt opp i det hele. Og akkurat nå så tenker jeg at det kan ikke være en sånn veldig enkel jobb, ser jeg for meg.

Ingen av teammedlemmene i dette lederteamet kunne vise til noen andre variabler de mente kunne hatt betydning for den psykologiske tryggheten i teamet.

4.4.2 Andre variabler Case 2

Ingen av teammedlemmene gav uttrykk for at Covid- 19 hadde ført til noen endringer for lederteamet.

I likhet med case en så det ut til at leder var en svært viktig brikke for at teamet skulle fungere. Lederen hadde stor betydning for teamet, som engasjert og inkluderende, fortalte hennes teammedlemmer. Hun styrer dem i riktig retning, fikk alle med, var lojal, rettferdig, behandlet alle med respekt, samt var god på mekling og veiledning.

Ingen av teammedlemmene i dette lederteamet kunne vise til noen andre variabler som kunne hatt betydning for den psykologiske tryggheten i teamet.

4.4.3 Andre variabler Case 3

Covid-19 hadde ført til mindre samarbeid i lederteamet, da det hadde vært begrenset møtevirksomhet på grunn av koronarestriksjoner.

Teamkontrakten de hadde laget gjorde at teamlederrollen på møtene rullerte og ansvarsoppgaver var fordelt på en måte som gjorde at teamet ikke var like avhengig av leder for at «hjulene skal gå rundt». Samtidig med at teamkontrakt ble innført endret leder bevisst sin lederstil, noe både hun selv og teammedlemmene fortalte at har vært bra for teamet.

«Hjerterunden» som alle møtene startet med, ble fremhevet som en variabel som positivt påvirker den psykologiske tryggheten i teamet. Alle fikk dele det som betyr mest. Alle de pedagogiske lederne viste til at det å gå ut og spise et par ganger i året med bare lederteamet har vært en positiv faktor. Dette opplevde de som samlende og styrkende for teamet.

4.4.4 Andre variabler Case 4

Covid-19 hadde påvirket arbeidet i barnehagen. Både overfor oppgaver og i hvilken grad det var lov å samarbeide. De har gjennom pandemien funnet løsninger og opplevde at det gode samarbeidet i lederteamet bestod.

Leder av barnehagen ble beskrevet av teammedlemmene som en trygg og god person og en som fikser det meste. I sin ledelse hadde hun hatt søkelys på utvikling av lederteamet for at medlemmene skulle kunne utøve sine oppgaver som ledere for sine avdelinger og barnehagen som helhet. Vi spurte informantene hva de ville trekke frem som den viktigste variabelen og da svarte C4a:

Ja, det er jo alt vi har jobbet med i mange år med arbeidsmiljøet, organisasjonskultur og tilbakemeldingskultur. Det gjelder ikke bare hvordan teamet jobber, der er mer sånn Med tanke på hele organisasjonen. Det viktigste er faktisk å tenke over det at vi er et lederteam, for vi hadde ikke brukt det begrepet før, og så sette ord på det at alle som er der, det er faktisk ledere.

Tabell 6. Funn fra hovedkategori 3: Andre variabler

Tabell 6 gir en forenklet fremstilling av de svarene medlemmene i de ulike casene har gitt på spørsmål om andre variabler.

Lederteam uten og med teamkontrakt	LIKHETER OG ULIKHETER	Lederteam uten teamkontrakt		Lederteam med teamkontrakt	
		Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Andre faktorer	Har covid-19 påvirket samarbeidet i teamet	Ja	Nei	Ja	Ja
	Teamleders betydning	Viktig	Viktig	Delegert	Viktig
	Andre elementer	Nei	Nei	Ja	Ja

4.4.5 Oppsummering av funn i kategori andre variabler

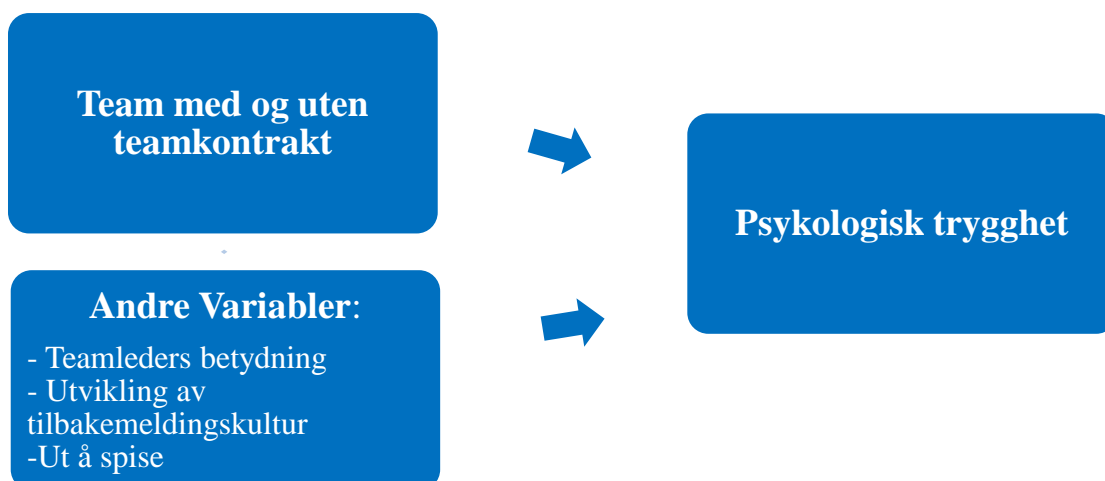
I hovedkategori tre, som var andre variabler, kommer det frem at covid-19 har påvirket samarbeidsklima i tre av de fire teamene. Lederrollen har hatt stor betydning for alle teamenes sin fungering. I teamene uten teamkontrakt får vi inntrykk av at «alt henger på leders skuldre» og at teamene nærmest hadde gått i oppløsning ved fravær av teamleder. I teamene med teamkontrakt opplever vi også at leder har stor betydning, men at teammedlemmene er mer myndiggjort og oppgavene i større grad delegert, samt det har gitt

dem større påvirkningskraft på teamets fungering. I teamene med teamkontrakt hadde de også innført andre positive forsterkende elementer som «hjerterunde», sosiale middager og ikke minst hatt et langsiktig og målrettet arbeid med tilbakemeldingskultur og arbeidsmiljø. Utvikling av tilbakemeldingskultur og avklaringer rundt hvordan arbeidsmiljøet kan klart ses som en del av teamkontrakt, selv om leder her har omtalt dette arbeidet utenom teamkontrakten. Avhengig av hvordan vi tolker det, viser funnene her at det er godt mulig at det er andre variabler enn teamkontrakten som kan påvirke den psykologiske tryggheten i teamene.

Oppsummert kan vi konstatere at hovedfunnene i denne kategorien er todelt. Det første er at leders betydning er mer avgjørende i teamene uten teamkontrakt. Det andre er at variabler som målrettet arbeid med arbeidsmiljøet og andre positivt forsterkende elementer, kan ha vært medvirkende til høyere psykologisk trygghet i teamene.

For å illustrere funnene tydeligere har vi laget en enkel modell som viser at vi startet med faktoren teamkontrakt eller ikke, og vi har nå avdekket tre mulige variabler som kan bedre den psykologiske tryggheten.

