

«Det er lettere å stille spørsmål og be om hjelp fra mennesker man er ekstra trygg på»

En kvalitativ studie om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling i en rettighetsorganisasjon

Malene Kjær & Rikke Aanstad Lium

Master i pedagogikk – Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk

Det utdanningsvitenskapelige fakultetet



SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVE I PEDAGOGIKK

TITTEL:

«Det er lettere å stille spørsmål og be om hjelp fra mennesker man er ekstra trygg på»
En kvalitativ studie om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling i en rettighetsorganisasjon

AV:

Malene Kjær & Rikke Aanstad Lium

EKSAMEN:

Emnekode: PED4491

Masterretning: Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

Semester: Våren 2023

STIKKORD:

- Psykologisk trygghet
- Mellommenneskelig risiko
- Tillit
- Kunnskapsdeling
- Kunnskapsdelingsfaktorer
- Kunnskapsskjuling

© Malene Kjær & Rikke Aanstad Lium

2023

«Det er lettere å stille spørsmål og be om hjelp fra mennesker man er ekstra trygg på»

En kvalitativ studie om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling i en rettighetsorganisasjon

Malene Kjær & Rikke Aanstad Lium

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

Sammendrag

Studiens tema og problemstilling

I denne studien undersøker vi psykologisk trygghet og kunnskapsdeling i tre ulike seksjoner i rettighetsorganisasjonen Redd Barna. Psykologisk trygghet handler om at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko (Edmondson, 1999). Fokus på fenomenet har de siste årene blitt løftet opp både teoretisk og i praksisfeltet, og er sentralt for flere arbeidsplasser. Det samme gjelder kunnskapsdeling. Gjennom kunnskapsdeling blir individuell kunnskap omgjort til bedriftskunnskap, noe som gagnar organisasjoner (Wang og Wang, 2012, i Ali et al., 2019). Ettersom både psykologisk trygghet og kunnskapsdeling er sentralt i dagens arbeidsliv ønsket vi å undersøke disse fenomenene sammen. I arbeidslivet oppleves det et økende behov for effektive løsninger og rask utvikling, derfor synes vi det er sentralt å undersøke disse temaene. Med bakgrunn i studiens tema er oppgavens problemstilling følgende: *Hvilken rolle spiller psykologisk trygghet for kunnskapsdelingen i Redd Barna?*

Problemstillingen blir besvart gjennom to forskningsspørsmål:

- *På hvilken måte kommer psykologisk trygghet til uttrykk?*
- *Hvilke faktorer er med på å tilrettelegge for kunnskapsdeling?*

For å undersøke oppgavens problemstilling har vi benyttet oss av to forskjellige rammeverk. Oppgavens hovedrammeverk er Amy C. Edmondsons forskning og teori om psykologisk trygghet, som tar for seg forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet. Dette rammeverket sees i sammenheng med studien til Ali et al. (2019) som undersøkte faktorer som er gode forutsetninger for kunnskapsdeling.

Metode

Vår studie er en kvalitativ empirisk undersøkelse. Vi har tatt utgangspunkt i det vitenskapsteoretiske ståstedet, symbolsk interaksjonisme, som innebærer et fokus på informantens oppfatninger. Vårt datagrunnlag for studien er åtte kvalitative forskningsintervjuer. Informantene er valgt ut strategisk i forhold til gjennomføring og studiens kvalitet. Fra hver seksjon har vi intervjuet en leder og en til to medarbeidere. Videre ble de innsamlede dataene analysert med hjelp av oppgavens teoretiske grunnlag.

Resultater og konklusjon

En analyse basert på oppgavens to rammeverk og kunnskapsskjuling ga følgende resultater. De intervjuede i alle de tre seksjonene opplever psykologisk trygghet, samt kunnskapsdeling i ulik grad. Gjennom Edmondsons rammeverk utviklet vi tabeller for å lage en oversikt over seksjonenes grad av psykologisk trygghet, samt hvordan den psykologiske tryggheten kommer til uttrykk (Tabell 2 og 3). Vi fant ut at seksjon A og B har høy grad av psykologisk trygghet, ettersom de kvalifiserte for alle forløperne for psykologisk trygghet. I tillegg var alle av Edmondsons konsekvenser av psykologisk trygghet tilstede, noe som tyder på at de våger å ta alle de mellommenneskelige risikoene det innebærer. Seksjon C skiller seg noe ut fra seksjon A og B. Til forskjell fra disse seksjonene kvalifiserte ikke seksjon C seg innenfor alle forløperne eller konsekvensene av psykologisk trygghet. Dette tolket vi som at de intervjuede i seksjon C opplever lavere grad av psykologisk trygghet, noe som videre fører til at de ikke tar alle de mellommenneskelige risikoene som Edmondsons konsekvenser innebærer. Da vi videre undersøkte faktorene for kunnskapsdeling fra rammeverket til Ali et al. (2019) kom vi frem til flere interessante funn (Tabell 4). Mønstrene vi fant i seksjonene gjennom forløperne og konsekvensene av psykologisk trygghet, speilet seg også her. Seksjon A og B kvalifiserte for alle forutsetningene for kunnskapsdeling, slik de også gjorde i forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet. Seksjon C skilte seg ut ved å ikke kvalifisere seg innenfor alle kunnskapsdelingsfaktorene, noe de heller ikke gjorde i forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet.

Videre i analysen og diskusjonen fant vi flere interessante likheter og ulikheter mellom seksjonene. Alle seksjonene så ut til å søke hjelp og ha grensekryssende atferd. Likevel kom det frem at seksjonene skiller seg ut på hvordan dette foregår. Når det gjelder ulikheter er våre mest sentrale funn at seksjon C skiller seg ut fra seksjon A og B når det gjelder ledelsesstøtte og tillit. Seksjon C ser ut til å ha delvis mangel på ledelsesstøtte og tillitsfulle og respektfulle relasjoner. Noe som i større grad viser seg i seksjon A og B. Gjennom disse funnene fant vi en kobling mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Våre funn er dermed et bidrag til å videreutvikle rammeverkene til Edmondson og Ali et al. (2019), samt foreslå en kobling mellom disse rammeverkene.

Forord

Endelig har dagen kommet, dagen hvor det siste som skal skrives på denne masteroppgaven er forord. Gjennom flere timer samarbeid i kollokvierommene på Georg Sverdrups hus, og utallige samtaler på telefonen og Zoom, kan vi endelig lukke et kapittel. Med dette bærer det flere følelser. Vi vil ikke lenger være studenter på UiO, noe som for oss har vært en blanding av frihet, stress og mye læring. Nå er det på tide med et nytt kapittel, arbeidslivet. Vi gleder oss til en ny og utfordrende hverdag hvor vi kan ta med oss alt vi har lært som studenter. Denne masteroppgaven har vært en krevende prosess som har innebært mye koordinering, læring og frustrasjon. Det har vært en glede å være sammen om oppgaven og vi har alltid støttet hverandre når det trengs. Selv om det er vi som har skrevet oppgaven er det flere som fortjener en stor takk for at vi kom i mål.

For det første vil vi takke alle våre informanter som satt av tid til et intervju med oss i en hektisk hverdag. Deres tanker og erfaringer har vært veldig verdifulle for oppgaven. Det var utrolig hyggelig å ha intervjuer, og vi synes dere ga oss utfyllende beskrivelser som har hjulpet oss med en dybdeforståelse av oppgavens tema. Ikke minst må vi takke vår kontaktperson i Redd Barna. Takk for at du alltid har stilt opp, vært støttende og for det gode menneske du er. Dette setter vi utrolig stor pris på, og uten deg ville et av våre første steg inn i denne oppgaven vært vanskeligere.

En stor takk sendes til vår dyktige veileder, Terje Grønning. Du har vært der for oss gjennom hele prosessen, gitt nyttige tilbakemeldinger og innspill. Takk for god oppfølging, raske svar og støtte der vi trengte det mest. Vi er veldig takknemlige for all tiden du har brukt på oss, og er glade for at du har vært vår veileder!

Til slutt vil vi benytte anledningen til å takke alle våre nærmeste som har støttet oss gjennom hele prosessen. En ekstra takk går til våre foreldre som tok seg tid og energi til å lese gjennom hele denne oppgaven. Deres kommentarer og tilbakemeldinger har vært til stor hjelp. Takk for at dere alltid stiller opp!

Malene Kjær & Rikke Aanstad Lium

Oslo, April 2023

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	1
1.1 Presentasjon av tema og aktualitet	1
1.2 Oppgavens problemstilling	2
1.3 Oppgavens rammeverk og avgrensning	3
1.4 Studiens kontekst	4
1.5 Oppgavens struktur	5
2. Teorier om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling	6
2.1 Psykologisk trygghet	6
2.1.1 Hva er psykologisk trygghet?	6
2.1.2 Teampsykologisk trygghet	7
2.1.3 Tillit	9
2.1.4 Forløpere til psykologisk trygghet	11
2.1.5 Konsekvenser av psykologisk trygghet	13
2.2 Beskrivelse av kunnskap og kunnskapsdeling	15
2.2.1 Kunnskapsdeling	16
2.2.2 Påvirkende faktorer for kunnskapsdeling	18
2.3 Psykologisk trygghet og kunnskapsdeling	20
2.3.1 Tillit	21
2.3.2 Effekten av psykologisk trygghet på kunnskapsdeling	22
2.3.3 Lav psykologisk trygghet og kunnskapskjuling	23
3. Intervju som metode	25
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	25
3.2 Forskningsdesign og metodisk tilnærming	26
3.3 Datainnsamlingsprosessen	27
3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter	27
3.3.2 Oppbygging av intervjuguiden	29
3.3.3 Gjennomføring av intervju	30
3.4 Etiske vurderinger	31
3.5 Analyseprosessen	33
3.5.1 Transkribering	33
3.5.2 Analysetilnærming	34
3.6 Refleksjoner rundt kvaliteten på studiet	37

4. Funn og analyse: Oppfatninger om mellommenneskelig risiko og kunnskapsdeling..	40
4.1 Mellommenneskelig risiko	40
4.1.1 Søke hjelp	40
4.1.2 Tilbakemeldingskultur	43
4.1.3 Si ifra om feil og bekymringer	46
4.1.4 Innovativ atferd	49
4.1.5 Grensekryssende atferd	53
4.2 Påvirkende faktorer for kunnskapsdeling	56
4.2.1 Mellommenneskelig tillit	56
4.2.2 Gjensidige forhold	60
4.2.3 Personlig motivasjon	63
4.2.4 Ledelsesstøtte	66
4.2.5 Organisasjonskultur og gruppedynamikk.....	70
4.2.6 Kunnskapsskjuling	75
4.3 Oppsummering	79
5. Diskusjon	80
5.1 Seksjonenes ulike grader av psykologisk trygghet	80
5.2 På hvilken måte kommer psykologisk trygghet til uttrykk?	83
5.3 Hvilke faktorer er med på å tilrettelegge for kunnskapsdeling?	86
5.4 Refleksjoner rundt anvendelse av studiens teoretiske grunnlag	89
6. Avsluttende refleksjoner	93
6.1 Hovedfunn	93
6.2 Studiens begrensninger	95
6.3 Studiens bidrag og forslag til videre forskning	97
Litteraturliste	99
Vedlegg	104
Vedlegg 1: Personvernombud	105
Vedlegg 2: Informert samtykke	106
Vedlegg 3: Intervjuguide	110

Figurer og tabeller

Figur 1. Modell av forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet (Edmondson, 2004, s.262).....	11
Tabell 1. Oversikt over informantene.....	29
Tabell 2. Edmondsons forløpere for psykologisk trygghet.....	81
Tabell 3. Edmondsons konsekvenser av psykologisk trygghet.....	83
Tabell 4. Kunnskapsdelingsfaktorer fra Ali et al. (2019).....	87

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av tema og aktualitet

Gjennom de siste årene har psykologisk trygghet blitt høyt aktualisert, både for forskere og arbeidsplasser. På ulike arbeidsplasser brukes kunnskap om psykologisk trygghet bevisst for å gagne organisasjonen og de ansatte. Dermed er det for mange et kjent og aktuelt begrep. Psykologisk trygghet innebærer at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko ved å være i stand til å si ifra, utforske, komme med nye ideer og spørre etter tilbakemeldinger (Edmondson, 1999). Etersom mye av arbeidet som foregår i organisasjoner skjer på et gruppenivå, har psykologisk trygghet på gruppenivå blitt et svært interessant forskningsområde. Fokus på psykologisk trygghet startet på 1960-tallet på et individnivå, men falt bort. Da det blomstret opp igjen på 1990-tallet kom det for å bli, men da på gruppenivå (Edmondson & Lei, 2014). I det store havet av litteratur knyttet til psykologisk trygghet har det blitt forsket på forutsetninger, forløpere og konsekvenser av fenomenet (Frazier et al., 2017). Flere forskere har også funnet sterk støtte for at psykologisk trygghet påvirker organisatoriske prosesser og resultater slik som læring, endring, ytelse og arbeidsengasjement (Edmondson og Lei, 2014).

Sammen med psykologisk trygghet har oppmerksomheten også økt rundt kunnskap. Vi er nå inne i en epoke hvor kunnskap blir høyt verdsatt og sees på som en av organisasjoners viktigste ressurser (Spender og Scherer, 2007, i Hislop et al., 2018), og kunnskap er derfor et svært sentralt forskningstema (Rivera, 2021). For at organisasjoner skal opprettholde sitt konkurransefortrinn er kunnskapsdeling nødvendig (Witherspoon et al., 2013).

Kunnskapsdeling er prosessen hvor organisasjonens sosiale enheter som grupper, avdelinger og team utveksler og mottar kunnskap og erfaringer. Denne prosessen har en gjensidig påvirkning hvor aktørenes kunnskaper og erfaringer påvirker hverandre (Wikj et al., 2008 i Rivera, 2021). Kunnskapsdeling er også viktig for organisasjonens dynamikk og utvikling (Kim, 2021). Derfor er det viktig å støtte og opprettholde kunnskapsdelingen blant ansatte i organisasjoner (Yeo & Marquardt, 2017).

Gjennom aktualiteten av psykologisk trygghet og kunnskapsdeling er det sentralt å se på dette i dagens raskt utviklende samfunn. Fenomenene gagnar organisasjonene hver for seg, på ulike måter. De er også forsket på i sammenheng med hverandre hvor det vises en sterk støtte for

positiv innvirkning mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling (Bunderson og Boumgarden, 2010; Mu og Gnyawali, 2003; Siemsen et al. , 2009; Zhang *et al.*, 2010, i Rivera et al, 2021). Med dette forskningsgrunnlaget og den sentrale posisjonen begrepene psykologisk trygghet og kunnskapsdeling har i dagens arbeidsliv ble vi interessert i å gjennomføre en studie for å bidra til tidligere forskning om sammenhengen mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling.

Dette er en studie om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Studiens tematikk belyses gjennom analyser av tre team i rettighetsorganisasjonen Redd Barna. I Redd Barna er det flere avdelinger som igjen er delt inn i seksjoner. Teamene vi har analysert er tre seksjoner fra tre ulike avdelinger i organisasjonen. I Redd Barna er det et bredt spekter av faglig kompetanse. Alle jobber mot et felles mål om å sikre at barn i hele verden er trygge, friske og kan vokse opp til å bli den de ønsker å være. Med dette som utgangspunkt synes vi det er interessant å forske på den psykologiske trygghetens rolle i kunnskapsdeling. Med bakgrunn i Redd Barnas fokus på barns rettigheter ønsker vi å se på samhandlingen mellom kollegaer, når det gjelder psykologisk trygghet og kunnskapsdeling.

1.2 Oppgavens problemstilling

Ettersom vi begge kommer fra et arbeidslivspedagogisk ståsted var det naturlig for oss å dykke dypere inn i de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen. For å komme frem til problemstillingen tok vi utgangspunkt i vår felles interesse for psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Vår antagelse er at graden av psykologisk trygghet har en betydning for hvor mye kunnskap de ansatte deler i en organisasjon. Dermed er oppgavens problemstilling:

Hvilken rolle spiller psykologisk trygghet for kunnskapsdelingen i Redd Barna?

For å se nærmere på problemstillingen har vi valgt å ta utgangspunkt i Amy C. Edmondsons teori om psykologisk trygghet, samt rammeverket til Ali et al. (2019) om faktorer for kunnskapsdeling. Med bakgrunn i dette utformet vi disse forskningsspørsmålene:

- *På hvilken måte kommer psykologisk trygghet til uttrykk?*
- *Hvilke faktorer er med på å tilrettelegge for kunnskapsdeling?*

1.3 Oppgavens rammeverk og avgrensning

Som grunnlag i denne oppgaven har vi som nevnt valgt å bruke det teoretiske rammeverket til Amy C. Edmondson om psykologisk trygghet. Dette var et naturlig valg ettersom vårt fokus er snevret inn på et gruppenivå, noe Edmondson vektlegger. Edmondson er en anerkjent professor ved Harvard Business School og er en kjent ekspert på organisatorisk læring, ledelse og psykologisk trygghet. Artikkene hennes har blitt publisert i en rekke kjente tidsskrifter, slik som Academy of Management Journal og Harvard Business Review (Oslo Business Forum, 2022). Arbeidet hennes er sitert 67 773 ganger (Status på Google Scholar per 01.05.23), noe som viser at hennes forskning er anerkjent og dagsaktuell. Edmondson er en forsker vi har fått stor respekt for gjennom studieløpet, og vi har sett viktigheten av arbeidet hennes gjennom ulike arbeidserfaringsituasjoner. I studien har vi valgt å ta utgangspunkt i Edmondsons konsekvenser av psykologisk trygghet, for å se hvilken rolle disse kan ha for kunnskapsdelingen i Redd Barna. I tillegg vurderer vi den psykologiske tryggheten i de tre seksjonene ved å se på forløperne for psykologisk trygghet. For å knytte psykologisk trygghet opp mot kunnskapsdeling har vi gjennom mange litteratursøk valgt ut forskjellige studier om kunnskapsdeling. Vi kom frem til et hovedfokus på rammeverket til Ali et al. (2019) som har identifisert flere faktorer som har betydning for kunnskapsdeling. For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på de individuelle og organisatoriske faktorene (Ali et al., 2019).

Basert på disse rammeverkene vil vi undersøke sammenhengen mellom psykologisk trygghet, og hvordan dette spiller inn på kunnskapsdeling i de tre seksjonene i Redd Barna. Hensikten med studien er å anvende teorien som et grunnlag for analysen, slik at vi kan få en dypere forståelse av hvordan psykologisk trygghet vises i seksjonene, og spiller inn på kunnskapsdeling. Gjennom denne studien kan vi bidra med ny innsikt i forskningen som eksisterer på området.

Oppsummert er det visse elementer vi har valgt å se bort ifra for å avgrense studien, til tross for at disse virker svært interessante. Vi har valgt å fokusere på psykologisk trygghet på gruppenivå ettersom dette er svært relevant i forbindelse med hvordan Redd Barna er organisert. En annen avgrensning innenfor psykologisk trygghet er at vi holder hovedfokus på konsekvensene som ifølge Edmondson kan oppstå i et psykologisk trygt miljø, fremfor å se på hva som fører til psykologisk trygghet. Vi har likevel valgt å gjøre en vurdering av

seksjonenes psykologiske trygghet gjennom Edmondsons forløpere i diskusjonen, for å kunne besvare problemstillingen. Når det gjelder kunnskapsdeling har vi underveis i prosessen valgt å se på de individuelle og organisatoriske faktorene, og utelukker den teknologiske faktoren. Dette gjorde vi fordi vi kom frem til at denne faktoren var mindre relevant for å besvare vår problemstilling. I tillegg har vi avgrenset oss til å ha informanter fra tre seksjoner i Redd Barna ettersom vi har begrensninger når det gjelder tid og størrelse på oppgaven.

1.4 Studiens kontekst

Vår studie er gjennomført med informanter fra tre seksjoner i Redd Barna. Redd Barna er en rettighetsorganisasjon som styres av medlemmer. De er en del av den internasjonale organisasjonen Save the Children, som har mer enn 24.000 ansatte i 122 land over hele verden. Redd Barna i Norge har omkring 200 ansatte, fordelt utover fem regionkontor rundt i landet, samt på hovedkontoret i Oslo. I over 100 år har Redd Barna jobbet for barns rettigheter, og er kompromissløse når det gjelder dette, selv i farlige eller upopulære situasjoner. Verdiene i Redd Barna bygger på FNs konvensjon om barnets rettigheter og menneskerettighetserklæringen. I følge Redd Barna ønsker de ikke midlertidige løsninger som gir kortvarige resultater, men arbeider heller for å skape varige endringer som fremkommer på en bærekraftig måte. Med deres spredte plassering rundt om i verden ønsker de å alltid være klare når barn rammes av krig og katastrofer (Redd Barna, 2021)

For å sikre deres anonymitet er det begrenset hvor mye vi kan si om de tre seksjonene og hva de jobber med. Alle de tre seksjonene ligger innunder hver sin avdeling, og arbeider dermed med helt ulike arbeidsoppgaver og innenfor forskjellige fagfelt. Det var viktig for oss å få med flere fagfelt i studien for å dekke et større område av Redd Barna, samtidig som at vårt tidsaspekt var anstrengt og størrelsen på oppgaven begrenset. De tre seksjonene har omlag 10 ansatte hver. Vi har intervjuet en leder i hver seksjon, og resten av informantene er medarbeidere. Dermed får vi både lederens perspektiver og medarbeidernes. Vi syntes det var viktig å ha med en leder fra hver seksjon ettersom lederstøtte er et sentralt aspekt i oppgaven.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven har totalt seks kapitler. I kapittel 2 presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk som i stor grad omhandler Edmondsons teori om psykologisk trygghet og rammeverket til Ali et al. (2019). Vi presenterer også flere studier om sammenhengen mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Kapittel 3 omhandler de metodiske valgene våre og hvorfor disse er tatt. Her beskrives vårt vitenskapelige ståsted, forskningsdesign, datainnsamling, oppbygging av intervjuguide, gjennomføring av intervjuer, etiske vurderinger, analyseprosessen og refleksjoner rundt kvaliteten av studien. I kapittel 4 presenterer og analyserer vi våre viktigste funn fra datamaterialet. Kapittel 5 er et diskusjonskapittel hvor vi diskuterer funnene våre i lys av teori og besvarer problemstillingen ved hjelp av forskningsspørsmålene. I det siste kapitlet, kapittel 6 kommer vi med noen avsluttende refleksjoner angående studien. Dette innebærer refleksjoner om studiens hovedfunn, begrensninger og bidrag inklusivt forslag til videre forskning på feltet.

2. Teorier om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling

I dette kapitlet presenteres studiens teoretiske grunnlag. I 2.1 introduserer vi Edmondsons teori om psykologisk trygghet. Her forklarer vi fenomenet psykologisk trygghet, vi ser på tillitsaspektet, forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet. Videre i 2.2 går vi inn på kunnskap og kunnskapsdeling. Her forklarer vi hva kunnskapsdeling innebærer samt belyser hvilke faktorer som påvirker kunnskapsdeling med utgangspunkt i studien til Ali et al. (2019). Avslutningsvis presenterer vi flere studier som støtter innvirkningen mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling, samt en studie om kunnskapsskjuling.

2.1 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet ble i første omgang utforsket på 1960-tallet av Edgar Schein og Warren Bennis. De mente at dersom folk skulle føle seg trygge og kunne endre egen atferd ved skiftende organisatoriske utfordringer, er psykologisk trygghet avgjørende (Edmondson & Lei, 2014). Schein og Bennis fokuserte på individets synspunkt, hvor den ansatte skal føle trygghet i forbindelse med vekst og læring, samtidig som en skal prestere effektivt i et dynamisk endrende miljø (Schein & Bennis, 1965, referert i Staneiu, 2022). I etterkant av dette forsvant interessen for psykologisk trygghet, før det igjen fikk sin oppblomstring på 1990-tallet og frem til i dag (Edmondson & Lei, 2014). Kahn (1990) mente psykologisk trygghet er nødvendig for at ansatte skal føle tilknytning og engasjement i eget arbeid og roller (referert i Frazier et al., 2017). Videre undersøkte Edmondson (1999) psykologisk trygghet på gruppenivå. Edmondson mente psykologisk trygghet innebar en følelse av trygghet i situasjoner som krever at ansatte gjennomgår og aksepterer mellommenneskelig risiko i et team (Staneiu, 2022). Ifølge forskningen til Edmondson er psykologisk trygghet en viktig faktor når en skal forstå hvordan mennesker samarbeider for å oppnå et felles resultat (Edmondson 1999; 2004).

2.1.1 Hva er psykologisk trygghet?

Psykologisk trygghet er en kognitiv tilstand som er nødvendig for at læring og endring skal skje (Schein & Bennis, 1965; Edmondson, 1999, referert i Frazier et al., 2017). Derfor innebærer psykologisk trygghet at en skal våge å ta mellommenneskelig risiko ved å si ifra, utforske, komme med nye ideer og spørre etter tilbakemeldinger, uten frykt for om andre teammedlemmer dømmer dette. En skal også kunne eksperimentere med problemløsning uten

å være redd for å gjøre feil. Tanken er at feil fører til at organisasjonen lærer og får nye erfaringer (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet bidrar til at individer i større grad tør å si ifra på jobb. På den måten kan ansatte bidra til å utfordre det eksisterende, identifisere problemer, se muligheter for forbedring eller komme med ideer i tilknytning til organisasjonens velvære. Dermed tilrettelegger psykologisk trygghet for at individer kan komme med bidrag, i form av ideer eller handlinger, til en felles virksomhet (Edmondson & Lei, 2014).

Edmondson og Lei (2014) beskriver psykologisk trygghet på tre ulike nivåer. Individnivå, gruppenivå og organisatorisk nivå. Psykologisk trygghet på individnivå handler om individuelle opplevelser av psykologisk trygghet og hvordan det henger sammen med resultatene. På organisasjonsnivå måles relasjonene mellom psykologisk trygghet, praksiser i forbindelse med menneskelige ressurser, sosial kapital, høykvalitetsrelasjoner, klima for initiativ, og fast ytelse. På gruppenivå er fokuset på psykologisk trygghet i teamlæring, innovasjon og ytelse (Edmondson & Lei, 2014). Edmondson (1999) har vist til forskjeller i psykologisk trygghet i det mellommenneskelige miljøet mellom grupper innenfor samme organisasjon. Derfor er det mest relevant å diskutere psykologisk trygghet på gruppenivå (Edmondson & Lei, 2014). Edmondson (1999) fant ut at personer som jobber tett sammen ofte har tilsvarende oppfatninger av den psykologiske tryggheten, selv om den psykologiske tryggheten varierer på tvers av grupper i den samme organisasjonen.

I organisasjoner der psykologisk trygghet er tilstede er det ofte større åpenhet for læring (Edmondson, 1999; Carmeli & Gittell, 2009; Bunderson & Boumgarden, 2010; referert i Rivera et al., 2021). Mye av læringen skjer i de mellommenneskelige interaksjonene, mellom ansatte som er gjensidig avhengige av hverandre (Edmondson, 2004). Dersom et individ opplever bekymringer knyttet til mellommenneskelig risiko eller konsekvenser kan dette hemme læringsatferden (Edmondson & Lei, 2014).

2.1.2 Teampsykologisk trygghet

Edmondson definerer teampsykologisk trygghet som «en felles tro på at teamet er trygt for mellommenneskelig risikotaking» (Edmondson 1999, s. 354, vår oversettelse). Dette innebærer et miljø hvor teammedlemmene opplever tillit til at hver enkelt kan si ifra, stille spørsmål, dele ideer, be om hjelp eller innrømme feil, uten at teamet vil avvise, straffe eller

sjenerer teammedlemmet (Edmondson, 1999). En slik tillit skapes gjennom gjensidig respekt og tillit mellom teammedlemmer. Troen teammedlemmene har på tryggheten for risikotaking er ofte taus. Den blir tatt for gitt og får ikke direkte oppmerksomhet av enkeltpersoner eller av teamet som helhet. Likevel kan disse tause oppfatningene om de mellommenneskelige normene bli diskutert eksplisitt i team, men dette endrer ikke essensen av teampsykologisk trygghet (Edmondson, 1999).

