

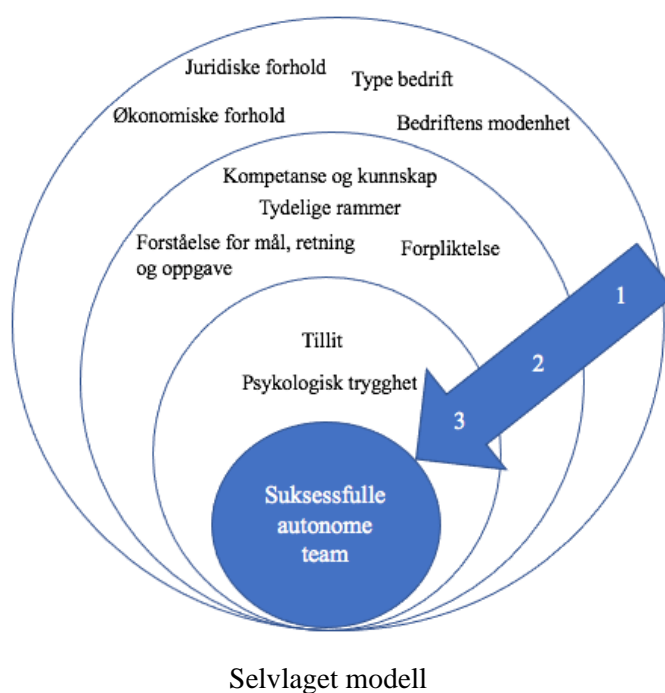
BCR3103

Bacheloroppgave

Innleveringsdato: 01.06.2021

Antall ord: 18 789

Bacheloroppgave i gruppe



Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at autonome team skal lykkes?

Høyskolen Kristiania

Våren 2021

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Sammendrag

I mars 2020 gikk verden i lockdown som en konsekvens av den pågående pandemien, noe som førte til store endringer og en ny hverdag for mange. Hjemmekontor med Teams og Zoom har blitt den nye normalen, og det forskes stadig på hvordan bedrifter kan tilpasse seg det nye arbeidslivet. I en tid der det er utfordrende for ledere å ha oversikt over alle ansatte på hjemmekontor, kan autonome team være en fordelaktig måte å organisere ansatte på. Autonome team krever mindre ekstern ledelse og blir i økende grad brukt. Derfor valgte vi å undersøke denne type team nærmere.

Grunnet oppgavens størrelse, avgrenset vi forutsetningene til tillit og psykologisk trygghet. Formålet med oppgaven var å gå i dybden på hvorfor disse forutsetningene er viktige for autonome team, og hvordan det kan legges til rette for utviklingen av disse. Vi utformet derfor problemstillingen; *“Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at autonome team skal lykkes?”*. For å besvare problemstillingen utformet vi fire forskningsspørsmål; *“Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?”*, *“Hvordan legges til rette for utvikling av tillit?”*, *“Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?”*, og *“Hvordan legges til rette for utvikling av psykologisk trygghet?”*.

Vi innhentet data gjennom kvalitative intervjuer med både forskere, ledere og medlemmer av autonome team. I tillegg til intervjuer, gjorde vi et omfattende litteratursøk. Gjennom disse metodene fikk vi en bedre forståelse for hva vi anser som viktige forutsetninger for at autonome team skal lykkes. Både teorien og empirien legger vekt på viktigheten av tillit og psykologisk trygghet for å lykkes med autonome team. Tillit er en viktig forutsetning siden det muliggjør at autonome team arbeider selvstendig uten unødvendig involvering av ledelsen. Psykologisk trygghet er en viktig forutsetning fordi det bidrar til økt kunnskapsdeling og læring, siden medlemmene tør å komme med forslag eller sier ifra om feil under prosessen. Det kan legges til rette for utviklingen av tillit gjennom åpenhet, forståelse og smidige arbeidsmetoder. Psykologisk trygghet kan tilrettelegges gjennom at lederen ufarliggjør feil og støtter teamet, og ved at teamet blir kjent, avklarer forventninger og spilleregler til hverandre.

Førord

Bacheloroppgaven vår ble skrevet våren 2021, etter ett år med pandemi. Oppgaven ble en lang prosess, som krevde mye energi, tid og ressurser. Nå sitter vi igjen med erfaringer, kunnskap, sterkere vennskap og en bacheloroppgave. Vi bestemte oss for å skrive sammen da vi alle tre hadde samme forventninger til hvordan vi ønsket å skrive bacheloroppgaven, og en felles interesse for fagfeltet. I tillegg har vi ulike bakgrunner, erfaringer, interesser og valgfag som ga oss et godt grunnlag for å bli et velfungerende autonomt team.

Vi hadde lyst til å skrive om noe relevant som ikke kun baserte seg på pandemien. Vi visste tidlig at arbeidsmåter i dagens dynamiske arbeidsliv var noe vi ville fordype oss i, men var ikke sikre på hvilken vinkling vi ønsket. Etter gode samtaler med veileder og leting i forskningsartikler, endte vi opp med autonome team som tema, med tillit og psykologisk trygghet som vinkling.

Først og fremst vil vi takke vår veileder, Tore Fagernes, som har hjulpet oss med faglige diskusjoner og råd gjennom hele prosessen. Støtten du har gitt oss har vært avgjørende, og vi håper du er stolt over jobben vi har gjort! Vi ønsker også å takke alle intervjuobjektene som stilte opp i webintervjuer. Det har vært svært lærerikt, og vi føler oss veldig heldige som fikk intervjuet et mangfold av mennesker fra forskjellige fagfelt med ulike erfaringer. Til slutt vil vi takke venner og familie for støtten gjennom disse tre årene.

Vi håper du som leser, finner oppgaven vår interessant.

God lesing!

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 Introduksjon	6
1.1 Bakgrunn og motivasjon	6
1.2 Formålet med oppgaven	7
1.3 Problemstilling	7
1.4 Avgrensninger og forskningsspørsmål	7
2.0 Teori	9
2.1 Autonome team	9
2.1.1 Kjennetegn ved autonome team	9
2.1.2 Effekter av autonome team	9
2.2 Tillit	11
2.2.1 <i>Forskingsspørsmål 1: Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team? ...</i>	11
2.2.2 <i>Forskingsspørsmål 2: Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?</i>	13
2.3 Psykologisk trygghet	17
2.3.1 <i>Forskingsspørsmål 3: Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?</i>	17
2.3.2 <i>Forskingsspørsmål 4: Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet?</i>	20
3.0 Metode	23
3.1 Begrunnelse for valg av metode	23
3.1.1 Kvalitativ metode	23
3.1.2 Intervju.....	23
3.1.3 Deduktiv og induktiv forskningsprosess.....	24
3.1.4 Utvalg og rekruttering av informanter	24
3.1.5 Utforming av intervjuguide.....	25
3.1.6 Gjennomføring av intervju.....	26
3.1.7 Analyse og transkribering	27
3.1.8 Etikk.....	28
3.1.9 Kvalitetssikring av data.....	28
4.0 Presentasjon av funn	31
4.1 Forskingsspørsmål 1: Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?	31
4.1.1 For å kunne arbeide selvstyrt	31
4.1.2 Tillit påvirker kulturen.....	31
4.2 Forskingsspørsmål 2: Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?	32
4.2.1 Ledelsen må slippe kontrollen.....	32
4.2.2 Teamet må gjøre seg tilliten verdig	33
4.2.3 Sørge for forståelse av oppgaven, mål og retning	33
4.3 Forskingsspørsmål 3: Hvorfor er psykologisk trygghet en viktig forutsetning for at autonome team lykkes?	34

4.3.1 Forståelse	34
4.3.2 Kunnskapsdeling	34
4.3.3 Tilbakemelding og læring	35
4.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet? ..	36
4.4.1 Gruppedynamikk og arbeidsmåter.....	36
4.4.2 Lederen sin rolle.....	37
5.0 Drøfting.....	38
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?	38
5.1.1 Autonomi krever tillit for å fungere.....	38
5.1.2 Tillit påvirker kulturen.....	39
5.1.3 Delkonklusjon	40
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?	41
5.2.1 Arbeidsmetoder som muliggjør utvikling av tillit	41
5.2.2 Mål og retning	42
5.2.3 Støtte fremfor kontroll	44
5.2.4 Delkonklusjon	44
5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?	45
5.3.1 Kunnskapsdeling	45
5.3.2 Tilbakemelding og læring	46
5.3.3 Delkonklusjon	49
5.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet? ..	49
5.4.2 Øvelser i trygge omgivelser	51
5.4.3 Relasjonsbygging i teamet	52
5.4.4 Delkonklusjon	53
6.0 Avslutning.....	54
6.1 Konklusjon.....	54
6.2 Vår anbefaling	55
6.2.1 Videre forskning.....	56
6.3 Metoderefleksjon	57
7.0 Litteraturliste.....	58
8.0 Vedlegg.....	61
8.1 Intervjuguide	61
8.2 Koding av sammendrag.....	62

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Etter å ha studert “HR- og personalledelse” i snart tre år, ønsket vi gjennom bacheloroppgaven å fordype oss i et tema som både var relevant for studiet og pandemien. Da Norge gikk i lockdown grunnet pandemien som slo ut i mars 2020, endret ansattes hverdag seg i de fleste bedrifter. Hjemmekontor med digitalt samarbeid over Teams og Zoom ble den nye normalen, og organisasjoner arbeider nå på helt andre måter enn de gjorde for halvannet år siden. Den nye hverdagen gjorde det vanskelig for lederen å kontrollere de ansatte, noe som krevde mer tillit og trygghet. De ansatte ble tvunget til å lede seg selv i mye større grad enn tidligere (Larsen 2020). Det vekket interessen vår for hvordan organisasjoner med distribuerte medarbeidere kan arbeide best mulig. Denne interessen førte oss videre inn på temaet vårt, autonome team, da slike team krever mindre grad av ekstern ledelse.

Autonome team blir i økende grad brukt som en måte å organisere arbeid på, særlig i bransjer kjennetegnet av raske markedsendringer (SINTEF 2017). Pandemien er et godt eksempel på hvordan dagens arbeidsliv plutselig påvirkes av økt kompleksitet og høy endringstakt. Det stiller krav til både ledere og ansatte om å håndtere denne kompleksiteten. Det kom frem av flere forskningsartikler at økningen i antall aktiviteter og beslutninger som må koordineres, kan håndteres gjennom bruk av autonome team. Autonome team muliggjør at kontrollen i organisasjonen blir spredt. Her vil de som har mest kunnskap om og nærhet til problemet, bli gitt ansvar og myndighet til å løse og videreutvikle det (Daleng 2020). Autonomi kan motivere team til å tilpasse seg omgivelser med høy endringstakt på en aktiv og fleksibel måte (Chen, J.mfl. 2015, 2). På bakgrunn av de relevante fordelene autonome team gir i de usikre omgivelsene vi befinner oss i, ønsket vi å fordype oss i hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å lykkes med en slik organisering. Gjennom å ha lest en rekke forskningsartikler, så vi at høy grad av tillit og psykologisk trygghet ofte ble fremhevet som kjennetegn på suksessfulle autonome team. Det var grunnen til at vi valgte å fordype oss i akkurat tillit og psykologisk trygghet.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er derfor å se på hvordan autonome team kan lykkes. Vi ønsket å finne ut hvorfor tillit og psykologisk trygghet er viktige forutsetninger for at autonome team lykkes, samt hvordan legge til rette for utviklingen av disse. Hensikten er å få en bedre forståelse for hvordan noen team oppnår suksess, mens andre feiler. Denne kunnskapen anser vi som særlig relevant for dagens og fremtidens arbeidsliv. Vi synes balansen mellom autonomi og frihet på den ene siden, og koordinering og kontroll på den andre siden, er svært interessant. Ved å gå i dybden på forutsetninger for at autonome team lykkes, håper vi å kunne ta med oss og bruke denne kunnskapen videre i arbeidslivet.

1.3 Problemstilling

Det dukket opp mange spørsmål vi ønsket svar på da vi leste teori og forskningsartikler om autonome team. Vi valgte en problemstilling hvor vi kunne innhente informasjonen som var nødvendig for å få svar på de spørsmålene som vi anså mest relevante. Etter mange runder med faglige diskusjoner, kom vi frem til følgende problemstilling:

“Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at autonome team skal lykkes?”

1.4 Avgrensninger og forskningsspørsmål

Forutsetninger for at autonome team skal lykkes, er et bredt tema som kan undersøkes fra flere perspektiver. Vi bestemte oss for å fokusere på forutsetningene tillit og psykologisk trygghet. Google fant i sin studie av team i 2015, at psykologisk trygghet var den viktigste faktoren for å skape høyt presterende team (Duhigg 2016). Autonome team krever i mindre grad eksterne ledere, da de har ansvaret for store deler av prosessen selv. Det krever mer tillit og mindre kontroll fra omgivelsene. Ifølge SINTEF- forskeren, Nils Brede Moe, får team ofte ikke den tilliten og friheten som kreves (Benjaminsen 2019). Selv om økonomi, juridiske forhold og type bransje spiller en viktig rolle for om det er hensiktsmessig med autonome team, så velger vi ikke å gå i dybden på disse. Vi antar at de bransjene eller organisasjonene som bruker autonome team, gjør det på bakgrunn av at det skal gi merverdi. Videre har vi avgrenset til å intervjuere ledere, autonome teammedlemmer og forskere fra det norske arbeidslivet. Vi har utformet fire forskningsspørsmål for å kunne besvare prosjektets problemstilling. De er med på å avgrense oppgaven ytterligere, og lyder som følger:

Forskningsspørsmål 1: Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?

Forskningsspørsmål 3: Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?

Forskningsspørsmål 4: Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet?

2.0 Teori

2.1 Autonome team

2.1.1 Kjennetegn ved autonome team

Guzzo og Dickson (1996) referert i Moe, Dingsøy og Dybå (2008), definerer autonome team som:

Team av ansatte som vanligvis utfører en relatert eller gjensidig avhengig jobb, og som identifiseres som en sosial enhet i organisasjonen. Et autonomt team blir i tillegg gitt autoritet og ansvar for planlegging, tildeling av oppgaver til medlemmene, og ansvar for å ta beslutninger med økonomiske konsekvenser (77, Egen oversettelse).

Teamets autonomi defineres som i hvilken grad teamet har autoritet og frihet til å ta egne beslutninger for å løse et oppdrag (Chen, J.mfl. 2015, 6). Ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) er team selvledende når de kjennetegnes av; “Autonomy”, “Cross-fertilization” og “Self-transcendence”. “Autonomy” refererer til at teamet får frihet fra ledelsen, og er i stand til å bruke denne (139). “Cross-fertilization” innebærer at teamet dannes av individer med ulik spesialisering, atferd og tanker, slik at de sammen kan få en bedre forståelse for ulike perspektiver. “Self-transcendence” innebærer kontinuerlig egenevaluering og målsetting, samt utforming av måter å nå målene på (140). Den første introduksjonen av autonome team i software- bransjen, ble laget ved hjelp av Agile Manifesto, som definerte selvorganiserte team som kilden til “the best architectures, requirements, and designs” (Stray, Moe og Hoda 2018, 2). Et av prinsippene til Agile Manifesto er å “bygge prosjekter rundt motiverte individer. Gi dem omgivelsene og støtten de trenger, og stol på at de klarer å få jobben gjort” (Beck mfl. 2001).

2.1.2 Effekter av autonome team

Komplekse problemer løses best med stor grad av autonomi. Det medfører økt innovasjon og nøyaktighet i problemløsningen, mindre behov for eksterne ledere, forutsetning for smidighet, fornøyde parter og økt produktivitet. I følge SINTEF- forskerne, Moe og Buvik, som forsker på autonome team, vil høy grad av selvstyring i team vil være bedre for både bedriften, kundene og teamet selv (Benjaminsen 2019). Autonome team gir fordeler fordi beslutningsmyndigheten bringes til riktig nivå, som bidrar til å øke hastigheten og

nøyaktigheten av problemløsningen. Bedrifter implementerer gjerne slike team for å forbedre produktiviteten og kvaliteten, samt bidra til innovasjon og fornøyde ansatte (Moe, Dingsøy og Dybå 2009, 20).

Flere forskere innen ledelse mener autonomi kan motivere team til å aktivt og fleksibelt tilpasse seg omgivelser med høy endringstakt, i tillegg til å legge til rette for innovasjon og kreativ problemløsning (Chen, J.mfl. 2015, 2). Autonome team stimulerer til deltakelse og involvering, som fører til at teammedlemmene utvikler en tilknytning til organisasjonen, får et større engasjement og motivasjon til å prestere, og et ønske om å ta ansvar (Stray, Moe og hoda 2018, 4). En autonom måte å arbeide på gir teamene frihet til å utforske og være kreative, samt ta beslutninger. Ledere bruker gjerne autonome team for å forbedre resultatene (Chen, J.mfl. 2015, 3).

Konteksten spiller en viktig rolle i hvorvidt autonome team egner seg eller ikke (Chen, J.mfl. 2015, 4). Team med mye autonomi kan gi økt motivasjon, eierskap og forpliktelse, men også økt stress og reduksjon i motivasjon. Team med lite autonomi kan derimot føle seg likegyldig og oppleve kjedsomhet (7). Uavhengigheten i autonome team bidrar til økt sannsynlighet for å utforme egne mål, prosedyrer, prosesser og milepæler. Det kan fremme fleksibilitet i informasjonsflyten, samt legge til rette for kunnskapsintegring- og deling blant teammedlemmene. En risiko ved autonome team er at deres selvstendighet kan isolere dem fra organisasjonen, samt føre til at de ikke tar imot innspill utenfra som kan gi merverdi for organisasjonen (8). En annen risiko er at ledelsen mister kontrollen over det autonome teamet, ved at teamet enten misforstår ledelsens retningslinjer, eller velger å se bort i fra dem (9). Det er derfor viktig å vurdere hvor mye autonomi som er passende. Det kan variere ut i fra forhold i teamet, eller forhold som organisasjonen står overfor (Moe og Stray 2020, 213).

2.2 Tillit

Tillit er et ofte omtalt begrep i endringslitteraturen, og er en viktig forutsetning for at bedrifter skal lykkes i usikre og skiftende omgivelser. Tillit defineres som «å ha positive forventninger til andres atferd», og det finnes en rekke studier som viser positive effekter av tillit i organisasjoner (Stensaker og Haueng 2016, 19).