Figur 3: Andre variabler til psykologisk trygghet



4.5 Før og etter innføring av teamkontrakt

På funn i alle hovedkategoriene ser vi forskjeller mellom teamene med og uten teamkontrakt. Teamene med teamkontrakt opplevde seg selv som vellykket og knyttet det til klarhet i roller og forventninger, tydelige mål og andre faktorer de hadde avklart i teamkontrakten. De beskrev også den psykologiske tryggheten som mer tilstedeværende. Case tre hadde mange utfordringer i tiden før de innførte teamkontrakt og fikk det bedre etterpå, mens case fire hadde ett trygt og godt team også før de innførte teamkontrakt. Skyldtes den psykologiske trygghet teamkontrakten, eller var det andre forklaringer på dette?

Begge disse teamene hadde i tillegg til å innføre teamkontrakt satt søkelys på andre sider ved arbeidsmiljøet. Blant annet hadde leder i case tre endret lederstil, delegert flere oppgaver og myndiggjort teammedlemmene. Sammen hadde de jobbet med relasjoner i teamet gjennom å innføre «hjerterunden» og møteplasser der teammedlemmer kunne snakke sammen over et godt måltid. Medlemmene beskrev at de opplevde økt tillit sammenlignet med tiden før teamkontrakten.

Vi så det som interessant å få frem hva teamene selv mener om betydningen av teamkontrakten. På bakgrunn av dette spurte vi derfor informantene fra teamene med teamkontrakt om de kunne beskrive forskjeller i teamet før og etter innføring av teamkontrakt.

4.5.1 Før/etter teamkontrakt case 3

Dette lederteamet hadde innført teamkontrakt for tre år siden. Det var leder som tok initiativ til det. Teamkontrakten inneholdt punkter som mål, forventninger, normer, arbeidsoppgaver og roller. Leder fortalte at hun fikk denne reaksjonen fra teammedlem C3b når hun introduserte den: «Oi, dette trenger vi!». Sammenfallende med innføring av teamkontrakt hadde leder bevisst endret lederstilen sin. Hun hadde bevisst delegert flere oppgaver og fremmet mer aktiv deltakelse fra hele teamet. C3c fortalte: «Vi har en daglig leder som har gått mer inn i rollen og utviklet seg og vi har blitt mer trygg på hverandre og dermed så har ting blitt mer ... utviklet seg positivt». På spørsmål om hva som var den viktigste forskjell før og etter teamkontrakt svarer C3b: «ja, det med tillit, tillit medlemmene imellom, det er viktig, for at vi skal tørre å åpne seg og si hva en tenker og mene. Å vite at man blir møtt på en god måte selv når man sier ting andre er uenig i.»

I lederteamet var det litt ulikt syn på hvor viktig teamkontrakten var. C3d mente: «Jeg er egentlig ikke så glad i sånne kontrakter. Jeg tenker sånn at det er sånn naturlig for meg å være sånn med andre» mens C3b sier: «Det er vel ikke sånn som vi tenker likt automatisk, så det er det godt å ha snakket om».

Figur 4: Case 3 sin vei til psykologisk trygghet



4.5.2 Før og etter teamkontrakt case 4

Innføring av teamkontrakt startet med at en av de pedagogiske lederne hadde utfordringer i samarbeid på sin avdeling. Teammedlem C4c mottok en mal på teamkontrakt fra leder. Medlemmene i teamet med utfordringer brukte malen og diskuterte sammen om hva som var viktig for dem å ha som felles regler. Etter dette ble samarbeidet bedre. C4c som hadde brukt teamkontrakt på avdelingen sin i forbindelse med utfordrende samarbeid uttalte: «Jeg tror det gjorde at vi kom mer i dybden på problemet og fikk snakket om det. Er ikke sikkert vi hadde gjort det hvis ikke, så det er et godt verktøy å bruke da.»

Etter dette ble teamkontrakten også innført i lederteamet. De ulike teammedlemmene ser ulikt på betydningen av teamkontrakten. C4b sier: «Jeg føler at vi har fått mer respekt for hverandre på en måte. Hvordan vi snakker til og om hverandre, ja, ja. Det føler jeg».

To andre teammedlemmer mener at relasjonene og samarbeidet var godt før de innførte teamkontrakt i lederteamet og tenker at teamkontrakt ikke har hatt noen nevneverdig betydning.

Leder som innførte teamkontrakt i barnehagen, reflekterer over forskjellen slik:

Det er kjempevanskelig å svare på, men jeg tror kanskje det er en forskjell i forhold til det at, jeg håper de snakker mer om det, jeg føler hvert fall at de snakker mer om det på avdelingen seg imellom og. Det med tilbakemelding og hvordan ting bør tas. Jeg tror jeg vil si det. Vi har det mer på agendaen nå. Før var det kanskje litt sånn som vi snakket om uten at det ble satt ord på, uten et eget punkt, et tema?

Figur 5: Case 4 sin vei til psykologisk trygghet



4.5.3 Oppsummering av funn før og etter teamkontrakt

Funnene fra hovedkategori en og to viser at det er forskjell på fungering og psykologisk trygghet i teamene med og uten teamkontrakt. For å få frem om det er teamkontrakten som er årsaken til forskjellene spurte vi teamene med teamkontrakt om de kan peke på forskjeller fra før og etter de innførte teamkontrakt. Funnene på dette er ikke entydige, men det kommer frem i case tre at teamkontrakten var en øyeåpner for dem. Det har ført til mer tillit som er viktig for å kunne gi tilbakemeldinger. Teamet har fått det bedre etter teamkontrakten, men parallelt med innføring av den, har leder i barnehagen endret lederstil som også påvirket lederteamet positivt.

I case fire fortalte de at tryggheten var god også før de innførte teamkontrakt. På den andre siden kommer det frem at teamkontrakt bidro til å løse utfordringer i en avdeling av barnehagen. Noen opplever også at det ble mer respekt for hverandre og de har bedret tilbakemeldingskultur. En sentral uttalelse er: «Det er vel ikke sånn som vi tenker likt automatisk, så det er det godt å ha snakket om».

Oppsummert opplever vi at det er en forskjell på før og etter innføring av teamkontrakten og at det har vært positivt for begge teamene. Mer tillit, mer respekt og bedret tilbakemeldingskultur. Allikevel klarer ikke teamene selv å være helt tydelige på at det er teamkontrakten som har vært den avgjørende faktoren på den positive utviklingen i begge teamene.

Til tross for at teamene selv ikke fullt ut klarte å se at teamkontrakten var den avgjørende faktoren, så ser vi ut fra de samlede funnene at teamkontrakten har hatt en positiv betydning for begge teamene som har benyttet den. Gjennom arbeid med teamkontrakten forhandlet de om meninger og hørte på hverandres synspunkt og utviklet et felles ståsted for teamet. Det har gitt et godt utgangspunkt for høyere psykologisk trygghet.

5.0 DISKUSJON

Funnene vi avdekket i analysen danner grunnlag for det vi vil drøfte opp mot tidligere forskning, teori og implikasjoner for praksis. Disse funnene mener vi er særlig relevant og kan bidra med ny innsikt både for barnehagenes lederteam og andre team. Funnene som er gjort omhandler lederteam i kommunale barnehager, tilbakemeldingskulturen og trygghetens paradoks. Helt avslutningsvis vil vi oppsummere funnene våre.

