



Psykologisk trygghet i team

Hvordan har oppstartsfasen betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team?

Christina Velvin og Kirthiga Gajendra-Dhresh

Veileder: Therese Sverdrup og Vidar Schei

Masteroppgave innen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven har vi studert hvordan oppstartsfasen har hatt betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team. Tidligere forskning har vist en positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet og prestasjoner i team (Edmondson & Lei, 2014) i tillegg har oppstartsfasen vist seg å være sentral for teamets utvikling og funksjonalitet (Mofoss, Nederberg, Schei & Sverdrup, 2012). Det er derimot begrenset forskning som ser på sammenhengen mellom oppstartsfasen og psykologisk trygghet, hvilket gjør dette relevant å studere. Vi har derfor gjennomført en kvalitativ case- og prosessstudie, hvor et nyetablert lederstyrt team har blitt fulgt og studert over en periode på tre måneder. Studien tar utgangspunkt i oppstartsfasen med fokus på handlingsplan og samhandlingsplan, samt psykologiske kontraktsbrudd, for å se hvilken betydning dette har for opplevelsen av psykologisk trygghet. Data har blitt samlet inn ved hjelp av tre ulike innsamlingsteknikker: observasjon, dagboknotat og semi-strukturerte intervju.

Basert på våre funn kan medlemmer i samme team oppleve psykologisk trygghet ulikt, samtidig som hvert enkelt medlem kan føle seg trygg på enkelte arbeids- og mellommenneskelige områder, men ikke andre. Det synes derfor viktig og nødvendig å utforme en tydelig og omfattende handlingsplan og samhandlingsplan i fellesskap. Ved å diskutere og avklare viktige momenter som for eksempel mål og måter å samhandle på, kan det bidra til en felles forståelse blant teammedlemmene om hva de skal oppnå som et team og hvordan de skal arbeide sammen. På denne måten kan usikkerhet som har betydning for psykologisk trygghet reduseres. I tillegg synes det viktig å eksplisitt diskutere og avklare forventninger og forpliktelser, da dette kan redusere sannsynligheten for kontraktsbrudd i teamarbeidet og således unngå en negativ utvikling av psykologisk trygghet. Ut ifra våre funn kan vi oppsummert si at studien gir gode indikasjoner på at oppstartsfasen i form av en tydelig handlingsplan og samhandlingsplan utformet i fellesskap av teammedlemmene, kan bidra til etablering av en felles opplevelse av psykologisk trygghet, samt sikre en positiv utvikling.

FORORD

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Den utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innen hovedprofilen strategi og ledelse.

Da vi i høst tok faget team og teamledelse skapte det stor interesse for fagfeltet, hvilket resulterte i et ønske om å fordype oss innenfor dette feltet. Ved å få muligheten til å følge et team i dets reelle kontekst fra oppstart og tre måneder ut i prosessen, har vi fått verdifull innsikt i fenomenet teamarbeid. Dette har vært både interessant og lærerikt, samtidig som erfaringer og kunnskap innenfor dette feltet er noe vi tar med oss ut i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre kontaktpersoner i apotekkjeden som med sin imøtekommenhet, interesse og entusiasme har hjulpet oss med å realisere vår kunnskapsutvikling. Vi vil også rette en stor takk til teamet vi har fått lov til å følge. Deres åpenhet og velvilje til å dele tanker, følelser og refleksjoner med oss i en hektisk hverdag har vært av stor betydning.

Videre ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid med en tidkrevende, utfordrende og til tider frustrerende oppgave. Sammen har vi hatt gode diskusjoner, oppmuntret og motivert hverandre, hvilket har vært både viktig og positivt for oss og sluttresultatet.

Til slutt vil vi takke våre engasjerte veiledere Therese E. Sverdrup og Vidar Schei, ved Institutt for Strategi og Ledelse på NHH. Dere har gjennom prosessen gitt oss god oppfølging, innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Vi har satt stor pris på deres positivitet og motiverende ord.

Bergen, 04.juni 2018

Christina Velvin Kirthiga Gajendra-Dhresh

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
Innholdsfortegnelse	4
1. INTRODUKSJON	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Formål	7
1.3 Struktur	7
2. TEORI	8
2.1 Hva er et team?	8
2.1.1 Lederstyrte team.....	9
2.2 Psykologisk trygghet	10
2.2.1 Årsaker til psykologisk trygghet.....	11
2.2.2 Effekter av psykologisk trygghet	12
2.3 Oppstartsfasen	13
2.3.1 Handlingsplan	14
2.3.2 Samhandlingsplan	15
2.4 Psykologiske kontrakter	18
2.4.1 Brudd på psykologiske kontrakter	20
2.5 Oppsummering	21
3. METODE	22
3.1 Forskningstilnærming	22
3.2 Forskningsdesign	22
3.3 Forskningsmetode	23
3.3.1 Forskningsstrategi	24
3.4 Kontekst	25
3.5 Innsamling av data	26
3.5.1 Utvalg.....	27
3.5.2 Observasjon.....	28
3.5.3 Dagboknotat	30
3.5.4 Intervju	31
3.5.5 Oppsummering.....	36
3.6 Analyse av data	36

3.6.1	Transkribering.....	36
3.6.2	Koding og operasjonalisering.....	37
3.6.3	Narrativ strategi.....	38
3.7	Evaluering av metode.....	39
3.7.1	Validitet.....	39
3.7.2	Reliabilitet.....	41
3.7.3	Forskningsetikk.....	43
4.	RESULTAT.....	45
4.1	Narrativ historie.....	45
4.1.1	Observasjon 1.....	45
4.1.2	Observasjon 2.....	47
4.1.3	Observasjon 3.....	47
4.1.4	Observasjon 4.....	48
4.1.5	Observasjon 5.....	49
4.2	Oppstartsaktiviteter og utvikling.....	51
4.2.1	Handlingsplan.....	51
4.2.2	Samhandlingsplan.....	55
4.2.3	Psykologisk kontraktsbrudd.....	59
4.3	Oppsummering.....	62
5.	DISKUSJON.....	63
5.1	Etableringsaktiviteter og utvikling.....	63
5.1.1	Startfasen.....	64
5.1.2	Midtfasen.....	66
5.1.3	Sluttfasen.....	68
5.2	Begrensninger og videre forskning.....	70
5.3	Praktiske implikasjoner.....	72
5.4	Konklusjon.....	73
	LITTERATURLISTE.....	75
	VEDLEGG.....	81
	VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE FØRSTE RUNDE.....	81
	VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE ANDRE RUNDE.....	84
	VEDLEGG 3 - MAL PÅ DAGBOKNOTAT.....	90
	VEDLEGG 4 - INFORMASJONSSKRIV.....	91
	VEDLEGG 5 - SAMTYKKEERKLÆRING.....	93

1. INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn

Teamarbeid har i de senere årene blitt en svært utbredt arbeidsform i organisasjoner, da man ved samarbeid vil klare å oppnå bedre resultater enn det enkeltindivider klarer alene (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Selv om teamarbeid gir en rekke fordeler, hevder Thompson (2015) at så mange som 50-70% mislykkes i å utvikle effektive team. Med bakgrunn i økt bruk av team i arbeidslivet, er det derfor interessant å studere forhold som kan bidra til vellykkede team.

Tidligere forskning har vist at et forhold som synes å være viktig for å utvikle effektive team er oppstartsfasen, da konkrete tiltak og planlegging i denne fasen er avgjørende for både tilfredshet og prestasjoner blant medlemmene i teamet (Mofoss et al., 2012). I følge Mofoss et al (2012) vil utformingen av en handlingsplan og samhandlingsplan være sentrale aktiviteter i oppstartsfasen, da dette kan skape en felles forståelse for teamets mål og hvordan medlemmene skal samhandle med hverandre. Siden det ofte er et krav om at teammedlemmer deler informasjon og utveksler ideer for å oppnå teamets mål (Edmondson & Lei, 2014), kan det for organisasjoners og teams suksess være viktig å skape psykologisk trygghet. Dersom teammedlemmene opplever teamet som en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold, kan de føle seg mer komfortabel til å dele sine tanker og meninger, uten frykt for negative konsekvenser (Kahn, 1990). Psykologisk trygghet synes derfor å være sentralt, hvor Google i sin studie av flere team over en lengre tidsperiode, fant at evnen til å skape psykologisk trygghet var nøkkelen til å utvikle effektive team (Duhigg, 2016).

Oppstartsfasen og psykologisk trygghet synes derfor å være to sentrale forhold som bidrar til utviklingen av vellykkede team. Samtidig synes oppstartsfasen å ha betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team, da de første minuttene i et team ofte legger sterke føringer på hvordan teamet vil fungere videre (Mofoss et al., 2012). Det er få studier som ser på sammenhengen mellom oppstartsfasen og psykologisk trygghet, og som samtidig studerer det over en tidsperiode. Dette gjør det svært aktuelt å studere fenomenet nærmere.

1.2 Formål

Det kan synes viktig å kartlegge hva som har betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamets oppstartsfase, da aktiviteter og planlegging i denne fasen legger føringer for hvordan teamet vil fungere, samt er avgjørende for effektivitet og tilfredshet blant teammedlemmene. Bedre kunnskap og forståelse innenfor dette feltet vil være interessant og verdifull for organisasjoner som benytter team som arbeidsform, og vil gi grunnlag for en dypere kunnskapsforståelse. Formålet med studien er å tilegne oss dybdekunnskap og erfaringer, slik at vi kan bidra til å utvide perspektivet omkring psykologisk trygghet og hvordan det etableres og utvikles. Vårt forskningsspørsmål er følgende:

Hvordan har oppstartsfasen betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team?

Gjennom å følge og studere et team i dets reelle kontekst over en tidsperiode, ønsker vi å se hvilke aktiviteter teamet vektlegger og gjennomfører i oppstartsfasen, og hvordan det har betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet. Samtidig ønsker vi å se hvordan opplevelsen av psykologisk trygghet endres gjennom hendelser som finner sted i løpet av tidsperioden, som studeres med fokus på teamets oppstartsaktiviteter.

1.3 Struktur

Innledningsvis presenterer vi relevant teori omkring team, psykologisk trygghet og oppstartsfasen, for å gi leseren en bedre forståelse av fenomenene vi studerer. Deretter følger vår metodiske forankring i form av fremgangsmåten for innsamlingsmetodikk og analyse av data, samt en vurdering av studiens kvalitet. Videre følger et resultatkapittel med våre funn, før disse oppsummeres og diskuteres noe mer innsiktsfullt i kapittel fem. Kapittel fem vil også inneholde begrensninger ved studien, praktiske implikasjoner, forslag til videre forskning, samt studiens konklusjon.

2. TEORI

I dette kapitlet presenterer vi relevant teori som et fundament for vårt forskningsprosjekt. Innledningsvis presenteres hva et team, samt lederstyrte team er og hva som kjennetegner disse. Deretter vil vi introdusere teori tilknyttet psykologisk trygghet og oppstartsfasen, før vi avslutningsvis vil beskrive psykologiske kontrakter og kontraktsbrudd.

2.1 Hva er et team?

Formålet med team er ifølge Marks et al (2001) at man ved samarbeid vil klare å oppnå bedre resultater enn det enkeltindivider klarer alene. Selve essensen i teamarbeid omhandler mennesker som koordinerer sin aktivitet, og jobber sammen for å utføre arbeidsoppgaver, som de på egenhånd ikke kan løse (Levin & Rolfsen, 2015). Det finnes flere definisjoner på team. Levin og Rolfsen (2015) definerer team slik:

“Et team består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt relasjoner i samspill om utføring av arbeidsoppgaver. Det må eksistere over en viss tid, det må etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha et felles mål og ledelse mot målet, en felles forståelse av prestasjonskrav og det må være bestemte kriterier for medlemskap” (s. 48).

Definisjonen fokuserer på etableringen av relasjoner, samt medlemmer som jevnlig møtes ansikt til ansikt for å samarbeide mot et felles mål. Det trekkes videre frem at det er nødvendig med en felles forståelse av prestasjonskravet, hvilket innebærer en felles prestasjonsnorm som skaper en forpliktelse blant medlemmene til de arbeidsoppgavene som skal utføres (Levin & Rolfsen, 2015). Definisjonen inkluderer i tillegg ledelse mot det felles målet. Dette betyr ikke nødvendigvis at teamet må ha en leder, men det er viktig at lederfunksjoner ivaretas for at teamet skal klare å fungere sammen. Det er flere definisjoner som fremhever viktigheten av relasjoner og samarbeid mot et felles mål. Hjertø (2013) definerer team som:

“En relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens

resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel” (s. 32).

I følge Hjertø (2013) er gjensidig avhengighet og et felles ansvar for å nå resultatmålene de to grunnleggende egenskapene ved team. Dermed blir relasjonene mellom medlemmene i et team spesielt viktige, da erkjennelsen og følelsen av et felles ansvar for sluttresultatene anses som selve drivkraften. Thompson (2015) fokuserer på medlemmenes gjensidige avhengighet for å oppnå et felles mål.

“Et team er en gruppe personer som er gjensidig avhengige i forhold til informasjon, ressurser og evner, og som søker å kombinere innsats for å oppnå et felles mål” (s. 20).

I denne studien fokuserer vi på de elementene i definisjonene av Levin og Rolfsen (2015), Hjertø (2013) og Thompson (2015) som er sammenfallende, og det vil danne grunnlaget for hva vi betegner som et team. Vår forståelse av team: *en gruppe med to eller flere personer, hvor medlemmene har relasjoner til hverandre og er gjensidig avhengig for å oppnå et felles mål*. Det finnes flere ulike typer team og vi vil i det påfølgende beskrive lederstyrte team nærmere, da vår empiri konsentrerer seg om denne typen team.

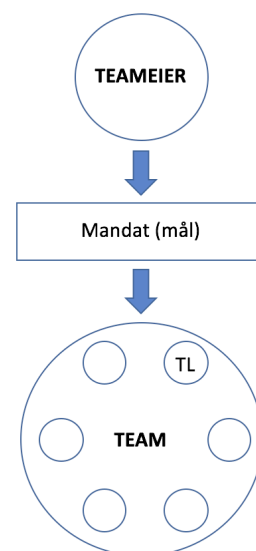
2.1.1 Lederstyrte team

Ledelse er viktig for et teams evne og mulighet til å utføre arbeidsoppgaver på en god og effektiv måte (Levin & Rolfsen, 2015). I et teamperspektiv omhandler ledelse det som skjer i den nære kontakten mellom leder og de som blir ledet (Sjøvold, 2014). Kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeidere er av stor betydning, siden god ledelse innebærer en gjensidig prosess som bygger på tillit og respekt (Levin & Rolfsen, 2004). Team kan ha ulike type ledere, ulik fordeling av lederroller og myndighet (Levi, 2007). Likevel er teamledelse en funksjon, og det er selve funksjonen som er viktig, ikke hvem eller hvor mange som ivaretar den (Hjertø, 2013, s. 46). Basert på formen av ledelse, skiller vi gjerne mellom ulike typer team, fra lederstyrte til selvstyrte.

Lederstyrte team er den vanligste typen av team og innebærer en form for hierarkisk ledelse (Robbins & Finley, 2001). Slike team karakteriseres ved at teamlederen er ansvarlig for å definere mål, metoder og funksjoner i teamet, og selve teamet er kun ansvarlig for

gjennomføringen av de tildelte arbeidsoppgavene (Thompson, 2015). Denne formen for organisering kan være ideell når teamet har et klart mål og skal løse enkle oppgaver. Lederstyrte team gir stor kontroll over teammedlemmene og arbeidet de utfører, fordi det tillater lederen å ha kontroll over prosessene og resultatene som fremkommer i teamet (Thompson, 2015). Denne typen team inneholder ofte både en ekstern og en intern ledelse, som kan illustreres ved hjelp av figur 1.

Den eksterne ledelsen er vanligvis eieren av teamet, hvor teameier er ansvarlig for valg av teamleder (TL) og teammedlemmer, utarbeidelse av mandat og evaluere teamets effektivitet (Hjertø, 2013). Den interne ledelsen består av teamlederen som er ansvarlig for å ta beslutninger sammen med teamet, om de forholdene som ligger innenfor teamets ansvarsområde (Storch & Søholm, 2005). Det er både viktig og nødvendig med et tett samspill mellom teameier og teamleder, fordi disse er gjensidig avhengige av hverandre for at teamet skal fungere konstruktivt og produktivt (Storch & Søholm, 2005).



Figur 1: Lederstyrt Team (Hjertø, 2013, s.66)

Ulempen tilknyttet lederstyrte team er at det kan oppstå problemer knyttet til ansvarsfordeling og konformitet. I tillegg vil teammedlemmene ha mindre autonomi og myndighet i teamarbeidet (Thompson, 2015). Det vil si at de kan føle en lavere grad av frihet i forhold til planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver, hvilket videre kan føre til redusert motivasjon blant medlemmene. Er det derimot konkrete oppgaver med klare mål som skal løses, kan det være fordelaktig med et lederstyrt team (Thompson, 2015).

2.2 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet defineres av Edmondson (1999) som en felles oppfattelse av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Dette innebærer at teammedlemmene får en følelse av trygghet ved at teamet ikke avviser eller straffer noen for å være seg selv, eller ytrer sine tanker og meninger (Edmondson, 1999). En slik følelse av trygghet har bakgrunn i gjensidig tillit og respekt blant medlemmene i teamet, hvor frykten for negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere reduseres (Kahn, 1990). Psykologisk trygghet kan minne om tillit, men begrepene har samtidig ulik betydning. Tillit er gjerne noe vi retter mot en person, mens psykologisk trygghet er rettet

mot gruppens normer (Edmondson, 2004). Når vi snakker om tillit omhandler dette viljen til å la tvilen rettet mot andre personer komme dem til gode. Psykologisk trygghet dreier seg derimot om man tar risiko i mellommenneskelige forhold, i hvilken grad man da tror andre vil la tvilen komme en selv til gode.

Innenfor teamarbeid er det ifølge Edmondson og Lei (2014) forventet at teammedlemmene deler informasjon og ideer, samt samarbeider for å oppnå et felles mål. I team som har høy grad av psykologisk trygghet vil medlemmene føle at de kan være seg selv og de vil være interessert i hverandre som mennesker. De har en gjensidig respekt og positive intensjoner overfor hverandre, og opplever det som trygt å ta risikoer og eksperimentere (Newman et al., 2017). Dette gjør det lettere for teammedlemmene å engasjere seg i det som anses som mellommenneskelig risikabel atferd, slik som åpen kommunikasjon, tilbakemeldinger og uttrykke bekymringer (Newman et al., 2017). På denne måten kan medlemmene lære av hverandre og dermed utføre arbeidsoppgaver på en mer effektiv måte.

2.2.1 Årsaker til psykologisk trygghet

Ifølge Kahn (1990) er det fire forløpere tilknyttet psykologisk trygghet; mellommenneskelige forhold, gruppedynamikk, ledelse og organisasjonsnormer. Edmondson (1999) inkluderer i tillegg teamdesign som en årsak til psykologisk trygghet. Støttende omgivelser og leders rolle synes å være noen av de viktigste forklaringsfaktorene tilknyttet psykologisk trygghet (Newman et al., 2017).

Støttende omgivelser handler om hvordan en opplever støtte, omtanke og tillit fra teammedlemmer, teamleder og organisasjonen (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017). Et positivt forhold til leder har spesielt stor innvirkning på hvordan en oppfatter psykologisk trygghet. Dersom teammedlemmene har en felles oppfattelse av teamlederen som støttende, inkluderende, veiledende og tillitsfull, kan dette bidra til utviklingen av psykologisk trygghet i teamet (Newman et al., 2017). Det indikerer at ledere som verdsetter ansatte og deres deltakelse, kan fremme en høyere grad av psykologisk trygghet i teamet. Teamleder kan dermed gjennom lytting, vise støtte og gi klare og konsekvente retningslinjer, tydeliggjøre for teamet at det er trygt å ta risiko og kommunisere ærlig. I tillegg kan teammedlemmer som støttes av lederen, adoptere denne atferden og dermed bidra til å skape psykologisk trygghet for resten av teamet (Newman et al., 2017).

Dersom et medlem opplever teammedlemmene og teamleder som støttende og tillitsfulle kan det føre til at hun engasjerer seg i åpen kommunikasjon, gir ærlige tilbakemeldinger og kommer med innspill, fordi det oppleves som trygt.

Edmondson (1999) vektlegger i tillegg teamdesign i form av ulik grad av autonomi, rolleklarhet og grad av gjensidig avhengighet som årsaksforklaringer knyttet til psykologisk trygghet. Gjennom autonomi vil teammedlemmer oppleve tillit, ved at teamet deres stoler på at de kan foreta viktige valg, og dermed øker dette følelsen av psykologisk trygghet. Ved å skape en klar forståelse av hvilke forventninger som er knyttet til medlemmenes rolle, kan dette redusere usikkerhet da man vet hvilke ansvarsområder og arbeidsoppgaver man har i teamet. Gjensidig avhengighet baserer seg på at teammedlemmer må samarbeide og stole på hverandre for å gjennomføre oppgaver, hvilket har en positiv innvirkning på psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). Dersom oppgaver skal løses gjennom samarbeid er man avhengig av å vise hverandre tillit og støtte, noe som bidrar til å skape psykologisk trygghet i teamet. Vi har til nå beskrevet flere årsaker til at psykologisk trygghet etableres og utvikles i team. I det påfølgende vil vi se nærmere på effektene av psykologisk trygghet.

2.2.2 Effekter av psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet har gjennom tidligere forskning vist seg å ha en positiv innvirkning på flere forhold i team. Et område som har fått mye oppmerksomhet er jobbengasjement, hvor Kahn (1990) anser hvordan man oppfatter psykologisk trygghet i teamet, som nødvendig for å skape jobbengasjement blant teammedlemmene. Slik engasjement beskrives som en motiverende tilstand som oppstår dersom medlemmene føler seg trygge til å engasjere seg i arbeidet, uten å frykte negative konsekvenser (Frazier et al., 2017).

Et annet område som har fått mye oppmerksomhet for å øke effekten av teamarbeid er læringsatferd. I følge Edmondson (1999) inkluderer læringsatferd det å etterspørre tilbakemeldinger, dele informasjon, spørre om hjelp, snakke om feil og eksperimentere. Informasjonsdeling blant teammedlemmer er identifisert som en av de viktigste prosessene for at endring og læring skal skje i team. For at informasjonsdeling skal forekomme er det viktig at teammedlemmene opplever omgivelsene som trygge, hvor samarbeid og tilbakemeldinger både aksepteres og oppfordres (Frazier et al., 2017).

Det er større sannsynlighet for at teammedlemmer spør om hjelp eller innrømmer feil dersom de opplever at det er trygt å gjøre det. Hvis de ikke opplever en slik trygghet kan de ofte føle at de utsetter seg selv for potensiell risiko, ved at spørsmålene de stiller eller feilene de innrømmer kan få dem til å virke inkompetente og eventuelt skade imaget deres (Edmondson, 1999). Dette kan da føre til at teammedlemmer unngår å utsette seg selv for slik risiko, og dermed uteblir læringen som potensielt kan være av høy verdi for teamet. Et team som oppleves som psykologisk trygt, tillater teammedlemmene å overkomme angsten og frykten for fiasko, slik at medlemmene kan fokusere på læring fremfor å bekymre seg for hvordan andre vil reagere på deres handlinger (Frazier et al., 2017).

Vi har til nå presentert ulike årsaker til at psykologisk trygghet etableres, og hvilke effekter dette har i teamsammenheng. Det finnes derimot lite forskning som tar for seg hvordan oppstartsfasen har betydning for etableringen og utviklingen av psykologisk trygghet i team. Da vår problemstilling tar for seg dette, vil det være naturlig å presentere teori tilknyttet oppstartsfasen.

2.3 Oppstartsfasen

Marks et al (2001) deler teamarbeid inn i to faser; etableringsfasen og handlingsfasen. Etableringsfasen omfatter planleggingsprosessen, hvor teamet bruker tid på å planlegge hva de skal oppnå sammen, mens handlingsfasen innebærer gjennomføringen av aktiviteter som direkte bidrar til måloppnåelsen. Selv om forskning antyder at starten av et teams levetid er teamlederens beste sjanse til å påvirke og lede teamet til å bli velfungerende, legges det ofte lite vekt på oppstartsfasen (Weingart, 1992).