2.2.1 *Forskningsspørsmål 1: Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?*

2.2.1.1 Forpliktelse

Mangundjaya (2015) identifiserte i sin studie viktige bidragsyttere for menneskers forpliktelse i organisasjoner. Studien «people or trust in building commitment to change?» fremhevet viktigheten av tillit i bedrifter. Ifølge studien skal tillit ha en positiv korrelasjon med forpliktelse, samt en stor innvirkning på affektiv forpliktelse til å støtte endringer (67). Affektiv forpliktelse er «en persons ønske om å støtte endringen basert på en tro på dens iboende fordeler». Forpliktelse er styrken individer har til å nå ett eller flere mål (Herscovitch og Meyer 2002, 475). Høy grad av tillit kan være et viktig konkurransefortrinn i en organisasjon. Tillit kan bidra til at ansatte føler ansvar og blir motivert til å arbeide for å gjøre sitt beste i organisasjonen (Mangundjaya 2015, 69).

2.2.1.2 Kontinuerlig justering

Forskere fra SINTEF gjennomførte en undersøkelse med mål om å kartlegge hvordan en leder kan trene og forbedre et globalt, virtuelt og agilt team (Moe mfl. 2015, 33). Flere av aktivitetene for suksessfull utvikling hang sammen med tillit. Aktiviteter som kommunikasjon og koordinering er viktig når smidige team skal løse komplekse og innovative oppgaver. Kontinuerlig justering er en koordineringsmekanisme som krever at alle kommuniserer med hverandre. Kommunikasjonen kan foregå gjennom ulike plattformer. Teamlederen kan analysere aktiviteten på plattformene, og sørge for at alle inkluderes (34). En annen viktig form for justering og forbedring, er daglige stand up- møter der alle deler hva de arbeider med (35).

For at teammedlemmer skal gi tilbakemeldinger som bidrar til justering og forbedring, er tillit i teamet viktig. Forståelse av visjon og mål er nødvendig for at teamet kan ta egne beslutninger. Selvledende teammedlemmer krever at lederen har tillit til at de kan ta de

riktige beslutningene når de løser komplekse problemer, i tillegg til å styre seg selv på bakgrunn av visjonen og retningen. Ifølge en norsk teknisk leder som hadde ansvar for utviklere i Ukraina gjennom virtuelt teamarbeid, var det viktig å stole på menneskene i teamet da det var umulig å følge opp alt. Dyktige og selvgående medarbeidere krever blant annet tilbakemelding og tillit (Moe mfl. 2015, 35).

Mintzberg (1989) sine tre kategorier for måter arbeid kan koordineres på, skiller mellom gjensidig justering, direkte tilsyn og standardisering (Moe og Smite 2008, 218). I programvareorganisasjoner benyttes gjerne eksperter i tverrfaglige team for å gjennomføre prosjekter i komplekse og dynamiske miljøer. Her er gjensidig justering den viktigste koordineringsmekanismen. I slike organisasjoner bør lederen unngå direkte tilsyn og kontroll, da slike bedrifter gjerne klassifiseres som innovative. En direkte kontroll kan ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) referert i Moe og Smite (2008), svekke kreativiteten og spontaniteten (218). Gitt at høy grad av tillit gir betydelig sosial og forutsigbar kommunikasjon, i tillegg til tilbakemeldinger, så er tillit en forutsetning for effektiv gjensidig justering. Det er derfor nødvendig for å oppnå effektiv koordinering av arbeid, som igjen er viktig for samarbeid og ytelse (219). Jarvenpaa mfl. (2004) referert i Moe og Smite (2008), hevder økningen i tillit i team med en svak struktur, sannsynligvis vil ha en direkte positiv innvirkning på medlemmenes holdninger og opplevde utfall (219).

2.2.1.3 Konsekvenser av mangel på tillit

Gjennom forskning på utfordringer i autonome smidige team, kom Stray, Moe og Hoda (2018) frem til en rekke faktorer som påvirker det autonome teamet sin ytelse. Ytelsen avhenger av teamets evne til å lede seg selv, men også hvordan organisasjonen ledes. Hovedutfordringene var mangel på klare og felles mål, mangel på tillit, for mange avhengigheter rundt teamet, mangel på organisasjonsmessig trening og støtte, samt ulikheter i normer (2). Mangel på tillit mellom ledelsen og teamet kan føre til at ledelsen vil ha mer rapportering og kontroll, mens teamet fraskriver seg ansvar. Det kan også føre til at ledelsen ikke forstår sin rolle som støttefunksjon, som kan resultere i at de kontinuerlig spør etter detaljerte rapporter for teamets progresjon. Det vil kunne skade autonomien til teamet (3).

Moe og Smite (2008) sin studie om mangel på tillit i globale software team, presenterer nøkkelfaktorer som resulterer i mangel på tillit, samt effekten av mangel på tillit. De fant at nøkkelfaktorene var dårlig sosialisering og tilpasning, økt overvåkning, inkonsekvens og

ulikheter i arbeidspraksis, reduksjon og uforutsigbarhet i kommunikasjon, mangel på ansikt til ansikt møter, språkferdigheter, konflikthåndtering og kognitiv basert tillit. Effektene av manglende tillit var en reduksjon i produktivitet, kvalitet, informasjonsutveksling og tilbakemelding, moralen blant de ansatte, samt en økning i relasjonskonflikter. I tillegg kunne det bidra til at ansatte beskyttet seg selv og individuelle mål, fremfor gruppens mål og retning, samt at teammedlemmer taklet negative tilbakemeldinger fra lederen dårlig (217). Gjensidig tillit i teamet nødvendig for at teammedlemmer skal arbeide gjensidig avhengig. De må være villig til å akseptere risikoen med å arbeide sammen, og stole på at alle overholder frister, bidrar, og samarbeider. Ifølge Bandow (2001) referert i Moe og Smite (2008), vi manglende tillit i teamet påvirke hvorvidt enkeltpersoner bidrar til fellesskapet, redusere den totale ytelsen til teamet, samt skape ineffektivitet og gi høyere kostnader (219). Som et resultat øker lederne overvåkingen og kontrolleringen, som bidrar til å redusere tillitsnivået ytterligere (217).

2.2.2 Forsknings spørsmål 2: Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?

2.2.2.1 Tilrettelegging i virtuelle autonome team

Gjennom forskning på mangel på tillit i globale software team, kom forskerne frem til hvordan tillit kan forbedres og vedlikeholdes i de autonome teamene. Teamene bør tidlig i samarbeidet diskutere nøkkelfaktorer og hovedeffektene manglende tillit har. De bør også identifisere måter de kan møte eventuelle problemer på (Moe og Smite 2008, 228). I tillegg kom forskerne med noen anbefalinger som teamene burde vurdere. For det første kan de investere i fysiske møter og sosialiseringsaktiviteter. Det kan skape forståelse for ulikheter, og gjøre det lettere å skape personlige forhold. For det andre bør forventninger kommuniseres tidlig i prosessen, i tillegg til å lage regler for hvordan teamet skal håndtere konflikter. For det tredje bør teamet ha tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgaven. For det fjerde kan det være lurt å vurdere en programutviklingsmetode som både gir fleksibilitet og tilpasningsevne, og som bruker hyppig kommunikasjon for å gjøre det mulig å koordinere arbeidet med konstant tilbakemelding. Tilliten vil kunne vokse fordi teammedlemmene hele tiden er klar over status på prosjektet (228). Ved å sikre at alle har en felles forståelse for prosessen, vil behovet for overvåking avta. For det femte kan det være nyttig å investere i effektive kommunikasjonsplattformer (229).

2.2.2.2 Bygge tillit til ledelsen i endringsprosesser

Stensaker og Haueng (2016) hevder tillit til ledelsen er viktig i omstillingsprosesser, da de bringer med seg mye usikkerhet og tvetydighet (19). Tillit handler om risiko og sårbarhet. En leder føler en viss sårbarhet knyttet til risiko for negative utfall, når vedkommende delegerer myndighet og får mindre kontroll (21). For å kunne utvikle og bygge tillit, er det fire sentrale oppgaver en leder må ivareta i forbindelse med iverksetting av endring. Lederen kan bygge tillit ved å formidle en tydelig retning og overordnet målsetting, definere og avklare egne og andres roller i prosessen, etablere spilleregler og retningslinjer, samt håndtere konflikter og ha rutiner for dette (Stensaker og Haueng 2016, 20-21).

En visjon gir retning for arbeidet, og viser hvor ledelsen ønsker å bringe bedriften. Det kan skape engasjement for ansatte. Det kan være vanskelig å utforme en klar visjon og retning, særlig i virksomheter som opplever høy endringstakt. Høy endringstakt kan gjøre det utfordrende å ha et klart bilde av fremtiden. Da kan ledelsen skape tillit til selve prosessen (Stensaker og Haueng 2016, 24). Det kan gjøres gjennom åpenhet og dialog, kunnskaps- og erfaringsdeling og samarbeid. Tillit til prosessen kan også skapes gjennom å definere egen og andres rolle, og ved å etablere spilleregler. Det kan gi bedre samspill i bedriften, men krever at ledelsen gir tilstrekkelig handlingsrom (25). Spilleregler som sikrer rettferdighet er også viktig, og handler blant annet om rettferdig involvering av ansatte (27-28). Spillereglene må formidles til de ansatte (29). Konflikter som tillitstap kan gå begge veier, både ved at ansatte mister tillit til ledelsen, men også ved at ledelsen mister tillit til de ansatte. Ved tillitstap er det viktig å erkjenne situasjonen, ta ansvar og skape forståelse (31-34).

2.2.2.3 Optimalisere og muliggjøre autonomi

Autonome team som nylig er satt sammen, krever at lederen designer og skaper en retning for teamet, samt etablerer normer og lærer de å lære. På den måten kan lederen hjelpe teamet mot autonomi. Det er viktig at lederen tar en støttende rolle, fremfor å være kontrollerende og be om rapporter og progresjon (Stray, Moe og Hoda 2018, 3). For å optimalisere autonomien i teamet, kan det være nødvendig at ledelsen involveres gjennom en trenerrolle (Hess 2018, 286). Ifølge et av prinsippene til Agile Manifesto, bør lederen sørge for at ansatte har de omgivelsene og støtten de trenger, og deretter stole på at de klarer å få jobben gjort (Beck mfl. 2001). For å optimalisere autonomien i teamet, er det viktig at ledelsen muliggjør

delegering av ansvar, innspill fra teamet for beslutningstaking, fremmer team- målsetting, oppmuntrer til høye forventninger fra teamet, i tillegg til å stole på teamet (Hess 2018, 286).

2.2.2.4 Forståelse for mål og retning

Artikkelen “Coaching a global agile virtual team” av Moe mfl. (2015) tar for seg virtuelle team og typiske utfordringer (33). Det er mer utfordrende å lede og kontrollere alt som foregår i distribuerte team. Det kan derfor være vanskelig å bygge og opprettholde tillit mellom ledelsen og teamet, men også innad i teamet (34). Et vellykket smidig virtuelt team må ha riktig struktur, evne til å forbedre seg som et lag, og bli selvledende med delt beslutningstaking og delt ledelse (33). Lederen må muliggjøre at teammedlemmene blir gode sammen. Da blir klarhet viktig, noe som skapes gjennom å forklare og diskutere ønsket retning med prosjektet, mål og ambisjoner (34).

Artikkelen “Team Autonomy in Large-Scale Agile” av Moe mfl. (2019) avdekker utfordringer som reduserer ansvaret og autoriteten i autonome team (9). Gjennom dataanalyse kom forskerne frem til at mangel på en overordnet retning var en av hovedutfordringene. Overordnet retning handler om å forstå oppgaven, og i hvilken rekkefølge den skal løses. Det krever at teamet forstår behovet til kunden eller de det skal skapes resultater for. I store bedrifter er teamet gjerne ikke i kontakt med sluttbrukeren selv, og det er derfor viktig å diskutere behovene til kunden slik at alle i teamet har samme forståelse. Teamet må også forstå retningen til det større prosjektet de er en del av. En utfordring er når målene blir satt av ledelsen uten å involvere teamet. Det kan skape usikkerhet rundt hva målet er (5). Når ledelsen viderefører mål som teamet ikke anser realistisk, kan det redusere det deres forpliktelse til å nå målet. Det kan være essensielt for autonome team å være en del av måldefineringsprosessen (6). Hvis teamet forstår og identifiserer seg med oppgaven, vil det kreve mindre involvering av ledelsen. Når teamet forstår hva de skal oppnå, kan de ta egne beslutninger når de løser komplekse oppgaver (Moe mfl. 2015, 35).

2.2.2.5 Smidige metoder som muliggjør utvikling av tillit

Innen smidig utviklingsmetodikk deles oppgaven gjerne opp i mindre biter, slik at teamet arbeider i sprinter. Det muliggjør tilbakemeldinger underveis, og sikrer at teamet arbeider i riktig retning. En slik måte å arbeide på fungerer godt i situasjoner der det er vanskelig å

planlegge langt frem i tid. Scrum er en smidig metode som tilrettelegger for selvorganisering. Her er det produkteieren som bestemmer prioriteringslisten over oppgaver teamet skal løse, mens teamet plukker den viktigste oppgaven og løser den på sin måte. En sprint kan være på tre uker, hvor teamet daglig koordinerer seg i mellom gjennom stand- up møter. Det autonome teamet blir gitt autoritet og ansvar over store deler av jobben, som planlegging, fordeling av oppgaver i teamet og beslutningstagning. Teamet får tillit til å gjøre hva de mener er nødvendig for å nå målet. Etter sprinten på tre uker er over, presenteres gjerne resultatene i en demo for ledelsen. Det muliggjør rettelser og korrigerende for å sikre at teamet fortsetter i riktig retning i neste sprint. Korrigerende, tilbakemeldinger og involvering fra parter utenfor teamet, skal vente til demo. Da må ledelsen ha tillit til teamet underveis. På den måten får teamet tillit og frihet til å arbeide selvstendig og teste ideer i hver sprint (Moe, Dingsøy, Dybå 2008, 77).

2.3 Psykologisk trygghet

Edmondson & Lei (2014) referert i Maximo, Stander og Coxen (2019), definerer psykologisk trygghet som “individets oppfatning av konsekvensene av å ta en mellommenneskelig risiko i sitt arbeidsmiljø, uten frykten for negative konsekvenser for sitt image, status eller karriere” (3, Egen oversettelse). Psykologisk trygghet i team kan bidra til produktive diskusjoner som muliggjør tidlig forebygging av problemer og oppnåelse av delte mål, da medlemmene har mindre sannsynlighet for å fokusere på å beskytte seg selv (Edmondson 2003, 5).

Psykologisk trygghet skiller seg fra lignende begreper, ved at det omhandler oppfatningen av risikoen for å ta sjanser på arbeidsplassen (Fraizer mfl. 2017, 117), og har ifølge Edmondson (2018) referert i Fyhn (2020) vist seg å være ekstra viktig i møte med kompleksitet og endring (118).

Psykologisk trygghet og tillit har mye til felles. De beskriver begge psykologiske tilstander som involverer oppfatninger av risiko eller sårbarhet, samt å ta valg for å minimere negative konsekvenser (Lange og Gausdal 2020, 264). Både tillit og psykologisk trygghet har potensielle positive konsekvenser for grupper og organisasjoner (Edmondson 2003, 7). Tillit er forventningen om at andres fremtidige handlinger vil være gunstige for ens interesser, mens psykologisk trygghet refererer til et klima hvor folk er komfortable å være og uttrykke seg i (1).

2.3.1 Forskningsspørsmål 3: Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?

2.3.1.1 Kunnskapsdeling

Et psykologisk trygt team kjennetegnes av økt kunnskapsdeling, vilje til å si sin mening, og innovasjon (Fyhn 2020, 118). Kunnskapsdeling i teamet har en rekke fordeler. Hvis noen i teamet står fast eller har misforstått noe, kan de andre medlemmene rette opp eller assistere med sin kunnskap og kompetanse. På den måten hjelper teammedlemmene hverandre med å nå det felles målet. Det vil også være med på å skape en trygghet og tillit over tid. Samholdet innad i teamet er en viktig variabel som påvirker ytelsen og tilfredshet i virtuelle team (Moe mfl. 2015, 35). I en studie av Edmondson (2001) presentert i Lange og Gausdal (2020) ble det vist en sammenheng mellom psykologisk trygghet og innovasjonsevne, læring, økt

kreativitet og kunnskapsdeling på både gruppenivå og individuelt nivå (264). Metaanalysen til Frazier mfl. (2017) viste også at psykologisk trygghet hadde en sterk sammenheng med kunnskapsdeling og læring (141). I likhet viser studien til Zhang mfl. (2010) referert i Lange og Gausdal (2020), viktigheten av psykologisk trygghet for kunnskapsdeling i virtuelle team. For at de virtuelle samfunnene skulle fungere, ble det bevist at de var avhengig av at deltakerne delte kunnskap seg imellom og bidro aktivt. Intensjonen om å dele kunnskap ble sterkt påvirket av i hvilken grad den psykologiske tryggheten var til stede (265).

2.3.1.2 Læringsorienterte effekter

Ifølge Bang og Midelfart (2012) sin modell om effektive ledergrupper, kan psykologisk trygghet påvirke kvaliteten på resultatene til teamet, medlemmenes tilfredshet, læring og motivasjon (66). Grupper som utvikler høy grad av gruppepsykologisk trygghet i teamet, har større sjanse for å oppnå kontinuerlig gruppelæring (73). I Edmondson (2003) sin studie om psykologisk trygghet og læring, presenterer hun fem læringsorienterte atferder som kan muliggjøres gjennom høy grad av psykologisk trygghet i team (22). Den første er en hjelpesøkende atferd, som innebærer at teammedlemmer kan få informasjon og perspektiver fra hverandre for å løse et problem. Psykologisk trygghet har en signifikant korrelasjon med hjelpesøkende atferd, ved at graden av trygghet påvirker hvorvidt teammedlemmene tør å spørre om hjelp. Den andre er tilbakemeldingssøkende atferd, som har vist seg å bidra til læring. På samme måte som å søke om hjelp, bringer søken om tilbakemeldinger med seg en personlig risiko (23). Psykologisk trygghet i teamet kan gjøre at medlemmene i større grad spør hverandre om tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger fra hverandre, lederen og kunden, kan sikre at teamet beveger seg i riktig retning og produserer ønskelig resultat (24). I team med høy grad av psykologisk trygghet, vil konstruktive tilbakemeldinger bli sett på som en måte å lære på. Ved at medlemmene sier ifra til hverandre, kan teamet endre fremgangsmåten for å nå målet (Edmondson 1999, 356).