Den kognitive forståelsen av teampsykologisk trygghet kan være vanskelig å skille fra en følelse. Følelsen av frykt blir av Kahn (1990) og Edmondson (1999) sett på som motsatsen til psykologisk trygghet (referert i Fyhn et al., 2022). Teampsykologisk trygghet baserer seg på en kognitiv evaluering og teammedlemmenes oppfatning av konsekvenser (Edmondson & Lei, 2014). Selv om oppfatningene kan være svært likt en trygghetsfølelse, gjør det kognitive aspektet et nyttig skille når man studerer delt oppfatninger (Fyhn et al., 2022). Slik Sanner og Bunderson (2015) forklarer det, skaper psykologisk trygghet en kontekst der teammedlemmene føler seg trygge, og oppfatningene som teammedlemmene har av denne konteksten, er det som blir målt, altså teamklimaet.

Team er ifølge Kozlowski og Ilgen (2006, s. 78, i Rivera et al., 2021, vår oversettelse) «komplekse dynamiske systemer som eksisterer i en kontekst, utvikler seg som medlemmer, samhandler over tid og utvikler seg og tilpasser seg etter hvert som situasjonelle krav utspiller seg». Det er naturlig å starte med å analysere de mellommenneskelige relasjonene som skjer i team (Soares & Lopes, 2014, i Rivera et al., 2021). Et viktig poeng når en måler psykologisk trygghet er det faktum at et team eller en gruppe er mye mer enn gjennomsnittet av den individuelle innsatsen (Hackman, 1987, i Rivera et al., 2021). Å kun sette sammen de individuelle oppfatningene for å forstå et fenomen som psykologisk trygghet, vil begrense forståelsen av fenomenet (Rivera et al., 2021). Dette innebærer at den psykologiske tryggheten karakteriserer relasjonene i teamet, og ikke de individuelle medlemmene i teamet (Edmondson & Lei, 2014). I et team bør teammedlemmene være på samme bølgelengde når det gjelder oppfatningen av den psykologiske tryggheten. Grunnen til dette er at teammedlemmene står overfor de samme strukturelle påvirkningene og fordi oppfatningene bygger på de delte erfaringene i teamet. Dersom teamet opplever at diskusjoner om feil verdsettes og er interessante, vil et teammedlem kunne være sikker på at det å gjøre en feil ikke vil føre til avvisning (Edmondson, 1999).

Ettersom det finnes store variasjoner i psykologisk trygghet mellom team i samme organisasjon, kan psykologisk trygghet anses som et fenomen på gruppenivå (Edmondson, 1999). Men selv innenfor et team kan medlemmene ha ulike oppfatninger av den psykologiske tryggheten i teamet (Roussin et al., 2016). I et team kan noen medlemmer oppleve den psykologiske tryggheten som høy mens andre opplever den som lav. Medlemmenes oppfatning av den psykologiske tryggheten vil trolig påvirke hvor mye de bidrar til teamet og hvordan de gjør det, noe som igjen kan påvirke teamets ytelse (Fyhn et al., 2022).

Flere studier viser sammenheng mellom teampsykologisk trygghet og teamlæring (Bstieler & Hemmert, 2010, Post, 2012, Sanner & Bunderson, 2015). Å innrømme feil, snakke om vanskelige spørsmål eller å be om hjelp øker angsten for hvordan andre oppfatter troverdigheten og kompetansen din (Bourgoin & Harvey, 2018) og det hemmer engasjement i læringsatferd (Edmondson, 1996, i Harvey et al., 2019), og derfor er det å føle seg psykologisk trygg i gruppen viktig for læring. Team som er læringsorienterte godtar i større grad feiling (Alexander & Van Knippenberg, 2014, i Harvey et al., 2019), og disse teamene har medlemmer som er åpne for å fortelle om egne feil til andre (Chen et al., 2009, i Harvey et al., 2019).

Teampsykologisk trygghet kan ha en positiv sammenheng med læringsatferden i et team. Der det er teampsykologisk trygghet vil medlemmene føle på respekt og trygghet, og de vil derfor være villige til å uttrykke seg. I motsetning vil et team som ikke opplever psykologisk trygghet ha vanskeligere for å uttrykke seg og å ta opp feil, fordi de er redd for å bli sett på som inkompetente. Å holde tilbake og være taus vil føre til negative konsekvenser for teamets ytelse (Edmondson, 1999). Dette forholdet mellom teampsykologisk trygghet og læringsatferd har fått mye empirisk støtte i Edmondsons studie. Studiens historier viser en viss risiko knyttet til læringsatferd i sosiale omgivelser. Men ved toleranse for ufullkommenhet og feil i teamet vil denne risikoen dempes (Edmondson, 1999). Edmondsons (1999) studie støtter teorien om at teampsykologisk trygghet spiller inn på læringsatferd, som igjen spiller inn på teamets ytelse.

2.1.3 Tillit

Teampsykologisk trygghet innebærer et teamklima som preges av mellommenneskelig tillit, samt gjensidig respekt hvor teammedlemmene er komfortable med å være seg selv.

Mellommenneskelig tillit er dermed en del av teampsykologisk trygghet, men teampsykologisk trygghet innebærer mer enn kun den mellommenneskelige tilliten (Edmondson, 1999). De fleste definisjoner av tillit innebærer opplevd risiko for sårbarhet (Kramer, 1999). Tillit kan defineres som «viljen til en part til å være sårbar for handlingene til en annen part, basert på forventningene om at den andre vil utføre en bestemt handling som er viktig for tillitspersonen, uavhengig av evnen til å overvåke eller kontrollere den andre parten» (Mayer et al., 1995, s.712, vår oversettelse). Gjennom dette viser man vilje til å være sårbar overfor andre og lar tvilen komme personen til gode (Frazier et al., 2017). Tillit er ifølge Mayer et al. (1995) et fenomen som utvikles i mellommenneskelige relasjoner. Som Schoorman et al. (2007) viser til, er organisatorisk tillit tilknyttet risikoatferd (i Rivera et al., 2021).

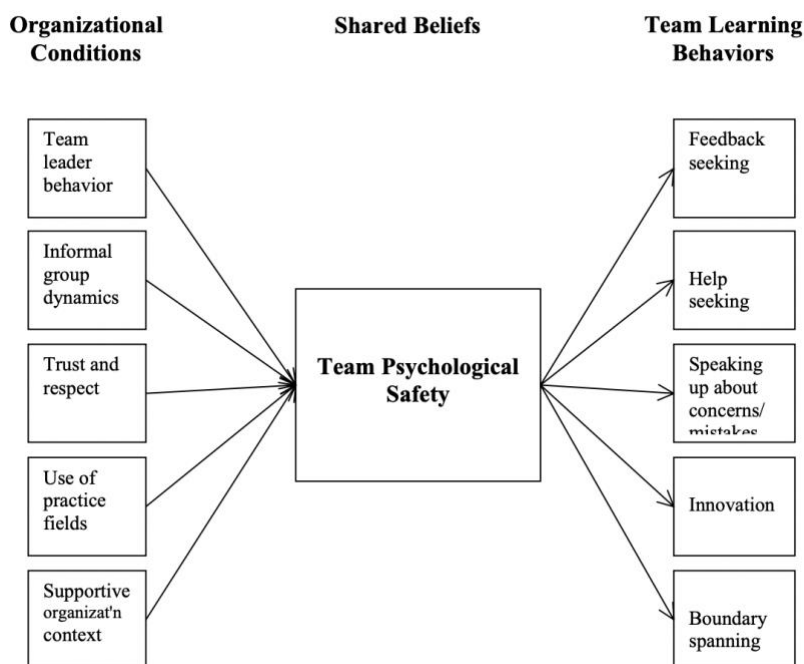
Både tillit og psykologisk trygghet innebærer viljen til å stille seg sårbare for andres handlinger. De har også til felles at en vil ta valg som minsker de negative konsekvensene, og heller skape positive konsekvenser for en gruppe eller organisasjon (Edmondson, 2003, 2004). Edmondson (1999) nevner at psykologisk trygghet i team er noe utover mellommenneskelig tillit. Den viser til et teamklima som preges av gjensidig respekt og omsorg der ansatte er komfortable med å være seg selv. Dette klimaet er noe som ikke nødvendigvis inngår i tillitsbegrepet (Edmondson, 1999). Tillit og psykologisk trygghet skiller seg fra hverandre ettersom psykologisk trygghet knyttes sterkt opp til læringsatferd, mens tillit fører til senket risiko, og reduserer behovet for å overvåke atferd (Edmondson, 2004).

Edmondson (2004) viser til tre elementer av psykologisk trygghet som skiller det fra tillitsbegrepet: Analysenivået, objektet i fokus og tidsrammen. Det første skillet er på analysenivået. Tillit gjelder først og fremst et forhold mellom to parter, enten mellom to individer eller mellom to kollektive grupperinger, som for eksempel i et leverandørforhold. Psykologisk trygghet er en egenskap som vokser frem i et fellesskap, hvor nivået av den mellommenneskelige tryggheten som gruppemedlemmene opplever blir vurdert (Edmondson, 2004). Det andre skillet er om fokuset er på en selv eller på andre. Tillit innebærer å la tvilen komme den andre til gode, og dermed et fokus på andres potensielle handlinger eller pålitelighet. Ved psykologisk trygghet stilles i motsetning spørsmålet om andre vil la tvilen komme deg til gode, eksempelvis hvis du stiller et dumt spørsmål eller gjør en feil (Edmondson, 2003, 2004). Det siste elementet som skiller psykologisk trygghet fra tillit er

tidsrammen. I tillitsbegrepet går det ut på de forventede konsekvensene som strekker seg over lengre tid. Ved psykologisk trygghet innebærer det i motsetning svært kortsiktige mellommenneskelige konsekvenser når en engasjerer seg i en bestemt handling (Edmondson, 2004). Slik Frazier et al. (2017) uttrykker, kan vi konkludere med at psykologisk trygghet har noen konseptuelle likheter med andre kognitive tilstander i organisasjonsforskning, slik som tillit, men psykologisk trygghet viser seg også å være konseptuelt unik fordi den ser på risikotaking på arbeidsplassen.

2.1.4 Forløpere til psykologisk trygghet

I organisasjonsforskningen er det utfordrende å finne ut hva som faktisk fører til psykologisk trygghet. I denne delen går vi inn på hvilke forhold som trolig gir opphavet til psykologisk trygghet i team. Det vises til fem ulike forhold som kan bidra til dette (Figur 1). Disse betegnes som *Organizational conditions* i Figur 1, og er: Lederatferd, tillitsfulle og respektfulle mellommenneskelige relasjoner, praksisfelt, organisatorisk kontekststøtte, og uformell, fremvoksende gruppedynamikk (Edmondson, 2004).



Figur 1: Modell av forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet i team.

Kilde: Edmondson (2004, s.262). *Figure 1: Model of Antecedents and Consequences of Team Psychological Safety*

Lederatferd. Ettersom det er gjentatte funn i forskningslitteraturen er det lite usikkerhet rundt om formelle maktforhold påvirker oppfatningen av mellommenneskelig risiko på arbeidsplassen (Edmondson, 2004). Eksempelvis viser Lee (1997) til at ansatte heller vil be om hjelp fra jevnaldrende og sine medarbeidere enn fra sjefer (i Edmondson, 2004). I Agarwal og Anantatmula (2021) sin studie kommer de frem til at «abusive» ledere hindrer sine ansattes psykologisk trygghet, som igjen hindrer kunnskapsdeling. Fordi lederatferden har så stor innflytelse, kan ledere av team trekke seg litt tilbake for å være åpne og veiledende, slik at de skaper en atmosfære av psykologisk trygghet. Ved å legge inn en slik innsats hvor psykologisk trygghet oppstår, kan lederen lære hva de ansatte tenker og føler. På et gruppenivå vil det hovedsakelig være atferden til teamledere, mellomledere og frontlinjeledere som direkte påvirker medlemmenes oppfatninger, fordi de samhandler ansikt til ansikt med de i teamet (Edmondson, 2004). Edmondson ser på tre aspekter ved lederatferd som vil fremme psykologisk trygghet: Det første innebærer å være tilgjengelig og «approachable» som reduserer de opplevde barrierene som hindrer diskusjonene. Videre kan lederen eksplisitt be om innspill fra sine teammedlemmer, noe som viser at lederen respekterer de ansattes meninger. Det siste aspektet som fremmer psykologisk trygghet er hvordan lederen oppfører seg i teamet. Teammedlemmer bruker teamlederen som en modell for hvordan de selv skal oppføre seg, og etterligner dermed leders oppførsel (Edmondson, 2004).

Tillitsfulle og respektfulle mellommenneskelige relasjoner. Støttende og tillitsfulle mellommenneskelige relasjoner fremmer psykologisk trygghet ifølge Kahn (1990, i Edmondson, 2004). Et viktig skille er om en selv tror at andre anser seg som kompetent eller ikke, fordi det er et aspekt av respekt. De som føler det er tvil rundt ens kompetanse vil oftere føle seg dømt eller overvåket, og kan holde tilbake meninger for å ikke skade eget omdømme (Moingeon & Edmondson, 1998, i Edmondson, 2004). Dersom relasjonene i teamet bygger på tillit og respekt er individene mer åpne for at det ikke er noen grunn til å tvile, noe som er sentralt i psykologisk trygghet (Edmondson, 2004).

Praksisfelt. Begrepet praksisfelt ble først brukt av Senge, som beskriver det som et forum hvor det er tilrettelagt for at en skal øve, og ha mulighet til å reflektere over resultatene (Senge, 1990, i Edmondson, 2004). Ledere har sjeldent muligheten til å øve, de blir ofte kastet rett ut i virkeligheten hvor innsatsen er høy (Senge, 1990, i Edmondson, 2004). Dermed får de

ikke fordelen av å kunne prøve seg frem gjennom ulike strategier og lære av feilene som gjøres, slik som man får i et praksisfelt. Dersom ledere setter opp en form for et praksisfeltmiljø, kan de gjennom bevisste handlinger dyrke et psykologisk trygt miljø, hvor deltakerne forstår at de skadelige konsekvensene som oppstår ved feil ikke er avgjørende. Slike praksisfelt kan bidra til psykologisk trygghet også fordi det viser teammedlemmene viktigheten av læring, og at det er lov å feile. Det gir mulighet til å diskutere og snakke om de potensielle problemene som muligens oppstår, og dette er lettere ettersom feilene her ikke får konsekvenser (Edmondson, 2004).

Organisatorisk kontekststøtte. Edmondson (2004) foreslår at omfanget av kontekststøtte som et team opplever fremmer psykologisk trygghet i teamet. Dette innebærer å ha tilgang til ressurser og informasjon, noe som trolig vil minimere usikkerhet og defensivitet i teamet. En studie av Edmondson (1999a) viste at kontekststøtte kan være nyttig for teamet, men det er ikke avgjørende for å fremme psykologisk trygghet (i Edmondson, 2004).

Uformell, fremvoksende gruppedynamikk. Den uformelle, fremvoksende dynamikken i teamet kan også påvirke den psykologiske tryggheten. Denne gruppedynamikken innebærer samspill mellom ulike roller og «karakterer» som mennesker inntar frivillig eller blir tildelt i arbeidsforhold. Dette skjer i ubevisste skuespill som oppstår i organisasjonen (Kahn, 1990; i Edmondson, 2004). Studien viser at det oppstår ulikheter i den psykologiske tryggheten som en konsekvens av den uformelle gruppedynamikken, og hvor ansatte inntar sin «rolle» eller «karakter» (Edmondson, 2004).

2.1.5 Konsekvenser av psykologisk trygghet

Hvordan mennesker samhandler seg i mellom kommer an på graden av psykologisk trygghet i teamet (Edmondson, 2004). Edmondson (1999a og 1999b) viser til at psykologisk trygghet spesielt spiller inn på læring og forbedring. Vi skal nå se på fem ulike slag av mellommenneskelige risikoer som kan vokse frem gjennom konsekvenser av psykologisk trygghet (Figur 1). Disse betegnes som *Team learning behaviors* i figur 1, og er: Søke hjelp, søke tilbakemeldinger, si ifra om feil og bekymringer, praktisere innovativ atferd, og utføre grensekryssende atferd.

Søke hjelp. I et team kan medlemmer bidra med å gi informasjon eller nye perspektiver for å hjelpe til med å løse et problem (Edmondson, 2004). Gjennom å søke hjelp kan en åpne andres forståelse og bevissthet rundt muligheten til å samarbeide (Anderson & Williams, 1996; i Edmondson, 2004). Likevel kan maktdynamikken i et team påvirke de ansatte til å velge å ikke søke hjelp. Dette viser også Lee (1997) i sin studie hvor ansatte sto overfor en utfordrende oppgave hvor hjelp var avgjørende. De ansatte ba ikke om hjelp dersom de måtte spørre en kollega med høy grad av makt, men gjorde det dersom kollegaen hadde lav grad av makt (i Edmondson, 2004). Det er antagelig derfor en mellommenneskelig risiko å spørre en kollega som kan bedømme din ytelse eller kompetanse, om hjelp. Ved psykologisk trygghet vil en ikke overdrevent bekymre seg for hvordan andre reagerer, og derfor kan det trolig fremme det å søke om hjelp i teamet sitt (Edmondson, 2004).

Søke tilbakemelding. Fokus på tilbakemeldinger har flere positive effekter. Det fremmer læring (Schön, 1983, i Edmondson, 2004), forbedrer ytelsen hos individuelle ledere (Ashford & Tsui, 1991, i Edmondson, 2004), og forbedrer ytelsen i team (Ancona & Caldwell, 1992, i Edmondson, 2004). For å gjennomføre oppgaver på en god måte er ofte tilbakemeldinger avgjørende, men det har også en mellommenneskelig risiko. Den som søker tilbakemelding havner i en sårbar situasjon, hvor de forbereder seg på negativ kritikk. Ved psykologisk trygghet reduseres redselen for andres reaksjoner, og det er derfor lettere å våge å søke tilbakemeldinger. Studien til Edmondson viser at team som søker tilbakemeldinger potensielt kan få stor effekt på prestasjonene. Ekstern input har stor betydning for muligheten til å skape endring og forbedring av det som var utgangspunktet (Edmondson, 2004).

Si ifra om feil og bekymringer. Når psykologisk trygghet er tilstede kan ansatte tenke at fordelene ved å si ifra om bekymringer eller problemer veier tyngre enn bekymringen for eventuelle konsekvenser ved å gjøre dette (Edmondson, 2004). I studien til Edmondson (2004) viste hun til flere eksempler fra sykehus hvor psykologisk trygghet førte til at det var lettere å si ifra også på tvers av status- og rollegrenser. Å reflektere over andre ansattes prestasjoner krever mot fra den som sier ifra, og kan øke ved tilstedeværelse av psykologisk trygghet (Edmondson, 2004).

Innovativ atferd og innovasjon. Innovativ atferd innebærer at man implementerer noe nytt eller gjør ting på en ny måte for å få frem nyttige resultater (Edmondson, 2004). Innovativ atferd går ut på at en skal være komfortabel med å presentere innovative forslag til endringer, eller tilpasninger av standardprosedyrer, selv om andre er uenige (Van Dyne & LePine, 1998).

Dersom de ansatte opplever «deltakende trygghet» i teamet bidrar dette ifølge West (1990) til muligheten for å vise frem nye ideer eller eksperimentere med ulik atferd, uten frykt for å dumme seg ut eller bli flau (i Edmondson, 2004). West (1990, i Edmondson, 2004) argumenterer for at innovasjonen øker dersom folk føler seg trygge. Ved tilstedeværelse av psykologisk trygghet vil det åpne for risikotaking og viljen til å komme med nye ideer, og dette er med på å støtte innovativ atferd og innovasjon i team. Videre kan også psykologisk trygghet føre til mer informasjonsdeling, som igjen gir de ansatte mer kunnskap som de kan bruke til å utvikle nye ideer (Edmondson, 2004).

Grensekryssende atferd. Grensekryssende atferd handler om å ha ekstern kommunikasjon med andre grupper. Det er spesielt viktig der det er behov for å koordinere mål, tidsplaner eller ressurser. Også her er den mellommenneskelige risikoen sentral, nettopp fordi grensekryssende atferd innebærer å spørre andre om ressurser eller hjelp, søke etter tilbakemelding eller informere om dårlige nyheter som forsinkelser. Gjennom disse aktivitetene kan teamet innhente informasjon og ressurser, avklare resultatkravene, og koordinere sine oppgaver med andre grupper (Edmondson, 2004). Edmondson (1999c) mener psykologisk trygghet i team vil fremme grensekryssende atferd ettersom det å ta mellommenneskelig risiko i teamet kan gjøre at en lettere kan overføre den atferden til andre, eksterne interaksjoner (i Edmondson, 2004).

2.2 Beskrivelse av kunnskap og kunnskapsdeling

Vi har nå beveget oss inn i en tid hvor kunnskap har blitt en av organisasjoners viktigste ressurser (Spender og Scherer, 2007, i Hislop et al., 2018). Davenport og Prusak definerer kunnskap slik: "En flytende blanding av innrammet erfaring, verdier, kontekstuell informasjon og ekspertinnsikt som gir et rammeverk for å evaluere og innlemme ny erfaring og informasjon". (Davenport og Prusak 1998, s. 5, vår oversettelse). De mente at kunnskapen skapes gjennom menneskelig interaksjon (Davenport og Prusak, 1998). På grunn av kunnskapens store betydning i organisasjoner har det vært et sentralt forskningstema som har vekket mye oppmerksomhet (Rivera, 2021). Kunnskap er avgjørende for å generere ny informasjon, rette opp feil, analysere oppgaver og skape verdier, som blir sett på som en nøkkel til konkurransefortrinn (Ohlsson, 2011, i Kim, 2021). På denne måten er kunnskap en sterk forutsetning for innovasjon som kan være avgjørende for organisasjoner i det raskt utviklende samfunnet (Lin, 2007, i Kim, 2021).

Kunnskap kan klassifiseres som taus eller eksplisitt (Nonaka, 1994; Kirsch et al., 2015; Lam og Lambermont-Ford, 2010; Zahedi et al., 2016, i Ali et al., 2019). Polanyi omtalte taus kunnskap som: “People know more than they can tell” (Polanyi, 1966, i Filstad, 2016, s. 114). Taus kunnskap kan dermed ikke forklares med ord eller uttrykkes eksplisitt. Eksplisitt kunnskap kan på den andre siden defineres som “Den kunnskapen som kan uttrykkes gjennom språket ved hjelp av språkets formuleringer av ord, tall og symboler” (Filstad, 2016, s. 114). Dermed kan eksplisitt kunnskap forklares skriftlig eller muntlig til andre. Dette er ikke mulig med taus kunnskap fordi den er forankret i praksis, som innebærer at den sitter i selve handlingen og den konkrete konteksten og situasjonen (Filstad, 2016). Forskning har vist at deling av taus kunnskap krever en felles sosial prosess og at den eneste måten å dele på er gjennom ansikt til ansikt interaksjon (Nonaka og Takeuchi, 1995, i Ali et al., 2019). I en organisasjon vil det være mye nyttig taus kunnskap. Derfor er det viktig at ansatte får mulighet til å sammen praktisere og observere. Slik deler ansatte taus kunnskap og kan utvikle kompetanse sammen (Filstad, 2016).

2.2.1 Kunnskapsdeling

Filstad definerer kunnskapsdeling som “læreprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handlinger i sosial interaksjon og praktisk arbeid” (Filstad, 2016, s. 128). For at kunnskapsdeling skal foregå, viser flere studier at det må være en relasjon mellom minst to individer. Her vil det være en som besitter kunnskap og en som tilegner seg kunnskap (Rivera et al., 2021). Dermed er kunnskapsdeling prosessen hvor organisasjonsaktører som grupper, avdelinger og team utveksler og mottar kunnskap og erfaringer. Denne prosessen har en gjensidig påvirkning, hvor en selv blir påvirket av andres kunnskap og erfaringer, og andre blir påvirket av dine kunnskaper og erfaringer (Wikj et al., 2008, i Rivera et al., 2021).

Det er i den sosiale praksisen og i de integrerte prosessene i organisasjonen at kunnskapsdeling er forankret (Filstad, 2016). Ved hjelp av kunnskapsdeling kan individer eller grupper videreformidle sin kunnskap innenfor en kontekst som gjør at andre forstår hva som deles, og hva de gjør på daglig basis. Blant annet kan kunnskapsdeling innebære å gi tilbakemelding om et produkt eller en prosedyre (Yeo & Marquardt, 2017). Ved kunnskapsdeling er det sentralt å distribuere kunnskapen der den trengs og hvor den kan ha

nytte for seg (Pentland, 1995). Et overordnet mål med kunnskapsdeling er dermed å dele riktig kunnskap til de rette personene i rett tid (Handzic og Zhou, 2005, i Rivera et al., 2021).

Ved kunnskapsdeling i organisasjoner blir individuell kunnskap omgjort til bedriftskunnskap, noe som gagnar organisasjonen (Wang og Wang, 2012, i Ali et al., 2019). I tillegg bidrar kunnskapsdeling til å gjøre ansatte mer kompetente gjennom tilgang til hverandres kunnskap. Dermed kan kunnskapsdeling gi økt individuell kompetanse, men først og fremst på et kollektivt og organisatorisk nivå. Dette skjer gjennom refleksjon, kommunikasjon og samarbeid i felles praksis (Filstad, 2016). Uten kunnskapsdeling vil det være vanskelig for organisasjonen å dra full nytte av sine ansatte til å fange opp og skape kunnskap (Carrillo et al., 2010, i Ali et al., 2019).

Kunnskapsdeling øker muligheten for at ny kunnskap skapes, og at mer kunnskap blir delt fra andre. Derfor er kunnskapsdeling i organisasjonen viktig for organisasjonens velstand og utvikling (Kim, 2021). Av den grunn er det viktig for organisasjoner å støtte og opprettholde kunnskapsdelingen blant sine ansatte (Yeo & Marquardt, 2017). Kunnskapsdeling foregår for det meste uformelt i en organisasjon. På grunn av dette har ansatte et valg om de ønsker å dele kunnskapen sin med andre eller ikke (Filstad, 2016). Dermed innebærer kunnskapsdeling at ansatte frivillig kommuniserer kunnskap som kan ha en innvirkning på hvordan de utfører oppgavene sine. I tillegg handler det om de ansattes vilje til å lære av andre og diskutere hvordan kunnskapen som deles i organisasjonen kan gjøres om til en bedre praksis (Yeo & Marquardt, 2017).

Kunnskapsdeling kan for enkeltpersoner utgjøre et dilemma ved å gi fra seg eneretten til en type kunnskap de eier. Kunnskapsrike personer blir høyt verdsatt i organisasjonen og mottar store belønninger. Derfor kan kunnskapsdeling for noen bety at de gir opp sin posisjon i det unike kunnskapsområdet. På grunn av dette kan flere medlemmer av en organisasjon holde tilbake kunnskapen sin. Dette gjelder ofte medlemmene som ønsker å bevare sin status i organisasjonen (Kim, 2021). En annen grunn til at enkelte vegrer seg for å dele kunnskap med andre er at det kan bli synlig hvilken kunnskap vedkommende ikke har (Filstad, 2016). For at kunnskapsdeling skal foregå krever det en kultur for sosial interaksjon som inkorporerer utveksling av de ansattes kunnskap, ferdigheter og erfaringer på tvers av andre avdelinger og

organisasjoner (Lin, 2007, i Ali et al., 2019). I en slik kultur vil de ansatte bli motiverte til å samarbeide og dele kunnskap (Martinez-Conesa et al. 2017).

2.2.2 Påvirkende faktorer for kunnskapsdeling

Flere forskere har studert elementer som er gode forutsetninger og nødvendige for kunnskapsdeling (Fait et al., 2019, i Rivera et al., 2021). I nyere forskning fra Ali et al. (2019) kom de frem til at kunnskapsdelingsfaktorer kan deles inn i tre dimensjoner: Individuelle, organisatoriske og teknologiske. I dette delkapitlet utdypes individuelle og organisatoriske dimensjoner, ettersom disse er mest sentrale for problemstillingen.