Oppstartsfasen er sentral, da dette er den første fasen i teamarbeidet hvor man planlegger hva og hvordan oppgaven skal løses (Marks et al., 2001). Dessverre er det slik at ikke alle teamledere prioriterer denne fasen, da de ikke innser hvor viktig den er. Teamledere kan ofte oppleve et press for å komme i gang med oppgavegjennomføringen, og dermed nedprioritere planleggingen av etableringsaktiviteter (Weingart, 1992). I følge Mofoss et al (2012) vil team som ikke planlegger hva de skal gjøre og hvordan de skal jobbe sammen, risikere en prosess som mangler mål og samhandling. Team som bruker tid på planlegging har derimot gode muligheter til å styre denne prosessen i riktig retning og således oppnå effektivitet (Gersick, 1988). Det er derfor viktig med en solid oppstartsfasen, da dette vil legge grunnlaget

for videre samarbeid (Hackman, 2002). I tillegg vil det som skjer i starten av teamsamarbeidet legge føringer for hele arbeidsprosessen, som vil være krevende å endre på et senere tidspunkt (Gersick, 1988).

Forskning indikerer også at etableringsaktiviteter har en positiv påvirkning på teamets prestasjoner og tilfredshet (Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008). Dersom etableringsaktivitetene i tillegg er av god kvalitet samtidig som det brukes nok tid på dem, vil de også ha en positiv påvirkning på teamets resultat (Weingart, 1992). I følge Mathieu og Rapp (2009) er det spesielt to forhold det bør fokuseres på når det gjelder etableringsaktiviteter; handlingsplan og samhandlingsplan. Handlingsplanen representerer hva det er teamet skal gjøre, mens samhandlingsplanen omfatter hvordan teammedlemmene skal jobbe sammen for å løse oppgaven (Marks et al., 2001).

2.3.1 Handlingsplan

En handlingsplan defineres som en gjennomtenkt plan for hva teamet har til hensikt å gjøre, og utvikles før teamet starter arbeidet for å løse oppgavene (Mathieu & Rapp, 2009). Når teamet kartlegger hensikten med teamarbeidet, bør det ifølge Marks et al (2001) fokuseres på å fastsette og analysere teamets mål, samt utvikle en strategi for hvordan målene skal oppnås. Slik sett kan handlingsplanen og definisjonen av hva et team er (jf. vår definisjon s.9) ha klare forbindelseslinjer.

Målformulering

Det første elementet som inngår i handlingsplanen er målformulering, da det er nødvendig å identifisere og prioritere både mål og delmål tilknyttet arbeidet, for at teamet skal være effektivt (Mofoss et al., 2012). Prioriteringen av mål og delmål bør relateres til hva som skal gjøres og tidsfristene tilknyttet arbeidet. Hjertø (2013) presiserer samtidig at målene som settes bør være klare, uavhengig av om teamet setter egne mål eller om disse kommer utenfra (Thompson, 2015). Team kan ofte igangsette arbeidet mot målet under antakelsen av at alle vet hvorfor de er der og hva de skal oppnå. Derfor bør hensikten og mål diskuteres på forhånd i oppstartsfasen slik at alle i teamet har en felles oppfattelse av hva de som et team skal oppnå og hvorfor. Bang (2008) mener at klare mål er viktig, da det presiserer hva som skal gjøres og oppnås. Ved å bruke tid på målformulering, samt prioritering av mål og

delmål i starten av teamets levetid, vil man skape en felles forståelse blant teammedlemmene for hva formålet med arbeidet er. Dette kan dermed legge grunnlaget for at teamet leverer kvalitet innen angitt tidsfrist, samt at de arbeider sammen for å oppnå effektivitet (Marks et al., 2001).

Strategiformulering

Det andre elementet i handlingsplanen er strategiformulering, hvilket innebærer å utarbeide en strategi tilknyttet hvordan teamet skal løse oppgaven, samt en plan for hvordan strategien skal gjennomføres (Marks et al., 2001). I en studie gjennomført av Ericksen og Dyer (2004) fremkommer det at team som bruker tid på å utarbeide gode strategier for videre arbeid, presterer bedre enn team som utarbeider ufullstendige strategier. I tillegg vil en god strategiformulering ha positiv innvirkning på teamets resultater (Mathieu & Schulze, 2006). Dersom teamet ikke er i stand til å utvikle en plan for måloppnåelse, resulterer dette i en svak strategiformulering hvor teamet potensielt tvinges til å improvisere underveis (Marks et al., 2001). En klar strategi vil ifølge Assmann (2009) virke motiverende for teammedlemmene og kan dermed bidra til å redusere usikkerhet i teamet.

2.3.2 Samhandlingsplan

En samhandlingsplan er en samlet plan for hvordan teamet skal jobbe sammen, og utformes av teammedlemmene før de starter arbeidet med å løse oppgaver (Mathieu & Rapp, 2009). En slik plan inneholder vanligvis flere dimensjoner, og er derfor mer sammensatt enn en handlingsplan (Mofoss et al., 2012). Utarbeidelsen av en samhandlingsplan innebærer ifølge Mathieu og Rapp (2009) at teammedlemmene sammen diskuterer og kommer til enighet om hvordan de skal samarbeide. Dette resulterer i en enighetsavtale mellom medlemmene i teamet, om hvordan arbeidet skal gjennomføres og hvordan de skal samhandle med hverandre (Hjertø, 2013). Under utformingen av en samhandlingsplan bør teammedlemmenes individuelle styrker, svakheter og arbeidsmåte kartlegges, samt at roller og ansvarsområder bør avklares (Mathieu & Rapp, 2009). I tillegg bør det spesifiseres hvordan arbeidet gjennomføres og hvordan beslutninger skal tas, og det bør etableres nyttige tilbakemelding- og evalueringsmekanismer. (Mathieu & Rapp, 2009). Ved at teamet utvikler en slik plan kan det bidra til å redusere dysfunksjonelle mellommenneskelige prosesser, slik

som konflikter tilknyttet beslutningstaking, roller og ansvarsområder (Mathieu & Rapp, 2009), samt at det kan ha betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet.

I følge Mathieu og Rapp (2009) vil team med velutviklede samhandlingsplaner sannsynligvis avklare teammedlemmenes roller og hvordan samhandlingen skal foregå, tidlig i teamets levetid. Dette gjør at teamet slipper å bruke tid på å diskutere problemer underveis ettersom disse allerede er diskutert og vedtatt, hvilket gir medlemmene mulighet til å kun konsentrere seg om arbeidet for å oppnå teamets mål (Mathieu & Rapp, 2009). Det avhenger derimot av at planen er omfattende, slik at ulike omstendigheter teamet kan møte underveis er diskutert på forhånd.

En konsekvent og omfattende samhandlingsplan vil legge føringer for samhandlingen i teamet fra starten, og dermed redusere forvirring og misforståelser i teamets videre arbeid. En omfattende samhandlingsplan vil i tillegg sikre at teammedlemmene får delt og diskutert sine meninger, hvilket bidrar til å styre teamets arbeid i riktig retning (Wilkinson & Moran, 1998). Dersom teammedlemmene ikke får muligheten til å dele og diskutere meninger, vil det resultere i en manglende overordnet forståelse for arbeidet og dermed redusere kvaliteten i prosessen og måloppnåelsen til teamet (Norton & Sussman, 2009). I følge Mathieu og Rapp (2009) er det sannsynlig at team som utarbeider ufullstendige samhandlingsplaner reduserer sin ytelse, fordi de bruker mye tid på problemer tilknyttet samhandlingen underveis, da disse ikke er godt nok diskutert i forkant av arbeidet.

To sentrale dimensjoner av samhandlingsplanen er ifølge Mofoss et al (2012) avklaringen av roller og ansvarsområder, samt avklaringen av normer og spilleregler. Vi vil i det påfølgende beskrive disse to dimensjonene nærmere.

Roller og ansvarsområder

Avklaringen av roller og ansvarsområder bør skje etter at teamet har definert mål og utarbeidet en strategi for å nå målet (Mofoss et al., 2012). Fordelingen av roller handler ifølge Levin og Rolfsen (2015) om hvem som bør gjøre hva for å hjelpe teamet med å nå sine mål, da noen av oppgavene kan ivaretas bedre av enkelte medlemmer fremfor andre. Det er derfor fordelaktig i starten å eksplisitt avklare rollene i teamet, ettersom rollen man har bestemmer hvordan den enkelte vil fungere i teamarbeidet (Levin & Rolfsen, 2015).

Roller og ansvar i et team henger tett sammen, og Katzenbach og Smith (1993a) påpeker at dersom det er uklarheter rundt disse forholdene kan det skape forvirring og prestasjonsproblemer for teammedlemmene.

Fordelingen av roller og ansvar bør i følge Hjertø (2013) starte med at teamet identifiserer ansvarsområdene som må ivaretas for at målet realiseres. Fordelingen bør deretter samsvare med teammedlemmenes ønsker og kompetanse. Et av formålene tilknyttet rolle og ansvarsavklaring er å kunne utnytte teammedlemmenes styrker, samt gi klarhet i ansvarsområder med individuelle oppgaver (Mofoss et al., 2012). Muligheten for å kunne utnytte medlemmenes styrker, krever derimot en identifisering av deres sterke og svake sider for å sikre at kunnskapen og kompetansen samsvarer med de ansvarsområdene medlemmene er tildelt. I sin studie fant Mofoss et al (2012) at teamledere i forkant av teamsamarbeidet kan gjennomføre oppstartssamtaler, hvor teamleder og det enkelte teammedlemmet kan snakke om blant annet styrker og svakheter. En slik kartlegging kan dermed bidra til å sikre en bedre rolle og ansvarsfordeling når teamet starter opp. Samtidig kan mye av informasjonen som fremkommer i slike oppstartssamtaler være nyttig for de andre teammedlemmene. I følge Mathieu og Rapp (2009) kan det spesielt være nyttig for alle medlemmene i teamet å kjenne til hverandres sterke og svake sider. Dette fordrer at teammedlemmene opplever det som trygt å dele slik informasjon med resten av teamet, uten frykt for avvisning eller straff (Edmondson, 1999).

Det andre formålet tilknyttet rolle og ansvarsavklaring er å bidra til god koordinert innsats og gjensidig ansvar blant teammedlemmene (Mofoss et al., 2012). I følge Katzenbach og Smith (1993a) vil ikke team være effektive, dersom de ikke kan holde hverandre gjensidig ansvarlige for arbeidet utført i teamet. Det vil derfor være viktig å avklare gjensidig ansvar, slik at alle teammedlemmene føler seg forpliktet til å bidra til måloppnåelse, samt sørge for at teamet arbeider effektivt (Thompson, 2015).

Normer og spilleregler

Normer defineres av Thompson (2015, s.115) som delte forventninger som guider atferd og oppførsel i team. I følge Levin og Rolfsen (2015) dannes normer i et team enten på grunnlag av samspillet i teamet eller som et resultat av bevisste beslutninger. Normer bidrar til å uttrykke teamets sentrale verdier, samtidig som det koordinerer aktivitetene mellom

teammedlemmene ved at det utvikles en felles plattform for hva som er akseptabelt (Levin & Rolfsen, 2015). I følge Gersick (1988) dannes normer ofte tidlig, og utvikler seg på grunnlag av sosial samhandling, både relatert til oppgaveutføring og møte mellom mennesker (Levin & Rolfsen, 2015). Normer kan derfor sies å utvikle seg når medlemmene i et team tilpasser sin oppførsel til andre, samt gjennom interaksjon mellom teammedlemmene. Samtidig skaper gjerne det første som skjer i team, en forventning om hva som skal skje videre (Mofoss et al., 2012).

I et nytt team vil normer utvikle seg gradvis, da alle har med seg holdninger og antakelser om hvordan teamet skal samarbeide, basert på tidligere erfaringer med teamarbeid. Slike holdninger og antakelser blir sjelden diskutert på en åpen måte, hvilket ofte kan føre til misforståelser i teamet (Levin & Rolfsen, 2015). I følge Levin og Rolfsen (2015) fungerer team bedre, dersom de i startfasen åpent diskuterer og enes om noen grunnleggende spilleregler tilknyttet oppgavegjennomføring og samhandling. Hvilke normer og spilleregler som er viktig å avklare vil variere fra team til team (Mofoss et al., 2012). Katzenbach og Smith (1993b) tydeliggjør at team eksplisitt bør diskutere normer og spilleregler knyttet til deltakelse, oppmøte og avbrytelser i forbindelse med møter, da dette er nødvendig å avklare for å nå teamets mål. I tillegg bør det avklares hvordan kritikk gis, da misforståelser eller forvirring rundt dette kan føre til at teammedlemmer føler seg utrygge, hvilket gjør at informasjonsdeling og kreativitet kan utebli (Mofoss et al., 2012).

Oppsummert kan vi si at det å utforme velutviklede handlings- og samhandlingsplaner i starten av et teams levetid, vil gi positive effekter for teamets videre arbeid. Oppstartsfasen handler i stor grad om å avklare forventninger og forpliktelser både relatert til oppgavegjennomføring, samt samhandlingen mellom teammedlemmene. Dette har en nær sammenheng med psykologiske kontrakter, hvor det gjensidige bytteforholdet mellom teammedlemmer avklares, da gjerne i starten av teamsamarbeidet. Vi vil i det påfølgende se nærmere på psykologiske kontrakter, samt kontraktsbrudd.

2.4 Psykologiske kontrakter

Psykologiske kontrakter defineres av Rousseau (1989, s.123) som et individs antakelser om vilkårene og betingelsene i en gjensidig avtale mellom en selv og en annen part. Det er altså et gjensidig bytteforhold mellom to parter, der deres relasjoner fører til at partene utvikler

forventninger og forpliktelser overfor hverandre. Disse forventningene og forpliktelsene er ofte implisitte, hvilket vil si at bytteforholdet gjerne ikke er avklart mellom partene. I hvilken grad partene føler at forventningene blir tilfredsstillt eller ikke, legger føringer for om de ønsker å avslutte eller utvikle relasjonene videre (Sverdrup, 2014).

Forventninger og forpliktelser teammedlemmene har til hverandre danner grunnlaget for de psykologiske kontraktene og utvikles gjerne på bakgrunn av de normene og forutsetningene som finnes i teamet, samt tankene de har om hverandre. Forventninger er ofte knyttet opp mot gjensidighet, informasjonsdeling og rettferdighet, samt at alle teammedlemmene handler i god tro (Clark & Waddell, 1985). Forventninger utvikles dermed på bakgrunn av ønsket om et likestilt bytteforhold mellom partene. Ved å ha forventninger til teammedlemmene, forplikter man seg samtidig implisitt til å etterfølge disse forventningene selv. Sverdrup og Schei (2015) fant i sin studie at team som eksplisitt diskuterte forventninger og forpliktelser i oppstartsfasen, skapte toleranse og gjensidig forståelse overfor hverandre, hvilket gjorde at team fungerte bedre. Da ulike team har ulike normer, kan noe som aksepteres i det ene teamet være upassende i et annet (Morrison & Robinson, 1997).

Sverdrup (2014) skiller mellom to ulike typer psykologiske kontrakter; oppgavebaserte og relasjonsbaserte. Den oppgavebaserte kontrakten handler om de forventningene knyttet til selve oppgavegjennomføringen i teamet. Forventninger tilknyttet denne typen psykologiske kontrakter handler ofte om høy kvalitet på arbeidet, informasjonsdeling, tilbakemeldinger og lik arbeidsfordeling (Sverdrup, 2014). Relasjonsbaserte kontrakter handler derimot om det å utvikle sosiale relasjoner mellom teammedlemmene, hvor forventninger innebærer det å støtte hverandre, gi hverandre anerkjennelse, være fleksible og forståelsesfulle, samt gi hverandre ros for godt utført arbeid (Sverdrup, 2014). Studier har vist at dersom teammedlemmer har en relasjonsbasert kontrakt, vil de samtidig ha en oppgavebasert kontrakt. Dette fordi det ofte utvikles en oppgavebasert kontrakt før en eventuell relasjonsbasert kontrakt. En relasjonsbasert kontrakt består dermed av begge typene kontrakt, hvor teammedlemmene utvikler sosiale relasjoner, samtidig som de har en klar oppfattelse av hvilke arbeidsoppgaver de ulike medlemmene i teamet er ansvarlig for (Sverdrup, 2014). Studier viser at team som utvikler relasjonsbaserte psykologiske kontrakter ofte samarbeider bedre og har et ønske om å bli værende i teamet, sammenlignet med team som kun utvikler oppgavebaserte kontrakter (Sverdrup, 2014). I både oppgavebaserte- og relasjonsbaserte kontrakter kan det oppstå uoverensstemmelser i forhold

til det som forventes og det som blir levert, hvilket ofte resulterer i et kontraktsbrudd (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2011).

2.4.1 Brudd på psykologiske kontrakter

Et brudd på psykologiske kontrakter skjer når en part ikke oppfyller en eller flere av sine forpliktelser eller forventninger (Morrison & Robinson, 1997). Et kontraktsbrudd er ikke nødvendigvis knyttet opp mot en enkelthendelse, men forekommer ofte ved at det er mindre hendelser som har skjedd over en lengre periode. I studien til Sverdrup og Schei (2015) fremkom det at implisitte forventninger og forpliktelser som ikke ble diskutert og avklart i oppstartsfasen, økte sannsynligheten for at det oppstod kontraktsbrudd i team.

Coyle-Shapiro og Conway (2004) fant i sin studie at brudd på psykologiske kontrakter bidrar til å redusere teammedlemmenes jobbengasjement, jobbtilfredshet, prestasjon og tillit. Et brudd vil i tillegg føre til at medlemmene får et økt ønske om å forlate teamet. I følge Coyle-Shapiro og Parzefall (2011) vil forsettlig brudd ha mer alvorlige konsekvenser enn brudd forårsaket av misforståelser eller miljøfaktorer. Eksempelvis, om et teammedlem unngår å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på grunn av latskap vil det oppfattes som et mer alvorlig brudd, enn det å ikke gjennomføre sine oppgaver på grunn av sykdom. I relasjonsbaserte kontrakter er det ofte en høyere terskel for kontraktsbrudd (Morrison & Robinson, 1997), da tilliten og kvaliteten på de sosiale relasjonene mellom partene påvirker hvordan man vurderer et kontraktsbrudd (Bal, Chiaburu & Jansen 2010). Dersom det er gode relasjoner mellom teammedlemmene, kan de lettere overse hendelser som i andre sammenhenger vil bli ansett som kontraktsbrudd. Om det først oppstår et brudd, vil derimot den negative opplevelsen av bruddet forsterkes når det er en relasjonsbasert kontrakt som brytes. Dette fordi man ofte har høyere forventninger til hverandre i en relasjonsbasert kontrakt, og de emosjonelle konsekvensene vil derfor være større ved brudd (Morrison & Robinson, 1997).

Ettersom forventninger og forpliktelser ofte er uuttalte, kan det lett føre til brudd på psykologiske kontrakter og skape misnøye. Et kontraktsbrudd kan føre til følelsesmessig ubalanse, samt sinne og en følelse av urettferdighet innad i teamet, hvis enkelte teammedlemmer har brutt sine forpliktelser når resten av teamet har overholdt sine (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Dette kan være ødeleggende for teamet, i form av redusert tillit og motivasjon blant teammedlemmene. Derfor kan det i oppstartsfasen være en fordel å

tydeliggjøre forventninger og forpliktelser overfor hverandre og diskutere disse eksplisitt, for å unngå psykologiske kontraktsbrudd i teamarbeidet.

2.5 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet presentert det teoretiske grunnlaget for studien, hvor formålet er å studere hvordan oppstartsfasen har betydning for etableringen og utviklingen av psykologisk trygghet. Innledningsvis utdypet vi begrepet team, før vi så nærmere på lederstyrte team. Deretter belyste vi teori tilknyttet fenomenet psykologisk trygghet, samt oppstartsfasen, hvor handlingsplaner og samhandlingsplaner er sentrale begreper. Avslutningsvis har vi sett nærmere på psykologiske kontrakter og hvordan brudd på slike kontrakter kan oppstå og hvilke effekter dette kan medføre.

3. METODE

I dette kapittelet vil vi beskrive og begrunne våre metodiske valg. Innledningsvis vil vi presentere tilnærmingen, designet og metodikken benyttet i denne studien. Deretter vil undersøkelseskonteksten bli presentert, før vi beskriver hvordan data har blitt samlet inn og analysert. Avslutningsvis vil vi vurdere studiens kvalitet og de etiske utfordringene ved denne type studie.

3.1 Forskningstilnærming

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2016) finnes det hovedsakelig to ulike forskningstilnæringer; deduktiv og induktiv. Valget av tilnærming baseres på oppgavens hensikt og den tilhørende problemstillingen. En deduktiv forskningstilnærming tar utgangspunkt i eksisterende teori og det utledes hypoteser for å teste teorien (Saunders et al., 2016). Ved å benytte en induktiv forskningstilnærming tar man derimot utgangspunkt i de innsamlede dataene og utvikler teori basert på disse. Formålet med studier som benytter en induktiv tilnærming er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2009) og er spesielt egnet for fenomener og forhold det i liten grad er forsket på (Ringdal, 2013).

Formålet med vår studie har vært å studere team i dybden, hvor vi fokuserte på oppstartsfasen og hvilken betydning den hadde på teammedlemmenes relasjoner og utvikling. Gjennom observasjoner, dagboknotater og intervjuer samlet vi inn fyldig empiri om forskningsspørsmålet. Ved å formulere vårt forskningsspørsmål og utvikle en tydelig begrepsforståelse basert på de innsamlede dataene som undersøker et nytt og lite utforsket fenomen, vil vi karakterisere forskningstilnærmingen vår som induktiv.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan eller rammeverk for datainnsamling og analyser, hvor hensikten er å besvare forskningsspørsmålet (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det skiller mellom tre ulike design; eksplorerende, beskrivende og forklarende. Et eksplorerende design er fordelaktig å benytte når det er behov for å stille åpne spørsmål, forstå hva som skjer, utforske områder, samt få en bedre forståelse av et fenomen (Saunders et al., 2016). Styrken ved dette designet er at det tar sikte på å gi ideer og innsikt i problemområder som ikke er

presist formulert (Grenness, 2001). I tillegg har eksplorerende design en fordel i at det både kan tilpasses endringer og er fleksibelt (Saunders et al., 2016).

Vi hadde ingen tydelig problemformulering av hva vi skulle undersøke da vi fulgte teamet, annet enn at hovedfokuset skulle være oppstartsfasen. Underveis i prosessen fant vi at begrepet psykologisk trygghet og spesielt hvordan oppstartsfasen påvirket årsaker og effekter av fenomenet, ga grunnlag for nærmere og dypere undersøkelse. Siden det finnes lite relevant teori som ser på sammenhengen mellom oppstartsfasen og psykologisk trygghet, samtidig som det er et lite utforsket område, så vi viktigheten av å ha en åpen og fleksibel tilnærming gjennom vår studie. Vi anså det å benytte et eksplorerende design som hensiktsmessig for å oppnå dybdekunnskap om fenomenet.

3.3 Forskningsmetode

I forskningsprosjekter er man avhengig av å samle inn data for å foreta en analyse. Forskningsmetoden som benyttes for datainnsamlingen vil enten være kvantitativ eller kvalitativ, eller en kombinasjon av disse. En kvantitativ metode er gjerne teoristyrte og har ofte en deduktiv tilnærming, hvor man forsøker å beskrive eller forklare noe ved hjelp av numeriske data (Ringdal, 2013). En kvalitativ metode har derimot ofte en induktiv tilnærming, hvor man søker å oppnå dybdeforståelse av et fenomen ved hjelp av ikke-numeriske data slik som ord og bilder, for å utvikle et rikere teoretisk perspektiv (Ringdal, 2013). Valget av forskningsmetode vil gi føringer i forhold til det metodiske opplegget, hvor kvalitative studier er preget av fleksibilitet, mens kvantitative studier preges av sterk strukturering (Thagaard, 2009). Flexibilitet var spesielt nødvendig da vi ikke visste nøyaktig hva vi skulle undersøke, og var derfor avhengig av muligheten for å endre og tilpasse studien underveis. I tillegg var det avgjørende for oss å kunne samle inn detaljert informasjon fra teammedlemmene for å få en dypere forståelse. Basert på disse faktorene anså vi en kvalitativ tilnærming som best egnet for vår studie.

For å samle inn data ved hjelp av den ovennevnte forskningsmetoden, skiller vi hovedsakelig mellom to ulike former; sekundærdata og primærdata (Grenness, 2001). Sekundærdata er data som allerede eksisterer, hvor informasjon er innhentet av andre for et spesifikt formål (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dersom slike data ikke er tilgjengelig eller relevant for forskningsspørsmålene, er det behov for forskeren å samle inn primærdata, det vil si

innhente informasjon tilknyttet studiens bestemte formål. Som tidligere nevnt ønsket vi å studere hvordan oppstartsfasen hadde betydning for psykologisk trygghet. Ettersom dette er et område som er lite forsket på finnes det få sekundærkilder. Dette skapte et behov for å innhente informasjon direkte tilknyttet studiens formål, hvilket gjorde primærdata best egnet i kombinasjon med eksisterende sekundærdata.

