



Høgskolen i Innlandet

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Kristine Magnus, Torbjørg Solberg og Joakim Dyrdal

Masteroppgave

Psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam

Psychological safety in high performance teams

Master i offentlig ledelse og styring

Vår 2021

Forord

Gjennom denne masteroppgaven oppsummeres tre år med læring og utvikling ved masterprogrammet ved Høgskolen i Innlandet. Det har vært tre krevende år hvor kombinasjon av full jobb og deltidsstudier har satt både kapasitet og tilgjengelig tid på prøve. Det er derfor på sin plass å takke arbeidsgiver og familie for hjelp og tilrettelegging og en særlig takk til Vegar Brustad for god støtte.

Vi vil også takke Høgskolen i Innlandet og de studieansvarlige for Master i offentlig styring og ledelse. Det har vært en meget positiv erfaring å få følge et masterprogram med dedikerte forelesere og et godt tilrettelagt opplegg der studentenes læring har stått lengst fram. Studiet og høgskolen kan anbefales på det varmeste. Vil vi videre takke våre medstudenter for et godt læringsmiljø og mange fruktbare diskusjoner og erfaringsutvekslinger.

Oslo politidistrikt har lagt til rette for at vi kunne få forske på Utrykningsenheten ved distriktet. Vi ønsker å takke Politimesteren i Oslo for velviljen. Videre vil vi rette en stor takk til alle som har deltatt som informanter for den tilliten og åpenheten dere har vist oss. Dere framstår som en profesjonell avdeling, og vi er glade for at dere bidrar til sikkerheten i samfunnet. Denne masteroppgaven er en bekreftelse på at dere gjør mye godt arbeid internt for å skape en best mulig tjeneste ut til publikum.

Oppgavens kom opp over gode samtaler om arbeidshverdagen og hva som er viktig for oss. Gjennom arbeidet med ledelseslitteraturen og forskningen til Amy C. Edmondson, la vi merke til påstanden om at de som rapporterer flest feil, også er de som leverer best. Temaet for vår oppgave ble da å finne ut hva ledere konkret gjør for å etablere psykologisk trygghet i team.

Med dette utgangspunktet startet samtalen med veileder Tom Karp. Gjennom kyndig veiledning, råd og sparring, og ikke minst hans egne interesse for ledelsesfaget, har vi fått uvurderlig hjelp og motivasjon. Tom Karp er også en meget god formidler og inspirator som har hjulpet oss mye gjennom prosessen fram til ferdig resultat.

Tusen takk til Tom for hans gode bidrag til denne masteroppgaven!

Oslo/Trondheim, mai 2021

Torbjørg, Kristine og Joakim

Innhold

Forord	1
Innhold	2
Sammendrag	5
Abstract	1
1 Innledning	2
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Presentasjon av UEH som forskningsarena.....	4
1.5 Om UEH-avdelingen	5
1.6 Definisjoner og begrepsavklaringer.....	6
1.7 Utvelgelse av forskningslitteratur.....	7
2 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Psykologisk trygghet	9
2.2 Teamorganisering	11
2.3 Hvorfor kan det være gunstig å løse oppgaver i team?	12
2.4 Hva kjennetegner høyprestasjonsteam?.....	13
2.5 Samspillseffekter i team som fører til psykologisk trygghet.....	13
2.6 Å lede team i norsk kontekst	14
2.7 Mestring av lederrollen.....	16
2.8 Lederatferd som fremmer psykologisk trygghet	19
2.9 Medarbeideren som ressurs	20
2.10 Autonomi	22
2.11 Ekstrarolleatferd.....	23
2.12 Forankring i organisasjonen.....	24

3	Metode.....	26
3.1	Forskningsdesign	26
3.2	Metodevalg	29
3.3	NSD godkjennelse	30
3.4	Utvalget	30
3.5	Tolkning av datamaterialet	31
4	Analyse	34
4.1	Valg av kategorier for videre dataanalyse.	34
4.2	Kategori: Kontekst.....	34
4.3	Kategori: Lederen	39
4.4	Kategori: Medarbeideren	42
4.5	Kategori: Teamet	47
4.6	Kategori: Relasjonen mellom leder og medarbeider	51
4.7	Kategori: Mestring av lederrollen.....	55
4.8	Kategori: Lederatferd	60
4.9	Kategori: Tilbakemeldingskultur.....	63
4.10	Kategori: Forankring.....	67
4.11	Oppsummering av analysen	71
5	Drøfting.....	72
5.1	Påstand: Lederen må ta ansvar for relasjonene i teamet!	72
5.2	Påstand: Lederen må lede gjennom gjensidig tillit!	74
5.3	Påstand: Lederen må mestre lederrollen!	75
5.4	Påstand: Teamet må etablere en effektiv tilbakemeldingskultur!.....	77
5.5	Påstand: Medarbeiderne må utvise lederatferd!	78
5.6	Påstand: Teamets arbeid må være godt forankret i organisasjonen!	80
6	Konklusjon.....	82
7	Oppgavens styrker og begrensninger.....	83

8	Overføringsverdi til andre organisasjoner	85
9	Forskning videre	86
10	Litteraturreferanser	87
11	Vedlegg	96
	Vedlegg I - sitater fra intervjuene brukt i analysen	96
	Vedlegg II-Invitasjon og informasjon om undersøkelsen	113
	Vedlegg III Enkelt spørreskjema for medarbeidere i team	117
	Vedlegg IV Intervjuguide for gjennomføring av fokusgruppeintervju.	118
	Vedlegg V Meldeskjema for behandling av personopplysninger konvertert pdf	120
	Vedlegg VI Datahåndteringsplan konvertere PDF.....	124

Sammendrag

Dette forskningsprosjektet har sitt utspring i et funn i forskningen til Amy Edmondson. I sin bok *The Fearless Organization* beskriver hun at team som rapporterer feil, også er de som leverer det beste produktet. Gjennom arbeide med boken ble det raskt klart for oss at temaet psykologisk trygghet og hvordan lederen kan påvirke dette var et område som var meget spennende.

I denne masteroppgaven har vi fokusert på hvordan man oppnår psykologisk trygghet i team, og særlig hvilken rolle lederen spiller i denne. Etter å ha arbeidet med temaet en periode, ble derfor problemstillingen:

«Hvordan kan ledere lykkes med å etablere psykologisk trygghet i et høyprestasjonsteam?»

Vi fikk tilgang til en relativ nyetablert avdeling ved Oslo Politidistrikt, Utrykningsenheten. Vi gjennomførte intervjuer med et utvalg av teamledere og medarbeidere ved avdelingen. Samtlige var åpne, og delte av sine erfaringer og perspektiver. Gjennom disse samtalene fikk vi en god innsikt i avdelingens indre, og hva de enkelte teamledere og medarbeidere tenkte og gjorde som relateres opp mot psykologisk trygghet i deres gruppe.

Gjennom en enkel spørreundersøkelse fikk vi fastslått at teamene hadde gjennomgående høy grad av psykologisk trygghet. I de semistrukturerte intervjuene fokuserte vi derfor på hva de konkret gjorde for å bygge psykologisk trygghet.

Ved bruk av kvalitativ metode opplever vi å ha fått tak i de nyanser som framkom i intervjuene, og denne måten å drive datainnsamling på fungerte etter vår mening godt. Ved bruk av refleksiv analysemetode fikk vi kategorisert og analysert dataene på en oversiktlig måte. Ved å gjøre bruk av allerede tilgjengelig relevant litteratur har vi drøftet de forskjellige påstandene som kom fram i arbeidet med denne oppgaven.

Masteroppgavens hovedfunn er at lederne må ta ansvar for relasjonene for å etablere psykologisk trygghet i teamet, og må lede gjennom gjensidig tillit. Lederne må mestre lederrollen, og teamet må sammen skape en effektiv tilbakemeldingskultur gjennom aktive og ansvarlige medarbeidere.

Abstract

This project has its origins in a discovery reported in the research of Amy Edmondson. In her book *“The Fearless Organization”* she describes how teams that feel able to report errors are also those which deliver the best results. Working with her book, it quickly became clear to us that the theme of psychological safety and how a leader can influence this, was an extremely relevant and important area of study.

In this Master’s thesis, we have focused on how one achieves safety within a team and, especially, what role does the team leader play in this process. After thorough consideration of our topic, we have chosen to focus on the following question:

“How can a leader be successful in establishing psychological safety in a high-performance team?”

We were allowed access to a relatively newly-established section within the Oslo Police District, Rapid Response Unit, and we then carried out a series of interviews with both team-leaders and their team- members. Through these interviews, we obtained very good insight into the inner workings of the unit and how and what the team-leaders and individual team –members thought and did in their work that relates to the establishment of feelings of psychological safety within their group.

Using a simple questionnaire method, we found that we were able to detect nuances that were revealed in the interviews and we concluded that this method of data- collection worked well. By using a reflexive analysis method, we could categories and then analyze the data in a coherent manner. By using already available literature, we have discussed the relevant claims that have emerged from our work on this project.

Our Master’s thesis main conclusion is that leaders must take responsibility for interpersonal relations within their team in order to establish feelings of psychological safety, and lead through reciprocal trust. Leaders must master their leadership role and the team must work together to create an effective and responsible culture of reciprocal sharing of information through active and responsible colleagues.

1 Innledning

I denne oppgaven ønsket vi å se på hvordan en kan oppnå psykologisk trygghet i team, og hva lederen gjør for å lykkes med dette. Mye av forskningen på arbeidsliv og teamorganisering er konsentrert om lederen, og forskning viser at psykologisk trygghet er en viktig suksessfaktor for effektiv og god ledelse av team. Det er derimot ikke så lett å få tak i hva som faktisk fører til denne trygghet, og vi har derfor vært interessert i å finne ut hva ledere helt konkret gjør for å få dette til.

Fordi de har et konkret mandat om å løse spesifikke oppdrag, har vi tenkt at nødetater trolig har et fokus på trygghet i team. Vi har derfor valgt å avgrense vår undersøkelse til høyprestasjonsteam i politiet, og har ønsket å studere hva disse teamene gjør for å lykkes. Vår forskning har hatt som mål å finne ut hva som konkret fremmer psykologisk trygghet, og vi har derfor i denne studien valgt ut team som har høy grad av psykologisk trygghet.

Høyprestasjonsteam i politiet står daglig i situasjoner som både er fysisk krevende og potensielt farlig for medarbeiderne og andre involverte. Feilvurderinger kan være direkte avgjørende for andre kollegers sikkerhet, de er derfor gjensidig avhengige av hverandre og de må kunne stole på den enkeltes vurderinger. Vi ønsket derfor å undersøke hvilke faktorer de selv vektla for å oppnå tillit og psykologisk trygghet, og hva lederne i praksis gjorde for å oppnå dette.

1.1 Bakgrunn

Etter å ha satt retning på hvordan vi ville utforme problemstillingen, var vi i kontakt med flere aktører i politiet og vi fikk etablert et samarbeid med Oslo politidistrikt. Veien derfra ble å gjøre avtale med Utrykningsenheten ved distriktet, heretter forkortet UEH.

Avdelingen hadde et godt rykte ut i organisasjonen, og gjennom dialog oppfattet vi at teamene på avdelingen hadde arbeidet målrettet for å etablere den teamkulturen vi så etter. Vi inngikk en avtale med til sammen tre team, og de hadde et ønske om å kunne bruke vår forskning til å lære mer om seg selv. De var åpne for at funnene kunne være med på å utvikle teamkulturen og arbeidsmiljø videre.

De tre teamlederne hadde vært på avdelingen siden den ble opprettet, og hadde samme utgangspunkt med tanke på tid og erfaring. Medarbeiderne ved teamene kom fra ordensavsnitt

i politidistriktet. De skulle arbeide ved UEH-avdelingen i en periode på ett til to år før de tok med seg kompetansen tilbake til de ordensavdelingene de til daglig arbeidet for.

Det var ingen begrensning i tilgangen til data, med unntak av fortrolig informasjon. Teamene vi har forsket på er nyetablerte, da avdelingen kun har eksistert i ett og et halvt år. De har i løpet av denne perioden arbeidet bevisst med å etablere en ønsket teamkultur, og det har gitt oss verdifull innsikt i hva teamledere og medarbeidere konkret gjorde for å etablere psykologisk trygghet i teamet.

1.2 Problemstilling

Det har de siste årene vært et stadig større søkelys på psykologisk trygghet i team, og hvilken betydning dette har for effektivitet og resultater. Det er mye forskning på område som viser at psykologisk trygghet kan ha en avgjørende effekt på kvalitet og produksjon, og at lederen har en påvirkning på dette. Vi ønsker å finne de faktorene som gjør at lederen gjennom sin ledelsesutøvelse faktisk klarer å oppnå nettopp dette. Hva er det lederen gjør i hverdagen for å skape psykologisk trygghet?

Vi har hatt et ønske om å kunne peke på noen enkeltfaktorer som var medvirkende til dette, og gjerne også finne grep som er direkte overførbare til andre organisasjoner og grupper. Dette håper vi vil bidra til at ledere får utvidet sin verktøykasse i sitt arbeid med å skape psykologisk trygghet.

Med bakgrunn i dette har vi kommet fram til denne problemstillingen:

«Hvordan kan ledere lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam?»

1.3 Avgrensning

Forskningsprosjektet er avgrenset til å gjelde teamledere og teammedarbeidere på den aktuelle avdelingen. Det ble vurdert å innhente data fra ledere høyere opp i hierarkiet, men i og med at vi ønsket å konkret finne ut hva teamlederne gjorde for å etablere psykologisk trygghet i teamet, begrenset vi datainnsamlingen til å gjelde kun dette nivået.

For å undersøke om det var høy grad av psykologisk trygghet har vi ved hjelp av spørreskjema, ønsket å avdekke den enkelte informants utgangspunkt. Spørsmålene var formulert med den hensikt å kartlegge indikatorer som litteraturen beskriver som viktige for å avgjøre om det foreligger psykologisk trygghet i de tre UEH-teamene vi undersøkte. På bakgrunn av dette la vi til grunn at teamene hadde høy grad av psykologisk trygghet.

Det var sju spørsmål, hvor informantene kunne svare fra «helt uenig» til «helt enig» med fem graderinger. «Helt uenig» ble gitt verdi 1, og «helt enig» verdi 5. Med en gjennomsnittsskår på over 4 legger vi til grunn at de opplevde høy grad av psykologisk trygghet.

SPØRSMÅL	GJENNOMSNITTSVERDI VERDI FRA 1- 5
1: For meg oppleves arbeidsmiljøet som bra	4,85
2: For meg oppleves det trygt å snakke med teamet om feil begått av meg selv i en jobbsituasjon trygt og greit	4,92
3: For meg oppleves det trygt å snakke med teamet om feil begått av andre på teamet i en jobbsituasjon trygt og greit	4,69
4: For meg oppleves det å snakke med leder om feil begått av andre i en jobbsituasjon som trygt og greit	4,50
5: For meg oppleves det å snakke med leder om feil begått av meg selv i en jobbsituasjon som trygt og greit	4,92
6: Etter trening/ oppdrag gjennomfører vårt team gode og konstruktive evalueringer	4,77
7: På vårt team er det opprettet gode rutiner for å håndtere konflikter	4,23

Tabell 1: Viser opplevd psykologisk trygghet blant teammedlemmer i tre UEH-team ved Oslo politidistrikt 2021

1.4 Presentasjon av UEH som forskningsarena

UEH-personell er en del av den normale beredskapen i hvert politidistrikt, og skal bidra i patruljetjenesten og være en tilgjengelig ressurs for distriktet (Politihøgskolen, 2018).

Hovedoppgaven er å bistå distriktet ved væpnede aksjoner, og være en del av terror- og sabotasjeberedskapen. I tillegg skal UEH-avdelingen bistå i planlagte aksjoner mot kriminelle personer og miljøer som antas å være bevæpnet. (Politihøgskolen, 2018).

Dette medfører at UEH-avdelingen har tilgjengelige patruljer gjennom døgnet, og at avdelingen jobber en såkalt tre-skifts ordning, hvor de varierer mellom å jobbe på dag-, kveld- og nattetid. Det betyr at det alltid er medarbeidere fra UEH-avdelingen tilgjengelig for Oslo politidistrikt.

UEH-avdelingen består av avsnitt, og avsnittene er igjen inndelt i team. På teamene er det fast struktur med teamleder og nestkommanderende teamleder, i tillegg til at medarbeiderne har

ulike spesialiseringer som medic og skarpskytter og andre relevante funksjoner. Totalt antall mannskap, team og øvrig kapasitet er ikke offentlig kjent.

Alle som er tilknyttet UEH-avdelingen må være utdannet politi og ansatt i politiet. Alle må ha deltatt på kurs for «Utdanning av innsatspersonell til politiets utrykningsenheter» i regi av Politihøgskolen, heretter forkortet PHS.

Kurset varer i tre sammenhengende uker (Politihøgskolen, 2018). Søkerne til kurset vurderes av lokalt politidistrikt, og det skal gjennomføres en seleksjon basert på fysiske tester, scenariotester, test av våpenferdigheter og helseundersøkelse.

Aktuelle kandidater til kurset må vurderes som egnet til tjeneste ved UEH (Politihøgskolen, 2018). Underveis i kurset er det flere tester og prøver som deltagerne må bestå, og dersom deltakeren ikke oppnår bestått, må deltageren avbryte kurset (Politihøgskolen, 2018).

Utdanningen har dermed to seleksjonsprosesser, en ved lokalt distrikt for å komme på PHS sitt UEH kurs, og også en seleksjon i løpet av kurset, hvor deltagere som ikke når målene må avbryte kurset.

Samtlige ansatte ved UEH-avdelingen har gjennomført utdanningen, og har gjennomgått samme seleksjon som beskrevet, men ikke nødvendigvis på samme tid. På den måten har alle samme grunnkompetanse, i tillegg til at enkelte har spesialfunksjoner. UEH utdanningen er en spesialisering innen det politioperative. Dette tilsier at de ofte utfører oppdrag som er krevende, tar betydelig risiko og gjennomfører oppdrag som kan være farlige. UEH-avdelingen bistår også med planlagte aksjoner, herunder pågripelser.

Etterarbeidet etter at den akutte fasen av oppdraget er ferdig, løses ofte av andre politiressurser som har mer kompetanse på for eksempel straksetterforskning eller bevissikring. Stor variasjon i tjenesteproduksjonen gjør at UEH-avdelingen har en bred portefølje som de leverer på.

1.5 Om UEH-avdelingen

Avdelingen ble opprettet som selvstendig avdeling våren 2019 for bedre å utnytte ressursene i politidistriktet, og som en del av lokal omorganisering i forbindelse med innføringen av «Nærpolitireformen». Medarbeiderne ved UEH er omdisponert fra de tre geografiske driftsenhetene i Oslo politidistrikt, heretter forkortet GDE, i utgangspunktet for ett år av gangen. Deretter rulleres medarbeiderens tilbake til GDE, mens nye medarbeidere kommer inn. Hensikten med dette er å spre kompetanse tilbake til GDE. Av ulike årsaker er det kun

gjennomført en rullering så langt, i oktober 2020, og den neste kommer i april 2021. Samtlige medarbeidere skal i utgangspunktet rullere. Det er gjort noen få unntak, og kun en teamleder er fast på UEH-avdelingen.

Funksjonen som teamleder er en fagretning på lik linje med andre spesialfunksjoner. De har ingen formell lederutdanning, og medarbeiderne som er tildelt denne funksjon har fått den i egenskap av å være gode fagpersoner på oppdragsløsning. Lederfunksjonen på oppdrag i politiet er definert i Politiets beredskapssystem del 1, heretter forkortet PBS 1.

I PBS 1 beskrives det hvordan det alltid skal være en leder på et oppdrag som utføres av politiet. Enten ved at det pekes ut en innsatsleder eller at det følger av den som er overordnet i patruljen (Politidirektoratet, 2020). Dette vil normalt være teamleder for medarbeiderne tilknyttet UEH-avdelingen.

Dersom en annen har funksjonen innsatsleder, vil teamleder kunne få dellederansvar for enkelte avgrensede oppgaver, som for eksempel aksjonsleder i gjennomføringen av en pågripelse (Politidirektoratet, 2020). Videre vil teamleder som utnevnt delleder kunne få ansvar i henhold til Våpeninstruksen for politiet (Våpeninstruks for politiet, 2015). I en situasjon hvor det skal vurderes bruk av skytevåpen vil teamleder ta beslutningen om slik bruk, med noen unntak (Våpeninstruks for politiet, 2015).

Teamleder har også et ansvar for å etablere en arena for læring i etterkant av oppdrag og hendelser. Det brukes flere begreper om dette både i intervjuene og i praksis. Begrepene debrief, brief og tilbakemelding brukes om hverandre. Begrepet oppskvær benyttes også, som er et begrep som er hentet fra Marinejegerkommandoen. Der understrekes viktigheten av at mannskap som har deltatt på et oppdrag også får skværet opp seg imellom (Jakobsen, 2014). Felles for alle begrepene er å etablere en kultur for å lære slik at hele teamet kan utvikle seg.

1.6 Definisjoner og begrepsavklaringer

I undersøkelsen har vi lett etter team som selv oppfatter at de har etablert en trygg tilbakemeldingskultur. Psykologisk trygghet er en subjektiv opplevelse av å tørre ta personlig risiko i mellommenneskelige forhold. En følelse av at arbeidsklimaet er så trygt at hverandres feil og svakheter blir brukt som læringsarena uten frykt for mulige negative reaksjoner (Edmondson, 1999).

Mens tillit er å la tvilen komme andre til gode, er psykologisk trygghet den følelsen en har til at andre vil la tvilen komme deg til gode (Frazier et al., 2017). Den som har tillit er alltid en

person eller en gruppe, men den som fortjener tilliten kan både være personifisert eller ansiktsløs gjennom at en kan ha tillit til politiet, NAV eller domstolene (Lange & Gausdal, 2020).

De fleste har en formening om hva et team er, men for å definere mer spesifikt, så kan en skille mellom arbeidsgrupper og team. I grupper arbeider deltakerne enten planmessig eller tilfeldig sammen, men uten å være helt avhengig av hverandres innsats for å få løst arbeidsoppgavene. Et team derimot, er å betrakte som en helhetlig organisme der oppdrag ikke blir løst uten at alle deltakere leverer sitt bidrag (re:Work, u.å.).

Det som igjen skiller et høyprestasjonsteam fra andre team, er at de gjerne er oppdragsorienterte innenfor et kortere tidsrom. De har klare mål og faste arbeidsoppgaver som de trener mye på å perfektionere seg i. Personlige feil kan skape store problemer for hele teamet og det kan føre til at oppdrag ikke blir løst (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

1.7 Utvelgelse av forskningslitteratur

Amy Edmondsons forskning på helseteam i USA har etablert begrepet psykologisk trygghet. Hennes bøker og artikler innen emnet er kildelitteratur for forskning på team og effektiv teamkultur. De fleste av våre primærkilder henviser til Edmondson og hennes forskning og de mest sentrale kildene er bøkene *Psychological safety, trust and learning in organizations*, *The fearless organization* og *Teaming to innovate*.

Et annet kjent prosjekt som har resultert i et bredt kildemateriale er Googles *Aristoteles-Project* med Julia Rozovsky. Hun ville finne ut av suksessen bak de mest effektive teamene. Hennes forskningsteam arbeidet ut fra flere hypoteser, som betydningen av teamstørrelse og om teammedlemmene var samlokalisert. De analyserte også ut fra personlighetstrekk som ekstrovert/introversjon og teammedlemmenes særskilte kompetanse. De undersøkte om erfaring og høy grad av konsensus preget de mest effektive teamene i tillegg til arbeidsmengde og portefølje. Forskingen viste ingen signifikant for disse variablene, mens psykologisk trygghet derimot utpekte seg til å ha svært stor innvirkning.

Betydningen av psykologisk trygghet er etter hvert godt dokumentert og Lance Frazier med kolleger har gjennomført en stor meta-undersøkelse for komme enda mer inn til kjernen av hvor stor betydning psykologisk trygghet faktisk har på å utvikle en positiv teamkultur, *Psychological safety, A meta-analytic review and extension*. De ønsket å måle effektstørrelser og korrelasjoner mellom psykologisk trygghet og ulike element som for eksempel relasjon til leder, lederatferd og ekstrarolleatferd i teamarbeidet.

Et annet stort forskningsbidrag er gjennomført av det internasjonale konsulentfirmaet McKinsey & Company. De har gjennomført en stor global survey i USA og Australia, og har hatt som mål å finne ut hvordan organisasjoner kan fremme psykologisk trygghet. De fant blant annet at ledelsesutvikling og forankring i organisasjonen var viktige faktorer. Denne undersøkelsen er av stor betydning for vår oppgave da vi ønsker å finne ut mer av hva som fremmer psykologisk trygghet.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Psykologisk trygghet

Den tidligste forskningen på psykologisk trygghet ble utført på 1960-tallet, men fenomenet ble for alvor tillagt signifikant vekt gjennom professor Amy Edmondsons forskning på helseteam i USA utover 1990-tallet. Dette skyldes i stor grad et mer omskiftelig arbeidsliv, der innovasjon, teknologiutvikling og spesialisert kunnskap er stadig viktigere faktorer. (Frazier et al., 2017).

Edmondsons forskning viste, overraskede nok, at de teamene som rapporterte mest feil også var de mest effektive. Det viste seg å ha en logisk forklaring, teamene hadde høy grad av det Edmondson gjenkjente som psykologisk trygghet. Dette beskrives ved at teammedlemmene kjenner seg trygge til å være uenige, lufte ideer og ta risikoen ved å si fra uten fare for at det senere blir brukt mot dem. De opplever et arbeidsmiljø hvor åpenhet for å stille kritiske spørsmål verdsettes, og det ligger en motivasjon i å søke forbedring. Psykologisk trygghet er til stede når kollegaer stoler på hverandre og respekterer hverandres ulikheter, og føler seg i stand til å være ærlige. De kan til og med føle seg positivt forpliktet til det (Edmondson, 1999).

Psykologisk trygghet oppleves subjektivt på individnivå. Der psykologisk trygghet er etablert er det enklere å lære av hverandre, og en tåler i stor grad uenigheter underveis i samarbeidet. En vilje til åpenhet og utvikling er mer fremtredende i slike arbeidsmiljø, og er viktig for å oppnå innovasjon og tilpasninger til stadige endringer i arbeidsbetingelsene. Hurtig omstillingstakt i arbeidslivet krever mer samarbeid og problemløsning, og for å sikre de beste løsningene over tid må kunnskap og kreativitet dyrkes fram. I en organisasjon der medarbeidere kjenner seg trygge på å komme med forslag til forbedringer, diskutere og være uenige, er sjansene større for at det etableres en positiv teamkultur (Edmondson, 2018).

Edmondson fant imidlertid store variasjoner da hun undersøkte 51 media-team innen samme produksjonsselskap. Selv i en organisasjonskultur preget av konsensus, vil en finne individer og grupper som opplever både lav og høy grad av psykologisk trygghet. Likevel er det en tendens til å være mer sammenfall i opplevelsen av trygghet blant mennesker som jobber tett sammen, og som har lyktes med samarbeidet over tid. De har funnet måter å arbeide på som de er komfortable med og har gjerne etablert en trygg teamkultur. For at slike team skal være effektive over tid må de tåle endringer og arbeide kontinuerlig med teamkulturen også når konformiteten blir satt på prøve. Å tilstrebe harmoni og gruppekonsensus står seg ikke

nødvendigvis over tid. Edmondson beskriver også mellommenneskelige risikoer ved å tørre å vise sårbarhet overfor medarbeiderne. De kan kjenne på frykt for å framstå som negativ, ta for mye plass, eller bedømmes som inkompetent eller utdatert. Denne frykten påvirker viljen eller motet til å ta ordet, si fra og å være ærlig. Denne atferden kan derimot styres i retning mot en positiv læringsatferd, og handler om en felles erkjennelse om at å nå felles mål krever ærlige tilbakemeldinger, fleksibilitet og gjensidig avhengighet (Edmondson, 1999), (Edmondson, 2013), (Edmondson et al., 2004)

Det er verdt å undersøke sammenhengen mellom psykologisk trygghet og ulike typer atferd både hos ledere og medarbeidere. Det vi ser etter er egenskaper i retning av ærlighet, åpenhet, direkte og indirekte relasjoner. I tillegg er det gunstig med en organisasjon som har klare visjoner og mål og at dette er godt forankret. Støttende lederskap og læringskultur blant lederteamene preger også de arbeidsmiljøene som opplever psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014).

Personlighetstrekk som det å tørre ta risiko, stille seg sårbar overfor andre, se på feil som mulighet til egen utvikling og godta endringer er trekk som fremmer opplevelse av psykologisk trygghet i møte med andre. Begrepet psykologisk trygghet kan oppfattes som et honnørord det er lett å slutte seg til, men en skal være klar over at det å stille seg sårbar, være ærlig om egne feil og ikke minst stille seg kritisk til andres ferdigheter og vurderinger, kan by på store personlige omkostninger (Seibert et al., 1999), (Frazier et al., 2017).

Det kan også se ut som at personer som skårer høyt på emosjonell stabilitet og er åpen for nye erfaringer, også i høyere grad opplever psykologisk trygghet. Andre personlighetstrekk som virker gunstig er å tåle stress over tid, og å være framtidsrettet og nysgjerrig på nye oppgaver (Judge et al., 2000).

Psykologisk trygghet som gruppefenomen gjør det enklere for team og organisasjoner å drive fram raske endringsprosesser og prestere etter stadige målendringer. En slik grunntrygghet kommer ikke av seg selv, og må drives fram av ledelseskulturen (Bunderson & Boumgarden, 2010).

Frazier med kolleger er både opptatt av den individuelle oppfattelsen av psykologisk trygghet hos den enkelte og på gruppenivå. De har undersøkt hvilken betydning psykologisk trygghet kan ha på oppgaveutførelse og arbeidsengasjement i team. Videre i hvor stor grad psykologisk trygghet er relatert til lederrelasjoner, støttende arbeidsmiljø, grad av autonomi og klare rolleavklaringer. I forlengelsen av dette fant de også at psykologisk trygghet er relatert til vilje

til informasjonsdeling, kreativitet og læringsfokus. Til sist fant de også en sammenheng, om enn litt svakere, mellom psykologisk trygghet opp mot *organizational citizenship behavior* (OCB), ekstrarolleatferd (Frazier et al., 2017).

Edmondsons forskning på psykologisk trygghet har vekket internasjonal interesse, og flere forskningsprosjekter har påvist viktigheten av å fremme psykologisk trygghet i lærende organisasjoner. Det gjenstår imidlertid å finne mer ut av lederatferd som stimulerer til psykologisk trygghet.

2.2 Teamorganisering

Det har blitt mer vanlig å organisere medarbeidere i team, og etterstrebe å løse sammensatte oppgaver i fellesskap framfor å stimulere til individuelle beslutninger. Samtidig finnes det negative sider ved teamorganisering i de tilfellene en ikke greier å ta ut de positive samspillseffektene et team bør bidra til. Skal teamorganisering fungere må det være en balanse mellom kontroll og tillit, og det må være etablert en lærende teamkultur. I motsatt fall kan beslutninger bli fattet på grunnlag av redusert informasjonsgrunnlag og feilvurderinger. En slik kultur kan bli selvforsterkende, og føre til at teammedlemmer ikke lufter sine ideer i frykt for å mene feil eller si noe som ikke blir tatt på alvor. Det er heller ikke gunstig med teamorganisering dersom den etablerte kulturen har utviklet seg med konformitet og meningsfellesskap som målsetning (Karp, 2016).

Moderne team har blitt mer komplekse og digitale og utsatt for kontinuerlige omstillinger. Medarbeidere kan tilhøre flere team etter hvilke arenaer de deltar i. Mange er globale nettverk med stor geografisk avstand, noe som gir både utfordringer og muligheter for best mulig resultat. Det som likevel ser ut til å fungere, uansett organisering, er tydelige mål og en sterk struktur i tillegg til en støttende delings- og arbeidskultur (Haas & Mortensen, 2016).

Pasmore med flere beskriver hvordan kontekstuelle forhold kan gi ulike forutsetninger for etablering av positiv teamkultur, og eksempelvis følgers muligheter for medvirkning og autonomi. En mulig negativ konsekvens av en sterk gjensidig binding, kan være at søken etter konsensus og harmoni kan gå på bekostning av objektiv vurderingsevne. Trivsel og godt relasjonsarbeid må likevel være på et mer profesjonelt nivå enn i private og sosiale sammenhenger, fordi det vil komme situasjoner der en trenger nødvendig avstand for å ta riktige beslutninger (Pasmore et al., 2019).

Teammedlemmene vil i enkelte situasjoner gå for løsninger og stå for verdier de ikke får støtte for. Omkostningene ved å gå mot teamets uttalte virkelighetsoppfattelse kan bli for

høye for teammedlemmene, og en sterk teamkultur i en eller annen retning kan gi konsekvenser for beslutninger over tid. Ved langvarig konsensus kan det bli stilt få kritiske spørsmål, som igjen kan føre til feilvurderinger og uheldige beslutninger. Overdreven optimisme og økt vilje til å la det skure og gå kan også være en konsekvens. Medarbeiderne kan unnlate å uttrykke sine meninger grunnet ønske om aksept eller relasjoner til andre kolleger (Karp, 2016).

2.3 Hvorfor kan det være gunstig å løse oppgaver i team?

Dersom team er effektive og fungerer godt, vil de yte bedre enn enkeltindividenes bidrag hver for seg. Verdiskapningen ligger i at flere ideer kommer opp, og problemløsning er lettere når flere arbeider mot felles mål. I velfungerende team kjenner medarbeiderne på en gjensidig forpliktelse som gjør det lettere å levere på frister og å få til en effektiv arbeidsflyt. Der teamkulturen oppfattes som positiv og trygg, er det en stor fordel å lære av hverandre og sammen drive arbeidet framover. Tilhørigheten til et godt team gir ikke bare gevinst i tjenesteproduksjonen for arbeidsgiveren, men oppleves også som trygt for teammedlemmene. En skal ikke undervurdere betydningen av tilhørighet og støtte i et arbeidsliv som stadig endres, og den gjensidige forpliktelsen strekker seg langt utover arbeidet og involverer mellommenneskelige effekter (Salas, et al., 2015).

Teamorganisering på sitt beste kan gjøre det enklere å utnytte ressursene effektivt gjennom at medarbeiderne arbeider med det de er best på og løser problemer sammen. Dette fungerer best dersom autonomi og støttende ledelse er en del av organisasjonskulturen. Styrken med å løse problemer i team er at den enkelte medarbeideren kjenner på en forpliktelse til å legge ned den ekstra innsatsen som er nødvendig for at hele teamet skal levere (Karp, 2016).

Tilhørighet og trygghet er viktig, men å søke konsensus driver ikke nødvendigvis arbeidet framover. I team der en trener på å være uenige og å løse opp i konflikter er det lettere å få en god effekt av at en er flere arbeider sammen. Faren kan være at teammedlemmene føler de må hevde seg for å bli regnet med, og da er det viktig at lederen arbeider med å etablere en god tilbakemeldingskultur. Å arbeide i team gir fordeler, men er også krevende for det er så mange hensyn å ta, og mange som bør og skal bli hørt. Dersom lederen ikke arbeider godt med å kjenne teammedlemmene kan det lett bli uoversiktlig og lite effektivt, men lederen må samtidig lene seg tilbake og stole på at teamet løser oppgavene best i fellesskap (Heldal et al., 2020).

I de høyprestasjonsteamene vi studerte kan de ikke løse oppdrag som individualister, og hvert enkelt teammedlem må ses på som en del av en større enhet. Robert Mood, mangeårig toppleder i Forsvaret, framhever betydningen av en makkerkultur for at slike team skal fungere. Det innebærer en forpliktelse til å si fra om feil og slurv, ellers svikter du laget du er en del av. Han sier videre at svakheter er teamets store styrker, for det kan en lære av, men bare dersom en bærer lasset sammen. Når dette virker blir en sterkere enn tenkt fordi du vet du har makkeren eller teamet i ryggen (Mood, 2021).

2.4 Hva kjennetegner høyprestasjonsteam?

Det som karakteriserer høyprestasjonsteam, er klare mål og arbeidsoppgaver. Når teamet samles for informasjonsutveksling, er atmosfæren preget av stor motivasjon mot å løse oppdraget. De preges av høy grad av autonomi innen fastlagte rammer, og de øver mye for å bli gode. De arbeider med å gi hverandre emosjonell støtte, for de vet de kommer til å gjøre feil (Losada, 1999).

Gjennom vår undersøkelse kan vi få flere svar på hva høyprestasjonsteam faktisk gjør for å lykkes, og elementer av disse funnene har overføringsverdi på andre team.

Høyprestasjonsteam arbeider med å løse oppgaver som kan få store konsekvenser dersom de feiler, og de får gjerne bare ett forsøk. Vi legger derfor til grunn at disse teamene har arbeidet mye og grundig med risikovurderinger og bygger en solid tilbakemeldingskultur for å bli gode. I tillegg er de helt avhengige av hverandre både for egen og andres sikkerhet.