Faktorer innenfor individuelle dimensjoner innebærer intensjonen om å dele kunnskap. Disse er mellommenneskelig tillit, gjensidige forhold og personlig motivasjon (Seba et al., 2012; Holste og Fields, 2010; Ajzen, 1991, i Ali et al., 2019). Ajzen (1991) sin teori om planlagt atferd viser til en sammenheng mellom de ovennevnte faktorene og kunnskapsdelingsatferd. Denne teorien har blitt brukt til å studere individers intensjon til å engasjere seg i kunnskapsdeling. Ifølge Feldman og Orlikowski (2001, i Filstad, 2016) er nøkkelen til kunnskapsdeling de mellommenneskelige relasjonene, i den praksisen som er etablert og at ansatte i organisasjonen er motiverte og har et ønske om å dele og få tilgang til kompetanse.

Mellommenneskelig tillit. Når det er mellommenneskelig tillit blant de ansatte påvirker dette kunnskapsdelingsinteraksjonene i en positiv retning (Hau et al., 2013; Seba et al., 2012; Holste og Fields, 2010, i Ali et al., 2019). Tillit utgjør fundamentet for kunnskapsdeling. Det kan ta år å etablere og brytes ned på en dag (Filstad, 2016). Abrams et al. (2003, i Filstad, 2016, s. 139) definerer tillit som “partens vilje til å være sårbar”. Det er i mellommenneskelige relasjoner at kunnskapsdeling fremmes eller hemmes avhengig av tillit (Filstad, 2016). Individer som stoler på hverandre har en større interesse for å dele kunnskap (Ali et al., 2019). Tillit er med på å øke kunnskapsdelingen blant de ansatte (Panteli og Sockalingam, 2005, i Ali et al., 2019) og er et grunnlag for gode relasjoner (Okyere-Kwakye et al., 2012, i Ali et al., 2019).

Gjensidige forhold. Gjensidig kunnskapsdeling oppstår når individer oppfatter at kunnskapen som deles har verdi (Sedighi et al., 2016). Det er større sannsynlighet for at ansatte deler kunnskap med de som deler kunnskap tilbake (Ali et al., 2019). Ifølge Wasko og Faraj (2005)

kan gjensidige holdninger deles inn i direkte og generalisert gjensidighet. Den direkte gjensidigheten representerer enkeltpersoners forventninger om at kunnskapsdeling blir gjengjeldt av personen som mottok den delte kunnskapen. Generalisert gjensidighet handler om medlemmers forventning til at gjensidighet kan komme fra hvilket som helst medlem i fellesskapet og ikke bare fra den opprinnelige mottakeren (Faraj & Johnson, 2011).

Personlig motivasjon. En annen driver til kunnskapsdeling er den personlige motivasjonen for å dele kunnskap (Paulin og Suneson, 2012). Flere studier viser at ansatte vanligvis ikke er motivert nok til å dele kunnskap (Barner-Rasmussen og Aarnio, 2011, i Ali et al., 2019). På grunnlag av dette er det sentralt å forstå hva som er ansattes drivere til kunnskapsdeling og hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for dette (Ali et al., 2019). I følge Amayah (2013) har personlige fordeler, normativ omtanke og samfunnsrelatert omtanke stor innflytelse på kunnskapsdeling. Personlige fordeler innebærer alle gevinster de ansatte opplever å få ved å dele kunnskapen sin med andre, som for eksempel anerkjennelse. Når det gjelder normativ omtanke kan det sosiale presset i en organisasjon skape et miljø hvor ansatte føler seg motiverte eller presset til å dele kunnskap (Ali et al., 2019). Tre samfunnsrelaterte hensyn som påvirker individers motivasjon til å dele kunnskap er å skape et bånd med kolleger, bygge sterkere fellesskap og styrke egen posisjon i fellesskapet (Ardivili, 2008, i Ali et al., 2019).

Det er ikke bare individuelle faktorer som kan være med på å påvirke individets vilje til å dele kunnskap, men også organisatoriske. Disse faktorene innebærer ledelsesstøtte, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur (Ali et al., 2019).

Ledelsesstøtte. Ledelsesstøtte er et viktig aspekt som kan bidra til oppmuntring av kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010; Chen & Cheng, 2012, i Ali et al., 2019). Begrepet ledelsesstøtte omhandler støtten som topp og mellomledelsen gir i organisasjonen for å øke kunnskapsdelingsatferd og kunnskapsdelingsprosesser. Det er hvordan ledere inspirerer sine ansatte til å dele kunnskap med hverandre og støtter aktiviteter som oppmuntrer til kunnskapsdeling (Lee et al., 2016). Ledere som oppmuntrer og støtter kunnskapsdeling bidrar til å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen. Det fører også til at de ansatte klarer å se verdien og viktigheten av kunnskapsdeling (Filstad, 2016). Slik kan ledere påvirke ansattes

engasjement som forbedrer kvaliteten og kvantiteten på kunnskapsdeling i organisasjonen (Lee et al., 2016).

Organisasjonsstruktur. Organisasjonsstrukturen spiller inn på hvordan kunnskapsdelingsatferd spres rundt om i hele organisasjonen (Ali et al., 2019). En organisasjonsstruktur kan legge føringer for kunnskapsdeling, og kan bidra til å aktivt fremme kunnskapsdeling. Ved å bruke desentraliserte og flate organisasjonsstrukturer kan kunnskapsdelingen i større grad foregå tverrfaglig i organisasjonen (Tagliaventi og Mattarelli, 2006, i Filstad, 2016). Strukturer som dette kan oppmuntre til mer interaksjon og kommunikasjon mellom kolleger, samt flere uformelle møter på tvers som fører til mer kunnskapsdeling (Filstad, 2016). Siden kunnskapsdeling foregår når kolleger kommuniserer vil en flat organisasjonsstruktur gi mulighet for mer kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010). Derfor kan ledere vurdere å ta i bruk en slik organisasjonsstruktur for å øke kunnskapsdelingen (Aljuwaiber, 2016).

Organisasjonskultur. Ifølge Lee et al. (2016) påvirker organisasjonskulturen de ansattes syn på kunnskapsdeling, og kan derfor oppmuntre eller hindre kunnskapsdelingsaktiviteter. En organisasjonskultur er en kombinasjon av symboler, språk, ideologi, tro, ritualer og myter i en organisasjon (Ali et al., 2019). Derfor påvirker organisasjonskulturen sterkt de ansatte, og kan gi betingelser for kunnskapsdeling. Organisasjoner med kunnskapsdeling som en kjerneverdi gjør at antagelser, verdier, holdninger og motivasjon oppmuntrer til samarbeid og kunnskapsdeling (Filstad, 2016).

2.3 Psykologisk trygghet og kunnskapsdeling

Flere forskere har funnet en sterk støtte for positiv innvirkning mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling på individ- og gruppenivå (Bunderson og Boumgarden, 2010; Mu og Gnyawali, 2003; Siemsen et al., 2009; Zhang *et al.*, 2010, i Rivera et al., 2021). Gjennom en longitudinell studie av Googles People Analytics Unit ble psykologisk trygghet identifisert som en hovedfaktor for team som er vellykkede og høyt ytende (Bergmann og Schaeppi, 2016, i Rivera et al., 2021). Organisasjoner med høy grad av psykologisk trygghet har potensial til å fremme kunnskapsdeling der ansatte kan bidra med ideer, innovative forslag og divergerende perspektiver (Gerpott, et al. 2015, i Rivera et al., 2021). Dette er fordi ansatte føler seg trygge,

og fordi respekt, toleranse, tillit og et godt arbeidsmiljø er gjennomgående (Rivera et al., 2021).

En studie av Choo et al. (2007) kom også frem til at psykologisk trygghet sterkt påvirker kunnskapsdeling. Miljøer med psykologisk trygghet gir mulighet for divergerende tenkning, kreativitet og risikotakning. I tillegg fremmer det teamets ytelse ved å motivere engasjement i utforskende og utnyttende læring (Choo et al., 2007). En nyere studie av Staneiu (2022) bekreftet også at psykologisk trygghet er sterkt knyttet til kunnskapsdeling som fremmer innovasjon og en læringskultur i organisasjonene. Staneiu fant ut at kreativitet og tillit kunne oppfattes som sentrale tilretteleggere for psykologisk trygghet og kunnskapsdeling, og at psykologisk trygghet oppmuntrer til kunnskapsdelingsprosesser (Staneiu, 2022). Agarwal og Anantatmula (2021) undersøkte psykologisk trygghet og kunnskapsdeling i prosjektbaserte team. De kom frem til at “abusive” ledere hemmer de ansattes kunnskapsdeling ved at de reduserer deres psykologiske trygghet. Ansatte med lav grad av psykologisk trygghet stimulerer en defensiv orientering som fører til lav sannsynlighet for å engasjere seg i kunnskap (Agarwal & Anantatmula, 2021).

2.3.1 Tillit

Et gjennomgående tema i litteraturen for psykologisk trygghet og kunnskapsdeling er tillit. Når mennesker stoler på sine arbeidspartnere er det lettere å samarbeide og jobbe effektivt sammen (Mayer et al, 1995). I tillegg har ansatte i tillitsfulle miljøer en tendens til å anta at deres atferd resulterer i gunstige konsekvenser fordi det er mulig å samarbeide med andre og de tilbyr å hjelpe (Staples og Webster, 2008). Dette fører til at ansatte deler kunnskap for å ikke bryte denne forpliktelsen (Zhang et al., 2010). Hsu et al. (2007, i Zhang et al., 2010) oppdaget at tillit har en positiv innvirkning på kunnskapsdelingsatferd. Når tilliten er høy er medlemmer av teamet mer villig til å dele kunnskap med andre medlemmer (Zhang et al., 2010). På samme måte som tillit har en positiv innflytelse på kunnskapsdeling gjelder dette også for psykologisk trygghet. I tillitsfulle relasjoner er det enklere å gjøre en oppgave uten å bekymre seg over konsekvensene. Dette er fordi mennesker i tillitsfulle relasjoner føler at all kritikk vil være konstruktiv og at andre er hyggelige, og ikke flau eller avvisende når de sier ifra selv om de gjør feil (Kahn, 1990, i Zhang et al., 2010). Denne oppfatningen antyder at tillit blant andre kan minske bekymringer om mulige negative konsekvenser av deres atferd. Slik vil også nivået av psykologisk trygghet forbedres (Zhang et al., 2010). Zhang et al.

(2010) kom frem til at tillit og psykologisk trygghet har en positiv effekt på medlemmers kunnskapsdeling. Når mennesker har tillitt er det i større grad sannsynlig at de har psykologisk trygghet, og når tillit og psykologisk trygghet er på plass har de mer lyst til å dele kunnskapen (Zhang et al., 2010).

2.3.2 Effekten av psykologisk trygghet på kunnskapsdeling

En studie av Rivera et al. (2019) undersøkte om psykologisk trygghet hadde en positiv effekt på kunnskapsdeling i interorganisatoriske ordninger. I studien målte de psykologisk trygghet i form av: Respekt, toleranse, tillit, og arbeidsmiljø.

Respekt ble av Bies og Moag (1986, i Rivera et al., 2019) forklart som å bli høflig behandlet, mens manglende respekt innebar hensynsløse handlinger, krenkende språk og tvang. Individuer som føler seg respektert av gruppen de er i, velger å investere mer i gruppens suksess (De Cremer, 2002; De Cremer og Tyler, 2005, i Rivera et al., 2019), viser større forpliktelse og lytter mer (Rivera et al., 2019). Ifølge Akram et al. (2017) er det mer sannsynlig at individer ønsker å dele mer av sin verdifulle og arbeidsrelaterte kunnskap med andre hvis de opplever respekt.

I organisasjoner med høy grad av psykologisk trygghet er det stor åpenhet og toleranse. Idéer blir ikke påtvunget, men diskuteres åpent for å oppnå et positivt resultat. Slik er toleranse en relevant atferd som gjør det mulig at folk lærer av ideer og feil. En høy følelse av toleranse fører til et høyere idemangfold som vil være med på å berike kunnskapsdelingsprosessen (Rivera et al., 2019).

I likhet med Zhang et al. (2010) så Rivera et al. (2019) på tillit og kunnskapsdeling. Flere forskere har funnet en direkte sammenheng mellom mellommenneskelig tillit og kunnskapsdelingsatferd på arbeidsplassen (Chang og Chuang, 2011; Hau et al., 2013; *Holste* og Fields, 2010; Sankowska, 2016; Wickramasinghe og Widyaratne, 2012, i Rivera et al., 2019). Rivera et al. (2019) så det som relevant å betrakte tillit som et betydningsfullt element i kunnskapsdelingsprosessen.

Til slutt undersøkte Rivera et al. (2019) organisasjons arbeidsmiljø i forbindelse med kunnskapsdelingsprosesser. En studie fra De Long og Fahey (2000) pekte ut noen aspekter

ved organisasjonskulturen som påvirker kunnskapsdeling. De kom frem til at kulturen former antagelser om hva slags kunnskap som er viktig, kontrollerer relasjonene mellom organisasjon, gruppe og individnivå og skaper en kontekst for sosial interaksjon (Rivera et al. 2019). Zárraga og Bonache (2003) mente at et optimalt arbeidsmiljø er et klima som gjenspeiler gode relasjoner mellom ansatte som fører til kunnskapsdeling og arbeid mot felles mål (i Rivera et al., 2019).

I studien til Rivera et al. (2019) ble alle hypotesene støttet, og dermed konkluderte de med at respekt, toleranse, tillit og et passende arbeidsmiljø helt klart var relevant for kunnskapsdeling. Alle de fire variablene var essensielle for å forstå hvordan psykologisk trygghet er relevant for kunnskapsdeling. Denne konklusjonen hadde flere likhetstrekk med Davenport og Prusaks (1998) sine funn om hvilke aspekter som er nøkkelen til en organisasjonskultur med fokus på kunnskapsdelingsprosesser. I tillegg bekrefter resultatene av denne studien tidligere forskning av psykologisk trygghet som viste at det har en positiv og sterk innvirkning på kunnskapsdeling (Collins og Smith, 2006; Siemsen *et al.*, 2009, i Rivera et al., 2019).

2.3.3 Lav psykologisk trygghet og kunnskapsskjuling

Veldig mange forskere har sett på den positive innvirkningen psykologisk trygghet har på kunnskapsdeling, og bekreftet dette. På den andre siden kan det være interessant å se på hva som kan skje dersom det er lav psykologisk trygghet i en organisasjon, og hvordan dette spiller inn for kunnskapsdelingsatferden. En studie av Jiang et al. (2019) utforsket fenomenet kunnskapsskjuling. De argumenterte for at individers kunnskapsskjulende atferd vil hindre dem i å oppfatte psykologisk trygghet. For å forklare forholdet mellom kunnskapsskjuling og psykologisk trygghet brukte de selvpoppfatningsteori. Ut ifra dette mente de at individer som skjuler kunnskap mest sannsynlig reflekterer over atferden og kjenner indre tilstander, som utrygghet. Dermed trekker de konklusjoner fra egne observasjoner av sin skjulende atferd og de tilknyttede situasjonene. Slik mente de at kunnskapsskjuling kunne sette i gang en selvpoppfatning som styrker deres oppfatning om at arbeidsplassen ikke er trygg for selvutfoldelse og mellommenneskelige risikoer. Resultatet fra studiet viste at lav grad av psykologisk trygghet øker kunnskapsskjulende atferd (Jiang, et al., 2019)

I dette kapitlet har vi gjengitt teori og tatt for oss en rekke studier i forbindelse med psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Som nevnt i introduksjonen vil analysen baseres på disse studiene, med en avgrensning til et hovedfokus på rammeverkene til Edmondsons og Ali et al. (2019).

3. Intervju som metode

I dette kapitlet vil vi vise til våre metodiske valg i intervjuguiden, intervjuprosessen, analysen og refleksjoner rundt studien. Vi har tatt alle valg med den hensikt å gi studien god kvalitet innenfor oppgavens tidsramme. I delkapitlene under diskuterer vi valgene våre i lys av metodelitteratur. Vi vil starte med vårt vitenskapsteoretiske ståsted i 3.1, deretter presenterer vi forskningsdesign og vår metodiske tilnærming i 3.2. Under 3.3 viser vi til datainnsamlingsprosessen som innebærer utvalg av informanter, oppbygging av intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene. I 3.4 vil vi begrunne våre etiske vurderinger og vernet om informantene, før vi i 3.5 ser på analyseprosessen. I 3.6 vil vi avslutningsvis reflektere rundt kvaliteten av vår studie og dens begrensninger.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vårt vitenskapsteoretiske ståsted har betydning for hva vi søker informasjon om, og det danner et utgangspunkt for den forståelsen vi utvikler. Tolkninger og refleksjoner rundt de innsamlede dataene er en viktig del av forskningsprosessen, og består av en gjensidig påvirkning. Fra en kant påvirkes det av forskerens teoretiske utgangspunkt, mens fra den andre kanten påvirker de innsamlede dataene selve forståelsen som forskeren utvikler i prosessen (Thagaard, 2009). Symbolsk interaksjonisme er et amerikansk teoretisk perspektiv med inspirasjon fra pragmatisme. Dette vitenskapelige ståstedet viser til menneskers bruk av språk for å skape symboler, felles betydninger, for tenking og kommunikasjon med andre. Begrepet ble utviklet av Herbert Blumer med bakgrunn i George Herbert Meads tanke på begynnelsen av 1900-tallet. I dette perspektivet blir samfunnet og individer sett på som i prosess (Hall, 2007). Som grunnlag for denne studien har vi valgt symbolsk interaksjonisme som vårt vitenskapelige ståsted. Symbolsk interaksjonisme knyttes ofte til studier om hvordan personer samhandler med hverandre. I denne tilnærmingen er ønske å forstå omverdenen slik informantene oppfatter den. Her forsøker en å forstå den symbolske meningen som handlinger og begivenheter har for dem som samhandler med hverandre, og gjennom dette få innsikt i personens sosiale realitet. Individenes identitet skapes kontinuerlig gjennom interaksjon med andre. Derfor har alle handlinger en meningsladet indre side, samt en ytre atferdsside (Thagaard, 2009). Vår studie innebærer en rekke kvalitative delvis strukturerte intervjuer. I forbindelse med studien og de temaer vi ønsker å utforske, psykologisk trygghet og kunnskapsdeling, finner vi forankringen i symbolsk interaksjonisme som svært interessant og

relevant. Med vårt teoretiske utgangspunkt er vi gjennom intervjuene interessert i å se, og få en dypere forståelse av informantenes oppfatning av hvordan de samhandler. Vårt vitenskapelige ståsted gir oss muligheten til å få et innblikk i informantenes meninger og oppfatninger.

3.2 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

I et forskningsdesign skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder, som baserer seg på ulike forskningslogikk. Derfor vil valg av metode ha konsekvenser for forskningsprosessen og på hvilken måte vi vurderer de resultatene vi får gjennom forskningen (Thagaard, 2009). Mens kvantitative metoder forsøker å “objektivisere” prosessene ved å holde en viss distanse mellom forskeren og informanten, prioriterer kvalitative metoder nærhet (Kleven & Hjordemaal, 2018). Denne studien har vi valgt å basere på en kvalitativ metode. Dette grunner ut i at en kvalitativ studie vil gi mer kunnskap om få enheter, mens en kvantitativ studie baserer seg på store utvalg av informanter (Thagaard, 2009). Ifølge Thagaard (2009) er en viktig målsetning med en kvalitative tilnærming å oppnå en forståelse av et sosialt fenomen. I vår studie ønsker vi å oppnå en forståelse av de sosiale fenomenene psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Vi mener at disse fenomenene utforskes best gjennom en kvalitativ tilnærming. Gjennom nærhet til informantene får vi dyptgående kunnskap fra hvert individ i stedet for distansen som skapes mellom forsker og informant i en kvantitativ tilnærming. I en kvalitativ metode får en muligheten til å studere sosiale handlinger innenfor et mangfold av sosiale settinger, og slik kan en utforske kompleksiteten i sosialt liv (Thagaard, 2009). Nærheten i en kvalitativ tilnærming, sammen med fleksibiliteten i forskningsprosessen, kan gi forskeren tilgang til kunnskap som ellers ville vært vanskelig å få tak i. I tillegg vil en kvalitativ metodisk tilnærming gi kunnskap av dypere natur enn en typisk kvantitativ tilnærming (Kleven & Hjordemaal, 2018). I vår studie som har symbolsk interaksjonisme som vitenskapelig ståsted, mener vi den informasjonen og kunnskapen vi kan få fra informantene gjennom kvalitative intervjuer er svært viktig. Det gir oss muligheten til å studere og analysere informasjon på et vis som vil være nyttig for vår studie og den problemstillingen vi står ovenfor.

Det er typisk for kvalitative metoder å ha en fleksibel forskningsprosess, som innebærer at det er mulig å jobbe med flere deler av forskningsprosessen samtidig. Dette vil si at en kvalitativ metode kan ses på som en syklisk modell, og ikke en lineær modell (Thagaard, 2009). I en

kvalitativ forskningsprosess defineres problemstillingen og forskningsdesignet blir utformet i starten av prosjektet. Selv om problemstilling og utforming av forskningsdesign allerede er utformet, er det vanlig å videreutvikle problemstillingen underveis i prosessen, og revidere planen for prosjektet. Derfor er prosessen både fleksibel og har et gjensidig påvirkningsforhold mellom problemstillingen, utvikling av data og analyse og tolkning (Thagaard, 2009). Til tross for fleksibiliteten, vil det likevel i praksis ofte være slik at man deler forskningsprosessen inn i overlappende faser (Thagaard, 2009). Vi var tidlig klare over hva vi ønsket å skrive om og derfor var problemstillingen på plass fra start. Gjennom de andre fasene ble problemstillingen videreutviklet ut ifra vinklingen studien tok. På denne måten så vi verdien i en fleksibel forskningsprosess og den positive påvirkning dette hadde for vårt arbeid.

3.3 Datainnsamlingsprosessen

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Et kjennetegn ved kvalitative studier er at de ofte innebærer et begrenset antall personer eller enheter. I et lite utvalg er det dermed viktig å anvende en utvalgsprosess som er hensiktsmessig for problemstillingen (Thagaard, 2009). I vår utvalgsprosess benyttet vi oss av et strategisk utvalg ved å velge personer med kvalifikasjoner som er betydningsfulle for vår problemstilling. For å besvare vår problemstilling var det sentralt å ha med tre forskjellige avdelinger fra samme organisasjon, og dermed ble utvalget strategisk. Når det kommer til rekrutteringen av informantene hadde vi en kontaktperson i Redd Barna som ga ut opplysninger til de ansatte om prosjektet vårt. På denne måten kunne ansatte som var villige til å delta i studien vise interesse. Utvalget ble videre basert på et tilgjengelighetsutvalg, siden vi valgte informanter ut ifra hvilke avdelinger vi hadde mulighet til å rekruttere fra (Thagaard, 2009) Fra vår kontaktperson fikk vi utdelt et dokument med ansatte som hadde meldt interesse til å delta i prosjektet. Interessen fra de ansatte var stor, men ikke nok i forbindelse med våre krav til studien, siden vi ønsket tilstrekkelig med informanter fra tre avdelinger i Redd Barna. Behovet ble dekket i to avdelinger, og det var interesse fra flere avdelinger. Med dette utgangspunktet valgte vi vår siste avdeling som vi henvendte oss til for å rekruttere flere informanter. Gjennom denne henvendelsen rekrutterte vi en informant, og dermed var behovet for informanter dekket. Med dette hadde vi totalt åtte informanter fordelt på tre seksjoner innenfor tre avdelinger. Ifølge Thagaard (2009) er det viktig å ta hensyn til tid og ressurser i forbindelse med rekruttering av informanter. Vårt utvalg gjorde det mulig for oss å

gjennomføre omfattende og dyptgående analyser, med utgangspunkt i vårt tidsaspekt og de ressurser vi hadde tilgjengelig. Vi ønsket opprinnelig ni informanter fordelt på tre seksjoner fra ulike avdelinger for å kunne fange opp eventuelle variasjoner, men endte opp med en seksjon med to informanter, og to seksjoner med tre informanter.

For å kontakte informantene våre og avtale møte for intervju brukte vi e-mail. Etter å ha etablert kontakt dro vi til Redd Barna huset for å gjennomføre intervjuene. Tre av intervjuene ble gjennomført på Teams, da dette var mest ønskelig fra deres side. I forkant av intervjuene informerte vi alle informantene om deres rettigheter, deriblant at de er anonymiserte. Derfor beskrives de på en ikke identifiserbar måte. Informantene består av begge kjønn, med ulik erfaring, utdanningsbakgrunn og ansiennitet i Redd Barna. I tillegg har vi med en leder fra hver seksjon. Ut ifra disse opplysningene vil det være sentralt å se på om studien har nådd et metningspunkt. Et metningspunkt handler om at det er nådd et punkt i studien hvor det å involvere flere informanter ikke vil gi ytterligere informasjon som har betydning for forståelsen av fenomenet (Thagaard, 2009). I vår studie har vi ikke nådd metningspunktet, fordi vi kunne fått betydelig informasjon fra andre informanter som ikke er involvert i studien. Dette er noe vi er klare over, men vårt utgangspunkt i tid og ressurser skapte begrensninger for studien. Vi mener likevel vi har innhentet nok informasjon fra de informantene vi har til å skape en interessant studie. Tabell 1 viser en oversikt over informantene.

Tabell 1: Oversikt over informantene

Informanter	Seksjon	Rolle
1	Seksjon A	Seksjonsmedlem
2		Seksjonsleder
3		Seksjonsmedlem
4	Seksjon B	Seksjonsmedlem
5		Seksjonsleder
6		Seksjonsmedlem
7	Seksjon C	Seksjonsleder
8		Seksjonsmedlem

3.3.2 Oppbygging av intervjuguiden

Innenfor kvalitativ forskning er intervju den mest anvendte metoden. Gjennom intervju kan vi utvikle en forståelse av hvordan andre opplever og reflekterer over sin livssituasjon, i tillegg til deres synspunkter og perspektiver på temaene intervjuet omhandler (Thagaard, 2009). I denne studien har vi anvendt intervju til datainnsamling for å få et innblikk i informantenes tanker, erfaringer og følelser innad og på tvers av seksjoner. Det skilles mellom ulike typer intervju, men den som oftest benyttes i kvalitative intervjuer er delvis strukturert intervju. Et slikt intervju baserer seg på en delvis strukturert intervjuguide hvor temaene for prosjektet er fastlagt på forhånd. Siden intervjuet er delvis strukturert, kan vi bestemme rekkefølgen på temaene underveis. Det er en fleksibel struktur som gjør at vi både kan følge med på hva informantene forteller og sørge for at de viktige temaene i problemstillingen blir dekket innen intervjuet er over. I tillegg er det mulig å tilpasse spørsmålene etter informantens beskrivelser, og spørsmål som ikke er skrevet ned på forhånd kan inkluderes. Denne type intervju styres både av de forhåndsbestemte temaene, men også temaer som informantene tar opp (Thagaard, 2009).

I vår oppgave valgte vi delvis strukturert intervju, da vi ønsket å gå i dybden på hver informant innenfor temaene våre. For å gjennomføre et slikt intervju var vi nødt til å utarbeide en intervjuguide på forhånd. I intervjuguiden passet vi på å ha spørsmål om de sentrale temaene våre samtidig som det var rom for fleksibilitet overfor informantenes utsagn (Vedlegg 3). I tillegg hadde vi flere oppfølgingsspørsmål som skulle være til støtte dersom informantene ikke svarte utdypende nok og som kunne bidra med flyten i intervjuet. Vi valgte temaene vi var interessert i på forhånd og informerte informantene om disse. Ifølge Thagaard (2009) har oppbyggingen av intervjuet stor betydning for hvordan det foregår. I intervjuguiden hadde vi strukturert oppbyggingen ved at vi startet med nøytrale og generelle spørsmål før vi gradvis gikk over på mer emosjonelle temaer og til slutt avsluttet med noe mer nøytrale temaer.