5.1 Lederteam i kommunale barnehager

Vi har undersøkt to lederteam med teamkontrakt og to lederteam uten teamkontrakt. Tilfeldigheter viste at lederteamene uten teamkontrakt også var kommunale barnehager, mens de med teamkontakt var private barnehager. I drøftingen av dette funnet vil lederteamene uten teamkontrakt også omtales som kommunale lederteam.

I metodekapittelet viser SSB sine nøkkeltall at i 2020 var det registrert 5620 barnehager i Norge. Vår studie representerer 4 av disse 5620 barnehagene. Det tilsier at vi har et begrenset utvalg og kan bare spekulere på generaliserbar og statistisk validitet.

Med alle mulige forbehold om at funnene vi har gjort i analysen skulle være representativ for kommunale barnehager, stiller vi spørsmål til om kommunale barnehager bør øke søkelyset på lederteam i barnehagene?

Barnehager får flere oppgaver og komplekse saker som skal løses uten tilførsel av flere ressurser, og skal ha likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager. I følge Edmondson (2012) sin forskning er det nettopp under slike forhold at psykologisk trygghet har sin styrke, da den kan bidra til at teamet leverer bedre resultater. Barnehagene skal ivareta barns behov for omsorg, lek og læring, samt fremme danning som grunnlag for allsidig utvikling. I tillegg til dette skal barnehagene blant annet implementere nye handlingsplaner, drive utviklingsarbeid, sørge for riktige ressurser, tilrettelegge for spesialpedagogisk tilbud, avdekke vold og overgrep, forebygge og avdekke krenkelser, veilede og alt ettersom. Arbeidsmengden er stor, og arbeidsoppgavene blir bare mer komplekse. Til tross for dette bekrefter de kommunale lederteamene i vårt studie at de ikke jobber som et team. Teorien bak team er at de opprettes når arbeidsoppgavene blir for komplekse til å løses på egenhånd, men det er ikke tilfelle i disse to kommunale lederteamene. Hvis ikke alle teammedlemmene er klar over hensikten med teamet sitt eller i det hele tatt er klar over at de tilhører et team, så

vil det bli vanskelig å utnytte hverandres ressurser og man bruker ikke teamet til full utnyttelse (Broch-Haukedal, 2017). Det fremstår som om de kommunale lederteamene ikke mener at disse oppgavene er egnet for teamarbeid (Hackman, 1990) og at det er derfor de ikke jobber samlet som team for å løse dem.

Begge de kommunale lederteamene, som også var de to teamene uten teamkontrakt, manglet felles mål. De hadde ikke avklart roller, forventninger eller arbeidsoppgaver og det var ujevn deltakelse hos teammedlemmene. Teamteorien sier at team skal sees på som organisasjonens byggesteiner, for det er der vi definerer hvorfor og hvordan vi skal oppnå målene for organisasjonen (Aasen, 2018). Lederne fra teamene uten teamkontrakt hadde ikke definert sine lederteam som team, de hadde aldri brukt den betegnelsen og ikke tenkt på seg selv som et team. Deres ordlyd var «pedlegergruppen». Hva gjør det med organisasjonens mål når de ikke ser seg selv som et team?

Det oppfattes som de kommunale lederteamene ikke har tatt hensyn til teamteorien om hvilke elementer som må være på plass, for at et team skal lykkes med sine oppgaver (Bang & Midelfart, 2019). Disse teamene var likevel tydelig på at de hadde en klar ledelse med omsorgsfulle teamledere (Hackman, 1990). Teorien sier at relasjonsorienterte ledere oppnår mer med tilfredse medarbeidere, som blir da effektive og når målene sine. Det kan da tenkes at teamleder med sin lederstil bidrog til at hvert enkelt teammedlem oppnådde egne mål for sin avdeling, men hadde ikke et kollektivt teamarbeid i lederteamet. Det er teamleders sitt ansvar å sette konkrete mål for teamet, ha en strukturert prosess og kan bruke sin gjennomslagskraft som leder for å oppnå dette.

Ut ifra hva informantene fortalte, møtes teammedlemmene kun på ledermøtene og gikk hver til sitt etterpå. De hadde ingen felles mål eller oppgaver som skulle løses. Et lederteam blir omtalt som en organisasjon i miniatyr og det er lederteamet som skal sette retning for organisasjonen. For å sikre et likeverdig tilbud med høy kvalitet på hver avdeling i en barnehage bør man samarbeide i lederteamet ved å utnytte hverandres ressurser. Dette kan lederteamet få til med å etablere felles mål, etablere normer og forventninger for hvordan de ulike arbeidsoppgavene løses. Hvis ikke kan man tenke seg til at det blir flere «barnehager» i en barnehage og kvaliteten vil muligens variere fra hver avdeling, siden det ikke er etablert felles mål og samarbeid om hvordan virksomheten skal løse oppgavene. Det vil da være flaks for barna om de blir plassert i en avdeling med avdelingsteam som leverer høy kvalitet eller om barna er uheldige og havner i en avdeling som ikke opprettholder like høy kvalitet.

Et lederteam i barnehagen som består av leder for barnehagen og pedagogiske ledere møtes gjerne en time eller mer hver uke til et pedagogisk ledermøte for å utveksle informasjon, drøfter saker og planlegge videre drift. Møtevirksomheten fører til at pedagogisk leder har fravær fra avdelingen med barna uten at noen ressurser erstatter fraværet i dette tidsrommet. Møtetid må sees som en knapphetsressurs. Organiseringen og gjennomføringen av ledermøter er stort sett lik i de fleste barnehager da rammer og ressurser er likt fordelt, men likevel er det noen lederteam som oppnår bedre resultater enn andre. I teamkontrakten diskuteres og etableres spilleregler for møtevirksomhet, hvor teammedlemmene for eksempel blir enige om at agendaen skal sendes ut god tid i forveien. Alle møter forberedt, er presise, ingen forstyrrelser og medlemmene holder seg til sakene for å ha et produktivt og effektivt møte. Med begrenset tid for å møtes må innholdet i møte være godt planlagt, slik at det kan gi resultater for barnehagen. Lederteamene bør ha diskutert hva som er gode rammer for et godt møte, slik at de kan skape merverdi med å være produktive og effektive, og nå målene for virksomheten (Bang & Midelfart, 2019). En teamkontrakt kan bidra til nettopp dette.

Prestasjonene i lederteamet avhenger mye av hvordan teamet ledes (Aasen, 2018). Lederteamene med teamkontrakt arbeidet målrettet og effektivt ved å ha etablert et godt team ved hjelp av ledelse gjennom teamkontrakten, og oppfylte alle kravene til hva som definerer et team. Spørsmålet er da om lederteamene uten teamkontrakt kunne oppnådd mer med teamene sine hvis de hadde diskutert «hvordan de vil ha det i teamet». Ved hjelp av teamkontrakten kunne de jobbet mer systematisk og strukturert teamarbeidet sitt.