2.5 Samspillseffekter i team som fører til psykologisk trygghet

I Googles *Aristoteles-Project* viste det seg at de mest effektive teamene hadde medarbeidere som opplever høy grad av psykologisk trygghet. I tillegg fant de fire tilleggsfaktorer med stor betydning for velfungerende og effektive team: gjensidig og positiv tilhørighet med andre teammedlemmer, tydelig rolleavklaringer, mening i arbeidsoppgavene og en følelse av at egen innsats i teamet utgjorde en forskjell (Duhigg, 2016).

Det er også andre internasjonale kommersielle konsern som har funnet ut at det er lite effektivt å arbeide med problemene på egen hånd. Strømmetjenesten Spotify har systematisert et arbeidsverktøy der det blir forventet av medarbeiderne at de åpent legger ut utfordringer de ikke har greid å løse, og eventuelle feil. Hensikten er å samarbeide for raskere å finne løsninger. Ledelsen i Spotify legger derfor opp til en arbeidskultur der du blir vel ansett dersom du etterspør hjelp til å løse et problem. Slik ønsker de å være en lærende kunnskapsorganisasjon (Tingvall, 2017).

Følelsen av psykologisk trygghet kommer fra gjensidig respekt innad i en gruppe hvor en ikke frykter å bli utsatt for negative reaksjoner relatert til egen person, status og integritet i gruppa (Kahn, 1990). Kahn framhever fire faktorer som har betydning for å etablere psykologisk trygghet i team. De fire faktorene er: mellommenneskelige relasjoner, gruppedynamikk, lederatferd og organisasjonskultur.

Bård Fyhn er stipendiat ved NHH som forsker på psykologisk trygghet i organisasjoner, nå sist under koronapandemien. Han peker på hvordan den enkelte kan bli påvirket ut fra hvilke team en deltar i, og hans forskning viser at psykologisk trygghet kan oppleves helt ulikt blant medlemmene innad i teamet. En og samme person kan også kjenne seg trygg i ett team og utrygg i andre, og der en person opplever stor grad av trygghet kan en annen kjenne på utrygghet. Det ligger derfor en stor gevinst i å arbeide godt med teamkulturen (Idébanken, 2021).

I vår studie ønsker vi å finne mer ut av hvordan en kan lede frem mot psykologisk trygghet og da gjennom å studere medarbeidere og team i norsk kontekst. Med dette som utgangspunkt skal vi ikke legge så mye vekt på at det er høyprestasjonsteam i politiet vi undersøker, men det vil prege funnene. Derfor vil det være nødvendig med noe teoretisk rammeverk for politiledelse under norske arbeidsforhold.

2.6 Å lede team i norsk kontekst

Norsk arbeidsliv er utpreget egalitært, og ledere legger vekt på flat struktur, involvering og medbestemmelse. Ansatte forventer å bli sett og hørt. Det er kort avstand mellom leder og medarbeider, og kommunikasjonen er ofte uformell og direkte. Ledere leder gjennom rammer og målstyring, og det forventes gjerne at de viser tillit og har liten grad av detaljfokus. Sterk personlig kontroll og makt ovenfra og ned er ikke en lederstil som fungerer så godt i Norge, og ledere må arbeide mye med relasjoner for å sette ønsket retning. Norske ledere må rett og slett få folk med seg (Vanebo, 2017).

Skandinavisk arbeidsliv generelt har et verdigrunnlag som i større grad baserer seg på samhandling, konsensus, egenutvikling og trivsel. Det betyr ikke at vi utelukkende er kollektivistisk i tankegangen. Vi er også opptatt av egen karriere og status, men tilskriver i større grad nevnte verdier som effektive virkemidler (Sund, 2016).

De teamene som vi har undersøkt er i politiet. Organisasjonsutvikling i denne etaten, og i all offentlig sektor, har gått fra å rekruttere ut fra lang og tro tjeneste til å anerkjenne at ledelse er et eget fag. Det fører til andre rekrutteringsprosesser og andre målsetninger tar utgangspunkt i

konkrete lederegenskaper framfor prinsipper om forfremmelse fordi det er forventet ut fra erfaring (Filstad, et al., 2016)

Offentlig ledelse har blitt mer sammensatt og kompleks. Det betyr at lederne ikke lenger nødvendigvis er så gode i de fagdisiplinene som finnes i organisasjonen de leder, og mest sannsynlig så kan de litt om mye. De må derfor være flinke til å sette sammen folk og hente inn fagkunnskap ved behov, og de er avhengige av å få oppslutning rundt sitt lederskap (Jacobsen, 2019).

22. juli-kommisjonen skrev at det som i hovedsak skilte det som gikk bra fra det som gikk dårlig ved politiets håndtering av terrorangrepene på regjeringskvartalet og Utøya, var knyttet til holdninger, kultur og lederskap (NOU 2012:14).

Forskning i ettertid viser imidlertid at det ikke er grunnlag for å hevde at politiet som organisasjon skiller seg vesentlig negativt ut når det gjelder ledelse. Det finnes godt og dårlig lederskap her som i andre organisasjoner. Det som skiller politiet fra andre organisasjoner, er arbeidets egenart. Mange av politiets oppgaver er så spesielle at de ikke kan utføres av andre. Konteksten for mange av politiets oppgaver kan være preget av risiko og belastende situasjoner, og det kan i mange situasjoner være fatalt å gjøre feil. Fordi en vet at uhell og feil uansett skjer, så arbeides det mye med øvelser og trening på tenkte situasjoner som kan oppstå. I en slik kontekst er ledelse viktig, og det har lenge vært en kultur i politiet at ledere rekrutteres og får legitimitet gjennom operativt arbeid, «fremst blant likemenn». Ledere blir målt på hvordan de håndterer hverdagen og det daglige operative arbeidet, og de er i stor grad oppdragsorienterte. Andre fellestrekk er en sterk korpsånd og lojalitet til både Justisdepartementet og Politidirektoratet, POD. Arbeidets egenart medfører streng praktisering av taushetsbelagt informasjon i tillegg til strenge prosedyrer for sikkerhet både under trening og i gjennomføringen av skarpe oppdrag (Filstad, et al., 2016).

I sum former det en kultur med begrenset åpenhet og situasjoner som krever ad hoc-løsninger. Det kan i sin tur føre til en mindre effektiv tilbakemeldingskultur og en organisasjon som trenger tid på å respondere på omfattende endringer (Filstad, et al., 2016).

I vår undersøkelse så vi på psykologisk trygghet i team, og ledelseslitteratur på området tilskriver lederen stor rolle. Det gjenstår imidlertid å finne mer ut av lederatferd som stimulerer til psykologisk trygghet

2.7 Mestring av lederrollen

Ledelse er ingen ensom øvelse, det skjer i samspill med andre. Som leder må en speile seg gjennom medarbeiderne og være i stand til å justere seg i en kontinuerlig prosess. En må tørre å være ekte, kvitte seg med urealistiske forventninger både til seg selv og til andre og arbeide for å skape vekst gjennom å styrke relasjonene (Alvesson, 2014).

En leder må ha evne til refleksjon over egne handlinger, invitere til dialog og løse vanskelige utfordringer gjennom samarbeid, prøving og feiling. Ledelse handler om å være koblet til virkeligheten og hente inn fagkompetanse ved behov. Ledere må håndtere hendelser med å framstå som ekte, autentisk, og tidspunktet for rett for handling kan være avgjørende. Mange ledere er redde for ikke å vise nok handlekraft, og det kan det være en fordel å vente til en har oversikt over situasjonen gjennom å lytte og være åpen for innspill (Binney et al., 2012).

Ledere må arbeide for å få fram hele potensialet til medarbeideren og sette retning slik at arbeidsoppgavene kjennes meningsfulle (Arnulf, 2012). Under stadig skiftende omgivelser må de vise selvtillit og prioritere strategisk og de må lede gjennom relasjonene for å oppnå følgeskap og oppslutning. Videre bør de legges til rette for en god delingskultur for å styrke fellesskap og samhold, men når situasjonen krever det må også lederen være i stand til å vise handlekraft og gjennomføringsevne, med makt om nødvendig (Yukl, 2013).

Det ligger også til lederrollen å ta ansvar og stilles til ansvar om det er nødvendig. Lederen må derfor å skape tillit og være god med menneskelige relasjoner og det hele er en prosess gjennom *samskapning* (Karp, 2019 s. 24). I dette ligger det en forventning om å samarbeide og utvikle seg under kontinuerlig påvirkning fra omgivelsene og samarbeid med hverandre. Dette er spesielt relevant i en nordisk kontekst, der arbeidslivet har karakter av egalitær organisering.

Ledere bruker mye tid på administrativt arbeid, og det er vanskelig å skille det å lede mennesker fra det å administrere systemer. Relasjonsforvaltning for enkelte ledere handler om å bli godt likt og å være sosialt tilstede for sine medarbeidere, og fjerne barrierer slik at de kan utføre jobben sin. Men for å utøve god ledelse er ikke dette alltid tilstrekkelig. En god leder må virkelig ville godt, være i besittelse av gode egenskaper, og utvise en høy etisk standard. En god leder greier å hjelpe medarbeiderne til å sette grenser for når arbeidet er "godt nok". Det krever mye av lederen og det å stå med dette ansvaret over tid og lederen må derfor også ta vare på seg selv gjennom å ta aktive valg for å ha tilstrekkelig mentalt og fysisk overskudd (Karp, 2016).

Det er en fordel at lederen trener på å sette grenser for seg selv og foreta prioriteringer som fungerer over tid. Mestringsorienterte ledere er ikke så opptatt av å bevise, de trenger få bekræftelser og disse lederne evner å justere kursen underveis. En leder kan ikke lede hva som helst, men kommer langt med vilje til å investere i de menneskene han leder og hente inn fagkompetanse der det trengs (Karp, 2019).

Å ta tilstrekkelig lederskap krever mot, og det handler om å ta ansvar og stå i det over tid. Som leder må en tørre å vise seg sårbar og ha sunne ambisjoner om å bli en bedre leder. Motivasjonen bør ikke være selvhevdelse og egen vekst, men å tørre å identifisere egen utilstrekkelighet for å bli bedre i lederrollen. Gjennom å forstå egne forutsetninger og begrensninger vil en i større grad være i stand til å lede andre (Brown, 2018).

Carol Dweck påpeker at en må lete etter vekstpotensialet hos menneskene i en organisasjon. Alle mennesker, medarbeidere eller ledere har et tankesett som påvirker hvordan de tilnærmer seg verden og nye erfaringer. Noe forenklet kan vi dele inn dette tankesettet i to hovedretninger. Et vekstorientert tankesett representerer en grunnleggende holdning til å anerkjenne at en stadig er på vei mot bedre erkjennelse og kunnskap. Med et slikt tankesett tenker en at endring skjer gjennom egen innsats og utvikling. Motsetningen er et mer fastlåst tankesett, der etablerte sannheter i større grad reproduseres og der nysgjerrighet og feil blir sett på som forstyrrende og i verste fall negative faktorer (Dweck, 2017).

Lederskap handler ikke bare om egen tankegang og tilnærminger til utfordringer, men krever også mer overordnede etiske avgjørelser. Disse krever høy grad av refleksjonsevne og en må arbeide med utgangspunkt i at det er menneskene som skaper organisasjoner, ikke omvendt. Professor Ann Cunliffe har forsket på mange aspekter innen ledelse. Hun finner at ledelse er å forstå kompleksiteten i samfunnet, og ta gode valg som i stor grad er avhengig av hvem lederen er og de etiske utfordringene det innebærer å lede mennesker. Ledelse er derfor å kjenne seg selv, reflektere kontinuerlig rundt egen lederpraksis, være bevisst på hvordan en selv virker inn på omgivelsene, og være bevisst etiske dilemmaer som til enhver tid krever aktiv refleksjon rundt årsak og virkning for å kunne håndteres (Cunliffe, 2014).

Lederen er etisk og moralsk ansvarlig for at arbeidet fungerer til det beste for alle. Alt en leder gjør handler egentlig om politikk. Det handler om posisjoner, makt og strategi, men for å lede godt må refleksjon alltid legge føringer for den etisk handlende lederen. Cunliffe bruker begrep som *reflection* og *reflexivity*, der førstnevnte hensetter til situasjoner som krever øyeblikkets logiske handling ut fra det som åpent ligger i dagen og der utfordringer løses med

logikk. Refleksivitet krever en mer dyptgående refleksjon fra lederens side der han/hun tar tak i det subtile og evner å stille kritiske spørsmål ved både egen praksis og etablerte sannheter (Cunliffe, 2014).

Ledelse er ikke en vitenskap eller en profesjon, men et håndverk utformet over tid kombinert med analytiske verktøy og visjonære mål. Ledelse læres over tid, ved prøving og feiling, og ledere må arbeide for å perfektionere lederskapet fordi det er i kontinuerlig endring. Det er ikke alltid hva ledere gjør som er avgjørende, men hvordan. De må ha evne å handle slik at de får oppslutning, ellers vil de ikke oppnå ønsket resultat. Gode ledere ser sine svakheter og greier å overføre en tillitsbasert kultur til organisasjonen (Mintzberg, 2013).

Gode ledere er ikke nødvendigvis de som har gått på dyre lederutdanninger drevet fram av en selvforsterkende ledelsesindustri. Ledelse handler om å lede mennesker, med de feil og mangler det innebærer. Tradisjonell ledelse i forståelsen av styring og kontroll er i ferd med å bli overflødig til fordel for mer delegert myndighet til autonome og kvalifiserte medarbeidere. I boka *The End of Leadership* tar Harvard-professoren Barbara Kellermann et oppgjør med ledelsesindustrien. Hun mener tradisjonell ledelse er i ferd med å bli overflødig. Ikke mennesker som tar lederskap gjennom ansvar, men tradisjonen med godt betalte ledere i en profesjon organisert i asymmetriske relasjoner. Hun har også et spark til ledelsesindustrien som tjener gode penger på å selge inn lederutviklingsprogrammer som er lite forankret i praktisk lederskap. Ledelse er fortsatt viktig, men lederen som person er ikke viktigere enn medarbeideren (Kellerman, 2012).

Mats Alvesson med Blom & Svenningsson utfordrer det tradisjonelle synet på ledelse, der lederen har oversikten og makten til å lede vertikalt ovenfra og ned. De legger mer vekt på den kraften som ligger i selvstendige arbeidsgrupper eller team, nettverkssynergier som de ansatte besitter, og sterk grad av autonomi for at ansatte skal drive arbeidet framover. I en slik kontekst må lederen arbeide mer i organisasjonsmatrisen, være lydhør og støttende. Altså mer makt ut i organisasjonen, men ikke uten at rammefaktorene er satt og med klare linjer slik at det ikke er tvil om hvor makten og ansvaret sitter ved veiskiller og konflikter (Alvesson et al., 2017).

Det er ikke relevant å snakke om store ulikheter i utøvelsen av ledelse i offentlig og privat sektor, men lederrollen ser ut til å være noe annerledes i store offentlige organisasjoner. Ledere i offentlige organisasjoner har en viktigere rolle som ressursfordeler, og arbeider derfor i større grad innenfor rammene av politiske vedtak (Jacobsen, 2019).

Ledelse er ikke et eget mål innen FNs 17 bærekraftsmål for å få slutt på fattigdom, utjevne ulikheter og løse klimakrisen, men Worlds Economic Forum hevder likevel at det å lede mennesker er stadig viktigere i moderne arbeidsliv gjennom digitalisering og et mer komplekst samfunn. Noen må ta ansvaret og mange griper fatt og vil bli ledet gjennom vanskelige prosesser. Det er allikevel ikke nødvendigvis lederen som er viktig for medarbeideren, men ledelsesutførelsen (Karp, 2019).

Vi har sett på forskning som viser at psykologisk trygghet i team gir en positiv teamkultur og effektive team, men hva gjør ledere for å skape nødvendig psykologisk trygghet? Gjennom å studere team som lykkes ønsker vi blant annet å se hva lederne gjør for å skape en positiv teamkultur og trygghet for den enkelte. Å få tak i hva lederen gjør i praksis er derfor viktig for oss i denne undersøkelsen.

2.8 Lederatferd som fremmer psykologisk trygghet

I boken *Teaming to innovate* har Amy Edmondson noen indikatorer på lederatferd som fremmer psykologisk trygghet. Hennes råd for å skape psykologisk trygghet er at lederen må oppleves som åpen og tilgjengelig. Lederen må vise i praksis at andres meninger og innspill betyr noe. Led gjennom relasjoner, vær forutsigbar! Vær åpen på egne og gruppens begrensninger, bruk kunnskapsbegrensninger og feil som læring! Lederen bør vise i praksis at teamet er risikofri sone. Samtidig er det viktig å sette mål og klare grenser. Lederen har alltid ansvaret og må korrigere kursen når medarbeidere trækker over. Lederen må ta ansvar også for de vanskelige samtale, men reaksjoner må gjøres rettferdig og konsekvent (Edmondson, 2013)

Amy Edmondsons forskning, og Googles *Aristoteles-Project*, er også blitt lagt merke til i Norge. Lars-Christian Elvenes har publisert en artikkel for HR-Norge der han påpeker at team- og mellomlederne utgjør nøklene for å skape psykologisk trygghet. Han mener det er verdt å sette søkelys på å få ideene på bordet, prøve ut, lære av feil og at lederen bør lytte mer og være mindre på tiltakssiden. Lederen må bli en bedre samtalepartner samtidig som at kommunikasjonsferdigheter må utvikles slik at mottakeren kjenner at det er reell meningsutveksling (Elvenes, 2019).

Det finnes mye forskning på at psykologisk trygghet er viktig, og forskningsbidragene går nå mer i retning av å finne ut hva ledere gjør for å lykkes. McKinsey & Company fant tre faktorer som peker seg ut. Den første handler om bestemt lederatferd som støtte og medvirkning. De fant at ledere som systematisk arbeidet med å gi teammedlemmene reell

støtte og lederatferd bidro til å etablere et positivt arbeidsmiljø og en effektiv teamkultur. Den andre faktoren går på en bevisst strategi for utvikling av organisasjonen. For at det skal skje på best mulig måte må lederskapet være godt etablert, og medarbeiderne må oppleve at de er en del av en positiv teamkultur som fostrer psykologisk trygghet. Først da kan lederen utfordre teamet og lede endringsprosesser mot mer komplekse mål. Dersom denne tryggheten ikke er ordentlig etablert i teamet, kan slik utfordrende lederatferd virke mot sin hensikt, og undersøkelsen viser at autoritær lederstil ikke har signifikant effekt. Den siste viktige faktoren som undersøkelsen viser, er at ledelse er en kontinuerlig forbedringsprosess som må ha god forankring i organisasjonen helt opp på toppnivå. Toppledere må ha både en kontekstuell og kulturell forståelse for å kunne lede mot en utvikling der rammevilkårene endres i så stor takt at en ikke har råd til at gode ideer går tapt (McKinsey & Company, 2021).

Gjennom sitt doktorgradsarbeid har Bård Fyhn funnet tre konkrete råd som kan hjelpe leder til å etablere psykologisk trygghet i et team. Det første handler det om å sette av nok tid, siden det handler om enkeltmenneskets egen opplevelse av tilstrekkelig trygghet. Arbeidet er en kontinuerlig prosess da enkelthendelser på jobb og privat kan rukke ved den psykologiske tryggheten den enkelte opplever. For det andre må det arbeides konkret med struktur og justeringer underveis. Når teamet opplever brudd på tryggheten bør en ta et skritt tilbake, og analysere utfordringene for så å justere seg inn igjen. For det tredje må lederen ta ansvar gjennom å tørre å vise sine svake sider. Dette handler om mot til å tørre å be om tilbakemelding, spesielt på det som kan forbedres. Det kan være skummelt, men nødvendig. På den måten blir det også lettere for teammedlemmene å åpne opp (Kvadsheim, 2020).

Ledelseslitteraturen er innrettet mot lederen og omhandler i liten grad medarbeideren. Mye av forskningen handler om hva ledere må gjøre for å lede godt, og betydningen av å skape oppslutning og følgeskap. For å kunne si noe om hva som fremmer eller hemmer lederens muligheter for å etablere psykologisk trygghet i et team, må vi også kunne si noe om medarbeideren.

2.9 Medarbeideren som ressurs

Samfunnet er i endring, og verdier som livslang lojalitet og langvarige relasjoner går i retning mot mer nyttemaksimering for alle parter, også i arbeidslivet. Arbeidsgivere må kontinuerlig arbeide for å tiltrekke seg medarbeidere med riktig kompetanse, og utviklingen går mot et mer aktivt deltakende arbeidsliv for medarbeiderne der de har en tydeligere stemme enn tidligere. Medarbeidere som ikke opplever trivsel og utvikling vil i større grad enn tidligere søke seg til

andre arbeidsgivere, og derfor snakker vi i dag mer om medarbeidere enn arbeidstakere i en organisasjon (Tengblad, 2010). Det som igjen skiller medarbeidere fra følgere handler om graden av frivillighet og mening med arbeidet (Arnulf, 2012).

Mens medarbeiderskap er en naturlig følge av ansettelse, er følgeskap frivillig. Jo mer oppdragsorientert og spesifikk arbeidsoppgavene er, jo lettere er det for medarbeiderne å ha tro på og følge de strategier og handlingsrom som ledere legger opp til. Uklare mål, langvarige prosesser uten evaluering og tilbakemeldinger gir mindre motivasjon for følgeskapet. Lederen må derfor huske på at lojalitet og fornøyde medarbeidere ikke er en statisk tilstand da de fleste er fullt ut i stand til å gjøre seg opp egne meninger, drive arbeidet sitt framover og ta selvstendige valg. Derfor er ledere og følgere i et evigvarende symbiotisk forhold (Alvesson et al., 2017).

Mennesket som art er sosiale vesener og trekker i flokk. I flokken inntar vi ulike posisjoner, men vi ønsker i utgangspunktet ikke å skille oss ut. Nietzsche hevder, noe kontroversielt, at den som er villig til å bryte ut av flokken, ta kontroll over situasjonen om nødvendig med makt, tar ledelse. Ledere bør derfor være bevisst sitt forhold til makt overfor følgerne (Nietzsche, 2011).

Webers definisjon av makt er velkjent, at makt er den evne et individ har til å få en annen person til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort (Weber, 1982). Noe omsatt betyr det at en medarbeider som virkelig ønsker å handle i tråd med lederens intensjoner, er så positiv til dette at han eller hun ikke vurderer å gå i motsatt retning.

Den tidligere amerikanske presidenten Eisenhower skal ha sagt at for å lede må noen følge. Vi får betalt for å utføre et sett arbeidsoppgaver, men følgeskap er noe utover dette. Vi følger dem som hjelper til med å sette retning i hverdagen, og vi har større tilbøyelighet for å følge når verden rundt virker overveldende, kompleks eller i ytterste konsekvens truende.

Medarbeidere søker mening i arbeidsoppgavene, og er ofte med på å sette rammebetingelser for hva slags lederskap de bevisst eller ubevisst aksepterer. Slik kan følgeskap ses på som samskaping med medarbeidere og ledere på alle nivåer. Medarbeiderne kan derfor bidra til å gjøre sine ledere bedre eller dårligere ut fra hvordan lederskapet blir mottatt. Ledere må derfor arbeide mye for å få medarbeiderne med seg. Lederskapet er sjelden statisk da det i tillegg gjerne roteres på hvem som tar lederskap, formelt og uformelt, for ulike prosjekter og prosesser. Det å ville gjøre godt som leder og samtidig få til en kultur for prøving og feiling vil alltid være en forutsetning for å få frivillige følgere (Karp, 2019).

Da Google gjennomførte sitt Aristoteles prosjekt så de også på hva som var viktig for medarbeiderne over tid. De fant ut at de som arbeidet med en gjensidig avhengighet for å løse arbeidsoppgavene, samtidig skåret høyere på tilfredshet og tilknytning til arbeidsplassen. De fant at de teamene som opplevde psykologisk trygghet var de som leverte best. Bakgrunn, erfaring og faktorer på individnivå var ikke så viktig som en skulle anta, men sosiale og kulturelle interaksjoner dem imellom var desto viktigere (Duhigg, 2016).

En annen forklaring til at ledere oppnår følgere, er måten medarbeiderne responderer på autoriteter uavhengig av formell eller uformelt lederskap. Mens det å bli oppfattet som autoritær er negativt ladet, er det å bli oppfattet som en autoritet regnet som noe positivt og som potensielt åpner for tilhengere og dermed frivillige følgere (Yukl, 2013).

2.10 Autonomi

Arbeidslivet er avhengige av engasjerte og motiverte medarbeidere som selv er i stand til å se hva som trengs etter hvert som behovene kommer. Vi trenger ikke flere mellomledere som skal ha full oversikt over arbeidsstrømmen, men ledere som stimulerer til selvledelse blant de ansatte og som når det er nødvendig heller tilrettelegger enn kontrollerer. Det er likevel slik at autonomi ikke er svaret på alle utfordringer for moderne arbeidsliv, og det er noen premisser som må ligge til grunn i arbeidskulturen. Autonomi må passe inn i organisasjonens struktur og kultur, og en må ha de rette medarbeiderne. Det må være klare forventnings- og rolleavklaringer og tydeliggjøring av mandater, delegert makt og myndighet. Det må også finnes klare prosedyrer og prosesser på teamnivå for å håndtere beslutninger, informasjonsdeling, uenigheter og konflikter. En videreføring av det er at ledere må tørre å ha mindre styring og kontroll, og viser mer tillit. I tillegg må lederen tørre stille seg sårbare og delegerer mer makt til medarbeiderne (Karp, 2019).

Autoritære ledere som bestemte nøyaktig hva medarbeiderne skulle utføre, hører fortiden til. Utgangspunktet for selvledelse er et positivt menneskesyn, troen på at de som er nærmest arbeidsoppgavene er de beste til å se løsningene. Det baserer seg på teorier om positiv betingning og motivasjon, og at de fleste har yrkesstolthet og liker å få ansvar. Selvledelse som lederstrategi skiller seg fra andre ledelsesformer ved at det er mer fokus på selvkontroll, myndiggjøring og ansvarliggjøring av medarbeidere. Autonomi hos den enkelte står seg ikke over tid uten oppfølging, støtte og involvering fra lederen (Glasø & Thompson, 2013).

I McKinseys undersøkelse framheves viktigheten av å etablere en positiv teamkultur der lederne først og fremst må bli oppfattet som lyttende og støttende. De fant at en autoritær

lederstil uten medbestemmelse og autonomi kunne føre til mindre trivsel, liten grad av psykologisk trygghet og mindre effektive team (McKinsey & Company, 2021).

I en survey publisert i februar 2021 i *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, har forskerne Fürstenberg, Alfes & Kearney gjort forskningsfunn på at selvledelse blant medarbeidere er en god ledelsesstrategi. Undersøkelsen viser at engasjerte medarbeidere leverer etter forventningene og at lederne må vise tillit innenfor rammer der medarbeiderne selv må få myndighet til å tenke og handle. Autonomi er ikke nødvendigvis en individuell tilstand, men oppstår også i velfungerende team. Innenfor disse teamene kan det være en sterk uformell kontroll, og standarder for oppgaveløsning som ikke er initiert av lederen (Fürstenberg et al., 2021).

2.11 Ekstrarolleatferd

Arbeidslivet ønsker medarbeidere som tar ansvar og bidrar positivt inn i arbeidsmiljøet. I et stadig mer komplekst arbeidsliv, er det ikke mulig å utforme stillingsinstrukser som favner alle oppgaver. Ansatte forventes i utstrakt grad selv å vurdere hva som forventes av dem. Begrepet ekstrarolleatferd beskriver tilfeller der den ansatte gjør en ekstra innsats som fremmer organisasjonens interesser, men som ikke alltid er positivt for personen som stiller opp. Det kan for eksempel gå utover den ansattes egen fritid og familieforpliktelser. Du gjør noe ekstraordinært, utenfor forventningene. Internasjonal forskning på ekstrarolleatferd viser at det er to atferdsmønstre som går igjen, hjelpsomhet og føyelighet i form for medgjørighet overfor løpende forventninger og krav. Andre positive trekk er grad av høflighet, positiv omtale av kolleger, vilje til å la tvilen komme tredjepart til gode, lite detaljfokus i konfliktsituasjoner, og stor løsningsvilje (Organ, 1988).

Ekstrarolleatferd er også en samspillseffekt mellom leder og medarbeider og blir viktigere når konteksten de opererer i preges av uforutsigbarhet og gjensidig avhengighet. I slike situasjoner må både lederen og medarbeideren gjensidig vise ekstrarolleatferd for å kunne løse oppdragene, og motivasjonen bør være styrt av indre faktorer som hjelpsomhet og investering i et godt arbeidsmiljø, i motsetning til ytre faktorer som kan være lønn og andre fordeler (Griffin et al., 2017).

Ekstrarolleatferd er tradisjonelt blitt beskrevet på individnivå, men senere forskning viser at en også finner teamkulturer der det gir mening å benytte begrepet til å beskrive ekstra innsats av hele teamet utover det en kan forvente. Begrepet er spesielt forbundet med ledelsesretninger innen transformasjonsledelse, og en finner at ledere som oppfattes som

støttende og inspirerende for sine medarbeidere i større grad kan oppnå ekstrarolleatferd blant sine ansatte (Nahum-Shani & Somech, 2011).

2.12 Forankring i organisasjonen

Begrepet kan forstås med at handlinger og endringsprosesser gjennomfører hele organisasjonen for alle nivåer. I engelsk ledelseslitteratur er ordet *commitment* det som ligger nærmest den norske forståelsen. Direkte oversatt betyr det forpliktelse, men i denne konteksten kan det også betyr eierskap til beslutninger, vilje til måloppnåelse i alle organisasjonsledd. Å få gjennomført endringer på veien mot ønsket handling og måloppnåelse krever en sterk forankring i organisasjonen. Nøkkelen er at handlinger og endringer må kjennes nødvendig for å oppnå ønsket resultat. Er ikke denne følelsen av nødvendighet etablert, må ledelsen arbeide aktivt med å kommunisere dette gjennom medvirkning og strategier for å fjerne barrierer for ønsket handling (Kotter, 1995).

I en meta-undersøkelsen om betydningen av psykologisk trygghet fant Frazier med kolleger en korrelasjon mellom psykologisk trygghet opp mot engasjement, arbeidsprestasjoner, medarbeidertilfredshet og forankring i organisasjonen, mens de fant en moderat effekt på ekstrarolleatferd (Frazier et al., 2017).

Resultatene fra McKinsey & Company peker i samme retning. De organisasjonene som arbeider aktivt med lederutvikling helt opp på toppnivå lykkes i større grad med en positiv teamkultur. Lederutvikling i denne sammenhengen er at også lederne få mulighet til å teste ut, gjøre feil og søke råd og støtte på gruppenivå og helt opp til toppledelsen (McKinsey & Company, 2021).

Forankring av arbeidsprosesser og beslutninger er viktig for hele organisasjonen, og medarbeidernes engasjement og motivasjon er avgjørende for endringsprosesser og måloppnåelse. I fellesskap har ledere og medarbeidere dybdekunnskap på sine fagfelt og den nødvendige erfaringen på hva som er formålstjenlig. Organisasjoner er blitt så komplekse at de fleste lederes fremste egenskaper har blitt å lede og at eventuell ekspertise innen fagkunnskap er overtatt av medarbeiderne i organisasjonen. For at lederen skal kunne lykkes med arbeidsoppgavene må en først arbeide gjennom involvering av de ansatte for å skape et positivt engasjement (Stensaker & Haueng, 2016).

Dette er i tråd med oppfatningene til Rydland om at ledere må skape en mening av endringen. Lederens eierskap til endringsprosessen påvirker måten det formidles på ut til medarbeiderne og hvilken språklig betoning som formidles (Rydland, 2015).

Gary Yukl sier at forankring er å gi uttrykk for en positiv forpliktende innstilling til gjeldende praksis og endringer på ledernivå. Toppledelsen skal også legge forholdene til rette for å skape en samlende forståelse for handlinger som skal prege organisasjonen. Ledere kan ofte få korte frister og en følelse av at endringer blir besluttet over hodet på dem. I slike prosesser er det likevel lederens oppgave å arbeide med egne holdninger og gjennomføre prosessene gjennom å stå for organisasjonens politikk. Å skyld på toppledelsen er en dårlig forankringsstrategi. Derimot sier Yukl at toppleren ikke bør bruke autoritær makt og diktere prosessen. De skal bistå sin ledergruppe slik at de mestrer å trygge og omstille sine medarbeidere (Yukl, 2013).

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal besvares. Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen lages en plan for hvilke data som vil kunne belyse temaet, hvilke metoder som skal brukes til datainnhenting og hvilke analysemetoder som skal brukes.

Vi har valgt en induktiv tilnærming til studien. En induktiv studie vil si at vi går fra konkrete til generelle, og at vi med utgangspunkt i empirien prøver å lage teori. Vi har brukt kvalitativ metode som grunnpilar i studien. Hensikten med bruk av kvalitativ metode kan være å oppnå dybdekunnskap om spesifikke kontekster (Grønmo, 2020).

Studiens datainnhenting besto av tre deler. Den første var et spørreskjema, et kvantitativt verktøy. Spørreskjemaene var ikke tiltenkt en statistisk utregning, men en enkel innsamling av bakenforliggende data. Spørreskjemaene inneholdt for å kartlegge psykologisk trygghet, samt spørsmål for å innhente objektive data om informantene, som alder, kjønn, erfaring og lignende.

Vi gjennomførte så to typer semistrukturerte intervjuer. Et kvalitativt forskningsintervju har som formål å få en forståelse av intervjuobjektet sitt hverdagsliv fra dens eget perspektiv, hvor målet ikke er kvantifisering, men nyanserte beskrivelser gjennom ord (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi gjennomførte fokusgruppeintervju med tre team, før vi hadde dybdeintervju med teamenes teamledere. Dette ble gjort både gjennom fysiske møter og ved elektronisk videomøte. Bakgrunnen for at enkelte intervjuer/fokusgrupper ble gjennomført som elektronisk videomøte var smittesituasjonen, og viktigheten av å ikke utsette avdelingen for mulig smitte.

Spørreundersøkelsen og intervjuene har hatt to ulike formål. Med spørreundersøkelsen har vi ønsket å kartlegge informantenes opplevelse av psykologisk trygghet i teamet. Dataene fra spørreundersøkelsen indikerte at teamene hadde en høy grad av psykologisk trygghet, og vi har brukt intervjuene for å utforske nærmere hva de konkret gjør for å lykkes.

Vi gjorde innledningsvis en vurdering om bruk av observasjonsstudier for å gjøre ytterligere datainnhenting, men det var ikke gjennomførbart grunnet Covid-19 situasjonen, og avdelingens behov for å unngå smitte.

3.1.1 Bias

To av studentene bak denne studien er politiutdannet, og har jobbet mange år i etaten. En av oss er tett knyttet til miljøet vi har forsket på, og jobber ved en samarbeidende enhet. Den andre jobber innenfor en annen retning i politiet, har ingen knytning til dette operative miljøet, og jobber heller ikke i Oslo politidistrikt.

Vi har således forsket på en kultur flere av oss er en del av og deler verdigrunnlag med. Strykene er at vi kjenner kulturen, samfunnsoppdraget og organiseringen godt. Ulempen er at vi selv er del av kulturen, vi vil være forutinntatte og det kan være utfordrende å ta god nok distanse i forhold til forskningsresultatene våre. Vår tredje student har ingen knytning til politietaten, og har geografisk tilhørighet et annet sted i landet.

Med utgangspunkt i dette kan vi omtale to av oss tre studenter som innsidere. Den uten tilknytning kan omtales som en utsider. For å minske risiko for bias, har utsidere gjennom hele prosessen stilt kritiske spørsmål til innsiderens fortolkninger og påstander. Dette har medført økt grad av refleksjon hos alle, samt hatt en motvirkende effekt mot egen forutinntatthet.

3.1.2 Reliabilitet og validitet

En studie skal ha høy validitet og reliabilitet, og med det menes at funnene skal være gyldige og etterprøvbare. Validitet betyr at studien svarer på problemstillingen og skal sikre at studien faktisk måler det den hevder å måle. Reliabilitet handler om påliteligheten av målingene, om vi har brukt selve måleinstrumentet riktig.

Validitet deles i indre og ekstern validitet. Indre validitet går på om funnene er troverdige, og om metoden som er brukt er egnet til å svare på problemstillingen. Høy grad av validitet betyr gyldige slutninger og at en har tatt høyde for om mulige bias har påvirket resultatene. Det skal være god sammenheng mellom problemstillingen og konklusjonene våre (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ekstern validitet knyttes til i hvor stor grad de resultatene vi har funnet i studien kan generaliseres til å gjelde i andre utvalg og situasjoner. Dersom en hevder å ha funn som skal gjelde utover eget studieobjekt, så skal det være mulig for andre forskere å etterprøve funnene slik at en generalisering dermed er gjeldene for en populasjon og ikke bare et utvalg.

Forskning med høy validitet vil derfor være transparent (Gilje & Grimen, 2001).