Den tredje atferden som påvirkes av den psykologiske tryggheten i teamet, er medlemmenes evne til å si ifra om feil og bekymringer. Høy grad av psykologisk trygghet bidrar til at medlemmene snakker direkte om bekymringer og problemer, uten å bekymre seg for konsekvensene det vil ha. Det gjør det mulig for folk å tro at fordelene med å snakke, veier opp for den potensielle risikoen ved å si ifra (Edmondson 2003, 25). Den fjerde er innovativ atferd, som innebærer å gjøre nye eller andre ting for å få nyttige resultater. Høy grad av

psykologisk trygghet i team, kan gjøre at medlemmene kommer med nye ideer og eksperimenterer. Innovasjon fremmes der folk føler seg trygge (28).

Den femte atferden handler om å utvide grensene, gjennom blant annet ekstern kommunikasjon med andre grupper. Det kan innebære en risiko ved at medlemmer spør eksterne om hjelp, ressurser og tilbakemeldinger, men også informering om dårlige nyheter og forsinkelser. Gjennom en slik atferd kan teamene avklare ytelseskrav, skaffe informasjon og ressurser, samt koordinere sine oppgaver med andre grupper. Det har vist seg at utviding av teamets grenser gjennom arbeid med eksterne, fører til at teamene presterer mer effektivt. Det krever likevel at teamet tør å ta risikoen ved å spørre om hjelp og involvere folk. En slik atferd kan fremmes av psykologisk trygghet (Edmondson 2003, 30). De ulike effektene viser sammenhengen mellom psykologisk trygghet og læring. Ifølge Edmondson (1999) referert i Lange og Gausdal (2020), fører høy grad av psykologisk trygghet til at teammedlemmer lettere deler informasjon, spør om hjelp og tilbakemeldinger, samt snakker om feil og prøver ut nye ting (258).

2.3.1.3 Forutsetninger for smidige arbeidsmetoder

Autonome team skal stimulere til deltakelse og involvering. Innen smidig utviklingsmetodikk som Scrum, arbeider det autonome teamet i sprinter hvor de er avhengig av å diskutere og løse problemer sammen. Koordineringen mellom teammedlemmene er viktig for å få frem ideer, og for å hele tiden vite hvordan teamet ligger an i forhold til målet. Autonome smidige team koordineres gjerne gjennom daglige stand up møter, der de presenterer for hverandre hva de har gjort siden sist. På den måten fokuserer teamet på å gi tilbakemeldinger, samt justere for å utvikle og lære kontinuerlig (Moe, Dingsøy og Dybå 2008, 77). Høy grad av psykologisk trygghet muliggjør at deltakerne tar imot konstruktiv kritikk som læring. Det gjør prosessen smidigere og mer effektiv. Tryggheten i teamet vil gjøre at medlemmene ikke blir redd for å bli avvist ved forslag, i tillegg til at de tror på at informasjonen de kommer med blir brukt til å skape resultater (Edmondson 1999, 356).

2.3.1.4 Konsekvensene av mangel på psykologisk trygghet

På midten av 90-tallet forsket Amy Edmondson på team ved sykehus. Det viste seg at de teamene som rapporterte mest feil, var de som fungerte best. Edmondson mener teamene må tørre å spørre om hjelp for å utføre en god jobb, spesielt når de er i uoversiktlige situasjoner. Hun trakk spesielt frem to konsekvenser av manglende psykologisk trygghet; (1) Feil, ulykker og katastrofer, siden medlemmer heller holder meninger for seg selv enn å risikere å dumme seg ut og ta feil. (2) Lite eller ingen innovasjon, som fører til at medlemmer ikke bruker de fulle mulighetene de har (Elvenes 2019). I team med lav psykologisk trygghet er teammedlemmer mindre villige til å risikere negative reaksjoner og mistillit fra andre i teamet. De holder dermed tilbake, og bidrar i mindre grad til å utforske nye muligheter eller gi feedback på andres forslag (Lange og Gausdal 2020, 265). Det resulterer i ignoranse, som har negative konsekvenser for ytelsen til teamet (Edmondson 1999, 355). Lav psykologisk trygghet reduserer med andre ord graden av kollektiv læring (Lange og Gausdal 2020, 265).

Lee (1997) referert i Edmondson (2003) gjennomførte et eksperiment for å se hvordan maktforhold påvirket hvorvidt teammedlemmene hadde en hjelpsøkende atferd. I tilfeller der en leder eller en kollega med høyere makt var til stede, reduserte det sannsynligheten for at den ansatte søkte hjelp. Det henger sammen med den personlige risikoen en ansatt tar ved å spørre om hjelp, og dermed kan oppfattes som inkompetent (22). Mangel på psykologisk trygghet kan gjøre at team ikke søker eller gir tilbakemeldinger. Dette kan påvirke ytelsen til teamet, da de har mindre sjanse for å oppdage feil og korrigere underveis (24).

2.3.2 Forskningsspørsmål 4: *Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet?*

Edmondson (2003) presenterer i sin studie om tillit, psykologisk trygghet og læring, fem faktorer som kan øke sjansen for psykologisk trygghet i team. Disse er lederatferd, relasjoner kjennetegnet av tillit og respekt, øvelser i trygge omgivelser, organisasjonsstøtte og gruppedynamikk (14-22). Kahn (1990) presenterer i sin studie om psykologisk trygghet og engasjement, fire faktorer som direkte påvirker den psykologiske tryggheten. Disse er mellommenneskelige forhold, gruppedynamikk, ledelsesstil, og organisasjonsmessige normer (708). Resultatene i metaanalysen til Frazier mfl. (2017) om psykologisk trygghet, indikerte at psykologisk trygghet påvirkes av positive lederrelasjoner, støttende omgivelser på arbeidsplassen, og arbeidsdesign (149).

2.3.2.1 Lederens rolle og organisasjonsstøtte

Metaanalysen til Frazier mfl. (2017) viste at lederen hadde en viktig rolle i å fremme psykologisk trygghet, og at positive lederrelasjoner har en viktig innvirkning på hvorvidt folk føler seg trygge. Lederstiler som henger sammen med psykologisk trygghet er særlig inkluderende ledelse og transformasjonsledelse (140). Når ledere utvikler positive relasjoner til de ansatte, vil det gjerne resultere i høyere grad av psykologisk trygghet (147). I følge Eggers (2011) referert i Maximo, Stander og Coxen (2019) må forholdet mellom leder og underordnet være transparent og sårbart, for at underordnede skal oppleve psykologisk trygghet. Ledere som praktiserer åpenhet, vil skape et klima for psykologisk trygghet for de ansatte (8). Gjennom at lederen kommuniserer klare forventninger og mål, kan det føre til en opplevd trygghet der ansatte har bedre forståelse av hva de burde gjøre (Frazier mfl. 2017, 149). Basert på metaanalysen til Frazier mfl. (2017) beskriver Fyhn (2020) hvordan psykologisk trygghet bygges i team. Han legger vekt på at medarbeidere som opplever tydelige rolleavklaringer, autonomi og medbestemmelse, opplever høyere grad av psykologisk trygghet (125).

Forskning viser at lederens atferd påvirker teammedlemmenes tanke om hva som er passende og trygg å gjøre, og hvorvidt de ber om hjelp. Støttende ledere har en positiv effekt på kreativitet (Edmondson 2003, 14). Ledere for team må være åpne og trenerorientert, for å skape en atmosfære med psykologisk trygghet. Ved å invitere til input og forslag, skaper ledelsen en følelse av at ansattes meninger blir respektert og hørt (16). Øvelser i trygge omgivelser er viktig for at ledere og teammedlemmer lærer. Mangel på øvelse i hvordan enkelte skal opptre som teammedlem og leder for å skape psykologisk trygghet, gjør at slike beslutninger tas i det virkelige liv uten utprøving av strategier først. Ledere som setter opp slike simuleringer, kan bidra til læring og ufarliggjøring knyttet til å gjøre feil (18). For å fremme kunnskapsdeling, erfaringer og kommunikasjon i teamet, må teamleder sørge for at alle får mulighet til å snakke, inkludere alle, lytte og gi tilbakemeldinger (Moe mfl. 2015, 35).

Organisasjonsstøtte har vist seg å øke teamets effektivitet, og bidra til psykologisk trygghet. Det henger sammen med at tilgang til ressurser og informasjon i organisasjonen, reduserer usikkerheten i teamene (Edmondson 2003, 20). Metaanalysen til Frazier mfl. (2017) viste også at støttende omgivelser har en positiv innflytelse på psykologisk trygghet (140). På arbeidsplasser der teammedlemmer sitter alene på hjemmekontor, vil støtten fra omgivelsene

kunne oppleves mindre. Det vil da være desto viktigere at ledere følger opp ansatte, og kommuniserer at de er der for dem (Fyhn 2020, 125).

2.3.2.2 Gruppedynamikk og støttende relasjoner

Gruppedynamikk påvirker den psykologiske tryggheten (Edmondson 2003, 20). Gjennom Kahn (1990) sin forskning på et arkitektfirma, viste det seg at ulikheter i psykologisk trygghet kan komme som en konsekvens av gruppeinteraksjon. Tryggheten i teamet kan altså påvirkes av uformelle dynamikker internt i gruppen (Edmondson 2003, 21-22). En rekke studier viser også at tillit og respekt i relasjoner har en positiv effekt på psykologisk trygghet. Det fører til at medlemmene tør å prøve og feile uten frykt for konsekvensene (17). Respekten vil også bidra til at teammedlemmene føler seg trygge på å snakke og dele ideer (Edmondson 1999, 355). Kjennskap til de andre i teamet og gode relasjoner, spiller inn på tryggheten i teamet (Fyhn 2020, 125). Studien til Kahn (1990) viste at slike relasjoner bidro til at medlemmene delte ideer og konsepter, og så på enhver kritikk som konstruktiv (708).

Arbeidsdesign viste seg gjennom metaanalysen til Frazier mfl. (2017) å ha positiv innflytelse på psykologisk trygghet (140). Når det kommer til arbeidsdesign er gjensidig avhengighet viktig. I arbeidssituasjoner der ansatte er avhengig av hverandre for å få til jobben, er det større sannsynlighet for at psykologisk trygghet utvikler seg (149). Ved å bli kjent med teammedlemmene både sosialt og kompetansemessig vil det skape en trygghet. Tryggheten kommer av at teammedlemmene vet hvem de kan spørre om hjelp, hvis de er usikre på noe. På den måten vil medlemmene kunne hjelpe hverandre med å nå målet, selv i omgivelser med mye usikkerhet og endringer. Gjennom smidige arbeidsmetoder får team økt fokus på en felles forståelse av hva som skjer fremover, tiltak for å nå målet, samt læring og forbedring. Gruppedynamikken bør kjennetegnes av mulighet for å stille spørsmål, søke hjelp og tolerere feil uavhengig av situasjon. Det vil føre til tillit, respekt og økt motivasjon for å yte best mulig, og for å nå teamets mål gjennom hele prosessen (Edmondson 1999, 379).

3.0 Metode

3.1 Begrunnelse for valg av metode

3.1.1 Kvalitativ metode

Ifølge Skilbrei (2019) er metodologi det overordnede blikket som styrer hvordan forskere går frem i forskningen (13). Forskningsprosjektet kan gjøres kvalitativt eller kvantitativt, men også en kombinasjon av disse. Kvalitative metoder fremhever innsikt og søker forståelse, mens kvantitative metoder fremhever oversikt og søker forklaring (Tjora 2017, 28). Hvorvidt forskeren velger en kvalitativ eller kvantitativ metode, kommer an på om problemstillingen retter seg mot innhold og meningssammenhenger, eller omfang, fordelinger og statistiske sammenhenger (Skilbrei 2019, 14).

Kvalitativ metode bidrar med kunnskap som er kontekstuell, forklarende, vurderende og generativ (Skilbrei 2019, 88). Vi valgte kvalitativ metode basert på problemstillingen vår, da den søker innsikt og forståelse i hvordan ledere, teammedlemmer og forskere mener autonome team lykkes. En kvalitativ metode ga oss innsikt i og forståelse for informantenes erfaringer og holdninger til teamet vårt (35). Informantene fikk mulighet til å dele personlige opplevelser og erfaringer (Tjora 2021, 37). En kvantitativ tilnærming ville ikke gitt oss den innsikten i refleksjonene og erfaringene til informantene som vi ønsker, og egner seg derfor ikke for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. I denne oppgaven bruker vi derfor en epistemologisk posisjon som er mer konstruktivistisk enn positivistisk, da vi vektlegger den subjektive forståelsen (Skilbrei 2019, 37).

3.1.2 Intervju

I kvalitativ forskning benytter forskeren gjerne observasjonsstudier, intervjustudier og tekstanalyse (Skilbrei 2019, 57). Kvalitative intervjuer gir tilgang til informantens erfaringer og refleksjoner, og er derfor i tråd med vår kvalitative tilnærming og problemstilling (65). Ifølge Kvale (1997) referert i Tjora (2021), er forskeren gjennom intervjuer ute etter informantens livsverdenen (128). I intervjustudier studerer forskeren det informantene sier at de gjør og mener (Tjora 2021, 62). Ved å intervjuer ledere, forskere og medlemmer av autonome team, får vi kunnskap om informantenes ulike perspektiver og fortolkninger. Det

vil kunne styrke den interne validiteten. Selv om intervjuene kun gir innsikt i informantens erfaringer og refleksjoner, kan kunnskapen sammenlignes med tidligere forskning og være med på å trekke konklusjoner som gjelder for flere. Målet med oppgaven er likevel ikke å styrke den eksterne validiteten, da kvalitativ forskning ikke nødvendigvis har som formål å bidra med generaliserbar kunnskap. Intervjuene våre kan gi kunnskap som kan bidra til tilstandsbilder og forståelsesmodeller, og overførbarheten kan heller være i analytisk forstand (Skilbrei 2019, 88).

3.1.3 Deduktiv og induktiv forskningsprosess

Forskere bruker gjerne teori til å analysere materialet sitt, hvor de kobler teori og empiri gjennom å teoretisere funnene sine (Skilbrei 2019, 50). En deduktiv eller induktiv tilnærming sier noe om analyseprosessen er empiridrevet eller teoridrevet. En deduktiv teoridrevet tilnærming har som formål å ta utgangspunkt i eksisterende forskning, samt stille hypoteser og lage forskningsspørsmål som enten styrker eller svekker hypotesen (51). En induktiv empiridrevet forskningsprosess kan derimot involvere at ulike former for data skapes, og deretter bygge kategorier og analyser basert på datamaterialet. Vår oppgave har en mer induktiv tilnærming, som ofte forbindes med kvalitative studier (54). Vi befinner oss likevel i en mer tilpasset variant som innhenter litteratur fra tidligere forskning først, for så å få en bedre forståelse for temaet gjennom en grundig gjennomgang av empirien vår (55).

3.1.4 Utvalg og rekruttering av informanter

I kvalitative studier er det gjerne ikke fast bestemt hvor mange informanter og hvor stort datamateriale forskeren bør ha. En nødvendig del av planleggingen omhandler refleksjon over hva studien vil kreve (Skilbrei 2019, 167). For å velge ut informanter til en kvalitativ intervjustudie, er hovedregelen at de utvalgte av ulike grunner kan uttale seg på en reflektert måte om det teamet som er aktuelt (Tjora 2021, 145). Slike utvalg blir kalt for teoretiske eller strategiske, hvor informantene ikke er plukket tilfeldig ut som i en kvantitativ tilnærming som en spørreundersøkelse (145).

Utvalgskriteriene våre innebar at informanten hadde erfaring med eller kunnskap om autonome team. Erfaringen kunne enten komme av at vedkommende arbeider eller tidligere

hadde arbeidet i et autonomt team, hadde ledet, forsket på, eller satt sammen team. Vi brukte forskningsartikler og nettverket vårt til å komme i kontakt med relevante informanter, som vi deretter kontaktet gjennom mail og linkedin. Vi forklarte hvem vi var, formålet med oppgaven, informasjon om anonymitet og hvordan intervjuene ville bli gjennomført. Vi rekrutterte syv informanter som bestod av tre ledere, to forskere og to medlemmer av autonome team. Alle hadde ulik erfaring med autonome team, som ga oss bredere forståelse for temaet.

3.1.5 Utforming av intervjuguide

En viktig del av forberedelsesarbeidet i en intervjustudie, er å konkretisere innholdet i intervjuguiden (Skilbrei 2019, 126). Semi- strukturerte intervjuer bør ta utgangspunkt i en huskeliste eller temaliste, selv om intervjuet gjerne ikke utspilles i tråd med den planlagte formen. Før utformingen av huskelisten, er det viktig å tenke over målet med intervjuene. Hvis målet er å få konkrete svar, bør ikke intervjuguiden legges opp til brede samtaler. Det handler om å klargjøre hva som er relevant og ikke, samt konsekvensene det har for gjennomføringen av intervjuet (127). En intervjuguide er et arbeidsredskap for forskeren, både i planleggingen og gjennomføringen av studien. Den bør gi forskeren kunnskapen vedkommende trenger (128).

Intervjuguiden bør ikke inneholde spørsmål som kan besvares med ja eller nei, eller ledende spørsmål som ikke har en funksjon. Spørsmål kan enten be om beskrivelser, eller synspunkter og refleksjoner (Skilbrei 2019, 128). Intervjuguiden bør starte med noen spørsmål det er enkelt å svare på. Det kan være lurt å ha spørsmål som stilles fra ulike sider, for å sikre essensen i det informantene prøver å få frem. Til slutt bør det stilles et åpent spørsmål om det er noe mer informantene anser relevant. Det kan gi verdifulle svar (129). Noen ufarlige avsluttende spørsmål kan bidra til at intervjueren ikke etterlater informantene på en dårlig måte (130).

Før intervjuet har vi funnet noen undertemaer vi ønsker å gå inn på. Vi sender ut en mail til informantene om tema for intervjuet, men ikke selve intervjuguiden (Skilbrei 2019, 128). Basert på hovedtemaene tillit og psykologisk trygghet, ønsker vi å komme inn på undertema som mål, visjon, beslutningsmyndighet, kunnskapsdeling, trygghet, forpliktelse og eierskap.