3.3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er ifølge Saunders et al (2016) en plan for hvordan forskeren vil gå frem for å besvare problemstillingen. Valget av forskningsstrategi bør derfor ha en klar sammenheng med forskningsspørsmålet, samt tilnærmingen studien baserer seg på, da dette er avgjørende for å kunne besvare problemstillingen. Det finnes en rekke ulike strategier tilknyttet en kvalitativ forskningsmetode, deriblant både casestudie og prosesstudie (Saunders et al., 2016). I det påfølgende vil vi beskrive og begrunne vårt valg av casestudie og prosesstudie.

Casestudie

Yin (2003) utpeker casestudie som en passende strategi dersom man ønsker svar på spørsmål av typen *hvordan* og *hvorfor*, i studier som undersøker et fenomen innenfor dets virkelige kontekst. Casestudier inkluderer ofte triangulering, hvilket innebærer ulike datainnsamlingsteknikker slik som observasjon, dagboknotater og intervju for å sikre at dataene som samles inn gir riktig informasjon (Saunders et al., 2016). Det er hensiktsmessig å benytte casestudie dersom man ønsker dybdeforståelse av et fenomen fra det virkelige liv, og det er spesielt egnet for områder det finnes lite forskning på fra før (Ghauri & Grønhaug, 2010). På bakgrunn av vårt ønske om å studere hvordan oppstartsfasen i et team hadde betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet, og oppnå en dybdeforståelse av dette fenomenet, var det et naturlig valg å benytte casestudie som strategi. Vi anså spesielt triangulering som en fordel i vår studie, da det å benytte både observasjon, dagboknotater og intervju kunne bidra til et rikere datagrunnlag for å redusere muligheten for feiltolkninger.

Det finnes flere ulike typer casestudier, hvor Yin (2003) skiller mellom single og multiple case. Vi har studert ett spesifikt team i sin virkelige kontekst, hvor vi har observert og studert et fenomen som er forsket lite på tidligere. Vår casestudie kan derfor karakteriseres som en

singel casestudie. Yin (2003) skiller videre mellom integrerte og holistiske case, hvilket refererer til antall analysenivå caset baserer seg på. En integrert casestudie har flere analysenivå, mens en holistisk casestudie kun opererer med ett analysenivå. Vi ønsket å studere det lederstyrte teamet som en helhet, uavhengig av andre nivåer i organisasjonen og valgte derfor å benytte en holistisk casestudie. Datainnsamlingen ble hovedsakelig foretatt på individnivå, hvor vi i analysen aggregerte funnene opp på teamnivå for å besvare forskningsspørsmålet.

Prosesstudie

Prosesstudier tar ifølge Van de Ven og Huber (1995) sikte på å forstå hvordan noe utvikler seg over tid og hvorfor det utvikler seg på denne måten. Prosessdata vil derfor i stor grad bestå av historier om hva som skjer og hvem som gjør hva når; hvilket vil si hendelser, aktiviteter og beslutninger over tid (Langley, 1999). Hensikten med prosessstudier er å gi forklaringer basert på sekvenser av hendelser som fører til et konkret utfall. Som tidligere nevnt ønsket vi å studere hvordan oppstartsfasen hadde betydning for psykologisk trygghet i teamet. Det var derfor nødvendig å studere teamet over en tidsperiode for å kunne antyde forklaringer tilknyttet utviklingen vi observerte. På bakgrunn av dette anså vi prosessstudie i tillegg til casestudie, som en velegnet strategi for studien.

3.4 Kontekst

Vi ønsket å observere og studere et team i dets reelle setting. I startfasen av studiet hadde vi ingen krav til hva slags team det skulle være eller hvilken organisasjon eller bransje teamet skulle tilhøre. Forutsetningen var kun at teamet skulle falle inn under definisjonen av team vi presenterte i teorikapittelet. For å gi en bedre forståelse av studien, vil vi i dette delkapittelet beskrive noen relevante kjennetegn ved teamet vi har studert.

Teamet består av fem personer i et av Norges største apotekkjeder. Bakgrunnen for etableringen av teamet var åpningen av et nytt apotek, hvor teamets primære oppgave var å drifte apoteket. I forkant av teamsamarbeidet utpekte og ansatte regionsjefen, som fungerer som teamets eier og øverste leder, personen som skulle fungere som teamleder. Teamlederen gjennomførte i samarbeid med regionsjefen en rekrutteringsprosess, som resulterte i det nåværende teamet. Teamet består av begge kjønn fra ulike nasjonaliteter, men av hensyn til

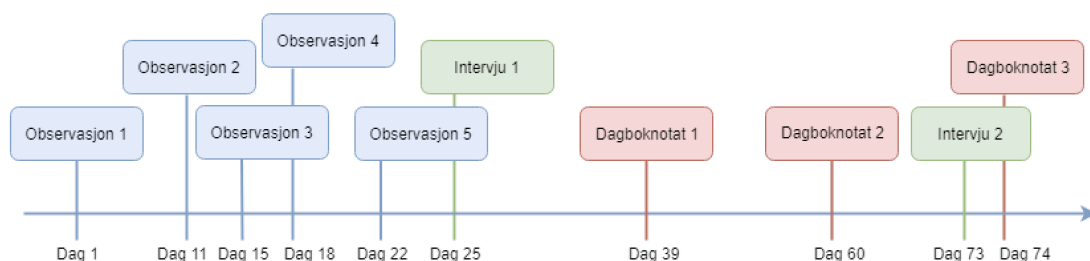
anonymitet vil vi i denne studien benevne alle som hunkjønn. Det er samtidig viktig å nevne at teamet har ansatt en ekstrahjelp, men denne personen, samt regionsjefen vil ikke anses som en direkte del av teamet vi har studert.

Medlemmene i teamet har ulik utdanning innenfor helsesektoren, hvorav to er utdannet apotek teknikere, en er utdannet reseptarfarmasøyt og to er utdannet provisorfarmasøyter. Alle har erfaring innenfor apotekbransjen og teamarbeid fra tidligere, hvor de fleste medlemmene var interne fra apotekkjeden, utenom en som var ekstern. Samtidig er det nødvendig å påpeke at ingen av teammedlemmene har arbeidet sammen tidligere og det var kun to som hadde kjennskap til hverandre fra før. Teamleder hadde ingen utdanning innen ledelse, men var faglig kompetent og hadde erfaring fra teamlederrollen fra tidligere apotek.

Da teamet møttes for første gang, hadde de ti dager til å klargjøre lokalet til åpningen av apoteket. I denne perioden møttes og arbeidet teamet sammen hver eneste dag. Deretter ble det innført en arbeidsturnus, hvilket innebar at ikke hele teamet nødvendigvis var på jobb samtidig. Litt utover i prosessen ble det foretatt et morgenmøte, der alle medlemmene var tilstede. Der ble det fastsatt at det skulle avholdes morgenmøter annenhver uke, hvor det var ønskelig at alle i teamet deltok. Møtene ble avholdt på pauserommet til apoteket, hvor teamleder ledet møtene med innspill fra teammedlemmene underveis.

3.5 Innsamling av data

Vår studie baserer seg som tidligere nevnt, på primærdata innsamlet gjennom observasjoner, dagboknotater og intervjuer. Teamet vi har fulgt skal jobbe sammen over lengre tid, og vi fant det hensiktsmessig å avslutte datainnsamlingen kort tid etter andre intervjurunde, da vi hadde samlet inn tilstrekkelig med data for å belyse forskningsspørsmålet. Skissert i figur 2 er et visuelt kart for å gi leseren et innblikk av datainnsamlingsperioden. I dette delkapittelet vil vi presentere og begrunne våre valg for hvordan datainnsamlingen er gjennomført.



Figur 2: Tidslinje over datainnsamling

3.5.1 Utvalg

Utvalget studien baserer seg på, handler om hvem forskeren skal få informasjon fra, for å kunne besvare problemstillingen (Thagaard, 2009). Det er viktig at utvalget befinner seg i et miljø man ønsker å studere og at dette miljøet kan undersøkes (Ryen, 2002). Kvalitative studier baserer seg ifølge Thagaard (2009) på strategiske utvalg, hvilket handler om å vurdere og velge de enhetene som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er relevante for problemstillingen, samt studiens teoretiske perspektiver. I strategiske utvalg benyttes subjektiv dømmekraft for å velge det utvalget, som anses best egnet til å gi rikelig med informasjon for å oppnå dybdekunnskap, og dermed være i stand til å besvare forskningsspørsmålet.

Vi bestemte oss i forkant av studien at vi ønsket å studere et team i oppstartsfasen. På bakgrunn av den åpne forskningstilnærmingen, hadde vi kun to kriterier til utvalget; det måtte falle innunder definisjonen av team vi presenterte i teorikapittelet og vi måtte få muligheten til å følge teamet fra oppstart. Utvalget ble valgt på bakgrunn av ønsket om å tilegne oss dybdekunnskap om fenomenet, samt finne nye interessante funn om teamarbeid. For å tilegne oss dybdekunnskap, valgte vi derfor å kun studere ett team, da det ifølge Saunders et al (2016) kan være nødvendig med et lite utvalg i enkelte studier, for å sikre innsikt og dybde. Vi anså utvalget vi valgte til å gi oss muligheten til å oppnå dette, samtidig som det ville bidra med nødvendig informasjon og kunnskap tilknyttet problemstillingen. Det var samtidig viktig for oss å studere et team som inngår under det som anses som typisk fremfor spesielt. Dette fordi vi ønsket å vise og skape forståelse for leserne av studien, hva som kunne være typisk istedenfor uvanlig for et team.

En av forskerne i denne studien har god kjennskap til kjeden, som teamet vi har studert er en del av. På bakgrunn av dette kom vi i kontakt med en HR representant i kjeden, hvor vedkommende tipset oss om aktuelle team som skulle starte opp, basert på våre kriterier for utvalg. Vi ble deretter satt i kontakt med regionsjefen, som tidligere nevnt fungerer som teamets eier. Regionsjefen var positiv til at teamet skulle delta i studien og drøftet dette med teamleder. Videre tok vi kontakt med teamleder, hvor vi fikk klarsignal om at teamet ønsket å delta i studien, samt at vi fikk muligheten til å følge teamet fra oppstart. Teamleder hadde i forkant av datainnsamlingen bekreftet at hele teamet skulle være en del av studien, likevel gav vi teammedlemmene muligheten til å avstå fra deltakelsen, om dette var ønskelig. Alle medlemmene i teamet ønsket å delta i forskningsprosjektet og har vært en del av utvalget på lik linje. Utvalget består dermed av ett team med fem personer.

3.5.2 Observasjon

I følge Ghauri og Grønhaug (2010) innebærer observasjon at man lytter og iakttar menneskers atferd på en måte som tillater læring og analytisk tolkning. Hovedfordelen tilknyttet denne innsamlingsteknikken er muligheten for å samle inn informasjon i en naturlig setting, samtidig som vi kan tolke og forstå den observerte atferden, holdningene og situasjonene mer presist. I tillegg har man muligheten til å fange opp dynamikken i sosial atferd på en måte som ikke er mulig ved bruk av andre innsamlingsteknikker. Det har derfor vært viktig for oss å benytte observasjon i datainnsamlingen, da vi har ønsket å se hvordan teamet har utviklet seg, samtidig som observasjon kan bidra til å sikre et rikt datagrunnlag i kombinasjon med andre teknikker.

Vi har i vår studie observert hvordan teammedlemmene handler i forhold til sine arbeidsoppgaver, samtidig som vi har studert hvordan medlemmene samhandler og forholder seg til hverandre i teamet. Vi har dermed brukt deltakende observasjon (Thagaard, 2009), hvor vi har vært tilstede i de situasjonene hvor informantene oppholder seg, og systematisk iaktatt hvordan personene handler. Dette har bidratt til at vi som forskere har hatt en aktiv rolle i forhold til teamet og derfor fått muligheten til å observere konkret atferd hos teammedlemmene, samt studere relasjoner og hvordan medlemmene forholdt seg til hverandre i sosiale situasjoner. I tillegg har deltakende observasjon vært nyttig da teamet vi har studert var helt nytt, sett i relasjon til studiens forskningsfokus på oppstartsfasen.

Deltakende observasjon skilles gjerne basert på to dimensjoner; hvorvidt forskerens identitet er kjent eller ikke, og i hvilken grad forskeren deltar i eller observerer aktivitetene (Saunders et al., 2016). Dette resulterer i fire typer deltakende observasjon; fullstendig observatør, fullstendig deltaker, deltaker som observatør og observatør som deltaker. Vi har siden starten gjort teammedlemmene kjent med formålet for studien, samt skapt åpenhet rundt vår rolle som forskere, og har derfor fungert som observatør som deltaker. Dette har gitt oss muligheten til å fokusere på forskningsrollen og dermed i større grad kunnet observere kroppsspråk og atferd.

I datainnsamlingsperioden har vi observert teamet på fem ulike tidspunkter, hvor hver av observasjonene i gjennomsnitt varte i fire timer. Fire av disse observasjonene har basert seg på å observere teammedlemmene i deres daglige arbeid og den siste observasjonen ble foretatt under teamets personalmøte. Vi har under observasjoner prøvd å være minst mulig synlige for at teammedlemmene skulle oppføre seg slik de ville gjort i situasjoner hvor de ikke ble observert. I observasjoner foretatt av teammedlemmenes daglige arbeid, samt personalmøtet har vi vært i samme rom og tatt notater, i sistnevnte trakk vi oss unna møtebordet, slik at vi i minst mulig grad påvirket møtet. Vi har riktignok under observasjoner av det daglige arbeidet hatt noen uformelle samtaler med medlemmene i teamet, for å prøve å gjøre de komfortable med vår tilstedeværelse, da vi var avhengig av å bevege oss rundt i lokalet for å observere det som skjedde.

Notater er ifølge Saunders et al (2016) viktig i observasjonsbaserte studier. Data som fremkommer gjennom observasjon kategoriseres gjerne i fire typer; primære observasjoner, sekundære observasjoner, erfaringsdata og kontekstuelle data. Vi har under observasjonene notert oss hva som ble sagt og hva som skjedde, hvilket karakteriseres som primære observasjoner. Underveis noterte vi i tillegg våre fortolkninger knyttet til det som ble sagt og gjort, hvilket utgjorde de sekundære observasjonene. Samtidig ble det samlet inn kontekstuelle data, hvilket er data relatert til forskningssituasjonen. I etterkant av observasjonene diskuterte vi som forskere det vi hadde observert og utfylte dermed notatene ytterligere. Dette har resultert i til sammen 14 sider notater fra observasjoner, med halvannen linjeavstand og skrifttypen Times New Roman, skriftstørrelse 12. Utfordringen med å ta notater er at det ikke er mulig å skrive ned alt, hvilket ofte kan medføre en redusert datamengde (Thagaard, 2009). Selv om observasjoner er en måte å samle inn data på, er det

fordelaktig å bruke flere innsamlingsteknikker, slik som eksempelvis dagboknotater og intervju for å få en bredere forståelse av studiens fenomener.

3.5.3 Dagboknotat

Dagboknotat brukes ofte for å undersøke pågående erfaringer hos informantene og gir dermed innsikt i prosesser over tid, ofte i sin naturlige kontekst. Informanter gir i dagbokstudier regelmessige utfylte rapporter på hendelser og deres erfaring tilknyttet hendelsene. Informasjon som fremkommer i dagboknotater gir i enkelte situasjoner flere opplysninger enn det man kan få frem i eksempelvis intervju, da noen temaer er lettere å skrive om, enn å snakke om (Woll, 2006). Dagboknotatene kan dermed fange opp informasjon om erfaringer på en måte som ikke er mulig ved bruk av tradisjonelle design (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003).

Observasjon gir gjerne innblikk i teamet gjennom forskerens fortolkninger, mens dagboknotat viser teammedlemmenes fortolkninger av situasjoner som oppstår i teamet. Dermed vil det å benytte dagboknotater være et godt komplement til observasjon som innsamlingsteknikk. På bakgrunn av observasjonen knyttet til personalmøtet, fremkom det at teamet skulle gjennomføre slike møter regelmessig. Vi bestemte oss derfor for å lage en mal på dagboknotat som skulle sendes og fylles ut etter at møtene hadde blitt gjennomført. Vi benyttet oss av en egenutviklet mal (se vedlegg 3), som bestod av tre generelle spørsmål tilknyttet personalmøtet, samarbeidet i teamet og tanker om det videre teamarbeidet. Malen var utviklet med basis i vår kunnskap etter å ha studert sekundærdata om fenomenet. På bakgrunn av de åpne spørsmålene, fikk teammedlemmene stor frihet til å dele det de anså og følte var viktig. Vi fikk dermed innsyn i deres reaksjoner og fortolkninger knyttet til teamet og de andre teammedlemmene.

Vi sendte ut dagboknotatet til hvert av medlemmene i teamet tre ganger. Fire av medlemmene leverte dagboknotatet i retur første gang, tre av medlemmene leverte dagboknotat i retur andre gang, og ingen av medlemmene besvarte dagboknotatet tredje gang. Vi presiserte overfor teammedlemmene hvor viktig disse dataene var for oss, likevel varierte både mengden og relevansen i notatene, hvilket ofte er ulempen tilknyttet dagbokstudie. Selv om enkelte dagboknotater inneholdt korte svar og var av lite relevans, har vi fått tilgang til verdifull informasjon som kunne vært vanskelig å innhente på andre

måter. I tillegg har dagboknotatene sammen med observasjonene gitt grunnlag for å stille utdypende spørsmål i intervjuer, om de fortolkninger eller situasjoner vi fant interessante.

3.5.4 Intervju

Intervju betegnes som en samtale mellom intervjuer og respondent, og er ifølge Ryen (2002) den dominerende forskningsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Formålet med å benytte intervju som datainnsamlingsteknikk, er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan respondenten opplever sin livssituasjon, og hvilke perspektiver og synspunkter de har knyttet til temaer som blir tatt opp under intervjuet (Thagaard, 2009). Dette gir dermed et godt grunnlag for å få innsikt i respondentens erfaringer, følelser og tanker, hvilket i vår studie var viktig for å kunne belyse problemstillingen. Samtidig kan intervjuer bidra til å avgjøre studiens retning, dersom problemstillingen ennå ikke er tydelig formulert (Saunders et al., 2016), hvilket var tilfelle i vår studie.

Saunders et al (2016) deler intervju inn i tre forskjellige typer; strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte. I denne studien har vi valgt å benytte semi-strukturert intervju, ved at vi i forkant av intervjuene utarbeidet intervjuguider (se vedlegg 1 og 2) med temaer og spørsmål vi ønsket skulle dekkes i samtalen med respondentene. Denne typen intervju ga oss som forskere fleksibilitet i intervjusituasjonen, da vi kunne variere rekkefølgen på spørsmålene etter intervjuets utvikling, samt stille oppfølgingsspørsmål. I tillegg fikk vi muligheten til å fokusere på områder av interesse ved at respondentene forklarte og utdypet nærmere, samt at respondentene tok opp temaer av interesse som vi på forhånd ikke hadde tenkt på.

Semi-strukturert intervju brukes ofte i studier med en induktiv tilnærming, samt et eksplorerende design, ettersom det bidrar til verdifull informasjon om konteksten (Saunders et al., 2016). Samtidig brukes denne typen intervju til å søke ny innsikt og kunnskap om et fenomen. Da dette var hensikten med vår studie, anså vi derfor innsamlingsteknikken som godt egnet. Vi har i denne studien gjennomført to intervjurunder med teammedlemmene, hvilket har resultert i til sammen ni intervjuer totalt og dermed bidratt til et rikt og detaljert datagrunnlag. I det påfølgende vil vi gå nærmere inn på utformingen av intervjuguidene, samt beskrive gjennomføringen av intervjurundene.

Intervjuguide

En intervjuguide fungerer som en delvis strukturert mal på hvilke spørsmål en ønsker å stille, og har til hensikt å fremme forslag til temaer intervjueren søker informasjon om (Thagaard, 2009). I forkant av intervjurundene utarbeidet vi intervjuguiden basert på eksisterende teori, og observasjoner vi hadde foretatt. På bakgrunn av studiens åpne og induktive tilnærming, ble det utarbeidet spørsmål innenfor mange ulike retninger. Oppstartsfasen, samarbeid, rolle- og ansvarsfordeling, kommunikasjon og informasjonsdeling var sentrale områder for å kunne belyse studiens tema. Dette resulterte i stor bredde i dataene som ble samlet inn, og med utgangspunkt i disse dataene, samt data fra dagboknotat og observasjon, ble den endelige problemstillingen formulert. Dermed ble intervjuguiden vi benyttet i andre intervjurunde mer konkret og spisset, da denne var i direkte tilknytning til forskningsspørsmålet. Temaer og spørsmål vi fokuserte på i forbindelse med intervjuguiden, dreide seg dermed om psykologisk trygghet, handlingsplan og samhandlingsplan, samt psykologiske kontrakter.

I følge Thagaard (2009) er det viktig å stille spørsmål på en måte som gjør at respondentene reflekterer over temaene det blir spurt om, og gir fylldige svar. Med bakgrunn i studiens oppbygging var spørsmålene åpne og spørsmålsstillingen skulle ikke være ledende. Ved å utforme denne typen spørsmål fikk respondentene selv beskrive hvordan de hadde opplevd ulike situasjoner, hvilket bidro til å kunne avdekke deres holdninger til teamarbeid. Eksempler på spørsmål vi stilte i første intervjurunde var: *“Hvordan opplever du/hvilke tanker har du rundt avklaringen av roller og ansvarsområder?”*, *“Kan du si noe om din opplevelse av engasjementet i teamet?”* og *“Hvordan føler du samarbeidet i teamet fungerer? Hva mener du er viktig for å få til et godt samarbeid?”*. Eksempler på spørsmål vi stilte i andre intervjurunde var som følger: *“Føler du deg komfortabel med å være deg selv og si hva du mener og tenker i dette teamet?”*, *“Hvordan opplever du at morgenmøtene blir gjennomført?”* og *“Hvis du ser at andre bruker mye tid på å gjøre en god jobb, føler du at du må gjøre det samme?”*

Vi hadde under utformingen av intervjuguidene et ønske om noe forhåndsbestemt struktur, da dette var relevant for å begrense mengden av unødvendig informasjon, samt gi oss muligheten for et sammenligningsgrunnlag mellom respondentene i etterkant (Ryen, 2002). Likevel ønsket vi ikke å følge guiden slavisk, men heller la respondentene prate fritt for å få

innsikt i deres perspektiver. Dette resulterte i at enkelte spørsmål som virket mindre relevante ble hoppet over, mens andre spørsmål ble lagt til der vi anså det som naturlig. Ettersom kvalitative studier ofte omfatter personlige spørsmål, vil rekkefølgen på spørsmålene være avgjørende for om respondentene svarer åpent og ærlig på spørsmålene (Thagaard, 2009). For å skape en tillitsfull atmosfære startet vi derfor intervjuene med nøytrale emner og generelle spørsmål, før vi deretter kom gradvis inn på mer emosjonelt ladede emner og stilte mer spesifikke spørsmål.

Under intervjuene benyttet vi oss av prober, som er kommentarer intervjueren gir i form av oppmuntrende tilbakemeldinger, enten i form av spørsmål eller en kort respons (Thagaard, 2009). Ved at vi under intervjuene nikket til respondentene, samt brukte utsagn som “*Mhm*”, “*Ja, ikke sant*” og “*Det er forståelig*”, signaliserte vi interesse for det respondentene sa, og ga uttrykk for at vi ønsket mer informasjon. Vi benyttet i tillegg oppfølgingsspørsmål under intervjuene for å få respondentene til å utdype temaer. På denne måten fikk vi respondentene til å fortsette samtalen om det samme temaet og dermed bidra med mer utfyllende informasjon om eksempelvis reaksjoner eller opplevelser knyttet til opplevde situasjoner.

Gjennomføring av intervjurunde 1

Den første intervjurunden ble gjennomført tre og en halv uke etter teamet møtte hverandre for første gang. På bakgrunn av at et av teammedlemmene skulle starte i teamet på et senere tidspunkt, valgte vi å vente med å gjennomføre intervjurunden, slik at hun kunne delta på lik linje som resten av teamet. Ved å avvente fikk vi i tillegg flere muligheter til å observere teamet og på denne måten finne aktuelle temaer å ta opp under intervjuene.