Validiteten vil også påvirkes av forfatterens kredibilitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi har forsøkt å øke kredibiliteten vår gjennom særlig være oppmerksom på innsider/utsider problematikken. Videre har vi stilt kritiske spørsmål til alle våre funn, særlig utsideren vår har hatt fokus på dette. En kritikk mot intervjuer som metode er at informantenes utsagn kan være usanne, og at funnene dermed ikke er valide (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi har gjennom Grounded Theory-metoden jobbet ut kategorier, men samtidig også brukt fortolkninger som en integrert del av teoriutviklingen. Gjennom å jobbe på en slik måte gir man oppgaven større grad av validitet (Kvale & Brinkmann, 2015). Funnene våre skal være etterprøvbare gjennom at alt er dokumentert underveis i prosessen.

Reliabilitet handler om pålitelighet til selve datainnsamlingen. Målet er å få samme resultat ved gjentatte målinger under de samme betingelsene (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved en kvalitativ studie som vi har gjennomført, er det vanskelig å avgjøre om resultatene ville vært sammenfallende dersom andre forskere hadde gjennomført studien med sine bias eller om vi hadde foretatt samme studien på et annet tidspunkt. Uansett så innebærer alle målinger muligheten for feil og reliabiliteten i denne studien er derfor knyttet til kvaliteten av transkripsjonene av intervjuene Vi har skrevet en såkalt dialogutskrift, hvor vi har skrevet ned alt som er sagt. Dette mener vi gir et godt utgangspunkt for arbeidet videre med de innsamlede data, og øker reliabiliteten i oppgaven.

Gjennom å gjengi intervjuerens spørsmål i utskriften av intervjuene, vil det være mulig å gjennomføre nye intervjuer med samme spørsmålsstilling senere. Forskjellige måter å gjengi intervjuene på gir forskjellige skriftlige konstruksjoner. Stilen man velger vil påvirke hvordan gjengivelsen fremstår. Vårt valg av dialogutskrift mener vi imøtekommer behovet, og er egnet til å vise hva informantene sa og mente på en god måte. Det er ønskelig med en høy grad av reliabilitet i intervjufunnene for å begrense vilkårlig subjektivitet (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.1.3 Kritisk rasjonalisme

Vi har tilnærmet oss oppgaven med kritisk rasjonalisme. Kritisk rasjonalisme knyttes til filosofen Carl Potter og hans utgangspunkt om at det ikke finnes vitenskapelige sannheter. Funn må derfor være gjenstand for kritisk tilnærming, og erkjenne at sannheter i dag ikke trenger å stå seg i morgen. Potter mener at vi ikke kan generalisere, og dette er av forskningens fallgruver. Vi kan aldri konkludere med at noe er absolutt uansett hvor mye forskning som peker i en retning. Vi må erkjenne at vi aldri ser alt (Gilje & Grimen, 2001).

Vi har derfor i studien hatt en ydmyk tilnærming, og vært bevisst å ikke konkludere absolutte tolkninger og sannheter.

3.1.4 Generaliserbarhet

Generaliserbarheten, eller overførbarheten, av funnene i denne oppgaven kan diskuteres. Oppgaver som bruker intervju som datainnsamling møter innvendinger med at det er for få informanter til at funnene kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2015). I våre funn bekrefter de forskjellige informantene hverandre, og det kan indikere at funnene er generaliserbare for team på denne avdelingen. Vi har studert høyprestasjonsteam, hvor alle deltagere er høyt motiverte. Dette kan tale mot en stor generaliserbarhet til team som ikke er slik sammensatt. Det kan også hevdes at mennesker stort sett har de samme behov, og at det dermed kan ha en betydelig overføringsverdi til andre typer team.

3.2 Metodevalg

Gjennom systematisk arbeid i utarbeidelsen av intervjuguidene kartla vi hvilke områder vi ønsket å belyse i intervjuene. Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte fokusgruppeintervjuer med hvert av teamene.

Vår vurdering var at fokusgruppeintervju med teammedlemmene ville være en god metode for innsamling av data, da metoden kan gi et innblikk i gruppedynamikken i det enkelte team. Under fokusgruppeintervjuer har vi mulighet for å observere samspillet mellom de forskjellige deltakerne, og få et bredere bilde av hvordan teamene samhandler og kommuniserer. Vi ville også få oversikt over hvilke faktorer ved teamlederens ledelsesutøvelse som var fremtredende for dem (Lerdal & Karlsson, 2008). Fokusgruppeintervju er godt egnet til å besvare spørsmål av typen hva og hvorfor (Harriet & Ragnvald, 1996). Sett opp mot oppgavens problemstilling fremstår fokusgruppeintervju som en godt egnet metode.

Teamlederne var ikke til stede under fokusgruppeintervjuene. Dette var et bevisst valg, da politiet er en hierarkisk organisasjon der teamledere har en formell lederrolle. Vi ønsket at medlemmene skulle stå mest mulig fritt til å uttale seg. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med hver av teamlederne. Dette gjorde vi for å gi dem tilstrekkelig tid og rom til å sette ord på sine tanker om praktisk lederskap. Vi ville også ha muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis og enkeltvis til teamlederne.

En utfordring med å organisere arbeide på denne måten er at det kan fremstå som om innholdet kan mangle konkrete tall og svar. Vi ser i denne oppgaven på sammenhenger i

hvordan mennesker samhandler, og hvilke faktorer som påvirker i dette samspillet. Dersom vi hadde valgt en mer strukturert tilnærming kunne vi i for stor grad ledet informantene i retning av vårt bias. Med denne måten å jobbe på har vi forsøkt å ikke havne i våre egne bekreftelsesfeller, men heller søke å være åpne og mottagelige.

Vi har sett på et fagmiljø hvor det ikke tidligere er gjennomført tilsvarende undersøkelser. Det finnes sammenlignbare studier gjort av enheter med enda høyere grad av spesialisering. Dermed har det vært viktig for oss og å gjøre gode intervjuer med utgangspunkt i et forskningsperspektiv, slik at funnene egner seg for eventuelt videre forskning.

For å ytterligere forsterke dette har vi etter å ha gjennomført informasjonsinnhenting og analysert denne, gått igjennom funnene med særlig kritisk blikk. Dette har vi gjort ved at den av oss som ikke deltok i intervjuene, og ikke har tilknytning til politiet for øvrig, har utfordret funnene fortløpende. Vi har dermed hatt et bevisst forhold til innsider-/utsider-problematikken, og har søkt å bruke posisjonen for å oppnå best mulig resultat. Dette mener vi og har motvirket at våre personlige bias i stor grad har påvirket forskningen.

3.3 NSD godkjenning

Vi har valgt å legge ved alle søknader og godkjenninger fra Norsk senter for forskningsdata i eget vedlegg. Vi har unngått innsamling av data på personnivå, og ikke oppbevart data som kan utgjøre en risiko for ivaretagelsen av personvernet. I transkriberingen av både fokusgruppeintervju og intervju med teamlederne er det lagt vekt på å ikke referere på en måte som knytter utsagn til personer.

3.4 Utvalget

I utvalget av informanter har det å velge et bredt, men ikke for stort, utvalg vært viktig for oss. Utvalget bør være av en slik karakter at man fanger opp forskjellige typer informanter (Harriet & Ragnvald, 1996). Gjennom å inkludere informanter fra tre forskjellige team er vår oppfatning at dette ivaretas på en god måte.

Gruppene har vært av mindre størrelse, med tre til fem deltagere. Dette har vært et godt antall deltagere i gruppen, og vi har fått et miljø hvor alle ønsket å delta aktivt i fokusgruppeintervjuene. I slike mindre grupper er det sannsynlig at man får mer interessant data, da informantene får større rom til å delta. Man kan få bedre tid til å utforske de forskjellige temaene. Gruppene var i stor grad homogene med tanke på bakgrunn og erfaring.

Det deltok til sammen 13 personer i undersøkelsen, fordelt som i tabellene under:

KJØNN	ANTALL	PROSENTANDEL
MANN	11	84,6%
KVINNE	2	15,4%

ÅRSKULL POLITIHØGSKOLEN	ANTALL	PROSENTANDEL
2002 -2009	5	38,5%
2011- 2014	8	61,5%

ALDERSGRUPPE	ANTALL	PROSENTANDEL
30-37 ÅR	9	69,2%
38-46 ÅR	4	30,8%

UEH UTDANNING GJENNOMFØRT	ANTALL	PROSENTANDEL
2011 -2015	5	41,7%
2015 -2018	7	58,3%

Kun 12 respondenter svarte på når de gjennomført UEH utdanning

Tabell 2: Sammensetning av UEH-team i undersøkelsen.

Prosessen med å velge ut informanter til undersøkelsen var basert på frivillighet. Det ble sendt ut e-post til alle teamledere med beskrivelse av prosjektet, og noe bakgrunnsdata om psykologisk trygghet.

Vi antok at de teamlederne som meldte seg frivillig til prosjektet og som stilte med sine team, hadde en oppfatning av at psykologisk trygghet var etablert. Dette stemmer overens med informantenes egne uttalelser i etterkant. Det kan bety at det ikke nødvendigvis var like høy grad av psykologisk trygghet i andre team på samme avdeling.

3.5 Tolkning av datamaterialet

I oppgaven har vi valg kvalitativ refleksiv metode i analysen av dataene. Essensen i refleksiv metode er å bevege seg frem og tilbake mellom analysenivåer og stadig bytte vinkling i analysen. I refleksiv metode tar vi med vår subjektivitet inn i analysen, og erkjenner at faktorer som kultur, erfaringer og etnisitet vil påvirke vår tolkning. Vårt ståsted og våre verdier tas derfor inn i tolkningen, og vi analyserer på ulike nivåer for å være bevisst forutinntatthet og for å åpne analysene for ulike tolkninger (Alvesson & Sköldberg, 2018). Kvalitativ refleksiv metode brukes derfor mye innen ledelsesforskning fordi vurderinger og konklusjoner alltid vil være preget av forskerens subjektivitet.

Et grunnleggende trekk ved denne metoden er at datainnsamling og analyse skjer som parallelle prosesser. Vi begynte analysen allerede etter første intervjuet. Vi har beveget oss frem og tilbake mellom analyse og datainnsamling underveis i prosessen.

Underveis systematiserte vi dataene i ulike kategorier, og kategoriene har flere ganger blitt endret etter hvert som dataene har blitt tolket og analysert på ulike nivåer. Vi har hatt som mål at kategoriene kan utvikle teori, og at variasjonen i analysen er så bred som mulig (Alvesson & Sköldberg, 2018). Dette arbeidet har ledet frem til de kategoriene vi har brukt, og vi har kodet dataene inn i kategoriene.

For å få perspektiver på analysen anbefaler Alvesson og Sköldberg (2018) å tolke kategoriene på fire nivåer: datanivå, fortolkning, kontekst og dekonstruksjon.

3.5.1 Datanivå

Alvesson og Sköldberg (2018) anbefaler å jobbe etter Grounded Theory- prinsipper på dette nivået (Glaser & Strauss, 2009). Det betyr at vi har jobbet parallelt med datainnsamling og analyse. Ved å fortløpende sammenligne ny data med tidligere innhentet data, leter vi etter sammenhenger og mulige nye tolkninger (Glaser & Strauss, 2009).

På datanivå vurderer vi kategoriens relevans. Kategorien ses opp mot problemstillingen og vurderes videre opp mot kriterier for kategorier (Glaser & Strauss, 2009 s. 141-146):

- Kategorien må være sentral, og ha kobling til å så mange andre kategorier som mulig.
- Den må dukke opp ofte i dataene.
- Kategorien må ha kjente implikasjoner fra kjent teori.
- Den må kunne åpne for mye variasjon i analysen.
- Den må kunne brukes til å utvikle ny teori.

3.5.2 Fortolkning

I analyse av kvalitativ data handler det om å forstå for å kunne forklare. Vi fortolker alltid når vi gjør noe, og det vil også være sentralt i en kvalitativ datainnhenting hvor vi setter informantens utsagn i kontekst og kategori (Ebdrup, 2012). Tilnærmingen kalles hermeneutisk, og i analysen vil vi prøver å gripe mening i dataene (Gilje & Grimen, 2001).

Det er viktig at de som gjennomfører forskning har et bevisst forhold til hvor de står personlig. Dette særlig i forhold til fortolkning og hva dette kan gjøre med bias og subjektivitet. Dette vil kunne prege resultatet, og det er viktig at man tar høyde for at det gjør, selv om man har bevisst forhold til egen posisjon (Holmes, 2020).

I vår analyse har vi hovedsak tatt utgangspunkt i utsagn under intervjuene. Samtidig har vi lagt til observasjoner vi gjorde under intervjuene, samt refleksjoner vi har hatt i etterkant.

3.5.3 Kontekst

Det er viktig å være bevisst informantenes ståsted under intervjuene, og hvilke rammer og forutsetninger de har. Formålet med å analysere ut fra kontekstnivå er øke bevisstheten for omstendighetene. Omstendighet rundt vil alltid være vesentlig for dataene, og analysen må derfor ses i dette perspektivet.

3.5.4 Dekonstruksjon

Hensikten med perspektivet er å utfordre oss til å holde et åpent sinn så lenge som mulig, og være ydmyke for variansen og alternative tolkninger av dataene. Videre vil dekonstruksjonen gi en bevissthet rundt hvordan vårt eget ståsted har påvirket tolkningen. I denne siste analysefasen, søker vi etter skjult mening og alternative måter å forstå sammenhenger på.

4 Analyse

4.1 Valg av kategorier for videre dataanalyse.

Datamaterialet har vært gjennomgått flere ganger før vi snevret det inn til ni kategorier. De ulike kategoriene var valgt for å strukturere innsamlet data for å svare ut oppgavens problemstilling. Kategoriene var derfor relevante og sentrale i forhold til vår forskning. Kategoriene var knyttet til hverandre, og noe overlappende med. Likevel har vi valgt å beholde alle ni som separate kategorier for å gi analysen en bredde og variasjon.



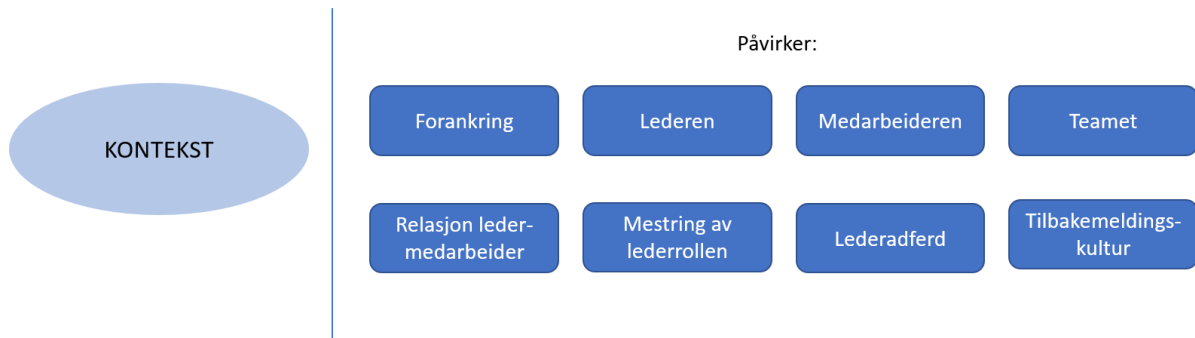
Figur 1: Viser oversikt over kategoriene

4.2 Kategori: Kontekst

I kategorien inngitt organisering, lederkulturen i organisasjonen, hvilke forventinger kulturen har til både lederen og gruppen, lederidentitet og forankring.

4.2.1 Kategoriens relevans

Kategorien kontekst var settingen og forutsetningene for dataene i forskningen, og kunne derfor beskrives som rammen for all analyse. Konteksten vil kunne påvirke dataene og analysen, og kategorien var derfor sentral og de øvrige kategoriene vil kunne tolkes i lys av denne kategorien.



Figur 2: Viser knytningen mellom kategorien «kontekst» og øvrige kategorier

Vi har innhentet mye data som var relevant for kategorien, og dataen vil kunne åpne for variasjon i analysen fordi dataene kan tolkes på ulike måter.

Kategorien kan kunne kobles til kjente teorier innen organisasjons- og ledelsesforskning. Det var mer usikkert i hvilken grad analyse av kategorien vil kunne bidra til ny forskning, men analysen kunne muligens bidra til ny forskning knyttet til kontekst og psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam.

Kategorien var derfor relevant for videre analyse.

4.2.2 Fortolkning

Politiledere har ofte hatt store deler av sin yrkeskarriere i politikulturen, og har blitt preget av politiets holdninger, verdier og kultur. Flertallet har gått gradene i egen organisasjon og få har relevant arbeids- eller ledererfaringer fra andre etater, organisasjoner eller andre miljøer.

Refleksjonene våre etter både fokusgruppeintervjuer og lederintervjuene var at samtlige var stolte av arbeidet som ble utført, gruppen de tilhørte, og de var stolte over å levere på et viktig samfunnsoppdrag. Motivasjonen var knyttet til samfunnsoppdraget og det å utgjøre en forskjell.

Teamlederne og medarbeiderne fremsto som stolte av etaten de jobbet i. Videre var de stolte over å være pionere i opprettelsen av en ny enhet, og de så enheten i større sammenheng som en satsning fra distriktet innen det politioperative.

«Mange føler at det er så bra og godt å være her, og man får brukt tid på å jobbe med det man har utdannet seg til, og spesialisert seg innenfor.»

Dette åpnet nye karrieremuligheter og oppfattet som en anerkjennelse av deres profesjon. De fikk spesialisert og brukt utdanningen sin. Samtidig kjente de på at ansvaret for videreføringen og utformingen av enheten, avhengte av deres innsats og leveranser.

De tok derfor oppdragsløsningen og det å være en god rollemodell på alvor. De var enige om hvordan de ønsket å fremstå opp mot andre politienheter for å lage en tydelig profil og etablere et varemerke, f.eks. at de skulle bære uniformen på en ordentlig måte og alltid bruke lue. De var bevisste at de var forbilder for yngre tjenestemenn ved ordensavdelingene og at de, ved å være gode forbilder, påvirket kulturen i politidistriktet.

I intervjuene beskrev de seg som avdelingens ambassadører. Avdelingens renommé var basert inntrykket de ga i kontakt med andre politienheter.

«Det høres kanskje banalt ut, men å se ordentlig ut og bruk lue, så er det noe med hvordan man oppfattes utad. Og det handler om renommé. Slike ting tar lang tid å bygge opp, men rives raskt ned. Det er ikke det å bruke lue som river ned, men hvordan vi fremstår når vi møter patruljer fra andre enheter har mye å si på hvordan de opplever oss.»

De beskrev at det var flere negative røster da enheten ble opprettet, og medarbeiderne var enige om å motbevise skeptikeren.

«Da enheten ble opprettet var det mange som var negative, som tenkte det ikke ville gå, slå feil ut. At man ikke skulle ta oppdrag og at mye av belastningen havnet på andre. Det motbeviste vi veldig fort, og det ble en suksesshistorie med avdelingen.»

Stoltheten og æresfølelsen, som både teamledere og medarbeidere beskrev, knyttet til det å være del av en avdeling, ble forsterket av å snu skepsis til det de beskrev som en suksesshistorie. Dette forsterket igjen identitetsfølelsen, motivasjonen og en følelse av å bidra til noe større enn en selv. De ble sett og de ble anerkjent, noe som vil kunne stimulere til ekstrarolleatferd.

En av årsaken til at avdelingen har lyktes med identitetsskapingen, var at lederne har forklart hensikten med og hva de ønsket å oppnå. I stedet for å si at alle måtte bruke uniformslue på oppdrag, ble det å bære uniformen korrekt en del av deres felles identitet. Korrekt uniformsbruk ble del knyttet opp til felles ambisjoner om hvem avdelingen skulle være utad. Medarbeiderne valgte derfor å bruke hodeplagg fordi de opplevde at det ga mening.

«Det høres kanskje banalt ut, men å se ordentlig ut og bruk lue, så er det noe med hvordan man oppfattes utad. Og det handler om renommé.»

Det å skape mening, så ut til å være en faktor som stimulerte til ekstrarolleatferd. Det ga positiv spinn- off i arbeidsmiljøet og i motivasjonen til hver enkelt medarbeider. Eksempelvis ble det lagt opp til trening de siste timene på nattevaktene. Flere lag hadde også ulike varianter av «Ukas oppgave». «Ukas oppgave» som var drilling av ulike ferdigheter, ble det forventet at medarbeiderne skulle gjøre flest mulig ganger i løpet av uka.

Gjennomføringer ble kartlagt, og den enkeltes resultater ble synlige for hele teamet. Teamlederne beskrev at opplegget var utformet sammen med teamet, og alle stilte seg positive til treningen.

Dette var del av teamene og avdelingens identitetsbygging. De beskrev i intervjuene at de skulle ha en «ja- kultur», og ønsket å være best innen sitt fagområde.

«Vi trener jo alltid en time etter nattevakter, fra 06-07 om morgenen. Sånn er det bare. Og det er det mange som synes er ganske tøft. Men det er blitt en kultur. Og det er gøy å være del av. For den er profesjonell, og man får lov til å bli god. Og selv om de som hater litt, synes det var gøy allikevel. De fikk være med på en vinnerkultur.»

En forklaring kunne være at tiltakene samlet stimulerte til en vinnerkultur og ekstrarolleatferd. Tiltakene spant positivt på hverandre, og summen av alt har hatt en stor påvirkning på kulturen.

4.2.3 Kontekstuelle forhold

Politikultur og ledelseskultur i politiet er i seg selv kontekstuelle forhold. Politiet har mandat og plikt til å utøve fysisk makt, i gitte situasjoner, mot borgere på vegne av staten. Etaten kjennetegnes ved en sterk korpsånd. De er hierarkisk oppbygget og har en ordre- basert kultur. Særpreget og kulturen i politiet formet lederne og utøvelse av ledelse i etaten.

Både teamlederne og medarbeiderne beskrev at teamene var forskjellig, men at alle var innenfor mandatet fra ledelsen. Fokuset teamene hadde på tilbakemelding, drivet etter utvikling og åpenhetskultur var føringer gitt av ledelsen. Det fremsto som at føringene var gitt som intensjoner, og har vært tolket og utført ulikt på teamene.

Basert på observasjoner både i fokusgruppene og intervjuene med teamlederne, fremsto linjestrukturen og hierarkiet som uproblematisk og de ga uttrykk for en tillit til overordnet ledere og til systemet. Tilliten kan ha vært legitimert ved at ledelsen tok tilbakemelding og viste vilje til endring etter innspill fra teamene. En tolkning er at hierarkiet og dens rammer gav trygghet og forutsigbarhet.

På den andre siden, kan det være at ledelsen har hatt medvind i denne tilnærmingen fordi medarbeiderne opplevde at de både var selektert inn til enheten, og også til sine spesialoppgaver.

Dataene viste tydelig at medarbeiderne følte seg sett og at de opplevde at de hadde en verdi. Selv om de var avgitt til enheten i begrenset tidsperiode, opplevde de tillit, ansvar og at de ble satset på. Selv om de kom fra ulike enhetene, var enhetene de kom fra organisatoriske like.

Verdien i å bli sett og ha en egenverdi, kan ha vært tydeligere for denne gruppen fordi de kom fra et miljø med høy turn-over, og med et større alder-, erfaring- og aldersspenn i gruppen.

Medarbeidere og de fleste teamledere jobbet ved avdelingen i 1- 2 år, og de hadde også muligheten til å rulleres inn igjen ved et senere tidspunkt. Denne rammefaktoren påvirket arbeidsmiljøet, og kan ha stimulert til økt innsats fordi et positivt inntrykk her kunne påvirke videre muligheter ved enheten. På den andre siden kunne det at få på teamene var fast ansatt, være med på at teammedlemmene ikke torde si meningen sin. At de eksempelvis ikke ønsket å fremstå som krevende og vanskelig medarbeidere, fordi de oppfattet at dette kunne påvirke muligheten til å senere roteres tilbake til avdelingen.

En faktor som kan ha påvirket tolkingen av dataen var settingen for innhenting. En fallgrube var intervjuobjektets ubevisste ønske om å tilfredsstille intervjueren. Dette kunne gi utslag ved at informasjon holdes tilbake eller at forklaringer tilpasses. Dette er psykologiske effekter under et intervju som vi forskere må være bevisst. En faktor som kan ha påvirket tolkingen av dataen var settingen for innhenting. I hvilken grad det har vært tilfelle her, var vanskelig å si. Vi har vært det bevisst og forsøkt å motvirke effekten ved å intervju flere og belyse samme tema fra ulike vinkler i datainnsamlingen.

4.2.4 Dekonstruksjon

Vi har forsket på en kultur flere av oss var en del av og delte verdigrunnlag med. Strykene var at vi kjente kulturen, samfunnsoppdraget og organiseringen godt. Ulempen var at vi selv var del av kulturen, vi vil være forutinntatte og det kunne være utfordrende å ha god nok distanse i forhold til forskningsresultatene våre.

Spesielt innen denne kategorien har det utfordret oss på å holde et åpent sinn og være kritiske til våre konklusjoner, fordi konteksten var i stor grad kjent for oss og noe vi selv var en del av.

En alternativ måte å forstå dataen vår på var knyttet til hvordan rammene og forutsetningene for teamet påvirket den psykologiske tryggheten. Her mente vi vår subjektivitet ville kunne påvirke analysen og resultatene.

Organisering og hierarkiet var rammefaktorer medarbeiderne og lederne i liten grad påvirket. I politikulturen representerte disse rammene noe kjent og forutsigbar, og opplevdes derfor som trygt. Medarbeidere i andre bransjer vil kunne oppleve den hierarkiske rammen som begrensende, og noe som påvirket deres psykologiske trygghet negativt.

4.2.5 Konklusjon

Lederne har lyktes med å etablere psykologisk trygghet ved å bruke de kontekstuelle rammene. Lederne har brukt momentene knyttet til oppstart av avdelingen til å etablere en ønsket kultur. Ved å gjøre enkelte endringer i forhold til kjent kontekst, har ledelsens budskap kommet tydeligere frem.

4.2.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge videre

Vår data er innhentet fra den første og andre gruppen som har jobbet ved avdelingen, de som var med i oppstarten og de første som overtok. Gruppen var erfarne polititjenestemenn med lang erfaring innen operativ spesialisering. Fremover ville yngre og mer uerfarne polititjenestemenn rulleres inn. For videre forskning kunne det vært interessant å se nærmere på hvordan endringene i sammensetningen av teamene og rotasjonsordningen påvirker den psykologiske tryggheten i teamene.

4.3 Kategori: Lederen

I denne kategorien, her omtalt som Lederen, inngår rekruttering av leder, lederens bakgrunn og erfaring, leders identitet og utvikling.

4.3.1 Kategoriens relevans

Analyse av Lederen er sentral i forhold til problemstillingene, og har knytninger til samtlige kategorier.

Lederen er påvirket av kontekst og forankring, som satte rammene og betingelsene for lederen. Videre er det en gjensidig påvirkning mellom Lederen og kategorier som påvirker lederskapet: tilbakemeldingskultur, medarbeideren, teamet og relasjonen mellom leder og medarbeider. Lederen er overlappende med kategorier som omhandler lederen sitt lederskap: mestring av lederrollen og lederatferd.



Figur 3: Viser knytningen mellom kategorien «lederen» og øvrige kategorier

Lederen knytter seg tett til teorier som har hatt søkelys på lederen som individ og betydning av lederens personlighet, motivasjon og fokus i utførelse av jobben.

Lederen skilt ut som egen kategori, vil gi en analyse med variasjon. Vi har innhentet mye data som kunne knyttes til denne kategorien. Analysen vil derfor kunne gi grunnlag for utvikling av ny teori knyttet til lederens betydning for å skape og videreutvikle psykologisk trygghet i team.

Kategorien var derfor relevant for videre analyse.

4.3.2 Fortolkning

Lederne kom inn i nyopprettede funksjoner som teamledere. De hadde samme grunnutdanning og spesialisering som de øvrige på avdelingen. Kun få av dem hadde ledererfaring fra tidligere. De var imidlertid blant de mest erfarne innen den politioperative spesialiseringen. De jobbet samtlige tjenestesett med sitt team, og var derfor tett på medarbeiderne og en del av teamet.

Personalansvaret er adskilt fra den operative ledelsen, og lagt til et høyere nivå i hierarkiet. Alt fra oppstart, opplevde teamlederne som krevende å skille teamlederrollen fra personalledelse, og både teamlederne og medarbeiderne har lagt personaloppfølging inn i teamlederrollen. Teamlederen beskrev at de hadde den daglige personalledelsen i sitt team.

«Jeg gikk noen runder med meg selv med hva tenker jeg blir viktig som teamleder for disse. Jeg har ikke formelt personalansvaret, men har det i praksis.»

Teamlederne beskrev hvordan de alt før oppstart gikk inn i lederrollen, og at de startet sine forberedelser så snart de fikk innbeordringen til avdelingen ca. 6 måneder før de startet. For å forberede seg til rollen tok de utgangspunkt i seg selv, og hva de ønsket og ville hatt behov for, fra en leder.

Teamlederne var i kontakt med alle medarbeiderne på teamet, enten på telefon eller ved fysisk møte. Hensikten var å bli kjent, dele ideer og forventninger, og skape trygghet til teamlederen. De brukte kontaktnettet sitt, og innhentet erfaringer fra ledere i sammenlignbare miljøer. Videre delte teamledere ideer og erfaringer seg imellom, og brukte hverandre i forberedelsene.

«Når jeg fikk teamlederrollen, så var det ca. et halvt år før vi begynte med avdelingen. Så da satt jeg meg ned med hva hadde jeg likt at min teamleder gjorde nå.»

Teamlederne beskrev seg først og fremst som fagpersoner, og på lik linje med medarbeiderne så søkte de seg til avdelingen for å kunne spesialisere seg innen det politioperative. De stilte høye krav til sine faglige leveranser og utvikling.

Vi vurderte at hovedmotivasjon deres lå til det politifaglige. Fokuset på lederskap startet med å være operativ leder og har utviklet seg til å bli personalleder. Motivasjonen til å utvikle seg som leder har vokst på dem fordi de så sammenhengen mellom ledelse og operative resultater. Observasjon under intervjuene forsterket inntrykket da de snakket engasjert om sammenhengene mellom hva de gjorde, medarbeiderens trygghet og den utvikling teamene hadde hatt siden oppstart.

Teamlederne var opptatt av å være gode rollemodeller, og de var bevisst sin rolle for å sette en standard i teamet. Gjennom å søke og be om tilbakemeldinger, og åpent fortelle om egne feil og egen usikkerhet, erfarte de at dette påvirket teamet positivt. Når de gikk foran som gode eksempler, ble det lettere for medarbeiderne å være åpne og selv søke tilbakemelding rundt egne vurderinger og handlinger.

«Det er når noen sier til meg at nå har du vært en dårlig leder, hvorfor gjorde du det sånn, så er det fordi vedkommende unner meg å bli bedre. Det er så viktig at vi tenker sånn. Og sier takk for tilbakemeldinga, istedenfor å gå i forsvar. Og det har krevd ganske mye jobbing.»

Teamlederne snakket med selvtillit. De fremsto som trygge på seg selv, både politifaglig og i deres tilnærming som ledere. Dette kan tolkes som en positiv spin-off, hvor selvtilliten har gitt dem trygghet til å utforske lederrollen ved aktivt å søke tilbakemeldinger og tørre å være sårbar overfor teamet.

4.3.3 Kontekstuelle forhold

For teamlederne var opprettelsen av avdelingen etterlengtet, og de hadde store forventninger knyttet til dette. De var selektert inn og fikk muligheten til å fordype og spesialisere innenfor sitt fagområde.

Teamlederne beskrev at de var svært motiverte da de ble plukket ut for å være med på oppstarten. Motivasjonen har trolig blitt ytterligere styrket da de opplevde seg sett og satset på. De opplevde å utgjøre en forskjell, og at bidraget deres var viktig. Inntrykket ble bekreftet av teamledernes engasjement under intervjuene og også hvordan medarbeiderne omtalte teamledere i sine intervjuer.

Ettersom teamlederne ikke hadde det formelle personalansvaret hadde de langt mindre administrative oppgaver enn det som ofte ligger i lederrollen. Dette kan ha frigjort tid og gitt

dem mer tid til å jobbe med det faglige, men også fått konsentrert seg mer om ledelse og teambygging.

Teamlederens identitet og legitimitet var sterkt knyttet til det faglige, og de ble beskrevet som blant de beste og som faglige pådrivere. Teamlederne nøt derfor respekt både som fagpersoner og ledere. Respekten ble knyttet til hva de leverte på, og ikke tittelen som teamleder.

«Også håper jeg at man får respekt av å jobben man gjør, ikke bare for at man har jobben. Og det merker jeg med mitt team, at man har respekten. Det er ikke bare slik fordi du er teamleder.»

Tilliten var i stor grad knyttet til lederens faglige nivå og hans faglige trygghet. Tillit til lederens faglige nivå, var en absolutt forutsetning for teamet. Dette fordi teamlederen skulle lede teamet i farlige situasjoner hvor liv kunne gå tapt.

4.3.4 Dekonstruksjon

Intervjuene viser at teamlederne har hatt en utvikling i rollen, og at forming av lederidentiteten er en pågående prosess. Vi observerte at prosessen ble påvirket av de erfaringene teamlederne gjorde i utøvelse av lederrollen, samspillet med medarbeiderne, egne refleksjoner og i dialogen med andre ledere.

Ledelsen kunne derfor forstås som noe som hele tiden var i forming, og at teamlederen ved interesse og erfaring hadde handlingsrommet til å skape sin lederidentitet.

4.3.5 Konklusjon

Lederne lykkes med å etablere psykologisk trygghet ved å ha tilstrekkelig tillit i teamet. Ved å ha en tydelig lederidentitet vil lederen skape trygge og forutsigbare rammer. Lederen må derfor definere seg som leder, og ta lederrollen i teamet.

4.3.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge videre

Teamlederne hadde en spennende kombinasjon av personlige egenskaper og et høyt faglig nivå. En nærmere studie vil kunne se nærmere på vektig av de ulike egenskapene i rekruttering til, og utvikling i rollen som teamleder.

4.4 Kategori: Medarbeideren

I denne kategorien, her omtalt som Medarbeideren, inngår rekruttering, bakgrunn, identitet og utvikling.

4.4.1 Kategoriens relevans

Ledelse må utøves ovenfor noen, og medarbeideren er derfor en sentral kategori, og knyttes til samtlige kategorier.

Medarbeideren er påvirket av kontekst og forankring, som setter rammene og betingelsene for medarbeideren. Videre er det en gjensidig påvirkning mellom Medarbeideren og kategorier som påvirker denne: lederen, lederatferd, mestring av lederrollen og relasjonen mellom leder og medarbeider. Kategorien er overlappende med kategorier som tett knyttes til medarbeideren: teamet og tilbakemeldingskultur.



Figur 4: Viser knytninger mellom kategorien «medarbeideren» og relevante kategorier

Særlig i fokusgruppeintervjuene har vi innhentet mye data knyttet til Medarbeideren, og dataen vil derfor kunne gi variasjon i analysen.

Kategorien kan kobles til lederteorier som særlig ser på samspillet og påvirkning mellom leder og medarbeider i deres relasjon. Analysen vil kunne bidra til ny kunnskap i knytningen mellom medarbeideren og psykologisk trygghet.

Kategorien er derfor relevant for videre analyse.

4.4.2 Fortolkning

Medarbeiderne ved avdelingen var rekruttert på lik linje med teamlederne. De hadde fast stilling ved ulike ordensavdelinger i Oslo politidistrikt, og rullert inn på avdelingen i en periode på 1,5 – 2 år. I første periode var de rekrutterte meget erfarne, og ved senere perioder vil medarbeidere med kortere erfaring komme inn på avdelingen.

Opprettelse av avdelingen har vært et sterkt ønske blant mange av medarbeiderne, og det var engasjement knyttet til å være med fra start av, og være med å bygge opp avdelingen.

Den sterkeste motivasjonen var knyttet til spesialisering og det å jobbe med likesinnede. Muligheten som lå i faglig fordypning, og det å tilhøre en gruppe med sterk felles identitet knyttet til politioperative, var en driver.

«For min del så var det at det var folk som var dedikert. Som oppriktig ønske å bli god på taktikk, på å løse oppdrag. Det å lykkes som et team. Også er det noe vi har ventet på i mange år.»

Ved avdelingen og i teamet opplevde medarbeiderne anerkjennelse og følte seg sett, på en måte de ikke opplevde ved Ordensavdelingen.

«Det er annerledes med en avdeling hvor man blir mye mer sett for de funksjonene man har. Man føler seg viktigere for arbeidsgiver og er ikke bare et hode. Det er ikke slik at man bare er et hode for at ting skal gå rundt.»

I avslutningspraten av intervjuet beskrev en medarbeider at han etter 20 år i etaten følte samme driv og motivasjon som da han var nyutdannet. En følelse han ikke hadde kjent på mange år. Han hadde ikke lyst til å gå glipp av en eneste dag, og følte han verken hadde tid til å ta ferie eller å bli syk.

En tolkning er at det er flere faktorer som her forsterker hverandre og som igjen forsterker motivasjonen. Våre observasjoner styrker tolkningen. Stemningen under alle intervjuene var åpen og lett.

En suksessfaktor var tid til fordypning og et miljø med høy faglig kompetanse. Et konkret tiltak ved avdelingen var erfaringsnotater. Hensikten var å sammen lage et erfaringskartotek for kompetanseheving gjennom erfaringsdeling.