Vi kan ikke si i hvilken grad de barnehagene vi har undersøkt er representative for alle norske barnehager, men vi lurer på om det er slik at kommunale barnehager ikke er like opptatt av lederteamet sin fungering og hvilken merverdi de kan skape som de private barnehagene. Videre kan vi spekulere på hvorfor det er slik? Har private barnehager over tid hatt mer konkurransefokus og av den grunn hatt mer søkelys på effektive løsninger? Dette tenker vi kunne vært interessant og forsket videre på.

5.2 Tilbakemeldingskultur for bedre resultatoppnåelse

I innledningen av vår oppgave pekte vi på samfunnsmandatet til barnehager som reguleres av barnehageloven (2005) og rammeplanen (2017) for barnehager. Barnehageloven og

rammeplanen setter de overordnede målene, men teamleder må lede og skape en felles forståelse av hvordan barnehagen skal nå målene sine gjennom arbeidsmetoder og et felles innhold (Aasen, 2018). Når nye endringer pålegges er det av betydning at teamleder sammen med lederteamet sørger for implementering i hele organisasjonen og da kan vi spørre om barnehagen har en egnet strategi for å nå overordnede mål?

Eksempelvis fikk barnehageloven en endring fra 01.01.2021 som blant annet omhandler psykososialt barnehagemiljø. Med de nye endringene i barnehageloven har barnehagen et lovkrav om å gi barn et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø. Loven er endret, men tematikken er kjent praksis over flere år i barnehagene. Det er alltid et voksenansvar å justere sin væremåte slik at barnas behov blir ivaretatt. Nå er det et lovkrav om å gi barna trygge og gode rammer, hindre krenkelsers og danne godt grunnlag for allsidig utvikling. Et viktig moment fra den nye loven er at personalet i barnehagen pålegges å gi tilbakemeldinger om de oppdager at en kollega krenker et barn. Det kan dreie seg om at en voksen definerer et barn negativt, unnlater å gi de støttende rammer som trengs eller fysisk eller verbalt trår over grenser. I utgangspunktet er det ikke sikkert at alle i teamet har samme forståelse for hva krenkelsers innebærer og ulike praksiser kan forekomme. Da er vi igjen inne på tilbakemeldingskulturen som finnes i teamene.

I de teamene som Edmondson forsket på, var teamene med høy psykologisk trygghet mer lærende og effektive, med engasjerte folk som faktisk rapporterte flere feil og avvik enn team som skåret lavere på psykologisk trygghet (Edmondson, 2012). Hvis vi velger å se dette opp imot de nye endringene i barnehageloven om barns krav om et trygt og barnehagemiljø, er det essensielt å kunne gi hverandre tilbakemelding på utførelse av arbeid. De nye paragrafene i lovverket krever at vi gir tilbakemelding og helst en varslings hvis en kollega krenker et barn. For å unngå å havne dit, bør vi arbeide forebyggende med å forbedre egen praksis ved å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger som korrigerer utførelse av arbeidet. To av teamene vi har forsket på, har gjennom teamkontrakten utarbeidet felles regler for hvordan de skal gi og motta tilbakemeldinger til hverandre. Med det åpner de opp for en kultur der det er greit å rapportere feil og avvik, deretter lære av feilene og endre adferd. Dette harmonerer godt med det teorien sier om at dersom man skal bli god på å oppdage det som ikke fungerer og forbedre det, trenger man en velfungerende tilbakemeldingskultur, som har toleranse for at det påpekes ting som ikke fungerer og diskuterer det (Bang & Midelfart, 2019). Vi tenker det kan gi en kortere vei frem til mål som

i denne sammenheng omhandler å få barnehagen fri for krenkelser. Lederteam trenger en god tilbakemeldingskultur og gode rammer for å håndtere uenigheter og konflikter.

Teamleder i det ene teamet med teamkontrakt har bevisst over tid arbeidet for å få en god tilbakemeldingskultur i teamet. Hun hevder at det har bidratt til at det er forståelse for at det er bra å være uenige og at uenigheter kan bidra til en positiv utvikling for barnehagen.

Teamene med teamkontrakt har nedskrevet rammer for hvordan de skal bidra til at uenigheter fører til produktive diskusjoner og hva de skal gjøre hvis konflikter oppstår. I et team med høy grad av psykologisk trygghet er det et mål at i saker med uenighet, skal man klarer å skille mellom sak og person. Medlem i team med teamkontrakt uttrykte bevissthet rundt det å snakke med rolig tone og kunne se flere sider av en sak på tross av uenighet, og at selv i situasjoner med konflikt skal det skal være bra for alle. Funnene våre knyttet til dette samsvarer godt med det Edmondson (2012) sier om psykologisk trygghet som støtter produktiv konflikt, læring av feil og fremmer innovasjon. Teamene uten teamkontrakt hadde ikke satt rammer som skulle hindre at uenigheter endte med personangrep, og lederne her måtte ofte gripe inn og avslutte hemmende diskusjoner. En kan derfor undre på om det er vanskeligere å gi kritiske tilbakemeldinger i disse teamene.

I funnene våre fant vi at mange opplevde at tilbakemeldinger var særlig vanskelig når det gikk på person, men ikke like vanskelig når det gikk på sak og tema. Et paradoks i akkurat denne settingen er at det er vanskelig å påpeke overfor en kollega at de gjør feil når de påpeker feil hos et barn. Med andre ord, det er lettere å kritisere barn enn voksne. Hvert individ er følsomt for kritikk. Å innrømme å ha feilet eller «ta» en kollega i å feile på et så ømtålig tema som krenkelse av et barn kan oppleves spesielt sårbar, men det er desto viktigere.

Å innrømme feil kan sammenstilles med det å vise seg sårbar. Det er derfor vesentlig, slik teorien om psykologisk trygghet sier, å fjerne hindringer som står i veien for å innrømme feil uten å uroe seg for at en blir ydmyket eller latterliggjort. Teamleder i det ene teamet med teamkontrakt uttalte: «Jeg tror at som leder må vi være den første til å bane vei for å gjøre de tingene der, og da kommer de andre etter». Teammedlemmer ser ofte til hva teamleder gjør, og det har en modellerende effekt (Bang & Midelfart, 2019). Lederen i det andre teamet med teamkontrakt så på det med å dele sårbarhet som å vise seg som et ekte menneske, selv om en er leder. Teamene uten teamkontrakt opplyste at de i langt mindre grad våget å dele

sårbarhet i lederteamet enn teamene med teamkontrakt. Kulturen som kjennetegner barnehagen for håndtering av sårbare hendelser, blir av betydning.

Hvis vi ser på endringer i barnehageloven som er trukket frem som eksempel, har leder i en barnehage et stort ansvar, enten man er styrer eller pedagogisk leder, med å sørge for at barna har et trygt og godt barnehagemiljø. Derav er det viktig med en god tilbakemeldingskultur i teamet, slik at man kan forbedre seg og lære av sine feil. Å gi konstruktive tilbakemeldinger oppleves utfordrende for mange, av frykt for at det vil ødelegge den gode stemningen i teamet, og da unngår flere å gi de nødvendige tilbakemeldingene. Det er kanskje derfor det er lettere å kritisere et barn, for det går ikke ut over den kollegiale stemningen. Likevel, frykt for å ødelegge harmonien i teamet skal ikke hindre oss i å etterleve de overordnede målene som er gitt i lovverket og sørge for at barna har et trygt og godt barnehagemiljø å utvikle seg i.