I forkant av intervjurunden ble det utarbeidet informasjonsskriv (vedlegg 4) og samtykkeerklæring (vedlegg 5) respondentene skulle lese og signere på intervjudagen. For å avtale når intervjuene skulle gjennomføres sendte vi mail til teamleder om hvilken dato og klokkeslett som passet best for henne og teammedlemmene. Teamleder ga oss en tilbakemelding på dato og klokkeslett, og første intervjurunde ble dermed gjennomført i henhold til oppsatt plan. Vi fikk i tillegg beskjed om at et av teammedlemmene hadde permisjon, og derfor ikke mulighet til å delta. Dette resulterte i at vi intervjuet fire av teammedlemmene, inkludert teamleder.

Intervjuene ble avholdt bak lukkede dører på teamets pauserom. Dette kan ha begrenset respondentenes vilje til å dele sensitiv informasjon, selv om de ga uttrykk for at det ikke ville være noe problem å gjennomføre intervjuene på pauserommet. Begge forskerne har deltatt på alle intervjuene, hvor begge har bidratt til å føre samtalen, samt ta notater, i tillegg til at lydopptak har blitt benyttet. Etter gjennomføringen av hvert enkelt intervju, ble det foretatt en oppsummering av det som hadde blitt sagt, samt en diskusjon mellom oss tilknyttet informasjonen som fremkom.

Vi startet hvert enkelt intervju med å presentere informasjonsskrivet, samt samtykkeerklæringen, hvor vi kort snakket om hva deltakelse i studien innebar og hva de samtykket til ved å signere. Spesielt tok vi opp at studien var en del av FOCUS-programmet ved NHH, og at forskerne i dette programmet kunne benytte dataene vi samlet inn til videre forskning. Deretter fikk respondentene tid til å lese informasjonen i skrivene mer detaljert før de signerte. I tillegg presiserte vi at all informasjon som fremkom skulle behandles konfidensielt, samt at de som respondenter ville være fullstendig anonyme. Videre spurte vi om samtykke til å ta lydopptak, hvor vi uttrykte ønske om å høre på intervjuene i ettertid, slik at datamaterialet ble så konkret som mulig. Samtlige respondenter bekreftet at dette var greit, hvilket gjorde at vi kunne konsentrere oss fullt om respondenten og deres reaksjoner under intervjusituasjonen. I tillegg bidro lydopptak til at vi kunne inkludere sitater i studien, uten at de ble påvirket av vår fortolkning. Selv om lydopptak gjorde det enklere å sikre et konkret og detaljert datagrunnlag, var det fremdeles viktig for oss å ta notater underveis, da spesielt knyttet til respondentens kroppsspråk og reaksjonsmønster.

Under alle intervjuene prøvde vi å skape en atmosfære hvor respondentene følte at de kunne åpne seg opp å fortelle om de temaene vi ønsket å få informasjon om. Ved å gi positive tilbakemeldinger, stille relevante og oppmuntrende oppfølgingsspørsmål, samt vise støtte og sympati overfor respondentene, klarte vi å få til en god dialog. Intervjuene hadde vi i forkant av gjennomføringen, planlagt skulle ta inntil en time. I enkelte tilfeller brukte vi betydelig mindre tid, mens i andre tilfeller brukte vi mye av den planlagte tiden. Dette har resultert i at dataene fra de ulike intervjuene har variert i omfang. Vi opplevde at respondentene i stor grad var åpne og villige til å dele informasjon. Samtidig fikk vi følelsen av at enkelte kanskje ikke var helt komfortable med å dele all informasjon, hvilket kan ha en sammenheng med at det kun var en dør mellom respondenten og resten av teamet. Likevel fremkom det mye informasjon som var interessant og nyttig for oss i det videre arbeidet.

Gjennomføring av intervjurunde 2

Andre intervjurunde ble gjennomført to og en halv måned etter teamet møttes for første gang. Bakgrunnen for vårt ønske om å gjennomføre to intervjurunder var muligheten for å få utdypet teamets utvikling over en tidsperiode.

I forkant av intervjurunden sendte vi som sist intervjurunde en mail til teamleder, hvor vi fikk bekreftet dato og tidspunkt for gjennomføringen av intervjuet med henne og resten av teammedlemmene. I denne runden hadde alle i teamet mulighet til å delta, hvilket utgjorde til sammen fem individuelle intervjuer. Vi planla slik som i første intervjurunden at hvert intervju skulle ta inntil en time, noe vi holdt oss innenfor under hvert intervju. Ettersom respondentene ønsket å gjennomføre intervjuene i deres arbeidstid, hvilket begrenset mulighetene, ble intervjuene slik som sist gjennomført på teamets pauserom.

I likhet med forrige intervjurunde presiserte vi at studien var konfidensiell, samt at teammedlemmene ville være anonyme. Vi fikk i tillegg bekreftet samtykke til å benytte lydopptak under intervjuene. Ettersom vi i forrige runde hadde gitt respondentene mye informasjon tilknyttet studien, hadde de på dette tidspunktet god kjennskap til vår studie, hvilket førte til at introduksjonen ble av mindre formell karakter. Vi minnet likevel om samtykkeerklæringen de hadde signert, og at denne fremdeles gjaldt. For det teammedlemmet som ikke hadde mulighet til å delta på første intervjurunde, ble derimot introduksjonen mer formell. Vi gikk gjennom informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen mer detaljert og fortalte litt om studien, før hun signerte skrivene. Begge forskerne deltok på alle intervjuene, hvor vi i denne runden valgte å la en av oss føre samtalen, mens den andre tok notater og kom med aktuelle oppfølgings spørsmål. På denne måten fikk vi muligheten til å sikre at alle temaene i den reviderte intervjuguiden vi ønsket informasjon om, ble tatt opp under intervjuet.

Slik som sist intervjurunde la vi vekt på å skape en god og trygg kommunikasjonsarena, slik at respondentene åpnet seg og følte seg komfortable til å dele informasjon med oss. Vi opplevde at respondentene i større grad var ærlig og villig til å dele tanker, følelser og erfaringer i denne runden. Dette kan ha sammenheng med at teammedlemmene følte seg mer komfortable og trygge på oss som forskere, samt at de hadde bedre kunnskap tilknyttet studien.

3.5.5 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi beskrevet og begrunnet vårt valg av datainnsamling, hvor teknikkene vi har valgt komplementerer hverandre. Gjennom observasjon har vi sett hvordan teammedlemmene handler og samhandler med hverandre, samt hvordan de forholder seg til hverandre i ulike situasjoner. Dagboknotat har gitt oss innblikk i teammedlemmenes erfaringer og fortolkninger av situasjoner, samt at intervjuene har bidratt til informasjon om medlemmenes individuelle opplevelser, tanker og følelser rundt teamarbeid. Ved å benytte disse datainnsamlingsteknikkene har vi fått et mer detaljert bilde av situasjonen i teamet, enn vi ville fått med bare en tilnæringsmåte og slik informasjon har vært verdifull for å belyse forskningsspørsmålet.

3.6 Analyse av data

Basert på vår induktive forskningstilnærming samlet vi inn data, relatert til vårt ønske om å studere et team og hvordan oppstartsfasen hadde betydning for teamets utvikling. Gjennom observasjon, dagboknotat og intervju, samlet vi inn et bredspektret datamateriale som vi analyserte for å se hvilke temaer som dukket opp, og dermed hvilke temaer som var hensiktsmessig og interessant å gå i dybden på. Vi som forskere har under hele datainnsamlingsperioden fokusert på å diskutere datamaterialet mellom oss, for å prøve å sortere og finne mening i dataene. En slik gjennomgang kan som Kvale og Brinkmann (2009) viser, være første steg i en meningsfortetting, som igjen dannet grunnlaget for vår spissing mot psykologisk trygghet. Nærmere bestemt var fokuset på hvordan oppstartsfasen hadde betydning for psykologisk trygghet i teamet. Dermed ledet de innledende analysene av data, sammen med eksisterende relevant teori mot det formulerte forskningsspørsmålet.

3.6.1 Transkribering

Transkribering handler om å skrive ut lydopptakene ord for ord, slik at man får en eksakt gjengivelse av det som har blitt sagt av deltakerne i studien (Saunders et al., 2016). Som forskere er man ikke bare interessert i hva som blir sagt av respondentene, men også hvordan det blir sagt, hvilket gjør transkriberingsprosessen tidkrevende. Vi har transkribert alle de ni intervjuene, noe som har resultert i totalt 188 sider transkriberte notater med halvannen linjeavstand og skrifttype Times New Roman, skriftstørrelse 12.

I følge Saunders et al (2016) kan man ofte overse viktige hendelser når man benytter intervju som innsamlingsteknikk. Transkriberingsprosessen har derfor vært svært verdifull, da dette ga oss muligheten til å gå gjennom intervjuene på nytt. På denne måten har vi dermed redusert muligheten for at relevante hendelser eller informasjon har blitt glemt eller oversett. I tillegg har transkriberingen vært viktig for å kunne bruke sitater som fremkom under intervjuene, som kilder i analysen uten at disse har vært preget av vår fortolkning.

Sitatene vi har brukt i analysen er skrevet i kursiv og i anførselstegn, og der hvor kun deler av utsagnet er brukt har vi benyttet tegnsettingen (...). I noen tilfeller har vi foretatt tilpasninger ved å fjerne tenkepauser, fyllord og fraser for å gjøre sitatene og meningsinnholdet tydeligere, da slike ord ikke er avgjørende for innholdet eller bidrar til utsagnets mening. Selv om teammedlemmene har ulike dialekter har alle sitater blitt skrevet på bokmål, for å opprettholde anonymitet. Enkelte steder har det i tillegg vært nødvendig å legge til ekstra kontekstinformasjon, slik at sitatene forstås på riktig måte. I disse tilfellene er tillegget oppført i parenteser og merket med “forsk.anm.” (forskernes anmerkning) for å synliggjøre at dette ikke er noe respondentene selv har sagt.

3.6.2 Koding og operasjonalisering

Siden de innsamlede dataene våre består av ord og beskrevne handlinger, har vi benyttet koding for å organisere og klargjøre datamaterialet for videre analyse. Koding innebærer å plassere meningsfulle deler av de innsamlede dataene i en eller flere passende kategorier (Ghauri & Grønhaug, 2010). Kodene beskriver altså essensen i det dataene handler om og brukes for å utforske og avklare hva de innsamlede dataene betyr. Kategoriseringen vi benyttet tok utgangspunkt i eksisterende teori som ble brukt under utformingen av intervjuguidene, hvilket resulterte i følgende koder; oppstartsfasen, psykologiske kontrakter og psykologisk trygghet. Datamaterialet kategoriserte vi ved bruk av fargekoder, hvor hver enkelt farge representerte en kategori. Vi gikk dermed gjennom teksten og kodet ord, sitater og avsnitt, hvor vi manuelt skrev de ulike fargekodene i margin der det var data som passet inn under en kategori.

For å gjøre det enklere for oss å avdekke hva teksten handlet om operasjonaliserte vi de tre kodene. På denne måten kunne vi identifisere data som omhandlet kodene, selv om det bestemte ordet ikke nødvendigvis var nevnt i teksten. Gjennom operasjonaliseringen av

psykologisk trygghet har vi søkt etter ord og sammenhenger som indikerer at respondentene er komfortable med å være seg selv og si hva de mener og tenker i teamet. Eksempelvis har vi funnet følgende sitat ved hjelp av denne operasjonaliseringen: *“(...) jeg føler at alle sier mye om sine meninger selvfølgelig med respekt overfor de andre, ikke noen rare ting, jeg selv føler at jeg ikke trenger, hvis jeg sier noe at ingen andre kommenterer det på en negativ måte (...) jeg føler ikke at jeg sier noe dumt eller rart ikke sant.”* I operasjonaliseringen av oppstartsfasen og psykologiske kontrakter tok vi utgangspunkt i eksisterende teori. Oppstartsfasen ble delt inn i handlingsplan og samhandlingsplan, hvor fokuset var på mål, strategi, roller og ansvarsområder, samt normer og spilleregler. Når det gjelder psykologiske kontrakter har vi sett på kontraktsbrudd i form av individenes forventninger og forpliktelse, og reaksjoner ved avvik på disse.

3.6.3 Narrativ strategi

Prosesdata er ofte rotete, hvilket gjør det utfordrende å finne mening i dataene som samles inn (Langley, 1999). For å håndtere denne utfordringen har Langley (1999) beskrevet syv strategier, deriblant narrativ strategi, som tar sikte på å finne mening og avdekke mønstre i prosessdata. Narrativ strategi fungerer som en beskrivende teknikk, da strategien innebærer å konstruere en detaljert historie fra de innsamlede dataene. På bakgrunn av strukturen i historien som konstrueres vil tidsaspektet spille en viktig rolle, fordi man får frem hvordan et fenomen utvikler seg over tid. Samtidig vil en detaljert fremstilling fungere best med et fåtall case. Narrativ strategi kan ha ulike formål avhengig av studiens hensikt, hvor et av formålene i mange tilfeller dreier seg om å organisere dataene kronologisk i forkant av videre analyse.

Vi valgte å benytte en narrativ strategi for å gjengi alle relevante hendelser i teamet tilknyttet psykologisk trygghet. På denne måten kunne vi dermed se hvordan oppstartsfasen hadde betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i teamet over tid. Samtidig gjør den kronologiske historien det enklere for leseren å få en dypere forståelse for dynamikken i teamet og utviklingen av fenomenet over tid. Det å få frem hvordan fenomenet utviklet seg over tid bidro i tillegg til en god oversikt over dataene.

3.7 Evaluering av metode

I dette delkapittelet vil vi vurdere studiens kvalitet i form av validitet, reliabilitet og forskningsetikk knyttet til innsamling av data og analyse.

3.7.1 Validitet

Validitet handler om gyldigheten av de tolkningene forskerne har kommet frem til (Thagaard, 2009). Det vil si, om resultatene som fremkommer representerer det vi hadde til hensikt å måle i vår studie, i tillegg til at funnene er relevante. Saunders et al (2016) deler validitet inn i to; intern validitet og ekstern validitet, hvilket i det påfølgende vil bli beskrevet nærmere.

Intern validitet

Intern validitet omhandler i hvilken grad årsakssammenhengene støttes innen studiet (Thagaard, 2009). Det handler dermed om hvorvidt effektene kan tilskrives den årsaken vi tror, og ikke skyldes feil ved forskningsdesignet (Saunders et al., 2016). I kvalitative studier knyttes intern validitet til i hvilken grad forskerne har fått innsyn i respondentenes følelser og tanker, og i hvilken grad disse er tolket på riktig måte slik at slutningene som foretas er mest mulig korrekte.

Slik som tidligere nevnt har vi benyttet tre ulike datainnsamlingsteknikker, noe Saunders et al (2016) referer til som triangulering. Dette har bidratt til en bedre forståelse for oss som forskere, da vi ved hjelp av teknikker som komplementerer hverandre kan sikre at dataene forteller det vi tror de forteller, og dermed være med på å øke studiens interne validitet. Vi har gjennom observasjon, dagboknotat og intervju fått bedre innsikt i og en dypere forståelse for hvert av teammedlemmenes tanker og følelser. I de situasjoner vi eksempelvis har observert eller fått tilbake dagboknotat som ikke har gitt mening eller har medført usikkerhet i vår fortolkning, benyttet vi intervjuene for å få respondenten til å utfylle og bekrefte eller avkrefte våre tolkninger. Denne innfallsvinkelen har dermed bidratt til et rikt og detaljert datamateriale.

I forkant av intervjurundene utformet vi intervjuguider, hvilket har bidratt til å styrke den interne validiteten. Vi valgte å benytte semi-strukturerte intervju, noe som ifølge Saunders et

al (2016) er med på å styrke studiens interne validitet. Ved hjelp av ansikt-til-ansikt intervju hadde vi mulighet til å studere respondentenes kroppsspråk og få en dypere forståelse av verbale og ikke-verbale signaler som kunne danne grunnlag for deres holdninger og erfaringer. I tillegg har valget om å transkribere alle lydopptak jf. kapittel 3.6.1, bidratt til å styrke den interne validiteten.

Det at vi har studert teamet over tid, har gitt oss en unik mulighet for å se hvordan oppstartsfasen har betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet. Dette har dermed bidratt til å styrke den interne validiteten, da vi i større grad kunne sikre at våre formeningar stemte overens med vår forforståelse, samt at våre antakelser om begrepsammenhenger kan utdypes ved hjelp av narrativ historie og presentasjon av intervjuer, samt dagboknotater.

Noe som kan ha svekket den interne validiteten i studien er det Saunders et al (2016) betegner som observasjonseffekten. Ved å fungere som observatør som deltaker er det en fare for at vår tilstedeværelse kan ha påvirket atferden til teammedlemmene som ble observert, og dermed ført til at medlemmene handlet på en annen måte enn det de vanligvis ville gjort i tilsvarende situasjoner. Vi har etter beste evne prøvd å redusere interaksjoner ved å observere på en diskrete måte. Likevel har vi til tider hatt noen uformelle samtaler med teammedlemmene slik at de skulle føle seg komfortabel med oss tilstede. Ved at vi har observert teamet flere ganger, kan det ha bidratt til at teammedlemmene ble vant til å ha oss på apoteket og derfor ikke la like mye merke til vår tilstedeværelse. Et stykke ut i forskningsprosessen fikk vi muligheten til å observere ett av teamets personalmøter. Da vi spurte om lov til å observere et personalmøte til, fikk vi beskjed av teamleder at dette ikke lot seg gjøre siden teammedlemmene følte seg ukomfortabel med vår tilstedeværelse under disse møtene. Dersom noen av teammedlemmene kan ha følt seg ukomfortabel under våre observasjoner, kan dette ha bidratt til at de har oppført seg annerledes enn hva de vanligvis ville gjort, noe som kan ha påvirket den interne validiteten.

Det er flere faktorer som har bidratt til å styrke studiens interne validitet, blant annet triangulering og semi-strukturerte intervju er det som kan ha påvirket positivt. Vi ser også at faren for observasjonseffekten kan ha ført til en redusert intern validitet. Vi anser etter en utdypende gjennomgang av både positive og negative effekter, at studiens interne validitet synes å være relativt god.

Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler hvorvidt den forståelsen som utvikles innenfor en studie, kan være gyldige i andre sammenhenger (Thagaard, 2009). Det handler dermed om i hvilken grad funnene i studien kan generaliseres til relevante kontekster (Saunders et al., 2016), altså om resultatene eksempelvis kan gjelde for andre settinger eller andre lignende team i lignende organisasjoner eller bransjer. I kvalitative studier slik som vår, er ikke hensikten å generalisere funnene til en større populasjon, men heller oppnå dybdekunnskap ved å utforske et område og dermed utvikle begrepsforståelse. Selv om resultatene i vår studie ikke kan generaliseres til å gjelde hele populasjonen, kan innsikten som er oppnådd gjennom denne studien bidra til forståelse og begrepskunnskap om hvordan oppstartsfasen har betydning for både etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team. Slik dybdekunnskap kan derfor gi en indikasjon på hva som kan være gjeldende i en teamsetting og kan danne grunnlaget for å forstå begrepene i en lignende kontekst.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt en vil komme frem til de samme resultatene, dersom studien gjentas eller utføres av en annen forsker som anvender de samme metodene (Thagaard, 2009). Det handler dermed om repliserbarhet, hvilket kan være svært vanskelig å oppnå i kvalitative studier. Det kan av flere grunner være vanskelig å gjenta vår studie. For det første er situasjoner dynamiske, noe som gjør det vanskelig å foreta eksakt samme observasjoner på nytt, da deltakende observasjon implisitt medfører at forskeren er forskningsinstrumentet. Samtidig vil de semi-strukturerte intervjuene som baserte seg på fleksibilitet i form av tilpasninger og oppfølgingsspørsmål underveis, være vanskelig å replikere fordi ny kunnskap genereres underveis i prosessen. I tillegg vil respondentenes respons avhenge av flere ulike faktorer slik som spørsmålsstillingen, omgivelsene, samt hvordan vi som forskere har påvirket situasjoner. I følge Thagaard (2009) handler reliabilitet om studiens troverdighet, som innebærer en kritisk vurdering av om forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte, og dermed hvorvidt andre forskere kan si seg enig i de resultatene som fremkommer i studien.

Saunders et al (2016) nevner flere trusler knyttet til reliabilitet, blant annet observasjonsbias, intervju-bias og responsbias. Observasjonsbias handler om at forskerne bruker sin egen subjektive dømmekraft for å tolke de situasjoner som observeres, da man kan ha manglende

kunnskap om konteksten eller oppståtte situasjoner til å tolke hendelsene på en objektiv måte (Saunders et al., 2016). Dette var en utfordring i vår studie da vi som forskere hadde liten kjennskap til teamarbeid innenfor apotekbransjen. Vi har forsøkt å redusere bias ved at vi i forkant av datainnsamlingen prøvde å sette oss inn i settingen, hvor vi blant annet har hatt en samtale med regionsjefen som forklarte og besvarte spørsmål tilknyttet apotekbransjen og teamarbeid i bransjen. På denne måten fikk vi bedre kunnskap om settingen og kunne dermed i større grad tolke de observerte situasjonene på en mer objektiv måte. Ved å bruke både observasjon og dagboknotatene som grunnlag for spørsmål i intervjurundene har det vært med på å øke troverdigheten til studien, siden respondentene kunne bekrefte eller avkrefte vår forståelse av undersøkelsesfenomenet. Muligheten til å diskutere observasjoner mellom oss som forskere, kan ha bidratt til å redusere observasjonsbias og dermed styrke studiens reliabilitet.

Intervjubias handler om at respondentene blir påvirket av forskerens tonefall, kommentarer og ikke-verbale oppførsel, når samtalepartneren besvarer spørsmålene som stilles under intervjuet (Saunders et al., 2016). Det at vi benyttet semi-strukturerte intervjuer kan ha redusert reliabiliteten, ved at vi under intervjuene tilpasset spørsmålene og væremåte kan det ha påvirket respondentenes svar. I tillegg er det mulig at vi som forskere skapte bias i måten vi tolket svarene på, som igjen påvirket spørsmålene som ble tilpasset avhengig av respondentenes svar. Dette prøvde vi derimot å redusere ved å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre at vår tolkning var riktig. Det å være to forskere har samtidig bidratt til at vi har diskutert fortolkningene slik at vi dannet oss en felles forståelse av informasjonen som fremkom. Likevel kan det å være to forskere resultere i ulik oppførsel og reaksjonsmønstre, samt måten en stiller spørsmål og oppfølgingsspørsmål på. Dette har vi i størst mulig grad forsøkt å unngå ved å forberede oss sammen før intervjuene ble gjennomført, slik at vi fremstod relativt likt for respondentene.

Responsbias dreier seg om at respondenten bevisst eller ubevisst selekterer informasjonsdelingen i svarene som gis og betyr at respondenten kan velge ut hvilke og hvordan spørsmål skal besvares, eksempelvis basert på bevaring av eget eller organisasjonens rykte (Saunders et al., 2016). Ved at intervjuene ble gjennomført bak lukkede dører på teamets pauserom, kan dette ha medført positivt ladede svar eller svar hvor respondenten har selektert informasjonen, i frykt for å bli overhørt av de andre teammedlemmene. Det kan også tenkes at respondentene har besvart spørsmålene i forhold

til hva de tenker teamet ønsker eller hva vi som forskere forventer å høre. I tillegg kan det på bakgrunn av et lite utvalg være enklere å knytte sitater som fremkommer, opp mot en person, hvilket kan øke faren for at respondentene vegrer seg for å være oppriktig og gir ufullstendige svar.

For å redusere bias er det derfor viktig å skape trygghet for respondenten, hvilket vi har tilstrebet å gjøre ved å presisere at teammedlemmene vil være anonyme, samt at informasjonen som fremkom ble behandlet konfidensielt. Opplevelsen av en trygg arena kan dermed ha bidratt til at teammedlemmene svarte ærlig og utfyllende på spørsmålene, hvilket vi observerte i form av at respondentene etter vår mening delte både positive og negative opplevelser og tanker rundt teamarbeidet. Oppsummert vil vi på bakgrunn av de ovennevnte påvirkningene i form av observasjonsbias, intervjubias og responsbias, samt de tiltakene vi har benyttet for å redusere disse feilkildene, karakterisere studiens samlede reliabilitet som moderat.

3.7.3 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om standarder for forskernes atferd, som har til hensikt å bevare rettighetene til de som berøres av forskningsprosjektet (Saunders et al., 2016). Det å handle etisk innebærer ifølge Thagaard (2009) å ha et etisk perspektiv gjennom hele forskningsprosjektet, og ikke bare i forhold til datainnsamlingen. Et etisk perspektiv kan dermed hjelpe forskeren å kartlegge eventuelle etiske problemstillinger som kan oppstå, samt gi et innblikk i hvordan slike problemer kan unngås (Saunders et al., 2016).