Erfaringsnotatene ble skrevet for kollegalæring, og de var derfor viktig uavhengig av utfallet på oppdragene. Tilnærmingen var at det var vel så mye læring i feil, som av suksesshistoriene. Fokuset var hvordan medarbeiderens vurdering og valg kunne utnyttes slik alle kunne lære av det. Åpenhet og ærlighet var viktig for å kunne trekke mest mulig læring ut av hendelsen.

«Men nå har det kommet så langt at man tidvis sier: «jeg dreit meg ut der» for at andre skulle kunne lære noe. Og da har man kommet langt i en gruppe. Når man istedenfor at man tenker at denne trenger ikke jeg å nevne, så har man lyst å nevne den for at skal få muligheten til å lære av det i tillegg til deg selv,»

I tillegg til erfaringsdeling hadde notatene andre effekter. Medarbeiderne opplevde det som positivt også når de delte feil fordi de følte seg sett og relevante.

Notatene var med å definere kulturen ved avdelingen. Medarbeiderne opplevde at feil ble snudd til noe nyttig, og beskrev hvordan innstillingen deres hadde endret seg. Tidligere håpet

de at feil ikke ble sett, nå delte de også feil som de kunne holdt tilbake. Feil de hadde gjort alene, som verken hadde påvirket andre eller totalen av oppdraget, delte de og snakket nå åpent om.

«Når man skal skrive disse skrivene, så legger man opp til at dette er noe alle kan gjøre feil på, og da kan vi lære av det som er gjort. Spiller ikke så stor rolle hvem det er, men at det er behov for at det blir skrevet ned og lagd notat på, så er det for at det er noe flere kan gjøre, og vi kan lære.»

Likevel kunne det være krevende å håndtere egne feil. Det å gjøre feil ga en følelse av svakhet fordi man ønsket å være på topp hele tiden, og en følelse av såret profesjonsstolthet.

Tryggheten og støtten fra teamet hjalp dem i håndteringen og bearbeidelsen.

Medarbeiderne hadde søkelys på hvordan de som gruppe og enkeltpersoner håndterte feil. De brukte ord som «drite seg ut». En måte å tolke dette på knyttes til særpreget i oppdraget. Oppdragene deres er ofte farlige, og liv kan gå tapt. Feilvurdering av en situasjon kan få store konsekvenser. Feil begått blir derfor veldig synlige og dramatiske. Under oppdraget er det ingen overordnede som kan godkjenne eller overprøve vurderingen den enkelte har gjort. Det er derfor viktig å trene, automatisere prosesser og øve på å håndtere egne og andres feil.

Videre er stiller medarbeiderne ofte høye forventninger til seg selv i slike høyprestasjonsmiljøer, og selv mindre feil oppleves uforholdsmessig tøft og kan rokke ved selvtilliten.

4.4.3 Kontekstuelle forhold

I intervjuene ble en forskjell på liv og lære i politikulturen beskrevet. Det var en dobbeltkommunikasjon i uttrykk som «høyt under taket» og «god tilbakemeldingskultur». Uttrykkene var mye brukt i politiet og ble beskrevet som floskler.

I politikulturen er «tabbekake» også et innarbeidet uttrykk. En medarbeider må stille med kake på jobb hvis han har gjort en feil. Oversikten over hvem som skylder tabbekaker blitt omtalt i felleschatter og henges på pauserom. Medarbeiderne poengterte dobbeltkommunikasjonen som lå at ledelsen uttalte viktigheten av åpenheten, for så samtidig ha en kultur medarbeiderne ble hengt ut når de gjorde feil. I kultur med tabbekaker, blir effekten det motsatte av hva ledelsen uttaler.

«Før var det veldig mye fokus på at man måtte stille kake dersom man hadde gjort en blemme. Så har vi en på avsnittet som er instruktør, og hovedplanlegger, som snudde litt på flisa, og sa hva skal vi gjøre for at det ikke skal gjenta seg?»

Ved å ta avstand fra og avvikle praksisen med «tabbekaker», skapes trygghet for medarbeiderne i teamet, og fokuset ble snudd fra uthenging til støtte og læring.

Erfaringsnotatene viste også et likhetstegn mellom hva ledelsen sa, og hva de gjorde. Kommunikasjonen fremsto derfor som helhetlig og troverdig.

Kulturen avdelingen etablerte med søkelys på læring av feil, mener vi kan ha blitt forsterket fordi den brøt med politikulturen. Kontrasten mellom holdningen ved avdelingen og etablert kultur i politiet, kan være en årsak til at budskapet ble oppfattet så tydelig og opplevd som viktig.

For å kunne lykkes med denne type deling- og åpenhetskultur så må medarbeiderne oppleve psykologisk trygghet i gruppen. Å be medarbeider utlevere egne feil, kan oppleves belastende hvis man er utrygg eller formålet er uklart. Det å kommunisere hvorfor man deler og hensikten med det, er viktig. Åpenhet og ærlighet krever modenhet i gruppen og hos hver enkelt.

4.4.4 Dekonstruksjon

Ikke alle medarbeiderne var like ivrige og entusiastiske ved oppstart. Lederen beskrev at noen medarbeidere tydelig ikke var like motiverte for endringene og spesialiseringen som var forventet ved avdelingen. Enkelte ga uttrykk for at de derfor ikke ønsket å jobbe ved avdelingen.

Dette var i kontrast til det inntrykket vi satt igjen med etter intervjuene, både av medarbeidere og lederne. En tolkning kan være at medarbeidere som har kjent på tvil og usikkerhet, ikke har adressert dette høyt eller ikke blitt sett i en strek ja- kultur.

Særlig i et høyprestasjonsteam kan det være vanskelig hvis man ikke er like motivert som resten av gjengen. Det kan være tabubelagt å snakke om manglende motivasjon, manglende mestring eller manglende trivsel. Forventningspresset kan oppleves negativt og gi en følelse av utenforskap og utilstrekkelighet.

En teamkultur dominert av ekstrarolleatferd – fast trening de siste timene på nattevaktene, apper hvor trening på fritiden måles og erfaringsnotater hvor feil skal deles åpent med avdelingen, kan oppleves som belastende.

4.4.5 Konklusjon

Medarbeideren engasjement er viktig for å lykkes med psykologisk trygghet i teamet.

Medarbeideren må føle seg sett og verdsatt. Det må være rom for å heies frem også når det

gjøres feil. Ved å etablere arenaer og systemer som tilrettelegger for utvikling og oppfølging, vil skapes en åpenhetskultur som igjen fremmer psykologisk trygghet.

4.4.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge videre

Det å se nærmere på hvordan medarbeidere, uavhengig av ledelse, skaper psykologisk trygghet i team er spørsmål som kan forskes ytterligere på.

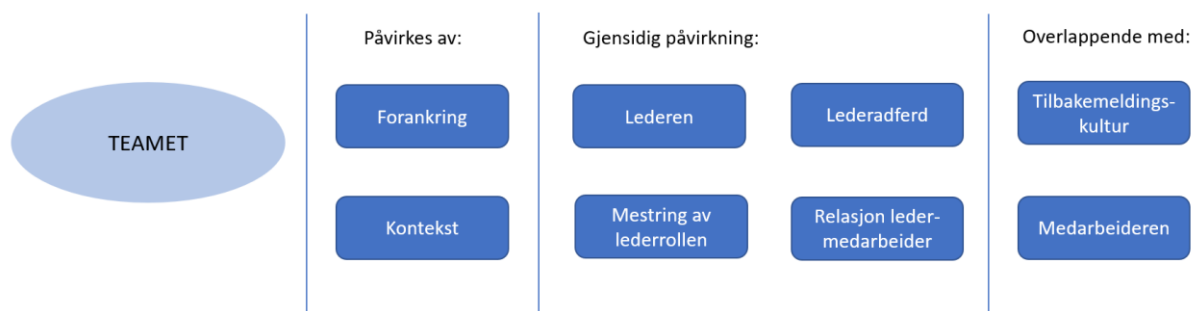
4.5 Kategori: Teamet

I kategorien, omtalt som Teamet, inngår samhandling, støtte og teamkultur.

4.5.1 Kategoriens relevans

Psykologisk trygghet handler om mellommenneskelige forhold, og Teamet er derfor sentral. Videre knyttes Teamet til samtlige øvrige kategorier.

Teamet er påvirket av kontekst og forankring, som setter rammene og betingelsene for teamet. Videre er det en gjensidig påvirkning mellom Teamet og kategoriene relasjonen mellom leder og medarbeider, lederen, lederatferd og leders mestring av rollen. Teamet er overlappende med kategoriene tilbakemeldingskultur og medarbeideren.



Figur 5: Viser knytninger mellom kategorien "teamet" og relevante kategorier

Vi har innhentet mye data som er relevant for kategorien.

Teamet kan kobles til kjente teorier innen teamforskning, og kategorien åpner for variasjon i tolkningen. Det er mer usikkert i hvilken grad analysen vil bidra til ny forskning innen teamforskning, men mulig analysen kan bidra til ny forskning innen høyprestasjonsteam og psykologisk trygghet i denne typen team.

Kategorien er derfor relevant for videre analyse.

4.5.2 Fortolkning

Bruken av «vi» var gjennomgående i intervjuene, og et bevisst ordvalg for teamene. Fokuset var på hva teamet leverte, og ikke enkeltmannsferdighetene. De beskrev at de lykkes og feilet sammen som et team, og at bruken av «vi» var derfor naturlig og viktig, dette var med å bygge opp teamidentiteten.

«Selv om vi sier det litt flåsete, så kjenner jeg på det noen ganger, at vi er flinke til å si at vi, at teamet, bomma litt her. At vi prøver å spille hverandre gode.»

Vi merket hvordan «vi» mentaliteten var integrert og ble operasjonalisert. I «vi» et» lå et kollektivt ansvar for helheten, og det å bidra inn i totalen. Dersom en i teamet feilet, var det naturlig at de andre tok et medansvar fordi det lå en forventning til hver enkelt om å se utover seg selv og sine oppgaver.

Informantene beskrev at de fulgte med på hverandre for å hjelpe med andres oppgaver. I det daglige kunne dette være å minne på gjøremål, rutiner og utstyr. I skarpe oppdrag var dette å ha et øye på kollegaen for å kunne bistå hvis behov. Under trening jobbet de med å automatisere sine prosesser, slik at de hadde kapasitet til å se og vurdere helheten i oppdragsløsningen.

«Hva har jeg gjort for som frigjør kapasitet hos team og leder, og hva har jeg gjort som ha stjålet kapasitet fra team og leder. Og det kan være så enkelt som å ta nye arbeidsoppgaver når man entrer inne en rom eller leiligheten. Hvis man som leder fysisk må si hvem som skal gjøre hvilke oppgaver, så stjeler det kapasitet. Hvis teamet klarer å se å ta oppgavene selv, så frigjør det kapasitet i hele team leddet. Det har vi snakket mye om, og er en del av evaluering vår når vi trener og har vært på oppdrag.»

Vårt inntrykk av teamene var de hadde en lett tone og god stemning. De hadde med seg kaffe og sjokolade som gikk på rundgang under intervjuene, og det var humor knyttet til hvem som best tålte kaloriene. Videre vurdere vi teamene som svært homogene, et inntrykket ble trolig ble forsterket av uniformene. Underveis i fokusgruppeintervjuene kom de ulike personlighetene tydeligere frem, og vi kunne se ulike uformelle roller i teamene.

Medlemmene i teamene var godt kjent med hverandre, og vektla det å bli kjent utenfor jobb. Ved å kjenne hverandre utover det faglige, var det lettere å jobbe godt sammen og være trygge på hverandre. De viste hvordan de ulike reagerte på situasjoner og hvordan den enkelte håndterte å gjøre feil. Tryggheten og kjennskapet til hverandre, gjorde at de kunne behandle hverandre ulikt. Noe hadde behov for humor og fleipet mye, andre hadde behov for å prate ut, mens andre igjen ønsket lite oppmerksomhet rundt egne prestasjoner eller feil.

«Når de sier slik at det er hakkende likegyldig hvem jeg havner i bil med, og hvem jeg kjører med. Så er det litt unikt tror jeg.»

Lederne beskrev hvor viktig det var å sette visjonen sammen for å skape eierskap og forpliktelse til målene. En uttalt ambisjon om å bli gode, ble brutt ned til tiltak som teamet satte sammen. Involvering, ansvarliggjøring og det å skape mening påvirket teamet positivt og stimulerte til ekstrarolleatferd.

De interne reglene i teamet fremsto som like på tvers av teamene. De hadde samme mål og jobbet på samme måte mot målene. Det var også samsvar mellom lederne og medarbeidernes beskrivelse av mål, trygghet og kultur. Observasjon under fokusgruppeintervjuene underbygget forankringen. Under intervjuene var det lite innvendinger knyttet til det som ble sagt, men heller tilførsler og nyansering.

Vår vurdering av sammenhengen mellom trygghet og autonomi var at trygghet knyttet til relasjoner, oppdraget og oppgavene, tilrettela for autonomi i teamet. Dette frigjorde kapasitet hos teamlederen, som kunne lede mer med å uttale en intensjon enn å detaljstyre. Det handlet om tillit.

4.5.3 Kontekstuelle forhold

Det har vært noen utskiftninger på teamene siden oppstart, og en rotasjon var gjennomført. Teamene var opptatt av å "sette teamet" på nytt ved utskiftninger og bygget teamets identitet og kultur på nytt. Rullering holdt teamkulturen i bevegelse, og visjoner og mål ble på nytt definert. På denne måten ble de stadig minnet på kulturen og målene.

Rulleringen ble oppfattet som negativt. Både for den enkelte medarbeider som ønsket å fortsette ved avdelingen, men også for teamet.

Uttrykke «sette teamet» beskrev en følelse av flyt som oppsto når teamet var godt samkjørt. Det tok tid for teamet å sette seg. Et velfungerende team hadde en flyt og trygghet over seg. De leste hverandres kroppsspråk så godt at verbal kommunikasjonen var redusert til et minimum. Tryggheten fikk frem initiativet i teamet.

«Det går mer på det at jeg kjenner han som står ved siden av meg så godt på kroppsspråket at jeg vet hva han mener og hva han vil gjøre når vi kommer til en dør eller et rom»

Deres opplevelse var at teamet ble brutt opp idet det hadde «satt seg» for så og bygges opp på nytt. De opplevde at de kom til et visst nivå før de måtte starte på nytt, og følte at de aldri kom forbi dette punktet grunnet rulleringen.

Tanker og forberedelser rundt rullering tok kapasitet fra teamene og preget dem negativt.

«Det er veldig forstyrrende synes jeg. Forsøker å holde fokus på det vi skal, men tankene trekkes frem mot fremtiden.»

Selv om teammedlemmene forsto rasjonale bak rulleringen, oppleves det som et brudd i en tydelig kommunikasjon. De opplevde seg sett, anerkjent og satset på, men på samme tid ikke, fordi de skulle rullere ut av avdelingene og tilbake til ordensavdelingen. Med det opplevde de å være et navn blant mange, og de opplevde seg mindre sett og anerkjent.

Samtidig opplevde de at rulleringen påvirket ambisjonen til avdelingen, og at rulleringen medvirket til at potensialet var større enn hva de rakk å oppnå.

Vi merket oss hvor ensidig negativ rulleringen ble omtalt. Mulige positive aspekter med en rulleringsordning, slik som kompetansedeling og en bredere kompetanseheving, ble lite vektlagt i intervjuene. Dette kan være fordi det påvirket hver enkelt så direkte, og at det å skulle gå ut av avdelingen opplevdes som tungt.

4.5.4 Dekonstruksjon

Oppdragene de utførte var temaoppgaver hvor de var avhengig av hverandre for å lykkes. Oppdragene var ofte farlige og en uavklart trussel. Dette gjorde avhengigheten i teamet mer tydelig fordi de måtte stole blindt på hverandre og gå inn i situasjoner på bakgrunn av kollegaens situasjonsvurdering.

Spesielt under samtalene med teamlederne ble organisering og hva som kreves for å lykkes et team vektlagt. Det handlet om mer enn å skape samarbeidsarenaer for medarbeiderne, også den gjensidige avhengigheten for å nå målet var viktig.

De gode resultatene kom ikke fordi de var organisert som team, men var et resultat av hva de fikk ut å jobbe som et team. Teamjobbing krevde mye jobbing og rett innstilling fra alle involverte for lykkes. Suksessen var resultat av kontinuerlig jobbing fra så vel medarbeidere som lederne.

«Legge stein for stein» ble brukt for å beskrive hvordan teamet jobbet for å bli et team, hvor fundamentet var å skape trygghet i teamet og i relasjonene. Når teamet kjente seg trygge på hverandre, forventningene og oppgavene, kunne teamet høste de gode resultatene.

Det var viktig å ha motstemmer i teamet, det å tale imot fellesskapet ble anerkjent som en styrke og tegn på trygghet.

«Det å være uenig er ikke en negativ ting i seg selv. Det at han tør å stå frem og si sin mening er en positivt greie. At han er trygg nok til å si akkurat det han mener, når du har en hel gruppe som egentlig er helt enige om noe annet.»

En medarbeider beskrev at han hadde tatt en rolle han betegnet som «vaktbikkje». Det var hans motreaksjon til teamkulturen. Teamet formet medarbeiderne og de påvirket hverandre. Påvirkningen var i hovedsak positiv, men det gjorde dem også mindre kritiske. En fare var at de etter hvert ga hverandre mindre motstand og at dette påvirket kulturen og igjen resultatene. Medarbeideren beskrev at han var bekymret for at de skulle bli et ekkokammer, hvor de bare forsterket hverandre positivt.

«Jeg er litt vaktbikkje, som henger meg litt opp i, og problematiserer hva alle andre sier. Det er min oppgave, men hvor lurt det er i et team vet jeg ikke. Jeg er litt redd for at vi skal bli et ekkokammer hvor alt vi gjør er bra. Jeg tror det er lurt at vi problematiserer det vi driver med og.»

4.5.5 Konklusjon

Teamet kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet ved å sammen sette mål og ambisjonsnivå. Teamet må ha eierskap til at de lykkes og feiler som et team, og de må derfor jobbe med fokus både på med enkeltmann- og teamferdigheter.

4.5.6 Mulige forskningsspørsmål å forfølge videre

Teamene i denne forskningen er relativt nyetablerte. Det hadde derfor vært relevant å følge teamene videre for å se hvordan den psykologiske tryggheten står seg gjennom rotasjoner og over tid.

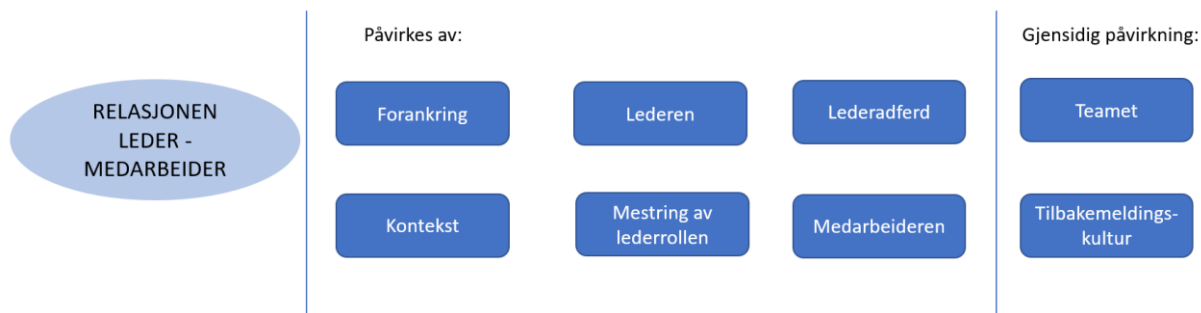
4.6 Kategori: Relasjonen mellom leder og medarbeider

I kategorien omtalt som Relasjon mellom leder og medarbeider, inngår ledernes forventning til egen rolle, medarbeiderne forventninger til lederen og samhandlingen mellom leder og medarbeider.

4.6.1 Kategoriens relevans

Vår forskning søker å svare ut i hvordan lederen kan fremme psykologisk trygghet, og analyse av relasjonen mellom leder og medarbeider er derfor sentral.

Relasjon mellom leder og medarbeider har knytninger til de øvrige kategoriene. Relasjonen mellom leder og medarbeider påvirkes av mange av kategoriene, og er overlappende med kategoriene «teamet» og «tilbakemeldingskultur».



Figur 6: Viser knytninger mellom kategorien "relasjon leder- medarbeider" og relevante kategorier

Vi har innhentet mye data som er relevant for kategorien, og som vil kunne gi ulike tolkninger.

Relasjon mellom leder og medarbeider kan kobles til kjente teorier innen ledelse- og teamforskning. Analysen vil kunne bidra til å utvikle ny forskning opp mot betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider knyttet til psykologiske trygghet.

Kategorien er derfor relevant for videre analyse.

4.6.2 Fortolkning

Det å håndtere forventninger er en kjent barriere for mange ledere. Det var spennende å se at dataene inneholdt høye forventninger til leder både fra medarbeideren og fra lederne selv.

I relasjonen med medarbeiderne vektla lederne omsorg. De var opptatt av å være tilgjengelig for medarbeiderne også utenfor arbeidstid. De ønsket å bli oppfattet som trygge, støttende og til å stole på. Medarbeiderne beskrev ledere som noen som kjente dem og brydde seg. Det ser derfor ut som lederne innfrir på forventningene.

«Jeg ønsker å være en teamleder for alle. Hvor de kan stole på meg, de kan komme med det de har.»

Vår tolkning er at tillit og trygghet er en forutsetning for omsorg, og at det var stor grad av dette i relasjonen mellom lederne og medarbeiderne.

Lederne var opptatt av forbilderollen, og ønsket å være en leder som teamet var stolt av og kunne samles rundt. Idealrollen var «fremst blant likemenn» både innen faget og ledelse. Det var opptatt av rollen som motivator, og jobbet for at hver medarbeider skulle få frem det beste i seg. De var opptatt av å ikke være for autoritære. De jobbet aktivt med utvikling av rollen gjennom å søke tilbakemelding fra teamet.

«Jeg håper jeg er han som er limet i gruppa. Jeg håper jeg er den røde tråden i teamet. Uten å være autoritær. En slags mentor rolle, samtidig som jeg styrer gangen i det.»

Kommunikasjon og formidlingsevne ble trukket frem fra medarbeiderne i deres forventninger til teamleder. De ønsket ledere som var lydhøre og ydmyke, men samtidig evnet til å beslutte når situasjonen krevde det.

Medarbeiderne hadde tydelige krav til teamlederen faglig, og forventet at lederen presterte blant de beste på det faglige.

«Jeg mener det viktigste er en solid operativ ryggsekk. Faglig tyngde. Det er det jeg ser etter hos mine teamledere. At de har den tyngde og pondusen, slik at vi som team kan møte noe som er farlig, så må de ha evnene til både å finne løsninger, men også å sette på bremsen.»

Samtidig forventet de at teamlederen evnet å se hver enkelt i teamet. Han skulle ha gode sosiale antenner og ferdigheter.

Det var knyttet store forventninger til lederne, og som lederne også beskrev som forventninger til egen rolle. Det fremsto som overveldende og krevende forventninger å innfri.

Likevel fremsto teamlederne som avslappede og tilfredse. De pratet med en glød og et engasjement, og det fremsto som de trivdes godt i lederrollen. Vårt inntrykk var at forventningene fremsto som realistiske og oppnåelige for dem.

En tolkning er at lederne selv opplevde psykologisk trygghet i teamet, og nøt godt av gjensidig tillit og støtte fra medarbeiderne. Lederen opplevde fellesskap og at han ikke bar teamet alene. På samme måte som leder skapte trygghet for sine medarbeidere, har medarbeidere også trygget sine ledere.

«Opptatt av at vi skal jobbet som et team, men det er ikke mitt team, men teamet er teamet sitt. Det er et fellesskap. Det tilhører ikke meg.»

En tolkning er at medarbeiderne og teamet påvirket hverandre positiv, og at trygghet lederen søkte å gi til sitt team, ga de tilbake til lederen. Teamet hadde klare forventninger til at lederen skulle prestere og levere, men samtidig trygget medarbeider lederen ved å si at det også var rom for lederen å gjøre feil.

I relasjonen mellom leder og medarbeider ble det uttrykt stor grad av psykologisk trygghet og tillit. Medarbeiderne beskrev at de opplevde at lederen kjente deres styrker, og det gjorde at de senket skuldrene og slappet av. De hadde derfor ikke behov for å markere seg, stadig bevise eller konkurrere om oppmerksomhet internt i teamet eller ovenfor leder.

«At teamlederen vår vet hvilke styrker jeg har. Det synes jeg er behagelig, slik at jeg får tilliten og hos ham, og slipper å vise det hele tiden for lederen min.»

Dette påvirket også hvordan de håndterte usikkerhet og det å feile. Det var lettere å utlevere seg og dele når de opplevde en grunnleggende trygghet og avklart relasjon til leder.

4.6.3 Kontekstuelle forhold

Teamleder var en rolle som var definert inn i rutiner og instruksjer. Her var det nedfelt hvilket ansvar som lå til rollen. Ved enkelte typer oppdrag skal alltid utpekes en leder. Lederrollen på teamet var derfor definert både i behov og ansvar, noe som kan ha gjort det enklere å styre forventningene til rollen.

Teamlederen og teamet jobber samme skiftplan og de jobber alle tjenestesett sammen. Dette ga teamlederne en nærhet til medarbeiderne, og han kunne være tett på både i styring og oppfølging av teamet.

Det at avdelingen var i etableringsfasen, og at lederne og medarbeiderne sammen jobbet for å bygge opp avdelingen, kan ha vært styrkende for relasjonen. De hadde et tydelig mål og en drøm de sammen jobbet for å realisere.

På denne andre siden, kan dette ha en negativ effekt. Teamlederne hadde et tydelig fokus på teamet, og det de fremsto som lite påkoblet hva som skjedde utenfor teamet. De brukte lite tid på å påvirke oppover i systemet, og den manglende orienteringen oppover i systemet kan føre til silotenking. Dette kan igjen føre til at teamets mål er urealistiske eller feil i forhold til overordnede mål og prioriteringer.

4.6.4 Dekonstruksjon

Teamlederne beskrev at de ønsket være samlende og ærlige. De ønsket å være lyttende for innspill, men samtidig tydelig når avgjørelsen var tatt, og forventet da lojalitet til beslutningen.

«Man er jo en leder, men jeg ønsker å ikke være en veldig krass leder, men en samlende leder. Mer en type motivator.»

Nærheten og omsorgen kan blir utfordret når medarbeidernes behov står opp hverandre, og teamlederen ikke kan tilfredsstillere alles behov. Tilliten mellom leder og medarbeider kan bli satt på prøve f.eks. i en konfliktsituasjon mellom medarbeidere i teamet, hvor teamlederen ikke kan gjøre alle til lags.

De demokratiske og involverende prosessen som både teamlederne og medarbeiderne ønsket, kan bli utfordret. Teamledere kan måtte stå i upopulære avgjørelser, som f.eks. bemanningskutt, hvor ledelsen forventer en lojalitet til beslutningen, mens medarbeiderne forventer en lojalitet til dem. Forhold som ligger utenfor teamlederens kontroll, kan sette han på utsiden av teamet. Lojalitetskonflikten kan påvirke tilliten mellom leder og medarbeider, og igjen den psykologiske tryggheten i teamet.

Åpenheten og den tette relasjonen mellom leder og medarbeider, kan i slike tilfeller gjøre leder sårbar. I relasjonen mellom leder og medarbeider bør begge parter derfor være bevisst på for hvor tett man kommer inn på hverandre.

«Man må være lojal oppover, men samtidig ikke så mye at man ikke ser enkeltpersonens dilemmaer eller frustrasjon.»

En alternativ tolkning er derfor at for stor nærhet i relasjonen kan være negativ, fordi det gjør det krevende for teamlederen å gjennomføre upopulære beslutninger.

4.6.5 Konklusjon

Lederen kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet ved å vise omsorg og respekt. Tid og arenaer for å investere i relasjonene er faktorer som er viktig å fremme psykologisk trygghet.

4.6.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge videre

For videre forskning kan det være aktuelt å se på hvordan den psykologiske tryggheten mellom leder og medarbeider står seg over tid for disse teamene, og også hvordan den psykologiske tryggheten påvirkes av motstand når relasjonen mellom leder og medarbeider utfordres.

4.7 Kategori: Mestring av lederrollen

Kategorien omtalt som Mestring av lederrollen omhandler hvordan lederne opplevde å mestre lederrollen, visjonene og ambisjonene bak deres lederskap, bevissthet rundt egen rolle og hvordan de påvirket og definerte teamets kultur.

4.7.1 Kategoriens relevans

Hvordan lederen opplever å mestre lederrollen har betydning for å svare ut oppgavens problemstilling, og kategorien er derfor sentral.

Mestring av lederrollen er påvirket av kontekst og forankring, som setter rammene og betingelsene for hvordan lederen mestrer lederrollen. Mestring av lederrollen er gjensidig

påvirket av kategoriene som omhandler medarbeiderne. Videre er den overlappende med kategoriene som knyttes til lederen og hans lederskap.



Figur 7: Viser knytninger mellom kategorien "mestring av lederrollen" og relevante kategorier

Mestring av lederrollen er skilt ut egen kategori fordi knyttes til problemstillingene i oppgaven.

Mestring av lederrollen kan kobles til kjente teorier innen ledelse, og særlig forskning knyttet til utførelse og mestring i lederrollen. Analysen vil kunne bidra til å utvikle ny forskning opp mot betydningen av leders opplevelse av mestring opp mot teamets opplevde psykologiske trygghet. Mestring av lederrollen vil kunne tolkes på ulike måter og åpner derfor opp for variasjon i analysen.

Kategorien er derfor relevant for videre analyse.

4.7.2 Fortolkning

Teamlederne beskrev at noe av det viktigste de gjorde var å ha «følerne ute» i teamet. På denne måten var de i forkant av, og fanget tidlig opp stemninger og endringer i teamet. Ved å hele tiden kjenne på pulsen i teamet, ga dem en mulighet til å styre, påvirke og handle.

«Hele tiden har følerne ute for hva de ulike trenger for å bli trygge. For å kunne komme med sin mening. Noen har veldig mye klokt å si hvis de får litt tid når de vet at sin tur kommer. Og da er vi litt tilbake til kjent rammer. At man vet at man kommer til ordet, vet at man får muligheten. At det ikke bare er de som er veldig glad i å prate som får prate.»

Det var lite uenighet internt på teamet, og lederne beskrev at de var tidlig inne og korrigerende hvis opplevde murring i relasjoner mellom medarbeiderne. Det at teamlederne var tett på, gjorde at de fikk tatt tak i mulige konflikter før de blusset opp til å bli en konflikt. Dette kan være en av årsakene til et lavt konfliktnivå.

Teamlederne var bevisste på dialogen med medarbeiderne og det var ofte de som tok initiativ til dialogen. Med dette så viste lederne omsorg og hver medarbeider opplevde seg sett, samtidig ga det lederen mulighet for tilrettelegging hvis behov.

«Vi er tett på hverandre. Vi har forskjellige ting vi dealer med. Vi har en tobarnsfar som alltid er i søvnmangel. Og alle sånne ting som gjør at det å ha føleren ute for å få med seg om noen har behov for tilrettelegging eller annet, som ikke kommer til å spørre om det selv. For det er litt sånn vi er. Vi skal gjøre jobben, og vi skal hvert fall ikke la det gå utover noen andre.»

Lederne beskrev at de brukte de naturlige arenaene bevisst for å etablere dialog, styring og påvirkning. Bilpatruljer ble sett på arena for mulig medarbeidersamtale, og evalueringer etter trening og oppdrag ble styrt målrettet.

Det å være gode rollemodeller var viktig, og de var bevisste på hvordan de påvirket kulturen. De hilste på alle kolleger de traff, og var bevisste opptre profesjonelt i møte med publikum og kolleger.

Lederne opplevde at de var del av gjengen, men samtidig var de litt på utsiden som følge av lederrollen. Det var deres jobb å gi tilbakemeldinger til enkelte og korrigere ved behov. Denne rollen, tett på gjengen, men samtidig plassert litt på utsiden, kunne være krevende. Samtidig opplevde de en støtte i det formelle og forventningene til rollen. Det lå i forventningene blant medarbeiderne at teamlederen skulle ta tak i det som ikke fungerte og gi nødvendige tilbakemeldinger. Hvis han ikke gjorde det, oppfattet de at lederen ikke leverte på sine oppgaver.

Mestring av lederrollen handlet om å lede laget på en god måte, og etablere forutsigbare og trygge rammer for teamet.

«Så å ha et godt læringsmiljø der folk føler seg trygg, åpner seg, og ikke er redd for å blottlegge seg. Og det oppleves som trygt og godt, og ikke bare at vi sier at det skal være godt læringsmiljø, også er det ikke det. Det må oppleves, og kjennes på kroppen.»

Morgenmøtet var et eksempel på et slik tiltak. Morgenmøte var fast hver morgen, og det var en forventning om at alle skulle si noe og dele med de andre i runden rundt bordet. Dette var en fast og gjenkjennbar arena hvor medarbeiderne viste at alle ville komme til ordet og at alle meninger ble verdsatt likt. Samtidig er møter en arena som lederen kan utnytte til å inspirere og veilede teamet. Dette var en god arena for å legitimere hans lederskap.

Videre hadde de etablert faste prosedyrer for evalueringer, igjen med en forventning om at alle dele og delta aktivt. I evalueringen skulle man starte med seg selv, og hoveddelen skulle

omhandle egnevaluering. Mindre plass var satt av medarbeiderens vurdering av teamets innsats eller tilbakemelding til andre medarbeidere.

Det å legge til rette for et godt læringsmiljø var viktig. Ved først å ha etablert en trygg arena og trygghet i teamet, kunne medarbeiderne presses ut av komfortsonen og utfordre seg selv. De trente bevisst på å skyve grenser under trening og utfordre sin mentale kapasitet for å være bedre forberedt ved et skarpt oppdrag. Grensene ble utfordret og medarbeidere trente både på å håndtere eget stress og egne feil.

«Du skal "kle deg naken", og trene på ting du ikke kan. Vi trener jo på noe vi vil blir bedre på eller ikke kan, og da er det naturlig å feile. Og det er mye god læring i å feile. Ikke det at vi skal trene på å feilen, men å få folk til åpne seg, det er viktig».

For å tilrettelegge for en åpenhet- og delingskultur, var det viktig for dem at de selv torde å dele. De utfordret seg selv og teamet ved å be om tilbakemeldinger på egen rolle etter endt oppdrag eller trening, og de ba om konkrete forbedringspunkter de skulle jobbe med. Lederne beskrev at de måtte tørre å vise sårbarhet foran teamet, dersom de ønsket og forventet dette av medarbeiderne. De takket for tilbakemeldingene uansett hvor tøff den var.

«Jeg tror at hvis man som leder ikke tør å stikke seg frem på den måten, så tør ikke mannskapene heller. Man må tørre å innrømme feil, og å tørre å gjøre feil, å stå for de etterpå. Og si at i den forbindelsen der, gjorde jeg en feil, og tør å innrømme det, så vil det ha en smitteeffekt på teamet.»

En refleksjon er at ledernes tilnærming har ved dette satt kulturen i teamene. Deres åpenhet har gjort det trygt for medarbeiderne å gjøre tilsvarende. Dermed fikk lederne økt respekt og anseelse fra medarbeiderne. Lederne fremsto som ydmyke, trygge og med et klart søkelys på egen utvikling. Men kanskje viktigere var det tydelige budskapet i kommunikasjonen. Med deres handlinger var det en klar sammenheng mellom hva som ble sagt og hva som ble gjort, og det økte troverdigheten.

Teamlederne knyttet seg med dette også tettere til teamet. Ved å vise seg sårbar viste de medarbeiderne tillit og ga signal om et trygt miljø. De brukte teamet slik de ønsket at medarbeiderne skulle bruke teamet, som støtte og en trygg base.

4.7.3 Kontekstuelle forhold

I kontrast til det inntrykket vi fikk under intervjuene, var ikke alle medarbeiderne like ivrige og motiverte ved oppstart på avdelingen. For noe var spesialisering og endring med å bytte avdeling, arbeidsoppgaver og kolleger utfordrende. For de det gjaldt må tiden i forkant av og oppstarten ha opplevdes som krevende.

For teamlederne var dette vanskelig å håndtere fordi de selv mentalt var et annet sted. Det å lede medarbeidere som ikke er motiverte når en selv og «alle» andre er det, er krevende både å forstå og håndtere.

Lederne beskrev at de brukt tid til å forstå, for så å vurdere tiltak. Det som var spennende å se, var at tiltakene var de samme som for resten av teamet, men med tettere oppfølging. Lederne hadde samme tilnærming til de supermotiverte som med de med lav motivasjon.

For begge gruppene handlet det om å etablere trygghet før man utfordret komfortsonene og stilte krav. Ved å heie frem, vise omsorg og bygge relasjoner, økte motivasjonen.

For lederne var det mye læring av denne erfaringen, og det å mestre denne utfordringen ga dem selvtillit og de vokste i lederrollen.