Barnehager er kunnskapssensitive og skal være lærende organisasjoner og har derfor særlig nytte av et klima der det er rom for tilbakemeldinger, diskusjoner og deling av gode og mindre gode erfaringer. Edmondson & Lei (2014) hevder at psykologisk trygghet har vist seg å være særlig relevant for læring i organisasjoner. I våre funn har vi sett at det er forskjell på teamene med og uten teamkontrakt i forhold til både å sette seg mål og måloppnåelse. Vi tenker at det kan få konsekvenser for i hvilke grad barnehagen blir faglig oppdatert og kompetent til å opprettholde eller oppnå kvalitet i barnehagen. Funnene våre viser at teamene uten teamkontrakt hadde lavere deltakelse fra medlemmer og det pekes på at enkelte tar så mye plass at andre enten melder seg ut eller ikke tør å bidra. Det «gode rommet for diskusjoner» synes her å være mindre. Vi tenker derfor at teamene med teamkontrakt har en bedre strategi for å nå sine overordnede mål.

5.3 Trygghetens paradoks

Vi har i denne oppgaven valgt en positiv vinkling til temaet psykologisk trygghet og teamkontrakt, og i hovedsak søkt etter informasjon og funn som kan bekrefte at dette er gode ting. Sverdrup & Jones (2020- nåtid) beskriver at «Psykologisk trygghet innebærer å føle seg fri til å si det en mener og tørre å ta den sosiale risikoen samarbeid kan medføre, som å komme med innspill vel vitende om at det kan bli gjort narr av». Hensikten synes å være god, men kan teamkontrakt og psykologisk trygghet misbrukes? Kan denne friheten

oppleves som om det er fritt spillerom der den enkelte kan si hva som helst, når som helst og om hvem som helst?

I arbeidet med å skape psykologisk trygghet er det tenkelig at enkelte teammedlemmer gjennom språk og holdning uttrykker kritisk sinnelag overfor andre i gruppen. Personer som med negativ fremtoning og væremåte, vanskeliggjør samarbeidet i teamet og bidrar til uvennskap og stagnering. For med teamkontrakten i hånden kan de som vet «bedre» enn alle andre, krangler og snakker nedsettende om sine medarbeidere, argumentere med at dette er den friheten de er blitt enige om. I teorien kan feil personer bruke teamkontrakten til å trykke ned andre i teamet. Om så er tilfelle, da er det ikke lengre trygt. Ærlighet er en god ting, men ikke alt som er sant skal sies. I ett av teamene vi undersøkte ble det pekt på enkeltmedlemmer som var så sterk i sine føringer at det ble vanskelig for andre å si sin mening. Selve poenget med psykologisk trygghet slik vi har vist til gjennom teorien, er at det er arbeidsklimaet eller gruppekulturen er det som skal være avgjørende (Bang & Midelfart, 2019). Rammene som settes gjennom en teamkontrakt fritar ikke teammedlem fra å justere seg til sine teamkollegaer, veksle mellom å lytte, anerkjenne andres bidrag og ta ordet. Den enkelte må evne å både gi og ta imot tilbakemeldinger og enhver må ha nok sosial kompetanse til å kunne dele plassen i teamet med de andre. Om arbeidsmiljøet blir for kritisk kan konsekvensene bli negative for teamet og enkelte gir opp, slik det ble beskrevet i case en. Enkeltmedlemmer vil ta mindre risiko med for eksempel å frembringe nye ideer og heller innta en mer konform rolle og innordne seg etter de andre (Schei & Sverdrup, 2019).

Vi må også ha et kritisk blikk for om det kan bli for trygt i teamet, slik at god stemning, positive følelser og harmonisyn tar overhånd (Schei & Sverdrup, 2019). Som den ene informanten sier: «Jeg føler trygghet, .. ja det er en trygghet der, ja, mye raushet og, mye smil og varme da, som gjør det godt». Om tryggheten bli hovedfokuset og selve målet, kan blikket fjernes fra teamets egentlige oppgaver. Psykologisk trygghet er ikke et mål i seg selv, men et middel for at teamet oppnår gode resultater og prestasjoner. Det må være rom for uenighet og konstruktive konflikter.

I team preget av høy grad av psykologisk trygghet er det høyere takhøyde for at man kan gjøre feil (Edmondson & Lei, 2014). Men der igjen, det må være grenser for hvor mange og hvilke typer feil som kan begås. Barnehagene er innordnet under et lovverk og

teammedlemmer skal ikke gis friere tøylar enn loven gir, for å oppnå psykologisk trygghet. Kravene til prestasjoner må ikke senkes.

Psykologisk trygghet fremholdes som viktig også med tanke på å vise sårbarhet (Brown, 2014). Ene teamet uten teamkontrakt var opptatt av å skille mellom sårbarhet som skyldes private ting og sårbarhet i jobbsammenheng og en av dem uttalte: «Du skal ikke sitte og grine på et teammøte, det synes jeg ikke. Når du er på jobb, så er du på jobb». En av fallgruvane i arbeidet med å oppnå psykologisk trygghet kan være hvis lederteamet blir en «søppelplass» for personlige «ondter» og problemer, mens faglighet og utvikling nedprioriteres. Teamkontrakten bør inneholde en systematisk plan som har til hensikt å skape merverdi for organisasjonen og samtidig bidra til å rydde vekk elementer som ikke hører hjemme i ledermøtet (Mathieu & Rapp, 2009). Det er av betydning at leder tilstreber å styre arbeidet og hindre avsporinger. Prestasjonene i lederteamet avhenger mye av hvordan teamet ledes, for teamlederen besitter ofte mer makt og kan påvirke de andre teammedlemmene i større grad.

I teoridelen kommer vi også inn på at det kan være hemmende for leder å skulle ta hensyn til alles mulighet for å si sin mening, samtidig som man skal sikre en hensiktsmessig tidsbruk i arbeidet. Om lederteamet skal bruke tid på alle innspill og ideer som kommer må møtetiden utvides noe. Det vil da gå ut over det som er barnehagens oppdrag, som er å ha fagpersonalet til stede med barna og sikre trygge gode rammer.

Om teamkontrakt er et godt verktøy, kommer an på om den blir brukt riktig. Ved misbruk bør man stoppe opp og evaluere om den fungerer hensiktsmessig.

6.0 KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi hatt fokus på etablerte lederteam i barnehager og hva de trenger for å fungere best mulig. Vi har blant annet tatt utgangspunkt i Amy Edmondson sin forskning gjennom over 20 år, som viser til at høy psykologisk trygghet gir de beste teamene. I team preget av høy psykologisk trygghet våger medlemmene å ta mellommenneskelig risiko, som å komme med forslag, spørre om hjelp eller innrømme feil. De gjør ikke flere feil, men rapporterer om feil og får muligheter for forbedringer, uten frykt for å bli ydmyket eller straffet og det resulterer i at virksomheten forbedrer sitt produkt og utvikler seg positivt.