Spørsmålene tar utgangspunkt i disse temaene for å sikre at vi får svar på det vi ønsker. Vi unngår ja og nei spørsmål, men har noen ledende spørsmål da vi ønsker å få vedkommendes tanker og synspunkt på disse. De ledende spørsmålene kommer likevel etter de åpne, slik at vedkommende sier det den tenker på først, uten å bli ledet i en retning. Intervjuguiden begynner med noen enkle åpningsspørsmål som hvor vedkommende jobber, deres erfaring med autonome team, samt hva de tenker på når vi sier autonome team. Spørsmålene går gjennom alle undertemaene, og vi utformer de så vi ser temaene fra flere sider.

Avslutningsvis spør vi om vedkommende vil legge til noe, for så å spørre hvordan personen opplevde intervjuet. Se vedlegg 8.1 for intervjuguide.

3.1.6 Gjennomføring av intervju

Intervjuguiden kan revideres underveis for å sørge for gode spørsmål som legger til rette for en samtale uten frykt for å svare feil (154). Oppfølgingsspørsmål gir informasjon som senere vil hjelpe med å tolke informantens svar (155). Under intervjuet bør intervjueren være hyggelig og behagelig (156). Det kan være utfordrende å etablere god kontakt under digitale intervjuer (158). Tillit mellom forsker og informant er viktig for best mulig kvalitet på intervjuet. Forskeren kan tilrettelegge gjennom å snakke litt løst i begynnelsen av intervjuet for at intervjuobjektet skal føle seg komfortabel (Tjora 2017, 116). Avslutningsvis bør intervjueren ta hensyn til tre momenter; åpne opp, runde av og følge opp (Skilbrei 2019, 158). Anonymiserte intervjuer uten lydopptak krever at forskeren noterer fortløpende under intervjuet. Notatene kan være i stikkordsform, og ikke kun inneholde det forskeren anser spennende. Feltnotater i stikkordsform krever at forskeren renskriver intervjunotater så raskt som mulig etter intervjuet, for å ikke glemme viktige detaljer (Skilbrei 2019, 158).

Intervjuene våre ble gjennomført over Zoom og Teams, og varte i ca 1 time. Vi gjennomførte først et prøveintervju med en vi kjenner, for å beregne hvor lang tid intervjuet ville ta. Vi endret på noen spørsmål etter prøveintervjuet. I begynnelsen av intervjuet prøvde vi å skape en trygg atmosfære, ved å ønske velkommen og takke for at de ville stille til intervju, i tillegg til å introdusere oss selv og rollene våre under intervjuet. Deretter hadde vi fokus på å lyttende og være bekreftende, uten å lede informanten for mye med bekreftende nikk. Vi stilte oppfølgingsspørsmål ved behov, slik at vi fikk tilstrekkelig informasjon som vi forstod.

Under intervjuene var det to som noterte, mens en stilte spørsmålene. Vi fokuserte på hva som ble sagt, og ikke kun det vi anså relevant og spennende. I slutten av intervjuet spurte vi om vedkommende ville legge til noe mer, og hvordan personen opplevde intervjuet.

Avslutningsvis pratet vi løst i 5-10 minutter med informantene, hvor de fikk mulighet til å stille eventuelle spørsmål. Vi avsluttet med å takke for intervjuet, informere om anonymiteten og informantens rolle i vår oppgave, samt tilby å sende oppgaven vår til vedkommende hvis det skulle være av interesse. Mellom hvert intervju ga vi tilbakemeldinger til hverandre om hva vi kunne gjøre annerledes til neste gang. Vi skrev et sammendrag av hvert intervju rett etter intervjuet var over.

3.1.7 Analyse og transkribering

Ifølge Skilbrei (2019) har analyseprosessen tre trinn; tekstreduksjon, koding, og utvikling av typologier og kategorier. Tekstreduksjon bidrar til et mer håndterbart datamateriale, og kan gjøres gjennom å lage sammendrag av det viktigste fra intervjuet. Koding er prosessen der data blir behandlet og differensiert av forskeren. Målet er å undersøke mønstre i når eller hvordan temaene dukker opp, samt hvordan temaene er sammenkoblet (183). Fargekoding kan være en måte å markere ulike tema på som henger sammen (184). Hva forskeren koder styres av forskningens problemstilling og funn. Det kan være nyttig å begynne med å kode temaer som ble tatt opp i intervjuene, noe som ofte reflekterer innholdet i intervjuguiden (185). Utviklingen av kategorier og typologier handler om å identifisere hva som er likt og forskjellig på tvers av materialet. Det danner utgangspunkt for en analyse av hvordan disse kan forstås (187).

Intervjuguiden vår tok utgangspunkt i relevante undertema for hovedtemaet vårt. Vi tok ikke lydopptak under intervjuene, men to av oss noterte underveis. Etter endt intervju brukte vi feltnotatene til å skrive sammendrag av hva som ble sagt. Sammendragene ble delt inn i undertema, som en måte å gjøre datamaterialet mer håndterbart på. Da ble det tydelig hva hver informant mente om hvert undertema. Undertemaene var tillit, beslutningsmyndighet, mål og visjon, samt utvikling, læring og trygghet i teamet. Senere benyttet vi oss av fargekoding for å sortere empirien (se vedlegg 8.2 for koding). Fargene tok utgangspunkt i hvilket forskningsspørsmål det var relevant under. På den måten var det mer oversiktlig å skrive presentasjon av funn i oppgaven, og sammenligne informantenes perspektiver.

3.1.8 Etikk

Forskningsetikk er relevant gjennom alle ledd i forskningsprosessen (Skilbrei 2019, 24). Vi forholdt oss til NESH sine retningslinjer for forskning. Retningslinjene innebærer at informantene skal behandles med respekt, forskningens konsekvenser skal være gode, prosjektet skal være rettferdig, og forskeren skal opptre ansvarlig innenfor normene (25). Vi sørget for at alle informantene ga et informert og fritt samtykke før intervjuet (109). Vi tilbød oss også å sende oppgaven til informantene, for at de skulle være sikre på at vi respekterte og brukte deres informasjon rettferdig. Oppgaven vår inneholder ikke informasjon som direkte kan identifisere personer (110). Det informerte vi om ved på mail i forbindelse med rekrutteringen, men også i slutten av hvert intervju. Det ble heller ikke tatt lydopptak gjennom intervjuene, for at informantene skulle ha tillit til at personvernet deres ble respektert (Tjora 2017, 176). Gjennom feltnotater, sammendrag og koding, hadde vi som formål å bevare og få frem hva informantene mente. Vi hadde fokus på å gjøre det så metodisk riktig vi kunne gjennom hele prosessen, slik at informantenes informasjon ikke skulle bli manipulert eller misbrukt.

3.1.9 Kvalitetssikring av data

Kvalitetssikring av kvalitative studier innebærer refleksjon over forskerens rolle i forskningsprosessen. I kvantitative studier benyttes begreper som validitet og reliabilitet (Skilbrei 2019, 87). I kvalitative studier kalles kriteriene for; pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet. Kriteriene brukes for å vurdere kvaliteten av den kvalitative forskningen (Tjora 2017, 231).

3.1.9.1 Gyldighet og generaliserbarhet

Validitet handler om hvorvidt materialet forskeren har er relevant for den målsettingen studien har. Validering kan brukes som begrep for å vurdere verdien av kvalitative analyser (Skilbrei 2019, 88). Generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt. Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, samt de spørsmål studien ønsker å få svar på (Tjora 2017, 231). Et virkemiddel for å validere eller bekrefte kvalitative analyser, er triangulering (Skilbrei 2019,

88). Ved bruk av flere metoder kan analysen bli kvalitativt bedre og bidra til overføringsverdi. Når funnene finner støtte i tidligere forskning, kan det gi en form for generaliserbarhet (89). Den viktigste kilden til høy gyldighet, er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant forskning (Tjora 2017, 234).

Vi rekrutterte informanter basert på utvalgs-kriterier som sikret at informantenes kompetanse og erfaring var relevant for den målsettingen oppgaven vår hadde. Intervjuguiden ble utformet med hensikt om å få svar på alle de relevante undertemaene, men også for å besvare problemstillingen. Før vi utformet intervjuguiden og gjennomførte intervjuene, hadde vi lest tidligere forskning og relevant teori om temaet vårt. Flere av funnene fra intervjuene fant støtte i tidligere forskning. Det var med på å gi en form for generaliserbarhet, hvor vi så en logisk sammenheng mellom tidligere forskning og prosjektets utforming og funn. Det semistrukturerte intervjuet vårt ga oss mulighet til å korrigere underveis, for å sikre at informantene svarte på og forstod spørsmålene. Siden psykologisk trygghet er et relativt nytt begrep, krevde det at vi definerte det i noen av intervjuene. Selv om selve begrepet var ukjent for noen, la de det samme i det. Noen informanter kalte det for trygghet, takhøyde, eller opplevd konsekvens av å ta feil. Gjennom syv intervjuer kan vi ikke konstatere at resultatene har relevans for andre områder enn det som er undersøkt. Ved at informantene hadde relevant bakgrunn og dekket ulike roller, kan det likevel være med på å styrke den interne validiteten.

3.1.9.2 Pålitelighet

Reliabilitet handler om at forskeren har skapt et materiale på en pålitelig måte, slik at leseren kan stole på at resultatene ikke skyldes feil (Skilbrei 2019, 87). Pålitelighet handler om intern logikk og sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora 2017, 231). Det er umulig med en fullstendig nøytralitet fra forskerens side. Forskere har gjerne et engasjement i tematikken, og når derfor ikke fullstendig nøytralitet og objektivitet. Det viktigste er likevel å være åpen og uten faglig eller hverdagslig forutforståelse. For å styrke prosjektets pålitelighet er det viktig å reflektere over hvordan forskerens rolle påvirker tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater (235). For mye kunnskap om temaet kan hjelpe på å stille presise spørsmål, men det kan også bidra til at forskeren er forutinntatt. For å styrke påliteligheten kan forskeren redegjøre for hvordan intervjuer er valgt ut (237). Det er viktig å fortelle om interne forhold for å styrke påliteligheten (238).

Påliteligheten i oppgaven vår forsterkes gjennom åpenhet om interne forhold, ved at vi viser hvordan intervjuguiden vår ble utformet og hvordan vi transkriberte og kodet (se vedlegg under 8.0 for intervjuguide, sammendrag og koding). På den måten kan leseren utenfra vurdere gjennomføringens pålitelighet. Vi hadde fokus på å skrive ned det informantene sa, og ikke kun det vi anså spennende. Det ville likevel blitt mer detaljert ved bruk av lydopptak. Vi tydeliggjorde for informantene hva temaet og målet med oppgaven var, slik at svarene passet konteksten. Gjennom å ha lest forskningsartikler og teori om temaet, har vi sett flere gjentakelser i hvilke forutsetninger som er viktig for å lykkes med autonome team. Vårt engasjement for temaet er også med på å påvirke vår rolle i prosjektet. Vi anerkjenner at posisjonen vår er mer konstruktivistisk enn positivistisk, og at vi dermed vektlegger den subjektive forståelsen. Gjennom en mer tilpasset variant mellom en deduktiv og induktiv tilnærming, har vi brukt tidligere forskning for å en bedre forståelse for teamet. Selv om datainnsamlingen har fokus på å gå i dybden på empirien, ser vi at teorien vi har lest påvirker forståelsen vår for temaet. Vi har likevel vært åpne for nye synspunkter fra informantene som vi ikke tidligere har lest. Det var også derfor vi ønsket å intervju ulike roller, for å se hvordan tidligere forskning hang sammen med lederens, teammedlemmenes, eller forskerens synspunkt og erfaringer.

4.0 Presentasjon av funn

Resultatene fra de syv intervjuene presenteres gjennom de fire forskningsspørsmålene våre. Vi har intervjuet to personer som har lang erfaring med å arbeide i og lede autonome team. Disse kaller vi A1 og A2 (Autonome teammedlemmer). Vi har også intervjuet to forskere på autonome team. Disse kaller vi F1 og F2 (Forskere). I tillegg har vi intervjuet 3 personer i lederstillinger, L1, L2 og L3 (Ledere).

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?

4.1.1 For å kunne arbeide selvstyrt

Samtlige informanter mener tillit er en viktig forutsetning for at teamet skal kunne arbeide autonomt. A1 hevder tillit er en viktig siden autonome team skal ha tilstrekkelig beslutningsmyndighet. Målet med slike team er at ledelsen ikke skal involveres unødvendig. Det kan bety at teamet har for lite beslutningsmyndighet. Teamet skal bestemme hvordan de vil arbeide mot målet. Det er slitsomt hvis ledelsen lusker og følger med og kontrollerer hva teamet gjør, og det kan føre til usikkerhet i teamet. A2 hevder autonome team skal ha frihet til å lage prosessen selv, og at tillit er en viktig forutsetning for å kunne arbeide på denne måten.

Ifølge F1 er tillit viktig for at teamet kan arbeide så autonomt som mulig innenfor de rammene de får. Tillit innebærer at lederen ikke etterspør planer og resultater. L1 mener tillit er viktig for at team skal kunne være selvgående og velge hvordan de ønsker å løse oppgaven. De må få den tilliten og autonomien som skal til for å kunne løse oppgaven raskest mulig. F2 mener ledere ofte sliter med at de mister kontrollen over autonome team. L3 mener autonome team i fellesskap skal finne en måte å nå målet på. Det krever tilstrekkelig beslutningsmyndighet, slik at det går effektivt. L2 mener autonome team kjennetegnes av fart og ansvarliggjøring. Det krever tilstrekkelig myndighet til å ta beslutninger og løse oppgaver.

4.1.2 Tillit påvirker kulturen

Ifølge F1 gjør tillit i kulturen at teammedlemmene kan være åpne for å lære av feil. Vedkommende har observert flere team som ikke tør å si ifra når de står fast, siden tilliten mangler. Stoler du på at de du arbeider sammen med gjør det de skal og har kompetansen til å

løse oppgaven, så ønsker du selv å gjøre det best mulig. F1 mener tillit er viktig for hvordan kulturen eksternt i organisasjonen er. L1 mener det er viktig at medlemmene i det autonome teamet har tillit til at alle gjør det de skal. Da vil det ikke være nødvendig å skape eierskap, siden tillit og gjensidig avhengighet gir eierskap og forpliktelse. L2 opplevde viktigheten av tillit når vedkommende skulle sette opp et autonomt team, og teamet ikke klarte å si ifra om feil. Transparens og tillit viste seg å være viktige forutsetninger for at de ansatte skulle tørre å si ifra om problemer. L3 mener transparens fra ledelsen, samt tillit og respekt i team og til ledelsen, vil bidra til å skape et trygt miljø. L1 mener mangel på tillit fører til vanskeligheter med å skape og opprettholde den indre motivasjonen og engasjementet, som må til for å utføre jobben best mulig. A2 mener tillit er toveis, og at teamet må ha tillit til ledelsen fra starten, selv om de ikke nødvendigvis er enige.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?

4.2.1 Ledelsen må slippe kontrollen

A1, A2, F1, L1 og F2 hevder lederen må slippe kontrollen som en måte å legge til rette for utvikling av tillit på. A1 mener at lederen må tro og stole på at forventningene blir møtt. Da er det viktig at handlingsrom og rammer blir satt i samsvar med oppgaven som skal løses. A2 mener at lederen må tørre å gi slipp på kontrollen og styringen. F1 hevder lederne må gi retning og inspirere, og lede mer enn de styrer. Ledelsen må holde tilbake sin løsning slik at teamet får mulighet til å løse det selv. Ledelsen kan få tillit fra teamet ved å ha en forståelse for hva de driver med. L1 arbeider kontinuerlig med tillitsledelse i sin bedrift, og mener ledelsen må la teamet endre seg ofte og mye.

F2 mener ledere må trene seg på å stole på teamene, og ikke gripe inn for tidlig. Lederen skal fungere som en trener og pådriver. Lederen nødt til å holde seg unna og ikke kontrollere. Hvis lederen bryter inn for tidlig, vil autonomien bryte sammen. Lederen må hjelpe teamene med å bli autonome. Ifølge F1 må teamet ikke være redd for å feile, og de må ha en tillit til at lederen drar de i riktig retning. L2 mener teamet må tørre å si ifra til lederen når det oppstår problemer. Ved å bruke mye tid på transparens, fører det til mer takhøyde og tillit. L3 mener lederen bør være åpen for tanker, ideer og nytenkning, samt være tydelig, gi tilbakemeldinger, være konstruktiv og ha fokus på transparens.

4.2.2 Teamet må gjøre seg tilliten verdig

A1, A2, F1, F2 og L3 mener tillit er toveis, og derfor krever at teamet gjør seg tilliten verdig. A1 mener ledelsen må formulere tydelig hva de ønsker, mens teamet må bevise at de forstår dette. Informanten trekker frem scrum- metodikk og produktkø som måter å arbeide på som bygger tillit. Da sikrer ledelsen at teamet hele tiden arbeider på det viktigste som haster mest. På den måten skal teamet kunne klare å løse oppgaven innen en sprint på for eksempel tre uker. Til slutt presenterer de hva de hadde laget til produkteier.

A2 hevder teamet må vise resultatene til ledelsen, uten at ledelsen må be om rapporter på hvordan det går. Da ser ledelsen at teamet går i riktig retning og at arbeidsmåten deres gir resultater. Hvis teamet ikke tar initiativ til å vise progresjon overfor ledelsen, er det brudd på tilliten. Det kan føre til at ledelsen stiller krav til rapportering, som kanskje er på et annet format enn teamet bruker. Det vil ta mye energi, og kan skape en dårlig relasjon til ledelsen. F1 mener at teamet må fortjene tillit, som kan vises gjennom kunnskap og kompetansen teamet har som kommer fra erfaring. Teamet kan gjennom prosesser vise at de gjør det de skal. F2 mener at teamet må komme med forslag, og forklare hvorfor det er bedre å gjøre det på deres måte. Da ser lederen at de tenker og vurderer forhold som er til fordel og gevinst for bedriften. Det handler om å snakke tall, og vise resultatet forslaget gir for bedriften. L3 mener ansatte bør vise at de er tilliten verdig.

4.2.3 Sørge for forståelse av oppgaven, mål og retning

Samtlige informanter hevder forståelse av mål, visjon og oppgaven, er viktig for å kunne legge til rette for utviklingen av tillit. A1 mener lederen må sørge for at mål og visjon er forstått gjennom forventningsavklaring og kommunikasjon hele veien. A2 mener mål og visjon er viktig for at teamet skal vite hvor de skal, og hva de skal løse for å arbeide i den riktige retningen. Vedkommende forteller om metodikken “tight- loose- tight” som går ut på at ledelsen definerer tydelig mål og visjon i starten, så bestemmer teamet hvordan de ønsker å løse oppgaven, for så å ha en vurdering der ledelsen ser om teamet har nådd målene. For å få eierskap til mål og visjon mener A2 det er viktig at teamet involveres så tidlig som mulig, og er med i utformingen av mål. F1 mener det er avgjørende at teamene involveres i måldefineringsen, da det vil skape eierskap og engasjement. Ifølge F1 må ledere gi retning og

inspirere, og lede fremfor å styre. Det er også viktig å ta opp målsettingen underveis i prosessen, så teamet er klar over retningen.