4.7.4 Dekonstruksjon

Teamlederne var tett på og fulgte medarbeiderne godt opp, noe både teamlederne og medarbeiderne har beskrevet som positivt. En alternativ analyse er knyttet til kontroll vs. tillit. Teamlederne må være bevisst balansen, slik at deres tette oppfølging ikke ble opplevd som kontrollerende. Dersom teamlederen ble oppfattet mer som kontrollerende enn støttende, vil det kunne påvirke tilliten i relasjonen og den psykologiske tryggheten i teamet.

Teamlederne viste seg sårbar ovenfor teamet. De åpnet opp for kritikk og var selvkritiske. Det er en balanse i hvor sårbar eller på hvilke områder lederen velger å være sårbar. Teamlederne viste sårbarhet i forhold til operative valg og dilemmaer. For teamet lå det læring i innsikt i lederes vurderinger, samtidig som lederen styrket sin posisjon i gruppen ved å vise seg sårbar.

Vi har reflektert over at det lederen må være bevisst på hvilke områder lederen velger å vise seg sårbar. Åpenhet rundt tema som operative valg og dilemma kan stryke lederens posisjon i teamet, men åpenhet rundt manglende mestring i rollen kan skape usikkerhet og svekke lederen posisjon.

4.7.5 Konklusjon

Ledere kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam ved å være tett på teamet. En leder som er tett på og kjenner både hver medarbeider og relasjonene i teamet godt har mulighet til å påvirke, treffe på timing og tiltak for å etablere psykologisk trygghet. Videre gjennom å være gode rollemodeller og tørre å by på seg selv.

4.7.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge videre

Våre refleksjoner er hvor viktig mestring er for lederen og igjen for den psykologiske tryggheten i gruppen. Det å lykkes og høste av investeringene, er viktig for en leder for å opprettholde drivet og motivasjonen.

Det hadde derfor vært spennende å se nærmere på sammenhengen med lederopplæring, lederutvikling, oppfølging, mentorordninger og liknende, knyttes til mestring i lederrollen.

4.8 Kategori: Lederatferd

I kategorien omtalt som Lederatferd inngår hva lederne gjør, hensikten bak handlingene og hvordan lederatferden oppleves.

4.8.1 Kategoriens relevans

Hva lederen gjør og hva lederen mener med sine handlinger, er knyttet til opplevelsen av psykologisk trygghet, og Lederatferd er derfor sentral.

Lederatferd har knytninger til de øvrige kategoriene. Lederatferd er påvirket av kontekst og forankring. Videre er det en gjensidig påvirkning mellom Lederatferd og kategorier som påvirker lederatferden, og er overlappende med kategorier som omhandler lederen og lederens lederskap.



Figur 8: Viser knytninger mellom kategorien "lederatferd" og relevante kategorier

Lederatferd knyttes tett til lederteorier som har søkelys på hvordan ledelse utøves og hvordan ledelse virker på medarbeiderne.

Lederatferd er skilt ut som en egen kategori og vil gi en analyse med variasjon. Vi har innhentet mye data som knyttes til denne kategorien. Analysen vil derfor kunne gi grunnlag for utvikling av ny teori knyttet til hvordan lederatferd påvirker teamet og den psykologiske tryggheten i teamet.

Kategorien er derfor relevant for videre analyse.

4.8.2 Fortolkning

I fokusgruppeintervjuene ble lederne omtalt som kulturbærere, og det var en rolle de også identifiserte seg med.

Teamlederne var bevisste på å dele sine tanker om hensikt og mål. "Gode intensjoner" var et uttrykk som gjennomgående ble beskrevet av medarbeiderne. Videre snakket de mye i vi-form. Uttrykkene startet som et lederuttrykk, utviklet seg til et felleseie i teamet.

«Det har vært et ekstremt fokus fra ledere på det. At vi har takhøyde. Vi skal kunne si ifra til hverandre. De ordene som vår leder bruker: «gode intensjoner». Du sier ikke dette for å rakke ned på noen, du sier det av kjærlighet og med gode intensjoner, kun for at jeg vil gjøre deg bedre.»

«Teamlederen er flink til å si jeg koser meg så på jobb. Jeg er så glad jeg jobber akkurat med dere. Han er god på å si dette. Han sier jeg har det så bra sammen med dere. Det er hans måte å si at arbeidsmiljøet er fint på. Han er flink til å skryte av miljøet han omgås i. Han har sagt at jeg koser meg med dere, og vi er inne i en fin flyt.»

Ord og uttrykk som stadig ble gjentatt ble en del av sjargongen i teamet, og ble etter hvert etablerte sannheter for kulturen. Medarbeiderne opplevde at lederne påvirket dem positivt og at engasjementet smittet.

Lederne ønsket å delegerer ansvar og oppgaver i størst mulig grad. Dette for å gi ansvar og for å løse oppdraget på en best mulig måte, men også skape mestring og en arena for tilbakemelding. Ved at medarbeiderne leverte på oppgaver hvor de selv opplevde mestring, ble det skapt en arena for og tilrettelagt for tilbakemeldinger.

«En av tingene som jeg gjør bevisst er å delegerer oppgaver og ansvar. De ulike på teamet får bredder like caser, treninger og fagting, som de planlegger og gjennomfører. Da får vi både gode diskusjoner, men også i praksis hvor jeg og andre blir evaluert av dem. Det tenker jeg gjør at man får muligheten til å komme i posisjon til å gi ærlige tilbakemeldinger til andre»

Patruljeoppsettet og hvem som kjørte i bil med hvem, brukte teamlederne bevisst. En patrulje er som regel to personer, og de rullerte kontinuerlig med hvem som kjørte sammen. Dette for å underbygge at de er ett team, unngå grupperinger internt i teamet og tilrettelegge for at alle blir kjent med hverandre. Teamlederne beskrev at de ved behov brukte patruljeoppsettet bevisst for å sette patruljene sammen på en hensiktsmessig måte.

Ledernes driv lå i faget, det å løse oppdraget og bli så god som mulig. Dette var visjoner og mål som teamlederne delte med teamet, og som ble del av teamets identitet. Systematisk jobbing med trening, drilling og ukas oppgaver er eksempler på tiltak som bygget dem opp under målene. Hensikten og formålet med terping, trening på nattevakter og drilling på fritiden settes i kontekst av lederne, og med det skapte de motivasjon og ga det mening.

4.8.3 Kontekstuelle forhold

Med en nyopprettet avdeling har lederne en unik mulighet for å sette rutiner, standarder og kultur som de synes er viktig. Dette sett sammen med selekterte og motiverte medarbeiderne, har ledelsen de beste forutsetninger for å lykkes.

Det fremstår som teamlederne har vært dette bevisst, og brukt tid på planlegging og forberedelse.

Ved opprettelsen av avdelingen hadde de en dagssamling med teamet hvor målet var å enes om hvordan de skulle ha det på teamet. Lederne beskrev hvordan de før oppstart definerte rollen sin og hvilke grep de gjorde for å forme rollen slik de ønsket fra start. Lederne holdt innlegg med omtale av hvordan de ønsket at man skulle ha det innad i teamet og hvem de skulle være utad, kulturen de ønsket seg, og hvordan de skulle jobbe for å mestre dette som et team.

Lederne har brukt tid på refleksjon og hadde klare tanker om hva de ønsket å oppnå. Deretter har de vurdert hva som kreves av dem for å nå målene. Dette kan være en av årsakene til at teamlederne fremsto som bevisste på egen atferd.

Samtidig har lederne rammen og strukturen for å lykkes, og en tolkning kan være at de lykkes fordi de har færre distraksjoner i utøvelsen av sitt lederskap. Mange ledere står i et landskap med skiftende retninger, omprioriteringer og leveranser med korte frister, som gjør det vanskelig for dem å etterleve målene og tiltakene de har satt.

4.8.4 Dekonstruksjon

Vår forskning viser teamledere som i stor grad lykkes som ledere, og vår tolkning er at deres atferd har vært avgjørende. Medarbeiderne opplevde en klar sammenheng mellom hva som sagt og hva som ble gjort. Teamlederne satte ord på egne prosesser og mål, og brukte tid på å forklare hensikten med det de gjorde.

Lederne fremsto som oppriktige i sin omsorg og engasjement i sine medarbeidere. Alle mennesker er forskjellige, og har derfor ulike behov fra sin leder. Teamlederne tilpasset sin ledelse etter individene de ledet.

Vel så viktig som deres filosofi, var at de snakket høyt om dette og delte. Ved å forklare hvorfor, skapte de en helhetsforståelse for medarbeiderne.

«Og at vi også sier det høyt. At jeg kan si at jeg behandler dere på teamet ulikt for å være best mulig leder for dere, men jeg behandler alle rettferdig, eller prøver det»

«Man kan ha så god tilbakemeldingskultur man bare vil. Men til syvende og sist så må jo en leder som ber om så mye tilbakemeldinger han vil, men han må etterleve dem.»

4.8.5 Konklusjon

Ledere kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam ved å være forutsigbar, og at det er sammenheng mellom ord og handling. Når lederen er flink til å sette ord på egne erfaringer, følelser og opplevelse styrker det hans forutsigbarhet.

Dette vil styrke budskapet og leders troverdighet og tillit.

4.8.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge

Lederatferd knyttet opp psykologisk trygghet hadde vært spennende å forfølge videre. Det å forske videre rundt hvilken betydning forutsigbarhet og åpenhet i leders atferd påvirker teamets psykologiske trygghet.

4.9 Kategori: Tilbakemeldingskultur

Kategorien, omtalt som Tilbakemeldingskultur, omfatter en beskrivelse av tilbakemeldingskulturen, hensikten og effekten av tilbakemeldingskulturen.

4.9.1 Kategoriens relevans

Tilbakemeldinger er et verktøy som kan fremme psykologisk trygghet, og kategorien er derfor sentral.

Tilbakemeldingskultur har knytninger til øvrige kategoriene. Tilbakemeldingskultur er påvirket av kontekst og forankring. Videre er det gjensidig påvirkning av kategoriene knyttet til leder og relasjonen mellom leder og medarbeider. Tilbakemeldingskultur er overlappende med kategoriene medarbeideren og teamet.



Figur 9: Viser knytninger mellom kategorien "tilbakemeldingskultur" og relevante kategorier

Tilbakemeldingskultur knytter seg tett til teamteorier.

Tilbakemeldingskultur er skilt ut som en egen kategori og vil gi en analyse med variasjon. Vi har innhentet mye data som knyttes til denne kategorien. Analysen vil derfor kunne gi grunnlag for utvikling av ny teori knyttet sammenhenger mellom tilbakemeldingskultur og psykologisk trygghet.

4.9.2 Fortolkning

I teamene hadde de søkelys på tilbakemeldinger og selvevaluering, og dette var viktig for kulturen deres. Tilbakemeldinger var et viktig verktøy for medarbeiderne og teamets utvikling.

Det fremsto som godt forankret i teamet at tilbakemeldinger var noe positivt, og at tilbakemelding ble gitt med gode intensjoner. Hensikten var å gjøre hverandre og laget bedre. Tilbakemeldingene skulle være konstruktive og skulle bygge hverandre opp.

«Vi hadde jo et møte hvor vi ble enige om hvordan slike ting skal gjøres. Og det gikk jo mye i at tilbakemeldingene skal være konstruktive, og skal ha en hensikt. Tilbakemeldingene skal dreie seg om å gjøre temaet bedre. Mye det går på at vi har en stor takhøyde for det meste. Vi kan komme med mye rart, og så blir det å ta det til seg. Bruke det eller ikke bruke det»

Ved oppstart ble de enige om at tilbakemeldinger var viktig for å bli bedre, og de startet tidlig å jobbe med tilbakemeldingskulturen i teamet. De snakket om hensikten med å gi og motta tilbakemeldinger, hvordan tilbakemelding skulle gis og hvordan de skulle håndtere kritikken.

I takt med at relasjonene i teamet utviklet tilbakemeldingskulturen seg. Det var en positiv spinoff hvor relasjonene i teamet og tilbakemeldingskulturen påvirket hverandre gjensidig. Dette igjen påvirket medarbeiderne i deres utvikling og deres opplevelse av mestring. Det er derfor vanskelig å si hva som er årsak og hva som er effekt. Desto tryggere medarbeidere opplevde relasjonene dem imellom, desto sterkere og viktigere ble tilbakemeldingen.

«Men det, det du sier med at man kjenner hverandre godt, det gjør at det ikke er så vanskelig å snakke med den personen om det. Ikke så vanskelig å si at man er uenig»

Flere beskrev at de hadde utviklet seg både faglig og personlig etter de begynte ved avdelingen, og at de håndterte det å få tilbakemeldinger bedre enn tidligere. Medarbeiderne beskrev at de kunne være direkte med hverandre, og at de snakket tøffere til hverandre enn med andre utenfor teamet. Kolleger, utenfor avdelingen, hadde flere ganger kommentert den tøffe tonen de hadde seg imellom.

"Men måten vi gir tilbakemeldinger på skaper tillit og trygghet til å være åpen om egne og andres feil, og føle genuint at det faktisk er trygt å greie, og at det ikke bare bli sagt. Tilbakemeldingene blir gitt av kjærlighet, og med et ønske om at du skal bli best mulig, og vi skal bli best mulig.»

Tilbakemeldingskulturen ble etablert som fast rutine ved evaluering, og hvor man startet med en selvevaluering i plenum med teamet. De trente på å gi tilbakemelding ved evaluere seg selv. Deres erfaring var at denne tilnærmingen tilrettela for gode evaluering.

«Regelen» om at tilbakemeldinger ble tatt i plenum, var med å trygge medarbeiderne. De kunne forholde seg til det som ble sagt over bordet uten å bekymre seg over hva som ble sagt når de ikke var til stede eller at de ble gående og tolke kommentarer slengt i garderoben. Åpenheten og en tydelig policy om å snakke til og ikke om, var trygghetsskapende for medarbeiderne.

«Eller hvis det er noe du enige i eller ikke liker, så må du få de på bordet når teamet er samlet og bli enige om ting.»

Både medarbeidere og teamlederne hadde «følerne ute» for å støtte og følge opp den enkelte hvis tilbakemeldingen hadde vært tøff. På den måten påvirket de reaksjonene og kunne bidra å snu tilbakemeldingen til noe konstruktiv.

Det krever trygghet i teamet når en skal gi og få tilbakemelding, og det krever trygghet i teamet for å åpne opp en evaluering av egen innsats. De hadde erfart at tilbakemeldinger ble mottatt ulikt, og mottakerens reaksjon hadde betydning for om og hvordan de ga tilbakemelding. Dersom mottaker gikk i forsvar og lukket seg, påvirket det også han som ga tilbakemeldingen. Dersom mottakeren var åpen og lyttende, opplevde de at budskapet ble tatt seriøst og de engasjerte seg i mer for å gi grundig og god tilbakemelding.

«Og hvis man går rett i forsvarsposisjon skjønner du og at det er ikke noe vits å ta opp det du har tenkt her.»

4.9.3 Kontekstuelle forhold

Ved evaluering av et oppdrag ble hendelsen gjennomgått kronologisk. De startet ofte med planprosessen, så aksjonsfasen og avsluttet med etterarbeidsfasen. Det var forventninger om en aktiv deltagelse på evalueringene, blant annet i form av aktiv lytting, deling av egne erfaringer og gode refleksjoner. For at delingen skal ha hensikt, forventes at tilhørerne viser et engasjement og interesse for det som blir sagt.

«Hvorfor skal jeg blottlegge meg selv hvis dem som hører på ikke bryr seg eller jeg opplever at de ikke kan hjelpe meg å med å finne ut av hva som kunne være gjort bedre. Jeg må snakke til et publikum hvor jeg antar at informasjonen er nyttig.»

Vårt inntrykk er at teamene likte å evaluere. Det at det ble satt av tid til gjennomgang av oppdragene og det å få tid til å prate sammen, dele og lære av hverandre, var viktig. Tid til evaluering var noe som trukket frem som positivt ved avdelingen.

«At man skaper en aksept over tid. I starten gjør det alltid litt vondt å få kritiske spørsmål, men etter hvert blir det aksept for det. Bare stå i det over tid hjelper. Man må bli trygg og bli varm på dette»

Det var innspillene som medarbeiderne kom med som satte retningen for evalueringen og hva som ble tatt opp. Dette var deres arena og hvor de sto fritt til å sette agendaen.

De erfarte at det fort kunne bli mye detaljer, og det de mente andre kunne betegne som flisespikkeri. Vår tanke er at dette var arenaen hvor faget og spesialistene blomstret, og at de opplevde det som givende å kunne ha detaljfokuserte diskusjoner med kolleger som delte samme interessen og engasjementet.

Uenigheter og diskusjoner kunne derfor ofte være avskåret fra oppdragets mål og resultat.

Detaljnivået under evalueringene fremsto som noe som kjennetegnet avdelingen. De beskrev at deres tilbakemeldings- og evalueringskultur skilte seg fra andre politiavdelinger, som ofte holdt evalueringene mer overordnet. Samtidig var det kritiske røster under intervjuene, som mente at de enkelte ganger gikk for dypt i materien. Man diskuterte mer for diskusjonen sin skyld, mer enn for evaluering og læring.

4.9.4 Dekonstruksjon

Tilbakemeldinger var lettere å gi når kjente hverandre godt, og det var derfor lettere å gi tilbakemelding til andre i teamet, enn utenfor.

«Det har åpenbart med trygghet å gjøre. Hvis du ikke føler deg trygg og er redd for responsen, så holder du det tilbake.»

De beskrev en sterk sammenheng mellom tilliten i relasjonen og motivasjonen til å både gi og få tilbakemelding. Det de har bygget opp gir en strek stryke internt i teamet, men fremsto som sårbare for tilbakemelding gitt av andre utenfor teamet. Utfra hva som ble sagt, framsto teamet veldig tette internt og med en undertone av «oss» og «dem».

«Det er ikke sikkert at en konstruktiv tilbakemelding fra en man ikke kjenner, er ikke sikkert oppleves like god som den samme tilbakemeldingen fra en man kjenner godt.»

«Men det, det du sier med at man kjenner hverandre godt, det gjør at det ikke er så vanskelig å snakke med den personen om det. Ikke så vanskelig å si at man er uenig. Dersom det hadde vært på vårt team, hadde jeg ikke synes det ville vært så vanskelig å si at jeg ikke var helt enig i det.»

Det sterke vi'et de opparbeidet kan ha en kostnad knyttet til samspill og nysgjerrigheten med verden utenfor teamet. Dette kan føre til suboptimalisering.

4.9.5 Konklusjon

Ledere kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam ved skape en god tilbakemeldingskultur. Det er et viktig funn at det kreves en tillit og trygghet i bunn for at tilbakemeldingene skal ha ønsket effekt.

Medarbeiderne må oppleve en god intensjon bak tilbakemeldingen, og for å kunne gi gode tilbakemeldinger må medarbeiderne oppleve at kollegaen ønsker å få tilbakemelding.

Tilbakemeldinger gitt i feil kontekst eller hvor teamet ikke opplever trygghet i teamet, kan ha motsatt effekt og skade eller hemme teamets psykologiske trygghet.

4.9.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge videre

Evalueringer og en bevisst tilbakemeldingskultur har stor verdi. For videre forskning vil det aktuelt å se på effektive måter å gjennomføre evaluering og tilbakemeldinger på. Videre å se nærmere på hvordan man hensiktsmessig både gir og mottar tilbakemeldinger for å få en ønsket effekt ut av det.

4.10 Kategori: Forankring

Kategorien omtalt som Forankring omhandler forventninger og føringer gitt av ledelsen, samt sammenhengen mellom ledelsens mål og prioriteringer, og det som utføres på teamene.

4.10.1 Kategoriens relevans

Forankring er sentral, og påvirket samtlige kategorier.

Fordi Forankring påvirker øvrige kategorier, har forankring alt vært omhandlet i analysen av andre kategorier. I denne analysen vil vi derfor bruke noe data som tidligere er brukt under analyse av andre kategorier.



Figur 10: Viser knytninger mellom kategorien "forankring" og relevante kategorier

Forankring kan kobles til organisasjon- og ledelsesteorier, hvor man særlig ser å kommunikasjon, samspill og beslutningsprosesser i en organisasjon. Videre kan Forankring knyttes til teorier om kultur, innovasjon og kreativitet i organisasjoner.

I den grad analysen kan bidra til ny forskning, kan det primært knyttes til offentlig sektor og hierarkiske organisasjoner.

Kategorien er derfor relevant for videre analyse.

4.10.2 Fortolkning

Innhentet data viser forankring gjennom hierarkiet fra leder av avdeling, gjennom flere ledernivået og til medarbeideren.

«Disse tingene blir sagt fra toppen, når du kommer inn som fersk, også kommer du inn i teamet, også sier de de samme tingene. Det er tråd igjennom. Og du vet at det er slik vi skal ha det, og at det er et ønske om at vi skal ha slik så vi kan det bedre.»

Teamlederne og medarbeiderne hadde en opplevelse av forankring og styring fra øverste leder, og spesielt teamlederne beskrev at de opplevde støtte og forankring av ledelsen ved avdelingen.

«Jeg føler absolutt at jeg har ledelsen i ryggen.»

Vi har ikke undersøkt med høyere ledernivå i hvilken grad opplevd intensjon er uttalt intensjon og heller ikke hvordan dette er kommunisert ut for å sikre en forankring.

Forankringen kommer i form av intensjoner hvor ledelsen uttrykker hva de ønsker å oppnå, og teamlederen har handlingsrommet til å sette tiltakene som vi nå ledelsens mål.

«Det kommer fra toppen at man skal ha dette stil og profil.»

«Sjefen sier at vi skal drive med disse tingene, vi skal reflektere og snakke om det åpent. Det ble sagt at vi skal tilskrive hverandre gode egenskaper. Hvis det er noe som skjer, skal vi tenke hva jeg skulle gjort for at dette skulle gått bedre.»

En tolkning er at den røde tråden i budskapet er med å gi forutsigbarhet og skape trygghet. Samtidig er dette med å skape en enhetlig kultur for avdelingen og deres avdelingsidentitet.

«At alle er ens om det. Det er veldig greit, for da vet du hva du har å forholde deg til, og du vet at folk ønsker å bli bedre.»

4.10.3 Kontekstuelle forhold

Avdelingen er nyetablert, og dette har gitt ledelsen rom til å etablere ønsket kultur.

Intervjuene viste at ledelsen har vært bevisst dette, og fra oppstart av har vært tydelig på hvilken kultur og identitet avdelingen skal ha.

Det fremstår som avdelingsledelsen har vært bevisst deres rolle i å definere kulturen, og påvirke, og ikke latt kulturen leve fritt og uavhengig.

«Samtidig er dette en ny kultur og en ny avdeling, så du rokker ikke ved det etablerte eller utfordrere et system som er satt fordi alt her er nytt.»

Det fremsto som om at avdelingsledelsen har gjort dette uten særlig grad av involvering fra medarbeiderne. En tolkning er at de har lyktes fordi intensjonene som er uttalt er ønsket av medarbeiderne. Intensjonen har søkelys på økt spesialisering, økt anseelse og stolthet knyttet til avdelingens leveranser.

Datamaterialet kan tolkes som en tillit og lojalitet til hierarkiet, og hvor det i mindre grad ledes oppover.

«Fokuset har vært at vi har det vi har og de rammene våre. Også må vi gjøre det beste ut av det. Vi kan spille opp til ledelse, men vi spiller opp til ledelsen, så får de ta seg av det»

4.10.4 Dekonstruksjon

Det fremsto at resultatene og utvikling av teamet i stor grad var basert på initiativ og styring fra teamlederen.

Vi opplever at teamlederne har hatt et stort handlingsrom i utforming og definering av rollen. I intervjuene har avdelingsledelsen blitt beskrevet som støttende og blitt omtalt positivt.

Vårt inntrykk var at teamlederen har fått tillit og ansvaret til å operasjonalisere ambisjonene, og det at det har vært lite kontroll og opplæring for å mestre dette.

«Jeg tror teamene drives veldig forskjellig. De drives veldig bra, men veldig forskjellig. Vi har nok forskjellige filosofier, selv om vi er tråd innenfor mandatene fra ledelsene.»

En tolkning er at teamlederne i stor grad har funnet lederveien selv og mer støttet seg til ledere på samme nivå enn overordnede. Teamlederne selv har tatt ansvar for å definere rollen og har jobbet med seg selv for å mestre rollen de selv har definert. Det derfor teamlederens ekstrarolleatferd som i hovedsak krediteres for utviklingen og resultatene.

4.10.5 Konklusjon

Ledere kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam ved å skape god forankring. Dette kan gjøre det lettere å se sin rolle og sitt bidrag inn i helheten.

4.10.6 Mulig forskningsspørsmål å forfølge videre

Vi mener at det kan forskes nærmere rundt hvordan øverste leder tydeligere kan få sitt budskap og intensjon nedover i systemet slik at eierskapet settes i alle ledd av organisasjonen.

4.11 Oppsummering av analysen

Vi har i denne analyse tolket dataene fra intervjuene, våre observasjoner under intervjuene og våre refleksjoner i etterkant av intervjuene. Vi har ved å bruke kvalitativ refleksiv metode tilnærmet oss dataene fra forskjellige perspektiver og analysert på ulike nivåer.

Datamaterialet er systematisert i kategorier og i analysen avsluttes hver kategori med en konklusjon. Vi har i tabellen nedenfor sammenstilt konklusjonen fra de ulike kategoriene.

<i>«Hvordan kan ledere lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam?»</i>	
KATEGORI	KONKLUSJON
Kontekst	Ved å bruke de kontekstuelle rammene. Lederne har brukt momentene knyttet til oppstart av avdelingen til å etablere en ønsket kultur.
Lederen	Ved å ha tilstrekkelig tillit i teamet. Lederen må definere seg som leder, og ta lederrollen i teamet.
Medarbeideren	Ved å ha engasjerte medarbeidere som føler seg sett og verdsatt.
Teamet	Ved å sammen sette mål og ambisjonsnivå. Teamet må videre ha eierskap til at de lykkes og feiler som et team.
Relasjonen mellom leder og medarbeider	Ved å vise omsorg og respekt. Videre er det viktig med tid og arenaer for å investere i relasjonene.
Mestring av lederrollen	Ved å være tett på teamet og ved å være en god rollemodell.
Lederadferd	Ved å være forutsigbar og skape en sammenheng mellom ord og handling.
Tilbakemeldingskultur	Ved å skape en god tilbakemeldingskultur. Det er et viktig funn at det kreves en tillit og trygghet i bunn for at tilbakemeldingene skal ha ønsket effekt.
Forankring	Ved å skape god forankring. Dette kan gjøre det lettere å se sin rolle og sitt bidrag inn i helheten.

Tabell 3: Viser kategoriene og en oppsummering av konklusjonene for hver av kategoriene.

5 Drøfting

Vi har valgt å ta hovedfunnene fra analysen inn i drøftingene. I drøftingene er funn i analysen satt opp som påstander og påstandene drøftes så opp mot empiri og gjeldende teori. Drøfting av påstander vil være en hensiktsmessig metode for å svare på oppgavens problemstilling. I dette kapittelet vil vi vurdere om påstandene styrkes eller svekkes ved drøfte hver av påstandene for seg.

Vi har på bakgrunn av funnene analysene fremsatt seks påstander:



Figur 11: Viser De seks påstandene som vil drøftes videre

5.1 Påstand: Lederen må ta ansvar for relasjonene i teamet!

I intervjuene beskrev teamlederne at de arbeidet strategisk med relasjonene til teammedlemmene, og de var bevisste på at det tar tid å bygge tillit. De brukte naturlige arenaer som patruljeoppsett, samtaler og treninger til å forsterke relasjonen og legge et grunnlag for et godt arbeidsmiljø.

Avdelingen er hierarkisk organisert, men både teamledere og medarbeiderne beskrev en flat struktur innad i teamet og en gjensidig avhengighet mellom teamleder og medarbeiderne

imellom. Medarbeiderne opplevde at relasjonen til leder var forutsigbar og trygg, men vi fikk inntrykk av at de ikke var så bevisste på hvor mye lederne faktisk arbeidet for å bli godt kjent med alle, og kartlegge ønsker og behov.

Forskning innen ledelse viser at strategisk relasjonsarbeid er en avgjørende faktor for godt og effektivt lederskap. Ledere må kjenne medarbeiderne og tilrettelegge slik at de blir best mulig i stand til å utføre oppdragene. I tillegg må lederne arbeide for å få oppslutning rundt avgjørelser slik at det ikke blir stilt unødige spørsmål rundt prioriteringer og organiseringen rundt arbeidsoppgavene. Samtidig må de ha en refleksiv tilnærming i det de må ta ansvaret dersom relasjonen til medarbeideren er dårlig (Cunliffe, 2014). Dette kommer ikke av seg selv og det må trenes på som et håndverk som skal perfektioneres (Mintzberg, 2013).

UEH- teamene tilbragte mye tid sammen og de var opptatt av at tilbakemeldingene skulle oppleves som utviklende for den enkelte og teamet. De brukte erfaringsnotatene aktivt og trente både på å gi og motta kritikk og ros.

For at dette skal fungere over tid må lederen følge opp og sette kulturen slik at tilbakemeldingene har en reell funksjon, de må oppleves som relevante og ekte. Ord må bli til handling og ledere som går foran og er autentiske, bidrar til å utvikle en positiv teamkultur (Karp, 2019). Lederen er viktig i dette arbeidet, men det er medarbeiderne som er nøkkelen til at dette skal fungere over tid og som et verktøy for å videreutvikle teamet. Lederen som person trenger derfor ikke være så avgjørende for resultatet, men ledere må opptre slik at teamet samhandler (Kellerman, 2012).

Teamlederne trenger også å utvikle seg sammen med teamet og har de samme behovene for tilbakemelding som medarbeiderne. De mottar også ris og ros, noe som undersøkelsen vår bekrefter. Teamlederne har nok kommet lenger i hvordan de selv responderer på tilbakemeldinger, men empirien viser at de også kan være såre på kritikk, spesielt på det operativt faglige. Synergieffekten i måten de arbeider på viser seg i at både leder og medarbeider ønsker å utvikle seg. Når teamene opplever mestring, gir det motivasjon og selvtillit til å investere videre. Den opplevde psykologiske tryggheten i teamet omfattet derfor også lederen.

Selv om tryggheten og tilliten gikk begge veier i relasjonen mellom leder og medarbeider, så viste forskningen vår at det var lederen som tok ansvaret. Teamlederen skapte og utnyttet arenaer for å sette ønsket kultur.

Vi finner derfor at ledere må bruke relasjonsarbeidet bevisst for å vise den nødvendige omsorgen slik at teammedlemmene opplever psykologisk trygghet.

5.2 Påstand: Lederen må lede gjennom gjensidig tillit!

Teamlederne var ikke så opptatte av å ha kontroll på hvordan teamet løste oppdragene, de oppfordret medarbeiderne til å tenke selv og utvikle seg gjennom trening. Tillit til hverandre under oppdrag må gå begge veier, og medarbeiderne må stole tilstrekkelig på lederen sin slik at de vil følge han i krevende og farlige situasjoner. Vi fikk inntrykk av at medarbeiderne hadde tillit til teamledernes faglige vurderinger og at de uten videre fulgte anmodninger og beskjeder når situasjonen krevde det av dem.

Tillit innebærer blant annet viljen til å til å la en eventuell tvil komme andre til gode, og tilliten må være på plass før en tør å kjenne på den psykologiske tryggheten. Vi opplevde at både ledere og medarbeiderne var opptatte av å få dette samspillet til å fungere. Vi har ikke deltatt på treninger og fått observert forholdet mellom teammedlemmer gjennom observasjon, men de snakket mye om viktigheten av å kunne stole på hverandre for å kunne kjenne seg trygge. De tok initiativ til å bygge opp hverandre, dessuten trente de så mye sammen at de nærmest ikke trengte å si noe for å vite hvordan kollegaene responderte.

En slik følelse av tillit kommer ikke av seg selv og ledere må gjøre konkrete handlinger for å øke sannsynligheten for at teammedlemmene opplever psykologisk trygghet. Lederatferd som å gi støtte og medvirkning gjennom dialog og tilbakemeldinger er helt vesentlig (McKinsey & Company, 2021) Samme undersøkelse viser også at psykologisk trygghet må være etablert før lederen kan begynne å utfordre teamet til videre utvikling. Lederen må også avklare forventninger og roller, legge til rette for autonomi, og arbeide for at teamet støtter hverandre gjennom arbeidsprosessene (Frazier et al., 2017).

Nedtoningen av lederens betydning skjer i takt med utvikling i retning av mer tillitsbasert ledelse gjennom samskaping. Den kan fungere gjennom at autonome følgere selv setter rammer for når de har behov for ledelse og når de greier å løse oppgavene enten individuelt eller i team (Karp, 2019).

Fravær av kontroll og lite fokus på detaljer kan tas som tegn på tillit. Konteksten for teamene vi undersøkte gjorde at opplevd tillit og trygghet var viktig for oppdragsløsningen.

Oppdragene kan være fysisk farlige, og feilvurderinger og uønskede handlinger kan føre til

store skader og i verste fall koste menneskeliv. I gitte situasjoner er det heller ikke mulighet til å be om tillatelse, og det kan skje at en må handle basert på egne vurderinger under stress og tidspress. Sterk kontroll kan derfor ikke utøves, og en må stole på hverandre gjennom gjensidig tillit.

Vi finner derfor at gjensidig tillit er en forutsetning for opplevelsen av psykologisk trygghet.

5.3 Påstand: Lederen må mestre lederrollen!

Teamlederne opplevde å mestre lederrollen. De var motiverte og ambisiøse på vegne av faget og avdelingen. Inntrykket var at de hadde vokst seg inn i lederrollen. Resultater og mestring påvirket hverandre. Gode resultater ga en følelse av mestring, og økt mestring påvirket resultatene positivt.

Å mestre lederrollen betyr å mestre hverdagen og løse oppgavene. Dette stemte overens med inntrykket av teamlederne i de UEH- teamene vi undersøkte. De var sterke fagpersoner, og identiteten og renommé var knyttet til at de var engasjerte og dyktige innen politiooperativt arbeid. Tilliten til teamlederen var forankret i faglig styrke, samtidig arbeidet teamlederne med å mestre den sosiale arenaen, og de evnet å bygge gode relasjoner.

Å rekruttere gode fagpersoner inn i lederstillinger har vært tradisjon innenfor mange organisasjoner. Dette kan slå begge veier, da faglig styrke ikke nødvendigvis betyr at en er så god til å lede andre. Ledere som faglig faller gjennom, vil skape usikkerhet og utrygghet i teamet. Med bakgrunn i vår analyse, mener vi at det særlig for høyprestasjonsteam er viktig for ledere å mestre både det faglige og det relasjonelle i lederutøvelsen.

Ved UEH- teamene hadde både teamlederne og medarbeiderne høye forventninger til lederrollen, og de var opptatt av både den faglige og sosiale kompetansen. Tilbakemeldingen fra medarbeiderne og teamledernes egenvurdering, var at teamlederne innfridde og mestret lederrollen på en god måte.

Teamlederne var tett på teamet. De jobbet på samme skiftplan og teamlederne hadde få administrative oppgaver utover de som skulle løses sammen med teamet. Vi mener derfor at nærhet til teamet i hverdagen er en viktig faktor for at teamlederne opplever mestring i hverdagen. Samtidig kan en sterk identifisering med teamet, føre til ledere som oppleves mer som formenn enn som ledere. De kan på denne måten oppfattes mer som sterke talspersoner for teamet, enn som en del av lederkollegiet i organisasjonen. Dette kan i sin tur føre til siloer

mellom enhetene i organisasjonen, og kan skape et krysspess i rollen som leder og det å være tett på teamene (Alvesson et al., 2017).

Ledere som skal mestre lederrollen over tid må sette grenser for seg selv og andre og være i stand til å sette en standard for «godt nok» (Karp, 2019). Begrepet «godt nok» er et begrep særlig høyprestasjonsteam nok ikke vil identifisere seg med. Det ligger til oppdraget og spesialiseringen at en stadig øver på å flytte grenser og øver på å bli bedre. Det å akseptere «godt nok», kan derfor oppfattes som en selvmotsigelse i høyprestasjonsteam. Samtidig må vi nyansere dette bildet. Medarbeiderne fortalte at de evaluerte mye og hadde lange, faglige diskusjoner. De opplevde at de kunne bli for detaljfokuserte og være for opptatt av de mindre og mer uvesentlige delene ved oppdragsløsningen. Det kunne enkelte ganger gå på bekostning av helhetsbildet og de ga uttrykk for at de noen ganger måtte sette strek for diskusjonen og si seg fornøyd med at oppdraget totalt sett ble løst på en god måte. Kunsten er å skynde seg sakte og få med hele teamet både på den faglige og sosiale utviklingen i teamet. Det å finne nivået for å trene ut fra tilgjengelig mannskap og målsetning er viktig i lederrollen. Nettopp i det aspektet vil begrepet «godt nok» være gjeldende også for høyprestasjonsteam.