Erfaring i å håndtere sosiale situasjoner og trening fra tidligere intervjuer er en fordel for å være en god intervjuer (Thagaard, 2009). Ingen av oss hadde mye trening i tidligere intervjuer, derfor var det viktig for oss med opplæring. En god opplæring skjer gjennom egen praksis og gjerne gjennom å intervju kolleger og få tilbakemelding fra dem (Thagaard, 2009). Derfor bestemte vi oss for å ta et prøveintervju på en kollega med relevant erfaring og bakgrunn før vi startet på intervjuene som skulle brukes i studien. I prøveintervjuet fikk vi både testet ut spørsmålene i intervjuguiden, hvordan det var å intervju og samspillet mellom oss og informanten. Etter prøveintervjuet endret vi formuleringen av utydelige spørsmål, og ble tryggere på hvordan vi sammen skulle intervju. Samtidig fikk vi en indikasjon på hvor lang tid et intervju kunne ta. Thagaard (2009) forklarer at en gjennom praksis kan lære seg å etablere god kontakt med informanten, lytte, gi rom for pauser, samt reflektere gjennom hvilke spørsmål som skal stilles. Dette merket vi godt da vi sammen reflekterte etter prøveintervjuet.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

I selve intervjusituasjonen var det viktig at vi som intervjuere skapte et tillitsforhold til informantene. For å skape tillit er det viktig å utvikle en vennlig atmosfære. Å lytte til informantene og tilpasse intervjusituasjonen er også et stort ansvar som intervjueren har. Dette gjelder særlig i utfordrende spørsmål eller vanskelige temaer (Thagaard, 2009). Vårt tema om psykologisk trygghet kan være sårbart, og gjennom flere av intervjuene erfarte vi viktigheten av å skape en fortrolig situasjon for informanten.

Fem av intervjuene ble gjennomført på Redd Barnas nye lokaler på Hasle. Vi møtte opp fysisk for at intervjuene skulle oppleves naturlige, og for å trygge informantene. Ettersom vi skriver om et tema som kan være sårbart for enkelte, var det viktig for oss med mest mulig åpenhet i intervjuene. De tre resterende intervjuene ble gjennomført på Teams, da det var ønskelig fra informantenes side. Selv om intervjuene var på Teams følte vi likevel at vi skapte en god trygghetsfølelse hos disse informantene. I alle intervjuene forsøkte vi å etablere tillit og en vennlig atmosfære ved uformell småprat, før vi spurte om informanten var klar. Thagaard (2009) understreker viktigheten av intervjuets første minutter hvor kontakten etableres. Vi introduserte oss selv og forklarte hva vi var interesserte i å finne ut av. Videre informerte vi om at intervjuene er anonyme og at det vil bli tatt opp lyd underveis, noe alle informantene godkjente. For å forberede informantene informerte vi om strukturen på intervjuet, og hvordan de skulle forholde seg til at vi er to som intervjuet, for å unngå forvirring. Intervjuene varte mellom 32 - 59 minutter, og vi opplevde at gjennomføringen gikk bra. Vi fulgte intervjuguiden med alle informantene, og opplevde at hvert intervju ble noe ulikt ut ifra hva informanten fortalte. Vi opplevde at vi klarte å tilpasse hver enkelt intervjusituasjon og samtidig holde oss til temaene.

3.4 Ethiske vurderinger

For studier der man har direkte kontakt med personene som deltar i forskningsprosjektet, finnes det egne etiske retningslinjer som gjelder forskerens forhold til informantene (Thagaard, 2009). Disse etiske retningslinjene innebærer at det utvises redelighet og nøyaktighet i forbindelse med hvordan resultatene fra forskningen presenteres, og hvordan en vurderer arbeidet til andre forskere (Thagaard, 2009). Den nære kontakten som oppstår mellom forsker og informant i studien, stiller spesielle krav til forskerens etiske ansvar (Thagaard, 2009). Ettersom vi i denne studien har gjennomført intervjuer for å samle inn data, har disse etiske retningslinjene vært viktig for oss å følge opp underveis i prosessen helt frem til sluttproduktet. NESH, De nasjonale forskningsetiske komiteer (1999), forklarer at forskningsprosjekter som innebærer aktiv deltakelse kun kan settes i gang etter deltakernes informerte og frie samtykke. Samtidig har også deltakerne rett til å avbryte sin deltakelse i prosjektet når som helst i prosessen (Tjora, 2018). Deltakerne kan trekke seg fra prosjektet også etter intervjuene er gjennomført, eller kreve at deler av intervjuet ikke skal brukes (Tjora, 2018). For oss har det vært viktig å informere deltakerne i prosjektet om deres

rettigheter. Dette informerte vi om skriftlig i forkant av intervjuene, samt at vi ba om samtykke muntlig før intervjuet.

Dersom forskningen inkluderer behandling av personopplysninger, innebærer dette at prosjektet er meldepliktig. Som studenter ved et universitet, skal et slikt forskningsprosjekt meldes inn til NSD, Norsk Senter for Forskningsdata. Her vurderes prosjektet i forhold til de forskningsetiske reglene (Thagaard, 2009). Søknaden vår ble godkjent og vi kunne sette i gang med intervjuer og datainnsamling (Vedlegg 1).

I prosessen med intervjuer og datainnsamling er det flere etiske hensyn å følge. Den nære kontakten som oppstår mellom forsker og deltaker i studien, stiller spesielle krav til forskerens etiske ansvar (Thagaard, 2009). I likhet med mange andre forfattere i det internasjonale farvann, blant annet Silverman (2014), viser Thagaard til tre sentrale etiske retningslinjer angående forskning som innebærer personopplysninger. Disse etiske retningslinjene er: informert samtykke, konfidensialitet, og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter (Thagaard, 2009).

I forbindelse med et prosjekt må forskeren få et informert samtykke fra deltakeren. Dette innebærer at vi må informere om prosjektets målsetninger og fremgangsmåter (Thagaard, 2009). I følge NESH (2016) bærer forskeren et ansvar for å informere om forskningsfeltet, formålet med forskningen, hvem som finansierer prosjektet, hvem som har tilgang til informasjonen, hvordan resultatene skal brukes, og hvilke følger som kommer av å delta i prosjektet (Thagaard, 2009). Gjennom denne informasjonen kan informantene selv vurdere om de ønsker å delta i prosjektet og dermed gi sitt samtykke (Thagaard, 2009). Deltakelsen i prosjektet var frivillig, og deltakerne hadde mulighet til å trekke seg ut av studien (Thagaard, 2009). Dette er informasjon som våre deltakere fikk tilgang til i forkant av intervjuene via et informasjonsskriv hvor ulike forhold ble tatt høyde for. På den måten hadde deltakerne informasjonen de trengte fra start, som informasjon angående rettigheter i forbindelse med deltakelsen (Vedlegg 2).

Den neste retningslinjen for et etisk forsvarlig forskningsprosjekt er kravet om konfidensialitet. Dette innebærer at informasjonen fra informantene skal behandles slik at deres identitet holdes og forblir holdt skjult, både når det gjelder presentasjon av resultater, og

hvordan informasjonen om informantene lagres på en forsvarlig måte (Thagaard, 2009). I vår studie sørget vi for at alle informantene forble anonyme og at ingen identitet ble synliggjort i prosessen. For å beskytte informantens privatliv skal pseudonymer eller kodenummer brukes i tilknytning til transkriberingen av intervjuene, mens navn og andre personopplysninger ikke skal være på forskerens datamaskin (Thagaard, 2009). I forbindelse med alle informantene har vi sørget for at navn ikke er tilgjengelig på datamaskinen, men lagres på annet vis. Måten vi har løst dette er at alle informantene har fått sitt eget kodenummer, fra 1-8. Å ta hensyn til konfidensialitet innebærer å være svært varsom på hvordan data lagres, og hvor lenge det er nødvendig å ha opplysninger som kan gjøre det mulig å identifisere enkeltpersoner (Thagaard, 2009). I forbindelse med lydopptak fra intervjuene er disse lagret og kryptert gjennom UiO sin egen "diktafon-app". På den måten er denne informasjonen kun tilgjengelig ved innlogging på en datamaskin, hvor alt av navn og personopplysninger er kryptert. Vi informerte deltakerne om at lydopptakene ville være lagret frem til forskningen er ferdig skrevet, og deretter blir slettet.

Den siste retningslinjen for et etisk forsvarlig forskningsprosjekt går ut på konsekvenser ved å delta i forskningen. For å følge dette må forskeren sørge for at deltakeren ikke blir utsatt for alvorlig fysisk skade, eller annen form for urimelig belastning (NESH, 2016, i Thagaard, 2009). Forskeren har et ansvar for å beskytte deltakerens integritet ved å prøve å unngå negative konsekvenser gjennom deltakelse i forskningsprosjektet (Thagaard, 2009). I forbindelse med analyseprosessen har vi trukket ut det vi mener er essensen av hva vi har oppfattet i intervjuene og hva informantene har forsøkt å formidle. Vår hensikt er å forstå og dra nytte av deres meninger og erfaringer inn i analysen.

3.5 Analyseprosessen

3.5.1 Transkribering

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) betyr transkribere å transformere, som innebærer at det skifter fra en form til en annen. Transkripsjonene går fra talespråk til oversatt skriftspråk, og blir dermed svekket gjennom prosessen ved dekontekstualiserende gjengivelser av intervjusamtaler. Forskere som transkriberer intervjuene sine selv kan sikre viktige detaljer som er relevante for deres analyse og lære mye om egen intervjustil (Kvale og Brinkmann, 2015). Til tross for at det finnes flere tekstbehandlingsprogrammer som kan gjøre transkripsjonen automatisk, valgte vi å transkribere alle intervjuene selv. På denne måten fikk

vi begge en god oversikt over datamaterialet vi hadde samlet inn og vi lærte mye om å intervju sammen.

Ettersom vi er to forskere i studien, fordelte vi transkriberingen ved å ta halvparten hver, og gjennomførte dette kort tid etter intervjuene. Det gjorde det enklere å huske de emosjonelle aspektene ved intervjuet, noe Kvale og Brinkmann (2015) vektlegger for å løfte reliabiliteten. På forhånd ble vi enige om hvilken skriveprosedyre vi skulle bruke, slik at det ble gjort likt. Dette påpeker Kvale og Brinkmann (2015) at man må sørge for å gjøre dersom det er flere som deler på å transkribere intervjuene i samme studie. Alle intervjuene er transkribert helt likt, men det er viktig å påpeke at vi har oversatt noen av utsagnene i analysen. Grunnen til at vi har gjort det er for å beholde anonymitet ettersom de oversatte utsagnene skiller seg ut språklig. Vi har likevel prøvd å endre minimalt på utsagnene, for å ikke endre på betydningen.

3.5.2 Analysetilnærming

I denne analyseprosessen har vi tatt inspirasjon fra rammeverket til Braun og Clarke i forbindelse med tematisk analyse. Rammeverket innebærer en guide med seks trinn for å gjennomføre en analyse. Trinn en handler om å bli bedre kjent med dataene, i trinn to skal en generere innledende koder, i trinn tre søker en etter temaer, og i trinn fire skal disse temaene gjennomgås. I trinn fem defineres temaene før en skriver selve analysen i trinn seks (Braun & Clarke, 2006). Ettersom vi begge har kjennskap og noe erfaring til rammeverket brukte vi det som et utgangspunkt til å starte analysen, og hoppe frem og tilbake i trinnene for en best mulig gjennomføring.

Analyse og tolkning av data er en kontinuerlig prosess som er aktiv underveis i hele forskningsprosjektet (Thagaard, 2009). Analyse og tolkning glir ofte over i hverandre, men de er forskjellige. Å *analysere* innebærer å dele opp i biter eller elementer, hvor målet er å avdekke et budskap eller mening og finne et mønster i datamaterialet. Etter at all dataen er analysert, trekkes det en konklusjon som svarer på problemstillingen. På den andre siden betyr *tolke* å sette noe inn i en større sammenheng. Ved å tolke data skal en se på konsekvensene analysen og konklusjonen har for det som blir undersøkt (Johannesen et al., 2021). I kvalitative analyser er det helt nødvendig å systematisere tekstene for å bruke den innsamlede dataen. Dermed er analysens første trinn å bli kjent og fortrolig med dataene, altså intervjuene. Slik får vi en god oversikt over innholdet, og hvilke fenomener som blir snakket

om (Thagaard, 2009). Johannesen et al. (2021) påpeker også at det er viktig å starte med organisering og inndeling av data før en går videre til analyse og forskningsarbeidet. Ettersom intervjuene våre var semi-strukturerte hadde vi god oversikt over temaene fra start.

Johannesen et al. (2021) skriver at intervjuguiden kan brukes som et utgangspunkt for fortløpende kategorisk inndeling av datamaterialet, men at det ikke alltid fungerer så godt. Derfor er det nødvendig med andre verktøyer for å oppdage mønstre i datamaterialet, slik som koding (Johannesen et al., 2021). Vi valgte derfor å benytte oss av koding i tillegg, noe vi utdyper senere.

Det neste trinnet innebærer å finne ut hvilken analytisk tilnærming som er passende for prosjektet. En kontekstanalytisk tilnærming brukes når vi vil analysere fenomener i den sammenhengen som de er en del av. Den brukes for å utvikle en helhetlig forståelse av det fenomenet man studerer. En temaanalytisk tilnærming brukes når vi utforsker temaer ved å sammenligne data om det samme temaet for alle deltakerne i prosjektet. Ved tematisk analyse er fokuset rettet mot de temaene som er representert i prosjektet. Data fra hver deltaker om hvert tema blir analysert. Analysens formål er å gå i dybden på temaene, ved å sammenligne data fra hver av deltakerne. For å sammenligne dataene innenfor et tema må dataene kodes og klassifiseres. Når hovedpoenget med analysen er å sammenligne de ulike deltakerne, er det viktig å ha data fra alle deltakerne om hvert av temaene. Med utgangspunkt i Edmondsons teori om psykologisk trygghet valgte vi en temaanalytisk tilnærming i vår analyse. Ulempen med tematisk analyse er at dataene løsrives fra den konteksten det i første omgang ble fortalt i. Analyser av sammenhenger mellom temaer gir oss muligheten til å utvikle en helhetlig forståelse av dataene (Thagaard, 2009).

Før en kan starte med analysearbeid er det nødvendig å redusere datamengden slik at dataene blir håndterlig å jobbe med (Johannesen et al., 2021). Med utgangspunkt i en temaanalytisk tilnærming valgte vi å kode og kategorisere datamaterialet vårt for at dataene skulle bli mer håndterlige. Når vi deler teksten inn i kategorier kan vi bruke en induktiv eller deduktiv tilnærming (Thagaard, 2009). Koding med en *induktiv* tilnærming innebærer at vi utvikler koder som har fokus på deltakernes erfaringer og handlinger (Thagaard, 2009). Ved bruk av en *deduktiv* tilnærming betegner vi kategoriene med begreper hentet fra teori eller prosjektets problemstilling. I deduktiv tilnærming er det viktig at disse betegnelse kan ses i sammenheng med de kategoriene som deltakerne bruker, for at det skal kunne forankres

empirisk. Når vi grupperer de temaene vi har kodet, inndeler vi teksten i generelle kategorier (Thagaard, 2009). Her fremheves de sentrale mønstrene i dataen ifølge Miles et al. (2014, i Thagaard, 2009). Kvale og Brinkmann (2015) tydeliggjør at kategoriene bør være meningsbærende. Oppsummert deler koding opp teksten i flere deler. Disse delene grupperes i tematisk definerte kategorier som uttrykker de sentrale perspektivene i analysen (Thagaard, 2009). Vi har i store trekk valgt å gå for en induktiv tilnærming. Likevel ser vi at studien innebærer deduktive eller teoristyrte preg ettersom vi på forhånd hadde definert kategorier til en viss grad.

Koding og kategorisering av teksten er som forklart over en nødvendig fremgangsmåte for en temaanalytisk tilnærming. Koding innebærer at en deler teksten opp og finner kodeord til utsnittene av teksten. Slik kan man finne tilbake til deler av teksten som beskriver temaene som kodene gir uttrykk for. Koder kan bestå av et eller flere ord. Disse ordene fremhever meningsinnholdet i utsnittet. Samtidig som vi koder er det viktig å skrive ned kommentarer i forbindelse med egne refleksjoner om meningsinnholdet i teksten (Thagaard, 2009). Etter å ha blitt godt kjent med datamaterialet ved å lese gjennom intervjuene flere ganger, startet vi med kodingen. Med utgangspunkt i teori, og ønsket om å ikke gå glipp av noe viktig datamateriale, hadde vi noen underkategorier på forhånd. Vi fant noen koder som ikke passet under disse underkategoriene og lagde derfor enda en underkategori som vi kalte gruppedynamikk hvor kodene passet inn. Gjennom underkategoriene og kodene opplevde vi å få med alt viktig datamaterialet. I tillegg passet vi på å skrive ned viktige refleksjoner og kommentarer om datamaterialet underveis, og hadde en jevnlig kommunikasjon med hverandre slik at vi gjorde alt likt. Etter koding og kategorisering av teksten kan en ny gjennomlesning bidra til at en fanger opp nye elementer ved dataene som ikke fanges opp av de kategoriene som allerede er valgt (Thagaard, 2009). Det er viktig å rette oppmerksomheten også mot disse dataene, som ikke passer inn i kategoriene ettersom kategoriene kan skape begrensninger (Silverman, 2013, i Thagaard, 2009). Siden vi er to forskere på prosjektet har vi begge lest gjennom alle intervjuene individuelt flere ganger etter vi har kodet og kategorisert. I tillegg har vi gått gjennom kodene og intervjuene sammen for å sikre at vi ikke har gått glipp av noe.

I analysen har vi valgt å analysere de tre seksjonene hver for seg, hvor vi kommer med flere utsagn som vi analyserer og tolker gjennom bruken av kategorier, underkategorier og koder som vi har utviklet. Kategoriene vi har kommet frem til tar utgangspunkt i teorien som ligger

til grunn for studien. Dermed er kategoriene: Mellommenneskelig risiko og påvirkende faktorer for kunnskapsdeling. Videre delte vi disse inn i underkategorier. Innenfor mellommenneskelig risiko har vi disse underkategoriene: Søke hjelp, tilbakemeldingskultur, si ifra om feil og bekymringer, innovativ atferd og grensekryssende atferd. I kategorien påvirkende faktorer for kunnskapsdeling er underkategoriene: Mellommenneskelig tillit, gjensidige forhold, personlig motivasjon, ledelsesstøtte, organisasjonskultur og gruppedynamikk, og kunnskapsskjuling. Under hver av disse underkategoriene utviklet vi ulike koder som var til god hjelp for vår analyse. Noen av disse kodene passet inn i flere av underkategoriene, noe som gjorde at utsagn var nyttige i flere deler av analysen. Vi så også at flere av kodene fra underkategoriene gruppedynamikk og organisasjonsstruktur og -kultur samstemte med hverandre, og vi valgte derfor å slå disse sammen til en underkategori.

3.6 Refleksjoner rundt kvaliteten på studiet

Forskning handler om å skape troverdige resultater hvor det er viktig at forskeren selv redegjør for egen kvalitetsvurdering (Tjora, 2018). I det siste avsnittet av dette kapitlet vil vi derfor komme med noen refleksjoner rundt kvaliteten av studien vår. For å vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning vektlegger både Marshall og Rossman (2016, i Thagaard, 2009), og Silverman (2014, i Thagaard, 2009) forskningens troverdighet. Troverdighet gir et utgangspunkt for deltakere og forskere å vurdere fremgangsmåtene og resultatene til studien. I den forbindelse er begrepene om reliabilitet, validitet og overførbarhet sentrale for å vurdere troverdigheten og kvaliteten av studien (Thagaard, 2009). Ifølge Thagaard (2009) knyttes reliabilitet til spørsmål om forskningens pålitelighet og validitet om forskningens gyldighet. Overførbarhet sier noe om forståelsen vi utvikler i et prosjekt kan være relevant, og dermed gjelde i andre situasjoner (Thagaard, 2009).

I kvalitative studier er det viktig med en god redegjørelse for reliabilitet, der en har fokus på fremgangsmåter og metodisk refleksjon (Thagaard, 2009). Reliabilitet handler i korte trekk om å ta en kritisk vurdering av prosjektet for å se om forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Derfor er det viktig at forskeren argumenterer for reliabilitet ved å begrunne utviklingen av data gjennom forskningsprosessen. Hensikten med argumentasjonen er å overbevise leseren om studiens kvalitet og resultatenes verdi. Derfor burde forskeren være konkret og beskrivende av fremgangsmåtene som har blitt benyttet i utviklingen av data (Thagaard, 2009). Ifølge Silverman (2014, i Thagaard, 2009) kan

reliabiliteten styrkes ved å være transparent. Dette innebærer å gjøre forskningsprosessen gjennomiktig ved detaljerte beskrivelser av forskningsstrategien og analysemetoder. Slik kan andre trinnvis vurdere forskningsprosessen. Ved å redegjøre for primærdata som er atskilt fra forskerens fortolkninger, som for eksempel gjøre rede for hva som er referat fra intervjuer, vil forskningens gjennomsiktighet styrkes ifølge Seale (2007, i Thagaard, 2009). Ved dybdeintervjuer, slik vi har i vår forskning, gjør bruken av diktafon det mulig å legge frem informantens direkte sitater. Dette er også med på å styrke reliabiliteten til undersøkelsen fordi informantene i større grad blir synlig for leseren (Tjora, 2018). En annen måte å styrke reliabiliteten på er ved at flere forskere deltar i prosjektet. Da kan flere forskere samarbeide og diskutere avgjørende beslutninger gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard, 2009). Gjennom metodekapitlet har vi detaljert redegjort for alle våre metodiske valg, noe som i stor grad kan bidra til å styrke studiens reliabilitet. Vi har også gjort rede for hva som er referat fra intervjuer som gjør studien mer transparent. I tillegg er vi to forskere på prosjektet, som er enda en faktor som er med på å styrke reliabiliteten. Vi har begge vært med på alle avgjørelser i forskningsprosjektet.

Selv om en kan styrke reliabiliteten, er det vanskelig å oppnå høy grad av reliabilitet i kvalitativ forskning. Forskningssituasjonen i kvalitativ forskning vil aldri være lik fordi personer som er med i studien vil endre seg, og relasjonene i felten som utvikles mellom forsker og deltakere er avhengig av den aktuelle situasjonen (Thagaard, 2009). Derfor er det viktig å reflektere over hvilken betydning dette kan ha for reliabiliteten (Thagaard, 2009). Begrepet repliserbarhet er tett knyttet opp mot å teste reliabiliteten. Dette handler om resultatene i en kvalitativ studie ville blitt de samme dersom en annen forsker rekonstruerte undersøkelsen (Tjora, 2018). I vår studie har vi trinnvis beskrevet utviklingen av studien, noe som kan bidra til at en annen forsker kunne kommet frem til noen av de samme resultatene. Uansett hvor detaljert en beskriver prosessen vil det være vanskelig å utvikle de samme resultatene i en kvalitativ studie fordi relasjonene i felten kan endres med en annen forsker i felten, og seksjonene som er undersøkt også er i endring.

I kvalitative studier er målet å utvikle en forståelse av fenomenene vi studerer, og derfor er tolkninger av resultatene sentrale. Her er validitet viktig i tolkninger som blir gjort (Thagaard 2009). Validitet handler om gyldigheten forskeren kommer frem til i tolkningene. For å vurdere validiteten kan en stille spørsmål om forskerens tolkninger er gyldige i forhold til

virkeligheten som er studert (Thagaard, 2009). Ifølge Kvale og Brinkman (2015) burde validiteten fungere som en kvalitetskontroll gjennom alle stadiene til studien. Funnene i en studie må kontinuerlig sjekkes, utspørres og fortolkes teoretisk (Kvale og Brinkman, 2015). For å styrke validiteten kan en gå gjennom analyseprosessen med et kritisk blikk. Derfor er det en fordel om andre kommer med et kritisk blikk og sin tolkning av materialet. Ved å vise til at alternative tolkninger er mindre relevante, styrkes verdien i egne tolkninger (Thagaard, 2009). Tolkningen av resultatene i studien gir grunnlag for overførbarhet. Her stilles spørsmålet om tolkningen som er utviklet innenfor studiet kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2009). I tillegg kan en argumentere for validiteten ved å sammenligne egne resultater med resultatene fra andre studier. Validiteten på studien blir styrket dersom den samstemmer med tolkninger fra andre studier (Thagaard, 2009). Ved å legge vekt på transparens, gjennomsiktighet i prosjektet, kan validiteten styrkes ifølge Silverman (2014, i Thagaard, 2009).

I forskning er det viktig med god transparens for at andre skal få innblikk i hvordan undersøkelsen er gjort, hvilke valg som er blitt tatt, hvordan informanter er rekruttert, problemer som har oppstått og hvilke teorier som er benyttet. Dette er flere av spørsmålene som er viktig at blir presentert og diskutert i studien. Reliabilitet og validitet reflekterer over hvor godt valgene tas, mens transparens handler om hvor godt disse valgene formidles i forskningsrapporteringen. Målet med god transparens er at leseren skal få et så godt innblikk og oversikt over studien at det er mulig å ta stilling til forskningens kvalitet (Tjora, 2018).

4. Funn og analyse: Oppfatninger om mellommenneskelig risiko og kunnskapsdeling

I dette kapitlet skal vi presentere og analysere de mest sentrale funnene fra datainnsamlingen. De blir presentert med en tematisk bakgrunn fra teorien til Amy Edmondson om psykologisk trygghet, og Ali et al. (2019) sine faktorer for kunnskapsdeling. Analysen har to hoveddeler og en oppsummerende sluttdel. I den første hoveddelen 4.1 tar vi for oss funn i forbindelse med mellommenneskelig risiko, og vil her ta utgangspunkt i Edmondson sin studie av konsekvensene av psykologisk trygghet. Videre i 4.2 presenteres og analyseres funn knyttet til kunnskapsdeling i de tre seksjonene. I denne delen vil vi bruke Ali et al. (2019) sin forskning på kunnskapsdelingsfaktorer som grunnlag i analysen. Dette gjør vi for å finne ut av hvordan kunnskapsdeling skjer i de tre seksjonene. Til slutt avsluttes kapitlet i 4.3 med en oppsummering.

4.1 Mellommenneskelig risiko

Psykologisk trygghet innebærer at ansatte våger å ta mellommenneskelig risiko blant sine kolleger (Edmondson, 2004). Vi starter med å presentere funn knyttet til sentrale mellommenneskelige risikoer i Edmondsons teori: Søke hjelp, tilbakemeldingskultur, si ifra om feil og bekymringer, innovativ atferd og grensekryssende atferd. Det kan tyde på en grad av psykologisk trygghet dersom noen av disse kommer til syne i seksjonene.