L1 hevder målene ikke må være for detaljert og tydelige, da de små rammene vil fange teamet. Tydelig retning og visjon er likevel viktig for at teamet skal forstå verdiene. F2 mener konkrete og definerte mål kan gjøre at teamet ledes i feil retning. Ifølge L1 bør teamet være involvert i å sette mål og ha en forståelse for hva de skal oppnå. Det skaper forpliktelse. Lederen må involvere, høre og lytte. Det vil få frem flere stemmer, og gjøre at teamet føler seg trygge, samt at de har en plass i teamet og bedriften. Lederen må la alle komme til ordet, og ikke favorisere enkelte. L2 mener teamet bør bli involvert i målsettingen. F2 mener teamet bør være med på å lage målene, for å sørge for eierskap og forståelse. Målene og visjonen må formuleres på en god måte som anerkjenner og tar hensyn til uforutsigbarheten. Teamet må føle at det er en sammenheng mellom målet og oppgaven, og at det de gjør skaper verdi for kunden. L3 mener lederen bør være tydelig når det kommer til mål, og teamet bør være med i utformingen da det skaper eierskap. Lederen må være til stede dersom det er forvirring i hvordan oppgaven skal oppnås.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvorfor er psykologisk trygghet en viktig forutsetning for at autonome team lykkes?

4.3.1 Forståelse

A1 mener trygghet og takhøyde er viktig for å kunne diskutere og spørre om ting i teamet, og for å sørge for at alle har samme forståelse for oppgaven. Innad i teamet må alle kunne snakke sammen og ta opp ting de ikke forstår. L1 mener trygghet er viktig for at medlemmene skal kunne si ifra om ting de tenker på. Det er også viktig for at hele teamet skal løse oppgaven som er satt, og for å kunne nå det overordnede målet. Ifølge L1 er det viktig å kunne fortelle lederen eller teammedlemmene hvis du ikke forstår noe, at oppgaven er for stor for deg, eller at den er utenfor kompetansen din.

4.3.2 Kunnskapsdeling

Ifølge A2 har ulike fagdisipliner gjerne ulikt tankesett og mønstre, som gjør kunnskapsdeling og problemløsning mellom dem viktig. Forretningssiden og den teknologiske kan ha ulike måter å angripe og løse problemer på. F1 mener kunnskapsdeling er viktig i team som

samarbeider om utførelsen av oppgaver, hvor det krever samarbeid og deling av kunnskap mellom medlemmene. L1 mener trygghet er viktig for at medarbeidere skal tørre å komme med ideer og tanker basert på sin kompetanse og erfaring. Kunnskaps og erfaringsdeling vil føre til kommunikasjon mellom teammedlemmene. Det muliggjør at de feiler tidlig og underveis, slik at de kan endre og rette opp i feilen og komme i riktig retning igjen. Hvis team ikke deler kunnskapen sin så vil den ikke bli brukt. Det kan føre teamet i en negativ retning. L2 mener velfungerende team er de som deler kunnskap med hverandre. Det vil skape innsikt. L3 mener kunnskapsdeling gir teamet bedre grunnlag for å hente informasjon og ta beslutninger. Det vil føre til en trygghet, da medlemmene vet de kan spørre hverandre hvis det oppstår en situasjon der de trenger informasjon for å løse et problem.

4.3.3 Tilbakemelding og læring

Ifølge A1 er trygghet i teamet viktig for å kunne gi tilbakemeldinger og korrigere hverandre. I utviklingsprosjekter jobber de gjerne i sprinter på tre uker, som gjør at de kontinuerlig ser hvordan de ligger an og har mulighet til å skifte kurs for å nå målet. Gjennom tilbakemelding og korrigerende lærer de av gode og dårlige erfaringer. Lærdommen tar de med seg videre inn i neste sprint på tre uker. A1 kalte dette for retrospekt. Økt kunnskapsdeling og retrospekt kan gjøre teamet mer endringsdyktig, da det kun kan gå marginalt feil før teamet endrer kurs. Ifølge A1 gjør trygghet i teamet det lettere å ta opp ting. Ris og ros er viktig for utviklingen i teamet. Mangel på trygghet kan gjøre at medlemmene arbeider mot egne mål, som påvirker fremdriften og utviklingen i teamet.

A2 hevder tilbakemeldinger og læring i teamet er svært viktig. Vedkommende mener velfungerende team der alle er trygge, har en stor fordel når teamet må arbeide distribuert. I starten av pandemien måtte vedkommende og teamet skape løsninger på kort tid fra hjemmekontor. Da var det fordelaktig at de kjente hverandre og hadde en trygghet fra før. F1 mener psykologisk trygghet påvirker hvorvidt teammedlemmene er åpne, tør å komme med ideer og utforske sammen. Psykologisk trygghet skaper innovasjon, ved at medlemmene kommer med gode ideer som gjør at teamet skaper mer. Det er viktig å lære av det som går galt. De som tør å mislykkes er ifølge F1 gjerne de som kommer lengst.

Ifølge L1 er det viktig å lære av feil i prosjektet, og endre seg for å kunne yte bedre og utvikle bedre arbeidsmetoder. Da kan de rette underveis og komme i riktig retning igjen. L2 vektlegger åpenhet og ærlighet i teamet. F2 mener trygghet i teamet påvirker hvorvidt

medlemmene har lyst til å få til ting sammen. Ifølge L3 viser teammedlemmene at de er tro mot bedriften ved å stille spørsmål, komme med ideer og tanker, samt vise resultater.

4.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet?

4.4.1 Gruppedynamikk og arbeidsmåter

A1 brukte daglige stand up møter hvor teammedlemmene oppdaterte og presenterte hvordan de lå an. I starten av teamarbeidet brukte de god tid til å bli kjent, samt etablere spilleregler og forventninger til hverandre. A2 brukte retrospekt for å skape et trygt miljø hvor alle teammedlemmene kunne dele erfaringer og gi tilbakemeldinger til hverandre. Der skaper de rammer og seremonier hvor det er lett for folk å luften tanker og erfaringer, sånn at teamet skaper et fokus på at folk kan uttrykke seg. Videre fortalte A2 at når de tok inn nye medlemmer i teamet, ble det viktig å sette fokus på onboarding slik at både personen og teamet får trygghet. Da må medlemmene ha fokus på forutsetninger og hvordan de skal forholde seg til hverandre og omgivelsene. F1 mente at det var viktig å etablere et felles språk for å skape forståelse for kunnskapen som ble delt og at det er en struktur. For å kunne utvikle og øke endringsdyktigheten, sa F1 at det er viktig å reflektere over måten teamet arbeider på, som å sjekke prosessen eller ved å få feedback.

L1 mente at hvis teamet kommer i en situasjon hvor det å feile er en mulighet, så er det kommunikasjonen, åpenheten og transparens som gjelder. Videre mener L1 at det er viktig med god kunnskapsdeling i teamet, ved å bruke metoder som at alle får tilnærmet lik taletid og passe på at folk lytter, som vil føre til trygghet for medarbeidere og leder. Ved å bytte på rollene kan det resultere i mer kunnskap, annen tolkning og en løsning på en ulik måte. Tilbakemeldinger til hverandre var viktig for å skape denne tryggheten, i tillegg til at medlemmene kan kunne spørre om hjelp uten at det blir sett ned på, arbeidet sammen med teamet og hvordan hvert medlem kan utvikle seg selv.

L2 mener det er viktig å sette av tid til å skape trygghet i teamet, som preferanser og personlighetsmessig, slik at det ikke kommer noen senere overraskelser. Ved å bli kjent fra start, kjenner teammedlemmene til hverandres styrker og svakheter. L2 mener det å bygge relasjoner er viktig mellom leder og teamet, samt tenke over hvordan lederen snakker og hvordan teammedlemmene kan oppleve det. Ved å skape trygghet, mener L2 at leder kan eksperimentere med organisasjonen og teamet. L2 hadde en arena hvor de ryddet bort ting for

å øke effektiviteten. Dette kalte de for et stand up møte, noe de hadde hver fredag, som virket som en slags ventil og bidro til transparens. Dette gjorde ifølge L2 for å skape fart ved at teamet fortsetter i riktig retning.

F2 lente seg på Amy Edmondson sine teorier om psykologisk trygghet, hvor vedkommende mente det varierer fra team til team om de klarer å endre seg, eller om de trenger hjelp til det. Hvis de får vite at det de gjøre ikke fungerer, og at de bør gjøres noe annerledes, må det kommuniseres på en god måte. En erfaring F2 hadde gjort seg opp, var at de ved oppstart av et samarbeid hadde en introduksjonsdag til prosjektet. Deretter gikk de rett på å arbeide i sprinter. De merket at de ble veldig godt kjent etter perioden, da de hadde mange erfaringer om å gjøre noe viktig sammen.

4.4.2 Lederen sin rolle

F1 mener lederen kan være med på å skape psykologisk trygghet, ved å dele erfaringer, sårbarhet, samt anerkjenne alle muligheter og ideer slik at alle føler seg trygge. L1 mener det er lederens ansvar å passe på å bruke teknikker som sørger for at alle blir hørt. Ifølge F2 bør en leder som fungerer som en fasilitator, legge til rette for at folk skal tørre å si ting. L3 mener lederen bør være tydelig, ha klare retningslinjer fra start, skape trygghet, kommunikasjon og transparens. L3 mente det var viktig med en leder som alltid tilpasser seg de ansatte, skaper tryggheten og tilliten som er nødvendig.

5.0 Drøfting

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?

5.1.1 Autonomi krever tillit for å fungere

Et felles funn fra samtlige intervjuer var at tillit mellom ledelsen og teamet er en nødvendig forutsetning for at autonome team skal fungere. Autonomi kan motivere team til kreativ problemløsning og innovasjon, samt muliggjøre en aktiv og fleksibel tilpasning av omgivelser med høy endringstakt (Chen, J.mfl. 2015, 2). Autonomi har fordeler som økt motivasjon, eierskap og forpliktelse (4). Ifølge F2 handler autonomi om å beslutte. Mangel på tillit og beslutningsmyndighet vil gjøre at teamene ikke får gevinsten av å være autonome. A1 mener målet med autonome team er at de skal ha beslutningsmyndighet og tillit til å løse oppgaver selvstendig. Mangel på dette vil påvirke fremgangen. På den ene siden har autonome team en rekke fordeler, men på den andre siden vil ikke disse kunne utnyttes hvis teamet ikke får tilstrekkelig tillit og beslutningsmyndighet. Mangel på tillit kan føre til at ledelsen kontrollerer teamets progresjon, som resulterer i at autonomien blir skadet (Stray, Moe og Hoda 2018, 3). I likhet med teorien mener F2 at mangel på tillit kan gjøre at ledelsen bryter inn for tidlig, som vil resultere i at autonomien bryter sammen. Hvis ledelsen bryter inn for tidlig, kan det tolkes som et ønske om direkte kontroll. Direkte kontroll vil ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) referert i Moe og Smite (2008), svekke kreativiteten og spontaniteten til teamet (218).

Ifølge L3 påvirker teamets beslutningsmyndigheten hvor effektivt og fleksibelt det kan jobbe. Teamets autonomi henger sammen med graden av frihet og autoritet til å ta egne beslutninger (Chen, J.mfl. 2015, 6). For lite beslutningsmyndighet og frihet vil ifølge A1 føre til unødvendig involvering av ledelsen. En norsk teknisk leder som hadde ansvar for utviklere i Ukraina gjennom virtuelt teamarbeid, mente det var viktig å stole på menneskene i teamet da det var umulig å følge opp alt (Moe mfl. 2015, 35). A1 påpeker at ledelsen ikke kan være fysisk til stede å kontrollere alt, særlig nå under pandemien. Informanten mener det i tillegg er slitsomt med en leder som lusker og følger med på alt teamet gjør, og at det kan føre til usikkerhet i teamet. A2, L3 og L1 har i likhet med A1 fokus på at autonome team krever tillit for å fungere effektivt. Moe og Smite (2008) kom gjennom sin studie frem til at tillit er nødvendig for autonome team, og at mangel på tillit kan føre til reduksjon i blant annet produktivitet (217).

5.1.2 Tillit påvirker kulturen

5.1.2.1 Forpliktelse

Flere av informantene mener tillit påvirker kulturen i virksomheten. Ifølge F1 vil team med høy grad av tillit i kulturen ha større sjanse for å lykkes. Informanten mener teammedlemmer som stoler på hverandres kompetanse til å løse oppgaven, har større sannsynlighet til å forplikte seg og ønske å gjøre det best mulig. Bandow (2001) referert i Moe og Smite (2008), påpeker at tilliten i teamet vil påvirke hvorvidt enkeltpersoner bidrar til fellesskapet (219). L1 legger i likhet med F1 vekt på forpliktelse, og mener det vil komme når medlemmene er avhengig av hverandre. Gjennom en studie om menneskers forpliktelse i organisasjoner, kom Mangundjaya (2015) frem til at tillit har en positiv korrelasjon med forpliktelse (67). Tillit kan gjøre at ansatte føler ansvar for å gjøre sitt beste (69). Det er ifølge L1 viktig å ha tillit til at de andre i teamet gjør det de skal, særlig fordi det er så mange ytre faktorer som påvirker teamet konstant. Moe og Smite (2008) legger vekt på at gjensidig tillit er nødvendig når teammedlemmer er gjensidig avhengig av hverandre (219). A1 hevder tilliten innad i autonome team er viktig, siden medlemmene skal løse komplekse oppgaver sammen, men også ha mulighet til å steppe inn for hverandre. Da må alle i teamet akseptere risikoen med å arbeide sammen, samt stole på at alle overholder frister, bidrar, og samarbeider (Moe og Smite 2008, 219).

5.1.2.2 Tilbakemelding

Kontinuerlig justering, tilbakemeldinger, koordinering og forbedring er viktige aktiviteter for at autonome team skal utvikle seg. Tillit i kulturen er viktig for at teammedlemmene skal gi tilbakemeldinger til hverandre som bidrar til forbedring (Moe mfl. 2015, 34-35). F1 hadde observert flere team der mangel på tillit resulterte i at teammedlemmene ikke turte å si ifra når de stod fast, som igjen påvirket fremgangen til teamet. Det F1 sier om konsekvensene av mangel på tillit for team, kan tolkes som at team er avhengig av tillit for å arbeide smidig og effektivt. Det viser også hvordan mangel på tillit svekker kommunikasjonen. Takeuchi og Nonaka (1986) referert i Moe og Smite (2008) påpeker, i likhet med F1, viktigheten av tillit for kommunikasjon og tilbakemeldinger. I lys av dette, kan det se ut til at tillit er en viktig

forutsetning for effektiv gjensidig justering. Mangel på tillit vil gjøre det vanskelig å oppnå effektiv koordinering av arbeid gjennom for eksempel gjensidig justering (219).

Det kommer frem i Moe og Smite (2008) sin studie at høy grad av tillit bidrar til mer forutsigbar kommunikasjon med tilbakemeldinger i teamet (219). Mangel på tillit kan gjøre at medlemmene i teamet beskytter seg selv og sine individuelle mål fremfor gruppens mål. Teamet vil i tillegg ha problemer med å takle tilbakemeldinger fra ledelsen (217). I tråd med teorien, legger A1 vekt på hvordan mangel på tillit kan føre til at teammedlemmer arbeider mot egne mål. Ifølge A1 vil det påvirke fremdriften og utviklingen i teamet. L2 merket hvor viktig tillit var da vedkommende skulle sette sammen et autonomt team, og det kom frem etter en stund at teammedlemmene ikke turte å si ifra om feil. Det tydeliggjorde for informantene hvor viktig det var å bruke mye tid på å bygge tillit, da effektene av mangel på tillit kunne ha store konsekvenser for fremgangen til teamet. Tillit er viktig for at team skal drive kontinuerlig egevaluering, som er en av kjennetegnene på autonome team (Takeuchi og Nonaka 1986, 140). I lys av det som kjennetegner autonome team, kan tillit virke nødvendig for utviklingen i teamet.

5.1.3 Delkonklusjon

Både teorien og empirien viser hvor viktig rolle tillit har for at autonome team skal lykkes. For det første er ledelsens tillit til teamet en viktig forutsetning da teamet er ment å arbeide autonomt, og derfor løse oppgaver selvstendig. Autonome team skal ha beslutningsmyndighet og ansvar for store deler av prosessen. Det forutsetter at ledelsen har tillit og tro på at teamet kan levere. Mangel på tillit kan resultere i at ledelsen bryter inn for tidlig, noe som svekker teamets kreativitet, spontanitet, effektivitet og autonomi. For det andre er tillit innad i teamet en viktig forutsetning for teammedlemmenes forpliktelse og ønske om å bidra til fellesskapet. Autonome team er avhengig av å gi tilbakemeldinger og drive kontinuerlig justering. Mangel på tillit vil kunne svekke evnen til å takle tilbakemeldinger fra medlemmer og ledelsen, men også føre til at medlemmene begynner å arbeide mot individuelle mål. Det viser hvorfor teamets tillit til ledelsen er en viktig forutsetning.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?

5.2.1 Arbeidsmetoder som muliggjør utvikling av tillit

Flere av informantene mener autonome team selv har et ansvar for å få tillit. Både A1 og A2 trekker frem smidige arbeidsmetoder som måter å bygge tillit på mellom autonome team og leder. Ifølge A2 må teamene bevise at arbeidsmåten deres gir resultater, og det må gjøres før ledelsen stiller krav til rapportering. A1 viser til scrum- metodikk og produktkø som måter å arbeide på som kan bygge tillit mellom teamet og ledelsen. I likhet med A1 og A2, mener F1 at teamene kan gjøre seg tilliten verdig gjennom prosesser der de viser fremgang. F1 mener teamet gjennom erfaring må bevise at de har kunnskap og kompetanse. Ifølge A1 arbeider gjerne teamene i sprinter på tre uker, for så å presentere hva de har laget for produkteier. Moe, Dingsøy og Dybå (2008) viser til smidig utviklingsmetodikk, derav scrum og prioriteringslister over oppgaver som teamet skal løse. Teorien legger vekt på at slike arbeidsmetoder muliggjør tilbakemeldinger underveis, og sikrer at teamet arbeider i riktig retning. Prioriteringslister henger sammen med det A1 kaller produktkø, hvor prosjekteieren bestemmer prioriteringslisten over oppgaver som teamet skal løse, mens teamet plukker den viktigste oppgaven og løser den på sin måte. Smidige arbeidsmetoder skal gjøre det mulig for teamene å arbeide selvstendig i hver sprint (77). Ifølge Moe og Smite (2008) vil utviklingsmetoder som bruker hyppig kommunikasjon for å gjøre det mulig å koordinere arbeidet med konstant tilbakemelding, være en måte tilliten til autonome team kan forbedres og vedlikeholdes på (228).