Teamlederne koblet mestring av lederrollen til det å være gode rollemodeller. Teamlederne var ydmyke og ærlig på egne feil og svakheter, og ba om tilbakemeldinger på egne prestasjoner. Ved å vise egne svakheter, skapte de kultur for å ta ansvar og aksept for feil. Dette er i tråd med forskningen til Brené Brown. Hun framholder at å vise egen svakhet er mot, og det viser seg å være en virkningsfull strategi for god lederatferd. Gjennom å vise seg autentisk og hel signaliserer en styrke og trygghet utad (Brown, 2018).

Våre refleksjoner er at lederne må være bevisst på hvordan de bruker egen sårbarhet i teamet. De må evne å balansere det å være personlig mot det å være privat. Henry Mintzberg gjør et poeng av at konteksten for sårbarhet og feil har betydning. Feilvurderinger som får fatale konsekvenser vil påvirke anseelsen og tilliten til lederen, det er derfor viktig at lederen er bevisst på å bruke de rette arenaene for å vise egne svakheter (Mintzberg, 2013).

Vi hevder derfor at det er en sammenheng mellom lederens mestring av lederrollen, og muligheten for å etablere psykologisk trygghet i team

5.4 Påstand: Teamet må etablere en effektiv tilbakemeldingskultur!

UEH-teamene vi har forsket på har prioritert å jobbe med tilbakemeldinger. Overordnet mål var å lære av hverandre, og tilbakemeldinger var et viktig verktøy for å den enkeltes og teamenes utvikling.

En god tilbakemeldingskultur forutsetter tillit, trygghet og gode relasjonene. Det må ikke ligge utilslørte hensikter bak de kommentarene som gis. Det må være klart for alle at tilbakemeldingene gis i hensikt av å lære av hverandre framfor å kritisere. Dette er krevende, spesielt dersom relasjonene ikke oppleves som sterke og trygge (Edmondson, 1999). Vi fikk inntrykk av at teammedlemmene allerede ved oppstarten arbeidet grundig med å få fram frem intensjonen med tilbakemeldingene. Medarbeiderne og teamlederne skulle kjenne at tilbakemeldingene ble gitt i den beste hensikt. Å kjenne at en vil hverandre godt er derfor helt avgjørende i arbeidet med å sette en ønsket tilbakemeldingskultur.

Opplevelsen av hvordan tilbakemeldingen håndteres avhenger derfor av relasjonen mellom den som gir og den som mottar. En fare er at en ikke er bevisst nok relasjonene i arbeidet med å gi tilbakemeldinger og at relasjonene ikke er sterke nok til å håndtere kommentarer som kan oppfattes negative (Heldal et al., 2020).

Dette henger sammen med utsagn fra teamet om at det er mer krevende å gi og få tilbakemelding fra utenforstående, enn tilbakemeldinger internt fra teamet. Vi mener dette er et viktig poeng. Tilbakemeldinger er ikke noe man mestrer eller ikke mestrer, men noe som henger tett sammen med relasjonen mellom partene. Tilbakemeldinger tolkes og da er det avgjørende hvilket forhold vi har til dem som mener noe om arbeidet vi utfører.

Det kan derfor være en fare for at team med en god teamkultur blir for lite mottakelige på tilbakemeldinger fra arenaer utenfor den indre kretsen. Dette kan føre til suboptimalisering, hvor en sterk vi- kultur skaper avstand mellom teamet og andre enheter. Vi-et dyrkes for mye og negative tilbakemeldinger utenfra oppleves lettere som kritikk enn om kilden var internt i teamet.

Denne tilnærmingen tenker vi krever en modenhet av begge parter, og ulik grad av engasjement og selvinnsikt kan gjøre dette krevende. Mottakeren har en mulighet for å stenge for tilbakemeldinger ved å vise liten interesse av å bruke den konstruktivt til videreutvikling. Det kan være enkelt å legge energien i å gi tilbakemelding der den er etterspurt og ønsket.

Hvem som får tilbakemeldinger kan derfor være mer styrt av hvem som er mottakelige og interessert, enn hvem som har behov.

Vi mener derfor at det ikke er all tilbakemelding som skal tas mellom medarbeidere, men at teamledere har et særlig ansvar i de tilfellene tilbakemelding er krevende å gi. Leder har også ansvar for å følge opp medarbeidere som har fått tøffe tilbakemeldinger og bistå dem med prosesseringen.

Fravær av ledelse vil derfor være en svakhet for å bygge en god tilbakemeldingskultur. Dersom lederen ikke er tette på og følger opp, kan tilbakemeldingene fungerer mot sin hensikt. Tilbakemeldingene kan skade tilliten mer enn den stryker fordi rammene, tryggheten og oppfølgingen ikke blir ivaretatt.

Tilbakemeldingskulturen var etablert og ble oppfattet som positiv i alle de tre UEH-teamene vi studerte, og medarbeiderne følte at de ble sett og satset på. De beskrev at de visste hvor de hadde hverandre, og at de ble trygge av at rollene var så avklarte i teamet.

For å få en fruktbar tilbakemeldingskultur er det viktig at tilbakemeldingene fører til endring og etterleves. En tilbakemeldingskultur vil naturlig miste sin aktualitet dersom det bare er prat om resulterer til lite endring av atferd. En utfordring er derfor knyttet til etterlevelse, og at det i stor grad er opp til hver enkelt hvordan tilbakemeldingene virker inn på den enkelte og fører til aktiv handling.

Vi konkluderer derfor med at team med en effektiv tilbakemeldingskultur lettere kan etablere psykologisk trygghet.

5.5 Påstand: Medarbeiderne må utvise lederatferd!

I vår analyse fant vi at medarbeiderne utviste ekstrarolleatferd i mange situasjoner for eksempel når de legger opp til trening den siste timen på nattevakt eller når de jobbet med «ukas oppgave» på fritiden.

Videre mener vi å ha identifisert at medarbeiderne hadde et tankesett og en atferd vi til vanlig tillegger ledere. Medarbeidere beskrev hvordan de tok ansvar for relasjonene teamene, og tok ansvar for god oppdragsløsning og resultatene. Måten flere medarbeidere ordla seg på og reflekterte under intervjuene, var relativt lik tilnærmingen vi erfarte under intervjuene med teamlederne. I denne drøftingen påstår vi derfor at medarbeidere som utviser lederatferd har betydning for den psykologiske tryggheten.

Det at medarbeiderne utviste lederatferd støttes av at de hadde lite behov for selvhevdelse, og fremsto som sikker i sin posisjon i gruppen og trygg på relasjonene til hverandre. Vi opplevde en modenhet blant medarbeiderne og evne til refleksjon ut over det vi forventet. De viste også stort engasjement i å investere og bidra inn i fellesskapet. Dette viste de for eksempel ved at de hadde et øye på makker under oppdragene for å kunne bistå ved behov og at de i tillegg oppga at det ikke var behov for selvhevdelse.

Som en av informantene uttrykte:

«At teamlederen vår vet hvilke styrker jeg har, det synes jeg er behagelig. Jeg opplever tillit fra han og jeg slipper å vise meg fram hele tiden for lederen min.»

Denne tryggheten medarbeideren her beskrev, forutsatte en tett og god relasjon mellom leder og medarbeider. Videre forutsatte dette at lederen kjente både medarbeidernes kapasitet og kompetanse. Spørsmål blir derfor hvordan medarbeideren mestring påvirkes dersom relasjonen med leder endres, eller hvordan mestringen påvirkes av et lederbytte?

Det er forsket mye på lederens rolle innen ledelse, men mindre på medarbeidernes atferd i arbeidet med å skape ønsket teamkultur. Det finnes forskning blant annet på helseteam der medarbeiderne selv plukker oppdrag og samarbeider ved behov. Disse medarbeiderne blir ikke ledet av en formell leder, men det betyr ikke at de arbeider uten ledelse og forskningen viser også at om ikke lederen er så viktig som person, så er ledelse fortsatt avgjørende (Kellerman, 2012). Noen må rette retning å ta ansvaret dersom noe går galt eller lede når medarbeiderne opplever omgivelsene som vanskelige å håndtere (Karp, 2019).

Det er en styrke for den psykologiske tryggheten i teamet at medarbeiderne utviste lederatferd, men på den andre siden kan dette skape rom for uformelle ledere og uheldige diskusjoner. Uformelle ledere vil kunne utfordre teamlederens rolle og dennes makt. Dette kan igjen føre til usikkerhet og uklare roller innad i teamet. Det å bli utfordret av medarbeiderne, kan påvirke teamlederen negativt og påvirke hans mestring i rollen. Dette samsvarer med ledelsesteori som framhever viktigheten av avklarte forventninger og roller og at den formelle lederen har ansvaret til sist (Edmondson, 1999), (Alvesson et al., 2017), (Duhigg, 2016).

Lederatferden vi har identifisert hos medarbeiderne er kontekstavhengig. Opplevd mestring og det å utvise lederatferd er et resultat av opplevd psykologisk trygghet. Dersom den

psykologiske tryggheten opphører, vil dette påvirke både mestringen og atferden. Vi mener derfor at påstanden kan tolkes begge veier. Medarbeiderne som utviser lederatferd, påvirker den psykologiske tryggheten, som igjen virker inn på modenhet og vilje til å vise lederatferd.

Vi konkluderer derfor med at medarbeidere som utviser lederatferd vil stryke den psykologiske tryggheten i teamet.

5.6 Påstand: Teamets arbeid må være godt forankret i organisasjonen!

Både teamlederne og medarbeidere opplevde en forankring fra ledelsen ved avdelingen. Teamlederne kjente på tillit fra ledelsen, og medarbeiderne opplevde at de var viktig ambassadører for avdelingen internt i politidistriktet.

Forankring som UEH-teamene opplever, tolker vi ut fra kontekst og deres tidligere erfaring. De opplevde forankring gjennom å bli satset på og følte seg verdsatt ved avdelingen. Dette står i kontrast til deres erfaringer fra ordensavdelingen. Sammenlignet med tidligere erfaringer kunne derfor forankringen fremstå som tydeligere enn den faktisk var.

En informant uttrykte:

«Jeg tror teamene drives bra, men veldig forskjellig. Vi har nok forskjellige filosofier, selv om vi er i tråd med mandatet fra ledelsen.»

Ulikhetene som ble beskrevet mellom teamene, trenger ikke være et resultat av manglende forankring, men kan også være et tegn på tillit og autonomi. Vi har ikke sett nærmere på hvordan teamene skiller seg fra hverandre, men de framstår for oss så like at det vi ikke var i stand til å kople hvilken teamleder som ledet hvilket team da vi gjennomførte teamlederintervjuene.

Opprettelsen av UEH enheten og mandatet de har, er en forankring i organisasjonen. Vi har ikke undersøkt nærmere hvordan mandatet har vært kommunisert. I hvilken grad teamene opplever forankring påvirkes av formen på mandatet. Forankringene vil påvirkes av om mandatet er skriftlig formulert og tydelig formidlet, eller om mandatet er en individuell oppsummering av muntlige styringssignaler gitt i ulike sammenhenger.

Psykologisk trygghet kan ikke besluttes som et vedtak på overordnet nivå, men psykologisk trygghet kan besluttes som en målsetning. Det er da sammensetning av ulike tiltak over tid som sammen kan skape psykologisk trygghet. Det krever derfor tid å operasjonalisere en

målsetning om psykologisk trygghet, og det må settes av tid til prosessene. Dette støttes av Bård Fyhn, som mener tid er en viktig faktor for å lykkes med å etablere psykologisk trygghet.

Mangel på tid på kan derfor være årsak til at man ikke lykkes. Teamene i dette studiet har eksistert i relativt kort tid. Likevel har de oppnådd høy grad av psykologisk trygghet. Vi påstår derfor at tid alene ikke er en faktor, men det handler mer om hvordan tiden brukes.

Vårt inntrykk er at teamene i stor grad har formet teamet sitt, og at lederne har hatt dirigentrollen i etableringen av teamet. Vår analyse viser en stor grad av autonomi og lite oppfølging og kontroll oppover i lederlinjen. Teamlederne diskuterte mer med hverandre innad i avdelingen enn de har søkt råd fra ledelsen lenger opp i hierarkiet..

McKinsey & Company beskriv sin rapport viktigheten av godt forankret utviklingsprogram for ledere. Teamlederne i vår undersøkelse beskrev derimot at det var lite samhandling på tvers av teamene eller med andre enheter, og de hadde ingen arenaer hvor de jobbet med lederopplæring eller egen utvikling i lederrollen.

I analysen har vi konkludert med at ledere kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam ved å skape god forankring. Vi mener at forankring vil være en god ramme for psykologisk trygghet, samtidig ser vi at teamene i vår studie har lykkes og hadde høy grad av psykologisk trygghet uten den tydelige forankringen i organisasjonen.

Vi konkluderer derfor med at forankring ikke er en avgjørende faktor psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam.

I drøftingen av disse seks påstandene mener vi å kunne si noe konkret om hva organisasjoner og ledere kan arbeide med for å fremme psykologisk trygghet i team. Det framgår at psykologisk trygghet ikke oppstår gjennom vedtak og visjoner, men via bevisst og strukturert arbeid. Svar på problemstillingen som innledningsvis var grunnlaget for hele studien er sammenfattet i konklusjonen under.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett nærmere på hvordan man lykkes med psykologisk trygghet i team. Det er stor enighet om at psykologisk trygghet er viktig for å få utvikling og de gode resultatene, men det har i mindre grad vært forsket på hva man konkret kan gjøres for å skape psykologisk trygghet. gjør for å lykkes.

Vi ønsket derfor å se nærmere på hvilke tiltak teamene gjorde og hvor bevisste de var tryggheten i teamene. Videre var vi nysgjerrige på hvilken betydning lederens rolle var knyttet til opplevd psykologisk trygghet i teamet.

Problemstillingen vår var:

«Hvordan kan ledere lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam?»

Vi har tatt utgangspunkt i team som har høy grad av psykologisk trygghet. I vår forskning har vi sett på hva som er gjort for å skape psykologisk trygghet i teamene, og vi har hatt et særlig fokus på leders rolle.

Vi har på bakgrunn av teori og empiri konkludert med følgende punkter:

- Lederen må ta ansvar for relasjonene i teamet
- Lederen må lede gjennom gjensidig tillit
- Lederen må mestre lederrollen
- Teamet må etablere en effektiv tilbakemeldingskultur
- Medarbeiderne må utvise lederatferd

Vi har fått muligheten til å studere tre høyprestasjonsteam innenfor en avdeling i politiet. De var særlig selekterte, og hadde høy grad av spesialisering. Deres oppdrag var av en slik karakter at de var avhengige av å jobbe sammen som et team for å lykkes med oppdraget.

Teamene jobbet innenfor samme kontekst: De løste de samme type oppdrag, hadde lik bakgrunn og utdanning og teamene hadde jobbet sammen som ett team like lenge.

De teamene vi har studert har en særlig kontekst, gjennom at de er høyprestasjonsteam bestående av selektert personell i politiet. Dette kan begrense overføringsverdien til andre team.

7 Oppgavens styrker og begrensninger

En styrke ved studien er at vi har konkrete funn på hvordan ledere kan lykkes med å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam. Vi har ønsket å studere team med høy grad av psykologisk trygghet, og har brukt tid på å finne disse teamene som har arbeidet godt med trygghet og tillit i team.

Studien bidrar med ny kunnskap om et sentralt tema som har vært mye omtalt i senere ledelsesforskning, og vi mener at funnene har overføringsverdi til andre områder enn høyprestasjonsteam. En begrensning ved studien er at vi måtte gjennomføre en stor del av datainnsamlingen digitalt, og der kan vi ha mistet verdifull observasjonsdata. Samtidig er vi fornøyde med at vi faktisk fikk gjennomført alle planlagte intervjuer, og at digitale møter er godt utprøvde for alle aktører etter nesten ett år med strenge smittetiltak.

En annen begrensning er at vi kun har undersøkt psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam. Det kunne styrket empirigrunnlaget om vi hadde utvidet studien og undersøkt en større variasjon av teamsammensetninger. Studien har ikke hatt som mål foreta komparative studier for å avdekke psykologisk trygghet, og vi mener derfor likevel at funnene i denne studien har overføringsverdi til andre organisasjoner.

Studien avdekker for det meste hva lederen må gjøre for å fremme psykologisk trygghet, og vi mener det er en av oppgavens styrker å kunne bidra til å mene noe konkret om hva som virker og hva lederne bør prøve ut. Samtidig er det en generell svakhet, som for mange andre studier innen ledelsesforskning, at en undersøger et begrenset område innen ledelse (Yukl, 2013 s. 38).

En annen styrke ved studien er metoden vi har brukt for å analysere datamaterialet. Med Grounded Theory som utgangspunkt og videre refleksiv analyse, ble våre observasjoner og egen forutinntatthet en del av hele analysen. Gjennom å systematisere dataene i ulike kategorier har vi analysert utfra ulike perspektiver. Det er gjennom denne metoden vi har fått fram ny kunnskap via induksjon, og som har gjort oss i stand til å drøfte påstander om hva som fører til psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam.

I prosessen med å avdekke relevante kategorier, var det vanskelig å sette et klart skille mellom kategoriene. Det er derfor en del overlapp og kategoriene har derfor ulik styrke. Det betyr at vi har måtte ta noen valg underveis som påvirket det endelige resultatet. Vi har likevel

valgt å beholde alle ni kategorier, nettopp for å gi analysen mest mulig bredde. Bredden i analysen har vært viktig for å svare på problemstillingen i størst mulig grad.

Samtidig omfattet studien kun tre team, og den kan ikke uten videre sies å være representativ. Vi må derfor ta høyde for at forskning på andre høyprestasjonsteam ville ført til andre kategorier. En annen styrke ved studien er at vi ikke innlemmet teamlederne i fokusgruppeintervjuene. På den måten fungerte uttalelser fra medarbeiderne som kalibrering opp mot det lederne tidligere hadde uttalt gjennom sine individuelle intervjuer.

Vi må også ta høyde for at det både er fordeler og ulemper at all datainnsamling ble innhentet innen et tidsrom på tre uker. Vår studie er et øyeblikksbilde. Fordelen er at de kontekstuelle forholdene er så like som mulig, ulempen er at vi ikke har fått fulgt opp teamene for å avdekke om uttalelsene står seg over tid.

Det er også styrke og svakhet på samme tid at to av oss har bakgrunn fra politiet. Styrken ligger i å kjenne kulturen, være trygg på terminologien og konteksten. Faren er at informantene bevisst eller ubevisst, kan ha et ønske om å framsnakke avdelingen i håp om at den skulle fremstå bedre enn den er.

Vi mener likevel at vi har vært bevisste på denne utfordringen hele tiden og vi har brukt mye tid på å analysere datamaterialet fra flere vinkler. Vi mener også at det hadde vært en større utfordring dersom formålet med studien var å avdekke om psykologisk trygghet var etablert i teamene. All den tid studien handlet om hva de konkret gjør for å lykkes, ble ikke eventuelle bias så avgjørende i tolkningen av dataene.

Vi kunne gått lenger i datainnsamlingen knyttet til forankring, og innhentet data for avdelingsledelsen og teamledernes ledere. Der har vi valgt å avgrense, fordi vi ønsket å se på psykologisk trygghet i relasjonen mellom teamene og nærmeste leder. Studien hadde blitt sterkere med mer forskning på forankring i hierarkiet, men avgrensingen står i samsvar med problemstillingen som hadde som mål å finne ut hva som fremmer psykologisk trygghet på teamnivå.

8 Overføringsverdi til andre organisasjoner

Den største overføringsverdien ligger i å lære av det andre har fått til og vi vil trekke fram noen punkter. For det første bekrefter denne studien det vi finner i all ledelseslitteratur, at relasjonsarbeidet i en organisasjon er svært viktig. Teamlederne i studien investerte mye tid i å bli godt kjent, og de var svært bevisste på at de måtte ta ansvar for relasjonsarbeidet.

Et annet trekk vi la merke til, er hvordan teamene arbeidet godt og strukturert med å etablere en trygg og god tilbakemeldingskultur. Dette kan verken vedtas eller delegeres uten aktivt samarbeid mellom aktørene.

Vi la spesielt merke til medarbeiderens positive innvirkning for at høyprestasjonsteamene i studien fungerte så godt. Vi hevder at dette representerer en betydelig overføringsverdi.

Medarbeideren er en aktiv ressurs og i det legger vi at det ikke bare er ledere som har noe å lære av hvordan disse høyprestasjonsteamene arbeider, men også medarbeiderne.

Høyprestasjonsteamene i studien er også flinke til å øve seg på at det verste kan skje, og de tar høyde for at de kan gjøre feil. Det snakker de om, de trener og de øver på å spille hverandre gode for at teamet i sin helhet skal bli best mulig forberedt. Vi mener at vi har belegg for å hevde gjennom egne erfaringer at mange team og arbeidsgrupper har mye å lære av måten disse UEH-teamene arbeider på. Det gjelder spesielt det å etablere en god og trygg tilbakemeldingskultur.

Trening på å håndtere uforutsette handlinger må selvsagt balanseres opp mot den tjenesteproduksjonen organisasjonen skal levere på, men det kommer tydelig fram gjentatte ganger at å trene og lære av feil aldri er en dårlig investering.

9 Forskning videre

Det ville naturligvis vært interessant å forske mer på forankring og implementering i hierarkiske organisasjoner som UEH-avdelingen er en del av. Hvordan forankres strategier i en organisasjon med mange beslutningsnivåer? Det hadde også vært interessant å sett på hvilke muligheter en slik organisasjon har til å stimulere og få fram de gode ideene nedefra og opp i organisasjonen.

Et annet område det hadde vært interessant å forske videre på er hvordan en kan oppnå en trygg og effektiv tilbakemeldingskultur i team der de ser hverandre lite og der de sjelden øver eller praktiserer sammen, men der de samtidig er helt avhengige av at hvert ledd fungerer og leverer.

Vi kunne også forsket videre på lederatferd og hvordan lederen kan arbeide planmessig med endringsstrategier for å etablere psykologisk trygghet i utrygge team. Ledelselitteratur er mest interessant for ledere og de som ønsker å ta lederansvar, og derfor ville det også vært interessant å studere i enda større grad hva ledere som lykkes med å etablere psykologisk trygghet faktisk gjør i flere kontekster enn i team.

Det vi ble mest overrasket over, og som samtidig hadde vært mest interessant å forske videre på, er medarbeiderens muligheter for å hjelpe lederen til å skape en trygg teamkultur. Vi er muligens farget av at ledelselitteraturen har forsket mye på lederens rolle og i mindre grad på medarbeideren. Det hadde uansett vært interessant å følge opp medarbeiderens betydning i videre studier og da i kombinasjon med tankesett og vilje til ekstrarolleatferd.

10 Litteraturreferanser

- Alvesson, M. (2014). *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work organization*. Oxford University Press.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: Organizing in an imperfect world*. SAGE PUBLICATION Ltd.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research* (3. utgave). SAGE PUBLICATION Ltd.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living leadership: A practical guide for ordinary heroes*. Pearson.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work, tough conversations, whole hearts*. Random House.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why «bureaucratic» teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483>
- Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (Second edition). SAGE PUBLICATION Ltd.
- Duhigg, C. (2016, 25. februar). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times*, 9.
- Dweck, C. (2017). *Mindset - Updated Edition: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential*. Hachette UK.
- Ebdrup, N. (2012, 27. februar). Hva er hermeneutikk? *Forskning.no*.
<https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2013). *Teaming to innovate*. Jossey-Bass, a Wiley brand.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239–272.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Elvenes. (2019, 13. mars). *Psykologisk trygget—Grunnmuren i godt teamarbeid*. HR Norge. <https://www.hrnorge.no/aktuelt/psykologisk-trygget-grunnmuren-i-godt-teamarbeid>
- Filstad, C. (2020, 12. august). *Et genuint ønske om utvikling*. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/08/et-genuint-onske-om-utvikling/>

Filstad, Cathrine, Karp, Tom, Glomseth, Rune, & Dahl, Tor Terje. (2016).

Forskningsprosjektet: Politiledelse i praksis. Tolkning og analyse av funn. Hva gjør politiledere? I Filstad, Cathrine (red.) «*Nærpolitireformen*» Fagbokforlaget.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017).

Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership

benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, joop.12344.

<https://doi.org/10.1111/joop.12344>

Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2017). A New Model of Work Role Performance:

Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

Grønmo, S. (2020). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*. snl.no.

https://snl.no/kvalitativ_metode

Harriet & Ragnvald. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg.).

Universitetsforl. http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010041305025

- Heldal, F., Sjøvold, E., & Stålsett, K. (2020). Shared cognition in intercultural teams: Collaborating without understanding each other. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(3/4), 211–226. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2019-0051>
- Holmes, A. G. D. (2020). Researcher Positionality—A Consideration of Its Influence and Place in Qualitative Research - A New Researcher Guide. *Shanlax International Journal of Education*, 8(4). <https://doi.org/10.34293/education.v8i4.3232>
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). *The Secrets of Great Teamwork*. 8.
- Idébanken. (u.å.). *Psykologisk trygghet kan gjøre team mer effektive*. Idébanken. Hentet 11. mai 2021, fra <https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/psykologisk-trygghet-kan-gjore-team-mer-effektive>
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jakobsen, Siw Ellen. (2014). Marinejegere er mer enn øksekastere. *Forskning.no*. <https://forskning.no/sprak-krig-og-fred-sosialantropologi/marinejegere-er-mer-enn-oksekastere/554526>
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>

Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33.

Karp, T. (2016). *Til meg selv det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: Om selvledelse*. Cappelen Damm akademisk.

Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm akademisk.

Karp, T. (2021, 3. januar). *Spaltist: Det er skapt en ledelsesindustri som har som agenda å hevde at ledere er viktige*. www.dn.no. <https://www.dn.no/ledelse/spaltist-det-er-skapt-en-ledelsesindustri-som-har-som-agenda-a-hevde-at-ledere-er-viktige/2-1-931561>

Karp, Tom. (2019, 20. oktober). *Selvbestemmelse i team*. <https://youtu.be/UyH1DuVx0NM>

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.

Kellerman, B. (2012). *The end of leadership* (1st ed). Harper Business, An Imprint of Harper Collins Publishers.

Kelley, R. (1988, 1. november). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>

Kotter, J. P. (1995, 1. mai). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Kvadsheim, S. S. (2020, 22. desember). *Lette etter trygghet i team, fant en berg- og dalbane.*

<https://finansavisen.no/nyheter/arbeidsliv/2020/12/22/7599710/bard-fyhn-lette-etter-trygghet-i-team-fant-en-berg-og-dalbane>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Gyldendal akademisk

Lange, B. K., & Gausdal, A. H. (2020). Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi. I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 257–277). Cappelen Damm Akademisk/NOASP.

<https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch10>

Lerdal, A., & Karlsson, B. (2008). Bruk av fokusgruppeintervju. *Sykepleien Forskning*, 3(3), 172–175. <https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2008.0036>

Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30(9–10), 179–192. [https://doi.org/10.1016/S0895-7177\(99\)00189-2](https://doi.org/10.1016/S0895-7177(99)00189-2)

McKinsey & Company, (2021, 21. februar). *Psychological Safety and the critical role of leadership development*. McKinsey.Com.

<http://ceros.mckinsey.com/psychologicalsafety-desktop>

Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do — and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.

Mood, Robert. (2021). *Kunsten å stå opp om morgenen, 10 råd for livet*. (1. utgave). Kagge forlag.

Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353–366. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.010>

Nietzsche, F., Grønner, B. C., Christensen, J., & Nietzsche, F. (2011). *Slik talte Zarathustra: En bok for alle og ingen*. Spartacus.

NOU 2012:14 (2012) *Rapport fra 22. Juli-kommisjonen*. Statsministerens kontor
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (s. xiii, 132). Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>

Politidirektoratet. (2020). *Politiets Beredskapssystem Del 1*. Politidirektoratet.

Politihøgskolen. (2018). *Utdanning av innsatspersonell til politiets utrykningsenheter.*

Politihøgskolen. <https://www.politihøgskolen.no/globalassets/etter-og-videreutdanning/operativt-politiarbeid/innsatspersonell-kategori-3-grunnutdanning/kursplan-innsatspersonell-kategori3-politihøgskolen.pdf>

re:Work. (u.å.). *Re:Work*. Hentet 28. februar 2021, fra

<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Rydland, Monica. (2015). *Hvilken rolle spiller mellomlederen? - Magma* [Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.]. <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Salas, Eduardo, Shuffer, Marissa, Thayer, Amanda, & Lazzara, Elizabeth. (2015).

Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. Wiley Online Library.

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=FP6OAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA183&dq=definition+psychological+safety+edmondson&ots=soRol-ZuSf&sig=pV5LxuwQSUEd_iVxzpbmL3y87BE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>

Stensaker, I. G., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling den uforutsigbare gjennomføringsfasen.* Fagbokforlaget.

Sund, B. (2016). *Norwegian leadership: A culturally congruent approach*.

[Doktorgradsavhandling]. Norges handelshøyskole.

Tengblad, S. (2010). *Medarbeterskap på 60 minutter*. Högskolen i Skövde.

Tingvall, J. B. (2017, 30. oktober). Why we love failure. *HR Blog*.

<https://hrblog.spotify.com/2017/10/30/why-we-love-failure/>

Våpeninstruks for politiet (2015) *Våpeninstruks for politiet*. (FOR-2020-01-30-97) Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2015-07-02-1088>

Weber, M. (1982). *Makt og byråkrati: Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Gyldendal forlag.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. edition, global edition). Pearson.

11 Vedlegg

Vedlegg I - sitater fra intervjuene brukt i analysen

Empiri knyttet kategorien «kontekst»:

- *Mange føler at det er så bra og godt å være her, og man får brukt tid på å jobbe med det man har utdannet seg til, og spesialisert seg innenfor.*
- *Når enheten ble opprettet var det mange som var negative, som tenkte det ikke ville gå, slå feil ut. At man ikke skulle ta oppdrag og at mye av belastningen havnet på andre. Det motbeviste vi veldig fort, og det ble en suksess historie med avdelingen.*
- *Det høres kanskje banalt ut, men å se ordentlig ut og bruk lue, så er det noe med hvordan man oppfattes utad. Og det handler om renomme. Slike ting tar lang tid å bygge opp, men rives raskt ned. Det er ikke det å bruke lue som river ned, men hvordan vi fremstår når vi møter patruljer fra andre enheter har mye å si på hvordan de opplever oss.*
- *Det er og med å bygge æresfølelsen av å få lov å være på denne avdelingen. Når vi er ute og kjører og skal på et oppdrag, så opptrer vi ordentlig.*
- *Vi skal være positive, ha en ja-kultur, ha en stil og profil som er bedre enn alle andre hele tiden.*
- *Vi trener jo alltid en time etter nattevakter, fra 06-07 om morgenen. Sånn er det bare. Og det er det mange som synes er ganske tøft. Men det er blitt en kultur. Og det er gøy å være del av. For den er profesjonell, og man får lov til å bli god. Og selv om de som hater litt, synes det var gøy likevel. De fikk være med på en vinnerkultur.*
- *«Ukas oppgave» er drilling på enkelt ferdigheter som de skal gjøre flest ganger i løpet av en uke, og helst hver dag. Øvelsene skal ikke ta mer enn 10 -15 minutter, og det går på rundgang i teamet og sette opp «ukas oppgave».*
- *Vi kjører ukas oppgave, da skal man gjøre det så mange dager man kan ilya den perioden. Det skrives opp med navn hvem som gjør det og ikke gjøre det. Bare for mitt team. Oppgaven skal ta ca 10 min hver dag. Vi kan ikke trene hele dagen, så vi må gjør ting utrolig effektivt uten at det skal gå på responstid ute. 10 min klarer man hver dag. Det er ikke noe problem. Også blir det en del av kulturbyggingen. Også er det et skjema hvor man krysser hva hvem som har gjort det og ikke. Og da blir det litt sånn at det er kjipt å være han som ikke har gjort det, så det har alle lyst å gjøre. Og alle synes det er gøy. Tenkte litt på om det var henge-ut mentalitet, men snakket om det sammen, skal vi gjøre det sånn. Og alle synes det var en god ide. Alle er enige om det*
- *I forhold til treninger har jeg på teamet innført en «app» hvor vi registrer treningen vi gjør i hverdagen for å se hva vi trener på i hverdagen utover det som kommer fra ledelsen. For å se hvor skoen trykker på enkeltmann og patruljeferdigheter. Vi har på telefonen hvor vi registrer hva, hvor lenge, og når, og kan gjøre vurderinger på hva vi skal trene på fremover, og på den måten planlegge treninger fremover for oss.*
- *Det er enklere å jobbe med en gjeng som er motiverte, og kan jobbe innenfor sitt spesialfelt. Mens den gjengen man har her er en selektert gjeng som jobber veldig mye mot samme mål. Og har de samme tingene og interessene de brenner for.*
- *På ordensavdelingen er et hode ett hode, og det er ingen som ser deg, du kan ta med deg en politibil, og ingen bryr seg om de personlige egenskaper. Men når du kommer i en kultur hvor alt om deg blir veldig viktig, og du blir sett.*

- *Ingen er faste på avdelingen, med unntak av avsnittslederne, noe som kan være med på at man ikke tør å si akkurat hva man mener. Det at man er der på lånt tid, og ønsker ikke å gi på en måte et inntrykk av at man er en vanskelig vriompeis. Og til syvende og sist da, men er selektert inn, men du kan fint bli selektert ut og ikke få lov å komme tilbake igjen.*
- *Vi har en leder som er veldig strukturert, og jeg tror vi hadde merket det veldig godt hvis vi ikke var så mye struktur. Den strukturen er veldig fin. Ting er strømlinjeformet. Gir en forutsigbarhet.*
- *Rangeringen er viktig spesielt på de som er ledere. For det krav om dette i instruksjonen. Men i det daglige er det ikke så viktig, for det er ganske flat struktur.*

Empiri knyttet kategorien «lederen»:

- *Jeg gikk noen runder med meg selv med hva tenker jeg blir viktig som teamleder for disse. Jeg har ikke formelt personalansvaret, men har det i praksis.*
- *Når jeg fikk teamlederrollen, så var det ca et halvt år før vi begynte med avdelingen. Så da satt jeg meg ned med hva hadde jeg likt at min teamleder gjorde nå.*
- *Jeg snakket på telefon med de jeg kjente godt fra før, også dro jeg ut til et par stasjoner for å møte noen jeg ikke hadde møtt før. Skulle gjort det med flere uten at det ble tid.*
- *Så jeg ringte de et halvt år før vi begynte, for å si hei, og snakket om hvordan det gikk med dem, hvilke tanker de har. Få et inntrykk av gutta, og at de skulle være litt trygge på meg.*
- *Jeg tok kontakt med en teamleder på Beredskapstroppen, som jeg har jobbet en del med. Også snakket jeg med ham om hvordan han hadde bygd team, og hvordan han tenkte. Og på bakgrunn av den samtalen så lagde jeg en presentasjon som jeg hadde første dagen om hvordan vi skal ha det på teamet*
- *Også er det dette med forventninger til egne prestasjoner i teamlederrollen rent oppdragsmessig*
- *Men det stikker jo når noen trækker på faghjertet mitt*
- *Jeg er en XX nerd*
- *Denne driven for å bli profesjonell. Du blir så god nå, og det er jævlig gøy å være god.*
- *Jeg mener det viktigste er en solid operativ ryggsekk. Faglig tyngde. Det er det jeg ser etter hos mine teamledere. At de har den tyngde og pondusen slik at vi som team kan møte noe som er farlig, så må de ha evnene til både å finne løsninger, men også å sette på bremsen.*
- *Det er vanskelig med det å være tydelig med enkeltmann når de må rette opp ting, eller hvis jeg synes det ikke er greit og de må skjerpe seg. Selv om jeg gjør det så stikker det alltid litt. Også er det dette med forventninger til egne prestasjoner i teamlederrollen rent oppdragsmessig*
- *Jeg tror jeg hvert fall er ganske flink til å si at det gjør jeg gjerne om på eller det ble ikke helt som det skulle være. Jeg er bevisst på at det er mange måter å gjøre ting på, og være åpen for at man, jeg vet jeg er flink i jobben min, men man må være åpen på at det er ting man skulle gjort annerledes og ta til seg kritikk. Jeg har sagt noen ganger at jeg blir veldig glad når jeg får en tilbakemelding, selv om den setter meg i et dårligere lys, så er jeg ikke så opptatt av det.*