6.1 Effekten av teamkontrakt

I utarbeidelsen av oppgaven har vi hatt med oss tanken om at teamkontrakt er den enkeltfaktoren som har størst betydning for å utvikle av psykologisk trygghet i team. Tidligere forskning rundt teamkontrakt er knyttet til teamets etableringsfase, mens vi er opptatt av team som har vært etablert over tid. Vi startet derfor med problemsstillingen:

«Kan en teamkontrakt bedre psykologisk trygghet i allerede etablerte team?»

Vi har utført undersøkelser i fire barnehager med etablerte lederteam, der to av lederteamene har teamkontrakt og to lederteam er uten teamkontrakt og har sammenlignet resultatene mellom dem. Vi fant store forskjeller på teamene med og uten teamkontrakt. Gjennom hovedfunnene våre har vi fått bekreftelse på det teorien sier om hva som skal til for at et team lykkes. Forskjellene er knyttet til både teamenes fungering og psykologisk trygghet, og det går i favør av teamene med teamkontrakt. Teamene med teamkontrakt hadde klarere ledelse, klarere mål, større deltakelse fra alle medlemmer og avklarte roller i teamet. Teamene med teamkontrakt rapporterte også at de i større grad nådde de målene de hadde satt seg og opplevde seg selv som vellykkede. Men, kan vi av den grunn fastslå at det var teamkontrakten som hadde bedret den psykologiske tryggheten i de allerede etablerte teamene?

Vårt svar er ja. Vi ser at effekten av teamkontrakt kan bedre den psykologiske tryggheten, også i etablerte team. Teamene med teamkontrakt har i tillegg til teamkontrakt innført andre positivt forsterkende tiltak, men gjennom teamkontrakten hadde teamene blitt enig om felles mål å jobbe mot. Teamene hadde innarbeidet en tilbakemeldingskultur, der det å rapportere om feil og avvik gav grunnlag for læring. Diskusjonene i forbindelse med teamkontrakten

førte til sterkere relasjoner mellom teammedlemmene og sammenlignet med teamene uten kontrakt var de mer trygge.

Teamene uten teamkontrakt hadde ikke hatt disse diskusjonene. De manglet felles mål og avklarte roller. Medlemmer deltok ikke i henhold til forventninger og de opplevde ikke å nå målene sine. Dette harmonerer med det teamteorien sier om hvorfor så mange team mislykkes, nemlig manglende målavklaring, manglende rolleavklaring og manglende forventningsavklaring. Dette er sentrale elementer som kan avklares gjennom en teamkontrakt.

Uttalte teamnormer medfører en lagfølelse og inviterer teammedlemmene til å være komfortable med å være seg selv, vise sårbarhet, si sine meninger og samtidig holde et faglig søkelys på arbeidet som skal bli utført (Bang & Midelfart, 2019). En av våre informanter understreket at selv om teamet hadde jobbet sammen i lang tid så tenkte de ikke likt automatisk. Gjennom arbeid med teamkontrakten hørte på hverandres synspunkt og kunne de utvikle et felles ståsted. De uttrykke at det gav mer respekt for hverandre.

Et sentralt funn fra tidligere forskning er at teamene må prioritere å sette av tid til å finne ut hvordan de vil ha det i teamet. Teamet må tillate seg å være ineffektive med å bruke tid på å etablere en teamkontrakt, som gir mer strukturert og systematisk teamarbeid. Bare slik kan de bli et effektivt lederteam (Sverdrup & Jones, 2020-nåtid). Når psykologisk trygghet bidrar til at teammedlemmene er komfortable med å være seg selv i teamet, bruker de lite eller ingen energi på hva andre synes om dem. Det frigjør kapasitet til å levere gode prestasjoner og resultater som skaper merverdi for organisasjonen.

6.2 Implikasjoner

I vårt forskningsarbeid var teamene med teamkontrakt private, mens teamene uten teamkontrakt var kommunale. Dette kan være en tilfeldighet, men om det er slik i større utstrekning mener vi de kommunale barnehagene bør øke sin kunnskap om team og teamarbeid. Det kunne ført til mer målrettet og effektivt lederteam i barnehagen og teamkontrakten kunne vært et godt verktøy til nettopp dette arbeidet.

I eksempelet vårt om innføring av ny lovendring, viser vi til at et trygt og godt rammeverk gitt gjennom teamkontrakt, kan gi en konstruktiv tilbakemeldingskultur med kortere vei frem

til mål og bedre resultatoppnåelse. Uttalte avtaler om at konstruktive konflikter er godt for utviklingen til barnehagen, kan gi trygghet og mot til å si fra når man skal.

Teamkontrakt og psykologisk trygghet kan misbrukes av enkeltmedlemmer om det ikke brukes rett. Overdrevent søkelys på trygghet og harmoni kan bli en snublestein for teamet om man lar psykologisk trygghet bli målet og ikke et middel for å oppnå mer effektive team. Leder må være oppmerksom på fallgruvene som kan oppstå og lede teamet i rett retning, selv med teamkontrakt og psykologisk trygghet.

6.3 Videre forskning

Opp mot videre forskningen har vi sett på tre ulike problemstillinger vi vil belyse og som vi mener kunne vært interessant å undersøke videre.

6.3.1 Privat vs. kommunalt

Det er et mål at alle barn skal få likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet uavhengig av hvilken barnehage de går i. Der er vi ikke kommet helt enda, som blant annet de årlige brukerundersøkelsene fra Basil (Innrapporteringer for barnehager) kan bekrefte. Det hadde vært interessant med en kvantitativ studie på private og kommunale lederteam, for å se om forskjellene vi oppdaget om teamledelse er reelle, og om det har en sammenheng med kvaliteten på barnehagene. Er det grunnlag for å si at kommunale barnehager prioriterer lederteamet mindre enn de private?

6.3.2 Er private barnehager mer strategiske?

Færre barn fødes i Norge og flere steder er det overkapasitet på barnehageplasser. De siste årene er barnehagen blitt mer utsatt for konkurranse for å fylle opp ledige barnehageplasser. Foreldrene får ofte innvilget førstevalget sitt på barnehageplassen. Private og kommunale barnehager reduseres og noen har sett seg nødt til å legge ned, men kommunalt ansatte er i stor grad sikret jobb en annen plass i kommunen. Private barnehager har derimot måttet ta større grep for fortsatt være en aktuell aktør for sine brukere, altså foreldregruppen. Det betyr gjerne at noen private barnehager er blitt mer kvalitets- og resultatorienterte? Redusert belegg i barnehagen gir dårlig fortjeneste og ansatte mister jobbene sine. Vi ser derfor at det

kunne vært interessant å forske mer på om private barnehager har jobbet strategisk med teamledelse i lederteamene sine for å bli mer resultatorientert.

6.3.3 Leders kompetansenivå

Kunnskapsdepartementet har gjennom sin strategiplan: «Kompetanse for fremtidens barnehager» lagt særlig vekt på kompetanseheving for barnehagepersonale og ledere spesielt. I etterkant har vi tenkt at vi burde stilt spørsmål om utdanningsnivået til lederne i barnehagene. Dette var ikke et spørsmål vi hadde med i intervjuguidenten vår, men det kom likevel frem at lederne i barnehagene med teamkontrakt hadde Master i ledelse. Vi vet ikke noe om lederens utdanningsnivå i barnehagene uten teamkontrakt. Rekkefølgen på intervjuene våre gjorde at denne informasjonen først kom frem i de siste intervjuene. Dette er en variabel vi ikke har tatt høyde for i dette studiet, men i videre forskning kunne det vært interessant å belyse leders utdanningsnivå opp mot resultat i barnehagen.