I tillegg til at teamet må bevise underveis at deres arbeid gir resultater, må ledelsen gi teamet mulighet til å arbeide autonomt. Hvis teamene skal arbeide med en scrum- metodikk, krever det at ledelsen har tillit til at teamene gjør det de mener er nødvendig for å nå målet i hver sprint. Da må korrigerende, tilbakemeldinger og involvering fra ledelsen vente til teamets presentasjon ved endt sprint (Moe, Dingsøy og Dybå 2008, 77). Hvis ledelsen ikke har tillit til teamet, kan det føre til økt ønske om rapportering og kontroll. Ved at ledelsen kontinuerlig spør etter detaljerte rapporter for teamets progresjon, vil ikke teamet ha tilstrekkelig autonomi (Stray, Moe og Hoda 2018, 3). I tråd med teorien mener F2 at ledelsen ikke må bryte inn for tidlig. Ved at ledelsen gir teamet frihet til å utforske, være kreative, og ta beslutninger, vil teamet kunne arbeide autonomt og gi de fordelene de er ment å gi (Chen, J.mfl. 2015, 3). Dersom tilfelle er at teamet får tillit fra ledelsen til å arbeide autonomt, vil det kunne skape en

mulig for teamet til å bevise underveis at de er på riktig spor. Ifølge A1, A2 og L3 går likevel tilliten begge veier, og begge parter må arbeide for å bygge den opp. Stensaker og Haueng (2016) bekrefter at tillit er toveis (31).

I lys av at smidig utviklingsmetodikk muliggjør tilbakemeldinger underveis, kan det være nyttig å anvende i organisasjoner med autonome team (Moe, Dingsøy og Dybå 2008, 77). Det er likevel ikke slik at implementeringen av slike metoder automatisk vil bygge tillit mellom teamet og ledelsen. Teamet og ledelsen bør vurdere balansen mellom tilbakemelding og korrigerende på den ene siden, samt frihet og autonomi på den andre siden. En smidig arbeidsmetode kan fungere som en forventningsavklaring mellom teamet og ledelsen. En scrum- metodikk vil for eksempel tydeliggjøre når teamet skal arbeide uten involvering av ledelsen, og når ledelsen skal involveres og gi tilbakemeldinger. Ifølge A2 kan metodene som benyttes variere ut ifra modenheten til teamet og organisasjonen. F2 påpeker også at modenheten spiller en viktig rolle. Det er derfor viktig at teamet og ledelsen finner den metoden som fungerer mest effektivt. Når både teamet og ledelsen er fortrolig med metoden, og ledelsen har tillit til at teamet leverer, vil teamets effektivitet og fart stadig øke. Fart er også en av elementene L2 trekker frem som viktig for autonome team. Økende effektivitet i form av fart, er med på å bygge tillit mellom teamet og ledelsen. Det kommer av at begge parter har positive forventninger til hverandre (Stensaker og Haueng 2016, 19).

5.2.2 Mål og retning

5.2.2.1 Forståelse for mål og retning

Forståelse for mål, retning, prosjektets hensikt og verdi, blir flere ganger nevnt i både teorien og empirien. Ifølge Stensaker og Haueng (2016) kan lederen bygge tillit gjennom å formidle en tydelig retning og overordnet målsetting (20). A1 mener teamets forståelse for hva de skal oppnå er nødvendig for å kunne bestemme hvordan de vil arbeide for å nå målet. A2 viser til metodikken “tight- loose- tight”, som innebærer at ledelsen definerer tydelig mål og visjon i starten (tight), så bestemmer teamet hvordan de ønsker å løse oppgaven (loose), for så å ha en vurdering der ledelsen ser om teamet har nådd målene (tight). Metoden vil sørge for at teamet får en forståelse for oppgaven de skal løse før de arbeider selvstendig. Moe mfl. (2015) legger vekt på viktigheten av klarhet. Det kan skapes gjennom å forklare og diskutere ønsket

retning med prosjektet, mål og ambisjoner (34). A1 mener teamet kan få tillit fra ledelsen gjennom å formulere og gjenta hva som skal gjøres, slik at teamet viser at de forstår. Mangel på overordnet retning var en av hovedutfordringene for autonome team, ifølge dataanalysen til Moe mfl. (2019, 5). F1 mener det er viktig å ta opp målsettingen underveis i prosessen, slik at teamet skal vite hvilken retning de er på vei mot.

5.2.2.2 Involvering i utforming av mål

Det kommer frem i teorien og empirien at teamets forståelse og grad av involvering henger sammen. L1 mener involvering og forståelse for målene og visjonene er viktig. Ifølge F2 bør teamet enten være med på å lage målene selv, eller så må de ha en forståelse for hvorfor målet er viktig og hva de skal oppnå. For at teamet skal kunne forstå oppgaven og arbeide autonomt, må de forstå behovet til kunden og de det skal skapes resultater for. Det kan være utfordrende når målene blir satt av ledelsen uten involvering av teamet. Hvis ledelsen setter mål som teamet ikke anser å være realistiske, kan det redusere teamets forpliktelse til å nå målet (Moe mfl. 2019, 5). F1 mener teamet får tillit til ledelsen når ledelsen viser at de har en forståelse for hva teamet holder på med. Det kan ifølge F2 føre til at det blir utformet realistiske mål. A2 mener teammedlemmene bør involveres så tidlig som mulig, da det vil lære dem å “elske problemet”. Teamet må ifølge F1 deretter ha tillit til at lederen drar de i riktig retning. A1 mener involvering av teamet i utformingen av mål og visjon, vil bidra til mindre problemer og involvering av ledelsen senere. Moe mfl. (2015) mener teamet sin forståelse for oppgaven vil påvirke hvor involvert ledelsen blir senere. Når teamet forstår hvilken retning de skal, kan de ta egne beslutninger underveis (35). I likhet med A2 og A1, mener L1 det er viktig å involvere fra start, da det vil kunne bidra til å skape tillit mellom leder og teamet.

5.2.2.3 Vurdere tydeligheten av mål og retning

Forståelse for mål og retning er nødvendig ifølge samtlige informanter, men det er likevel uenighet i hvor konkrete disse bør være. På den ene siden mener A1 at klarhet i mål og visjon er en viktig fallgrube for autonome team. På den andre siden mener F2 at for tydelige og konkrete mål kan gjøre at teamet blir låst eller ført i feil retning. Informanten mener målene må formuleres på en måte som tar hensyn til uforutsigbarheten. Stensaker og Haueng

(2016) hevder det kan være utfordrende å formulere en klar retning i virksomheter med høy endringstakt (24). Da blir det viktigere å gi tilstrekkelig handlingsrom og skape tillit til selve prosessen (25). L1 mener de overordnede målene ikke må være for detaljerte og tydelige, da teamet lett kan bli fanget innenfor de små rammene. Vedkommende hevder likevel at retningen må være tydelig. Hvis ledelsen bestemmer målene, som i tillegg er for detaljerte og tydelige, kan det gi teamet mindre frihet til å utforme prosessen på sin måte. Det vil gå imot kjennetegnene på autonome team, som ifølge Guzzo og Dickson (1996) referert i Moe, Dingsøyr og Dybå (2008), innebærer at de blir gitt autoritet og ansvar for planlegging og beslutninger (77). Ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) er team selvledende når de blant annet har ansvar for målsetting, samt utforming av måter å nå målene på (140). Lederen kan derfor fremme team- målsetting (Hess 2018, 286).

5.2.3 Støtte fremfor kontroll

Lederen kan både muliggjøre og skade autonomien i teamene. For å bygge tillit kan ledelsen optimalisere autonomien i teamet. Det kan ifølge Hess (2018) gjøres ved å delegere ansvar, fremme teamets beslutningstaking og målsetting, oppmuntre til høye forventninger fra teamet, og deretter stole på de (286). A2 mener lederen skal fungere som en sparringspartner når teamene trenger det. På den måten kan lederen hjelpe teamet på veien og rydde hindringer, som ifølge A2 kan bidra til effektivitet og produktivitet. F2 mener lederens oppgave er å hjelpe teamene å bli autonome, og kun involveres hvis teamet trenger det. Det A2 og F2 mener, er i tråd med prinsippene til Agile Manifesto. Agile Manifesto hevder lederen bør sørge for at teamet har de omgivelsene og støtten de trenger, og deretter stole på at de klarer å få jobben gjort (Beck mfl. 2001). A1 mener ledelsen må ha tro og stole på at forventningene blir møtt. Det kommer frem av Stray, Moe og Hoda (2018), at lederen bør ha en støttende rolle, fremfor å være kontrollerende og be om rapporter og progresjon (3). F2 mener lederen skal fungere som en trener og pådriver. Lederen kan altså optimalisere autonomien i teamet ved å involveres gjennom en trenerrolle (Hess 2018, 286).

5.2.4 Delkonklusjon

Teorien og empirien legger vekt på at lederen skal tilrettelegge for utvikling av tillit. Likevel har teammedlemmene et viktig ansvar i å gjøre seg tilliten verdig, og bevise at deres arbeid gir resultater. Lederen kan legge til rette for utvikling av tillit gjennom implementering av

smidige utviklingsmetoder. Metoder som scrum, retrospekt, standup- møter og tight- loose-tight, muliggjør balansen mellom autonomi og kontinuerlig justering. Ledelsen får mulighet til å trekke seg unna og vise at de stoler på teamet i hver sprint. Teamet får da muligheten til å jobbe autonomt og underveis bevise at deres arbeidsmåte gir resultater. Videre kan ledelsen legge til rette for utviklingen av tillit gjennom å skape forståelsen for retningen. Ved å involvere teammedlemmene tidlig i utformingen av mål, vil det skape eierskap og forpliktelse til oppgaven, men også tillit til ledelsen. Målene bør ikke være for detaljerte og tydelige, siden det vil gi teamet mindre frihet til å utforme prosessen på sin måte. Likevel bør retningen være tydelig. Til slutt kan ledelsen bygge tillit til teamet ved å optimalisere teamautonomien gjennom å delegerere ansvar, fremme teamets beslutningstaking og målsetting, i tillegg til å være en støtte for teamet.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?

5.3.1 Kunnskapsdeling

5.3.1.1 Psykologisk trygghet gir økt kunnskapsdeling

Metaanalysen til Frazier mfl. (2017) viser at psykologisk trygghet har en sterk sammenheng med kunnskapsdeling (141). I likhet med teorien, mener L1 at trygghet er viktig for at medarbeidere skal kunne dele tanker og ideer basert på sin kompetanse. Mangel på kunnskapsdeling kan ifølge L1 føre teamet i en negativ retning siden kunnskapen ikke blir brukt. Studien til Zhang mfl. (2010) presentert i Lange og Gausdal (2020), påpeker viktigheten av psykologisk trygghet for kunnskapsdeling i virtuelle team. For at teamene skulle fungere, ble det bevist at de var avhengig av at deltakerne delte kunnskap og bidro aktivt. Hvis teamene har høy grad av psykologisk trygghet, øker medlemmenes intensjon om å dele kunnskap (265). L3 mener det er svært viktig at medlemmene deler kunnskapen sin, slik at teamet får et bedre grunnlag for å ta beslutninger. L2 mener også at kunnskapsdeling vil føre til bedre innsikt.

Edmondson (2001) sin studie viser sammenhengen mellom psykologisk trygghet og innovasjonsevne, kreativitet og kunnskapsdeling, både på gruppenivå og individuelt nivå (Lange og Gausdal 2020, 264). Kreativitet og innovasjon kan trekkes opp mot det A2 sier om at ulike fagdisipliner gjerne har ulike tankesett og mønstre. Hvis forretningssiden og den

teknologiske siden samarbeider, har menneskene ofte ulike måter å angripe og løse problemer på. I lys av at kunnskapsdeling bidrar til å fremme ulike tankesett og mønstre, vil det være nødvendig for innovasjonsevnen til det autonome teamet. A2 mener kunnskapsdeling mellom ulike profesjoner er viktig. Ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) kjennetegnes autonome blant annet av at de inneholder individer med ulik spesialisering, atferd og tanker. Hensikten er at det skal gi medlemmene en bedre forståelse for ulike perspektiver (140). Hvis det er lav grad av psykologisk trygghet, vil sammensetningen av teamet potensielt ikke få denne effekten, siden medlemmene ikke deler sine perspektiver og ulike forståelser.

5.3.1.2 Kunnskapsdeling gir psykologisk trygghet

Studiene til Edmondson (2001), Frazier mfl. (2017) og Zhang mfl. (2010), viser hvordan høy grad av psykologisk trygghet gir økt kunnskapsdeling i team. I disse studiene er fokuset knyttet at psykologisk trygghet gir økt sannsynlighet for at medlemmene deler kunnskapen sin. I tråd med studiene mener L3 at kunnskapsdeling er viktig for team. Informanten peker derimot på hvordan kunnskapsdeling i teamet kan gi psykologisk trygghet. Vedkommende mener delt kunnskap kan gi en trygghet i teamet, da medlemmene stoler på kunnskapen som befinner seg i teamet. Hvis det oppstår en situasjon der et medlem mangler informasjon, vil det kunne skape en trygghet når vedkommende vet at kunnskapen deles og befinner seg i teamet. På den måte kan medlemmene bruke sin kunnskap til å løse felles problemer. I likhet med L3, legger Moe mfl. (2015) vekt på at kunnskapsdeling i teamet kan skape en trygghet og tillit over tid. Det kommer av at medlemmene over tid assisterer og hjelper hverandre med sin kompetanse (35). Ifølge Fyhn (2020) er et team psykologisk trygt når det kjennetegnes av økt kunnskapsdeling (118). Dette viser at psykologisk trygghet både er viktig for medlemmenes intensjon om å dele kunnskap, men også at kunnskapsdeling i seg selv kan gi økt trygghet og tillit i teamet.

5.3.2 Tilbakemelding og læring

5.3.2.1 Be om hjelp

Samtlige informanter påpeker hvor viktig trygghet er for læring i teamet. Ifølge Edmondson (1999) referert i Lange og Gausdal (2020), fører høy grad av psykologisk trygghet til at teammedlemmer blant annet spør om hjelp (258). A1 mener trygghet er viktig for å kunne diskutere og spørre om ting i teamet, og for å sørge for at alle har samme forståelse for

oppgaven. Informanten mener det er viktig at teammedlemmene kan snakke sammen og ta opp ting de ikke forstår. L1 mener trygghet er viktig for at medlemmene skal kunne si ifra om ting de tenker på. Ifølge informanten er tryggheten også viktig for å kunne fortelle lederen eller teammedlemmene hvis noe er uforståelig, oppgaven blir for stor eller er utenfor kompetansen. Dette henger sammen med hva Edmondson (2003) fant i sin studie om psykologisk trygghet og læring. Hun kom blant annet frem til at psykologisk trygghet har en signifikant korrelasjon med hjelpesøkende atferd, ved at graden av trygghet påvirker hvorvidt teammedlemmene tør å spørre om hjelp (23). Psykologisk trygghet kan ifølge teorien og empirien, potensielt avgjøre om medlemmene tør å spørre om hjelp. Mangel på psykologisk trygghet kan derfor få konsekvenser for læringen i teamet, ved at medlemmene ikke har en hjelpesøkende atferd.

5.3.2.2 Tilbakemeldinger

Edmondson (2003) sin studie om psykologisk trygghet og læring, viser at en tilbakemeldingssøkende atferd bidrar til læring (23). En slik atferd kan muliggjøres gjennom høy grad av psykologisk trygghet i teamet (22). Ifølge A1 og A2 er trygghet i teamet viktig for at medlemmene skal gi tilbakemeldinger og korrigere hverandre, men også for å lære. Grunnen til at psykologisk trygghet er viktig for å gi tilbakemeldinger, er fordi søken om tilbakemeldinger bringer med seg en personlig risiko (Edmondson 2003, 23).

Tilbakemeldinger fra teammedlemmene, lederen og kunden, kan sikre at teamet beveger seg i riktig retning (24). Hvis det er høy grad av psykologisk trygghet, vil konstruktive tilbakemeldinger bli sett på som en måte å lære på (Edmondson 1999, 356).

A1 påpeker viktigheten av trygghet i utviklingsprosjekter hvor de benytter smidige arbeidsmetoder. Vedkommende har tidligere nevnt retrospekt, scrummetodikk og daglige stand-up møter, som også kommer frem av Moe, Dingsøy og Dybå (2008, 77). Informanten mener i likhet med Moe, Dingsøy og Dybå (2008) at smidig utviklingsmetodikk gir økt fokus på tilbakemeldinger, kontinuerlig justering, utvikling og læring (77). A1 hevder det er viktig med trygghet for at medlemmene skal kunne gi ris og ros til hverandre underveis. På den måten har de mulighet til å lære og å endre seg i riktig retning, i tillegg til at det kun kan gå marginalt feil før kursen endres. L1 mener det er viktig å rette opp underveis, slik at teamet kontinuerlig kan endre seg for å yte bedre og utvikle bedre arbeidsmetoder. Det blir ifølge Edmondson (1999) referert i Lange og Gausdal (2020), enklere med høy grad av psykologisk trygghet. Det er fordi teammedlemmer lettere spør om hjelp og tilbakemeldinger,

samt snakker om feil og prøver ut nye ting (258). Gjennom tilbakemelding og korrigerings i og etter hver sprint, kan teamet ifølge A1 ta med seg lærdommen videre inn i neste sprint. En slik trygghet vil ifølge Bang og Midelfart (2012) gi teamet en større sannsynlighet for å oppnå kontinuerlig gruppelæring (73).