- *Det er når noe sier til meg at nå har du vært en dårlig leder, hvorfor gjorde du det sånn, så er det fordi vedkommende unner meg å bli bedre. Det er så viktig at vi tenker sånn. Og sier takk for tilbakemeldinga, istedenfor å gå i forsvar. Og det har krevd ganske mye jobbing.*
- *Jeg prøver å telle til ti noen ganger, og hvis jeg er veldig uenig, så lar jeg det ligge litt. Og tenkte litt. Jeg kan være litt kjapp til å kontre, og har vært det tidligere, kan være litt krass. Men så har jeg prøvd å gjøre lederstilen min etter at jeg ble teamleder.*
- *Intervjuer: Leder lederen evalueringen?*
- *Det er det at du skal styre guttene i potensielt farlige situasjoner. Og som leder er du jo dirigenten som sitter å skal få med deg all informasjon som ikke alle andre får med seg. Og som leder skal du ta valg som kan få store konsekvenser både for oss og for andre. Så det bør være en person du stoler på. Og det er fryktelig irriterende å ha en leder som tenker veldig annerledes enn deg selv. En du ikke synes er flink nok. Det har du en tung hverdag på jobb.*
- *Ja. Det er det. Ikke sikker at det er så lurt, bra innspill, tar det med meg.*
- *Vi deler litt erfaringer på tvers. Vi har noen teamleder møter hvor vi er sammen alle sammen, men da er programmet lagt av ledelsen. Jeg har og snakket med ulike om enkelte temaer. Hvordan gjør du det? Hvordan løser du det? Også er det mange som har kommet til meg og spurt om det samme.*
- *Det er en PowerPoint som jeg ikke har laget helt selv. XX har bidratt, og jeg har laget den til min egen til mitt team, så den er ganske lik. Jeg og XX har god dialog rundt teambygging, og har likt tankesett rundt det.*
- *Han er leder og har ansvar, og tar beslutninger dersom det skulle være behov for det. Alle har rom for innspill, og alle blir hørt. Så skjærer han igjennom. Han er mottakelig for forslag, spør etter forslag og har ikke i mine øyne noe veldig behov for å fremheve sin egen rolle.*
- *Også håper jeg at man får respekt av å jobben man gjør, ikke bare for at man har jobben. Og det merker jeg med mitt team, at man har respekten. Det er ikke bare slik fordi du er teamleder.*
- *Men måten teamlederen sa det på fanget meg litt, for det lyste av øynene hans, og han mente det. Det var ikke standard frasen vi skal ha tilbakemeldingskultur, og vi skal ha høyt under taket. Ikke masse punkter han dro igjennom. Han sa det med mening, med Passion. og med glød. At du trodde på det. Sikkert preget av settingen med tre kalde Tuborg i kroppen, men det var liksom slik at man trodde på det og fikk lyst til å ta del i det han sa.*
- *Dette var drømmen min. Drømt om dette i flere år, og så kom endelig avdelingen.*

Empiri knyttet kategorien «medarbeideren»:

- *Ja, det er veldig homogen gruppe med tanke på alder, kjønn og grad, men vi er allikevel ganske forskjellige som personer hos oss. Og det er viktig.*
- *For min del så var det at det var folk som var dedikert. Som oppriktig ønske å bli god på taktikk, på å løse oppdrag. Det å lykkes som et team. Også er det noe vi har ventet på i mange år.*
- *Det å være her og jobbe og trene med folk som brenner for dette, som har lyst til å gå på jobb og gjøre en god jobb. Det i seg selv er motiverende.*

- *Det å få være med fra første stund, og være med å påvirke fra start. Og virkelig vise å være og bli god, være med å vise, og bygge stein for stein. For å få tillit å gehør oppover i systemet.*
- *Det å få utfordre seg selv når du jobber sammen med andre som er så motivert og ivrige i tjenesten.*
- *I starten var det 60 stykker som gikk rundt her og var nyforelska. Og alle var dedikerte, og alle ønska å bli bedre, og det var konstant flyt. Det bare balla på seg, og bare ble bra.*
- *Det å få utfordre seg selv når du jobber sammen med andre som er så motivert og ivrige i tjenesten. På ordensavdelingen har du alt mulig rart. Noen er glad i det, og noe i det. Noen har jobba 1 andre 10 år. Noen har UEH kurs, andre ikke, og du skal favne bredere enn det vi gjør.*
- *Det er annerledes med en avdeling hvor man blir mye mer sett for de funksjonene man har. Man føler seg viktigere for arbeidsgiver og er ikke bare et hode. Det er ikke slik at man bare er et hode for at ting skal gå rundt.*
- *Vi prøver litt mer systematisk å skrive å dokumentere erfaringer vi gjør i oppdrag og i operativ setting. Hvor vi prøver å samle og systematisere dette i egne filmapper. Jeg har inntrykk av de erfaringsnotatene der er ganske ærlige. Slik at det burde vi ha gjort annerledes. For det er der vel, og er litt pussig, at vi har vært så lite opptatt av å dele erfaringer internt. Men også på tvers. Erfaringer blir liggende hos enkelte, og blir ikke delt med hele gruppa. Ellers deles det muntlig, og forventes at alle får det. Nå er det satt mer i rammer og system. Som eksempel, jeg er opptatt av hvordan man kan komme igjennom dører. Når man har tatt en dør (brutt den opp) så er det fint om skriver et notat om hva som fungerte, og i og med at dette gjøres på alle døråpningene, så ser vi og på de døråpningen som var mindre vellykket, og de som fungerte bra. Sånn sett kan man trekke læring ut av det.*
- *Når man skal skrive disse skrivene, så legger man opp til at dette er noe alle kan gjøre feil på, og da kan vi lære av det som er gjort. Spiller ikke så stor rolle hvem det er, men at det er behov for at det blir skrevet ned og lagd notat på, så er det for at det er noe flere kan gjøre, og vi kan lære.*
- *Det er flere ganger når jeg har blottlagt meg uten å ha trengt gjort det. Helheten i oppdraget har gått bra. Men hvis jeg har søkt et rom alene f.eks., så hvis det gikk ordentlig til helvete. Jeg kunne jo fint la være å si noe om det, og tenkt for meg selv at dette nevner jeg ikke til noen. Men nå har det kommet så langt at man tidvis sier: «jeg dreit meg ut der» for at andre skulle kunne lære noe. Og da har man kommet langt i en gruppe. Når man istedenfor at man tenker at denne trenger ikke jeg å nevne, så har man lyst å nevne den for at skal få muligheten til å lære av det i tillegg til deg selv*
- *Det er fryktelig uggent å sitte med den følelsen av du virkelig har driti deg ut. Sannsynligvis er ofte feilen mindre enn det du synes selv. Jeg kjenner det på meg selv, jeg kan ta ting veldig tungt, selv om det ikke egentlig er noen stor feil. Men det går på dette med profesjonsstolthet og at man ønsker å være på topp hele veien. Men man gjør feil i ny og ne, og da er det digg at man har teamet med seg, og de kan støtte deg eller komme med noen støttende ord, og de vet hvordan de skal håndtere akkurat deg.*
- *Jeg tror det er viktig i teamet og faktisk få lov å si at her gjorde jeg feil og vet det, slik at ikke alle går rundt og vet at en gjorde feil uten at det blir snakket om. For det vil være ubehagelig. Har erfart før at teammedlem opplevde at feilen han gjorde ikke fikk*

nok plass, og ikke fikk landa det helt. Alle var enige om at det var feil, men så ble det avfeid for at det var dumt og at vi ikke skal gjøre det neste gang. Men han hadde behov for å få snakket om og det landet den. Mens vi andre tenkte at vi ikke skulle snakke om det for det var litt pinlig. Så det var interessant læring for min del.

- *Jeg kjenner det mest inni meg. Jeg er ikke så opptatt av hva andre synes om feil min. Jeg kjenner det i stoltheten og hjerte at det det var dumt, det skal jeg ikke gjøre igjen, det skal jeg gjøre bedre neste gang. Det er ikke slik at jeg går rundt og depper hver gang jeg gjør feil, for jeg gjør feil hele tiden. Det er litt for min del at dersom jeg gjør en feil ønsker jeg å gjøre det bedre. Jeg vil gjerne høre på en Okey måte hva jeg gjør feil.*
- *Vi forsøker å fange opp ting hos hverandre. Og hvis ikke jeg har fanget opp at XX har gjort slik og slik, så er det også en tilbakemelding til meg at det burde jeg har fanget opp.*
- *Og hver dag etter parolen har vi noe som er runden rundt bordet, det alle skal si noe.*
- *Jeg husker ikke helt brøken, men vi har satt en brøk på ca 50% på egen prestasjon, 30% på teamet og 20% på rammen rundt. At vi hele tiden prøver å se hva jeg kunne gjort annerledes, og hva har jeg bidratt med hva som gikk bra og hva som gikk mindre bra.*
- *Dette med høy takhøyde og god tilbakemeldingskultur er en av politiets store floskler. Dette fikk vi veldig godt synliggjort. Jeg er svar skyldig der. Når jeg var på XXX (navn på tjenestested) var jeg kakeansvarlig. Dette innebærer at når noen gjør feil, så skal de stille kake. På avdelingen nå var det det et veldig fokus på at f.eks. hvis en glemmer nøkkelen så skal det rett ut på [felles meldingstjeneste gruppe] og vedkommende skal stille kake. Og hvis man tenker litt nøye gjennom det, så er det det stikk motsatte av høy takhøyde.*
- *Før var det veldig mye fokus på at man måtte stille kake dersom man hadde gjort en blemme. Så har vi en på avsnittet som er instruktør, og hovedplanlegger, som snudde litt på flisa, og sa hva skal vi gjøre for at det ikke skal gjenta seg?*
- *Man kan velge to strategier; enten å si ifra når nøkkelen er glemt, og sørge for at vedkommende havner på kakelista, eller si ifra, og hjelpe makkeren din å huske.*
- *Standarden er at hvis man hører at en bil er krasjet, så spør man, hvem var det. Ønske er heller at vi skal spørre hvordan kunne det skje, hvordan vi lære, og hvordan kan vi unngå at det skjer igjen?*

Empiri knyttet kategorien «teamet»:

- *For vi må sette visjonen sammen. For det holder ikke at jeg sier at vi om et halvt år skal være der, gutta må ha eierskap til det. På en måte må lure de til at vi har samme visjon. Og det er viktig å forplikte dem til dette.*
- *Vi har jo hatt et møte helt på starten av team prosessen. Hvor vi ble enige om hvordan vi skal være ovenfor hverandre.*
- *Selv om vi sier det litt flåsete, så kjenner jeg på det noen ganger, at vi er flinke til å si at vi, at teamet, bomma litt her. At vi prøver å spille hverandre gode.*
- *Det kan jo være suksesskriterier som felles mål, og at man tidlig tar tak i ting og får satt noen føringer.*
- *Internt på teamet så vet jeg f.eks. hvordan XX er når han vet at vi vet at han er gjort en feil. Det skjer i ny og ne. Det samme med meg også. Jeg tror også at de andre som*

kjenner meg godt vet hvordan jeg er når jeg har driti meg ut. Og det er litt godt å kjenne på også. At person A går litt i kjelleren, mens B spiller det vekk med humor. Så man er litt forskjellige der, og det er rom for å håndtere det sånn.

- *Jeg tror det er viktig å omgå sosialt, ta noen øl, selv om det ikke blir mye nå på grunn av korona, kos deg. Dra på fylla. Vær sammen en annen setting. Det gjør at du blir bedre kjent med folk, og gjør det lettere å bygge relasjon*
- *At vi er en gjeng som kjent hverandre litt fra før, at vi er litt like som typer, at dette kan være suksesskriterier.*
- *For man må bli kjent på et personlig plan. Det er fort gjort å bli kjent med hverandre på faglig plan fordi man vet at den er god på det osv. Men på det personlige plan krever det nok mer tid, og skulle frem til og spille på personlighetstrekkene hos hverandre*
- *Fra tidlig av både med teamet nå, og det første jeg fikk, vært veldig tydelig på at vi må lære hverandre å kjenne utenom kjeledressen, og utenom det politifaglige. Og litt mer enn når gikk du ut skolen og hva er du interessert i innenfor det operative faget. Og når man lærer hverandre godt å kjenne, og ikke minst gir folk litt rom, litt ulik type ansvar, prøver å bygge alle der hvor de er. For de finner seg naturlig en plass i et team*
- *Også er jeg knallhard på pikettprat (sjargong for pauserom i politiet) Hvis jeg hører at noen snakker som åpenbart ikke er 1 hånds informasjon, så er jeg veldig tidlig på hvor de har hørt det og hva som er kilden, og hvis de ikke kan bekrefte det, så er jeg veldig på at da snakker vi ikke om det.*
- *Merker overgangen fra forrige avdeling jeg var på, med at generelt er politifolk nysgjerrige, og er glad i rykter. Og på orden var det mye mere snakk om har dere hørt om hvordan de gjorde det eller hva som skjedde der, «ja, det var helt sjukt!». Merket veldig lite til det her. Hvis det er et annet oppdrag, snakker man om det seriøst, og man prøver å ha en mening om hvorfor man snakker om det her.*
- *For det å være litt rivende uenig sånn rett etterpå i den akutte evalueringa, for så å si hva var det ønsket deg istedenfor. Så kan det gå en kule varmt eller to, men når vi er ferdig med det, så kan vi ta det tilbake til normalen. Og kanskje tøyse litt, og tøyse litt med noen som selv føler de har «driti» seg ut. Man må jobbe en stund for å komme seg dit. Det så faktisk skape rom for at vi er uenige om ting.*
- *Jeg har alltid vært en tilhenger av det med trygghet og tillit, det at man kan kødde med hverandre, humor uten at det går over i en ond-skapelig greie, på en måte skaper konflikter ut av det. Det at man tør å kødde med hverandre har og noe å si med dette med takhøyde tror jeg. Hvis man ikke tør å kødde med hverandre, tør man heller ikke å si ærlig hva som er feil.*
- *Ja, vi har dratt det helt ned på individnivå, og hatt fokuset der. Tankegangen er hva er det hvis man i en case har gjennomført, som er skarp, at man har tankegangen: Hva har jeg gjort for som frigjør kapasitet hos team og leder, og hva har jeg gjort som har stjålet kapasitet fra team og leder. Og det kan være så enkelt som å ta nye arbeidsoppgaver når man entrer inne en rom eller leiligheten. Hvis man som leder fysisk må si hvem som skal gjøre hvilke oppgaver, så stjeler det kapasitet. Hvis teamet klarer å se å ta oppgavene selv, så frigjør det kapasitet i hele team leddet. Det har vi snakket mye om, og er en del av evaluering vår når vi trener og har vært på oppdrag.*

- *Når de sier slik at det er hakkende likegyldig hvem jeg havner i bil med, og hvem jeg kjører med. Så er det litt unikt tror jeg.*
- *Vi prøver å støtte hverandre og at hver tilbakemelding er en slags gave. Det er gjort på grunn av respekt. Det er det vi er mest bevisste på.*
- *Jeg tror jeg kan pinpointe nesten hvilken uke det gikk opp for alle på teamet at nå satt det. Da hadde vi vært på en del treninger i komplekst miljø. Og det hadde gått litt i dass. Vi var ikke samtrent. Også hadde vi et par treninger, og trente mye ved ledig tid på vakt. Også boom, så løsnet det. Alle på teamet merket det på samme tidspunkt. Nå er vi der.*
- *Vi er ikke så mange på hvert team. Alle er avhengig av hverandre og det er mindre forhold.*
- *Og tydelig på at ikke kom som du er og bli som oss, men at det er nye medlemmer, og vi skal skape ny kultur, uten at man skal assimileres inn i den nye. Og det det tror jeg er viktig for de nye som er litt spent, og som er i mindretall i forhold til de som er der allerede. Men dette er en øvelse, og mange ting man skulle hatt mer ideelt. En helt uke man skulle satt av.*
- *Når vi trener søk i bygg f.eks. Så opplever vi det hvordan dynamikken flyter bedre hvis det er mye mer stille. Og at det ligner litt på det samme. Da kommer initiativene fra gruppa. Bruker det som bor i laget, fremfor å detaljstyre det man gjør.*
- *Det går mer på det at jeg kjenner han som står ved siden av meg så godt på kroppsspråket at jeg vet hva han mener og hva han vil gjøre når vi kommer til en dør eller et rom*
- *Nå opplever jeg alt handler om rullering.*
- *Det er veldig forstyrrende synes jeg. Forsøker å holde fokus på det vi skal, men tankene trekkes frem mot fremtiden*
- *Så det følte veldig ulogisk å bryte opp et team som akkurat hadde satt seg. Så ca 1 år.*
- *Men kjempetap ved at man hele tiden får den rulleringen, og splitter opp de teamene som er satt.*
- *Rotasjon er noe dritt for oss som er her hvert fall.*
- *Det er uante potensiale hvis det er vilje til å sats litt på oss.*
- *For veldig mange tror jo at det å være et team er en suksess. Det er jeg ikke enig i, man må jobbe hele tiden. Man vinner mye ved å være i team, men et team krever masse arbeide. Det er som en motor som må smøres hele tiden. Det er veldig ferskvare. Man kan jo bare møte på jobb, og si at dette er et team, og det fett, og dra ut å jobbe.» fyll på mer*
- *Vi har jo forventinger til hverandre at vi skal prestere, og vi ønsker jo enda større grad og prestere selv også. Men vi må trene og det er bedre å gjøre de feilene på trening, og derfor må vi pushe oss der.*
- *Vi er nok mer der at vi prøver å trene i trygge rammer. å snakke mye om oppdrag.*
- *En av de viktigste rollene på et team er jo å spille de andre gode. Det er som på et fotballag, men kan ikke gjøre jobben selv. Alle må holde et øye med hverandre og slike ting*
- *Jeg er litt vaktbikkje, som henger meg litt opp i, og problematiserer hva alle andre sier. Det er min oppgave, men hvor lurt det er i et team vet jeg ikke. Jeg er litt redd for at vi skal bli et ekko-kammer hvor alt vi gjør er bra. Jeg tror det er lurt at vi problematiserer det vi driver med og.*

- *Det å være uenig er ikke en negativ ting i seg selv. Det at han tør å stå frem og si sin mening er en positiv greie. At han er trygg nok til å si akkurat det han mener, når du har en hel gruppe som egentlig er helt enige om noe annet. Så det er en positiv greie for den gruppa der han tør å stå frem med en annen mening, og derfor er det viktig at det anerkjennes og at det kan tas opp til diskusjon.*

Empiri knyttet kategorien «relasjonen mellom leder og medarbeider»:

- *Jeg tenker det er viktig å ha omsorg for sine teammedlemmer.*
- *Også tenker jeg det er riktig å være tilgjengelig, og si til de så du mener det, at du bare må ringe kl. 23 om kvelden når det skjer spesielle ting i livet deres. Så vil jeg veldig gjerne vite om det som et medmenneske. Og det tror jeg de vet.*
- *Jeg ønsker å være en teamleder for alle. Hvor de kan stole på meg, de kan komme med det de har.*
- *Også ønsker jeg å være en trygg person, som de opplever at de blir tatt på alvor og blir behandlet rettferdig.*
- *Så må han klart se den enkelte. Om noen sliter på hjemmebanen og den biten og.*
- *Det er viktig at min nærmeste leder kjenner meg.*
- *Det er ikke noe tvil om at teamlederen må ha evne til å sosiale antenner og kunne bygge relasjoner.*
- *Jeg håper jeg han som er limet i gruppa. Jeg håper jeg er den røde tråden i teamet. Uten å være autoritær. En slags mentor rolle, samtidig som jeg styrer gangen i det.*
- *Man er jo en leder, men jeg ønsker å ikke være en veldig krass leder, men en samlende leder. Mer en type motivator.*
- *Jeg ønsker først og fremst å være en ærlig leder.*
- *Opptatt av å være et forbilde. Jeg ønsker å lytte til de jeg har i teamet.*
- *Opptatt av at vi skal jobbet som et team, men det er ikke mitt team, men teamet er teamet sitt. Det er et fellesskap. Det tilhører ikke meg.*
- *Men det viktigste for teamleder, i tillegg til å være faglige god, er å kjenne teamet.*
- *Det er også viktig at det er viss ydmykhet for innspill som kommer. Hvis det blir enveiskjøring og lederen alltid har rett, så er det ikke så veldig motiverende, som hvis leder gjør alt, tar alt.*
- *Man må ha veldig god formidlingsevne. Må klare å få frem det du har i hodet ditt, hvis ikke er det ikke noen vits.*
- *Lyttende. Altså, høre på gruppa.*
- *En leder du respekterer og stoler og slike ting er alfa og omega.*
- *Også det å være ydmyk som leder tror jeg er viktig. Også det å være sterk og klar når det trengs.*
- *Og klare å kommunisere med folk uten at alt skal gå på dine premisser. Så det er nok litt mer sammensatt akkurat den lederbiten.*
- *Jeg er ikke opptatt av at jeg skal få viljen min, eller skjære igjennom i alle avgjørelser.*
- *Man må være lojal oppover, men samtidig ikke så mye at man ikke ser enkeltpersonens dilemmaer eller frustrasjon.*
- *Man må ha evnene til å lytte og inkludere i lederskapet sitt, men og i visse settinger har evne til å skjære igjennom å gjøre litt A-lederskap: Jeg vil, du skal. Men det er selvfølgelig situasjonsavhengig.*
- *Jeg er helt klart enig i at faglig tyngde må være der.*

- *Men man må ha en pakke for å fungere som en god teamleder.*
- *Så man må ha den mellommenneskelige biten, og se de personlighetene du har, og tilpasse deg de.*
- *Og om han er faglig skarp og dyktig sånn, så er det ikke sikkert han er like god på å tørre å spørre oss hva vi tenker, og det er nødvendigvis ikke den personen er i stand til.*
- *Du vil at oppdraget skal gå bra, og det er din plikt å spille leder god. Det er jo til syvende og sist alt et lagspill.*
- *Innad i teamet er det ingen forskjell. Sånn det - flat struktur. Han (lederen) ønsker også tilbakemeldinger.*
- *Og skal greie å ha takhøyde og det gode teamet og utvikle oss,*
- *Så man å ha de personlige egenskapene og.*
- *Veldig kjekt at ledere har kompetanse på det han skal gjøre. Ledelse tingene. Om det er faglige kompetanse han har tilegnet seg, eller om det er menneskelige egenskaper han har, så har det en verdi at lederen har gode lederegenskaper.*
- *Trenger ikke være best på skyting og taktikk, men har kompetanse på de ledelsestingene han skal gjøre.*
- *Fri, ferie og slike ting for at ting skal gå rundt, og det er han flink på. Hiver seg rundt og ordner og fikser. Legger om og legger til rette så godt han kan.*
- *Spille hverandre gode.*
- *Men må være en av gjengen og'. Men min jobb er å gjøre sånn og sånn. Og min jobb er å si ifra til de når de har gjort noe som ikke er helt bra. Sånn er det bare. Og det er jo de også innforstått med, men det er jo litt sånn når du er så tett hele tiden og er en av gutta.*
- *At ledere er åpne for egenutvikling selv også er fin ting. For det gjør noe med tilnærmingen at han er åpen om at han ønsker å utvikle seg som leder og.*
- *Jeg tror ikke man skal være så redd for det så lenge det ikke er den ene personligheten som står imot den andre. Da må vi skille litt mellom hva vi faktisk diskuterer. Og dette kan vi diskutere videre, men en annen gang. Men det å la diskusjonen gå litt, det tror jeg er fint.*
- *Konflikter blant de på teamet er litt sånn. Det er vanskelig å si til folk at du har personlige ting som irriterer de andre litt. Og måtte si at du, nå har flere av gutta reagert på at du er sånn og sånn. Det å finne måter å si det på, uten at du knekker personer, men samtidig som de får budskapet på en slik måte at de forstår det. For det kan ikke pakkes inn så mye at de ikke skjønner det. Det synes jeg utfordrende.*
- *Fokuset har vært at vi har det vi har og de rammene våre. Også må vi gjøre det beste ut av det. Vi kan spille opp til ledelse, men vi spiller opp til ledelsen, så får de ta seg av det. Vi kan ikke bry oss med alle slike små ting, synes jeg, og at vi må gjøre jobben vi gjør, som er den daglige jobben vår, og bli bedre. Og levere på de oppdragene vi får. Mangler vi utstyr så får vi spille det opp som problem, også får vi løse det på annen måte i mellomtiden. Det er viktig å ta tak i ting, og komme med innspill, men ikke la det være destruktivt.*
- *Det er enklere å jobbe med en gjeng som er motiverte, og kan jobbe innenfor sitt spesialfelt. Kontra å jobbe med en gjeng, si du har 15 stykker, på et avsnitt, som har 15 forskjellige ønsker, 15 forskjellige interesser og 15 forskjellige motivasjoner. Mens den gjengen man har på XX er en selektert gjeng som jobber veldig mye mot samme*

mål. Og har de samme tingene og interessene de brenner for. Og det gjør det kanskje veldig enkelt å være leder i en sånn type avdeling.

- *Selv om vi er jevngamle i alder, og han er mine teamledere og at jeg forventer at han skal prestere. Men som jeg sa til han og, han skal vite at det er lov å feile, og det er greit.*
- *At teamlederen vår vet hvilke styrker jeg har. Det synes jeg er behagelig, slik at jeg får tilliten og hos ham, og slipper å vise det hele tiden for lederen min.*
- *Også håper jeg at man får respekt av å jobben man gjør, ikke bare for at man har jobben. Og det merker jeg med mitt team, at man har respekten. Det er ikke bare slik fordi du er teamleder.*

Empiri knyttet kategorien «mestring av lederrollen»:

- *Bruk hver biltur som en medarbeidersamtale. Og det gjør jeg, men det er ikke alle som skjønner det. Det er viktig å kjenne tempen på gutta.*
- *Vi er tett på hverandre. Vi har forskjellige ting vi dealer med. Vi har en tobarnsfar som alltid er i søvnmangel. Og alle sånne ting som gjør at det å ha føleren ute for å få med seg om noen har behov for tilrettelegging eller annet, som ikke kommer til å spørre om det selv. For det er litt sånn vi er. Vi skal gjøre jobben, og vi skal hvert fall ikke la det gå utover noen andre.*
- *Hele tiden har følerne ute for hva de ulike trenger for å bli trygge. For å kunne komme med sin mening. Noen har veldig mye klokt å si hvis de får litt tid når de vet at sin tur kommer. Og da er vi litt tilbake til kjent rammer. At man vet at man kommer til ordet, vet at man får muligheten. At det ikke bare er de som er veldig glad i å prate som får prate.*
- *Eller hvis noen er ekstra trøtte eller hva det skulle være, så sier jeg ofte høyt hvordan jeg har det selv, og sier og at er det noen du trenger eller sliter med eller tenker mye på, så trenger man ikke gi alle alt, men sier gjerne om det er noe ekstra, så slipper vi å tenke på om det er noe med oss, eller noe vi har sagt eller gjort i løpet av dagen som gjør at du er litt mer stille eller litt mere av, eller mer på telefon. Og det handler mest om omsorg å få det beste ut av teammedlemmene.*
- *Min filosofi er at den som trener smartest og oftest, den har en stor sjans til å bli en bedre utgave av seg selv.*
- *Jeg tenker jo mer konkret jeg kan være for å legge til rette og tilby, altså, istedenfor å spørre om det er noe spesielt i dag, eller si ifra hvis du vil prate om noen. Hvis man er flink til å ha føleren ute eller stille noen direkte spørsmål så åpnes den døra med en gang.*
- *Når noen velger å ikke bruke utstyr på riktig måte, så får man høre det. Men så vet man jo at man kunne gjort samme feilen selv, så rister man det litt av seg, så har man lært noe.*
- *Der er kanskje der vi skulle vært flinkere til å forberede hver enkelt på det å gjøre feil. Vi snakker med hver enkelt om det med takhøyde og at det er lov å feile. Men vi har nok ikke snakket så mye om det der at vi kommer til å gjøre feil, hva gjør det med oss, hva gjør det med enkeltperson når man gjør feil, hvordan går det på selvilliten løs, hvordan skal vi bygge det opp igjen.*
- *Jeg prøver å ta en annen inngang inn. Jeg tenker som et utgangspunkt i taktikken, så er ingenting som er feil med to streker under. Men vi har en løsning, også har vi en*

bedre løsning. Og den løsningen du valgte der er kanskje ikke en 100%, men hadde du gjort sånn så hadde du havnet på 99%.

- *Så skal man feile litt på trening og. Det er en viktig del av treningen å gjøre en del feil. Også det å tørre å prøve ting. Det er ikke en øvelse, man skal ikke gjøre ting optimalt.*
- *Vi har jo forventninger til hverandre at vi skal prestere, og vi ønsker jo enda større grad og prestere selv også. Men vi må trene og det er bedre å gjøre de feilene på trening, og derfor må vi pushe oss der.*
- *Så å ha et godt læringsmiljø der folk føler seg trygg, åpner seg, og ikke er redd for å blottlegge seg. Og det oppleves som trygt og godt, og ikke bare at vi sier at det skal være godt læringsmiljø, også er det ikke det. Det må oppleves, og kjennes på kroppen. Du skal kle deg naken, og trene på ting du ikke kan. Vi trener jo på noe vi vil blir bedre på eller ikke kan, og da er det naturlig å feile. Og det er mye god læring i å feile. Ikke det at vi skal trene på å feilen, men å få folk til åpne seg, det er viktig.*
- *Jeg er jo sånn at når jeg har vært på coaching kurs og slikt har jeg hørt at man lærer best utenfor komfortsonen sine. Jeg er ikke enig i det, aldri vært enig i det. Jeg hater hesteskoen, jeg hater alt som der du skal drite deg ut. Jeg ønsket å lage team med trygge rammer. Jeg tror at hvis du har trygg ramme kan du dra folk ut av komfortsonene, men å dra folk ut av komfortsonen som ikke er trygg. Det er stress i mitt hode.*
- *Også fikk jeg tre på teamet som egentlig hadde mer lyst å jobbe vanlig orden. Og jeg tenkte, du har jo ingenting her å gjøre. Hvorfor i helvete er du her? Det var første tanken. Så tenkte jeg mer, ok, utfordring. Den tar jeg. Hvordan snur jeg hodet på disse guttene. Så var dette med å gi de trygghet, det og være å grundig i arbeide, og skjønne at dnår de gjør de riktige tingene hver dag, så kommer du til å få igjen for det, og det gir deg selvtillit. Og etter hvert, at vi fikk det litt inn i morsmelken at dette var en annen verden, og at det stilles mye mere krav til oss. Vi jobber mye mer enn vi gjorde tidligere, men vi får mye mer igjen. Plutselig fikk vi skryt fra instruktører på ueh trening. Aldri fått før. Gutta synes det var bra. De hadde kapasitet. Vi kan gjøre slik og slik. Det var greia mi, jeg gir dem selvtillit ved å trene de opp hver dag, sagt men sikkert, og de tar eierskap til det, og eier fremtiden si og utviklingen si. Og at de får rom til å gjøre det i trygge rammer.*
- *Det er også når vi er så tett som vi er, så har jeg sjelden fått så mye tilbakemeldinger som ledere som jeg gjør nå. Både fordi jeg etterspør det, og sikkert fordi jeg har blitt litt eldre og, men da har det hvert fall vært slik at jeg har fått det. Og det er jo en glede å få lov til å få ærlige tilbakemeldinger. Både for å bli flinkere, men og for å høre de ulike betraktninger om hva de tenker om jobben min.*
- *Jeg tror at hvis man som leder ikke tør å stikke seg frem på den måten, så tør ikke mannskapene heller. Man må tørre å innrømme feil, og å tørre å gjøre feil, å stå for de etterpå. Og si at i den forbindelsen der, gjorde jeg en feil, og tør å innrømme det, så vil det ha en smitteeffekt på teamet.*
- *Og det handler mest om omsorg å få det beste ut av teammedlemmene.*
- *Da får vi både gode diskusjoner, men også i praksis hvor jeg og andre blir evaluert av de. Det tenker jeg gjør at man får muligheten til å komme i posisjon til å gi ærlige tilbakemeldinger til andre. Og det går på rundgang, og er veldig lite hierarkisk. Det er ett av flere virkemidler for å skape tryggheten at jeg har noe å si dette teamet.*

- *Noen er veldig direkte i tilbakemeldingene til de andre. Jeg tenker slik og slik, og jeg tenker slik og slik. Det lærer vi mye av, men er befriende direkte helt uavhengig av om det er meg eller annen som blir evaluert.*
- *Er det jeg som har gjort en feil, så bør jeg være den første som sier det. At dette her fikk jeg ikke til. Kle av meg selv av og til, for det tror jeg er viktig som leder. Skape er en trygghet.*
- *Det er når noe sier til meg at nå har du vært en dårlig leder, hvorfor gjorde du det sånn, så er det fordi vedkommende unner meg å bli bedre. Det er så viktig at vi tenker sånn. Og sier takk for tilbakemeldinga, istedenfor å gå i forsvar. Og det har krevd ganske mye jobbing. Vi snakker om det ganske ofte, prøver å være nøye på det, tar runden rundt bordet.*
- *Jeg har sagt noen ganger at jeg blir veldig glad når jeg får en tilbakemelding, selv om den setter meg i et dårligere lys, så er jeg ikke så opptatt av det.*
- *Også prøver jeg på å være bevisst på å henge meg selv så ofte som jeg kan, slik at de ser at det er helt greit å gjøre feil.*

Empiri knyttet kategorien «lederaferd»:

- *Det å slenge holdnings diskusjoner ut i lufta, det synes jeg er spennende.*
- *Han er i kraft å være seg selv en ordentlig kulturbærer. Han er flåsete sagt skapt for dette her, i positiv forstand. Positivt lynne, og er en ordentlig god kulturbærer.*
- *Det har vært et ekstremt fokus fra ledere på det. At vi har takhøyde. Vi skal kunne si ifra til hverandre. De ordene som vår leder bruker: «gode intensjoner». Du sier ikke dette for å rakk ned på noen, du sier det av kjærlighet og med gode intensjoner, kun for at jeg vil gjøre deg bedre.*
- *Det er ingenting som heter å drite seg ut.*
- *Helt ned til detaljer om at man hilser på alle man møter. Man hilser i garderoben og alle man møter på basen. Man ser de øynene selv om de bare skal gå hjem. Den kulturen med å inkludere de man møter er en små byggekloss for en helhet.*
- *Jeg har sagt noen ganger at jeg blir veldig glad når jeg får en tilbakemelding, selv om den setter meg i et dårligere lys, så er jeg ikke så opptatt av det.*
- *Også har vi snakket om det og. Og jeg har noen ganger sagt at nå er vi der vi skal være.*
- *VI har et grunnpunkt i teamet at vi unner hverandre suksess. Det skal ligge til grunn, som gjør at vi skal tåle negative tilbakemeldinger bedre. Og det er noe vi snakker ofte om*
- *Ikke nødvendigvis i klartekst, men små hint om at man skal huske på kultur. Det er fokus på det.*
- *Teamlederen er flink til å si jeg koser meg så på jobb. Jeg er så glad jeg jobber akkurat med dere. Han er god på å si dette. Han sier jeg har det så bra sammen med dere. Det er hans måte å si at arbeidsmiljøet er fint på. Han er flink til å skryte av miljøet han omgås i. Han har sagt at jeg koser meg med dere, og vi er inne i en fin flyt.*
- *At budskapet og engasjementet smitter. Jeg tror at noe av styrken min er at jeg er XX nørd. At jeg brenner enormt for det operative taktiske faget og den UEH biten, og jeg håper det smitter over på gutta.*

- *En av tingene som jeg gjør bevisst er å delegerer oppgaver og ansvar. De ulike på teamet fôrbredder like caser, trenger og fagting, som de planlegger og gjennomfører. Da får vi både gode diskusjoner, men også i praksis hvor jeg og andre blir evaluert av dem. Det tenker jeg gjør at man får muligheten til å komme i posisjon til å gi ærlige tilbakemeldinger til andre*
- *Vi ruller på alle på teamet hele tiden. Vi er ett team. Jeg har ikke trua på den faste makker biten. Vi hadde det under korona, og ser for teamet sin del at det er veldig uheldig. Det blir klikker, selv på et lite team som oss, som er ganske like typer. Og det er ikke heldig. Vi er nødt til at alle kan jobbe med alle hele tiden.*
- *Ja, det krever systematisk jobbing over lang, lang tid. Og det krever nesen sânn smâting hver dag. Derfor har jeg lagd ukas oppgave.*
- *Jeg tror at hvis man har en, gutta hos oss har lyst til å bli best mulig, hvis man har en visjon og man gjør dette sammen, så kommer vi til å bli gode. Det er lett å kjôpe for mange. Og er man tydelig på den, så smitter det. Jeg tror dette er viktig.*
- *Det er jo slik på et team at vi har 6-7 forskjellige individer som trenger forskjellig tilpasning. Alle har behov for forskjellig type tilbakemelding. Jeg synes det er interessant med å være teamleder, at det er litt som et fotballag. Der du må prøvê å treffe hver enkelt. Det er ganske vanskelig, men det er superviktig. For du kan ikke behandle alle*
- *Og at vi også sier det høyt. At jeg kan si at jeg behandler dere på teamet ulikt for å være best mulig leder for dere, men jeg behandler alle rettferdig, eller prøver det. Prøver å sett ord på mer enn bare det tekniske og hva vi skal gjôre sammen i hverdagen, så tror jeg det er med på å skape trygghet.*
- *Samtidig er dette en ny kultur og en ny avdeling, så du rokker ikke ved det etablerte eller utfordrere et system som er satt fordi alt her er nytt.*
- *PowerPoint 'en er delt opp i kategorier. Hvor vi starter med drôftelser rundt temaer. Hvordan skal vi ha det på teamet? Hvordan skal vi ha det i hverdagen? Hvordan skal kulturen være for tilbakemeldinger? Så er det drôftelser rundt det i teamet. Også kommer jeg med noen nøkkelord. Vi skal være ærlige, tørre å si meningen vår. Bl.a. hvordan skal vi evaluerer i teamet, også har jeg kommet med innspill*
- *Jeg har en PowerPoint for hvilke rammer vi skal ha, hvordan vi skal være utad, og innad i teamet som jeg har kjôrt med teamet nå.*
- *Man kan ha så god tilbakemeldingskultur man bare vil. Men til syvende og sist så må jo en leder som ber om så mye tilbakemeldinger han vil, men han må etterleve dem.*

Empiri knyttet til kategorien «tilbakemeldingskultur»:

- *Jeg tror det at vi kjenner hverandre godt og bruker mye tid sammen. Vi vet at intensjonene er at vi skal gjôre hverandre bedre. At vi ikke skal være slemme med hverandre, eller si noe bare for å si noe. Men at det er for å bygge hverandre opp. Så gjôr det at vi får en aksept for å tolke noe.*
- *Ja, og det har med at man stoler på hverandre fôr. At man stoler på hverandre. Det er ikke sikkert at en konstruktiv tilbakemelding fra en man ikke kjenner, er ikke sikkert oppleves like god som den samme tilbakemeldingen fra en man kjenner godt.*
- *Det er som vi snakket om tidlig. Ved en evaluering, det at man fôrst forteller hva jeg kunne gjort bedre, gjôr at man åpner for en bedre samla evaluering, kontra om sier*

med hva en enkeltperson kunne gjort bedre. Det har vi pratet om og det er bra for å skape et trygghet, og skaper bedre dialog og kommunikasjon i en evaluering.