6.4 Metodiske begrensninger

Selv om vi vurderer at vår case-studie med deduktiv tilnærming besvarer vår problemstilling, så har metoden sine svakheter. Vi har utført kvalitative undersøkelser der hensikten har vært å sammenligne case med og uten teamkontrakt og se om de med teamkontrakt i samsvar med teorien har høyere psykologisk trygghet og presterer bedre. En svakhet ved metoden er i hvilken grad våre caser er representative ettersom vi har gjort et klart strategisk utvalg, for å finne case som passer med det vi vil undersøke. Utvalget av barnehager med teamkontrakt er nokså lite, og grunnlaget for konklusjoner kan ha begrensninger i forhold til generelt grunnlag. Fire caser er i minste laget for å trekke klare slutninger.

LITTERATURLISTE

- Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Bang, H. & Midelfart, N. T (2019). *Effektive ledergrupper* (2.utgave). Gyldendal Norsk Forlag.
- Barnehageloven. (2005) Lov om barnehager (LOV-2005-06-17-64). Lovdata. [Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Lovdata](#).
- Brochs-haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Brown, B. (2014). *Uperfekt - våg å vise hvem du er*. Cappelen Damm.
- Burke, S., Stagi, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M., (2006). What Type of Leader Behaviors Are Functional in Teams? A Meta Analysis. *The Leadership Quarterly* 17(3) s. 288-307. DOI:[10.1016/j.leaqua.2006.02.007](#)
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utgave). Gyldendal Norsk Forlag.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, 2009(2) s.350-383. <http://www.jstor.org/stable/2666999?origin=JSTOR-pdf>
- Edmondson, A.C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Pfeiffer Wiley.
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014) Psychological Safety: *The History, Renaissance, and Future of an Inter-Personal Construct*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014 (1) s. 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eikerapen, T.Å.(Programleder). (2021, 26.mars). Hvor lei er du av psykologisk trygghet?med Bård Fyhn. (Audio podkast episode). *Lederpodden*. Execu. [Hvor lei er du av psykologisk trygghet? Med Bård Fyhn – Lederpodden – Norske Podcaster \(norske-podcaster.com\)](#)
- Forskningsmetode. *Store norske leksikon/Samfunn/ Samfunnsfag*. [Forskningsmetode – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Fyhn, B. (2020, 7.februar). Hvordan bygge psykologisk trygghet i team – del I. *Velkommen til gruppetenkerne*. [Hvordan bygge psykologisk trygghet i team – del I – Velkommen til gruppetenkerne – en blogg om team og ledelse](#)
- Fyhn, B. (2020, 23.oktober). Å lede et trygt team. *Velkommen til gruppetenkerne*. [Å lede et trygt team – Velkommen til gruppetenkerne – en blogg om team og ledelse](#).

-
- Gentikow, B. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer?* (1.utgave). IJ-forlaget.
 - Gotvassli, K. Å. (2017). *Ledelse av en lærende barnehage*. Nord Universitet, (2017). [Ledelse av en lærende barnehage \(utdanningsforskning.no\)](http://www.ledelse.no)
 - Hjertø, K.B., (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
 - Holme, I.M. og Solvang, B. K. (1991). *Metodevalg og Metodebruk*, Tano Aschehoug.
 - Jacobsen, D.I., (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS.
 - Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utgave). Abstrakt forlag.
 - Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utgave). Abstrakt forlag.
 - Kunnskapsdepartementet (2018) *Kompetanse for fremtidens barnehage*. Regjeringen.no. [Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022 \(regjeringen.no\)](http://www.regjeringen.no)
 - Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
 - Mathieu & Rapp (2009). *Laying the foundation for successful team performance trajectories*. American Psychological Association.
 - Norsk Utenrikspolitisk Institutt. Komparativ metode. Nupi.no. [Komparativ metode - Landingsside | NUPI](http://www.nupi.no)
 - Paulsen, J. M. (2019). *Strategisk skoleledelse*. Fagbokforlaget.
 - Personopplysningsloven (2018). Lov om behandling av personopplysninger (LOV-2018-06-15-38). Lovdata. [Lov om behandling av personopplysninger \(personopplysningsloven\) - Lovdata](http://lovdata.no)
 - Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5.utgave). Pearson Education Limited.
 - Schei, V. & Sverdrup, T. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2011(6) s. 67-72. [Når kreative team mangler kreativitet - Magma](http://www.magma.no)
 - Schei, V. & Sverdrup, T. (2019). Start smart. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2019 (2), s.29-39. [Start smart - Magma](http://www.magma.no)

-
- Schei, V., Sverdrup, T. E, Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften Artikkel. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2020 (4) s. 73-83.
[Effektive team: Fant Google oppskriften? - Magma](#)
 - Slinning, E. (2017). *Ledergruppen: Fra meg og mitt til vi og vårt*. Kommuneforlaget.
 - Sverdrup, T., & Jones, M., (Programledere). (2020, 4.mai). Psykologisk trygghet med Kristine Laugen og Bård Fyhn (Audio podkast episode). *Ledertaffel- NHHs podkast om ledelse*. [5: Psykologisk trygghet, med Kristine Laugen og Bård Fyhn by Ledertaffel - NHHs podcast om ledelse | Free Listening on SoundCloud](#)
 - Understand team effectiveness. *re:Work with Google*. [re:Work](#)
 - Utdanningsdirektoratet (2017, 01.august). *Rammeplan for barnehage*. Udir.no.
[Rammeplan for barnehagen \(udir.no\)](#)
 - Vitenskapelig metode. (Oppdatert 2018, 1.november). *Enkel figur av stegene i hypotetisk deduktiv metode*. Wikipedia. Hentet 02.februar 2021 fra [Hypotetisk-deduktiv metode – Wikipedia](#)

Vedlegg 1. Deltakelse i forskningsprosjekt

Deltakelse i forskningsprosjekt

Betydningen av teamkontrakter for psykologisk trygghet i team

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om teamkontrakter bedrer psykologisk trygghet i etablerte team. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for forskningen og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to masterstudenter ved NHH, studiet for utdanningsledelse. Vi jobber begge med barnehageledelse og vil undersøke hva som kan bedre team i barnehager. Vi ønsker å undersøke/forske på etablering av team. Er det psykologisk trygghet i teamene? Hva skjer med den psykologiske tryggheten i barnehager som har teamkontrakt i allerede etablerte team?

Kan teamkontrakt bedre psykologisk trygghet i allerede etablerte team?