En tilbakemeldingssøkende atferd er viktig for at medlemmer skal si ifra om feil (Edmondson 2003, 23). Ifølge Edmondson (1999) referert i Lange og Gausdal (2020), fører høy grad av psykologisk trygghet blant annet til at teammedlemmene tør å snakke om feil (258). F1 mener de som tør å mislykkes, er gjerne de som kommer lengst. Det kan tolkes som at de teamene som fungerer best, er de som tør å ta en risiko. Det henger sammen med forskningen Edmondson gjennomførte om team på et sykehus på 90- tallet. Det viste seg at de teamene som rapporterte mest feil, var de som fungerte best. Ved at teammedlemmer spør om hjelp og gir tilbakemeldinger, så klarer de å utføre en bedre jobb. Mangel på psykologisk trygghet kan føre til feil, ulykker og katastrofer, da medlemmene holder meningene sine for seg selv (Elvenes 2019).

5.3.2.3 Utforske og skape nye ideer

Høy grad av psykologisk trygghet vil bidra til læring gjennom en hjelpesøkende og tilbakemeldingssøkende atferd, men også gjennom en innovativ atferd. En innovativ atferd innebærer å gjøre nye ting for å få nyttige resultater. Høy grad av psykologisk trygghet øker sannsynligheten for at teammedlemmene eksperimenterer og kommer med nye ideer (Edmondson 2003, 28). Ifølge Edmondson (1999) referert i Lange og Gausdal (2020), fører høy grad av psykologisk trygghet blant annet til at teammedlemmene prøver ut nye ting (258).

I likhet med teorien, legger F1 vekt på at psykologisk trygghet er viktig for at teammedlemmene skal tørre å være åpne, komme med ideer og utforske sammen. Videre mener vedkommende at psykologisk trygghet skaper innovasjon, da medlemmene kommer med gode ideer som gjør at teamet skaper mer. Tryggheten er nødvendig for at alle skal tørre å involvere seg og utforske sammen. F1 hevder de som tør å mislykkes, gjerne er de som kommer lengst. F2 mener trygghet i teamet er viktig, og at det handler om å ha lyst til å få til ting sammen. L3 legger vekt på at teammedlemmer ikke kan være redd for å stille spørsmål, komme med ideer og tanker, samt vise resultater. Det er ifølge vedkommende en måte å vise at de er tro mot det bedriften står for. Det henger sammen med målet med autonome team,

nettopp at de skal stimulere til deltakelse og involvering. Autonomi skal føre til et ønske om å ta ansvar og engasjere seg (Stray, Moe og Hoda 2018, 4). A2 hevder teamet er nødt til å ta ansvaret de får, og vise progresjon. I likhet med A2, mener F1 at teamene må tørre å ta ansvar. I lys av at autonome team skal ha ansvar og beslutningsmyndighet for store deler av prosessen, er tryggheten nødvendig for at teamet skal tørre å ta ansvaret de får.

5.3.3 Delkonklusjon

Høy grad av psykologisk trygghet i autonome team gir effekter som økt kunnskapsdeling og læring. Kunnskapsdeling er viktig for at medlemmene skal dele perspektiver og tanker, og på den måten skape nye ideer. Intensjonen om å dele kunnskap viktig for at autonome team skal lykkes, siden det kan skape en trygghet og tillit over tid. Trygghet kommer av at teamet føler de har tilstrekkelig kunnskap til å ta beslutninger. Høy grad av psykologisk trygghet vil bidra til læring gjennom en hjelpesøkende, tilbakemeldingssøkende, og innovativ atferd. I autonome team er det viktig at medlemmene kan spørre hvis de lurer på noe, gi tilbakemeldinger og drive kontinuerlig justering, og føle seg trygge nok til å dele forslag og ideer. Hvis det er lav grad av psykologisk trygghet, kan det føre til at medlemmene ikke tar ansvar, kommer med forslag, eller sier ifra om feil og forbedringer. De positive effektene ved høy grad av psykologisk trygghet, viser hvorfor det er viktig for at autonome team skal lykkes og gi de fordelene de er ment å gi.

5.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet?

5.4.1 Ledelsesstil

5.4.1.1 Lederens rolle

Gjennom intervjuene kom det frem at lederen har en viktig rolle i å tilrettelegge for psykologisk trygghet. Kahn (1990) presenterer i sin studie om psykologisk trygghet og engasjement, fire faktorer som direkte påvirker den psykologiske tryggheten. En av disse er ledelsesstil (708). I likhet med teorien, mener F1 at lederen kan være med på å skape psykologisk trygghet. L3 mener lederen har en viktig rolle i å skape nødvendig trygghet og tillit. I følge metaanalysen til Frazier mfl. (2017) har positive lederrelasjoner en innvirkning på hvorvidt folk føler seg trygge, og lederen har en viktig rolle i å fremme psykologisk

trygghet (140). I tillegg har det blitt bevist at støttende ledere har en positiv effekt på kreativitet (Edmondson 2003, 14). I tråd med teorien mener F2 at lederen må legge til rette for at folk skal tørre å si ting. Vi tolker det som at F2 mener lederen må være med å fremme psykologisk trygghet.

Eksperimentet til Lee (1997) referert i Edmondson (2003), viser hvordan maktforhold påvirket teammedlemmenes hjelpsøkende atferd. I tilfeller der ledere var til stede, reduserte det sannsynligheten for at den ansatte søkte hjelp (22). Det viser hvordan lederen påvirker den psykologiske tryggheten. Dette hadde L2 erfart når vedkommende skulle sette sammen et team. Informanten hadde lagt til rette for stand up møter og et trygt miljø, slik at medlemmene kunne si alt de ville. Etter noen måneder kom det likevel frem at flere av de ansatte ikke turte å si ifra om feil. Teamet måtte da snakke om dette og hvordan de skulle takle konflikter når de kom opp. L2 brukte deretter mye tid på å skape tillit og takhøyde. Ved at lederen legger til rette for trygghet, vil det kunne bidra til en hjelpesøkende atferd. Det bidrar igjen til økt læring (Edmondson 2003, 23).

5.4.1.2 Trygghet og transparens

Forskning viser at lederens atferd påvirker teammedlemmenes tanke om hva som er passende og trygt å gjøre (Edmondson 2003, 14). I følge L2 må lederen tenke over hvordan vedkommende snakker, og hvordan det kan oppleves for teammedlemmene. L2 mener det er viktig at å bygge relasjoner mellom teammedlemmer og ledelsen. L3 hevder ledelsen må være med på å skape trygghet og transparens. Det henger sammen med det Eggers (2011) referert i Maximo, Stander og Coxen (2019), sier om at forholdet mellom en leder og en underordnet må være transparent og sårbart for at de underordnede skal oppleve psykologisk trygghet (8). Lederen bør være åpen for å høre om feil og bekymringer, og gi teammedlemmene tro på at fordelene med å snakke veier opp for risikoen ved å si ifra (Edmondson 2003, 25). Det henger sammen med lederstilene Frazier mfl. (2017) mener skaper psykologisk trygghet, nemlig inkluderende ledelse og transformasjonsledelse (140). Dette viser hvordan lederens atferd og åpenhet påvirker ansattes opplevde trygghet.

5.4.1.3 Tydelig rammer

Basert på metaanalysen til Frazier mfl. (2017) beskriver Fyhn (2020) hvordan psykologisk trygghet bygges i team. Han legger blant annet vekt på viktigheten av tydelige rammer (125). I likhet med teorien mener F1 at klarhet er viktig, særlig for at teamet skal tørre å ta ansvar. L3 mener lederen må skape kommunikasjon. I tråd med resten av det L3 sa i intervjuet, tolker vi det som at lederen må kommunisere tydelig. Informanten påpekte viktigheten av klare retningslinjer i forkant av et prosjekt. Frazier mfl. (2017) legger vekt på at lederen må kunne kommunisere klare mål og forventninger. På den måten vil de ansatte få en bedre forståelse av hva de bør gjøre, som kan føre til en opplevd trygghet (149). Tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring er ifølge A1 svært viktig, særlig når ledelsen ikke kan være fysisk til stede. I lys av at forventningsavklaring er viktig der ledelsen ikke kan være til stede, kan det være særlig viktig for autonome team. Det er fordi slike team krever mindre grad av ekstern ledelse.

5.4.2 Øvelser i trygge omgivelser

L1 mener det er lederens ansvar å bruke teknikker som sørger for at alle blir hørt. F2 legger vekt på at lederen må fungere som en fasilitator som legger til rette for at ansatte tør å si ting. A1 og A2 mener det er viktig å skape rom for at teammedlemmene kan luften tankene sine. Det kan ifølge A2 gjøres ved å skape seremonier med fokus på at ansatte kan uttrykke seg. En leder kan bruke teknikker som å invitere til forslag og input. Det vil gjøre at teammedlemmene føler seg respektert og hørt (Edmondson 2003, 16). Øvelser som blir gjort i trygge omgivelser er viktig både for lederen og teammedlemmene, da det kan bidra til læring og ufarliggjøring tilknyttet å gjøre feil (18). Øvelsene viser at det ikke er vanlig å få det til på første forsøk (19).

Gjennom smidige arbeidsmetoder får team en felles forståelse av hva som skjer fremover, tiltak for å nå målet, samt læring og forbedring (Edmondson 2003, 379). F1 mener det er viktig å reflektere over måten teamet arbeider på, gjennom å sjekke prosessen og få feedback. Det kan ifølge teorien gjøres gjennom smidige metoder som for eksempel scrum og stand up møter. Scrum muliggjør at teamet reflekterer over måten de har arbeidet på etter hver sprint, men også underveis gjennom blant annet stand up møter. Stand up møter går ut på at teammedlemmene presenterer for hverandre hva de har gjort siden sist. Dette gjør at teamet

kontinuerlig kan jobbe med å justere og gi tilbakemeldinger for å utvikle og lære (Moe, Dingsøy og Dybå 2008, 77). Både A1 og L2 brukte stand up møter på sine arbeidsplasser. L2 påpekte at det fungerte som en slags ventil som bidro til transparens, og at det skapte fart ved at teamet fortsetter i riktig retning. F2 var også vandt med sprinter. På arbeidsplassen til A2 brukte de en metode kalt retrospekt, som fungerer på samme måte som scrum og sprinter. A2 mente det i likhet med stand up møter muliggjorde et trygt arbeidsmiljø hvor alle teammedlemmene kunne dele erfaringer og gi tilbakemeldinger til hverandre.

5.4.3 Relasjonsbygging i teamet

I tillegg til ulike øvelser, må teammedlemmene bli godt kjent med hverandre for å kunne skape psykologisk trygghet. L2 mener at det er viktig å sette av tid til å skape trygghet i teamet. Det kan gjøres gjennom å bli kjent med hverandres styrker og svakheter, så det ikke kommer noen senere overraskelser. A1 pleide å bruke god tid til å bli kjent i starten av teamarbeidet, i tillegg til å etablere spilleregler og forventinger til hverandre. Ifølge A2 er det ekstra viktig å ha fokus på å skape trygghet ved onboarding av nye teammedlemmer. Teamet bør da ha fokus på forutsetninger og hvordan de skal forholde seg til hverandre. F1 mener da at det blir viktig å etablere et felles språk. Dette stemmer overens med teorien, som sier at tryggheten i teamet blir påvirket av gode relasjoner og kjennskap til de andre i teamet (Fyhn 2020, 125). Forskningen til Kahn (1990) kom frem til at gode relasjoner bidro til at medlemmene delte konsepter og ideer. Relasjoner påvirket også hvorvidt medlemmene så på kritikk som noe konstruktivt (708).

På den ene siden viser teorien viktigheten av å bli trygge og godt kjent før teammedlemmene løser oppgaver sammen. På den andre siden hadde F2 erfart at teamet ble godt kjent gjennom oppgaveløsningen i seg selv. Dette kom frem i et prosjekt der organisasjonen hadde satt i gang en introduksjonsdag, hvor teamet gikk rett på å arbeide i sprinter. Underveis i sprintene ble teamet godt kjent, og de gjorde seg opp mange erfaringer gjennom å gjøre noe viktig sammen. Det viser at teamet kan bli trygge og godt kjent gjennom å jobbe sammen. F2 lente seg på Amy Edmondson sine teorier om psykologisk trygghet. L2 mener teammedlemmene bør vektlegge åpenhet og ærlighet i teamet. I følge Edmondson (1999) vil det å bli kjent med teammedlemmene både sosialt og kompetansemessig, føre til trygghet. Denne tryggheten

kommer av at teammedlemmene vet hvem de kan spørre om hjelp hvis de er usikre på noe (379).

5.4.4 Delkonklusjon

Lederen har en viktig rolle i å legge til rette for utviklingen av psykologisk trygghet. En leder bør fremme psykologisk trygghet gjennom åpenhet, trygghet og transparens. Lederen kan bruke ulike teknikker for å invitere til forslag og input. Ved å være åpen for å høre om feil og bekymringer, gir lederen teammedlemmene troen på fordelene ved å si ifra og be om hjelp. I tillegg til ufarliggjøring av feil, bidrar lederen på den måten til læring. For at teammedlemmene skal tørre å si ting og komme med forslag, kan lederen anvende seremonier der teamet kan lufte tankene sine, eller smidige arbeidsmetoder som scrum og retrospekt. Videre må lederen tenke over hvordan vedkommende snakker, og hvordan det kan oppleves for teammedlemmene. Gjennom tydelige rammer vil teammedlemmene få en bedre forståelse for hva de bør gjøre, som kan føre til en opplevd trygghet. Til slutt har gruppen en viktig rolle i å legge til rette for psykologisk trygghet i teamet. Det kan de gjøre gjennom å bli kjent med hverandres styrker og svakheter, så det ikke kommer noen senere overraskelser. Teamet bør etablere spilleregler og forventinger til hverandre, samt et felles språk.

6.0 Avslutning

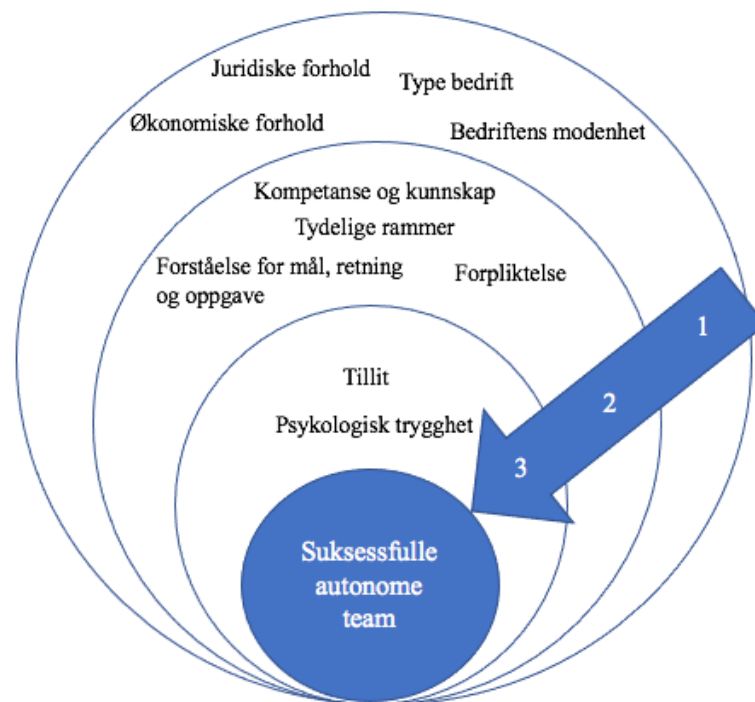
6.1 Konklusjon

Med denne oppgaven ønsket vi svar på problemstillingen: “*Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at autonome team skal lykkes?*”. Formålet var å se på hvordan autonome team kan lykkes, ved å belyse forutsetningene tillit og psykologisk trygghet. Hensikten var å få en bedre forståelse for hvordan tillit og psykologisk trygghet påvirker hvorvidt autonome team lykkes, og hvordan det kan legges til rette for utviklingen av disse.

Teorien og empirien viser at tillit og psykologisk trygghet er viktige forutsetninger for å lykkes med autonome team. Tillit muliggjør at autonome team arbeider selvstendig uten unødvendig involvering av ledelsen. Teamets autonomi kjennetegnes av frihet fra ledelsen til å utforske og ta beslutninger. Mangel på tillit kan bidra til økt kontroll fra ledelsen, og at teammedlemmer arbeider for individuelle mål. Tillit bidrar til at teamet takler konstruktive tilbakemeldinger fra ledelsen og teamet. Det er viktig for autonome team, da de skal drive kontinuerlig justering, egevaluering og forbedring. Psykologisk trygghet gir økt kunnskapsdeling og læring, siden det bidrar til en hjelpesøkende, tilbakemeldingssøkende, og innovativ atferd. Lav grad av psykologisk trygghet kan føre til at teammedlemmene ikke tar ansvar, kommer med forslag eller sier ifra om feil under prosessen. Psykologisk trygghet er derfor viktig for at teammedlemmene skal ta det ansvaret de får, og at arbeidsmåten gir de fordelene de er ment å gi.

Teorien og empirien viser flere lignende måter å tilrettelegge for utvikling av tillit og psykologisk trygghet på. Lederen kan sørge for å ha en forventningsavklaring i begynnelsen av prosjektet. Forventningsavklaringen bør innebære valg av arbeidsmetode, formidling av rammer og roller, i tillegg til å skape forståelse for mål og retning. Det er likevel et gap når det kommer til hvor konkret og tydelig mål burde være. For tydelig mål kan indikere at ledelsen ikke har tillit til teamet, men for uklart kan gjøre at teamet ikke får tillit til ledelsen. Tydelig retning er derimot viktig. Smidige arbeidsmetoder kan tydeliggjøre når ledelsen skal koordinere og gi tilbakemeldinger, og når teamet skal arbeide selvstendig. Lederen bør være åpen, støttende, involvere og muliggjøre autonomi. Lederen kan legge til rette for utviklingen av psykologisk trygghet gjennom å sørge for tydelige rammer, åpenhet, være transparent og invitere til forslag gjennom seremonier og arbeidsmetoder. Det vil bidra til økt trygghet og

læring ved at ansatte tør å si ifra om feil. Teamet kan legge til rette for utviklingen av psykologisk trygghet ved å bli kjent, etablere spilleregler og forventninger til hverandre. Det viktigste for psykologisk trygghet er at feil ikke straffes, men heller sees på som en mulighet for å lære.



Modellen viser temaet vårt i en større kontekst. Forutsetningene i sirkel 1 avgjør om det er hensiktsmessig med autonome team. Sirkel 2 viser viktige forutsetninger for sirkel 3, mens sirkel 3 tydeliggjør at tillit og psykologisk trygghet er nødvendig for å lykkes.