- *I forhold til teambygging, så gleder jeg meg til å ta med det jeg har lært her rundt dette med tilbakemelding tilbake til GDE. Ta den tilbakemeldingskulturen helt til skrætsj og legg en god linje på det tidlig, for det er så viktig for å bygge et team. At den takhøyde er reell, og ikke bare en floskel vi sier. Men tvinge avsnittet til å bli bedre på dette.*
- *Og veldig mange er opptatt av at vi skal ha god tilbakemeldingskultur, men da spør jeg hva er det? Hva i all verden er det? For det er populært og politisk korrekt. Vi ønsker det høyt under taket. Men hva er det. Også har vi snakket om det og. Og jeg har noen ganger sagt at nå er vi der vi skal være. For det å være litt rivende uenig sånn rett etterpå i den akutte evalueringa, for så å si hva var det ønsket deg istedenfor. Så kan det gå en kule varmt eller to, men når vi er ferdig med det, så kan vi ta det tilbake til normalen. Og kanskje tøyse litt, og tøyse litt med noen som selv føler de har «driti» seg ut. Man må jobbe en stund for å komme seg dit. Det så faktisk skape rom for at vi er uenige om ting. Og noen ganger blir det stridsledelse og beslutninger, andre ganger kan man si, jeg som ledere kunne tatt det valget istedenfor. At alle inkludert meg er tydelige på at det er veldig få fasiter i det vi driver med.*
- *Jeg er opptatt av at når vi skal ha slike evalueringer å sette litt rammer. Hva er viktig at vi gjør, slik at alle kan få si det de mener om det vi har vært sammen å gjøre. Det har vi mye fokus på XX. Hva slags type evalueringer dette. Er det en evaluering, en debrief eller hva er det for noe. Hvor lenge skal vi holde på, og hva slags rammer er det. Noen ganger tar man det som kommer, og som ikke er så definert*
- *Vi skal ikke snakket negativt om noe av de andre når de ikke er der. Eller hvis det er noe du enige i eller ikke liker, så må du få de på bordet når teamet er samlet og bli enige om ting.*
- *Noen ganger kan det gå litt kjapt. Men ofte tar vi oss tid dagen etter på parolen. Vi kan ta det på nytt. Ta frem kartet, hva gjorde vi nå, og ta ting litt nøyere.*
- *Ved en evaluering, det at man først forteller hva jeg kunne gjort bedre, gjør at man åpner for en bedre samla evaluering, kontra om sier med hva en enkeltperson kunne gjort bedre. Det har vi pratet om og det er bra for å skape trygghet, og skaper bedre dialog og kommunikasjon i en evaluering.*
- *Det har og med hva som er målet på slutten av oppdraget. Man har gjerne et felles mål man skal komme til. Og hvis man har kommet dit, selv om ikke alt har gått på skinner dit. Om man har stilt opp litt feil på en dør som eksempel, men har endt der vi ville. Så kan man gå i materien på det som har vært underveis.*
- *Det må jo være poenget med et oppskvær. Men hvis Peder til stadighet bruker tilbakemeldingene annerledes enn teamet ønsker, så er det noe man kan snakket med ham om. En ting er tilbakemeldingene i seg selv, men at vi og er enige om hvordan tilbakemeldingene skal gis. Hvordan vi skal håndtere dem. Hvordan vi har debriefing våre, og hvordan og hvorfor vi gjør det*
- *Da er det litt som vi diskuterte på forrige team-møte; hvordan vi skal gi tilbakemeldinger til hverandre. Og da ble vi enige om at det hvis man skal gi tilbakemeldinger til hverandre, så er det lurt å starte med seg selv. Hva kunne jeg gjort bedre her, og slik jeg opplever denne casen, er det en som fremhever hva han*

gjorde bra, og hva laget gjorde dårlig. Hvis han hadde startet med hva kunne jeg gjort bedre, så kunne det vært lettere å spise for resten av gruppa.

- *Vi hadde jo et møte hvor vi ble enige om hvordan slike ting skal gjøres. Og det gikk jo mye i at tilbakemeldingene skal være konstruktive, og skal ha en hensikt. Tilbakemeldingene skal dreie seg om å gjøre temaet bedre. Mye det går på at vi har en stor takhøyde for det meste. VI kan komme med mye rart, og så blir det å ta det til seg. Bruke det eller ikke bruke det*
- *En ting er tilbakemeldingene i seg selv, men at vi og er enige om hvordan tilbakemeldingene skal gis. Hvordan vi skal håndtere dem. Hvordan vi har debrifing våre, og hvordan og hvorfor vi gjør det*
- *Men hvis du er på en evaluering hvor teamlederen starter i en forsvarsposisjon; jeg gjorde sånn og sånn fordi sånn og sånn, så er det ikke så lett å komme med nye innspill. Det veldig fokus på evaluering på XX, men til syvende og sist handler det litt om hvordan det blir evaluerte og. Og hvis man går rett i forsvarsposisjon skjønner du og at det er ikke noe vits å ta opp det du har tenkt her.*
- *Men måten vi gir tilbakemeldinger på skaper tillit og trygghet til å være åpen om egne og andres feil, og føle genuint at det faktisk er trygt å greit, og at det ikke bare bli sagt. Tilbakemeldingene blir gitt av kjærlighet, og med et ønske om at du skal bli best mulig, og vi skal bli best mulig.*
- *Det er jo fordi de det har blitt snakket om og. Jeg kan jo bare snakke fra siden jeg startet har det vært et tema med en gang. At vi skal ha en kultur for å gi og få tilbakemeldinger. Og det gjør vi for at vi skal fungere bra som et team. Og da har man landet det veldig greit med en gang*
- *Eller hvis det er noe du enige i eller ikke liker, så må du få de på bordet når teamet er samlet og bli enige om ting. Det er veldig lett å slenge negative kommentarer om noen, men det er ikke dermed sagt at du ikke liker de. Men det er jo faglige uenighet om ting.*
- *Vi hadde jo et møte hvor vi ble enige om hvordan slike ting skal gjøres. Og det gikk jo mye i at tilbakemeldingene skal være konstruktive, og skal ha en hensikt. Tilbakemeldingene skal dreie seg om å gjøre temaet bedre. Mye det går på at vi har en stor takhøyde for det meste. VI kan komme med mye rart, og så blir det å ta det til seg. Bruke det eller ikke bruke det*
- *Også er det super viktig at vi har noe som heter «oppskvær» på teamet vårt. Det har vi fra MJK (marinejegerkommandoen). Det er at alle skal si noe, og alt skal ut. Det er superviktig. Takhøyden skal være veldig stor hos oss. Det jobbe vi veldig målbevisst mot. VI har et grunnpunkt i teamet at vi unner hverandre suksess. Det skal ligge til grunn, som gjør at vi skal tåle negative tilbakemeldinger bedre. Og det er noe vi snakker ofte om, og som er implementert tidlig, og fra første starten av.*
- *Jeg tenker at i utgangspunktet at når vi har en evaluering og en brief etter et oppdrag, så pleier vi å gå igjennom oppdraget fra A til Å. Vi begynner med planprosessen, også tar vi det helt gjennom hele aksjonsfasen og etterarbeidsfasen.*
- *Har opplevd at man har blitt ledet av andre som ikke tilhører XX. Hvor man kjører evaluering også blir man spurt hva tenker du at vi kunne gjort annerledes? også svarer man på den måten man er vant med herifra, samme fokus på detaljer, samme sjargong. Det kan oppleves som flisespikk da, hvor svaret til den som styrer evalueringer er: nå synes jeg det blir for detaljert og at du henger deg opp i småting. Det har jeg opplevd, at den sjargongen vi har her ikke passer med andre. Eller om de*

føler det sårt eller slikt, men de synes at fokuset blir for mye på små detaljer i en evalueringssetting

- *Vi er veldig detalj-fokus. Vi driver å flisespikker på ting, og er uenige selv om kanskje oppdraget er godt løst. Det kan vi kanskje være enig og. Men vi er nede på detalj-nivå hele tiden. Men det er kun fordi vi ønsker å bli bedre. Så vi kan sitte å flisespikkeri på noen små kryssvinkler og slikt.*
- *Noen ganger er vi uenige på oppdragsløsningen, og gjerne på detaljnivå og. Men samtidig har vi snakket om hvordan vi skal håndtere tilbakemeldinger.*
- *Mitt inntrykk er at evaluering etter oppdrag gjennomføres ganske likt. Som regel starter leder, med sine betraktninger. Så er ordet fritt. Hvis det dukker opp ting eller detaljer man ønsker å ta opp, så gjør man det når det passer. Det er åpenhet og aksept for å gjøre*
- *Hvorfor skal jeg blottlegge meg selv hvis dem som hører på ikke bryr seg eller jeg opplever at de ikke kan hjelpe meg å med å finne ut av hva som kunne være gjort bedre. Jeg må snakke til et publikum hvor jeg antar at informasjonen er nyttig. At jeg kan lære av den å få feedback. Jeg sier heller ikke det dersom jeg opplever det som en bagatell hvis det er masse annet å ta tak i.*
- *Noen ganger kan det gå litt kjapt. Men ofte tar vi oss tid dagen etter på parolen. Vi kan ta det på nytt. Ta frem kartet, hva gjorde vi nå, og ta ting litt nøyere. Og hver dag etter parolen har vi noe som er runden rundt bordet, det alle skal si noe. Der får vi ofte opp disse tingene hvis gutta har tenkt på noe. Så vi prøver å huke det inn der.*
- *Det har åpenbart med trygghet å gjøre. Hvis du ikke føler deg trygg og er redd for responsen, så holder du det tilbake. Sånn jeg opplever det, så internt på teamet, når noen kommer å spør om noe, eller sier du har bomma, eller hvorfor gjorde du det. Hvordan han spør eller formulerer seg gjentatte ganger gir deg en trygghet og en sikkerhet på at han tar det opp for å gjøre meg bedre og mer bevisst. Han gjør ikke det for å rakke meg ned eller sett seg selv i bedre posisjon. Hvordan spørsmålene blir stilt, og gjennom det får man tillit og trygghet til å at det er trygt og greit å si ifra, og folk ønsker deg vel og kommer med tips, eller hvordan skal vi gjøre dette bedre, eller ta opp ting selv.*
- *Det er en ting som er viktig for å skape tilbakemeldings miljøet er å stå i det over tid. For jeg merker at det blir lettere og lettere å gi tilbakemelding, og lettere og lettere å få tilbakemelding med tiden. At man skaper en aksept over tid. I starten gjør det alltid litt vondt å få kritiske spørsmål, men etter hvert blir det aksept for det. Bare stå i det over tid hjelper. Man må bli trygg og bli varm på dette. Jeg er mye mer direkte med teamet nå enn jeg var første uka.*
- *Men det, det du sier med at man kjenner hverandre godt, det gjør at det ikke er så vanskelig å snakke med den personen om det. Ikke så vanskelig å si at man er uenig. Dersom det hadde vært på vårt team, hadde jeg ikke synes det ville vært så vanskelig å si at jeg ikke var helt enig i det.*
- *Det er naturlig, og da er vår teamleder flink til å følge opp i ettertid, men samtidig synes jeg at samholdet oss imellom er så bra, at dersom man får mye negativ tilbakemeldinger på at dette var ikke slik som vi hadde tenkt, så opplever jeg at det vinkles på en måte som er konstruktiv. Det er målet for det hele.*

Empiri knyttet til kategorien «fortolkning»:

- *Det å være bevisst på hvordan man oppfører seg og ter seg, og at man gjør det på vegne av en avdeling, det må alle være veldig klar over. Dette er forankret i linja.*
- *Det kan ha en negativ innvirkning på måten vår avdeling fremstår på, og slik vil vi ikke ha det. Det vil ikke ledelsen vår heller.*
- *Jeg føler absolutt at jeg har ledelsen i ryggen.*
- *Det kommer fra toppen at man skal ha dette stil og profil. Jeg har aldri brukt caps i hele mitt liv, men jeg har brukt caps i 1,5 år nå, så nå er det bare å fortsette med det. For det handler om profesjonalitet. Vi har snakke mye på teamet om hvordan man skal fremstå utad. Ydmyk og ikke så veldig høy og mørk.*
- *Den agendaen blir ikke bare satt på teamet, du merker at det går helt fra toppen. Sjefen sier at vi skal drive med disse tingene, vi skal reflektere og snakke om det åpent. Det ble sagt at vi skal tilskrive hverandre gode egenskaper. Hvis det er noe som skjer, skal vi tenke hva jeg skulle gjort for at dette skulle gått bedre. Disse tingene blir sagt fra toppen, når du kommer inn som fersk, også kommer du inn i teamet, også sier de de samme tingene. Det er tråd igjennom. Og du vet at det er slik vi skal ha det, og at det er et ønske om at vi skal ha slik så vi kan det bedre. At alle er ens om det. Det er veldig greit, for da vet du hva du har å forholde deg til, og du vet at folk ønsker å bli bedre.*
- *Vi hadde jo en medarbeiderundersøkelse for ett års tiden siden, hvor det kom frem noen punkter på våre avsnittsledere, som de tok tilbakemeldingene på. Det kom tilbakemeldinger hvor det kom endring, bl.a. omlegging av teamledermøtene. Det skapte kortere kommunikasjonslinjer. Jeg har trua på at avdelinga vil og kan gjøre endringer.*
- *Det er og med å bygge æresfølelsen av å få lov å være på denne avdelingen. Når vi er ute og kjører og skal på et oppdrag, så opptrer vi ordentlig.*
- *Samtidig er dette en ny kultur og en ny avdeling, så du rokker ikke ved det etablerte eller utfordrere et system som er satt fordi alt her er nytt.*
- *Fokuset har vært at vi har det vi har og de rammene våre. Også må vi gjøre det beste ut av det. Vi kan spille opp til ledelse, men vi spiller opp til ledelsen, så får de ta seg av det. Vi kan ikke bry oss med alle slike små ting, synes jeg, og at vi må gjøre jobben vi gjør, som er den daglige jobben vår, og bli bedre. Og levere på de oppdragene vi får. Mangler vi utstyr så får vi spille det opp som problem, også får vi løse det på annen måte i mellomtiden. Det er viktig å ta tak i ting, og komme med innspill, men ikke la det være destruktivt.*
- *Jeg tror teamene drives veldig forskjellig. De drives veldig bra, men veldig forskjellig. Vi har nok forskjellige filosofier, selv om vi er tråd innenfor mandatene fra ledelsene.*

Vedlegg II-Invitasjon og informasjon om undersøkelsen

Vil du delta i forskningsprosjektet psykologisk trygghet i team?

«Hvordan skapes psykologisk trygghet i en høyprestasjonskultur?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan lederen konkret arbeider for å skape psykologisk trygghet i en samarbeidsgruppe heretter kalt team. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med vår masteroppgave ved MPA ved Høyskolen i Innlandet, ønsker vi å gjennomføre forskning på hvilke faktorer som er viktige for å etablere psykologisk trygghet i høyprestasjonsteam. En kort definisjon på psykologisk trygghet i tilknytning til team er tatt fra professor Amy Edmonds forskning og funn fra hennes studier på sykehusteam i USA. Hun fant ut at de teamene som presterte best samtidig var de som rapporterte flest feil og avvik og brukte feil til læring og utvikling. Kjennetegn på psykologisk trygghet i et team kan være at det er etablert en kultur for at teammedlemmer tør å si fra, dele ideer, spørsmål, bekymringer og feil uten frykt for å bli ydmyket, oppleve hevn, bli ignorert eller bli beskylt i etterkant.

Med høyprestasjonsteam mener vi team som er rekruttert for å løse samfunnsoppgaver forbundet med høy grad av risiko for liv og helse under grader av tidspress. Vårt hovedfokus gjennom vår forskning er å finne ut hvilken betydning ledelse har for å etablere psykologisk trygghet. Vi forutsetter at høyprestasjonsteam må fungere godt for å kunne løse skarpe oppdrag som kan være farlige og vi regner med at slike team allerede har høy grad av psykologisk trygghet. Vår interesse i denne studien ligger i å finne ut hvordan dere faktisk arbeider for å oppnå trygghet og et godt arbeidsmiljø. For å kunne belyse problemstillingen ønsker vi å gjennomføre studien ved å undersøke fire team i Utrykningspolitiet, Oslo Politidistrikt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for prosjektet er Joakim Dyr, Kristine Magnus og Torbjørg Solberg, masterstudenter ved Høyskolen i Innlandet, MPA. Ansvarlig veileder er professor Tom Karp

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom vår masteroppgave har vi rettet en formell henvendelse til Utrykningsenheten ved Oslo politidistrikt. De har stilt seg positive til å delta på denne undersøkelsen og de kan bruke våre data til intern lederutvikling dersom det er ønskelig. Personer som deltar i undersøkelsen, tilhører team som er valgt ut av sine ledere. Vår kontaktperson er Politioverbetjent Bjørn-Kristian Boger Kjus, bkkjus@politiet.no

Metoden for datainnsamling er tredelt.

-**Spørreskjema** for bakgrunnsinformasjon

-**Fokusgruppeintervju med teammedlemmer.** Denne delen er semistrukturert og tilnærmingen er flere caser til diskusjon. I tillegg er det utarbeidet en veiledende intervjuguide. Vi har valgt fokusgrupper, ikke intervjuer enkeltvis fordi det gir en annen dynamikk. I en fokusgruppe vil dere

kunne kommentere, støtte eller si seg enig eller uenig. Psykologisk trygghet er et gruppefenomen og ikke noe skjer mellom enkeltpersoner, derfor er det viktig at vi snakker med dere som en gruppe.

-Fokusgruppeintervju med lederne. Denne delen er semistrukturert og det er utarbeidet en veiledende intervjuguide. Det kan bli utfordrende å samle alle lederne da de får i en tre-skiftordning, så det er mulig at vi i større grad må arbeide med intervjuer med en og en.

-Hva innebærer deltakelse i studien for deg som medlem i teamet?

Vi ønsker at du svarer på bakgrunns spørsmål gjennom spørreskjemaet. Skjemaet er anonymt og fungerer som bakgrunnsopplysninger for oss i forskningsgruppa.

Videre ønsker vi at du deltar aktivt i et fokusgruppeintervju sammen med de andre i teamet ditt. Dere vil få en case til diskusjon og i tillegg vil vi stille en del spørsmål til refleksjon og vurdering i gruppa. Nedenfor er eksempler på noen slike spørsmål.

- Hva er styrken i dette teamet?
- Hvordan oppleves det når du/dere gjør feil?
- Hva betyr psykologisk trygghet i gruppa for dere, og vurder graden av etablert psykologisk trygghet i teamet.
- Hva gjør lederen konkret for å etablere trygghet og en god tilbakemeldingskultur?
- Hvordan håndteres eventuelle konflikter i teamet?
- Hvilke forbedringspunkter har teamet og lederen?

Datainnsamlingen vil koples til hvert enkelt team, men vil være anonym på individnivå. Under gjennomføringen av fokusgruppeintervju vil det bli benyttet analogt lydopptak som kun blir brukt til å systematisere informasjonen for oss tre studenter. Lydfilene blir slettet etter publisering av masteroppgaven. Anonyme data på teamnivå kan bli benyttet av leder for lederutvikling og utvikling av teamet i etterkant av vårt forskningsarbeid. Datainnsamlingen vil foregå høsten 2020 eventuelt januar 2021 og forskningsprosjektet avsluttes innen juli 2021.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Kortfattet, anonymt spørreskjema for bakgrunnsinformasjon som alder, kjønn, hvor lenge du har arbeidet i dette teamet, hva er dine kjerneoppgaver og generelt om din plassering i teamet. Vi har også noen få påstander vi ønsker du skal ta stilling til. Skjemaet er papirbasert, men vil bli lagret digitalt. Skjemaet vil bli delt ut i starten av fokusgruppeintervjuet og tidsbruken er maksimalt 10 minutter.
- Fokusgruppeintervjuet vil være vår hovedkilde til informasjon der det vil være en kombinasjon av diskusjoner rundt løsninger av tenkte tilfeller (cases) og oppfølgings spørsmål til diskusjon. Fokusgruppeintervjuet vil foregå i arbeidstiden med en tidsramme på til sammen 1- 1 ½ t.
- Det er mulig at en av studentene som har politifaglig bakgrunn blir med på en øvelse. Da er søkelyset på kommunikasjon mellom leder og medarbeider med vekt på lederens rolle.
- I vår undersøkelse vil ingen bli identifisert med navn og personopplysninger om deg vil ikke bli gjengitt i vår undersøkelse. For at vi skal kunne arbeide mest mulig effektivt ønsker vi likevel å ta lydopptak av fokusgruppeintervjuet. Stemmen din er en personopplysning og lagring en viss tid til vi har fått bearbeidet data

Det er frivillig å delta

Selv om din nærmeste leder har gitt oss tillatelse til å gjøre undersøkelser i ditt team så er det likevel frivillig å delta i prosjektet. Du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Lydopptak av fokusgruppeintervjuene vil bli slettet så fort de er transkribert. Navn vil ikke bli oppgitt i transkriberingen, men merket som person A i team 1 osv.

-I lydopptak av fokusgruppeintervju av lederteamet vil de ulike lederne bli merket i transkriberingen som leder A i lederteam. For lederne vil det bli lagret en navneliste som oppbevares slik at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene ved at navnelisten oppbevares analogt, innlåst adskilt fra andre data. Dette for at vi kan stille oppfølgingsspørsmål til lederen i etterkant av fokusgruppeintervjuet. Navneliste vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet.

-Ved publisering av masteroppgaven vil ingen kunne identifiseres på personnivå.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av våren 2021. Da vil alle lydopptak være slettet og alle personopplysninger til aktuelle ledere i lederteamet vil også være slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høyskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Ansvarlige masterstudenter ved Høyskolen i Innlandet ved Joakim Dyr, joadyr@hotmail.com, Kristine Magnus, magnus.kristine@gmail.com, Torbjørg Solberg, torbjorg.solberg@gmail.com
- Ansvarlig veileder er Tom Karp, tom.karp@kristiania.no
- Personvernombud ved høyskolen i Innlandet er Hans Petter Nyberg, hans.nyberg@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Vedlegg III Enkelt spørreskjema for medarbeidere i team

«Hvordan skapes psykologisk trygghet i en høyprestasjonskultur?»

Bakgrunnsspørsmål til medlemmer av teamet

1. Kjønn _____
2. Alder _____
3. Årskull PHS _____
4. Hvor lenge har du vært tilknyttet UEH ved Oslo politidistrikt? _____
5. Hvilket team er du tilknyttet? Sett ring. **Team A** **Team B** **Team C**
6. Hvor lenge har du vært tilknyttet ditt nåværende team? _____

Generelle påstander om arbeidsforhold ved teamet. Ta stilling til disse påstandene.

Sett ring rundt det som passer.

- 1. For meg oppleves arbeidsmiljøet som bra!**
helt uenig delvis uenig verken/eller litt enig helt enig
- 2. For meg oppleves det å snakke med teamet om feil begått av meg selv i en jobbsituasjon som trygt og greit!**
helt uenig delvis uenig verken/eller litt enig helt enig
- 3. For meg oppleves det å snakke med teamet om feil begått av andre på teamet i en jobbsituasjon som trygt og greit!**
helt uenig delvis uenig verken/eller litt enig helt enig
- 4. For meg oppleves det å snakke med teamet om feil begått av leder som trygt og greit!**
helt uenig delvis uenig verken/eller litt enig helt enig
- 5. For meg oppleves det å snakke med leder om feil begått av lederen selv som trygt og greit.**
helt uenig delvis uenig verken/eller litt enig helt enig
- 6. Etter trening/oppdrag gjennomfører vårt team gode og konstruktive evalueringer!**
helt uenig delvis uenig verken/eller litt enig helt enig
- 7. På vårt team er det opprettet gode rutiner for å håndtere konflikter!**
helt uenig delvis uenig verken/eller litt enig helt enig

Vedlegg IV Intervjuguide for gjennomføring av fokusgruppeintervju.

Del 1: Introduksjon og muntlig informasjon om hva vi ønsker å få ut av fokusgruppeintervjuet. Den skriftlige informasjonen er gitt skriftlig i samtykkeskjemaet.

Case 1

Dere har avsluttet et oppdrag og du er veldig fornøyd med hvordan dere ha løst dette. Du har en god følelse. Ditt inntrykk er at flere i gruppa har den samme opplevelsen som deg. Når du kommer på evalueringen opplever du at Peder Aas tar ordet med en gang og er sterkt kritisk til oppdragsløsningen. Du forstår hva han mener, men du mener han vektlegger detaljer mer enn helheten og at han bevisst setter agendaen for å fremheve der han er sterk og tone ned sine svakheter. Du og Peder Aas er kompiser og har fulgt hverandre hele karrieren fra PHS til UEH. Hva gjør du?

Case 2

Dere er på et oppdrag med høy trussel. Teamlederen blir tatt ut av teamet for å være i IL ko. Ny leder tilhører en stasjons ecco. Du stoler ikke på at han har nødvendige ferdigheter til å lede oppdraget. Vedkommende har mange års tjeneste, men kort UEH erfaring. Du er bekymret for oppdragsløsningen. Hva gjør du?

Del 2: Spørsmål til refleksjon.

Spørsmålene tilpasses ut fra hvilke temaer som ikke har vært belyst nok i diskusjonen rundt case-oppgaven. Denne delen er semistrukturell og intervjuguiden er veiledende, ikke absolutt.

1. Hva gjør dere konkret for å få en kultur hvor en kan uttrykke usikkerhet, si ifra og snakke åpent om feil?

Vi ser etter:

- Opplever deltakerne at det er et godt rammeverk for at de skal lykkes med oppdraget? For eksempel er det etablert gode arenaer for evalueringer?
 - Hva sier deltakerne om lederens rolle?
 - Er det lagt til rette for en-til en oppfølging og oppleves den som god for deltakerne?
- #### 2. Finnes det faktorer som hemmer eller vanskeliggjør ønsket åpenhet i gruppa?

Vi ser etter:

- Er det prosessuelle forhold – for eksempel lovverk og interne rutiner som hemmer (inkriminere seg selv- vitneplikt).
 - Er det kulturelle forhold – for eksempel «macho-kultur» som hemmer?
 - Konkrete ting som f.eks. turnus, arbeidsoppgavene eller intern organisering.
- #### 3. Snakker gruppa om arbeidsmiljø? Har dere diskutert hvordan dere ønsker at arbeidsmiljøet i gruppa skal være?

Vi ser etter:

- Bevissthet i gruppa rundt psykologisk trygghet
 - Bevissthet i gruppa på hvordan en selv og andre virker inn på gruppedynamikken.
- #### 4. Dere har lagt opp til en fast rullering på team og ledere. Hvordan oppleves dette?

Vi ser etter:

- Hvordan påvirker rullering psykologisk trygghet i gruppa?
- Gir rullering forutsigbarhet eller skaper det mer usikkerhet?

- Kan hyppig rulling ha noe å si på hvor mye en investerer i hverandre?

5. Hvilke rutiner har dere ved rotasjon, enten det er medarbeidere eller ny leder?

Vi ser etter:

- Hvordan få til erfaringsoverføring?
- Hvilke tiltak gjør dere for å sette et nytt team?

6. Dere har en spisset fagkompetanse og er blant de beste innen deres fag. Feil kan ha store konsekvenser. Likevel skjer feil. Hvordan håndterer du å gjøre feil?

Vi ser etter:

- Refleksjon rundt forskjell på treing og skarpt oppdrag
- Refleksjon rundt det å gjøre feil

7. Hvordan håndterer du at andre gjør feil?

Vi ser etter:

- Gis tilbakemeldinger som oppleves som konstruktive?
-Dersom ja, når og hvilken form?
-Hvem gir tilbakemeldinger – leder, alle, makker?

8. Ikke alle er like gode i alt. Hvordan utnytter dere hverandres egenskaper i gruppa?

Vi ser etter:

- Om deltakerne er bevisste på dette?

9. Konflikter kan oppstå, internt i gruppa eller mellom grupper. Er det opprettet rutiner for å håndtere konflikter som oppstår?

Vi ser etter:

- Om konflikter blir tatt tak i for å finne mulige løsninger.
- Om konflikter blir løst ved å flytte på folk

10. Hvilken rolle har lederen gruppen deres?

For den som stiller spørsmål: Hensikten er å svare på hypotesen «Psykologisk trygghet drives frem av lederen».

Vi ser etter:

- Faglig rolle, faglig sterk, sterk på relasjonelle faktorer
- Er lederen viktig for det psyko-sosiale arbeidsmiljøet?
- «en av gutta» eller står han på litt på utsiden?
- Hva trenger du fra din leder?

11. Hva trenger du fra din leder?

12. I hvilken grad opplever du tillit til å ta beslutninger, opplevelse av å få delegert myndighet?

13. Hvilke egenskaper er viktige som leder av teamet?

14. Hvordan oppleves det og hvordan håndterer du det når lederen din gjør feil?

Vi ser etter:

- Tilbakemeldingskultur
- Lede oppover
- Psykologisk trygghet – tørr man si i fra

15. I hvilken grad er ledelse av teamet knyttet til den formelle lederen?

Vi ser etter:

- Finnes det uformelle ledere, personer med høy innflytelse uten at de formelt er overordnet de andre i teamet: Hvem er de i så fall og hvorfor akkurat dem?

16. Oppfølgingsspørsmål som kommer opp underveis i fokusgruppeintervjuet.

Vedlegg V Meldeskjema for behandling av personopplysninger konvertert pdf



Meldeskjema 900640

Sist oppdatert

08.12.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Kjønn, alder, utdanning, arbeidserfaring og plassering i team kan identifisere på personnivå.

Du har svart ja til at du behandler andre opplysninger som vil kunne identifisere en person, beskriv hvilke

Metoden er fokusgruppeintervju og samtaler rundt løsning av caser og svar på oppfølgingsspørsmål. Selv om individuelle svar ikke er målet i vårt studie, kan det komme opplysninger underveis som bidrar til å identifisere på individnivå.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave. Hvordan skape psykologisk trygghet i en høyprestasjonskultur?

Prosjektbeskrivelse

Forskningsobjektene er maksimalt fire team i Utrykningspolitiet UEH fra Oslo politidistrikt. Metoden er fokusgrupper fra hvert team og en fokusgruppe sammensatt av lederne fra teamene. Ved prosjektstart er det planlagt å gjennomføre lydopptak av fokusgruppeintervju. I dette intervjuet skal de samarbeide om løsning av tenkte tilfeller (case) med påfølgende oppfølgingsspørsmål.

Dersom opplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Teamene kan bruke våre data for intern utvikling i teamet.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

I utgangspunktet vil personopplysninger kun være begrenset til bakgrunnsopplysninger som kjønn, alder, utdanning, arbeidserfaring og plassering i teamet i tillegg til opptak av stemmen for transkribering. Teamene kan ikke snakke om taushetsbelagt informasjon og de CASENE de skal løse er fiktive saker, men det kan komme fram opplysninger om de ulike menneskene internt i teamet som identifiserer dem og derfor tar prosjektet høyde for dette i søknaden om behandling av personopplysninger.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Torbjørn Solberg, torbjorg.solberg@gmail.com, tlf: 4745454848

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tom Karp, tom.karp@kristiania.no, tlf: 95818911

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Team 1 fra UEH Oslo politidistrikt

Rekruttering eller trekking av utvalget

Teamet er tildelt oss gjennom kontaktperson Bjørn-Kristian Boger Kjus. På søknadstidspunktet vet ikke vi hvem som tilhører hvilke team.

Alder

25 - 58

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer
 - Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
 - Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person
- Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Gruppeintervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Papirbasert spørreskjema

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene? Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Utvalg 2

Beskriv utvalget

Team 2 fra UEH Oslo politidistrikt.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Team er tildelt oss gjennom kontaktperson Bjørn-Kristian Boger Kjus. På søknadstidspunktet vet ikke vi hvem som tilhører hvilke team.

Alder

25 - 58

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 2

- Lydopptak av personer
 - Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
 - Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person
- Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?

Gruppeintervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Papirbasert spørreskjema

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 2

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene? Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Utvalg 3

Beskriv utvalget

Team 3 fra UEH Oslo politidistrikt.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Team er tildelt oss gjennom kontaktperson Bjørn-Kristian Boger Kjus. På søknadstidspunktet vet ikke vi hvem som tilhører hvilke team.

Alder

25 - 58

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 3

- Lydopptak av personer
 - Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
 - Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person
- Hvordan samler du inn data fra utvalg 3?

Gruppeintervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Papirbasert spørreskjema

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 3

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene? Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Utvalg 4

Beskriv utvalget

Team 4. Lederteam sammensatt av ledere som har lederansvar for medlemmer av team 1-3.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Utvalget er her avhengig av de teamene vi blir tildelt av kontaktperson.

Alder

30 - 58

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 4

- Lydopptak av personer
 - Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
 - Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person
- Hvordan samler du inn data fra utvalg 4?

Gruppeintervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Papirbasert spørreskjema

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 4

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene? Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Muntlig eller pr e-post eller ved å si fra til sin nærmeste leder.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Teammedlemmer kan få tilbake svar på spørreskjema

Teammedlemmer kan få slettet lydopptak og dermed grunnlag for transkribering.

Ledere kan få slettet lydopptak, opptak av dybdeintervju og dermed grunnlag for transkribering

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres Adgangsbegrensning opplysningene krypteres under lagring
 - Varighet
 -
-

Prosjektperiode

01.10.2020 - 01.06.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes
 - Koblingsnøkkelen slettes
 - Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra

prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg VI Datahåndteringsplan konvertere PDF

11.1.2021

NSD - Datahåndteringsplan

Masteroppgave. Hvordan skape psykologisk trygghet i en høyprestasjonskultur?

Forskningsobjektene er maksimalt fire team i Utrykningspolitiet UEH fra Oslo politidistrikt. Metoden er fokusgrupper fra hvert team og en fokusgruppe sammensatt av lederne fra teamene. Ved prosjektstart er det planlagt å gjennomføre lydopptak av fokusgruppeintervju. I dette intervjuet skal de samarbeide om løsning av tenkte tilfeller (case) med påfølgende oppfølgingsspørsmål.

Fagområder

Samfunnsvitenskap

Forskningsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektvarighet

01.12.2020 — 01.07.2021

Formål

Overordnet forskningsspørsmål: Hvordan skapes psykologisk trygghet i en høyprestasjonskultur? Hypotese 1: Lederskap er viktig for å oppnå psykologisk trygghet i team! Hypotese 2: I en høyprestasjonskultur er det over tid etablert et godt rammeverk for å skape psykologisk trygghet i gruppa. Hypotese 3: I en høyprestasjonskultur er konflikthåndtering satt i system.

Nytteverdi

Det foreligger forskning på at psykologisk trygghet er viktig for at høyprestasjonsteam skal nå mål og levere på samfunnsoppdraget, men det er forsket lite på hva ledere gjør for å skape den nødvendige psykologiske tryggheten. Gjennom vårt arbeid med masteroppgaven ønsker vi å finne ut av lederskap fram mot psykologisk trygghet og vi mener det ligger stor overføringsverdi for alle samarbeidssituasjoner i arbeidslivet.

Etiske retningslinjer

- Generelle forskningsetiske retningslinjer
Samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi
- Opphavs- og eiendomsrett

Tom Karp ved Høgskolen i Innlandet

Enkelt spørreskjema for bakgrunn

Beskrivelse

Enkelt spørreskjema med parameterne alder, kjønn, erfaring, årskull PHS, tilknytninger til UEH og hvor lenge de har arbeidet i nåværende team. Tilleggsspørsmål for ledere er hvor lenge de har vært ledere i UEH. Datatype

Tekst, Lyd

<https://dmp.nsd.no/plan/ac1c0002-720c-1afa-8174-1bac18121a7f/export> 1/2

11.1.2021

NSD - Datahåndteringsplan

Språk

Norsk

Data om personer

Nei

Innsamlingsperiode

Invalid date — Invalid date

Arkivering

Ja

Vedlegg VIII Vurdering fra NSD

08.12.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.12.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den

planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentzen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17

2/2