4.1.1 Søke hjelp

Medlemmer i et team kan hjelpe til med å løse problemer ved å gi informasjon eller nye perspektiver. Maktdynamikken i teamet har også betydning for om ansatte velger å søke hjelp (Edmondson, 2004). Vi opplever gjennom intervjuene at informantene stiller seg positive til å søke hjelp og spør kollegaer ved behov. Det tyder på at informantene trenger hjelp for å komme videre, lære mer eller lufte nødvendige tanker. Vår tolkning er at det ikke eksisterer maktforhold som er til hinder for å spørre om hjelp i seksjonene. Informant 1 i seksjon A forteller det slik:

...Jeg gjør en liten research på egenhånd først og hvis jeg ikke finner ut av det da så snakker jeg med kollegaer som har spesiell ekspertise på problemstillingen eller så snakker jeg med ehh lederen min da - Informant 1

Vi tolker det slik at Informant 1 er trygg på å spørre om hjelp, både fra de som har makt, slik som en leder og de med ekspertise, og fra sine kollegaer. Informant 3 uttrykker også at det ikke er noe problem å be om hjelp fra noen. Likevel tydeliggjør h*n at det ofte er lettere å henvende seg til de en er mest trygg på:

Er det også en eh.. lettere å stille spørsmål og be om hjelp fra mennesker man er ekstra trygg på eller føler man vet hvor man har da. Ehmm, men... for meg så har jeg ikke noe problem med å spørre noen om noe egentlig, og ... eh, synes det også er veldig fint at man også kan kommunisere med alle og stille spørsmål så - Informant 3

Informant 2 viser at det er trygt å spørre om hjelp i seksjonen og får frem læringsaspektet i dette:

Vi sparre med hverandre hvis vi trenger det (...) Det er mye kunnskap og jeg er definitivt ikke den som har mest av alt, så jeg føler at det er veldig, jeg kan spørre de og de kan lære av meg og omvendt uten at det er noe trøblete, eller føles ubehagelig - Informant 2

Informant 2 påpeker også hvordan alle hjelper og stiller opp for hverandre i seksjonen. Med dette får vi inntrykk av at det er åpenhet for å spørre om hjelp. I tillegg tilbyr de hverandre hjelp innad i seksjonen. De ønsker å stille opp for hverandre:

Hvis det er noe sykdom eller noen har veldig mye å gjøre eller noe sånt no så er det alltid veldig enkelt å spørre andre, eller andre tilbyr seg ofte å hjelpe til, avlaster nesten før du trenger å si noe, og det tror jeg handler litt om at man må hjelpe hverandre, selvfølgelig også å få firmaet fremover og at man skjønner det er oppgaver man må gjøre men kanskje litt ekstra fordi man blir på en måte glad i hverandre "ja da hjelper jeg henne" eller ja - Informant 2

I Seksjon B uttrykker både Informant 4 og Informant 5 hvor trygt de har det innad i seksjonen:

...Innad i teamet er det ingen jeg er redd for å ta kontakt med, det er nesten litt sånn kjedelig hvor utrolig hyggelig det er i teamet... - Informant 4

På seksjonsnivå så opplever jeg at det er stor grad av tillit til teamet, ehmm, alle er flinke til å hjelpe hverandre og... spørre om hjelp, og ta opp og spørre spørsmål... Også har jeg tenkt at alle sier det de mener når vi har seksjonsmøter osv, men jeg har merket litt i det siste at det ikke er så... det er noe... det blir holdt litt tilbake innimellom... - Informant 5

Utsagnet til Informant 5 som er leder av seksjonen, viser en bevissthet om at terskelen for å spørre om hjelp eller ta opp spørsmål varierer i seksjonen. Dermed ser vi tendenser til at seksjon B har et arbeidsmiljø hvor det er trygt å spørre om hjelp, samtidig som lederen bevisst på forbedringspunkter rundt dette.

Videre utdyper informant 4 hvordan de spør hverandre om hjelp i hverdagen:

...Jeg føler at vi bare spør om noen minutter «Har du noen minutter» og det er så mye av det hele tiden fordi vi er veldig avhengig av å luften ting (...). Det er liksom hele tiden nye ting, men mye som trenger nye vurderinger så det er jeg veldig glad for da at det er (...) litt enten over bordet eller på teams - Informant 4

Dette samme uttrykker informant 5: "Også går ofte de andre å setter seg i omtrent samme område eller ved siden av. Så vi har mye kommunikasjon rett over pulten". Dermed tyder det på at det er en hverdagslig og lav-terskel kommunikasjon mellom de ansatte i seksjonen. Det å be om hjelp oppfattes som en naturlig del av arbeidsdagen.

Informant 6 uttrykker at det ikke er noe problem å henvende seg til kollegaer for å be om hjelp. I likhet med informant 4 og 5 opplever informant 6 at det er enkelt å få hjelp av sine medkollegaer:

...Jeg vet jo hvem jeg kan spørre ikkesant... Er det X så spør jeg Y, og er det tekniske IT ting, PC så er det jo de på IT, så jeg får jo hjelp... Jeg synes det er veldig god sånn... ja! Lett å få hjelp og få svar - Informant 6

I seksjon C tolker vi det som både enkelt og naturlig å søke hjelp fra kollegaer, likevel uttrykker informant 8, i motsetning til informant 6, at det kan være utfordrende å finne ut hvem h*n skal søke hjelp fra:

Mmm, det går veldig greit! Ehm, det som er vanskelig, er å finne den kollegaen som, som du burde finne til å få best hjelp. Det er ikke alltid veldig lett, å finne ut hvem den personen egentlig burde være. Ehm, men sånn å snakke med folk om problemer man har eller utfordringer eller tanker eller sånt er egentlig veldig greit - Informant 8

For informant 7 virker det uproblematisk å henvende seg til kollegaene for å søke hjelp. H*n mener det er viktig å søke nødvendig hjelp dersom en ikke har den fulle forståelsen:

Ja det er naturlig... Fordi jeg er fra en akademisk bakgrunn, hvis man kommer til et punkt hvor man ikke forstår ting, er det naturlige å gjøre å gå å snakke med kolleger om det, har dere lest noe om det? Har dere hatt et problem? Hva anbefaler du? Ehm så det er ikke et problem for meg, det er naturlig - Informant 7

Alle informantene i seksjon A uttrykker at det er trygt å spørre om hjelp, dermed tolker vi det som at de er villige til å ta den mellommenneskelige risikoen det innebærer å spørre om hjelp uavhengig av hvilken maktposisjon kollegaene har. I seksjon B ser vi at å spørre om hjelp er lite problematisk og en viktig del av deres hverdag ettersom det er en lav terskel for å spørre. Mye foregår over pulten eller teams uten nøling. Informantene i seksjon C uttrykker i likhet med de andre seksjonene at det å spørre om hjelp er uproblematisk. Likevel forteller informant 8 at det kan være utfordrende å finne den rette kollegaen å spørre. Vi tolker det som at det i alle seksjonene er en kultur for å ta den mellommenneskelige risikoen ved å søke hjelp fra kolleger, noe som tyder på et psykologisk trygt miljø.

4.1.2 Tilbakemeldingskultur

Tilbakemeldinger er sentralt for å gjennomføre oppgaver med god kvalitet, men innebærer i likhet med å søke hjelp en mellommenneskelig risiko. Ved å søke tilbakemelding setter en seg selv i en sårbar posisjon og forbereder seg på negativ kritikk (Edmondson, 2004). Jevnt over ser det ut til å være en positiv holdning til tilbakemelding blant informantene, og noe de aller

fleste opplever som nyttig. Likevel viser det seg at selve tilbakemeldingskulturen i Redd Barna varierer i stor grad.

I seksjon A forteller informant 1 om viktigheten av å få tilbakemeldinger: "... At man får tilbakemeldinger på arbeidet er jo det som gjør at det går fremover". Videre uttrykker informant 3 og informant 1 nytten av de konstruktive tilbakemeldingene på eget arbeid:

Ehmm.. Jeg, vi er ... veldig løsningsorientert, og snille på en måte, så jeg føler det skal mye til for å få en negativ og ikke-konstruktiv tilbakemelding (...) Som regel får man tilbakemeldinger som er konstruktive, som har en tydelig... action man kan gjøre for å rette det opp til neste gang - Informant 3

...Hvis det er en negativ tilbakemelding så er det jo veldig viktig å få den tilbakemeldingen da så man kan gjøre noe med det, lære av det, ta stilling til om det er en riktig tilbakemelding - Informant 1

I disse to utsagnene tar informantene opp hva de kan få ut av å motta konstruktive tilbakemeldinger. Vi tolker informant 1 sine "negative tilbakemeldinger" som konstruktive tilbakemeldinger slik informant 3 forteller om. Dermed ser vi at begge er opptatt av å ta til seg de konstruktive tilbakemeldingene og bruker de positivt. Samt påpeker informant 1 viktigheten av å ta en vurdering om tilbakemeldingen er nyttig eller ikke.

Videre beskriver informant 2 at tilbakemeldinger kan ta ulike former, men vektlegger verdien av fysiske tilbakemeldinger:

Jeg synes den er bra, mhm, man gir hverandre positive tilbakemeldinger og Teams med tommel opp og hjerte og alt det der og det er en form på tilbakemelding det også... Men det er klart når man får en fysisk tilbakemelding gir deg jo kanskje mer. Men jeg synes vi er god på det og tilbakemelding er jo egentlig alt mulig og det er egentlig veldig viktig, for det er fint å få en tilbakemelding uansett om den er positiv eller om noen vil si noe eller bare si takk for at jeg fikk info så er det tilbakemelding og det er viktig synes jeg - Informant 2

Vi tolker utsagnet slik at det gis mange ulike former for tilbakemelding i seksjon A, alt fra forskjellige symboler på Teams til de større fysiske tilbakemeldingene.

I seksjon B uttrykker informant 4 gleden av å få tilbakemelding fra de andre i seksjonen og at dette er med på å utvikle h*n i jobben:

...Hvis jeg presenterer en ny prosess og vil ha tilbakemeldinger på det eller innspill så er jeg ikke så redd for hva som kommer(...) Jeg er mer sånn «å nå gleder jeg meg til å få innspill (...) Også tenker jeg jo å få tilbakemeldinger det gjør at man vokser i rollen på en måte, men selvfølgelig gjerne da konstruktive...- Informant 4

I likhet med informant 4 uttrykker også informant 5 en fordel av å få tilbakemelding: “Det har kvalitetsmessig så stor verdi å få innspill. Så... det blir alltid et bedre produkt hvis man får innspill på den jobben man gjør da”. Informant 6 forteller hvor frustrerende det kan være å ikke få tilbakemeldinger når man behøver det, og hva det gjør med arbeidet: “Ja det påvirker vel arbeidet mitt hvis jeg ikke får ehh.. tilbakemelding eller svar. Så blir jeg stående og kommer ikke videre, og det er litt... det er frustrerende”. Videre reflekterer informant 5 rundt deres forbedringspotensiale: “ ...Folk er veldig flinke til å gi hverandre positiv tilbakemelding. Men der vi har en vei å gå er kanskje å tørre å være helt ærlige alltid...”.

Informantene i seksjon C viser to forskjellige syn på tilbakemeldingskulturen innad i seksjonen. Informant 7 forteller om en god tilbakemeldingskultur, men forteller om problemer som kan oppstå i tverrfaglige situasjoner:

Eh bra, det er noen som er bedre enn andre, men det er bra i min seksjon, men problematisk når vi jobber på tvers av seksjoner, men innenfor seksjonen går det helt fint. Det er noen små forandringer som kommer fra folks kommunikasjonsstiler eller kulturelle forskjeller - Informant 7

På den andre siden uttrykker informant 8 noe helt annet i seksjonen:

Den er dårlig. Veldig dårlig! Tilbakemeldingskultur vettu det kan være ingen tilbakemelding, eller det kan være.. ehm, en avfeielse, eller det kan være en ganske

streng tilbakemelding. Den, det er den.. tilbakemeldingskulturen sliter vi med. Det er helt klart - Informant 8

Utsagnet til Informant 8 tyder på en opplevelse av utfordringer rundt tilbakemeldinger i seksjonen. Dette innebærer alt fra at det ikke forekommer tilbakemeldinger til at tilbakemeldingene gis på en uprofesjonell og uhyggelig måte. H*n uttrykker tydelig at tilbakemeldinger er noe de helt klart må jobbe med. Dette kan blant annet illustreres gjennom utsagnet til informant 7:

... Jeg må vurdere hvordan jeg leverer informasjon, jeg er ikke alltid flink på det, må jeg få lov til å si... Jeg har vært ufølsom... - Informant 7

I seksjon A ser det fra vårt perspektiv ut til at ansatte er gode på å gi hverandre tilbakemeldinger og ta de til seg, selv de konstruktive. Informantene viser at de opplever tilbakemeldinger som nyttige i arbeidshverdagen. Alle informantene i seksjon B viser til at det å få tilbakemeldinger er både viktig og nødvendig for den jobben de gjør. Vi tolker det som at det påvirker arbeidet deres i stor grad, både positivt ved å få tilbakemeldinger, men også gjennom frustrasjon dersom en blir stående å vente på tilbakemeldingene. Informant 5 påpeker at de fortsatt har en vei å gå når det gjelder ærligheten på tilbakemeldingene som gis. I motsetning til seksjon A og B tyder det på en mer utfordrende tilbakemeldingskultur i seksjon C. Her tolker vi at tilbakemeldingskulturen oppleves forskjellig blant de ansatte, men at begge informantene er klare over forbedringsaspekter ved tilbakemeldingskulturen. I seksjon A og B tolker vi det som at de ansatte er villige til å ta den mellommenneskelige risikoen ved å søke tilbakemelding. Dette kan til en viss grad også gjelde i seksjon C, men vi tolker likevel at de ansatte ikke føler seg like trygge på å ta den mellommenneskelige risikoen. Dermed tyder det på høyere grad av psykologisk trygghet i seksjon A og B sammenlignet med seksjon C.

4.1.3 Si ifra om feil og bekymringer

Dersom psykologisk trygghet er tilstede kan ansatte tenke at å si ifra om feil og bekymringer veier opp for bekymringene og eventuelle konsekvenser av dette. Det krever mot å reflektere over ansattes prestasjoner av den som sier ifra, men ved tilstedeværelse av psykologisk trygghet reduseres bekymringen (Edmondson, 2004). Alle informantene uttrykte at de både

gjør feil og innrømmer feil uten problemer i seksjonene. I seksjon A forteller informant 1 og informant 2 at det er stor takhøyde for å gjøre og si ifra om feil:

Så jeg vil si at det er god takhøyde for å gjøre feil eventuelt og si feil, og det må det være for å kunne dele bekymringer og for å dele spørsmål så må det være en god takhøyde. Og det er lov å ta feil og si feil til meg og den tryggheten den føler jeg at jeg får fra mine kollegaer og sjefen også - Informant 1

Hehe altså vi gjør feil hele tiden (...) Og det altså det gjør ingenting, det er sånn det er (...) Også forstår sjefen min eller noen andre at den er feil så sier de bare ifra... Og da prøver vi på nytt også går det fint. Det er ganske stor takhøyde for å feile - Informant 2

Vi tolker det slik at informantene opplever at det er trygt å gjøre feil og at det er enkelt for kollegaene å si ifra, slik at feilen blir rettet opp. I likhet viser informant 3 at å dele egne feil er uproblematisk, og at det kan bidra til at andre deler feil. H*n utdyper også at de har en kultur som tillater de ansatte å gjøre feil:

...Jeg har jo ikke noe problem med å dele feil egentlig. (...) Føler det... ja, gir ekstra høy takhøyde for at andre også kan dele sine feil (...) Også er det en kultur hvor det er lov å gjøre feil. Det er lov å stille spørsmål. Det er lov å ikke vite, ehm, og det, man taper ikke sin posisjon holdt jeg på å si. Man taper seg ikke hos kollegaene sine hvis man innrømmer en feil, eller at man ber om hjelp (...) "Da vet du hva du skal gjøre neste gang" er mer holdningen enn at man skal peke noen fingre og gjøre noe sak ut av det - Informant 3

I seksjon B virker det også som at det er rom for å dele feil og bekymringer. Dette kan illustreres gjennom utsagnet til informant 4: "Ja det er åpenhet for å innrømme feil (...) men jeg føler ikke at vi sitter og fokuserer på at vi gjør feil, det er mer sånn i sammenheng med andre ting". Ifølge informant 4 blir feil snakket om og forklart uten at de blir vektlagt for mye.

Informant 5 påpeker hvordan å snakke om feilene kan brukes til læring, og hvor fint det er å innrømme feil:

Nei, der tror jeg vi har en ganske bra... en relativt bra kultur på at vi bruker den feilen til å lære av det. Nettopp fordi vi da snakker om... om hva de feilene var da, og hvorfor de skjedde og hva vi lærer av det... på seksjonsmøte, ganske sånn halvstrukturert (...) Eh... det er på en måte litt deilig. Litt avvæpnende (...) og jeg synes det er fint å bare egentlig, hvis man.. hvis jeg har gjort noe feil så synes jeg det er veldig fint å bare.. si at det skjedde - Informant 5

Vi tolker informant 5 som at det å snakke om feil gir en lettende følelse, og at det dermed kan være fint å dele slike opplevelser med kollegaene. I likhet med informant 4 og informant 5 viser informant 6 enighet i at det er åpenhet rundt å innrømme feil: ”Jeg synes ikke det er noe vanskelig å innrømme feil egentlig... det er rom for feil.. det er rom for å feile”.

I seksjon C virker det også som at det er lav terskel for å innrømme feil og bekymringer, slik informant 8 uttrykker:

Nei, det går greit. Det er ikke no, det er ikke noe feil.. det er mye verre å prøve å skjule ting enn det er å bare si atte «Sorry, men det har skjedd en feil her. Jeg beklager». (...) Det er.. det har jeg tenkt på flere ganger, at hvis det er noen som gjør feil, så er det liksom ilagt kulturen her at det skjer feil - Informant 8

Informant 7 viser også at det ikke er vanskelig å innrømme feil i seksjonen ettersom de som oftest kan rettes opp, men påpeker at utenfor seksjonen kan det oppleves mer problematisk:

Å gjøre feil er ikke problematisk. Det er en naturlig del av jobben, arbeidslivet, og konsekvensene av feil for min seksjon er ikke så dramatiske. Det er vanligvis ting vi kan rydde opp i (...) Men det er en del av organisasjonen som ikke har lyst til å dele denne type informasjon og lære av feil fordi de viser til en svakhet at vi ikke klarte vårt mål (...) dårlige resultater, folk tar dette emosjonelt... - Informant 7

Selv om informant 7 forteller at å dele feil ikke blir tatt like godt imot i andre deler av Redd Barna tolker vi det som at det er uproblematisk å innrømme feil og bekymringer innad i seksjon C.

Vi tolker det slik at ansatte i seksjon A opplever det som trygt å dele feil og bekymringer. Det fortelles om en kultur hvor det er helt greit å gjøre feil, og hvor dette ikke blir slått hardt ned på. Det virker som at de har en grunnleggende trygghet fra kolleger og at de selv bidrar til denne tryggheten ved å dele egne feil og bekymringer. Dette tyder på at de ønsker å ta den mellommenneskelige risikoen det innebærer å være ærlig om feil som er begått, som er et tegn på et psykologisk trygt team. I seksjon B tolker vi at det er rom for å feile, samt en kultur for å lære av feilene. Informant 5 uttrykker en lettende følelse av å dele feil, noe som kan tyde på høy grad av psykologisk trygghet. I likhet med seksjon A og B viser også seksjon C en kultur for å dele feil, og at feil som skjer i seksjonen er noe de håndterer på en god måte. Likevel ser vi at de opplever problemer når feil deles på tvers av organisasjonen. Vi tolker at det er like lav terskel for å ta den mellommenneskelige risikoen å si ifra om feil og bekymringer i alle seksjonene, noe som tyder på psykologisk trygghet.

4.1.4 Innovativ atferd

Innovativ atferd innebærer å være komfortabel med å presentere forslag til endringer, nye ting eller tilpasninger av allerede brukte prosedyrer (Van Dyne & LePine, 1998). Psykologisk trygghet gir muligheten for risikotaking og viljen til å komme med ideer (Edmondson, 2004). Informantene forteller at det i stor grad er greit å komme med forslag eller nye ideer i deres seksjon. Likevel tyder det på at det for enkelte kan være vanskeligere og av den grunn kan være mer tilbakeholden. I seksjon A uttrykker informant 2 at for h*n er det det ikke noe problem å komme med forslag og ideer:

For meg er det ikke vanskelig, jeg føler det er enkelt... Det handler sikkert litt om at det er litt som person, men jeg tror det også handler om at det er, det føles trygt når vi gjør det da - Informant 2

Informanten setter fokus på at trygghetsfølelsen kan spille en faktor i forbindelse med den innovative atferden h*n snakker om. Informant 1 forteller i forlengelse av dette om en positiv holdning til innovativ atferd:

Forslag og ideer blir som regel lyttet til og tatt stilling til og gjennomført hvis det er behov for det - Informant 1

Her beskriver informant 1 at forslagene som kommer opp i fellesskap ofte blir tatt imot på en profesjonell måte. Forslagene tas stilling til og blir vurdert før de enten tas i bruk eller forkastes dersom de ikke oppleves som nødvendig.

I tillegg legger informant 2 til at h*n stiller seg positivt til at andre uttrykker uenighet i et forslag. "Nei det synes jeg er fint, for at jeg kan absolutt ikke alt, så det tenker jeg er bra og da føler man jo også at folk er engasjert og følger med på det som skjer". I likhet med informant 2, uttrykker også informant 3 at det er godt at medkollegaer deler sine tanker rundt forslagene som legges frem:

...Det er ikke, i hvertfall veldig sjeldent at man presenterer noe med en autoritet på at dette er den eneste løsningen. Det er mer en.. man presenterer en problemstilling, og sitt syn på løsningen, også kan andre komme med et annet syn - Informant 3

Vi ser, basert på informantenes uttalelser, at de har en god holdning rundt innovativ atferd og hvordan de på en fin måte kan bidra og stille seg kritiske til hverandres forslag og ideer i seksjonen. Vi kan se mange likhetstrekk i seksjon B, selv om de også viser noe mer tilbakeholdenhet:

Ehmm... Nei, der er jeg nok litt tilbakeholden (...) Jeg opplever at jeg kanskje ikke... Jeg tenker at det jeg har å komme med ikke er så interessant. Det er også fordi at jeg... jeg er egentlig den eneste som sitter med det jeg sitter med - Informant 6

Slik informant 6 nevner kan h*n føle på at egne ideer eller forslag ikke oppleves like interessant fordi h*n sitter alene med noen av sine arbeidsoppgaver, og dermed kan dette føre til at det ikke deles med kolleger i seksjonen.

Informant 4 utdyper mer rundt egne opplevelser i seksjonen og organisasjonens helhet:

..Det er ikke noe sånt skummelt innad i seksjonen rett og slett, å ta ordet (...) men kanskje i avdelingen og andre settinger at jeg blir litt mer varere på det at jeg føler at eller jeg vil liksom heller være en positiv stemme fordi det er en del negativ stemme (...) Det handler egentlig ikke om at jeg ikke føler meg trygg men kanskje litt atte føler

at det bryter med noen forventninger til meg da. (...) «Åja skal du også klage nå, du pleier jo ikke» og sånn er det ikke i teamet mitt - Informant 4

Vi tolker informant 4 slik at ulike ideer og forslag ofte kan møtes med mer motstand andre steder i organisasjonen, og at dette ikke tas så godt i mot. Derfor kan det se ut til at den innovative atferden ikke er like lett for informant 4 i visse deler i organisasjonen som det h*n opplever i sin egen seksjon, hvor det oppfattes som trygt.

Når vi spurte lederen i seksjon B om hvordan h*n opplevde at det var å komme med forslag eller ideer uttrykte h*n dette:

Det er veldig, veldig enkelt for meg (...) Nei, det er helt... jeg sier akkurat det jeg tenker hele tiden... i de sammenhengende - Informant 5

Det er tydelig at Informant 5 ikke opplever det som problematisk å inneha en innovativ atferd blant sine kollegaer i seksjonen. Lederen forklarer også at h*n gjerne ønsker å holde mer tilbake og la sine kollegaer komme frem til et forslag, selv om h*n har noe å komme med:

At jeg heller burde bare la de løse det, også kan det bli.. på en annen måte enn det jeg ville gjort det på, som kanskje potensielt er bedre, eller bare annerledes - Informant 5

Dette viser at informant 5 ønsker å la sine kollegaer uttrykke sine ideer og forslag før h*n selv kommer med sitt. På den måten vil trolig flere dele sine tanker, og resultatet kan potensielt bli bedre enn om lederen la frem sitt forslag med en gang.

I seksjon C uttrykker begge informantene at det går fint å dele forslag og ideer med seksjonen. Informant 7 legger til at dette er en normal del av arbeidet:

...Ehm det er ikke et problem, det er en naturlig del av jobben, det er bare problemløsning å finne den riktige løsningen for situasjonen, det er helt normalt... - Informant 7

I likhet med denne informanten forklarer også informant 8 at dette er noe de ofte gjør, men at det kan være tilfeller der en ikke blir hørt:

Nei det går bra. Det er en ordentlig skravlegjeng. Eh, vi bruker veldig mye tid på å diskutere ting og det går stort sett veldig greit. Eh, så.. noen ganger så kan det jo... kan noen føle at de ikke blir hørt, men.. jeg tror vi er veldig flinke egentlig til å gi hverandre ordet... - Informant 8

Vi tolker informant 7 og 8 sine utsagn som at de er flinke til å sette seg i de situasjonene hvor de deler ideer og forslag, og diskuterer innad i seksjonen. De lar alle få snakke, men det hender likevel at noen føler de ikke blir hørt. Da vil ikke deres tanker bli tatt hensyn til i den grad det muligens burde.

I seksjon A tolker vi at de er positive til innovativ atferd. Det oppleves som enkelt å komme med ideer og forslag og de er åpne for at andre er kritiske til forslagene og ideene de ansatte kommer med. Vi tolker informantene som komfortable med innovativ atferd og at de er villige til å ta den mellommenneskelige risikoen det innebærer å dele forslag og ideer. I seksjon B tolker vi at det er trygt med innovativ atferd, til tross for at informant 6 uttrykker at h*n noen ganger er tilbakeholden med forslag og ideer. Grunnen til dette er fordi informant 6 selv forteller at h*n sitter alene med arbeidsoppgavene. Vi tolker at h*n holder tilbake fordi h*n ser egne innspill som irrelevante, ikke fordi det er utrygt. Ut ifra vår tolkning opplever vi at de andre informantene er interessert i å bidra med forslag og ideer. Informant 5 viser et ønske om å holde tilbake egne forslag og la sine kollegaer uttrykke tanker først. Det kan tyde på at h*n er en leder som har tillit til medarbeidere, og at det er grunnen til at h*n er tilbakeholden med egne forslag. Vårt inntrykk er at ansatte i seksjon B er villig til å ta risikoen ved å komme med forslag og ideer. I seksjon C tolker vi også at det er trygt å komme med ideer og forslag, men at det ved noen tilfeller kan være vanskelig å komme til ordet. Likevel oppfatter vi at de bruker mye tid på å diskutere, og at det er trygt å ta en slik mellommenneskelig risiko. Vår oppfattelse er at alle tre seksjonene viser innovativ atferd som igjen tyder på et psykologisk trygt klima.

4.1.5 Grensekryssende atferd

Grensekryssende atferd er også en mellommenneskelig risiko som innebærer å spørre andre om ressurser eller hjelp, søke etter tilbakemelding eller informere om dårlige nyheter. Det handler om den eksterne kommunikasjonen med andre grupper. Slik kan team innhente informasjon og ressurser, avklare resultatkrav og koordinere oppgaver med andre (Edmondson, 2004). Noen av informantene uttrykker at de velger å kommunisere med andre grupper for å finne riktig svar, mens andre forteller at det ikke er like enkelt. I seksjon A sier informant 2 at det er naturlig å gå ut av seksjonen for å søke hjelp dersom svaret ikke finnes der:

Kanskje du begynner med de nærmeste rundt deg først fordi det er mest naturlig liksom (...) hvis ikke må du finne rett person da, gå utover og finne rett person... -

Informant 2

I likhet med informant 2 viser informant 3 med dette utsagnet at de med ekspertise på visse områder i Redd Barna forventer å bli oppsøkt av andre:

De som har kompetanse på områder, eller spiss-kompetansen på områder, vet at de har spiss-kompetansen på de områdene, og dermed vet de at de må få spørsmål -

Informant 3

Vi tolker at både informant 2 og informant 3 oppsøker andre personer på tvers av seksjonen for å spørre om hjelp eller tilbakemeldinger dersom de ikke finner svaret i sin egen seksjon. Da vi spurte informant 1 om hva h*n tenker Redd Barna kunne gjort annerledes for å tilrettelegge for kunnskapsdeling svarte h*n dette:

Jeg tenker for min egen del på å dele rapporter og analyser og bruken av de eh for å aktualisere det jeg jobber med da, det jeg driver med, dele den på tvers av avdelingen og utover avdelingene egentlig, interessenter (...) Ja så ikke bare innad i avdelingen, men sånn at alle får litt kjennskap til - Informant 1

Utsagnet fra informant 1 tyder på at det er ønskelig med mer kommunikasjon på tvers av seksjoner og avdelinger i Redd Barna. Vi tolker at det i seksjon A foregår grensekryssende atferd, men at den kunne vært bedre.