Vi har gjennom hele forskningsprosessen hatt fokus på god forskningsetikk. I teorikapittelet hvor vi presenterte eksisterende teori har vi forsøkt å vise nøyaktighet og redelighet, hvilket er nødvendig i forhold til etiske retningslinjer. Vi har i tillegg lagt stor vekt på to forskningsetiske prinsipper; anonymitet og konfidensialitet, hvilket er spesielt viktig innenfor studier der mennesker er i fokus, slik som denne studien. Ettersom enkeltpersoner kunne identifiseres, samt at opplysninger ble lagret elektronisk, ble forskningsprosjektet meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) som er personvernombudet for forskning, før datainnsamlingen ble påbegynt. Søknaden ble godkjent, hvilket bekrefter at denne studien er i tråd med reglene og kravene til behandling av personvernopplysninger.

Vi opplyste første gang vi møtte teamet om at det var frivillig deltakelse og at de når som helst kunne trekke seg, samt at valget om å delta på ingen måte ville påvirke deres rolle i teamet eller organisasjonen. Siden vi har lagt stor vekt på anonymitet og konfidensialitet overfor teammedlemmene, er dette noe som har blitt gjentatt og presisert ved flere anledninger i løpet av prosessen. Spesielt har det vært nødvendig å presisere anonymitet tilknyttet gjennomføringen av observasjoner, slik at teammedlemmene forhåpentligvis ikke endret atferd som følge av at vi var tilstede. Vi utformet i tillegg et informasjonsskriv som beskrev hva det innebar å være deltaker i studien. I følge Thagaard (2009) er det etiske dilemmaer spesielt tilknyttet intervjuer, da forskeren kan stille respondenten personlige og nærgående spørsmål. Vi gjennomførte derfor intervjuer som i størst mulig grad bestod av nøytrale og åpne spørsmål. Når vi kom inn på mer sensitive spørsmål, informerte vi om at teammedlemmene ikke trengte å svare om de ikke ønsket eller var ukomfortable med å svare.

For å sikre teammedlemmenes anonymitet har hver respondent fått en kode, eksempelvis *teammedlem 1*, hvor all informasjon tilknyttet denne respondenten er lagret med tilhørende kode. Når det gjelder dagboknotater, har vi fått tilbakesendt besvarelser på passordbeskyttet mail og lagret dette datamaterialet med tilhørende kode, før mailen ble slettet. Oversikten over de ulike kodene har vært oppbevart adskilt fra datamaterialet. På bakgrunn av et lite utvalg, er det ifølge Saunders et al (2016) en etisk utfordring tilknyttet anonymitet og konfidensialitet, da personer som kjenner til organisasjonen og teamet kan ha muligheten til å avdekke hvilke respondenter som har sagt hva. Vi har derfor bevisst valgt å utelate navnet på apotekkjeden, samt benevne alle teammedlemmene i studien som hunkjønn. I tillegg har vi i størst mulig grad begrenset benyttelsen av sensitiv informasjon som kan oppfattes som støtende eller upassende.

Studien er en del av forskningsprogrammet FOCUS ved NHH, hvilket innebærer at de innsamlede dataene fra vår studie vil være tilgjengelig for andre forskere i programmet, samt kunne brukes i fremtidige publikasjoner. Dette informerte vi deltakerne i studien tidlig om, hvor vi har fått skriftlig samtykke og bekreftelse fra alle teammedlemmene om at dette er greit. Etter studien er fullført vil lydopptak og oversikten over koder bli slettet, slik at datamaterialet vi leverer fra oss kun vil bestå av kodet informasjon for å sikre fremtidig anonymitet og konfidensialitet.

4. RESULTAT

Gjennom datainnsamlingen fremkom det at teammedlemmene over tid hadde varierende opplevelse av psykologisk trygghet i teamet. Basert på tidligere forskning kan manglende opplevelse av psykologisk trygghet redusere informasjonsdeling blant medlemmene, hvilket gir lavere grad av læring og en negativ effekt på prestasjoner og effektivitet i team (Edmondson & Lei, 2014). På bakgrunn av trender og mønstre vi så i teamet syntes spesielt oppstartsfasen å ha betydning for hvordan teammedlemmene opplevde psykologisk trygghet i teamet. Under gjennomgangen av eksisterende forskning ble det tydelig at den var mangelfull i forhold til kunnskap om sammenhengen mellom oppstartsfasen og psykologisk trygghet i team. Dette gav dermed utgangspunkt for følgende forskningsspørsmål:

Hvordan har oppstartsfasen betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team?

Vi vil innledningsvis presentere en narrativ historie for å vise utviklingen til teamet og beskrive hendelser i prosessen som har hatt betydning for etableringen og utviklingen av psykologisk trygghet. Deretter vil vi gå nærmere inn på handlingsplan og samhandlingsplan, samt psykologiske kontraktsbrudd, for å se hvordan disse forholdene har hatt betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet. Til sammen danner dette utgangspunktet for den påfølgende diskusjonen i kapittel fem.

4.1 Narrativ historie

Vi vil nå gi en oppsummerende kronologisk historie av våre observasjoner for å gi leseren et innblikk i utviklingen i teamet og hendelser tilknyttet etablering og utvikling av psykologisk trygghet.

4.1.1 Observasjon 1

Første observasjon ble gjennomført i starten av teamets levetid. Dette var første gang vi møtte teamet, samt første gangen teammedlemmene møtte hverandre. Det ble en kort hilserunde innad i teamet, før teamleder snakket om dagens gjøremål, hvilket var å gjøre klart lokalet til åpningsdagen. Dette innebar å sette opp hyller, vaske og rydde. I tillegg til

teamet var regionsjefen tilstede, hvor hun tok del i arbeidet men holdt seg for det meste for seg selv.

Teamet gikk fort i gang med arbeidet hvor de startet i samme område, hvilket gjorde at det ble noe småprat og bli-kjent samtaler mellom teammedlemmene. Disse samtalen omhandlet gjerne hvor de var fra, familie, erfaringer og tidligere arbeidsforhold. Likevel var det relativt stille og enkelte medlemmer var lite kontaktsøkende. Noen av medlemmene forsøkte å starte samtaler, men ble ofte møtt med korte men hyggelige svar. Det var derfor mest fokus på arbeidsoppgavene, fremfor det sosiale. Underveis ble det i tillegg naturlig for medlemmene å flytte seg rundt til nye områder i lokalet, hvilket gjorde at det ble mindre prat mellom teammedlemmene.

Teamleder deltok og utførte de samme arbeidsoppgavene som resten av teamet, i tillegg til å ha andre oppgaver tilknyttet apotekets åpning. Hun kom ofte med oppmuntrende kommentarer slik som *“du er flink”* og *“dette går kjempe bra.”* Samtidig spurte hun ofte teammedlemmene *“går det bra?”* Enkelte teammedlemmer kom i tillegg med oppmuntrende kommentarer til hverandre slik som *“du er flink til å dra av plasten på de små der, jeg synes de små er vanskeligere enn de store.”* Det ble tidlig dannet en norm om å spørre hverandre om hjelp, da teammedlemmene henvendte seg til hverandre *“kan du hjelpe meg med denne”* i situasjoner hvor den enkelte hadde behov for hjelp.

Det ble kjøpt inn felles lunsj, hvor alle teammedlemmene ble invitert inn på pauserommet av teamleder og regionsjef. Under lunsjen prøvde teamleder å sette i gang samtaler ved å spørre *“hvordan synes dere det går?”* og komme med kommentarer som *“det her er jo den kjedeligste delen, hehe.”* Det var derimot liten respons da de fleste kun nikkete eller sa *“mhm, hehe”* og tok ikke noe initiativ til å holde samtalen gående. Teamleder tok i tillegg opp roller og ansvarsfordeling, hvor hun nevnte at hun ønsket å ha en samtale med hvert enkelt medlem om hvilke arbeidsoppgaver og områder de ønsket å ha ansvar for, men at dette ville komme på et senere tidspunkt. Resten av lunsjen foregikk mer eller mindre i stillhet, hvor det kun var noen få korte samtaler mellom medlemmene. Etter lunsjen gikk alle tilbake til rydding og vasking av hyller på hver sine områder og det var generelt lite prat mellom teammedlemmene.

4.1.2 Observasjon 2

Den andre observasjonen ble foretatt på apotekets åpningsdag, ti dager etter teamet møttes for første gang. Teammedlemmene gledet seg til åpning, hvor enkelte uttrykte at de var spent samtidig som de var nervøse med tanke på hvor mange kunder som ville komme innom. Felles for alle var at de hadde et ønske om at det skulle komme mange kunder denne dagen. Teamleder nevnte at åpningen hadde blitt reklamert både i lokalavisen og ved hjelp av plakater om 40% avslag på alle varer, for å trekke kunder. Det ble dannet en norm da alle bidro uten å direkte bli forespurt med å gjøre apoteket klart, blant annet ved å blåse ballonger, koke kaffe, skjære kake, etc.

Det var ingen klar fordeling blant teammedlemmene i forhold til oppgaver og ansvarsområder, hvilket resulterte i at alle gjorde litt av alt. Teammedlemmene hadde ulik atferd når det kom til kundemøte; noen var mer frempå og hadde lengre samtaler med kunder, mens andre var mer tilbakeholdne. Felles for alle var at hovedfokuset var å betjene kunder, hvilket ble gjort ved å gå bort til kundene å spørre *“hei, trenger du noe hjelp?”* Det var spesielt to av medlemmene som stort sett alltid var først til å gå bort til kundene å spørre om de trengte hjelp. Da det ikke var noen klar fordeling av ansvarsområder, måtte alle ta like mye ansvar og hjelpe kunder innenfor områder de ikke visste like mye om eller hadde erfaring med. Et av teammedlemmene betjente en kunde som hadde spørsmål om et produkt vedkommende ikke hadde så mye kunnskap om. Hun henvendte seg derfor til en av sine kollegaer hvor hun spurte om hjelp. Kollegaen responderte med *“ja, ja selvfølgelig”* og stilte opp umiddelbart slik at kunden fikk besvart sine spørsmål.

4.1.3 Observasjon 3

Denne observasjonen ble foretatt på en vanlig arbeidsdag, to uker etter teamet møttes for første gang. Kort tid etter vi ankom apoteket, kom det i tillegg en ekstrahjelp som skulle hjelpe til. Ekstrahjelpen ble ikke introdusert for resten av teamet, men ble heller satt rett i arbeid med å fylle på varer, samt pakke ut nye varer. Et av teammedlemmene hadde en samtale med ekstrahjelpen, hvor hun blant annet spurte om hun hadde noen erfaring med å jobbe i apotek fra tidligere. Det var derimot lite initiativ fra teamet til å inkludere ekstrahjelpen og enkelte av teammedlemmene snakket ikke med henne under vår observasjon. Samtidig var ekstrahjelpen ganske stille og viste lite initiativ til å bli kjent med teamet selv.

Under varepåfyllingen ble det ikke gitt noen tydelig beskjed fra teamleder om arbeidsfordelingen, altså om hvem som skulle gjøre hva. Likevel ordnet enkelte teammedlemmer alle varer bak reseptur samt klargjorde bestillinger, mens andre teammedlemmer fylte på varer ute i selvvalget. Informasjon ble ikke kommunisert på en tydelig måte mellom teammedlemmene, da det under varepåfyllingen fremkom at enkelte varer var feilplassert og måtte derfor rettes opp. Teamleder uttrykte da at teamet burde utvikle en felles forståelse for hvordan systemet fungerer, slik at dette ikke skulle gjenta seg.

4.1.4 Observasjon 4

Observasjonen ble foretatt atten dager etter teamet møttes for første gang. Det var nå hengt opp en turnusplan på pauserommet, samt at det ble tatt opp at ett teammedlem var ute i permisjon og skulle være borte resten av måneden. I tillegg var det hengt opp en lapp med ferieønsker, hvor de ansatte kunne fylle inn hvilke uker og datoer de ønsket ferie og fri. Teamet pratet generelt lite sammen, og de fleste konsentrerte seg om det de holdt på med.

Denne dagen startet det teammedlemmet som hadde oppstart senere enn resten av teamet. Da hun var ferdig skiftet begynte teamleder å vise henne rundt på apoteket og forklarte litt om prosedyrer *“vi pleier å gjøre det slik i denne kjeden.”* Teamleder snakket i tillegg kort om hvem som var hvem i teamet og deres stilling, før teammedlemmet fikk innføring i bestillingssystemet og generelt andre systemer på apoteket. Teamleder og det nye teammedlemmet hadde noen uformelle og formelle samtaler, hvor teamleder la vekt på at det var viktig å snakke sammen, samt at hun spurte om vedkommende hadde noen spørsmål i forhold til arbeidstider eller generelle ting. I løpet av dagen ble det nye teammedlemmet introdusert for de andre i teamet mer eller mindre når de tilfeldigvis var i nærheten av hverandre, eksempelvis *“dette er forresten teammedlem 5, vår markedsansvarlige.”* Det var derimot lite bli-kjent samtaler mellom det nye teammedlemmet og de eksisterende teammedlemmene under vår observasjon, da teamleder var mer fokusert på opplæring, gjennomgå rutiner og prosedyrer knyttet til apotekkjeden.

4.1.5 Observasjon 5

Personalmøtet fant sted tre uker etter teamet møttes for første gang. Møtet startet klokken 08.00 hvor fire av teammedlemmene var tilstede. Det femte teammedlemmet var forsinket og kom 10-15 minutter etter møtet startet. Når dette teammedlemmet kom var det ingen reaksjoner på forsentkomringen og teamleder oppdaterte henne kort hva de hadde snakket om.

Teamleder var forberedt til møtet og hadde laget en agenda som skulle gjennomgås. Hun startet møtet med en felles tilbakemelding, hvor hun snakket om at det har gått bra og at hun var fornøyd med tiden fra oppstart og frem til nå. Deretter snakket hun litt om at hun hadde hatt en-til-en samtaler med alle ansatte angående hva de ønsket å ha som ansvarsområde, og med utgangspunkt i samtalene hadde satt opp en skriftlig arbeidsfordelingsplan. Videre gikk hun gjennom planen og forklarte hvert enkelt teammedlems rolle og ansvarsområder på apoteket.

Videre ble ansvarsområder i forhold til selvvalg fordelt, hvor teamleder hadde bestemt at de skulle trekke lapper om hvem som skulle ha ansvar for hvilke områder. Det var to forskjellige bunker med lapper, en for farmasøyter og en for apotekteknikere. De ansatte skulle da trekke lapper og få sine respektive ansvarsområder. Teamleder påpekte at ansvarsområdene kunne byttes dem i mellom. Hun sa videre at hensikten med dette var å kunne lære av hverandre, uavhengig av ansvarsområder, dvs. at selv om man hadde ansvar f.eks. for et merke skulle man i tillegg lære om produkter utenfor sitt ansvarsområde. Dette skulle skje ved at de som hadde ansvaret for de forskjellige produktene skulle lære dette bort til andre teammedlemmer ved hjelp av treningskort. Ved å fordele ansvarsområdene på denne måten, ble de ansatte mer aktive, det ble latter og stemningen løsnet litt. Teamleder presiserte samtidig at alle skulle ha ansvar for å ha det ryddig på apoteket og betjene kunder. Når ansvarsområdene var fordelt spurte hun om de ansatte hadde noen innspill og sa "*virker dette greit?*" for å sjekke om ansvarsområdene var greit fordelt.

Neste på agendaen var rutiner og bestilling av varer. Teamleder prøvde å engasjere de ansatte til å delta og sa at dette var en åpen arena for å stille spørsmål underveis. Hun sa i tillegg ofte "*dere må bare spørre*" og "*er dette greit for dere.*" Når et av teammedlemmene kom med innspill angående bestillingslapper; at hun ønsket større lapper fordi de lappene de

hadde nå lett kunne bli borte når de var så små, sa teamleder at hun *“synes disse fungerer bra nok”*, før de gikk videre med møtet. Teamleder sa videre at poenget med rutiner rundt resepter, bestilling, samt kundeklubb ble gjennomgått, var for å bli enige om hvordan dette skulle gjennomføres. Det ble samtidig noen spørsmål rundt kundeklubb og hvordan man burde gå frem med dette, hvor enkelte responderte med at jeg gjør det slik og slik. Likevel ble det ikke noen avklaring på rutiner rundt verken resepter, bestilling eller kundeklubb.

Videre henvendte teamleder seg til markedsansvarlig og spurte om vedkommende hadde en plan for hvordan kampanjer skulle gjennomføres, og om det var noen rutiner hun ønsket skulle følges. Markedsansvarlig svarte at hun ikke hadde noen plan foreløpig men at dette var noe hun kunne fikse. Teamleder kom samtidig med innspill til hvordan dette kunne gjennomføres og noterte ned markedsansvarlig sine ønsker. Markedsansvarlig snakket samtidig om viktigheten av treningskort og casearbeid, i forhold til å være best rustet til å møte kunden. Hun påpekte videre at det var meget viktig å *“jobbe sammen som en gruppe, så jeg ikke står og leser opp.”*

Markedsansvarlig kom videre med en tilbakemelding og spørsmål angående ansvarsområdet Dermalogica, ettersom hun ikke skulle på hudskole for å lære om disse produktene før om noen måneder. Dette ble pratet mer eller mindre bort og det fremkom ingen løsning på det som ble tatt opp. Når temaet hudskole kom opp, virket det samtidig som teammedlemmene ikke hadde blitt informert om at teammedlem 5 skulle delta på dette. Da et av teammedlemmene tok opp dette sa teamleder at det var få plasser på hudskolen og kunne derfor ikke sende flere. Teammedlemmet påpekte da at hennes ektefelle hadde tatt dette kurset fra før og hadde fått spørsmål om han ville delta igjen. Dette ble derimot ikke diskutert noe videre og temaet ble pratet bort.

Videre i møtet kom teamleder med spørsmål om de skulle ha en fast dag med hylletrening, hvor det kun var et av medlemmene som kom med innspill, mens resten kun nikket. Det ble ikke avklart om dette skulle skje eller ikke. Etter alle disse punktene var tatt opp, sa teamleder at de skulle prøve og følge denne planen og eventuelt gjøre endringer etterhvert, *“er dette ok?”* Det kom ingen innvendinger fra teammedlemmene.

Deretter startet teamleder med å poengtere at slike møter var viktige og at disse morgenmøtene skulle gjennomføres annenhver tirsdag, fra 08.00. Da kom et av

teammedlemmene med en tilbakemelding på at *“det kan være kjipt for de som ikke starter på jobb før 12 og må være her klokken 08 eller de som har fri tirsdager.”* Teamleder sa da at det var to muligheter; enten komme 08 og jobbe lang dag og heller avspasere en annen dag, eller komme 08, dra hjem og komme tilbake igjen. Det samme teammedlemmet sa da at det å komme tidlig, dra hjem og komme tilbake igjen ville hun bruke lang tid på ettersom hun bodde et stykke unna apoteket. Teamleder spurte da hvert enkelt teammedlem hva de foretrakk av alternativene og noterte ned, slik at hun kunne sette opp en turnus som passet best mulig for alle. Et av teammedlemmene presset litt på at det kanskje ikke var nødvendig med møte annenhver tirsdag. Teamleder kommenterte da at de kunne gi tilbakemeldinger på om det fungerte eller ikke. Til slutt gikk teamleder med på at det var greit at man ikke kom om man hadde fri, og selvfølgelig var det ikke nødvendig å møte opp dersom man var på ferie. Teamleder nevnte i tillegg at det ville bli et referat fra hvert møte, så om du hadde fri og ikke mulighet så gikk det greit, men at man burde komme fordi det var viktig.

Avslutningsvis ble røde dager diskutert. Klokken begynte å nærme seg åpningstid og dette temaet ble derfor diskutert kort, hvor teamleder fokuserte på at det skulle være en rettferdig fordeling på slike dager. Hun avsluttet med at de ansatte skulle komme med ønsker angående fridager og skrive disse opp på listen som hang på pauserommet, hvor det skulle bli drøftet videre. Møtet ble avsluttet og teammedlemmene begynte på sine arbeidsoppgaver.

4.2 Oppstartsaktiviteter og utvikling

Gjennom den narrative historien har vi vist teamets utvikling og sentrale hendelser tilknyttet psykologisk trygghet. Videre vil vi se hvordan en handlingsplan og samhandlingsplan, samt psykologiske kontraktsbrudd har betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet. Vi vil ta utgangspunkt i målformulering og strategiformulering under handlingsplan og i samhandlingsplanen vil vi fokusere på avklaring av roller og ansvarsområder og etablering av normer og spilleregler. Avslutningsvis vil vi se på psykologiske kontraktsbrudd med utgangspunkt i reaksjoner ved avvik i individenes forventninger.

4.2.1 Handlingsplan

Resultatene i denne studien knyttet til handlingsplan, viser tendenser til svak målformulering som har ført til svak strategiformulering. Gjennom den narrative historien kommer det frem

at teamleder i mindre grad har fokusert på å utarbeide eller kommunisere en handlingsplan i fellesskap med teamet. Teammedlemmene har derfor ikke en tydelig forståelse av hva som forventes av dem, samt hva de skal oppnå sammen som et team. Dette kan medføre en manglende opplevelse av psykologisk trygghet i teamet.

Slik den narrative historien viser ble teamets mål aldri diskutert i løpet av observasjonene. Dette har ført til at teammedlemmene har utviklet ulike oppfatninger av hva teamets mål er, noe som fremkommer i følgende sitat: *“Jeg tror hver av oss har noe som de tenker på når vi snakker om mål og det varierer litt, for det er ikke satt mål som står her.”* Dette kom tydelig frem i første intervjurunde da ulike teammedlemmer svarte meget forskjellig på spørsmål knyttet til teamets mål. Det som likevel var gjentakende gjennom intervjuene var at samtlige medlemmer hadde en oppfatning om at det ikke hadde blitt utviklet noen tydelige mål i teamet, noe følgende sitat belyser *“(…) det jeg savner litt kanskje er å ha nøyaktige tall eller faktisk bli forklart litt om mål.”* Teamleder mente derimot at teamets mål var målene utarbeidet av kjeden: *“(…) det finnes mål som er styrt fra kjeden, disse er ikke interne bare hos oss men heller mål som alle apotek innenfor kjeden skal oppnå.”* Teamleder mente videre at disse målene var klare og de som jobber eller har jobbet i kjeden tidligere hadde en tydelig forståelse av hva målene gikk ut på, hvilket støttes av følgende sitat: *“(…) de fleste som jobber eller har jobbet i kjeden vet det (hva målene er, forsk.anm.)”* Gjennom disse sitatene fremkommer det at til tross for at teamleder opplever at teamet har konkrete mål, så har ikke disse blitt kommunisert til teammedlemmene på en tydelig måte.

I andre intervjurunde er samtlige medlemmer fremdeles usikre på hva målet er. Det teammedlemmet som var ekstern mente derimot at målet nå var blitt diskutert: *“(…) firmaet setter sånne mål for oss, det var ikke på plass enda hos oss (i starten, forsk.anm.) (..) jeg fikk aldri noen beskjed om det (mål i starten, forsk.anm.), så nå snakker vi om det på personalmøtet og ganske ofte, nesten av og til hver dag egentlig (..)”* Sitatet viser at teamleder har tatt opp målene, med det teammedlemmet som ikke hadde jobbet i kjeden før. Da vi stilte teammedlemmene som hadde jobbet i kjeden tidligere, spørsmål tilknyttet mål i andre intervjurunde, lød et av svarene slik: *“Nei, vi har ikke snakket om noen tydelige mål enda”*. Dette viser at teamleder har hatt fokus på å formidle målene til det teammedlemmet som ikke hadde jobbet i kjeden før, mens hun har antatt at resten av teamet har en tydelig forståelse av teamets mål. Ut i fra sitatet til teammedlemmet som ikke har jobbet i kjeden tidligere fremkommer det at målene har blitt diskutert på personalmøtet, en oppfatning andre

medlemmer ikke har. Dette kan skyldes at diskusjonen knyttet til teamets hensikt ikke spesifikt har blitt betegnet som mål. Om mål har blitt diskutert, har det i så fall ikke blitt kommunisert tydelig. Hva teamets mål er kommer heller ikke tydelig frem gjennom intervjuet med teamleder, og kan skyldes at hun selv ikke har en klar forståelse av hva målet er: *“(...) det som er mål er jo at alle prøver å gi, ehm, samme informasjon til kunden, uansett om vi snakker om farmasøyten eller apotekteknikeren (...).”*

Selv om samtlige medlemmer har ulike oppfatninger av hva målet er, kommer det likevel frem gjennom både intervjurunde 1 og intervjurunde 2, at deres prioritering er å tiltrekke seg flere kunder, samt bistå kunder med riktig hjelp og informasjon. Noen av medlemmene oppfatter dermed dette som en del av målene: *“(...) vi har kanskje et felles mål om å tilby best mulig tjenester så det er noe som kanskje forbedres med å fastsette noen mål sånn at vi alle vet hva vi løper til eller går til.”* Det virker dermed som om teammedlemmene anser god kundeservice som et viktig mål for alle, men savner en tydeligere forståelse av hva målet innebærer. Et annet teammedlem sa: *“Vi vil jo i og med at det er et nytt apotek, ha mål for at apoteket skal gå bra, ha mange kunder, at vi skal gjøre det bra som team og at vi får bedre kundevkst.”* Det er dermed kunden som er i fokus, og flere av teammedlemmene ser på dette som en prioritering, der noen til og med ser på kunder som selve målet. Likevel er det flere som ikke oppfatter dette som et mål, men som en selvfølge i og med at de jobber i et apotek: *“(...) bare å trekke kunder og det vanlige egentlig. Det er jo på en måte det vi ønsker, men vi har ikke satt oss ned og snakket om de felles målene (...).”* Dette kan sees opp mot tidligere sitat, om at det er ulike oppfatninger av hva som menes med mål i dette teamet og dermed har ikke teammedlemmene en felles forståelse av hva de skal oppnå som et team.