Vi håper du som leser oppgaven vår har fått økt kunnskap om hvorfor tillit og psykologisk trygghet er viktige forutsetninger for å lykkes med autonome team, i tillegg til innsikt i hvordan legge til rette for utviklingen av disse. Kanskje du har fått et nytt syn på hvilke forutsetninger som kreves for å lykkes med autonome team?

6.2 Vår anbefaling

Vi anbefaler at organisasjoner som ønsker å benytte seg av autonome team, gjør det fordi det gir merverdi for bedriften og teamet, og ikke kun fordi det er en fremvoksende måte å arbeide på. Lederen bør sørge for å involvere teamet tidlig i prosessen med utformingen av mål. Forventningsavklaring og tydelig formulering av rammer fra start, kan føre til mindre

problemer senere. I forventningsavklaringer kan det være lurt å avklare hvordan kommunikasjonen mellom teamet og lederen skal foregå gjennom prosjektet. Innføring av smidige arbeidsmetoder kan gi klarhet i når ledelsen skal involveres og når teamet skal arbeide selvstendig. Det anbefales derfor å både benytte seg av og avklare hvilke metoder som skal brukes fra start. Lederen må deretter stole på at teamet tar ansvar og klarer å levere. Teamet må arbeide i henhold til metoden som benyttes og forventningsavklaringen, og på den måten bevise at deres arbeid gir resultater. Det anbefales at lederen har en støttende rolle som bidrar til å ufarliggjøre feil og muliggjøre autonomi. Ved å drive kontinuerlig tilbakemelding og forbedring i henhold til metoden, vil ledelsen kunne hjelpe teamet på vei uten å skade autonomien. Teamet må være klar over eget ansvar for å legge til rette for utviklingen av trygghet og tillit, hvor fokuset burde ligge på læring og tilbakemeldinger gjennom ulike teknikker.

6.2.1 Videre forskning

I oppgaven vår stilte vi oss spørsmål som *“Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?”*, *“Hvordan legge til rette for utvikling av tillit?”*, *“Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?”*, og *“Hvordan legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet?”*. Teorien og empirien har vist oss hvorfor tillit og psykologisk trygghet er viktig for autonome team, i tillegg til ulike måter å legge til rette for utviklingen av disse forutsetningene på. Det prosjektet vårt derimot ikke går i dybden på er de andre forutsetningene for at autonome team skal lykkes. Mål og retning viste seg å være viktige forutsetninger for å lykkes med autonome team. I oppgaven vår fokuserte vi kun på tydelig mål og retning som en forutsetning for at lederen skulle få tillit, og som ville muliggjøre at teamet arbeidet selvstendig med tillit fra ledelsen. Det vil derfor være interessant for videre forskning å gå mer i dybden på mål og retning som en egen forutsetning. Ved å intervjuer autonome team og ledelsen om alle aspektene rundt målsetting, kunne en fremtidig studie laget en anbefaling for hvordan mål skal håndteres fra prosjektets start til slutt. Prosjektet vårt hadde fokus på både lederens og teamets rolle i å skape tillit og psykologisk trygghet, men til videre forskning ville det vært interessant å gå enda mer i dybden på hvordan team kan settes sammen og utvikle seg på en måte som fremmer den psykologiske tryggheten og tilliten.

6.3 Metoderefleksjon

Gjennom syv kvalitative intervjuer fikk vi en forståelse for ulike perspektiver på tema. En svakhet ved metoden er at vi kun forstår informantenes meninger ut ifra det de sier. Gjennom observasjon ville vi sett hvordan lederne faktisk la til rette for utvikling av tillit, eller hvordan teamene faktisk gjorde seg tilliten verdig. En styrke med oppgaven vår er at mye av kunnskapen til informantene fant støtte i tidligere forskning. Det kan være med på å trekke konklusjoner som kan gjelde for flere, og dermed styrke den interne validiteten. En svakhet er derimot at psykologisk trygghet er et relativt nytt begrep. Informantene brukte derfor ord som trygghet, takhøyde og opplevd konsekvens av å gjøre feil. De la likevel samme betydning i begrepet som psykologisk trygghet har. Siden vi ikke intervjuet flere enn syv informanter, vil ikke svarene nødvendigvis representere alle teammedlemmer og ledere som problemstillingen omhandler. Intervjuene kan likevel i kombinasjon med tidligere forskning og teori på området, bidra til forståelsesmodeller og overførbarhet i analytisk forstand.

Grunnet etiske hensyn valgte vi å ikke ta lydopptak. Svakheter ved å ikke ta lydopptak er at forskeren må notere for hånd under intervjuet. Det kan gjøre at forskerens subjektive forståelse spiller inn på hva som blir notert, eller at ikke alt informantene sier kommer med. Fordelen med å ta lydopptak er at forskeren kan spole tilbake senere, og derfor være sikker på å få med alt informantene sier. En styrke ved vår metode var likevel at vi hadde to som noterte underveis. Det viste seg å være hensiktsmessig, da vi fikk med oss litt forskjellige ting. Ved å ha en intervjuguide med spørsmål og undertema vi skulle innom, bidro det til at vi noterte det informantene svarte på hvert spørsmål, og ikke kun det vi anså relevant. En styrke var at vi skrev sammendrag av feltnotatene rett etter intervjuet, slik at vi ikke mistet viktige detaljer.

7.0 Litteraturliste

- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, et al. 2001. *Agilemanifesto*. Funnet April 23, 2021. <http://agilemanifesto.org/principles.html>.
- Benjaminsen, Christina. 2019. *SINTEF*. 21 November. Funnet Februar 28, 2021. <https://www.sintef.no/siste-nytt/2019/slik-jobber-de-aller-beste-teamene/>.
- Chen, Jiyao, Donald O. Neubaum, Richard R. Reilly, og Gary S. Lynn. 2015. «The relationship between team autonomy and new product development performance under different levels of technological turbulence.» *Journal of Operations Management*, Januar: 83-96.
- Daleng, Ellen. 2020. *Medium*. Oktober 19. Funnet Mai 20, 2021. <https://medium.com/grensensnittet/autonome-team-hvorfor-det-fa428ffad0e>.
- Duhigg, Charles. 2016. *NYTimes* . 25 Februar . Funnet Mai 20, 2021. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
- Edmondson, Amy C. 2003. «Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens.» *Harvard Business School*, 5 Mai: 1-43.
- Edmondson, Amy. 1999. «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.» *Sage Journals* , Juni: 350-383.
- Elvenes, Lars Christian. 2019. *HR Norge*. 13 Mars. Funnet April 2, 2021. <https://www.hrnorge.no/aktuelt/psykologisk-trygget-grunnmuren-i-godt-teamarbeid>.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. 2017. «Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension.» *Personnel Psychology*, Juli: 113-165 .
- Fyhn, Bård. 2020. «"Waiting for the host to start this meeting..." - Psykologisk trygghet i digitalt teamarbeid.» *Necesse* , 13 Oktober : 117-125.
- Herscovitch, Lynne, og John P Meyer. 2002. «Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model.» *Journal of Applied Psychology*, Juni: 474-487.
- Hess, James P. 2018. «Autonomous team members' expectations for top-leader involvemen.» *Team Performance Management: An International Journal*, 22 Februar: 283-297.

- Kahn, William A. 1990. «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.» *The Academy of Management Journal*, Desember: 692-724.
- Lange, Birthe Kåfjord, og Anne Haugen Gausdal. 2020. «Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi.» I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*, av Birthe Kåfjord Lange, Hans Erik Næss, Andreas N. Thon, Nils Arne Bakke, Jens Barland, Arild Fetveit, Rune Bjerke, Irmelin Drake, Thea Renate Berg, Elin Ørjasæter, Mari Svendsen, Ola Martin Jensen Larsen, Anna Haugen Gausdal og Helene Tron Jarle Bastesen, 257-277. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Larsen, Trine. 2020. *Nettavisen*. 12 November. Funnet Mai 20, 2021.
https://www.nettavisen.no/okonomi/korona-vil-forandre-maten-vi-jobber-pa-for-alltid/s/12-95-3424045784?fbclid=IwAR0M_TA8YFnangSf2tSCQkzONNzrBZQ6Fi0q0KlRajZ9X7P4HgChRQIHps.
- Mangundjaya, Wustari. 2015. «People or Trust in Building Commitment to Change?» *The Journal of Developing Areas*, Januar: 67-78.
- Midelfart, Thomas Nettet, og Henning Bang. 2012. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal .
- Moe, Nils Brede, Bjørn Dahl, Lina Sund Karlsen, Stine Schjødt-Osmo, og Viktoria Stray. 2019. «Team Autonomy in Large-Scale Agile .» *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*,: 6997-7006.
- Moe, Nils Brede, og Smite Darja . 2008. «Understanding a Lack of Trust in Global Software Teams: A Multiple-case Study.» *Wiley InterScience* , 12 Juni: 217-231.
- Moe, Nils Brede, og Viktoria Stray. 2020. «A Decade of Research on Autonomous Agile Teams: A Summary of the Third International Workshop.» *Lecture Notes in Business Information Processing*: 212-218.
- Moe, Nils Brede, Torgeir Dingsøy, og Tore Dybå. 2008. «Understanding Self-organizing Teams in Agile Software Development.» *19th Australian Conference on Software Engineering (aswec 2008)*, 3 April: 76-85.
- . 2009. «Overcoming Barriers to Self-Management in Software Teams .» *IEEE Software (Volume:26)*, 16 Oktober: 20-26.
- Moe, Nils Brede, Daniela S. Cruzes, Tore Dybå, og Ellen Engebretsen. 2015. «Coaching a global agile virtual team.» *2015 IEEE 10th International Conference on Global Software Engineering*, 3 September: 33-37.

- SINTEF. 2017. *SINTEF*. 11 Desember. Funnet Mai 20, 2021.
<https://www.sintef.no/prosjekter/2017/a-team/>.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stander, Marius Wilhelm, Natasha Maximo, og Lynelle Coxen. 2019. «Authentic Leadership and Work Engagement: The Indirect Effects of Psychological Safety and Trust in Supervisors.» *SA Journal of Industrial Psychology*, Mai: 1-11.
- Stensaker, Inger G., og Anne Cathrin Haueng. 2016. *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stray, Viktoria, Nils Brede Moe, og Rashina Hoda. 2018. «Autonomous Agile Team: Challenges and future directions for research.» *Proceedings of XP'18 Companion*, Mai: 1-5.
- Takeuchi, Hirotaka, og Ikujiro Nonaka. 1986. «The new new product development game.» *Harvard Business School*, Februar: 137-146.
- Tjora, Aksel Hagen. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- . 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Innledningsspørsmål:

1. Kan du fortelle litt om hvor og hva du jobber med nå?
2. Kan du fortelle litt om din erfaring med autonome team?
3. Hva er det første du tenker på når du hører “autonome team”?
 - Hva skiller autonome team fra vanlige team?

Hovedspørsmål:

Forutsetninger/rammer:

4. Hvorfor tror du man benytter seg av autonome team i noen organisasjoner?
5. Hvilke forutsetninger/rammer må ligge til grunn for at team kan være autonome?
6. Hvilken rolle har mål og visjon for autonome team?
7. Hvordan kan ledelsen sørge for at teamene får eierskap til de mål og visjoner ledelsen bestemmer?
8. Hvor involvert bør teamene være i utformingen av mål og visjon?
9. Hvilken rolle har tillit i organisasjoner med autonome team?
10. Hvordan bygger man tillit mellom ledelsen og teamet?
11. Hvor viktig er beslutningsmyndighet i det autonome teamet?
12. Er det noen forutsetninger som har blitt enda viktigere for at autonome team skal fungere nå under pandemien?
13. Hvilken rolle bør en leder for autonome team ha?
14. Er det noen fallgruver ved et autonomt team?

Utvikling og arbeidsmåter i teamet:

15. Hvilken rolle har kunnskapsdeling i team?
16. Hvordan skape psykologisk trygghet der teammedlemmene deler erfaringer og gir tilbakemeldinger til hverandre?
17. Hvordan kan lederen legge til rette for psykologisk trygghet?
18. Hvordan skaper man eierskap til oppgaven?
19. Hvordan skaper man forpliktelse hos alle teammedlemmene?
20. Hvilke forhold rundt teamet kan påvirke deres fleksibilitet og effektivitet?
21. Hvordan øker man endringsdyktigheten til team?

Avslutningsspørsmål:

22. Er det noe vi ikke har snakket om i dag som du ønsker å legge til?
23. Hvordan opplevde du intervjuet i dag?

8.2 Koding av sammendrag

1.Hvorfor er tillit en viktig forutsetning for autonome team?

2.Hvordan skaper man tillit?

3.Hvorfor er psykologisk trygghet viktig for at autonome team lykkes?

4.Hvordan skaper man psykologisk trygghet?

Intervju med A1- teammedlem og leder for autonome og smidige team

A1 har ledet to autonome team, kontrollert at autonome team arbeidet i henhold til kundens ønsker, og er nå en del av et selvstyrt team der de har som mål å forvalte kunnskapen i selskapet. Vedkommende har IT- bakgrunn og driver hovedsakelig med utviklingsprosjekter.

Hvorfor selvstyrte team?

A1 beskrev autonome team som team der man ikke trenger en leder, og at lederprofilen er en viktig forskjell mellom selvstyrte team og vanlige team. Autonome team er i bedre stand til å løse komplekse oppgaver der de utfyller og har mulighet til å steppe inn for hverandre.

Eksterne og interne forutsetninger for å lykkes med autonome team

Gjennom intervjuet hadde A1 fokus på viktigheten av rammene teamet kan arbeide innenfor. De viktigste forutsetningene vedkommende nevnte var tilstrekkelig beslutningsmyndighet, tydelig beskrevet oppgave og bestilling, klar målsetting og visjon, samt tillit. Uten tilstrekkelig økonomi ville det være vanskelig å løse oppgaven slik man ønsket. Det er i tillegg viktig at kommunikasjonsplattformer fungerer, da det kan påvirke effektiviteten i teamet.

Tillit

Tillit går begge veier, og det må både teamet og ledelsen sørge for at bygges opp. For å bygge tillit må ledelsen formulere tydelig hva de ønsker, mens teamet må bevise at de forstår dette slik at ledelsen ikke må involveres unødvendig. Det er likevel en viktig forutsetning om tilstrekkelig kompetanse i teamet hvis dette skal være mulig. Ved at teamet formulerer og gjentar ledelsens ønske, viser teamet at de forstår hva som skal gjøres.

Toveiskommunikasjonen er svært viktig i starten av et prosjektarbeid, da det påvirker det videre arbeidet. A1 hevdet det var enda viktigere nå under pandemien at autonome team virkelig forstod oppgaven riktig fra start, da ledelsen ikke kan være fysisk til stede å kontrollere. Da må man fokusere på tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring.

Tilliten blir viktigere, men da må lederen sørge for at teamet er i stand til å forstå hva de faktisk skal levere, slik at lederen slipper å involveres for mye. Lederen må deretter ha tro og stole på at forventningene blir møtt. Det er slitsomt hvis ledelsen lusker og følger med og kontrollerer på hva teamet gjør, det kan føre til usikkerhet i teamet. Hvis teamet klarer dette, så viser man at ledelsen kan ha tillit til de.

Beslutningsmyndighet

A1 påpekte hvor viktig handlingsrom og rammer var for hvorvidt et team kunne arbeide selvstyrt uten for mye involvering av ledelsen. Hvis du hele tiden må spørre ledelsen om ting, så har man gjerne for lite beslutningsmyndighet. Ledelsen har derfor en viktig rolle i å sette rammene i samsvar med oppgaven som skal løses, og teamet bør ut ifra disse kunne klare å løse oppgaven alene.

Mål og visjon

A1 nevnte klarhet i mål og visjon som en viktig fallgrube. Som leder må du sørge for at mål og visjon er forstått. Intervjuobjektet tok opp intensjonsbasert ledelse som viktig under slike utviklingsprosjekter, der alle har en forståelse av hva de skal oppnå, og ut ifra det bestemmer hvordan de vil arbeide for å nå målet. Ved tydelig mål og visjon forstår teamet hva de skal arbeide mot, og det kan skape forpliktelse og eierskap hos medlemmene. Forståelse er viktig for forpliktelse, og forpliktelse henger sammen med eierskap. A1 hevdet at involvering av teamet i utforming av mål og visjon bidrar til økt eierskap og mindre problemer senere.

Likevel er det ledelsen som bestemmer hovedmålet og visjonen, og det kan være vanskelig å

involvere alle. Da er det viktig at lederen snakker høyt om mål og visjon ofte, og selger det inn til hele organisasjonen.

Utvikling, læring og trygghet i teamet

A1 hevdet at trygghet og det å ha takhøyde for å diskutere og spørre om ting i teamet, var svært viktig for at alle skulle ha samme forståelse av oppgaven. Innad i teamet må alle kunne snakke sammen og ta opp ting de ikke forstår. I utviklingsprosjekter jobber de gjerne i sprinter på tre uker, noe som gjør at man kontinuerlig ser hvordan man ligger an og har mulighet til å skifte kurs for å nå målet. På en slik måte å arbeide på, er det svært viktig at man gir tilbakemeldinger og korrigerer hverandre, slik at man lærer av gode og dårlige erfaringer. Lærdommen tar man med seg videre inn i neste sprint på tre uker. A1 kalte dette for retrospekt. Økt kunnskapsdeling og retrospekt kan gjøre teamet mer endringsdyktig, da det kun kan gå marginalt feil før man endrer kurs. Ved å arbeide med en scrummetodikk og produktkø, så sikrer man at teamet hele tiden arbeider på det viktigste og det som haster mest. Produktkø er et system der man hele tiden prioriterer de viktigste oppgavene for å kunne nå målet. På den måten skal teamet kunne klare å løse oppgaven innen tre uker. Daglige møter med oppdateringer og standup meetings der alle presenterer hvordan de ligger an, er vanlig innen utviklingsprosjekter, og var også en metode A1 benyttet seg av i sine team. Til slutt presenterte de hva de hadde laget til produkteier.

For å skape et trygt miljø er det viktig at man setter av tid til å bli kjent, samt etablere spilleregler og forventninger til hverandre. A1 pleide å gjøre dette i starten av teamarbeid. Det kan gjøre det lettere å ta opp ting senere. Ris og ros er viktig for utvikling i teamet. Hvis det er lite trygghet og forpliktelse i teamet, kan medlemmene begynne å arbeide mot egne mål. Det kan påvirke fremdriften og utviklingen i teamet.