I seksjon B uttrykker informant 6 tydelig at h*n vet hvilke grupper h*n kan kommunisere med for å få hjelp: “...For jeg vet jo hvem jeg kan spørre ikkesant... Er det X så spør jeg Y, og er det tekniske IT ting, PC så er det jo de på IT, så jeg får jo hjelp...” - Informant 6

Informant 4 forteller at det kan være “silotendenser” i seksjonene:

Man jobber så forskjellig kanskje (...) vi har hatt litt sånne silotendenser her sånn jobbmessig og det tror jeg også påvirket arbeidsmiljøet, men jeg synes det er sånn generelt en hyggelig fin arbeidskultur... - Informant 4

“Silotendensene” som informant 4 beskriver tolker vi som at noen av seksjonene ikke er like åpne, og dermed ikke så enkle å kommunisere med.

Gjennom informant 5 vises det grensekryssende atferd på tvers av seksjonen i form av opplæringsøkter: “... I tillegg så er det av og til at jeg har ansvar for å holde opplæringsøkter eller informasjonsøkter for flere ansatte da som er utenfor seksjonen”. Dette ser vi på som en viktig ressurs for å utnytte og videreføre den kunnskapen som befinner seg i organisasjonen.

Seksjon C skiller seg tydelig ut fra seksjon A og B ettersom begge informantene uttrykker problemer med kommunikasjonen utad. Dette vises tydelig gjennom disse utsagnene fra informant 7 og 8:

Ja eh det er vanskelig. Ehm selv om min seksjon har veldig lett for å kommunisere har vi et problem på tvers av avdelingen, eh og det er ikke bare min seksjon med avdelingen, det er avdelingen selv - Informant 7

Forholdet mellom vår seksjon og en annen seksjon kan være veldig dårlig. (...) Det er veldig store uenigheter om hva som skal gjøres.. Ehm, eh.. det som skjer i en sånn type

organisasjon (...) er at de setter sammen en gruppe mennesker med veldig, veldig ulik bakgrunn.. - Informant 8

Begge informantene beskriver kommunikasjonsproblemer med andre seksjoner og avdelinger i Redd Barna. Dermed tolker vi at grensekryssende atferd er vanskelig i seksjon C.

Grensekryssende atferd innebærer også å informere om dårlige nyheter til andre grupper.

Informant 7 påpeker også at dette er krevende:

...Så når vi må presentere den type data til folk i andre seksjoner, tar de det personlig og det er noen folk som er litt umodne når det gjelder det. Så de tar den informasjonen fra oss som om vi er kritisk av deres arbeid i steden for at vi har oppdaget informasjon om resultatene som de kan bruke. Og det fører til noen konfrontasjoner utenfor seksjonen - Informant 7

Vår tolking er at det i seksjon A foregår grensekryssende atferd, fordi informantene viser til at de er opptatt av å finne rett person når de søker hjelp. I flere tilfeller er det personer utenfor deres seksjon og avdeling. Selv om vi ser tegn til grensekryssende atferd opplever vi at det kan foregå i større grad og gjerne i flere former enn å søke hjelp, slik informant 1 uttrykte. I Seksjon B tolker vi at grensekryssende atferd foregår, både i form av å spørre om hjelp fra ekspertene og gjennom overføring av kunnskap på tvers av seksjoner. Informant 4 forteller om "silotendenser", som vi tolker kan være en begrensning for grensekryssende atferd. Likevel ser vi at det foregår grensekryssende atferd basert på de andre utsagnene. Med dette utgangspunktet anser vi det som at de ansatte i seksjon A og B er villige til å ta mellommenneskelig risiko ved å henvende seg til kollegaer utenfor seksjonen. I seksjon C derimot forstår vi at det er utfordringer når det gjelder grensekryssende atferd, ettersom begge informantene uttrykker vanskeligheter med kommunikasjonen utad seksjonen. Informant 7 forteller om vanskeligheter ved å informere om dårlige nyheter til andre seksjoner. Dette viser et forsøk på grensekryssende atferd, som møtte motgang. Vi tolker at den grensekryssende adferden er begrenset, men at de faktisk har tatt den mellommenneskelige risikoen i møte med andre seksjoner. At den grensekryssende adferden er begrenset ser i hovedsak ut til å handle om at den blir møtt med motstand fra andre seksjoner. På grunnlag av dette oppfatter vi at seksjon A og B viser tydelig tegn på psykologisk trygghet. I seksjon C er det derimot

utfordrende å skape en slik trygghet på tvers av organisasjonen ettersom de møter motstand når de tar mellommenneskelig risiko.

4.2 Påvirkende faktorer for kunnskapsdeling

Gjennom forskning har det kommet frem noen elementer som gir gode forutsetninger for kunnskapsdeling. Forskningen gjennomført av Ali et al. (2019) viser ulike faktorer som spiller inn for kunnskapsdelingen. I denne delen av analysen vil vi bruke faktorene fra Ali et al. (2019) for å analysere i hvilken grad kunnskapsdeling foregår i seksjonene i Redd Barna. Faktorene vi skal se på er: Mellommenneskelig tillit, gjensidige forhold, personlig motivasjon, ledelsesstøtte, og organisasjonskultur og gruppedynamikk. I tillegg til disse faktorene har vi valgt å trekke inn kunnskapsskjuling med utgangspunkt i studien til Jiang et al. (2019), ettersom dette er en motsetning til kunnskapsdeling. Vi mener dette er et viktig aspekt å analysere i forbindelse med vår problemstilling. Funn og analyse i forbindelse med disse faktorene presenteres i samme rekkefølge som skrevet over, med kunnskapsskjuling til slutt.

4.2.1 Mellommenneskelig tillit

Relasjoner som bygger på tillit og respekt fører til at individer er åpne fordi det ikke er grunn til å tvile. Dette er sentralt for psykologisk trygghet (Edmondson, 2004). Mellommenneskelig tillit er også grunnlaget for kunnskapsdeling. Det tar tid å bygge opp tillit, men den kan rives ned svært raskt. Kunnskapsdelingen vil enten fremmes eller hemmes basert på tilliten i de mellommenneskelige relasjonene (Filstad, 2016). De fleste informantene forteller om gode tillitsfulle relasjoner til sine kollegaer. Det kommer også frem fra en seksjon, at de opplever tillit og de mellommenneskelige relasjonene som utfordrende.

I seksjon A forteller informant 1 om tilliten h*n opplever i avdelingen:

Det er noe av det som har vært fint med at jeg er relativt ung og ikke like erfaren som mange av de jeg jobber med. Jeg er jo klart yngst på avdelingen så, eh men jeg føler jeg får mye tillit og det er veldig høy takhøyde for å stille spørsmål og gjøre feil og involvere seg - Informant 3

Slik informanten sier får h*n stor tillit fra sine kollegaer, og opplever at de har et trygt miljø hvor informanten enkelt kan spørre, gjøre feil eller involvere seg. Vi oppfatter det som et psykologisk trygt miljø basert på tillit, noe som fører til åpenhet og potensielt kunnskapsdeling blant de ansatte. Informant 1 forteller om en slik trygghet:

Så disse negative tilbakemeldingene man kan få egentlig, det kan ofte være vanskelig å gi også, derfor er det viktig at man har den tryggheten da, den kulturen - Informant 1

Her forteller informant 1 om vanskeligheten av å gi negative eller konstruktive tilbakemeldinger til kollegaer. Med en trygghet mellom de ansatte kan denne situasjonen oppleves bedre, og gode erfaringer fra situasjonen kan gjøre det lettere å dele tanker og kompetanse i fremtiden.

Informant 3 kommer også med et interessant resonnement rundt kollegaers villighet til å dele sin kunnskap:

*Jeg føler jo folk er mer villig til å dele hvis man tydeliggjør hvorfor det er nødvendig, og hvorfor det betyr mye, og... for meg har det vært vellykket å spørre.. eller å først si at du er veldig flink på dette, eller her vet jeg at du er veldig god, har masse kompetanse, det er veldig interessant. Jeg vil gjerne høre mer ehmm.. eller vet du hvordan du løser dette her, og liksom legge opp til dem der så gir du dem også en.. ja, kanskje en følelse av atte «Jeg må jo bidra, jeg er jo som h*n sier best på dette her så»... - Informant 3*

Vi tolker informanten sitt utsagn som et forsøk på å skape tillitsfulle relasjoner med kollegaer som igjen vil føre til trygghet til å dele egen kunnskap. Dette gjør h*n gjennom å gi ros og vise interesse for kollegaens kunnskap før h*n spør om personen kan dele kunnskapen. Informant 2 uttaler seg om menneskene h*n jobber med, og forteller også om en gjensidig respekt:

Jeg synes det er veldig hyggelig å jobbe generelt med alle her, det er veldig åpent ehmm, det er ikke homogent, vi er alle mulige mennesketyper og det synes jeg er

veldig behagelig. (...) Og man har en gjensidig respekt fra alle, så jeg trives godt -
Informant 2

I seksjon B forteller informant 4 hvor trygt h*n opplever det i seksjonen når informanten sammenligner det med hvordan det kan oppleves utenfor seksjonen:

...Og der er det veldig mye sånne sterke stemmer og mye krasse tilbakemeldinger hvor jeg opplever at folk virkelig ikke tenker på at det er noen som sitter og skal motta det på en måte (...) Men jeg blir også veldig klar over hvor trygt og fint vi har det i vårt team da - Informant 4

Vi tolker dette som at informant 4 opplever lite trygghet utenfor seksjonen fordi det er lite fokus på hvordan en formidler sitt budskap og hvordan det mottas. Dette vil heller ikke være fremmede for tillitsfulle relasjoner. I motsetning forteller informanten at dette gir en større bevissthet på den trygghet h*n føler på i sin egen seksjon, og den tilliten og respekten som ligger i grunn. Informant 5 følger også opp det informant 4 forteller i tilknytning til seksjonen:

På seksjonsnivå så opplever jeg at det er stor grad av tillit til teamet. Ehmm, alle er flinke til å hjelpe hverandre og... spørre om hjelp, og ta opp og spørre spørsmål-
Informant 5

Informant 5 uttrykker at tillit i stor grad er til stede i deres seksjon. Tillit gjør at de ansatte åpner seg opp og deler av sin kunnskap, slik informanten også viser til. Informant 4 legger også til et annet argument som viser en trygghet, tillit og respekt mellom de ansatte i seksjonen:

Det er nok et litt sånn ventileringsrom også sånn kanskje ikke med altså mest profesjonelle slaget alltid, men mest for å få opp å snakke om liksom hvordan vi opplever ting eller vanskelige ting også er det på en måte jeg opplever hvertfall det som et trygt og fint rom, jeg er ikke redd for at de da skal ta det videre eller -
Informant 4

I seksjon C forteller informant 7 om et press om å lykkes, og hvordan de ansatte tar ting personlig:

Ja og når folk er stresset fordi det er så mye press til å lykkes, være suksessfulle, når vi ikke er det så tar folk det personlig, men de høye stress-omgivelsene fører også til dårlig følelser som folk er litt ukomfortable med, vi har problemer med å diskutere hvorfor vi ikke klarte noe uten å ta det personlig - Informant 7

I dette utsagnet kan vi se at det stresset og presset som de ansatte føler på, gjør at flere blir ukomfortable og gjør det vanskelig å diskutere nederlagene uten at de ansatte tar det personlig. Dette tyder på at de ikke er åpne for å diskutere og snakke om alle situasjoner, noe som kan komme av at de opplever lite tillit og respekt. Lite tillit kan igjen påvirke i hvilken grad de deler kunnskap, noe vi oppfatter at de har utfordringer med. Dette uttrykker også informant 8:

Ehm.. og, særlig når det kommer i vår seksjon, fra vår seksjon. Eh og... ehh.. Det er litt vanskelig faktisk, å dele kunnskap (...) Ehm, jeg i min jobb føler at det er veldig mange ting som kan gjøres enklere og andre ting som kan gjøres bedre, hvis man bare hadde litt mer tillit til kunnskap og sånne ting. Eh, så jeg tror det er veldig, veldig liten mottagelse i organisasjonen for deling av kunnskap. Eh, vi skal liksom være like.. Men det å være like, ehm.. det, det vil også si at ingen kan.. skal hevde seg over hverandre - Informant 8

Slik vi tolker det ut fra utsagnet til informant 8 er kunnskapsdelingen en stor utfordring. De ansatte viser liten tillit til hverandre og den kunnskapen medkollegaene sitter på, noe som kan være grunnen til at de ansatte ikke velger å dele av sin kunnskap og være åpne med hverandre. Det kan fra vårt synspunkt oppfattes som lav grad av psykologisk trygghet ettersom de ansatte verken utviser tillit til hverandre eller åpenhet og vilje til å dele kunnskap.

I seksjon A tolker vi at ansatte får tillit allerede fra ung alder. Utsagnene tyder på et trygt miljø og en gjensidig respekt blant de ansatte, noe som skaper rom for at individer er åpne. En slik tilstedeværelse av tillit og respekt tyder på høy grad av psykologisk trygghet og kan

fremme kunnskapsdelingen i seksjonen. Vi oppfatter at seksjon B har tillit og respekt til hverandre innad i seksjonen, men ser at det nødvendigvis ikke er samme tillit utad. Derfor tolker vi det som at kunnskapsdelingen fremmes innad i seksjonen ettersom de ansatte opplever en mellommenneskelig tillit til sine medkollegaer. På den andre siden tyder det på at kunnskapsdeling fra seksjonen og ut i organisasjonen potensielt hemmes som følge av mindre tillitsfulle relasjoner. Til forskjell fra seksjon A og B kan det tyde på at seksjon C ikke har tillitsfulle og respektfulle relasjoner, noe som kan ha stor påvirkning på graden av kunnskapsdeling. Det kan se ut til at årsakene er stress og press for å lykkes, og fokus på likhet som innebærer at ingen skal stikke seg frem.

4.2.2 Gjensidige forhold

Dersom individer oppfatter at kunnskapen som deles har verdi oppstår gjensidig kunnskapsdeling (Chang og Chuang, 2011; Sedighi et al., 2016, i Ali et al., 2019). Ifølge Ali et al. (2019) er sannsynligheten større for at ansatte deler kunnskap med de som deler tilbake. Gjennom intervjuene opplevde vi at gjensidige forhold er gjennomgående i alle seksjonene. Informant 2 beskriver hvordan den gjensidige respekten er integrert i veggene hos Redd Barna:

Og man har en gjensidig respekt fra alle, så jeg trives godt (...) Respekt for hverandre, det føler jeg er, hva skal jeg si, det ligger liksom litt i veggene - Informant 2

Med et slikt utgangspunkt påpeker informant 2 også at det er mye kunnskap i organisasjonen som det er naturlig å innhente fra andre:

...Veldig godt og hyggelig, vi tuller med hverandre og vi er alvorlige og vi sparre med hverandre hvis vi trenger det og vi er, det er mye kunnskap og jeg er definitivt ikke den som har mest av alt, så jeg føler at det er veldig, jeg kan spørre de og de kan lære av meg og omvendt uten at det er noe trøblete, eller føles ubehagelig - Informant 2

Gjennom disse to utsagnene tolker vi det som at informant 2 oppfatter at kunnskapen som deles er verdifull, og gledelig deler egen kunnskap ettersom h*n beskriver den gjensidige respekten og miljøet i seksjonen. Informant 2 påpekte også at h*n selv og andre kan lære av

kunnskapen som deles. Dette forteller også informant 1 og informant 3 gjennom disse utsagnene:

Eh det er jo for å få gleden til å lære bort videre da og for at det skal være en slags iterativ prosess da for når man deler kunnskap så får man kunnskap tilbake så har man dialog også lærer man på begge sider av bordet da - Informant 1

(...) Der er jeg jo offensiv på kunnskapsdelingen i at det er en mulighet for meg til å gi tilbake for kunnskap jeg har fått fra dem, eller fra andre, så kan jeg liksom bidra med min kunnskap på noe jeg kan litt om da (...) så jeg synes jo det er fint å... ehh.. bistå med det også er jeg jo ung, og relativt ny i denne jobben, og da er det jo.. har jeg fått masse hjelp av veldig mange, og masse opplæring, så da er det veldig fint å liksom kunne sitte på andre siden av bordet et par ganger og forklare dem hva de ikke skjønner - Informant 3

Disse utsagnene viser tydelig at ved å dele kunnskap får en verdifull kunnskap tilbake. De viser også at en har lyst til å gi tilbake kunnskap til de en selv har lært fra. Dermed tolker vi at det er gjensidige holdninger i seksjon A.

I seksjon B kan det også virke som at det er gjensidige holdninger. Det kan illustreres gjennom dette utsagnet fra Informant 4:

...Jeg vil jo at andre skal få til ting og sånt, og da hvis man kan hjelpe så jeg setter jo veldig pris på den lavterskel hjelpen selv så det (...) det er jo skikkelig, i hvert fall hvis det kan være til nytte så er det jo det føles jo veldig fint - Informant 4

Vi tolker utsagnet fra informant 4 som at det er en gjensidig kunnskapsdeling hvor h*n ønsker andre vel og motsatt. Informantene påpeker at det føles fint dersom hjelpen er til nytte, noe vi knytter til at kunnskapen som deles har verdi. Informant 6 uttrykker også en gjensidighet av kunnskapsdeling:

Det er viktig for andre at de vet om det jeg har funnet ut av, og... slik at de kan svare til andre på huset like lett som jeg kan svare. (...) Jeg tenker sjøl atte... det er viktig at

man deler kunnskap da slik atte (...) Jeg tenker på meg selv da, hvis ikke folk forteller meg hvordan man kan gjøre ting lettere for eksempel, så så hjelper man jo ikke andre til å få en bedre hverdag - Informant 6

Vi tolker at både informant 4 og informant 6 deler kunnskap for å hjelpe andre og ser verdien av dette. De setter lyset på seg selv og uttrykker hvor mye de verdsetter kunnskapsdeling fra andre. Dermed tolker vi det som at de har et stort ønske om å dele kunnskap tilbake.

Informant 5 forteller om en annen side av kunnskapsdelingen:

Det er lett for meg å gå bort til de og prate med de. Jeg opplever at det er lett for de å komme å prate med meg. Ehm, det er veldig sånn muntlig og fin dialog (...) Jeg opplever at vi... Jeg blir lyttet til og jeg lytter til de som er der - Informant 5

H*n viser til hvor enkelt det er å prate med andre og at lyttingen er gjensidig. Med dette tolker vi at kunnskapen som blir delt oppfattes som nyttig og at det igjen er gjensidige interesser av å dele.

I seksjon C kommer også gjensidigheten frem. Den uttrykkes gjennom utsagnet fra informant 7:

Jeg fokuserer egentlig på forholdet mellom sjef og ansatt, de bygger på hverandres arbeid, hvis folk ser på hva man kan hjelpe med, kan alle bli bedre i sin jobb (...) Det er alltid en konstant deling av informasjon i seksjonen og alle forstår at vi jobber til, og med, og for hverandre - Informant 7

Ifølge Informant 7 er det en kontinuerlig kunnskapsdeling i seksjonen hvor alle har en god forståelse av dette. Vi tolker dette som at alle ønsker å dele og ser verdien av kunnskapen som blir delt. Informant 8 viser til viktigheten av kunnskapsdeling:

Så, og det.. og hvis jeg ikke har den informasjonen, den støtten fra kollegaene, så kommer jeg ikke så veldig langt. Så det er veldig viktig. Veldig, veldig viktig. Så det forbedrer alle, alle aspekter av mitt arbeid - Informant 8

Her er det tydelig at støtte fra kolleger og kunnskapsdeling er sentralt for å komme videre i oppgaver i hverdagen.

I seksjon A betrakter vi det som at de ansatte opplever gjensidige forhold. Dette tolker vi fordi informantene oppfatter at kunnskapen som deles er verdifull, og de har en gjensidig respekt for hverandre og kunnskapen de sitter på. Vi tolker at seksjon B også ser verdien av kunnskapsdeling og har gjensidige holdninger. Det kommer frem at kunnskapsdelingen kan foregå i flere ledd ved at de som mottar kunnskapen deler den igjen med andre for en lettere arbeidshverdag. I tillegg ser vi at lytting er gjensidig i forbindelse med kunnskapsdeling, noe som kan forsterke opplevelsen av at kunnskapen som deles er nyttig. Basert på utsagnene i seksjon C tolker vi at seksjonen har gjensidige holdninger og mye kunnskapsdeling. Ut ifra vår forståelse er kontinuerlig kunnskapsdeling en sentral del av deres arbeidshverdag. Den støtten de får fra kollegaene oppfatter vi som ekstremt viktig for arbeidet i seksjonen. Ettersom vi oppfatter at alle tre seksjonene har gjensidige forhold er det høy sannsynlighet for at de ansatte deler kunnskap med hverandre i alle seksjonene.

4.2.3 Personlig motivasjon

Personlig motivasjon er en annen driver til kunnskapsdeling (Paulin og Suneson, 2012). Alle informantene uttrykker at de har en personlig motivasjon for kunnskapsdeling, enten i form av at de ser nytten og verdien, takknemligheten som følger med, anerkjennelsen, følelsen av å dele eller å bidra. I seksjon A påpeker informant 1 og informant 2 at det er viktig å dele kunnskap for at den skal komme til nytte eller for at Redd Barna skal bli bedre:

Eh jeg vil jo dele kunnskapen min fordi jeg vil at det jeg jobber med skal brukes og komme til mest mulig nytte - Informant 1

*Hmm, det er jo for at vi som organisasjon skal bli bedre da, jobbe mer effektivt. Ehh vet du at det kan være frustrerende å sitte der eller ikke frustrerende men vet at det er mange som trenger den informasjonen for å gjøre sin jobb eh bedre. Eller ja, også er det mye av kunnskapen som kan være kjekt å vite for andre som kanskje ikke sitter med det, men det gir litt mere du får litt større bilde, vet litt mer hva du driver med ja -
Informant 2*

Vi tolker disse utsagnene som at informant 1 og informant 2 har personlig motivasjon til å dele kunnskap ved at de ser verdien og nytten av det. Informant 3 forteller om en annen motivasjon av kunnskapsdeling:

Ehmm.. Nei, jeg synes jo det er fint å gi på en måte. Gi kunnskap, dele det jeg kan. Ehh.. og folk blir jo veldig takknemlig for det, naturligvis. Og det er jo kanskje hovedmotivasjonen, at andre blir takknemlig og man føler man har gjort noe positivt den dagen ehh... Man kan jo fort drukne litt i e-poster... uten at man ser her den forskjellen den arbeidsdagen har gjort (....) Neeei.. det er jo en veldig fin følelse det... ehh veldig... både har du vist at du kan noe, og du har også hjulpet dem å forstå det selv.. Eh.. så det er jo veldig... veldig fin følelse - Informant 3

Informant 3 understreker at hovedmotivasjonen til å dele kunnskap er den takknemligheten en får av å dele kunnskap med andre i Redd Barna. H*n påpeker også at h*n har en god følelse etter å ha delt kunnskap. Dermed tolker vi at alle i seksjon A har personlig motivasjon i ulike former.

I seksjon B tyder det også på at informantene har personlig motivasjon til å dele kunnskap. Dette kan illustreres gjennom utsagnet fra Informant 4:

Alle skryter av hverandre sånn og gir «ja dette var skikkelig bra men har du tenkt på dette?», uten at det føles platt heller, det er på en måte sånn er veldig opptatt av å vise, vi setter veldig alle pris på den arbeidsinnsatsen vi gjør - Informant 4

Ifølge informant 4 er seksjonen opptatt av å gi anerkjennelse til hverandre, noe som er en personlig fordel av å dele kunnskap. Dermed tolker vi det slik at informant 4 har personlig motivasjon. Informant 5 uttrykker også personlig motivasjon gjennom kunnskapsdeling:

...Mh.. så da hvis min kunnskap kan være med å gjøre ting riktig løst, eller løse på en god måte eller av høy kvalitet da, så er det veldig... da føles det godt - Informant 5

I likhet med flere av informantene i seksjon A tolker vi at informant 5 opplever personlig motivasjon i form av verdien og nytten av å dele kunnskap. Vi tolker også at informant 6 har en personlig motivasjon gjennom nytten av dele, som vises i utsagnet:

...Det er viktig at man deler kunnskap da (...) Det er noe med å dele.. ehh... ikkesant, nyheter, det er jo.. vi har jo... workplace, der blir det delt veldig mye tips for hvordan du kan gjøre sånn og sånn på pcen på de ulike..for å lette arbeidshverdagen eller.. så det synes jeg.. er viktig da - Informant 6

I seksjon C påpeker informant 8 at kunnskapsdeling er viktig for forbedring:

Det er jo for å forbedre ting vi gjør. For å gjøre ting enklere...Og fordi at jeg har lyst til å bidra til bedre output, altså bedre.. forbedre organisasjonen. Det har man jo lyst til... - Informant 8

Informant 7 uttrykker at det kan være irriterende med for mye kunnskapsdeling, men ikke dersom det har en verdi:

..Lyst? Det er ikke alltid et spørsmål om lyst, det er om det er nødvendig å bruke kunnskap. Jeg synes det er litt irriterende når folk deler kunnskap hele tiden ikkesant, men når det er en verdi i en spesifikk situasjon.....Når det er verdi bak det er det viktig å dele. - Informant 7

Vi tolker det som at både informant 7 og 8 har personlig motivasjon til kunnskapsdeling, selv om informant 7 påpeker at for mye kunnskapsdeling kan være irriterende. Vi tolker at begge informantene opplever kunnskapsdeling som verdifullt hvis det bidrar positivt.

I seksjon A tolker vi det som at det eksisterer personlig motivasjon i ulike former, blant annet som nytten det gir for andre og for organisasjonen, og den personlige gleden det gir av å se andre bli takknemlig for kunnskapen en deler. Informantene i seksjon B viser også tydelige tegn til personlig motivasjon. Dette ser vi i seksjonen i form av anerkjennelse, samt å bidra til forbedring og effektivisering av andres arbeidshverdag. I seksjon C oppfatter vi at de har en personlig motivasjon som bidrar til kunnskapsdeling. Motivasjonen baserer seg hovedsakelig

på å bidra til organisatorisk utvikling, men informant 7 understreker at det i all hovedsak er den verdifulle kunnskapen som er viktig og nødvendig å dele med kollegaer. Dette viser at det i seksjon A, B og C er rikelig med personlig motivasjon og tyder på en motivasjon for å dele kunnskap.

4.2.4 Ledelsesstøtte

Ledelsesstøtte innebærer den støtten som lederne i organisasjonen gir til sine ansatte og kollegaer for å øke kunnskapsdelingsatferd og kunnskapsdelingsprosesser i organisasjonen (Lee et al., 2016; Wang og Wang, 2012, i Ali et al, 2019). Ved å oppmuntre og støtte til kunnskapsdeling vil lederen være med på å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen (Filstad, 2016). Blant informantene viser de aller fleste positive relasjoner til sin leder og den støtten og engasjementet som lederen gir. Likevel er det en seksjon som ikke er like positive til ledelsen, også lederen her tar opp noen utfordringer h*n møter på.

Seksjon A er en av de som viser til en god ledelsesstøtte. Lederen for seksjonen har disse tankene:

Jeg tenker at hvis du er leder er det sikkert viktig at jeg deler mye så vil nok det smitte litt over tenker jeg. Ehhh når noen har delt noe kunnskap da så er det sikkert viktig å gi positive tilbakemelding på det og takk og fint og det å gjøre litt ut i det, kanskje gjerne hvis en deler på mail da, svare med alle som har fått mailen så alle ser at det er positivt at man... - Informant 2

Informant 2, lederen selv reflekterer godt rundt at egen atferd kan smitte over og påvirke de andre kollegaene, samt at det oppmuntrer rundt kunnskap som blir delt. H*n forteller også:

...Jeg tror det er viktig for dem at de ser på meg som en leder og ikke en kollega til den måten at de kan skjønne de kan sparre over til meg, de kan hive over det de ikke vil svare på til meg på den måten... - Informant 2

Dette utsagnet viser ledelsesstøtte ved at lederen er reflektert rundt sin rolle og viktigheten av å uttrykke dette til sine kollegaer også, slik at de vet at de kan støtte seg til sin leder.