Forvirring rundt teamets mål kommer i tillegg eksplisitt frem gjennom dagboknotatene, hvor et av teammedlemmene sa i dagboknotat 1: *“Vi snakker mye om våre mål til daglig (...) alle drar lasset sammen.”* Ut i fra det som ble sagt her virker det som teamet jobber sammen for å oppnå konkrete mål. I dagboknotat 2 sa derimot et annet teammedlem: *“Vi må bli enig om hva som er målet for oss og prøve å nå det ved hjelp av hverandre.”* Dette underbygger påstanden om at teammedlemmene er usikre på målene og har meget ulik oppfatning om hva teamets mål er. Den svake målformuleringen fører til at medlemmene ikke skjønner hva hensikten med arbeidet deres er, eller hva som forventes av dem på apoteket. Dette fører til usikkerhet og misforståelser, noe som kan gi en varierende oppfattelse av psykologisk

trygghet i teamet: *“Jeg opplever det at når vi snakker om mål at det er veldig greit at alle snakker om det, slik at alle har en felles forståelse, tenker på samme måten og at alle forstår godt hva vi snakker om. For det kan hende det er noen misforståelser, fordi hver av oss tolker noe annerledes og det er noe som må gjøres klart.”*

Det at enkelte teammedlemmer ikke anser mål satt av kjeden som teamets mål kan skyldes at de ikke har blitt involvert i prosessen med å utarbeide disse. Et av teammedlemmene uttrykte: *“Jeg ville vært med å lage de (målene, forsk.anm.) ellers hadde jeg følt at jeg bare hadde blitt kastet inn i andres mål.”* Sitatet viser at teammedlemmene kan oppleve liten grad av psykologisk trygghet, da de ikke føler seg inkludert og ikke har noen mulighet til å ytre sine tanker og meninger om målene som er satt. De kan dermed føle mindre grad av eierskap og lite tilhørighet til målene satt av kjeden, og føle at disse målene ikke er aktuelle for deres team. Flere av medlemmene har under intervjuene uttrykt et ønske om å fastsette interne mål for teamet, og at disse burde utarbeides i fellesskap: *“(…) hvis vi setter lokale mål her, kan alle bidra og alle kan bli involvert og si hva de tenker om det.”* Slik det fremkommer i sitatet kan teammedlemmene oppleve en høyere grad av psykologisk trygghet ved at de i fellesskap diskuterer og deler sine tanker og meninger rundt mål.

Da det ikke har blitt utarbeidet noen tydelige mål, har det heller ikke blitt utviklet noe form for strategi. Teammedlemmene har likevel påpekt at når målene er satt er det nødvendig å utarbeide en plan i forhold til hvordan man skal nå disse: *“Ja, jeg synes det er noe av det viktigste. For da blir det litt sånn rettferdig (...) det er best å sette mål og bli enig etterhvert hvordan vi skal nå målet, da er det enklere å ha planer og sette plan for fremtiden.”* Det fremkommer her at det er viktig for teammedlemmene å ha en strategi da dette bidrar til å få en forståelse av hva som er forventet av dem i teamarbeidet. Et annet teammedlem påpeker viktigheten av å ha tydelige felles mål og en strategi for å nå disse: *“Jeg tenker det er viktig å ha en strategi. At man har noe å bygge på. Ja, jeg synes det er viktig å ha mål som er felles for alle.”* Dersom teamet sammen utarbeider mål samt en plan for hvordan målet skal oppnås, ved at de kommer med innspill, tanker og ideer, kan det øke opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet.

Oppsummert ser vi at teamet ikke har hatt en handlingsplan å forholde seg til, hvilket har ført til en manglende mål- og strategiformulering. Teammedlemmene har derfor ulik oppfattelse av hva teamets mål er og hva de skal oppnå sammen som et team. Dette har skapt

usikkerhet i forhold til hva som forventes av dem i teamarbeidet. Det er tydelig at flere medlemmer ikke anser mål satt av kjeden som teamets mål, da de opplever at de ikke kan komme med innspill eller tanker tilknyttet slike mål. Dette synes dermed å redusere opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet. Flere teammedlemmer har poengtert viktigheten av å sette mål og utarbeide en strategi i fellesskap, da dette danner en arena for å dele tanker og meninger og dermed kan øke opplevelsen av psykologisk trygghet.

4.2.2 Samhandlingsplan

I den narrative historien fremkommer det at teamet i starten ikke hadde en samhandlingsplan å forholde seg til. Teamleder tok opp roller og ansvarsfordeling første dagen teamet møtte hverandre, men sa at en slik fordeling ikke ville komme før på et senere tidspunkt. Dette førte til at teamet ikke hadde avklart roller og ansvarsområder på åpningsdagen og resulterte i at teammedlemmene måtte ta like mye ansvar innenfor ulike områder som de ikke hadde like mye kunnskap om. Et av teammedlemmene svarte på spørsmål om vedkommende hadde en tydelig forståelse av sin rolle på apoteket: *“Det har blitt enda bedre enn fra begynnelsen, fordi det var masse ting som alle måtte gjøre samtidig og ingen visste sin rolle og man må dobbeltsjekke i begynnelsen.”* Når teammedlemmene ikke har en tydelig rolle eller ansvarsområder kan dette bidra til usikkerhet rundt hva som er forventet av dem i teamarbeidet.

Det fremkommer i tillegg at det ikke har vært en felles samtale i teamet hvor medlemmene har fått muligheten til å bli kjent med hverandre og hverandres sterke og svake sider, hvilket belyses av følgende sitat: *“(...) på åpningsdato og de første dagene kjente vi ikke hverandre (...) alle prøvde å høre på hverandre, vi visste ingenting om hverandre, vi visste heller ikke hvilke kunnskaper vi har fra før.”* Sitatet viser at det kan være vanskelig å vite hva teammedlemmene kan forvente av hverandre, spesielt i starten da man ikke har god kjennskap til hverandre. Det samme medlemmet uttrykte: *“Så da var det situasjoner hvor man er litt spent i starten, hva tenker de om meg nå om jeg sier det og det, det er sånn i starten (...).”* Dette viser at da man ikke er kjent med hverandre i starten, og ikke har avklart hva man kan forvente av andre og hva andre forventer av deg, oppstår det usikkerhet og redsel for hva man kan si og ikke i teamet.

Etter rolle- og ansvarsfordelingen ble avklart under teamets personalmøte kom det tydelig frem at teammedlemmene anså en slik avklaring som viktig: *“Jeg syntes det var et must have, at det var noe vi måtte ha på plass (roller og ansvarsområder, forsk.anm.)”* Et annet teammedlem påpekte at avklaringen bidro til en forståelse av hva som var forventet av vedkommende: *“(…) du vet hvor plassen din er og du vet hva som er forventet av deg og hva det er du er ansvarlig for.”* Dette støttes av et annet medlem: *“(…) og det fikk vi faktisk også skriftlig (roller og ansvarsområder, forsk.anm.) så det var fint å få oppsummert så man vet hva er mitt ansvar.”* Sitatene viser at en avklaring rundt roller og ansvarsområder bidro til en form for trygghet for teammedlemmene, da de fikk vite hva som var forventet av dem på apoteket.

En slik avklaring kan i tillegg gjøre medlemmene mer komfortabel i forhold til informasjonsdeling, hvilket fremgår av følgende sitat: *“Vi er jo utdelt på hver våre områder, så nå føler jeg vi er litt mer trygge på det (informasjonsdeling, forsk.anm.)”* Da teammedlemmene har hver sine roller og ansvarsområder og dermed vet hva som er forventet av dem, kan det være lettere å gi informasjon i form av tilbakemeldinger eller innspill i forhold til om noe bør gjøres annerledes. Det oppleves derfor som en tryggere arena for å dele informasjon og som et av teammedlemmene påpeker: *“Alle har sin del og vi vet om noe ikke er gjort, hvem vi skal prate med om det.”* Det er dermed enklere å ta opp saker eller situasjoner med hverandre, fordi teammedlemmene vet hvem som har ansvaret for hvilke områder og kan komme med tilbakemeldinger rettet mot vedkommende.

Teamleder hadde i forkant av fordelingen av roller og ansvarsområder hatt samtaler med hvert enkelt teammedlem. Basert på dette samt teammedlemmenes stillingsprosent ble enkelte oppgaver fordelt, noe følgende sitat viser: *“(…) vi er alle fast ansatte men det er ikke alle som har 100% stilling, den ene for eksempel som jobber i 50% stilling har fått oppgaver som ikke er avhengig av at hun må være hver dag på jobb, da kan hun jobbe med det når hun er tilstede (…) så jeg har passet på det at oppgaver blir fordelt ut ifra hvilken grad man er på jobb og hva som passer best ut i fra interesse og hva man har gjort tidligere, om man likte det eller om man har lyst til å fortsette med det, eller om man ønsker å prøve noe nytt.”* Ved å foreta en slik samtale med hvert av teammedlemmene forsikret teamleder at det var trygt å dele både sterke og svake sider, slik at det ble tatt hensyn til ved fordelingen av oppgaver. I tillegg påpekte teamleder under fordelingen av oppgaver relatert til selvvalg, at dette kunne byttes om man ikke var fornøyd. Samtlige teammedlemmer sa i ettertid at de var

fornøyd med fordelingen av oppgaver og som et av teammedlemmene påpekte: *“Vi føler ‘komfort’ at oppgavene kan endres hvis vi ikke trives med de.”* Et annet medlem sa: *“Jeg sa ifra om noe jeg syntes ble litt mye (...) og det ble tatt imot veldig bra og da fikk jeg en annen ansvarsoppgave, så jeg slapp å få så mye.”* Dette viser at teammedlemmene føler de blir hørt og det de sier blir tatt hensyn til av teamleder. Det at de åpent kan dele sine tanker og meninger synes å bidra til å øke opplevelsen av psykologisk trygghet.

Slik det fremgår i den narrative historien oppstod det tidlig en norm om at alle i teamet bidrar og hjelper hverandre, noe som vises i følgende sitat: *“(...) jeg synes ikke det var så mange tilfeller hvor hun (teamleder, forsk.anm.) viser at det er noe som må ordnes eller gjøre det så tydelig at det er noen av oss som må gjøre det og vi må velge noen til å gjøre det. Det er alltid noen av oss som vil hjelpe eller flere av oss som er involvert eller engasjert til å hjelpe til (...).”* Når teammedlemmene opplever at kollegaer ønsker å bidra og hjelpe hverandre, er det samtidig lettere å spørre om hjelp. Føler man at teamet er interessert i å hjelpe hverandre er det mindre sannsynlig at teammedlemmet som trenger hjelp er redd for å spørre. Likevel kan mangelen på en felles avklaring rundt det å spørre om hjelp føre til at dette unngås av enkelte, noe som fremkommer i følgende sitat: *“(...) er kanskje litt redd at jeg husker feil og blir dumt og at noen sier at hun vet ingenting, og da er det bedre å ikke spørre eller snakke om det (du lurer på, forsk.anm.).”* Spesielt i starten når teammedlemmene har lite kjennskap til hverandre kan det være vanskelig å spørre om hjelp, i frykt for negative konsekvenser.

Under personalmøte uttrykte teamleder at hun ønsket deltakelse fra teammedlemmene i form av innspill, tilbakemeldinger og spørsmål. Dette la dermed grunnlaget for at møtet skulle være en åpen arena hvor alle i teamet kunne dele sine tanker og meninger. Da et av teammedlemmene kom med innspill angående bestillingslapper var responsen fra teamleder at hun syntes de nåværende fungerte bra nok. Dermed ble det ingen felles diskusjon, og teammedlemmet sa senere under intervjurunde 2: *“(...) jeg kom bare med et forslag som kanskje ikke var så akseptert.”* På spørsmål om teammedlemmet følte seg oversett svarte hun: *“Nei, det ble hørt hva jeg sa, men tilslutt ble det ikke sånn som jeg ville, men det får vi se hvordan fungerer i fremtiden.”* Det at teamleder sier at personalmøtet skal være en åpen arena og at teammedlemmene bare må stille spørsmål eller komme med innspill, kan bidra til å øke opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet. Likevel kan responsen på innspillet føre til at medlemmene er redd for å dele sine tanker og meninger om ting som tas opp, hvilket

støttes av følgende sitat: *“(…) jeg sier jo det jeg mener hvis jeg er uenig, men det er ikke alltid de andre tror jeg mener det, eller at de føler at de kan si noe. (…) jeg tror ikke de er komfortable med det (å si hva de tenker og mener, forsk.anm.).”*

Teamleder presiserte at alle teammedlemmene var ansvarlig for å ha det ryddig på apoteket og betjene kunder. Det ble derimot ingen avklaring på hvordan medlemmene skulle betjene kunder. Et av teammedlemmene sa under intervjurunde 1: *“(…) jeg ble aldri forklart at det er så viktig å bry oss om kunder, alle bare vet at vi er et nytt åpnet apotek, så vi må gi alt mulig, alt vi kan for å få kunder på apoteket (…) uten å få streng beskjed om at sånn skal vi gjøre, alle føler det naturlig at vi må bry oss litt ekstra.”* Et annet medlem sa under intervjurunde 2: *“Vi burde gjøre det (møte kunder, forsk.anm.) på samme måte egentlig.”* Dette viser at samtlige teammedlemmer har forstått at det er viktig å betjene kunder, men at de har forskjellige forventninger tilknyttet hvordan dette skal gjøres. En manglende avklaring eller diskusjon i fellesskap om hvordan kunder skal betjenes kan føre til at teammedlemmene er usikre på om de gjør det riktig.

Et av punktene som ble tatt opp i fellesskap på personalmøtet, var i forbindelse med turnus, ferie og fridager, hvor teamleder fokuserte på at det skulle være en rettferdig fordeling i teamet. Dette har vist seg å være noe teammedlemmene har satt stor pris på, som fremkommer i følgende sitat: *“(…) vi snakket om at vi blir enig om at vi skal ha faste rutiner på å notere at det året i påsken de og de jobbet, sånn at det blir rettferdig mot neste år, slik at en person ikke hele tiden får lange frihelger og andre må jobbe. At vi alle sammen ble enig om at det er fint og rettferdig å ha det på plass.”* Ved at dette har blitt tatt opp og diskutert har de sammen blitt enig om at teamet skal få til en rettferdig fordeling av ferie og fridager. I tillegg ble det hengt opp en liste hvor hvert av teammedlemmene kunne fylle inn når de ønsket ferie og fri: *“(…) vi vet alle at det er litt fleksibel turnus, det er alltid at man kan komme med ønsker (…).”* Dette har dermed ført til at medlemmene føler deres ønsker blir tatt hensyn til. I tillegg har en felles enighet rundt en rettferdig fordeling gjort det enklere for teammedlemmene å si ifra dersom de opplever fordelingen som urettferdig. Som et av teammedlemmene påpekte: *“Vi tar hensyn til hverandres behov.”* En slik opplevelse kan dermed føre til en økt følelse av psykologisk trygghet i teamet.

Oppsummert ser vi at en manglende samhandlingsplan i starten når teammedlemmene ikke hadde god kjennskap til hverandre eller sin rolle på apoteket, førte til usikkerhet. Da de ikke

visste hva de kunne forvente av hverandre og hva de forpliktet seg til ved å være en del av teamet, skapte det usikkerhet rundt hva de kunne si og ikke, i frykt for negative konsekvenser. Da det videre i prosessen ble utformet en samhandlingsplan i form av avklaring rundt roller og ansvarsområder, bidro dette til en høyere grad av psykologisk trygghet i teamet, da medlemmene følte de ble hørt og tatt hensyn til. Samhandlingsplanen var derimot ikke uttømmende, da manglende avklaringer rundt teamets normer og spilleregler kan ha medført en redusert opplevelse av psykologisk trygghet.

4.2.3 Psykologisk kontraktsbrudd

Teamet har til tider opplevd psykologiske kontraktsbrudd, ved at det har oppstått ubalanse i bytteforholdet mellom teammedlemmene, da de har hatt forventninger og forpliktelser til hverandre som ikke har blitt tilfredsstillt. Slike avvik kan dermed ha ført til en lavere grad av psykologisk trygghet i teamet. Videre vil vi trekke frem hendelser som har ført til brudd og se hvordan dette kan ha hatt betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet.

Enkelte teammedlemmer hadde en forventning om at alle skulle bidra til det sosiale fellesskapet på lik linje. Som et av teammedlemmene sa: *“Ja, det er rom for det (uformell prat, forsk.anm.) men det er ikke så mye av det egentlig, ikke her. Jeg er vandt til at folk er enda mer pratsomme.”* Dette viser at teammedlemmet opplever at alle ikke er like interessert i å bli kjent med hverandre noe som oppfattes som et psykologisk kontraktsbrudd: *“(…) noen liker å sitte litt mer for seg selv og lese litt ting og sier ikke et ord på en til to timer. Man merker hvis jeg snakker så blir det litt avslått.”* Sitatet viser at når teammedlemmer føler seg avvist synes det å ha betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet, da en føler at en ikke kan være seg selv og si hva en tenker og mener. Et slikt brudd har vist seg å ha innvirkning på medlemmenes trivsel: *“Jeg respekterer at ikke alle prater, men det blir jo lengre dager da syntes jeg, når du stenger med noen som ikke er så glad i å prate. Så da går det jo litt på trivsel igjen, det gjør jo det.”* At enkelte teammedlemmer forventer høyere grad av sosial interaksjon, noe ikke alle føler seg forpliktet til, resulterer i en skjevhet i forståelsen av bytteforholdet mellom medlemmene.

Slik det fremkom i den narrative historien var treningskort et viktig hjelpemiddel for å lære av hverandre, slik at de ble best rustet til å møte kunder. Under intervjurunde 2 svarte et av

medlemmene på spørsmål om hvordan hun syntes treningskort fungerte: *“Synes det fungerer bra (treningskort, forsk.anm.) det er ikke alltid alle er like gira på å være med, men ja som regel går det greit.”* Dette belyser at teammedlemmet har en forventning om at alle skal vise interesse, hvilket ikke var tilfelle. Videre kommer det frem at enkelte viser lite engasjement i noen tilfeller: *“(…) vi har jo for eksempel huddager og sånne ting som arrangeres, og det er ikke alle som bryr seg om det.”* Da teammedlemmer har en forventning om at alle skal vise interesse og engasjement, og dette ikke skjer kan det oppleves som et brudd på den psykologiske kontrakten. Ved at enkelte teammedlemmer oppleves som uinteresserte og uengasjerte føler man mindre grad av støtte fra sine kollegaer, hvilket synes å påvirke psykologisk trygghet negativt.

Gjennom intervjurundene kom det frem at flere teammedlemmer hadde en forventning om at alle skulle være frempå i forhold til kunder. Likevel opplevde flere at dette varierte blant teammedlemmene, noe følgende sitat belyser: *“(…) føler kanskje noen av oss er mer på enn andre, det er ganske naturlig, men ja det er enkelte av oss som er mer på, spesielt jeg som jobber i selvvalget er kanskje mer på enn det farmasøytene er for eksempel, som sitter bak.”* Dette gjør at det kan ha oppstått et kontraktsbrudd, da forventningene ikke samsvarer med det som ble gjort. Det kom videre frem gjennom intervjurunde 2 at dette var et avvik flere hadde reagert på, hvilket førte til at temaet ble tatt opp på teamets personalmøte: *“Jeg skulle ønske det var mer ut, men det kommer vel, det jobbes med faktisk. (…) tror teamleder har tatt det opp (å være mer frempå og ut mot kunder, forsk.anm.), også har det blitt tatt opp på møter.”* Dette viser at teammedlemmene følte seg komfortable til å ta opp og si ifra til leder da det oppstod et avvik i deres forventninger, hvilket antyder at de opplever psykologisk trygghet i teamet. Det har likevel kommet frem at flere medlemmer ikke følte seg komfortable til å si ifra direkte til hverandre om det oppstod situasjoner der enkelte ikke overholdt kontrakten mellom dem: *“Nei hvis det er noe at (man kan si, forsk.anm.) nå kan du komme litt mer'e ut, at man sier det litt mer direkte”*. Dette indikerer at teammedlemmene ikke opplever psykologisk trygghet i forhold til det å si ifra direkte til hverandre, da de kan frykte negative konsekvenser.

I teamet oppleves det et skille mellom medlemmene basert på deres stillinger, noe følgende sitat fremhever: *“Jeg føler egentlig de gir meg (apotektekniker, forsk.anm.) selvvalgsvarene værsgod, og de (farmasøytene, forsk.anm.) tar bak på en måte.”* Det kommer videre frem gjennom intervjuet at enkelte medlemmer føler teamleder har mindre grad av tillit til dem

sammenlignet med andre teammedlemmer: *“(…) at teamleder kanskje gir sånne oppgaver som er knyttet til medisiner til bare kun farmasøyter. Der jeg jobbet før, sjefen min stolte kanskje litt mer på teknikere. Ja det er ikke sånn at jeg må være ansvarlig for medisiner og sånne ting, men jeg følte kanskje litt mer at teknikere var litt høyere, nærmere farmasøyter der (på forrige arbeidsplass, forsk.anm.) enn her.”* Da disse medlemmene hadde en forventning om at det skulle være likestilling i teamet, uavhengig av hvilken stilling de hadde, kan det tyde på at det har oppstått et psykologisk kontraktsbrudd. Det at enkelte medlemmer opplever at de blir vist mindre tillit, kan medføre usikkerhet og oppleve mindre grad av støtte i teamet.

Teamleder delte sine forventninger under teamets personalmøte, hvor hun uttrykte at hun ønsket deltakelse og informasjonsdeling i form av innspill, tilbakemeldinger og spørsmål. Det ble dermed dannet en psykologisk kontrakt som senere ble brutt, da et av medlemmene kom med innspill i forhold til bestillingslapper og ble avvist av teamleder uten noen form for felles diskusjon. Det at teamleder forventet innspill og tilbakemeldinger, men likevel ikke var åpen for diskusjon kan ha ført til at teammedlemmene ikke turte å dele sine tanker og meninger, hvilket fremkommer i følgende sitat: *“(…) følte kanskje de andre (teammedlemmene, forsk.anm.) ikke helt sa sin mening foran teamleder (på personalmøtet, forsk.anm.)”* Et av teammedlemmene påpekte i tillegg: *“(…) plutselig sier de til meg at, åh kanskje jeg burde sagt at jeg ikke var enig i det, etterpå. Men som regel sier de andre hva de mener.”* Det at flere av teammedlemmene samt teamlederen forventer at alle skal dele sine tanker og meninger, men at alle ikke føler seg komfortabel til å gjøre dette, indikerer mangel på psykologisk trygghet.

Under personalmøte kom det i tillegg frem at teamleder på forhånd hadde bestemt at en av apotekteknikerne skulle delta på hudskole. Det var tydelig at dette ikke hadde blitt diskutert i fellesskap, da et av medlemmene var overrasket over at hun ikke hadde blitt spurt om hun ville delta: *“(…) jeg var litt trist at (jeg, forsk.anm.) kunne ikke være med (på hudskolen, forsk.anm.), jeg hadde også lyst. (...) jeg har jo jobbet lenge på apoteket (...) og kunne ikke være med på hudskole.”* Da det ikke har vært noe informasjonsdeling fra teamleder eller noe form for felles diskusjon, anses dette som et brudd på den psykologiske kontrakten. Ettersom flere av teammedlemmene kunne tenke seg å delta på hudskolen, og det ble forhåndsbestemt av teamleder hvem som skulle delta, kan enkelte føle seg lite inkludert og oppleve en mindre grad av støtte og tillit fra teamleder.