Svarene vi innhenter skal brukes i masteroppgaven vår.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole (NHH) er ansvarlig for forskningen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har gjort et strategisk utvalg for å finne informanter til vår masteroppgave. Vi ønsker å se etter forskjeller hos team som bruker teamkontrakter og team som ikke bruker teamkontrakter. Vi har et 50/50 utvalg basert bruk av teamkontrakt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre intervju med informanter basert på et spørreskjema vi har utarbeidet. Vi vil ta notater underveis og gjøre opptak. Opptak vil bli transkribert, anonymisert og slettet.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørsmål om emnet. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om team, samarbeid og relasjoner i teamet og oppstartsaktivitet i teamet. Noen svar rangeres i et skjema. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Svarene vi får vil bare være tilgjengelig for Hilde Sundnes, Hanne Lindanger og vår veileder Torstein Nesheim ved NHH.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert. I masteroppgaven kan anonymiserte uttalelser fra informantene leses.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når forskningen avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ved godkjenning av oppgave i juni 2021.

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 opplysningen
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- 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 Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i denne forskningen er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studiet eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Masterstudenter Hilde Sundnes og Hanne Lindanger eller veileder Torstein Nesheim ved NHH.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av forskningen 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

Torstein Nesheim

Veileder

Hilde Sundnes

Hanne Lindanger

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningen ***Kan teamkontrakt bedre psykologisk trygghet i allerede etablerte team?*** og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i digitalt intervju på Teams

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til forskningen er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2. Intervjuguide

Intervjuguide om psykologisk trygghet i team

- *Kan teamkontrakt bedre den psykologiske tryggheten i allerede etablerte team?*

Intervjuguide første runde

- Konfidensialitet, anonymitet, informasjonsskriv og samtykkeerklæring, samt samtykke til å ta samtalen opp på bånd.
- Varighet (45 minutter).
- Fortelle kort om prosjektet og planen fremover.
- Mulighet til å stille spørsmål underveis og etter intervju.

Bakgrunnsinformasjon om informant:

1. Vil du fortelle kort om din stilling, ansiennitet, erfaring fra team, hvor lenge har du vært medlem i dette teamet?

Spørsmål knyttet til lederteam og teamteori:

1. Hvem er med i lederteamet?
2. Har det vært noen endringer i teamet? F.eks utskiftning av teammedlemmer, spesielle hendelser som har preget teamet etc.
3. Hvordan vil du beskrive lederteamet?
4. Har dere klart mål for teamet?
5. Har dere definert hva som er hovedhensikten til lederteamet?
6. Hva er teamleders oppgaver?
7. Er arbeidsoppgaver- og roller klar fordelt mellom teammedlemmene?
8. Er det uttalt hvilke forventninger teammedlemmene har til hverandre?
9. Bidrar alle i teamet i tråd med forventninger?
10. Snakker alle like mye på teammøtene? Hvem snakker mest?
11. Samhandler teamet på en måte som utnytter ressursene til teammedlemmene?
12. Opplever du at de andre i teamet trenger deg?

Teamkontrakt:

1. Har dere teamkontrakt?
 - Hvis Ja- Hvordan laget dere denne? fortell om prosessen. Hvem tok initiativ til dette? Hvor lenge har dere hatt den? Er den evaluert?

-
- Hvis Nei- Har dere gjort noen tiltak/ benytte virkemiddel for å påvirke samarbeidsklime i teamet? Hvis ja- fortell mer om det.

Psykologisk trygghet

Spørsmål knyttet til psykologisk trygghet i team- med utgangspunkt i syv punkter for fordeler med psykologisk trygghet i team:

1. Kjenner du til begrepet psykologisk trygghet?

Hvis ja:

- Kan du beskrive psykologisk trygghet i korte trekk?
- Hvordan opplever du psykologisk trygghet?
- Hvordan bidrar du til psykologisk trygghet?
- Hvilket fokus har din leder på psykologisk trygghet?
- Hvordan vil du beskrive den psykologiske tryggheten i ditt lederteam?

1.Oppfordrer til å si sin mening

Psykologisk trygghet demper bekymring for andres reaksjoner på atferd eller handlinger som har potensial til å oppleves som pinlig.

1. Opplever du tillit fra teamet?
2. Oppfordres du til å si din mening?
3. Kjenner du deg trygg nok til å si din mening?
4. Kan du si noe om hvordan gi og ta tilbakemeldinger/kritikk?

2. Muliggjør klarhet i tankene

Når hjernen aktiveres av frykt, har den redusert kapasitet for kreativ og analytisk tenkning.

1. Er det god relasjon mellom medlemmene i teamet?
2. Kan du si noe om samarbeidsklimaet i teamet?
3. Kjenner du noen ganger på frykt for andre i teamet?
4. Har Covid- 19 påvirket samarbeidsklimaet? Hvordan?

3.Støtter produktiv konflikt

Psykologisk trygghet tillater selvhevdelse, produktiv diskusjon og gjennomtenkt håndtering av konflikt.

1. Hva gjør dere når dere er uenige?
2. Er uenighet i teamet noe som skremmer eller gir grunnlag for produktiv diskusjon?

3. Har dere avtale om hvordan dere snakker med hverandre når en opplever uenighet om mål, verdier, saker, endringer etc.
4. Våger du å si fra om du er uenig i andres påstander eller handlinger?

4.Lærer av feil

Et klima av psykologisk trygghet gjør det lettere, og derfor mer vanlig, å rapportere og diskutere feil.

1. Er det rom for å feile?
2. Er det praksis for å dele feil og lære av dem?

5.Fremmer innovasjon

Fjern frykten for å snakke, la folk foreslå nye ideer og muligheter som er integrert i utviklingen av innovative produkter og tjenester.

1. Har dere rutiner for idemyldring?
2. Hva tenker du rundt det å komme med nye ideer?
3. Hvordan reagerer teamet når du kommer med nye ideer?

6. Fjerner hindringer for å nå mål

Med psykologisk trygghet kan enkeltpersoner sette søkelys på å oppnå motiverende mål snarere enn på å tenke for mye på hva de andre synes om en.

1. Bruker du mye energi på å tenke på hva de andre synes om deg?
2. Tør du å dumme deg ut for de andre?
3. Tør du å dele sårbare ting med de andre i teamet?
4. Hva gjør dere i teamet for å skape en trygg atmosfære?

7. Øker ansvarlighet

I stedet for å støtte en hyggelig atmosfære, skaper psykologisk trygghet et klima som støtter mennesker i å ta den mellommenneskelige risikoen som er nødvendig for å søke etter høye standarder og oppnå utfordrende mål.

1. Opplever du arbeidsoppgavene som meningsfulle?
2. Tar du ansvar i teamet/virksomheten?
3. Hvilken betydning har teamleder for teamet? Hva bidrar hun/han med?
4. Hvis du var teamleder- ville du gjort noe (annerledes?) I oppstarten av teamet, underveis og nå situasjonen?

8. Etablerte team og eventuelle faktorer/tiltak

1. Kan du beskrive hva du mener et etablert team er? (Er teamet etablert etter en viss tid eller når bestemte faktorer er på plass?).
2. Opplever du teamet som vellykket?
3. Når dere de målene som er satt?
4. Er det noen spesielle hendelser i teamet/ suksessfaktorer som du ønsker å trekke frem?

For de som har teamkontrakt

1. Hva var det viktigste dere diskuterte da dere laget teamkontrakt?
2. Hva var mest nyttig å ha med i teamkontrakten?
3. Kan du si noe om hva som er annerledes før/ etter at dere innførte teamkontrakt?
4. Hvis du bytter jobb/ starter et nytt team- vil du benytte teamkontrakt da?