Informant 3 snakker om en god lederatferd i forbindelse med en møtesituasjon:

*... Jeg synes vi har hmm... en veldig inkluderende leder som er veldig flink i sånne møter ved at h*n har overhørt eller h*n vet om mange av utfordringene som er løpende inni seksjonsmøter for eksempel, og kan da presentere det litt, og så snu seg til den personen det gjelder og si «var det ikke litt sånn?» eller «har du noe mer å tilføye?» også kan da problemet løftes opp til hele bordet og de kan ehm.. komme med sine syn da. Så det synes jeg er veldig.. eh.. fint da - Informant 3*

Her ser vi at lederen viser mye støtte til sine ansatte, og oppmuntret til at de skal dele sine utfordringer eller tanker rundt arbeidet. Dette fører som informant 3 nevner til at problemet løftes opp og kunnskap og tanker kan deles rundt bordet. Informant 1 forteller mer rundt hvor det kommer fra, at det er så lett å ta ordet hos dem:

Det kommer vel egentlig fra kultur da, kultur man har og at man har ehh fokus på inkludering, at alle skal på en måte kunne si ehh og spørre ehh om hva man vil ehmm og det kommer jo fra toppen egentlig. Fra topp fra organisasjonskulturen kommer jo på en måte fra ledelsen helt fra toppen og nedover i hierkiet i kompetansehierkiet - Informant 1

Vi tolker dette utsagnet som at hierarkiet og ledelsen på toppen har bidratt til å skape en kultur hvor inkludering blir sett på som viktig, hvor det er åpent for at alle skal si og spørre om det de vil, og dette har vært med på å forme den gode ledelsesatferden som går igjen i flere avdelinger og seksjoner i Redd Barna.

I seksjon B ser vi også at ledelsesstøtte er godt tilstede:

*Her har vi en leder som både tør å innrømme og vise feil og... selv om h*n er stressa så pleier h*n ikke ta det ut som, h*n er ganske sånn reflektert synes jeg da på hvordan h*n, h*n møter oss på en måte... - Informant 4*

Ut i fra dette utsagnet forstår vi at lederen viser støtte til sine ansatte gjennom å vise sine egne svakheter og feil samt at h*n er bevisst på sin rolle. Lederen i denne seksjonen forteller selv:

... Jeg tror fra et lederperspektiv så er kanskje det viktigste å gå foran som et godt eksempel.. eh.. hvis.. å skape en åpen tone. Altså både dele når noe går feil, spørre spørsmål når man ikke skjønner noe... ehm.. og også å dele ting fra privatlivet som kanskje er vanskelig - Informant 5

Informant 4 og 5 virker veldig samstemte i hva de uttrykker i sine utsagn. Lederen fokuserer på å gå foran som et godt eksempel for sine kollegaer, noe vi kan se på som viktig for å støtte og oppmuntre de ansatte til å dele kunnskap. Informant 4 forteller også hvordan lederens væremåte oppfattes og hvordan h*n oppmuntrer til kunnskapsdeling:

*... Jeg synes jo h*n er utrolig flink, h*n er så lite opptatt av å være den som skal styre og sjefe over ting egentlig, h*n er veldig, det er veldig sånn demokratisk på en måte (...) Ehh og er alltid opptatt av å innhente synspunkter - Informant 4*

Når informant 6 får spørsmålet om hvem h*n får mest tilbakemeldinger fra, svarer h*n dette: "Jaa, det er vel mere sånn ledere da kanskje". Noe h*n videre forteller at er fint: "Jo, det er hyggelig!". Ut ifra dette kan vi tolke det dit at lederen også viser støtte gjennom å gi tilbakemeldinger til sine kollegaer, og at dette oppfattes som hyggelig.

I seksjon C forteller informant 7 at strukturen i seksjonen er med på å påvirke h*n som leder:

...Vi, jeg, har prøvd veldig hardt, på å ha seksjonen så flat som mulig (...) Og jeg føler meg ikke så mye som sjef, jeg føler jeg leder en gruppe av kolleger så det er veldig fint og vi vi, de fleste kommer overens. Ehm men det har det kan være vanskelig fordi det har, vi har på en måte mistet respekt for autoriteten som jeg egentlig synes er veldig fint på daglig basis, men når det kommer til en situasjon hvor man må være sjefen da er det litt mer vanskelig. Men jeg tror forholdene er veldig gode. Vi snakker veldig ærlig til hverandre. De aksepterer kritikk og gir kritikk tilbake - Informant 7

Vi tolker dette som at lederen har et ønske om en flat struktur og opplever at dette går fint til vanlig, men det kan oppstå situasjoner hvor det krever respekt for autoriteter. Dette opplever h*n som utfordrende. Likevel uttrykker h*n at de har gode forhold innad i seksjonen og at det

er positivt at de gir hverandre kritikk. Informant 8 forteller også om utfordringer i forbindelse med den flate strukturen:

Det er veldig mange kokker her, fordi vi har lik rang. Eh.. også veldig ofte så har lederskapet, indirekte kommunikasjon, så den går ikke direkte. Så da hvis jeg får et oppdrag...så går min leder sin sjef til min leder, så kommer min leder til meg, så er det veldig mye som blir komplisert på veien... Eh, så vi misforstår hverandre... Eh.. og det gjør hverdagen egentlig veldig komplisert, og vi har mange arbeidsoppgaver som bare forsvinner. Eh, altså det blir ikke oppfølging på de. Plutselig er det ikke viktig allikevel - Informant 8

Informant 8 uttrykker misnøye i forbindelse med hvordan arbeidsoppgaver blir håndtert. Dette kommer i hovedsak fra ledelsen, hvor kommunikasjonen går gjennom flere ledd, og oppgavene ikke blir fulgt opp i etterkant. Det virker som at informantene opplever det som utfordrende. Vi tolker at det er manglende ledelsesstøtte i denne forbindelsen, og det tyder i tillegg på lite oppfølging og oppmuntring fra leder når det gjelder disse arbeidsoppgavene.

Vi får også inntrykk av at lederen bruker sin makt i noen tilfeller:

Vi må ta beslutning eller så når jeg tester X er noen litt ukomfortabel med det, men eh heldigvis jeg har, jeg kan bruke den makten jeg har til å tvinge folk. Og vi, de, blir litt skuffet, men ingen blir sint - Informant 7

Lederen uttrykker selv at h*n sitter på en makt som h*n kan bruke. Det er tydelig at maktbruken fører til at lederens kollegaer blir overkjørt, og av den grunn blir skuffet når lederen tar slike beslutninger.

I seksjon A oppfatter vi en sterk ledelsesstøtte til kunnskapsdeling. Lederen er reflektert rundt egen ledelsesatferd og hvordan dette kan smitte over i seksjonen. De to andre informantene i seksjon A støtter opp om lederens utsagn ved å beskrive en god leder som oppmuntrer og tilrettelegger for kunnskapsdeling. I seksjon B er det også en tydelig god ledelsesstøtte. Vi tolker at lederen er bevisst på sin posisjon, og dermed går frem som et godt eksempel. Vi forstår at lederen er veldig åpen, i den forbindelse at h*n tør å innrømme og vise feil, og å

stille spørsmål. I tillegg er h*n opptatt av alle sine synspunkter, noe vi anser som relaterbart til kunnskapsdelingsatferd. Informant 6 fremhever at lederen kommer med relevante tilbakemeldinger på en respektfull måte. Dette kan ha betydning for kunnskapsdelingen. I seksjon A og B oppfatter vi at den gode ledelsesstøtten fremmer kunnskapsdelingsatferd. I seksjon C tolker vi det som en litt komplisert ledelsesatferd. Vi forstår det slik at det er en relativt flat struktur innad i seksjonen. Dette ser ut til å fungere godt i hverdagen, men det virker utfordrende i situasjoner hvor lederen trenger å ta klare avgjørelser. Da oppleves det som at leder, ved å bruke makten sin, skuffer sine ansatte. Vi tolker det som at denne formen for ledelse hindrer kunnskapsdeling hos de ansatte. Når det gjelder seksjonslederens leder ser det ut til at misforståelser og manglende oppfølging gir problemer med kommunikasjon og motivasjon.

4.2.5 Organisasjonskultur og gruppedynamikk

Den psykologiske tryggheten påvirkes av gruppedynamikken i et team, hvor ansatte samspiller med sine kollegaer gjennom roller eller karakterer som de inntar (Edmondson, 2004). Hvordan ansatte ser på kunnskapsdeling avhenger av deres organisasjonskultur. Kulturen kan enten hindre eller oppmuntre til aktiviteter i forbindelse med kunnskapsdeling (Lee et al., 2016). Ut ifra hva våre informanter uttrykker virker det som at organisasjonskultur og gruppedynamikk varierer i organisasjonen. De trekker frem en god del positive trekk ved deres kultur, men det dukker også opp noen utfordringer i noen av seksjonene. Samtidig forteller informanter fra hver av seksjonene om en flat struktur, og de har ulike tanker og erfaringer omkring dette. I seksjon A virker alle informantene positive til organisasjonskulturen. Informant 3 sier:

Det er en kultur som jeg opplever som veldig «oss mot problemet» på en måte. Og det, det er..., i hvertfall veldig sjeldent at man presenterer noe med en autoritet på at dette er den eneste løsningen. Det er mer en.. man presenterer en problemstilling, og sitt syn på løsningen, også kan andre komme med et annet syn... - Informant 3

Vi tolker det informant 3 uttrykker her som en god kultur innad i seksjonen. De viser åpenhet for andres innspill og et ønske om å finne beste løsning fremfor et fokus på at “jeg har rett”. Dette kan også informant 2 følge opp under:

...Vi tuller med hverandre og vi er alvorlige og vi sparre med hverandre hvis vi trenger det og vi er, det er mye kunnskap og jeg er definitivt ikke den som har mest av alt... jeg kan spørre de og de kan lære av meg og omvendt - Informant 2

Informant 1 legger også vekt på kulturen og tydeliggjør viktigheten av inkludering og hvordan hierarkiet i organisasjonen fungerer med tanke på dette:

Det kommer vel egentlig fra kultur da, kultur man har og at man har ehh fokus på inkludering. At alle skal på en måte kunne si ehh og spørre ehh om hva man vil ehmm og det kommer jo fra toppen egentlig. Fra topp fra organisasjonskulturen kommer jo på en måte fra ledelsen helt fra toppen og nedover i hierkiet i kompetanshiaerkiet. (...) Nå har vi egentlig ikke sånn voldsomt ehmm strengt hierarki ehmm (...) Jeg opplever ikke at vi har det her, men type inkluderingskultur og forståelse for kollegaer. Ehmm det mener jeg er en kultur som kommer fra toppen og nedover i kompetanshierarkiet - Informant 1

I tillegg illustrerer informant 2 et annet viktig element i deres organisasjon. "...Men respekt føler jeg er, respekt for hverandre. Det føler jeg er, hva skal jeg si, det ligger liksom litt i veggene, ja, jo, veggene i Redd Barna føler jeg, fordi det er så veldig mange ulike typer".

I seksjon B uttrykker informant 4 seg om den flate strukturen. "... Det er... egentlig ganske flat struktur og vi har en leder som tar litt ansvar for å sette ting på agendaen (...) Ehh og er alltid opptatt av å innhente synspunkter og det reflekterer nok litt, hele arbeidskulturen her". Informant 4 uttrykker hvordan lederen tar nødvendig ansvar, og tar tak for å innhente synspunkter fra sine ansatte. Likevel er det en form for flat struktur som gjenspeiles i deres arbeidskultur. Lederen selv sier dette om kulturen:

På seksjonsnivå så opplever jeg at det er stor grad av tillit til teamet. Ehmm, alle er flinke til å hjelpe hverandre og... spørre om hjelp, og ta opp og spørre spørsmål... Og så har jeg tenkt at alle sier det de mener når vi har seksjonsmøter osv., men jeg har merket litt i det siste at det ikke er så... det blir holdt litt tilbake innimellom. Men sånn alt i alt så er det veldig åpent og fint arbeidsmiljø da. (...) Det er mye humor, det er

mye... aksept for at man tar en pause, at man prater litt...at man ikke er tilgjengelig fordi man konsentrerer seg eller har andre oppgaver... - Informant 5

Vi tolker dette som en god kultur, hvor lederen er bevisst på og har øynene åpne for hva som foregår i seksjonen, samtidig som det oppleves som en tillitsfull gruppe kollegaer som aksepterer hverandre og er komfortable rundt hverandre.

Informant 4 og 6 forteller begge om arbeidsmiljøet i organisasjonen, og ikke spesifikt i deres seksjon. De har noe ulike tanker rundt dette:

...Sånn generelt så altså det jeg synes det varierer veldig. Ehhh jeg tror det er varierende utover et veldig bra arbeidsmiljø, veldig sånn sosialt og hyggelig. Og sååå er det nok litt sånn, det er nok variasjon mellom avdelingene og til å med seksjonene at det blir sånne egne små arbeidskulturer - Informant 4

Det er veldig godt arbeidsmiljø her synes jeg. Jeg synes folk er veldig hyggelige, de... er blide og.. Ja, det er... jeg synes faktisk det er enda bedre etter at vi flyttet hit... Jeg tror folk trives her da, i det nye huset - Informant 6

Begge informantene forteller om et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte er hyggelige og det er sosialt. Informant 4 legger også til at h*n mener det kan være litt variasjon, og at det også kan skapes egne små arbeidskulturer innad i seksjoner og avdelinger.

I seksjon C beskriver også informant 8 strukturen i organisasjonen og hvordan det påvirker arbeidsmiljøet:

Det er et veldig komplisert arbeidsmiljø. Ehh, noe av det som kompliserer arbeidsmiljøet vårt er at det er veldig dårlig struktur.. Eh.. og det gjør det vanskelig å forholde seg til.. til ting. Ehm, så... vi har en veldig løs struktur. Eh, vi har store kommunikasjonsproblemer. Vi er en stor gruppe å organisere (....) Det er veldig mange kokker her, fordi vi har like.. lik rang... - Informant 8

Slik informant 8 forteller det kan det oppfattes som en noe utfordrende organisasjonskultur hvor den løse strukturen i organisasjonen fører til vanskeligheter med kommunikasjonen i avdelingen. Informant 7 viser seg enig med informant 8, og utdyper videre rundt deres kommunikasjonsproblemer på tvers av seksjonene i avdelingen:

Ja eh det er vanskelig, ehm jeg selv om min seksjon synes det er veldig lett å kommunisere, har vi et problem på tvers av avdelingen. Eh og det er ikke bare min seksjon med avdelingen, det er avdelingen selv... Vi har hovedsakelig problemer med å kommunisere med respekt og forståelse... Hvis det er noe som er kritisert, er det ikke ment som et personlig angrep - Informant 7

Informant 8 uttrykker skuffelse rundt sine kollegaer:

Her er det veldig mange (...) Som prøver å sette seg selv i søkelys, og da ikke er redd for å trække på andre. Hehehe. Og det er litt skuffende synes jeg.. for arbeidsmiljøet - Informant 8

Vi tolker dette utdraget fra informant 8 som uheldig for organisasjonskulturen. Ettersom det oppleves av ansatte setter seg selv i søkelyset, kan dette være et hinder for kunnskapsdelingen i organisasjonen. Informant 8 følger senere opp med:

Eh, så jeg tror det er veldig, veldig liten mottakelse i organisasjonen for deling av kunnskap. Eh, vi skal liksom være like.. Men det å være like, ehm.. det, det vil også si at ingen kan.. skal hevde seg over hverandre - Informant 8

Her ser det ut til at informanten mener det ofte kan være vanskelig å dele sin kunnskap. Det er fordi det kan bli tatt imot på en dårlig måte. Det er lite rom for å vise hvilken kompetanse de har, fordi det kan oppleves som at noen vil hevde seg over andre.

Videre forteller informant 7 om hvordan deres seksjon skiller seg ut fra resten av organisasjonen, ettersom de har skapt et komfortabelt klima hvor humor er viktig:

... Jeg tror det kanskje... kunne være sjokkerende for folk som er utenfor seksjonen hvor ofte vi snakker på en måte som er ikke så casual på en måte...vi er komfortable... Det er veldig sjeldent folk forteller en vits i denne organisasjonen, av alle de jobbene jeg har hatt har denne den minste humoren på arbeidsplassen, men innenfor min seksjon er det litt annerledes, folk er komfortable, å ler av ting å, så det er noe helt annet når du jobber med andre seksjoner - Informant 7

Informanten følger opp med noe h*n mener er viktig for kulturen innad i seksjonen, noe som også støttes av informant 8:

...Jeg tror det er viktig å ha respekt og høflighet...vi har bygd opp en kultur hvor alle forstår hverandre ehm og vi merker når folk sitter utenfor... - Informant 7

...Vi har ... relativt lik bakgrunn og... så vi forstår hverandre... kommunikasjonen går kjappere fordi at vi bruker fagtermer som shortcuts, eh... også er det fordi at vi er villige til å høre på hverandre... med personlige samtaler så er det veldig hyggelig arbeidsmiljø... Innad i seksjonen så er det veldig hyggelig arbeidsmiljø.. - Informant 8

Vi tolker dette som at informant 7 og informant 8 anser det som en god kultur i deres seksjon hvor de har lett for å kommunisere med hverandre fordi de forstår hverandre godt.

I seksjon A tolker vi det som at alle informantene er enige i at de har en god kultur i seksjonen. De fokuserer på å komme frem til beste løsning sammen, og de har en relativt flat struktur. Likevel har de en grad av hierarki hvor de vektlegger inkludering, samt at de opplever en gjensidig respekt for hverandre. Ut ifra hva informantene fra seksjon B forteller oppfatter vi det slik at kulturen innad i seksjonen er god. De har en leder som tar ansvar uten å bli for autoritær, noe som kan bidra til den lette kommunikasjonen. Samtidig viser lederen at h*n er bevisst på forbedringsområder i sin seksjon. Utenfor seksjonen kan det virke som et noe varierende arbeidsmiljø, men de uttrykker også at det er mange hyggelige kollegaer. Dette tyder på at organisasjonskulturen i både seksjon A og B virker oppmuntrende på aktiviteter i forbindelse med kunnskapsdeling. I seksjon C tolker vi det som at det er en grei kultur i seksjonen, men en dårlig kultur i avdelingen. Dette kan delvis komme av en løs struktur og kommunikasjonsproblemer. Mange har lik rang, og det oppleves utfordrende å kommunisere

med respekt og forståelse ut til andre seksjoner. I tillegg forteller informant 7 noe som kan tyde på en positiv påvirkning på organisasjonskulturen og gruppedynamikken innad i seksjonen. H*n uttrykker at de er komfortable med hverandre og har humor, samt at de respekterer og forstår hverandre, noe informant 8 også uttrykker. Ut ifra deres utsagn oppfatter vi at de innad i seksjonen er ganske like og har en god forståelse for hverandre. Det virker positivt på gruppedynamikken og kulturen generelt som legger til rette for kunnskapsdeling. Likevel ser vi at det oppstår noe mer konflikt i kommunikasjonen med kollegaer utenfor seksjonen. Derfor kan kunnskapsdelingsaspektet bli utfordrende i de tverrfaglige situasjonene.

4.2.6 Kunnskapsskjuling

Når individer skjuler kunnskap, hindrer dette at individet oppfatter psykologisk trygghet. Dette skjer fordi individet reflekterer over atferden og kjenner på indre tilstander som utrygghet. Dermed kan kunnskapsskjuling sette i gang en selvopfatning som styrker oppfatningen om utrygghet på arbeidsplassen (Jiang et al., 2019). Det er noen forskjeller mellom informantene på tvers av seksjonene når det gjelder kunnskapsskjuling. Dette kan påvirke oppfattelsen om den psykologiske tryggheten blant de ansatte. I seksjon A reflekterer informantene rundt hva som fører til at kunnskap blir holdt igjen, og dermed er skjult. Informant 1 reflekterer:

Ehhh det må jo være slik at kanskje man har kunnskap som ikke skal deles da, da vil jeg ikke dele det (...) Da er det jo konfidensiell kunnskap og da vil jeg ikke dele det. Ellers så vil jeg dele så mye som mulig - Informant 1

Informanten uttrykker at konfidensiell kunnskap ikke blir delt, men utenom det har informant 1 et ønske om å dele sin kunnskap. Vi tolker dette som at informanten selv føler det er psykologisk trygt og derfor ikke har vanskeligheter med å dele kunnskapen sin. H*n holder naturligvis tilbake kunnskapen når det gjelder konfidensielle elementer. Informant 3 reflekterer også over dette, og kommer frem til en annen grunn til å skjule kunnskap:

Jeg føler vel det skal mye til for at jeg ikke ønsker å dele kunnskap egentlig. Da må det være noe.... Ja, enten at jeg tror at de ikke vil ha noe effekt av det, at det kanskje er for komplekst eller jeg klarer ikke forklare det her på en måte som gjør at du får noe ut av

det. At jeg ser på det som bortkastet tid å prøve å forklare et veldig komplekst problem til noen som åpenbart ikke har kompetanse til å, eller noe grunnlag til å forstå det da -
Informant 3

Vi tolker informant 3 som at h*n i utgangspunktet ikke har noe problem med å dele kunnskap med kollegaer, men det kan være vanskelig og unødvendig å dele kunnskap som blir for komplekst og unyttig.

Informant 2 uttrykker at det ikke er et bevisst ønske å holde tilbake kunnskapen, men at det ikke alltid er så lett å se nytten i egen kunnskap for andre:

Man kan sikkert bli flinkere og tror jeg ikke det er ikke sånn bevisst at man vil holde kunnskapen for seg selv men du tenker ikke over at det er nyttig for andre eller, ja ting går så fort da (...) Jeg tror jeg liksom ikke har sittet noen gang her i det siste for å si det sånn da og tenkt at dette her skal jeg ikke dele med noen for dette skal ingen andre vite. Det tror jeg ikke at jeg har tenkt, nei ikke som jeg kommer på i hvert fall nei -
Informant 2

Slik informanten reflekterer tyder det på at informant 2 selv har et ønske om å dele kunnskap, og ikke holder igjen kunnskapen for at andre ikke skal få tilgang til den. Likevel kan det skje at kunnskap ikke deles, fordi informanten ikke tenker over at noen andre kan ha bruk for den.

Informant 4 i seksjon B snakker om hva som kan få h*n til å holde igjen kunnskapen sin:

Det er nok hvis jeg sitter i et møte med folk som jeg ikke vet helt hvordan responderer på ting, eh, ja og det er tryggere å ikke si noe noen ganger da (...) Ja eller det å liksom skulle, det er jo noen settinger hvor jeg blir mye mer usikker på å ta plass da, og det kan jeg kjenne forskjell på, bare avdelingsmøte hvor jeg er helt ok med å bare sitte og ikke bidra noe, men sitte å følge med å lære, mens andre settinger når jeg egentlig sitter inne og brenner med noe, men ikke tørr å ta ordet er nok litt for det, kanskje det å få spotlighten på deg når du ikke kjenner folk så godt, du vet ikke hvordan de reagerer eller det at jeg vet sånt som noen her er ja, ikke nødvendigvis kanskje ikke så varme i, ja sånne ting - Informant 4

Her tolker vi det som at informant 4 kan oppleve en form for utrygghet i situasjoner hvor h*n ikke kjenner folk så godt eller vet hvordan de responderer, og derfor velger å holde kunnskapen tilbake istedenfor å dele det h*n ønsker. I likhet uttrykker informant 6 at h*n også velger å holde tilbake sin kunnskap, men i dette tilfeller skjer det fordi informanten føler at den kunnskapen h*n sitter på ikke er så interessant for andre:

Jeg opplever at jeg kanskje ikke... jeg tenker at det jeg har å komme med ikke er så interessant. Det er også fordi at jeg... jeg er egentlig den eneste som sitter med det jeg sitter med - Informant 6

Lederen forteller hvordan h*n håndterer sin kunnskap, noe som skiller seg litt ut fra flere av de andre:

Problemet eller utfordringen for meg er ikke at jeg ikke deler kunnskap. Det er heller det å holde tilbake kunnskapen også la den ansatte komme frem til den kunnskapen på egenhånd. Og at de selv skal lære på den måten, så det, det er heller for mye kunnskapsdeling fra meg. (...) At jeg heller burde bare la de løse det, også kan det bli.. på en annen måte enn det jeg ville gjort det på, som kanskje potensielt er bedre, eller bare annerledes (...) Jeg synes ofte det kan være veldig nyttig å bare lytte. Og da er det ofte at jeg deler det etterpå, eller at jeg ser at det ikke er noe vits i å dele det, fordi det ikke er relevant lenger i forhold til den veien diskusjonen tok - Informant 5

Slik informant 5 uttrykker det kan vi tolke det som et bevisst valg hvor h*n holder tilbake kunnskapen for å la sine medarbeidere dele, og sammen komme frem til en løsning. Lederen sier selv at h*n deler mye kunnskap allerede, og at det derfor er fint for de ansatte å prøve seg frem selv, også kan h*n legge til noe dersom det er nyttig.

I seksjon C forklarer informant 7 at kunnskapsdeling kan være en utfordring i deres seksjon.

Folk holder det nær hjertet sitt, kunnskap er viktig og man må respektere det, men når folk er stresset og presset, er de mye mer emosjonelle til arbeidet sitt- Informant 7

Vi tolker dette utsagnet som at kunnskapsdeling kan være noe problematisk ettersom de ansatte ikke alltid ønsker å dele fra egen kunnskapsbank. Grunnlaget for å holde tilbake kunnskapen for ansatte i denne seksjonen ser ut til å komme fra emosjonelle faktorer. Kunnskapen kan ses som noe de har eierskap og følelser knyttet til, og derfor holder de det gjerne for seg selv, spesielt i situasjoner hvor de føler på press og stress. Informant 8 følger også opp rundt vanskeligheten ved å dele kunnskap:

Det er noe som er vanskelig. Ehm, det er en litt sånn dårlig læringskunnskap her. Eh, mere sånn atte jeg tror mange kollegaer føler seg tråkket på hvis man forklarer, irttesetter, korrigerer...Ehm.. og, særlig når det kommer...fra vår seksjon. Eh og... ehh.. Det er litt vanskelig faktisk, å dele kunnskap (...) Eh, så jeg tror det er veldig, veldig liten mottakelse i organisasjonen for deling av kunnskap - Informant 8

Informanten forteller om en problematisk delingskultur som fører til at det blir vanskelig å dele kunnskap. Slik vi tolker dette kan det føre til at de ansatte heller velger å holde kunnskapen for seg selv fremfor å dele med de andre.

I seksjon A tolker vi at noe kunnskap skjules, men ikke på grunn av lav psykologisk trygghet. Her oppfatter vi at den skjules enten på grunn av at kunnskapen er konfidensiell eller for kompleks for mottakeren. I tillegg kan kunnskapen holdes ubevisst tilbake ettersom det i en hektisk hverdag ikke alltid er lett å tenke at kunnskapen kan være nyttig for andre. I seksjon B foregår det også kunnskapsskjuling, men heller ikke her anser vi at det er på grunn av lav psykologisk trygghet i seksjonen. Ettersom informant 4 forteller at h*n holder tilbake kunnskap i situasjoner hvor h*n ikke kjenner folk så godt, forstår vi det som at disse situasjonene er utenfor seksjonen. Dette tyder på opplevd lav psykologisk trygghet utenfor seksjonen, men innad i seksjonen tolker vi at h*n opplever det trygt og at h*n ikke brenner inne med noe. Kunnskapsskjuling i denne seksjonen skjer også fordi informant 6 føler kunnskapen ikke er interessant nok for andre, ettersom det er noen oppgaver h*n er helt alene om. Videre tolker vi det som at lederen i seksjonen deler mye kunnskap, men bevisst holder den tilbake ved noen anledninger for å potensielt få andre løsninger. I seksjon C tolker vi det som at kunnskap skjules, og at dette kan ha oppstått fra lav psykologisk trygghet hos ansatte. Samtidig har vi en uklar forståelse for om dette gjelder kun i kommunikasjon mellom deres seksjon og andre seksjoner, eller om det dreier seg om seksjonen i seg selv. Det kommer

tydelig frem at den emosjonelle tilknytningen til egen kunnskap kan være en påvirkende faktor for kunnskapsskjuling. I tillegg kan ansatte føle seg tråkket på dersom de forsøker å dele kunnskap for å hjelpe andre.