Oppsummert ser vi at ulike hendelser kan ha ført til psykologisk kontraktsbrudd, hvilket synes å ha negativ betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet. Spesielt ser vi at avvik i forventningene og dermed ubalanse i bytteforholdet, kan føre til at teammedlemmene føler seg mindre komfortable med å dele sine tanker og meninger, samt opplever en mindre grad av tillit og støtte i teamet.

4.3 Oppsummering

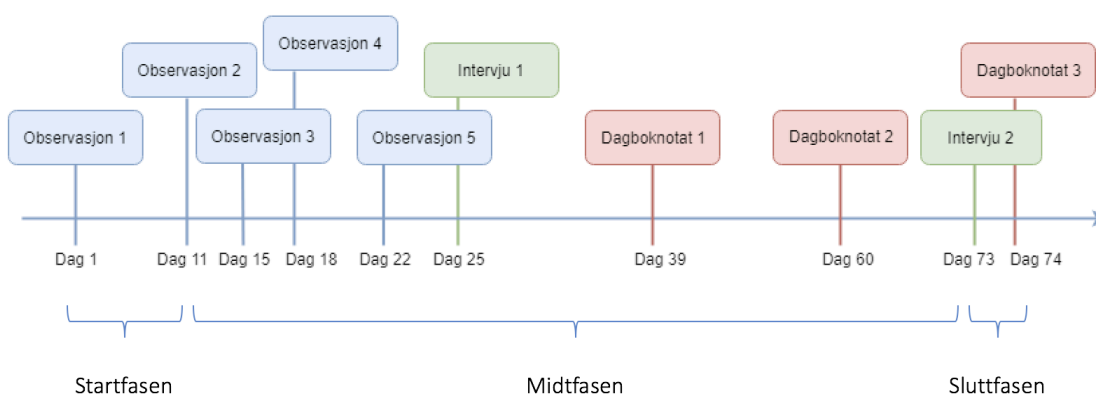
Resultatkapitlet har vist at en mangel på eller mangelfull utførelse av etableringsaktiviteter i oppstartsfasen synes å ha hatt betydning for teamets opplevelse av psykologisk trygghet. Vi har sett at teamet ikke har hatt en handlingsplan å forholde seg til, samt en ufullstendig samhandlingsplan, hvilket har ført til usikkerhet tilknyttet hva de skulle gjøre og hvordan de skulle forholde seg til hverandre i teamarbeidet. I tillegg har vi sett at hendelser tilknyttet aktiviteter utført i oppstartsfasen kan ha ført til psykologiske kontraktsbrudd. I det påfølgende kapitlet vil vi i sterkere grad fokusere på forholdene; handlingsplan, samhandlingsplan og psykologiske kontraktsbrudd, siden analysen indikerer at disse forholdene har stor betydning i oppstartsfasen og for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i teamet.

5. DISKUSJON

Formålet med studien var å undersøke oppstartsfasens betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team. Ved å analysere kvalitative data fra observasjoner, dagboknotat og semi-strukturerte intervju har vi tilegnet oss ny og dypere forståelse, og med utgangspunkt i dette forsøkt å belyse forskningsspørsmålet. Gjennom analysen av data har vi fokusert på tre forhold; handlingsplan, samhandlingsplan og psykologiske kontraktsbrudd. I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på funnene vi har gjort i studien og se disse opp mot eksisterende forskning og teori. Vi vil i tillegg presentere begrensninger tilknyttet studien, forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner, før vi avslutningsvis fremlegger studiens konklusjon.

5.1 Etableringsaktiviteter og utvikling

Oppstartsfasen synes å være sentral for etablering og utvikling av psykologisk trygghet, da teammedlemmene ofte har ulike utgangspunkt når de kommer inn i teamet. For å få bedre innblikk i hvordan fenomenet psykologisk trygghet har endret seg over tid i teamet, har vi delt selve oppstartsfasen inn i tre faser; startfasen, midtfasen og sluttfasen. Inndelingen er basert på datainnsamlingsperioden og skisseres i figur 3 nedenfor, hvor hensikten er å se hvilke etableringsaktiviteter som ble gjennomført i hvilke faser og hvordan disse har hatt betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet.



Figur 3: Inndeling av oppstartsfasen

Startfasen karakteriseres som perioden fra teamet møttes for første gang og frem til åpningen av apoteket. Dette ut fra at starten ofte legger sterke føringer for hvordan teamet vil fungere videre (Mofoss et al., 2012). Midtfasen vil være den lengste fasen, da team som bruker tid på planlegging av hensiktsmessige aktiviteter har gode muligheter til å styre prosessen i riktig retning (Gersick, 1988). Sluttfasen vil da naturlig nok inneholde siste del av datainnsamlingsperioden, da vi gjennom startfasen og midtfasen har fått innsyn i hendelser og informasjon, som har dannet grunnlaget for mer spissede spørsmål tilknyttet opplevelsen av psykologisk trygghet. I det påfølgende vil vi se nærmere på disse tre fasene.

5.1.1 Startfasen

En tydelig handlingsplan bør ifølge Marks et al (2001) inneholde teamets mål og en strategi for hvordan dette skal oppnås. Slik det fremgår i eksisterende forskning bør disse etableringsaktivitetene i tillegg være av god kvalitet, samt at det brukes nok tid på dem. Team igangsetter ofte arbeidet mot målet under antakelsen av at alle vet hvorfor de er der og hva de skal oppnå. I følge Bang (2008) er det derfor viktig å ha klare mål, da dette presiserer hva som skal gjøres og oppnås, slik at alle har en felles oppfattelse av hva teamets mål er og hva de skal oppnå sammen. Vi har i denne studien sett at det ikke er brukt tilstrekkelig tid i startfasen på å utforme en tydelig handlingsplan i fellesskap, hvilket har resultert i ulike oppfatninger om hva som er teamets mål. I tillegg har teamleder igangsatt arbeidet under antakelsen om at alle teammedlemmene har en klar forståelse av hva som er teamets mål, uten en felles avklaring. Da det har vært en manglende eller svak målformulering har det skapt usikkerhet blant teammedlemmene i forhold til hva de skal gjøre for å bidra til måloppnåelse i teamarbeidet, hvilket synes å ha redusert opplevelsen av psykologisk trygghet.

En manglende avklaring rundt mål har gjort det vanskelig for teamet å vite hvordan de skulle arbeide og hva som var forventet av dem i teamarbeidet. Dette tenderer mot en svak eller manglende strategiformulering, hvilket samsvarer med Marks et al (2001) som viser at strategiformuleringen er svak når teamet ikke er i stand til å utarbeide spesifikke planer for måloppnåelsen. Da samtlige teammedlemmer har ulike oppfatninger omkring teamets mål har det skapt usikkerhet i form av at de ikke har diskutert noen felles plan for hvordan de skal arbeide for å oppnå målet. Hjertø (2013) trekker frem at en manglende presisering av

målet, fører til vanskeligheter for teamet i forhold til planlegging av hvordan de skal gå frem for å nå det. En tydelig utformet handlingsplan i form av en sterk mål- og strategiformulering synes derfor i samsvar med Mathieu og Rapp (2009) å være viktig å bruke tilstrekkelig tid på før man går inn i handlingsfasen. På denne måten kan man redusere usikkerhet tilknyttet teamets mål og strategi, slik at alle teammedlemmene har en felles forståelse for målet og planen for hvordan teammedlemmene individuelt og sammen kan bidra til måloppnåelsen.

Vi ser også at det har oppstått usikkerhet blant teammedlemmene, fordi det i startfasen var lite fokus på utforming av en samhandlingsplan. Mathieu og Rapp (2009) fremhever at en manglende eller svak utformet samhandlingsplan kan skape misforståelser og forvirring i teamets videre arbeid. Spesielt i starten når ingen av medlemmene kjente hverandre eller hadde noe innsikt i hverandres sterke og svake sider, visste de heller ikke hva de kunne forvente av hverandre. Dette synes å ha skapt usikkerhet i form av at flere medlemmer var redd for hva andre ville tenke om dem, dersom de ytrer sine tanker og meninger i teamet. Vi finner støtte i Edmondson (1999) som mener at teammedlemmene må oppfatte teamet som en trygg arena for å tørre å være seg selv og ytre sine tanker og meninger uten frykt for negative konsekvenser. Usikkerheten kan derved danne grunnlaget for at teamet i starten har hatt liten opplevelse av psykologisk trygghet.

Et annet viktig moment som skjedde i startfasen var at det oppstod en norm om at alle skulle bidra, samt spørre hverandre om hjelp ved behov. Vi så at en slik norm utviklet seg gjennom sosial interaksjon og ved at teammedlemmene tilpasset sin oppførsel til hverandre. I følge Frazier et al (2017) har opplevelsen av støttende omgivelser stor innvirkning på hvordan teammedlemmene opplever psykologisk trygghet. Ved at teammedlemmene opplevde kollegaer som støttende kan det ha medført at de har følt seg mer komfortabel til å spørre hverandre om hjelp. I et nytt team slik som vi studerte har alle teammedlemmene med seg holdninger og antakelser om hvordan teamet skal samarbeide, gjerne basert på tidligere erfaringer med teamarbeid. Enkelte teammedlemmer følte seg mindre komfortable med å spørre om hjelp spesielt i starten, da de fryktet negative konsekvenser. De kan dermed ha følt at det å spørre hverandre om hjelp i mindre grad var akseptert, hvilket kan ha sammenheng med tidligere erfaringer med teamarbeid. Våre funn samsvarer med Levin og Rolfsen (2015) som viser at en manglende åpen diskusjon om holdninger og antakelser ofte fører til misforståelser. Det synes derfor å være viktig med en felles avklaring hvor teamet eksplisitt

diskuterer normer og spilleregler, slik at alle har en felles forståelse for disse (Katzenbach & Smith, 1993b), da det synes å ha betydning for å skape trygghet i teamet.

Oppsummert ser vi at teamet i startfasen verken brukte tid på å utforme en handlingsplan eller samhandlingsplan i fellesskap, hvilket har resultert i usikkerhet blant teammedlemmene. Da medlemmene ikke har hatt konkrete planer å forholde seg til, synes dette å ha hatt betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet.

5.1.2 Midtfasen

Underveis i prosessen utformet teamet en samhandlingsplan, hvor de var inne på flere av elementene Mathieu og Rapp (2009) mener bør inkluderes i en slik plan. Fordelingen av roller og ansvar bør ifølge Hjertø (2013) starte med en identifisering av ansvarsområdene som må ivaretas for at målet realiseres, samtidig som fordelingen bør samsvare med teammedlemmenes ønsker og kompetanse. Teamleder hadde i forkant av personalmøtet og fordelingen av roller og ansvarsområder, hatt en-til-en samtaler med hvert enkelt teammedlem for å kartlegge deres sterke og svake sider, samt få innsikt i deres ønsker, hvilket bidro til en bedre rolle- og ansvarsfordeling. Ved at teamleder baserte fordelingen av roller og ansvarsområder på medlemmenes kompetanse, ønsker og stillingsprosent, samt la til rette for at oppgavene kunne byttes om man ikke var fornøyd, kan teammedlemmene ha opplevd støtte og inkludering fra teamleder. Sett i relasjon til forskningslitteraturen fremheves det spesielt, at et positivt forhold til lederen har stor innvirkning på hvordan teammedlemmene opplever psykologisk trygghet (Newman et al., 2017).

Avklaringen av roller og ansvarsområder medførte en tydeligere forståelse av hva som var forventet av teammedlemmene og reduserte usikkerhet tilknyttet hva de skulle gjøre i teamarbeidet. Dette samsvarer med Edmondson (1999) som viser at rolleklarhet bidrar til psykologisk trygghet, da en klar forståelse av hvilke forventninger som er knyttet til medlemmenes rolle reduserer usikkerhet, ettersom man vet hvilke ansvarsområder og arbeidsoppgaver en har i teamet. Det at slik usikkerhet ble redusert synes å ha hatt en positiv innvirkning på teammedlemmenes informasjonsdeling. Medlemmene kan ha følt seg mer komfortabel og trygg på å dele informasjon tilknyttet rolle- og ansvarsområder og på denne måten fått muligheten til å foreta endringer og lære av hverandre.

Under teamets personalmøte forsøkte teamleder å sette en norm om deltakelse i form av innspill, tilbakemeldinger, samt stille spørsmål. Teamleder la dermed grunnlaget for at det skulle være en åpen arena hvor alle kunne dele sine tanker og meninger. Dette tyder på at det ble dannet en psykologisk kontrakt mellom teamleder og teammedlemmene. Likevel ble ikke slike normer diskutert i fellesskap, hvilket resulterte i at teammedlemmene hadde ulik forståelse for hva normene innebar. Da et av medlemmene kom med et innspill under personalmøtet ble dette møtt med en kort respons av teamleder om at det fungerte bra nok slik det var og det ble ingen felles diskusjon i teamet. Dette kan ha ført til at teammedlemmene ble usikre på om innspill faktisk var akseptert og oppfordret av teamleder. I følge Mofoss et al (2012) bør det avklares eksplisitt i teamet hvordan kritikk eller respons gis, da misforståelser eller forvirring rundt dette kan føre til usikkerhet blant teammedlemmene, slik at informasjonsdeling uteblir. Dette samsvarer med våre funn, da flere av teammedlemmene følte seg ukomfortabel til å dele sine tanker og meninger. Under personalmøtet ble det heller ikke diskutert i fellesskap hvem som skulle sendes på hudskole. Da teammedlemmene synes å ha en forventning om at slike avgjørelser skulle bli tatt i fellesskap, og dette ikke ble overholdt tyder det på at det oppstod et psykologisk kontraktsbrudd. Da støttende omgivelser og leders rolle er noe av de viktigste forklaringsfaktorene i forhold til psykologisk trygghet (Newman et al., 2017), synes oppfattelsen av teamleder som lite inkluderende i avgjørelser, å ha medført redusert opplevelse av trygghet.

En spilleregul som derimot ble tatt opp av teamleder og diskutert i fellesskap var turnus, ferie og fridager, hvor teamleder fokuserte på at det skulle være en rettferdig fordeling. Alle teammedlemmene ble oppfordret til å komme med ønsker og skrive disse inn i en liste, hvilket kan ha bidratt til at medlemmene følte de ble tatt hensyn til. I tillegg kan en felles enighet og avklaring rundt rettferdig fordeling gjort det enklere og mer komfortabelt for teammedlemmene å si ifra dersom de opplevde fordelingen som urettferdig. Vi ser dermed at en felles avklaring synes å bidra til en positiv opplevelse av psykologisk trygghet, samtidig som teammedlemmene vet hva de kan forvente av hverandre og hva de selv forplikter seg til i teamet. Dette samsvarer med Levin og Rolfsen (2015) som sier at team fungerer bedre dersom de i oppstartsfasen åpent diskuterer og enes om noen grunnleggende normer og spilleregler tilknyttet oppgavegjennomføring og samhandling.

Oppsummert ser vi at utformingen av en tydelig og omfattende samhandlingsplan i fellesskap synes å ha betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i teamet. Ved at roller og ansvarsområder ble avklart fikk medlemmene innsikt i hva som var forventet av dem i teamarbeidet og kan dermed ha opplevd det som tryggere å dele informasjon med hverandre. En felles avklaring og diskusjon rundt teamets normer og spilleregler kan skape en felles forståelse for forventninger og forpliktelser, hvilket synes å bidra til at medlemmene opplever at de kan si ifra dersom disse ikke overholdes. Likevel har ikke teamet utformet en uttømmende samhandlingsplan, da flere normer og spilleregler ikke har blitt avklart og diskutert i fellesskap. Det kan ha ført til usikkerhet blant teammedlemmene om hva som aksepteres og ikke i teamet, og synes å ha en negativ innvirkning på opplevelsen av psykologisk trygghet.

5.1.3 Sluttfasen

Slik det fremkom i startfasen ble det ikke brukt tid på å utforme en handlingsplan i fellesskap. I sluttfasen kom det tydeligere frem at flere av teammedlemmene savnet å bli inkludert i målsetting, samt legge en plan for hvordan de sammen kunne nå disse målene. Dersom en føler en ikke kan ytre sine tanker og meninger rundt mål satt av kjeden, kan man oppleve som et av teammedlemmene påpekte *“at man blir kastet inn i andres mål.”* Tidligere forskning viser at teamledere som verdsetter ansatte og deltakelse kan fremme en høyere grad av psykologisk trygghet i team (Newman et al., 2017). Dette samsvarer med våre funn, da teammedlemmene kan ha opplevd at de ikke ble inkludert i utformingen av handlingsplanen, noe som synes å ha redusert opplevelsen av psykologisk trygghet. Det fremkom i tillegg gjennom andre intervjuerunde at enkelte teammedlemmer opplevde at teamet hadde klare mål å forholde seg til, en oppfatning andre medlemmer ikke delte. Da enkelte teammedlemmer opplever at de har klare mål å forholde seg til, kan det ha redusert usikkerhet og således oppleve en høyere grad av psykologisk trygghet, sammenlignet med de medlemmene som mente teamet ikke hadde klare mål. Det kan derfor synes viktig å inkludere hele teamet i utformingen av en tydelig handlingsplan, slik at en legger til rette for og oppfordrer til åpen kommunikasjon, hvor teammedlemmene kan komme med innspill, forslag og tilbakemeldinger. Dermed kan medlemmene få en felles forståelse for teamets mål, samt at det kan bidra til å etablere en felles oppfattelse av psykologisk trygghet.

Flere av teammedlemmene synes å ha hatt en forventning om at alle skulle bidra i like stor grad til det sosiale fellesskapet. Da atferden til enkelte teammedlemmer derimot var avvisende og lite inkluderende, kan det ha ført til ubalanse i bytteforholdet. En slik ubalanse var ikke knyttet opp mot en enkelthendelse, men flere hendelser som skjedde over tid. Da det oppstod uoverensstemmelser mellom det som var forventet og det som faktisk ble levert tyder det på et kontraktsbrudd, noe som belyses av teorien til Coyle-Shapiro & Parzefall (2011). På bakgrunn av at enkelte av medlemmene i teamet hadde en avvisende atferd overfor sine kollegaer, ser vi at det kan tyde på en redusert følelse av at teamet var en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold, og kan ha forårsaket at medlemmene i mindre grad ønsket å dele sine tanker og meninger. Coyle-Shapiro & Parzefall (2011) påpeker at forsettlig brudd vil ha mer alvorlige konsekvenser enn brudd forårsaket av misforståelser. Våre funn indikerer at enkelte teammedlemmer hadde en bevisst atferd om å handle forsettlig. Dette skjedde spesielt i forhold til treningskort, da enkelte teammedlemmer avdekket lite interesse og engasjement knyttet til det som ble lagt frem og presentert av kollegaer. Da teammedlemmene hadde en forventning om at alle skulle vise interesse og engasjement, tyder det på at det oppstod et psykologisk kontraktsbrudd. Det kan ha resultert i at teammedlemmene opplevde enkelte kollegaer som lite interessert og støttende, hvilket synes å ha hatt en negativ innvirkning på opplevelsen av psykologisk trygghet.

I resultatkapitlet fremkom det at flere hadde en forventning om at kunder var viktigst, og det derfor var nødvendig å være frempå hele tiden. Da noen medlemmer var mer frempå, mens andre var mer tilbakeholdne kan det ha ført til et kontraktsbrudd. Dette var noe som ble tatt opp med teamleder underveis i prosessen, hvilket antyder at teammedlemmene følte seg trygge til å ta opp saker med leder. Det at teammedlemmene derimot ikke gir tilbakemeldinger direkte til hverandre, indikerer at medlemmene ikke er komfortable med hverandre, da de kan frykte negative konsekvenser i forhold til å si ifra. Våre funn tyder derfor på at teammedlemmene kan oppleve psykologisk trygghet tilknyttet enkelte tilfeller, men ikke i andre, selv om det omhandler samme situasjon.

Når det kommer til tillit blant teammedlemmene fremkom det i siste intervjurunde at ikke alle opplevde at leder viste dem like mye tillit som andre teammedlemmer, da enkelte følte det hadde oppstått et skille mellom farmasøyter og apotekteknikere. Det at det var en forventning om likestilt arbeidsmiljø er meget naturlig, men da dette var uuttalte forventninger synes det å ha ført til et brudd. Selv om enkelte teammedlemmer opplevde at

det hadde oppstått et skille, var det ikke sikkert at lederen var klar over dette selv. Et brudd som kommer av mangel på likestilling kan føre til følelsesmessig ubalanse, sinne samt følelse av urettferdighet blant teammedlemmene. Dette påpekes av Coyle-Shapiro & Parzefall (2008) spesielt når enkelte medlemmer føler de har overholdt sine forpliktelser mens de føler at andre har brutt sine. Mangel på tillit fra leder, kan ha ført til at enkelte teammedlemmer opplever redusert psykologisk trygghet i teamet, ved at de i mindre grad føler de kan engasjere seg i åpen kommunikasjon (Newman et al., 2017). Våre funn tyder på at selv om enkelte opplever kontraktsbrudd og således synes å oppleve en redusert psykologisk trygghet, vil ikke dette være felles for alle i teamet. I følge Edmondson (1999) handler psykologisk trygghet om en felles oppfattelse blant teammedlemmene av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Våre funn indikerer derimot at teammedlemmene kan ha ulik opplevelse av psykologisk trygghet, selv om de er en del av samme team.

Oppsummert ser vi at utformingen av en tydelig handlingsplan i fellesskap, samt en felles avklaring og diskusjon rundt forventninger og forpliktelser synes å ha betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet. Da medlemmene ikke har følt seg inkludert i utformingen av en handlingsplan, kan det ha hatt en negativ innvirkning på opplevelsen av psykologisk trygghet, da de ikke føler de kan komme med innspill eller tilbakemeldinger. Teammedlemmene har også hatt implisitte forventninger og forpliktelser til hverandre, hvilket synes å ha ført til psykologiske kontraktsbrudd, og således en negativ endring i opplevelsen av psykologisk trygghet. Samtidig indikerer våre funn at opplevelsen av psykologisk trygghet ikke nødvendigvis vil være felles for hele teamet, men heller varierer fra medlem til medlem. I tillegg kommer det frem at et enkelt teammedlem kan oppleve psykologisk trygghet i noen tilfeller, mens de føler seg usikker i andre.

5.2 Begrensninger og videre forskning

I vår studie har vi sett på oppstartsfasen og hvordan dette har hatt betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team. I de kommende avsnittene vil vi ta for oss begrensninger ved studiet, før vi presenterer forslag til videre forskning. Begrensninger knyttet til studiens metodikk, herunder validitet og reliabilitet finnes i kapittel 3.7.

Den mest sentrale begrensningen med vår studie er at vi kun har studert et team som består av et lite utvalg på fem personer, i én organisasjon. Det vil derfor i mindre grad være mulig å generalisere funnene våre til å gjelde alle team. Dette var likevel ikke hensikten med studiet, da vi ønsket å studere et lite utvalg for å kunne tilegne oss dybdekunnskap om et team i dets reelle kontekst, for å undersøke hvordan oppstartsfasen har betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team.

En annen begrensning med studien er at valg av datainnsamlingsmetoder kan ha påvirket teamleder og teammedlemmenes handlinger, gjenspeilet i deres atferd. Gjennom andre intervjurunde kom det frem at elementer vi hadde spurt om i første intervjurunde ble tatt opp av leder kort tid etter intervjurunden. På denne måten kan vi ha påvirket teamet til å foreta etableringsaktiviteter de egentlig ikke hadde planlagt å gjennomføre.

Da våre funn indikerer at psykologiske kontraktsbrudd har hatt betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet, valgte vi å se på kontraktsbrudd uavhengig av hvilken type psykologisk kontrakt som ble brutt. Dette er en begrensning ved studien, da typen kontrakt kan ha hatt betydning for graden av opplevd psykologisk trygghet. Det kan derfor være interessant for videre forskning å se om typen kontrakt i form av relasjonsbaserte eller oppgavebaserte, har ulik betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i team.

I en kvalitativ studie er det ikke mulig å trekke noen direkte årsaksslutninger mellom oppstartsfasen og psykologisk trygghet som dannes i team. I videre forskning vil det derfor være interessant å gjennomføre en kvantitativ studie som bygger på våre funn, hvor hensikten er å finne og forklare kausale årsakssammenhenger mellom oppstartsfasen og psykologisk trygghet. Ved en slik studie kan man finne hvilke etableringsaktiviteter i oppstartsfasen som har sterkest betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet.

En annen innfallsvinkel til videre forskning kan være å studere team i andre type kontekster og andre type team enn lederstyrte, eksempelvis prosjektteam, for å se hvordan oppstartsfasen og aktiviteter blir gjennomført, og hvilken betydning dette har for psykologisk trygghet.

5.3 Praktiske implikasjoner

Vi vil nå se nærmere på hvilke praktiske implikasjoner denne studien gir, altså hvordan våre funn kan ha verdi for og brukes av fremtidige team. Vi vet fra tidligere forskning at opplevelsen av psykologisk trygghet påvirker prestasjoner og effektivitet i team (Edmondson & Lei, 2014), samt legger grunnlaget for teammedlemmenes informasjonsdeling. Derfor er det svært aktuelt å være bevisst på hvordan oppstartsfasen og aktiviteter i denne fasen legger grunnlaget for etablering og utvikling av psykologisk trygghet, slik at man kan oppnå effektive team. På bakgrunn av økt bruk av teamarbeid vil våre funn ha stor relevans, spesielt for aktører som organisasjoner, teammedlemmer og teamledere som berøres av teamarbeid.

Våre funn viser for det første at det er sentralt å utarbeide en tydelig og omfattende handlingsplan og samhandlingsplan i starten av teamets levetid, da dette kan bidra til å redusere usikkerhet blant teammedlemmene. Utformingen av slike planer bør gjøres i fellesskap av teamet, slik at medlemmene føler seg inkludert og dermed kan oppleve en høyere grad av psykologisk trygghet. Ved å diskutere og komme til enighet, kan man skape en arena hvor medlemmene føler de kan dele sine tanker og meninger, hvilket medfører økt læring i teamet. På denne måten sikrer man at alle teammedlemmene har lik forståelse og oppfatninger om hva teamet skal oppnå og hvordan de skal arbeide sammen.

For det andre indikerer våre funn at teamet bør gå i dybden og avklare viktige momenter i samhandlingsplanen, da dette legger føringer for videre arbeid samt opplevelsen av psykologisk trygghet. Team bør spesielt diskutere og avklare roller og ansvarsområder, samt normer og spilleregler i fellesskap. Fordelingen av roller og ansvarsområder bør baseres på teammedlemmenes ønsker og kompetanse, da dette kan gjøre at medlemmene anser teamleder som inkluderende og støttende. Avklaringen av roller og ansvarsområder bør i tillegg diskuteres i fellesskap, slik at alle i teamet vet hva de individuelt er ansvarlig for, samt hva de er gjensidig ansvarlig for. På denne måten vet teammedlemmene hva de skal forholde seg til, og trolig føle seg mer komfortabel i forhold til informasjonsdeling med hverandre.

Når det gjelder normer og spilleregler bør man sammen diskutere og bli enige om hva som aksepteres og hva man ønsker i teamet. Dermed kan man eksplisitt bli enige om at

informasjonsdeling i form av innspill, tilbakemeldinger og spørsmål både aksepteres og oppfordres, hvilket kan gjøre teammedlemmene mer komfortable med å dele sine tanker og meninger i teamet. I tillegg kan man bli enige om hvordan kritikk og respons skal gis og mottas, slik at medlemmene ikke er redd for negative konsekvenser for å si ifra. Dette kan da potensielt medføre bedre prestasjoner og effektivitet. Våre funn viser i tillegg at en tydelig og omfattende samhandlingsplan utarbeidet i fellesskap, er viktig for å åpent diskutere og avklare forventninger og forpliktelser. En mangel på dette kan medføre psykologiske kontraktsbrudd, hvilket synes å ha en negativ effekt på opplevelsen av psykologisk trygghet og dermed potensielt svekke prestasjoner og effektivitet i team.

5.4 Konklusjon

I denne studien har vi sett hvordan oppstartsfasen har hatt betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet. På bakgrunn av økt bruk av teamarbeid og et stadig større krav til informasjonsdeling blant teammedlemmer (Edmondson & Lei, 2014), er det viktig og relevant å vite hvordan oppstartsfasen og aktiviteter i denne fasen kan legge til rette for etablering og utvikling av psykologisk trygghet. Vi har sett på oppstartsfasen i form av en handlingsplan og samhandlingsplan, samt psykologiske kontraktsbrudd og hvilken betydning dette har for opplevelsen av psykologisk trygghet.

Gjennom en tredelt oppstartsfase i form av startfasen, midtfasen og slutfasen har vi sett utviklingen av psykologisk trygghet, basert på teamets etableringsaktiviteter. Vi har sett at mangelen på en handlingsplan og samhandlingsplan i startfasen har medført en lavere grad av psykologisk trygghet, enn det som kunne vært mulig hvis dette hadde vært implementert i denne fasen. Økt opplevelse av psykologisk trygghet inntreffer i midtfasen fordi det utarbeides en form for samhandlingsplan, med rolleklarhet og ansvarsfordeling. Det som derimot i mindre grad ble vektlagt i denne fasen, samt slutfasen var normer og spilleregler for samhandling og deltakelse i teamet. Redusert opplevelse av psykologisk trygghet fremkom i slutfasen, da flere teammedlemmer følte de ikke ble inkludert og kunne komme med innspill i utarbeidelsen av en handlingsplan. Opplevelsen av psykologisk trygghet ble ytterligere redusert, da det oppstod psykologiske kontraktsbrudd i teamet.

Våre funn indikerer videre at opplevelsen av psykologisk trygghet ikke nødvendigvis er felles for hele teamet, men varierer blant medlemmene, samtidig som hvert enkelt medlem i

teamet kan oppleve psykologisk trygghet i noen tilfeller og ikke i andre. Med andre ord synes psykologisk trygghet å være til dels situasjonsavhengig i vår studie. Våre funn tyder dermed på at det er viktig og nødvendig med en tydelig og omfattende handlingsplan og samhandlingsplan, utformet i fellesskap av teammedlemmene, så tidlig som mulig i prosessen. Dette synes å ha betydning for etableringen av en felles opplevelse av psykologisk trygghet, da avklaring og diskusjon rundt ulike momenter som mål og strategi, roller og ansvarsområder, samt normer og spilleregler kan bidra til å redusere usikkerhet og fremme deltakelse og inkludering. I tillegg synes det å være viktig å eksplisitt i fellesskap diskutere og avklare forventninger og forpliktelser, da dette kan redusere sannsynligheten for kontraktsbrudd og således sikre en positiv utvikling av psykologisk trygghet i teamet.

LITTERATURLISTE

- Assmann, R. (2009). *Teamorganisering – Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-73.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i Lederteam - Hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologi forening*, 45(3), 272-286.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review*, 54, 579-616.
- Clark, M. S., & Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, 403-418.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. I J. A. M. Coyle-Shapiro, L. A. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (red.), *The Employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. I C. L. Cooper, & J. Barling (Red.), *The SAGE handbook of organizational behavior*, 17-34.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Parzefall, M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. Hentet den 10. mai fra: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. I R. M. Kramer og K. S. Cook (Red.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (239-272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the Start: Exploring the Effects of Early Team Events on Subsequent Project Team Development and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 438-471.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70, 113-165.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time And Transition In Work Teams: Toward A New Model Of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4.utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993a). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111–120.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993b). *The Wisdoms of Teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. Doi: 10.2307/259349
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Test of multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams* (2.utg.). USA: Sage Publications, Inc.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi: 10.2307/259182

- Mathieu, J., & Rapp, T. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 90-103.
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal, 49*(3), 605–619.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. (2012). De første avgjørende minuttene? *Praktisk økonomi og finans, 28*(1), 35-50.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review, 22*(1), 226-256.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*, 521-535.
- Norton, W. J., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal, 16*(1), 7-17.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold; Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Robbins, H., & Finley, M. (2001). *Team som lykkes: Praktiske råd for vellykket teamarbeid*. (C. Carlsen, Overs.) Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal, 2*, 121–139.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

-
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7.utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Storch, J., (Red.) & Søholm, T. M. (Red.). (2005). *Teambaserede organisasjoner i praksis: Ledelse og utvikling af team*. Danmark: Dansk psykologisk forlag.
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Scandinavian Journal of Business Research*, 28(2), 118–135.
- Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2015). “Cut Me Some Slack”: The Psychological Contracts as a Foundation for Understanding Team Charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-28.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse; En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the Team: A Guide for Managers* (5.utg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Van de Ven, A. H. & Huber, G. P. (1995). Introduction. I G. P. Huber & A. H. Van de Ven (Red.), *Longitudinal Field Research Methods; Studying Processes of Organizational Change* (s. vii-xiv). California: Sage Publications, Inc.
- Weingart, L. R. (1992). Impact of Group Goals, Task Component Complexity, Effort, and Planning on Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.
- Wilkinson, N. L., & Moran, J. W. (1998). Team Charter. *The TQM Magazine*, 10(5), 355-361.
- Woll, H. (2006). Dagbok fra en rullestol – Prosessdagbok som metode i kvalitativ forskning. *Nordisk sosialt arbeid*, 26, 253-264. Hentet fra:

https://www.idunn.no/nsa/2006/03/dagbok_fra_en_rullestol_prosesdagbok_som_merker_tode_i_kvalitativ_forskning

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research; Design and Methods* (3.utg.). California: Sage Publications, Inc.

VEDLEGG

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE FØRSTE RUNDE

- **Konfidensialitet, anonymitet, informasjonsskriv og samtykkeerklæring, samt samtykke til å ta samtalen opp på bånd**
- **Varighet (maks. 1 time)**
- **Fortelle kort om prosjektet og planen fremover (observasjon, dagboknotater, intervjuer)**
- **Mulighet til å stille spørsmål underveis og etter intervjuet**

Del 1: Generelt

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn? (Stilling, utdanning, tidligere bransje, o.l.)
2. Hvordan synes du det har det vært å starte i ny jobb? (nye kollegaer, arbeidsplass, arbeidsoppgaver, osv.)
3. Kan du fortelle litt om hvordan du syntes den første tiden (starten) har vært i forhold til hvordan du trodde det kom til å bli? Hvordan opplever du denne arbeidsplassen sammenlignet med steder du har jobbet tidligere? (Forventninger)
4. Hvilke forventninger tror du dine kollegaer har til deg? (arbeidsoppgaver)
5. Har du noen erfaringer med samarbeid/teamarbeid fra før? (positive/negative?)
Opplever du at disse erfaringene påvirker arbeidet i dette teamet?
6. Hva tenker du er en god leder? Hvordan synes du lederen din fungerer? Er det noe du ville gjort annerledes om du var leder?

Del 2: Oppstart

Handlingsplan:

7. Kan du fortelle litt om hvilke mål dere som et team skal oppnå? Føler du det er fastsatt tydelig mål? (Har disse blitt godt kommunisert blant teammedlemmene?) (hvorfor/hvorfor ikke?)
8. Har disse målene blitt utarbeidet i fellesskap? Føler du at du har blitt inkludert i utarbeidelsen av mål?
9. Kan du fortelle litt om hvordan dere skal oppnå disse målene? Føler du at dere har en klar plan for måloppnåelsen? (hvorfor/hvorfor ikke?) – (Strategi)

Samhandlingsplan:

10. Hvordan opplever du/hvilke tanker har du rundt avklaringen av roller og ansvarsområder? (teammedlemmenes styrker og svakheter)
11. Nå som dere har jobbet sammen noen uker, føler du det har blitt etablert noen normer og spilleregler i teamet? (f.eks. i forhold til avbrytelser, deltakelse og oppmøte, mye/lite uformell prat, osv.)

Del 3: Diverse

12. Tillit: Kan du fortelle litt om hvor viktig det er for deg å få og vise tillit på arbeidsplassen? Hvilke tanker har du rundt tillit i dette teamet?
13. Engasjement: Kan du si noe om din opplevelse av engasjementet i teamet?
14. Kommunikasjon: Kan du fortelle litt om kommunikasjonen i teamet? Hvordan føler du dere kommuniserer med hverandre? (Informasjonsdeling, tydelige beskjeder, osv.)
15. Tilbakemeldinger: Føler du det er rom for å gi/få tilbakemeldinger til/av hverandre (positive/negative) og opplever du at dette har en innvirkning på ditt eget og andres arbeid?
16. Koordinering: Hvilke tanker har du rundt koordineringen av arbeidet? Hvordan synes du koordineringen av arbeidet fungerer? (Arbeidsoppgaver, turnus, ferier, etc.)

17. Arbeidsoppgaver: Kan du fortelle litt om din motivasjon for å utføre arbeidsoppgaver? Vil du si du er motivert for dine arbeidsoppgaver? (hvorfor/hvorfor ikke?)
18. Samarbeid: Hvordan føler du samarbeidet i teamet fungerer? Hva mener du er viktig for å få til et godt samarbeid (videre)?

VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE ANDRE RUNDE

Konfidensialitet, anonymitet og samtykkeerklæring (fra forrige gang)

Del 1: Generelt

1. Nå har dere arbeidet sammen en stund, hvordan synes du det går?
2. Har du noen positive og/eller negative opplevelser du vil trekke frem?

Del 2: Handling og samhandlingsplan

Handlingsplan_

3. Sist vi snakket sammen var det ikke fastsatt noen tydelige mål enda, føler du at det nå har blitt formulert tydelige mål? Og eventuelt at disse er blitt kommunisert, slik at dere som et team har fått en felles forståelse for målene?
 - Har dere noen resultatmål dere som team skal oppnå?
 - Har du noen personlige mål du ønsker å oppnå i teamet/på apoteket?
 - Hva skal til for at du sier deg fornøyd med en arbeidsdag? (feks. Salgstall, kundemøter, gjennomføring av arbeidsoppgaver, etc)
 - Hva opplever du skal til for at leder er fornøyd med en arbeidsuke? Kan du gi noen eksempler på dette?
4. Har målene blitt utviklet i fellesskap? Og hvordan fungerte dette?
5. Føler du at dere har en klar plan for hvordan dere skal oppnå disse målene? Og har dere sammen utviklet denne planen, eventuelt hvordan?

Samhandlingsplan

6. Hvordan føler du avklaringen av roller og ansvarsområder har fungert? Har det vært noen endringer i ansvarsområder siden sist? (Hva/hvordan/hvorfor?)
7. Føler du at du har en tydelig forståelse av hva rollen din er på apoteket og hva den innebærer?
8. Har måten du utfører dine arbeidsoppgaver på endret seg siden oppstarten? (Hvorfor?) - Innspill, påvirkning, observasjon fra kollegaer
9. Hvordan vil du si dere møter hverandre? (uformell prat, oppdateringer, etc)
10. Har dere noe felles opplegg på hvordan dere møter kunder?
11. Hvis dere får varer, opplever du at alle hjelper hverandre med varepåfylling selvom dere ikke får spørsmål om å bidra? Hvorfor?
12. Hvordan opplever du at morgenmøtene blir gjennomført? (deltakelse, innspill, temaer som tas opp, engasjement, etc)
13. Hvordan gjør du ting på apoteket? (feks. Møte kunder, ta pauser, gjennomføring av arbeidsoppgaver, nøyaktighet, etc)
14. Hvordan opplever du at andre gjør ting på apoteket? (feks. Møte kunder, ta pauser, gjennomføring av arbeidsoppgaver, nøyaktighet, etc)

Del 3: Psykologiske kontrakter

Arbeidsinnsats og arbeidskvalitet

15. Opplever du at arbeidsoppgavene i teamet er rettferdig fordelt? Kan du gi noen eksempler på dette?
- Føler du at dette er noe som bør fordeles rettferdig? (mtp. Ulike stillinger, stillingsprosent, livssituasjon, etc)
16. Dersom du har mye å gjøre på apoteket, opplever du at andre hjelper deg med arbeidet?
17. Vil du si du stiller opp for andre, dersom du ser at de har mye å gjøre? Kan du gi noen eksempler på dette?
18. Hvor viktig er det for deg at du leverer service av høy kvalitet til kundene? Hvorfor er dette viktig/ikke viktig?
- Vil du si kvaliteten på servicen du gir, avhenger av om det er eksempelvis faste kunder eller ikke?
19. Opplever du at de andre teammedlemmene leverer service av samme kvalitet som deg, i møte med kundene? Er dette noe du anser som viktig?
20. Dersom du har brukt mye tid på å utføre oppgaver slik at de er av høy kvalitet, hvordan ville du følt det dersom andre ikke gjorde det samme? Er dette noe du har opplevd her på apoteket?
21. Hvis du ser at andre bruker mye tid på å gjøre en god jobb, føler du at du må gjøre det samme?

Anerkjennelse

22. Føler du at innsatsen du gjør på apoteket, blir satt pris på av teamet? På hvilken måte?
23. Vil du si at du verdsetter innsatsen til de andre teammedlemmene? Hvordan viser du dette?

Fleksibilitet

24. Opplever du at det er greit for resten av teamet, at du i noen perioder bidrar mindre på apoteket?
25. Ville det vært greit for deg at de andre teammedlemmene enkelte ganger bidrar mindre på jobb?

Sosial Interaksjon

26. Kan du gi noen eksempler på hva du gjør for å skape et godt arbeidsmiljø på apoteket?
27. Føler du at de andre i teamet bidrar til å lage god stemning i hverdagen? Hvordan?
28. Opplever du at alle deltar i like stor grad i det sosiale fellesskapet på jobb? Kan du gi noen eksempler på dette?

Del 4: Psykologisk trygghet

29. Føler du deg komfortabel med å være deg selv og si hva du mener og tenker i dette teamet?
30. Opplever du at dere i teamet ønsker/er interessert i å bli kjent med hverandre? På hvilken måte?

Læringsatferd

31. Opplever du at dere i teamet er flinke til å gi og *etterspørre* tilbakemeldinger? Kan du komme med noen eksempler?
32. Når det blir gitt tilbakemeldinger, føler du at disse blir mottatt på en respektfull og omtenkksom måte? (hvorfor/hvorfor ikke? Eksempler)
33. Synes du dere i teamet er flinke til å dele informasjon med hverandre?
(Hvorfor/hvorfor ikke, eksempler) Har du opplevd noen utfordringer knyttet til dette?
34. Føler du deg komfortabel til å stille spørsmål om ting du lurer på eller trenger hjelp til?
35. Opplever du at dere i teamet er åpen for nye ideer og nye måter å gjøre ting på?
36. Kan du gi eksempler på tider der du har følt deg litt ukomfortabel med å dele dine meninger og utfordre andres ideer og forslag?
37. Dersom det er noe du ikke er enig i, tør du å si ifra? (Hvorfor/hvorfor ikke?) Og hvis du ikke er enig, opplever du at dette blir akseptert og håndtert på en god og respektfull måte?
38. Har du opplevd at dine forslag har blitt sett ned på, eller oversett? Hvorfor tror du dette skjedde? Hvordan følte du deg da?

Jobbengasjement og gjensidig avhengighet

39. I hvilken grad opplever du at dere i teamet er engasjert i arbeidet på apoteket?
(Eventuelt; Har du noen forslag til hvordan teamet kan øke sitt engasjement?)
40. Vil du si at dere i teamet er avhengig av hverandre for å utføre arbeidsoppgaver og drifte apoteket på en god måte? (gjensidig avhengighet)

Støttende omgivelser og tilfredshet

41. Føler du at du har et godt forhold til dine kollegaer? Opplever du at de støtter, viser omtanke og har tillit til deg? (hvorfor/hvorfor ikke?)
42. Føler du at du har et godt/positivt forhold til din leder? Opplever du henne som støttende, at hun er hensynsfull og har tillit til deg? (hvorfor/hvorfor ikke?)
43. Føler du deg tilfreds med å være en del av dette teamet? (Hvorfor/hvorfor ikke?) Er det noe som kan gjøres for å øke denne tilfredsheten ytterligere?

Del 5: Avslutning

44. Hvordan føler du samarbeidet har fungert til nå, og hvordan tror du det kommer til å fungere videre? (Utfordringer, måloppnåelse, etc)
45. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

VEDLEGG 3 - MAL PÅ DAGBOKNOTAT

1) Hvordan opplevde du det siste morgenmøte? (Tanker, følelser, deltakelse, innspill, reaksjoner, osv.)

2) Hvordan synes du samarbeidet i teamet fungerer?

3) Hvilke tanker har du rundt arbeidet videre i teamet? (utfordringer, arbeidsoppgaver, mål, kommunikasjon, osv.)

VEDLEGG 4 - INFORMASJONSSKRIV

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Team og teamledelse - oppstartsfasen i team»

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å studere hvordan et nyoppstartet team samarbeider og hvilken innvirkning oppstartsfasen har på det videre samarbeidet i teamet. Dette forskningsprosjektet er en del av mastergradsstudiet ved Norges Handelshøyskole og utføres av studentene Christina Velvin og Kirthiga Gajendra-Dhresh, veiledet av Therese Sverdrup og Vidar Schei ved institutt for Strategi og Ledelse. Studiet er en del av forskningsprogrammet FOCUS ved NHH. Du blir forespurt om å delta i dette studiet da du er en del av et nyoppstartet team.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i prosjektet innebærer datainnsamling som krever aktiv deltakelse, i form av intervjuer, observasjoner og dagboknotater. Intervjuer vil bli gjennomført to ganger; kort tid etter oppstart og lengre ut i oppstartsfasen, hvor det vil bli stilt åpne spørsmål for å lære mer om samarbeidet i teamet. Under disse intervjuene vil det bli brukt lydopptak, for å hjelpe oss med det videre arbeidet. Videre vil det bli brukt observasjoner, hvilket innebærer at vi fungerer som «fluer på veggen» der vi ser og observerer det daglige arbeidet som utføres. I tillegg ønsker vi å benytte dagboknotater, hvor du får tilsendt tre-fem spørsmål via mail, som du besvarer skriftlig og sender i retur til oss. Dagboknotatene vil forekomme et par ganger i måneden.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, hvor det kun vil være oss, samt våre veiledere som vil ha tilgang til informasjonen som oppgis. Personopplysninger og lydopptak vil lagres adskilt fra øvrige data. Deltakerne i studien vil være anonyme og vil dermed ikke kunne kjennes igjen i publikasjoner da vi vil kryptere personopplysninger ved hjelp av koblingsnøkkel. I studien vil ikke selskapets navn benyttes, men heller omtales som «apoteket» for å sikre anonymitet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.juni 2018. Den innsamlede dataen vil da mest sannsynlig overtas av våre veiledere, hvor formålet er å benytte dataene til videre studier. Personopplysninger og lydopptak vil etter denne datoen bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og dette vil ikke påvirke din posisjon i teamet.

Dersom du har spørsmål til studiet, ta kontakt med:

Christina Velvin: christina.velvin@student.nhh.no (Student), tlf. 416 07 993

Kirthiga Gajendra: kirthiga.gajendra-dhresh@student.nhh.no (Student), tlf. 98016139

Vidar Schei Vidar.Schei@nhh.no (Veileder), tlf. 559 59 871

Therese Sverdrup: therese.sverdrup@nhh.no (Veileder), tlf. 559 59 610

Studiet er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 5 - SAMTYKKEERKLÆRING

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter om tema som internasjonalisering og integrering, ledelse av kunnskapsarbeidere, dynamiske styringssystemer og endringskapasitet. Målet er å bidra til utvikling av teorier og perspektiver for fremtidige foretaksløsninger.

I denne forespørselen ber vi deg om å delta i et intervju som vil ta om lag ... time. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, samt notater vil bli tatt underveis. Disse dataene vil bli anonymisert.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg. Forskerne i FOCUS-programmet vil få tilgang til de anonymiserte dataene, og de er underlagt taushetsplikt. I enkelte tilfeller kan det bli aktuelt å gjennomføre en oppfølgingsundersøkelse. I så fall vil du motta ny informasjon og ny forespørsel om å delta. Dataene vil bli brukt til forskning, dvs. produksjon av forskningsartikler og rapporter.

Ved å signere denne erklæringen samtykker du i å delta i studien. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra undersøkelsen når de foreligger, kan du gjerne ta kontakt med meg på adressen under.

Med vennlig hilsen

Kirthiga Gajendra-Dhresh

NHH

E-post: kirthiga.gajendra-dhresh@student.nhh.no

Tlf. 980 16 139

Christina Velvin

NHH

E-post: christina.velvin@student.nhh.no

Tlf. 416 07 993

Therese Sverdrup

NHH

E-post: therese.sverdrup@nhh.no

Tlf. 559 59 610

Vidar Schei

NHH

E-post: vidar.schei@nhh.no

Tlf. 559 59 871

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur Telefonnummer