4.3 Oppsummering

I analysen har vi tatt for oss relevante funn fra intervjuene med informantene og analysert disse seksjonsvis. Dette er gjort for å kunne problematisere og besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene som ligger til grunn for vår studie. Oppsummert viser funnene at informantene oppfatter det som trygt å ta mellommenneskelig risiko i seksjon A og B og at begge seksjonene oppfatter miljøet som psykologisk trygt. I disse seksjonene tyder det på at de ansatte søker hjelp, har en god tilbakemeldingskultur, sier ifra om feil og bekymringer, og viser til innovativ og grensekryssende atferd. I seksjon C finnes det også likhetstrekk med seksjon A og B, men de skiller seg ut gjennom noen av de mellommenneskelige risikoene i 4.1. Det tyder på at seksjon C har noe lavere grad av psykologisk trygghet fordi de ikke treffer like godt på alle de mellommenneskelige risikoene. De viser trygghet i forbindelse med å søke hjelp og si ifra om feil og bekymringer. Når det gjelder den innovative atferden tyder det på at de er trygge på å komme med forslag og ideer, men at de ikke alltid kommer til ordet. Tilbakemeldingskulturen ser ut til å være en utfordring i seksjonen, og informantene viser tegn på en svekket psykologisk trygghet. Informantene uttrykker vanskeligheter med den grensekryssende atferden, men hovedsakelig i form av hvordan de kommuniserer, og ikke om manglende vilje til å ta den mellommenneskelige risikoen.

Da vi videre analyserte kunnskapsdelingen i seksjonene ved å se på sentrale faktorer for kunnskapsdeling fra studien til Ali et al. (2019), fant vi noen forskjeller mellom seksjonene. I seksjon A og B uttrykkes det mellommenneskelige tillit, gjensidige forhold, personlig motivasjon, lederstøtte, og organisasjonskultur og gruppedynamikk. I tillegg viste informantene i seksjon A og B lite interesse av å holde kunnskapen tilbake da vi undersøkte kunnskapsskjuling. Dermed ser det ut til å være en god kunnskapsdelingskultur i seksjon A og B. Igjen skiller seksjon C seg noe ut ved kunnskapsdeling, ettersom informantene uttrykker mindre tillitsfulle og respektfulle relasjoner, ledelsesstøtte, utfordringer i forbindelse med struktur og kommunikasjon, samt kunnskapsskjulende atferd. Til tross for dette uttrykker informantene at det fremdeles foregår kunnskapsdeling i seksjonen gjennom gjensidige forhold, personlig motivasjon, samt en kultur innad i seksjonen hvor de deler kunnskap.

5. Diskusjon

Gjennom vår analyse av de kvalitative dataene fra intervjuene tilegnet vi oss en forståelse av hvordan psykologisk trygghet og kunnskapsdeling oppfattes av de intervjuede ansatte og lederne. I analysen gikk vi systematisk gjennom informantenes utsagn og analyserte disse ut ifra nøkkeltbegreper fra teorien. I dette kapitlet diskuterer vi videre vår problemstilling i lys av disse funnene og det teoretiske rammeverket for oppgaven. For å besvare oppgavens problemstilling vil vi ta utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene våre. Problemstillingen er: “Hvilken rolle spiller psykologisk trygghet for kunnskapsdelingen i Redd Barna?”, og forskningsspørsmålene som skal besvares er følgende:

- På hvilken måte kommer psykologisk trygghet til uttrykk?
- Hvilke faktorer er med på å tilrettelegge for kunnskapsdeling?

Diskusjonen starter i 5.1 hvor vi gjennom å referere til Edmondsons teori om forløpere for psykologisk trygghet diskuterer i hvilken grad de ansatte i seksjonene opplever det psykologisk trygt. Vi mener dette er viktig å kartlegge fordi graden av psykologisk trygghet i seksjonene er avgjørende når vi ser på hvilken rolle psykologisk trygghet spiller for kunnskapsdeling. Videre vil vi i 5.2 besvare det første forskningsspørsmålet gjennom å diskutere konsekvensene av psykologisk trygghet. I 5.3 vil vi besvare det andre forskningsspørsmålet ved å diskutere faktorene som ligger til grunn for kunnskapsdeling. Til slutt i 5.4 diskuterer vi anvendelsen av oppgavens to rammeverk, hver for seg og sammen.

5.1 Seksjonenes ulike grader av psykologisk trygghet

Edmondson (1999) påpeker at det innenfor en og samme organisasjon kan forekomme store variasjoner av psykologisk trygghet mellom teamene. Med utgangspunkt i dette er det sentralt å se på variasjoner mellom de tre seksjonene vi har undersøkt, ettersom de er innenfor samme organisasjon, Redd Barna. I dette delkapittelet vil vi diskutere Edmondsons forløpere for psykologisk trygghet for å gjøre en vurdering på graden av psykologisk trygghet i hver av seksjonene. Alle forløperne kan bidra til psykologisk trygghet, men det er ikke et krav at alle må være til stede for at det oppleves som psykologisk trygt. Disse elementene er ikke analysert i analyse og funn, men vi vil gjennom relevante funn gjøre en vurdering av disse elementene.

Psykologisk trygghet innebærer å våge å ta mellommenneskelig risiko. Forløperne som kan føre til at mellommenneskelige risiko blir tatt er: Lederatferd, tillitsfulle og respektfulle mellommenneskelige relasjoner, praksisfelt, organisatorisk kontekststøtte, og uformell, fremvoksende gruppedynamikk (Edmondson, 2004). Vi vil videre systematisk diskutere forløperne og forklare hvordan vi kom frem til tilstedeværelsen av forløpere (Tabell 2).

Tabell 2. Edmondsons forløpere for psykologisk trygghet.

Forløpere	Seksjon A	Seksjon B	Seksjon C
Lederatferd	✓	✓	–
Tillitsfulle og respektfulle mellommenneskelige relasjoner	✓	✓	×
Praksisfelt	✓	✓	✓
Organisatorisk kontekststøtte	✓	✓	✓
Uformell, fremvoksende gruppedynamikk	✓	✓	×

Merknad: V: Nærvær av forløper. – : Delvis nærvær av forløper. X: Fravær av forløper

Kilde: Forfatterens konstruksjon basert på intervjudata.

Lederatferd handler om lederens påvirkning på medarbeidere. Funnene i analysen viser noen ulikheter rundt lederatferden i de ulike seksjonene. I seksjon A og B viser lederne en sterk bevissthet rundt sin lederatferd og hvordan de ønsker å styrke sin seksjon. De resterende informantene i disse to seksjonene støtter opp rundt det gode omdømmet til deres leder. Lederatferden i seksjon C tyder på at lederen til en viss grad har gitt fra seg en del av sin autoritet, noe som kan bidra positivt for psykologisk trygghet. Likevel kan lederatferden tyde på at leder ikke alltid respekterer ansattes meninger. I tillegg er lederens måte å uttrykke seg på ikke det mest optimale for et psykologisk trygt miljø.

I seksjon A og B ser vi at det er *tillitsfulle og respektfulle mellommenneskelige relasjoner*. De ansatte i seksjonene er åpne med hverandre og anser dette som et trygt sted å uttrykke seg. Informantene viser til gjensidig respektfulle relasjoner hvor de stoler på hverandre og den kunnskapen de besitter. I seksjon C tyder det på at de ansatte er i tvil når det gjelder andres oppfattelse av deres kompetanse, ettersom det tas personlig hvis de ikke lykkes. Dette har ført

til at ansatte holder en del kunnskap og meninger for seg selv, noe som viser til liten grad av respekt og tillit.

Praksisfelt handler om å skape en arena tilrettelagt for å øve og reflektere. Funn i analysen tyder på gode praksisfeltmiljøer hvor det er rom for å feile, og reflektere i ettertid. I de tre seksjonene oppfatter vi at ansatte er bevisst over eksistensen av praksisfelt. Dermed har ansatte en forståelse av at feil ikke har drastiske konsekvenser i slike situasjoner, men at dette er et læringsrom.

Organisatorisk kontekststøtte innebærer å ha tilgang til ressurser og informasjon. I alle tre seksjoner kommer det frem at de bruker hverandres kunnskap innad i seksjonen dersom de ønsker innspill eller hjelp. Det er en kultur for å spørre om hjelp, noe som kan føre til at de får løst oppgavene på en god måte.

Uformell, fremvoksende gruppedynamikk er samspillet mellom ulike roller som ansatte inntar. I seksjon A og B ser vi at de ansatte har tydelige roller og er bevisste på sin egen posisjon i seksjonen. Det tyder på et godt samspill og en naturlig gruppedynamikk hvor den psykologiske tryggheten kommer frem. I seksjon C virker det som at de ansatte inntar roller med omtrent samme hierarkiske nivå, noe som ser ut til å skape utfordringer med samspillet. Dermed kan den psykologiske tryggheten i seksjonen oppleves ulikt mellom ansatte.

Gjennom den første delen av diskusjonen kommer det frem noen ulikheter mellom seksjonene ved forløpere av psykologisk trygghet. Mellom seksjon A og B fremkommer det ingen ulikheter ettersom de begge viser tilstedeværelse av alle forløperne. Dermed kan vi konkludere med at seksjon A og B ser ut til å ha høy tilstedeværelse av forløpere av psykologisk trygghet. Ulikhetene som utspiller seg stammer fra at de intervjuede i seksjon C har uttrykt andre opplevelser sammenlignet med de i seksjon A og B. Her ser vi at noen av forløperne er tilstede, mens andre enten er mindre eller helt fraværende. Ettersom psykologisk trygghet ikke er avhengig av at alle forløperne er tilstede betyr det imidlertid at de ansatte i seksjon C likevel opplever en viss form for psykologisk trygghet. Vi tolker det som at den opplevde psykologiske tryggheten er av en lavere grad enn vi ser i seksjon A og B. For at ansatte i seksjon C skal kunne oppleve økt grad av psykologisk trygghet, kreves en annen type lederatferd, sterkere tillit og respekt i relasjonene, samt en annerledes gruppedynamikk innad i

seksjonen. Dermed kan vi konkludere med at informantene opplever høy grad av psykologisk trygghet i seksjon A og B, mens det i seksjon C oppleves i en lavere grad.

5.2 På hvilken måte kommer psykologisk trygghet til uttrykk?

I analysen kom det frem en rekke interessante funn både når det gjelder likheter og forskjeller mellom seksjonene. I denne diskusjonen vil vi ta for oss de mest interessante funnene for vår studie. Vi vil starte med å diskutere funnene vi har bemerket oss i forbindelse med ulikheter. Videre tar vi for oss noen likhetstrekk mellom seksjonene, og diskuterer hva som eventuelt kan være årsaken til disse. Analysen viser at alle seksjonene er villige til å ta flere av de mellommenneskelige risikoene som en konsekvens av graden av psykologisk trygghet. Informantene fra alle seksjonene søker aktivt hjelp, sier i fra om feil og bekymringer samt diskuterer rundt disse og viser til innovativ atferd. Informantene fra seksjon A og B har i tillegg en god tilbakemeldingskultur og oppsøker eksterne aktører ved behov. Informantene i seksjon C gir inntrykk av en sub-optimal tilbakemeldingskultur og utfordringer ved kommunikasjonen utad seksjonen (Tabell 3).

Tabell 3. Edmondsons konsekvenser av psykologisk trygghet.

Konsekvenser	Seksjon A	Seksjon B	Seksjon C
Søke hjelp	✓	✓	✓
Tilbakemeldingskultur	✓	✓	×
Si ifra om feil og bekymringer	✓	✓	✓
Innovativ atferd	✓	✓	✓
Grensekryssende atferd	✓	✓	—

Merknad: V: Nærvær av konsekvens – : Delvis nærvær av konsekvens. X: Fravær av konsekvens

Kilde: Forfatterens konstruksjon basert på intervjudata.

Funnene våre i analysen viser noen ulikheter i seksjonenes ønske om å ta den mellommenneskelige risikoen (Tabell 3). Ifølge Edmondson (2004) handler psykologisk trygghet om at ansatte våger å ta mellommenneskelig risiko, uten å være redd for

konsekvensene av dette. Gjennom funnene i analysen oppfatter vi det som at informantene i seksjon A og B aktivt tar mellommenneskelige risikoer, mens informantene fra seksjon C våger å ta flere av de mellommenneskelige risikoene, men ikke alle. Dette er interessante funn som vi videre vil diskutere for å finne mulige årsaker til variasjonene i seksjonene. Selv om seksjon A og B ser helt like ut i tabellen, kan det være forskjellige årsaker bak dette. Slik vi ser det skiller seksjon C seg klart ut på flere områder. Seksjonenes hverdag virker i stor grad å være preget av å ta flere av disse mellommenneskelige risikoene, og ser ut til å være en viktig del for å utføre arbeidsoppgavene best mulig. Datamaterialet viser at psykologisk trygghet kommer til uttrykk i ulik grad i seksjonene, ettersom informantene viser til forskjeller i hvilke situasjoner de våger å ta den mellommenneskelige risikoen uten å frykte for andre medlemmers reaksjon.

Ifølge Edmondson (2004) spiller graden av psykologisk trygghet i et team inn på hvordan mennesker samhandler seg i mellom. Informantene fra alle seksjonene viser til forskjeller i samhandling, noe som kan stemme overens med vår oppfatning av deres opplevde grad av psykologisk trygghet innad i seksjonene. Funnene viser at seksjon C skiller seg noe ut i hvordan de samhandler med hverandre, spesielt når det gjelder hvordan tilbakemeldinger gis og tas i mot. Årsaken til at seksjon C har utfordringer med tilbakemeldingskulturen innad oppfatter vi at kan komme av ulike individuelle oppfatninger av tilbakemeldingskulturen. Dette kan ha bidratt til at flere i seksjonen ikke ser forbedringspotensialet. Samtidig kan ulike kommunikasjonsstiler og kulturelle forskjeller innenfor seksjonen ligge til grunn for tilbakemeldingskulturen. Likevel oppfatter vi basert på våre funn at den største utfordringen i seksjon C foregår når de skal samhandle med kolleger utenfor seksjonen. Årsaken til at seksjon C opplever utfordringer med samhandling utad kan komme av at deres arbeidsoppgaver, faglige bakgrunn og individuelle kompetanse skiller seg noe ut fra de andre ansatte i Redd Barna, og dermed blir kommunikasjonsformen en utfordring. Datamaterialet viser at informantene i seksjon C er villige til å ta den mellommenneskelige risikoen ved å samhandle utad seksjonen, men slik vi ser det kan dette føre til at mottakerne av informasjonen opplever det som psykologisk utrygt.

I datamaterialet fant vi flere interessante funn knyttet til tilbakemeldingskulturen når det gjelder konstruktive tilbakemeldinger i de tre seksjonene. Ifølge informantene tolker vi det som at ansatte i seksjon A har god evne til å både gi og ta til seg de konstruktive

tilbakemeldingene. Ut ifra datamaterialet i seksjon B forstår vi at informantene ikke er like gode på å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, da det i stor grad er positive tilbakemeldinger de gir. I seksjon C oppfatter vi funnene som at konstruktive tilbakemeldinger er viktig for arbeidet, noe lederen vektlegger. Samtidig tolker vi det som at tilbakemeldingene ikke alltid gis på en hyggelig måte fra lederen, og at det er ulike oppfatninger om hvordan tilbakemeldingskultur er innad i seksjonen. Analysen gir oss et innblikk i variasjonene mellom seksjonenes tilbakemeldingskultur. Ved å søke tilbakemelding setter en seg i en sårbar posisjon der en forbereder seg på å motta kritikk. Ved psykologisk trygghet minsker redselen, og det blir lettere å våge å søke tilbakemelding (Edmondson, 2004). Vår oppfatning er at informantene i seksjon A er svært trygge i tilbakemeldingssituasjoner, noe vi tenker kan komme av den høye graden av psykologisk trygghet. Selv om seksjon B også har en god tilbakemeldingskultur, ser vi at de er mer tilbakeholdne når det gjelder konstruktive tilbakemeldinger. En mulig årsak kan være at de frykter å såre hverandre og at de unngår dette ved å heller gi en hyggelig tilbakemelding. Dette kan komme av at de selv oppfatter seksjonen som svært psykologisk trygg, og dermed føler at konstruktive tilbakemeldinger kan skape utrygghet. Vi har ikke mye data på den konstruktive kritikken i seksjon C, men ut ifra det vi har tolker vi at den konstruktive kritikken ikke blir brukt til å løfte den psykologiske tryggheten, men heller motsatt. Vi tolker det slik fordi lederen vektlegger konstruktive tilbakemeldinger, men selv ikke alltid gir det på en god måte.

Som nevnt har vi sett i analysen at det fremkommer flere likheter mellom seksjonene når det gjelder konsekvensene av psykologisk trygghet, og dermed deres mot til å ta mellommenneskelig risiko. Hovedsakelig ser vi store likhetstrekk mellom seksjon A og B, mens seksjon C viser likhetstrekk i forbindelse med noen av de mellommenneskelige risikoene. Det ble tydelig i analysen at informantene hadde en forståelse av hvordan flere av de mellommenneskelige risikoene var nødvendige for deres arbeid, deriblant det å søke hjelp og informere om feil som ble gjort. En mulig forklaring på seksjonenes likhetstrekk kan være Redd Barnas kultur som har speilet seksjonenes kultur innenfor hvert av disse områdene. Her kan seksjonene ha erfart at det å ta de mellommenneskelige risikoene har en positiv innvirkning for deres arbeid. Etter gode erfaringer med å ta mellommenneskelig risiko kan de også ha erfart at det er trygt å eksempelvis spørre om hjelp eller komme med en ny idé. Rivera et al. (2019) understreker at høy grad av psykologisk trygghet fører til åpenhet som

krever toleranse. Høy toleranse gjør det mulig å lære av ideer og feil, og kan berike kunnskapsdelingsprosessen.

At alle de tre seksjonene søker hjelp er et likhetstrekk vi allerede har nevnt. Et interessant funn ved å søke hjelp er hvordan de utfører dette. Seksjon A skiller seg ut ved at de både søker hjelp, og tilbyr hverandre hjelp ved behov. Funnene fra seksjon B viser at en sentral del av deres hverdag innebærer å spørre kolleger om hjelp og å rådføre seg med hverandre. I seksjon C oppfatter vi det som en mer analytisk tilnærming til det å søke hjelp, hvor informantene søker hjelp fordi de er avhengig av hjelpen. Vår tolkning av seksjonenes ulike tilnærminger til å søke hjelp er at det kan oppstå fra forskjellige arbeidsoppgaver og arbeidsmetoder, og at dette preger hvordan de søker hjelp i sin seksjon.

Et annet interessant likhetstrekk mellom seksjonene innebærer å henvende seg til kollegaer utenfor seksjonen for hjelp eller annen form for nyttig ekstern kommunikasjon. Analysen viser til at grensekryssende atferd foregår i seksjon A, B og C, men på forskjellige måter. Seksjon A og B viser gjennom datamaterialet at de er gode på grensekryssende atferd, men at dette kunne foregått hyppigere. Det kan virke som at grensekryssende atferd ikke kommer først i tankene dersom en trenger hjelp, men er en mulighet informantene benytter seg av ved behov. På grunnlag av dataene kan årsaken være at det er lavere grad av psykologisk trygghet utenfor seksjonen. For å trekke en klar årsak til dette hadde vi trengt mer data om hvordan informantene opplever ulike situasjoner utenfor seksjonen. I seksjon C viser dataene at de ansatte har gjort flere forsøk med grensekryssende atferd hvor de har møtt motgang. Det kom tydelig frem i analysen at seksjon C har kommunikasjonsproblemer utad seksjonen, noe vi tolker som en mulig årsak til utfordringene med grensekryssende atferd. Til tross for dette ser vi at de likevel tar den mellommenneskelige risikoen, noe vi ser på som et interessant funn. Et spørsmål å stille seg her er hvorfor de gang på gang tar denne mellommenneskelige risikoen etter flere erfaringer med motgang. Vi tolker at årsaken til dette kan være at seksjon C er nødt til å gjennomføre grensekryssende atferd som en del av jobbhverdagen.

5.3 Hvilke faktorer er med på å tilrettelegge for kunnskapsdeling?

I likhet med 5.2 vil vi også i dette delkapitlet diskutere flere interessante funn, men her i forbindelse med faktorer som spiller inn for kunnskapsdeling. Vi vil først diskutere funnene vi

har bemerket oss når det gjelder ulikheter mellom seksjonene, før vi ser nærmere på likhetstrekkene og diskuterer disse. Ved hjelp av analysen kan vi se at enten alle eller noen av faktorene som spiller inn for kunnskapsdeling er dekket i hver av de tre seksjonene vi har undersøkt. I alle seksjonene viser funn fra våre informanter at de har gode, gjensidige forhold, og personlig motivasjon for å dele kunnskap. Videre tyder det på at organisasjonskulturen og gruppedynamikken er god i seksjon A og B, og noe mer usikker i seksjon C. Informantene i seksjon C viser til lite tillit og minimal lederstøtte, noe både seksjon A og B viser at de besitter i stor grad. (Tabell 4). I tabellen er ikke kunnskapsskjuling vist ettersom det ikke er en faktor av Ali et al. (2019). Dette vil vi trekke inn i neste avsnitt.

Tabell 4. Kunnskapsdelingsfaktorer fra Ali et al. (2019)

Faktorer	Seksjon A	Seksjon B	Seksjon C
Mellommenneskelig tillit	✓	✓	✗
Gjensidige forhold	✓	✓	✓
Personlig motivasjon	✓	✓	✓
Ledelsesstøtte	✓	✓	✗
Organisasjonskultur og gruppedynamikk	✓	✓	—

Merknad: V: Nærvær av faktor – : Delvis nærvær av faktor. X: Fravær av faktor

Kilde: Forfatterens konstruksjon basert på intervjudata.

Det har kommet tydelig frem i tabell 4 at seksjon C skiller seg ut innenfor visse faktorer. For vår oppgave er det mest sentralt å diskutere den mellommenneskelige tilliten og ledelsesstøtten i seksjonen. Når det gjelder den mellommenneskelige tilliten viser vår analyse flere funn knyttet til mangel på tillitsfulle og respektfulle relasjoner i seksjon C. Dette så vi også gjennom tabell 2, hvor vi indikerte at mangel på tillit og respekt kan tyde på at seksjonen har lavere grad av psykologiske trygghet. Tillit utgjør fundamentet for kunnskapsdeling. Tillit kan ta tid å etablere, og kan forfalle raskt (Filstad, 2016). I tillegg har individer som stoler på hverandre en større interesse av å dele kunnskap med hverandre (Ali et al., 2019). Med bakgrunn i denne teoretiske støtten og vårt datamateriale tolker vi at det kan ha vært flere små hendelser som har brutt ned tilliten mellom ansatte i seksjonen. Dette kan være en årsak til at ansatte ofte velger å holde kunnskapen for seg selv ettersom de i mindre grad stoler på

hverandre. Dette er noe funnene våre fra analysen også indikerer. Kunnskapen for flere har en sterk emosjonell tilknytning, og det kan føles utrygt å blande seg inn i andres kunnskap. Dermed oppfatter vi at kunnskap må behandles med stor respekt, og gjennom tillitsfulle relasjoner for at kunnskapsdelingen skal foregå i større grad. Zhang et al. (2010) understreker at det er større sannsynlighet for at mennesker som har tillit også har psykologisk trygghet, og dette fører til at de har mer lyst til å dele kunnskap. Våre funn er med på å støtte dette utsagnet ettersom vi i 5.1 har etablert en noe lavere grad av psykologisk trygghet blant ansatte i seksjon C. De uttrykker i tillegg at de ikke stoler nok på hverandre og tidvis holder kunnskapen for seg selv.

Videre oppfatter vi interessante funn når det gjelder lederstøtten i seksjon C. Funn viser at kunnskap ikke alltid følges opp, noe som oppleves som skuffende. I tillegg bruker leder tidvis egen makt til å ta beslutningen. Vi tolker at denne form for maktbruk kan gjøre det utrygt og lite oppmuntrende for andre å dele kunnskap og komme med innspill. Ledere som er gode på oppmuntring og gir støtte til kunnskapsdeling er med på å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen (Filstad, 2016). Dermed er vår tolkning at mangelen på lederstøtte i seksjon C kan føre til at ansatte ikke ser verdien og viktigheten av egen kunnskapsdeling.

Når det gjelder likhetstrekk mellom seksjonene viser datamaterialet at seksjon A og B ligger på samme nivå, som er svært høyt. De dekker som vist i tabell 4 alle faktorene for kunnskapsdeling. Vi tolker at seksjon C dekker noen faktorer, men ikke alle. Blant annet ser vi gjennom funnene at gjensidige forhold er noe alle seksjonene har. De er alle opptatt av å dele kunnskap med hverandre. Dette kan komme av at ansatte ønsker å bidra inn i en organisasjon hvor de selv mottar kunnskap og andre goder fra. I tillegg har de en holdning til at bidragene deres kan være med på å redde barns liv, selv om dette ikke nødvendigvis er en direkte påvirkning fra arbeidet de gjør. At ansatte har gjensidige forhold oppfatter vi som viktig for kunnskapsdeling, ettersom dette fører til at kunnskapen aktivt deles mellom ansatte og videre i flere ledd utover i organisasjonen. I likhet med at en deler, vil også denne personen få kunnskap tilbake enten fra personen h*n delte til, eller fra en annen. En slik sirkulering av kunnskap vil vi anse som svært nyttig for organisasjonen. Også når det gjelder personlig motivasjon viser analysen at informantene fra de tre seksjonene har lik holdning til de ansatte og organisasjonens fortjeneste og nytte, med tanke på at de deler kunnskap med hverandre. Fra vårt synspunkt kan det virke som at ansattes personlige motivasjon har stor

påvirkning på kunnskapsdeling, ettersom ansatte er motiverte til å aktivt dele kunnskap. En grunn til informantenes motivasjon kan være at de erfarer at kunnskapsdeling gagnar både ansattes og organisasjonens fremgang og ny innsikt. Dermed kan informantene se verdien av å dele egen kunnskap.

Innad i seksjon A og B viser datamateriale likheter ved ledelsesstøtten. Hovedsakelig ser vi likhetstrekk når det gjelder ledernes refleksjoner rundt deres posisjon, og hvordan de kan styrke de ansatte i seksjonen. Som tidligere nevnt har lederatferden stor innflytelse, og dermed kan lederen skape et klima av psykologisk trygghet ved å være åpne og veiledende (Edmondson, 2004). Her ser vi altså en sammenheng med forløperen “lederatferd” for psykologisk trygghet. Ved å holde seg litt tilbake samtidig som de veileder de ansatte, oppfatter vi det som at lederen i seksjon A og B klarer å skape denne gode balansen hvor psykologisk trygghet oppstår. Dette er med på å skape et godt grunnlag for at de ansatte skal dele kunnskapen sin. Slik vi tolker disse funnene, håndterer lederen sin posisjon på en måte som bidrar til at deres ansatte deler kunnskap.

5.4 Refleksjoner rundt anvendelse av studiens teoretiske grunnlag

Denne oppgaven har i stor grad vært preget av Edmondsons teoretiske rammeverk om psykologisk trygghet. Ali et al. (2019) sine funn om faktorer som påvirker kunnskapsdeling har også vært sentralt. Vi brukte Edmondsons rammeverk og Ali et al. (2019) sin studie som analyseverktøy i oppgaven. Gjennom denne diskusjonsdelen skal vi først vurdere bruken og nytten rundt Edmondsons rammeverk. Videre gjør vi det samme med studien til Ali et al. (2019). Her vil vi ikke gå like dypt ettersom det ikke er et fullstendig rammeverk. Vi vil reflektere over hvorfor vi brukte disse studiene sammen, samt diskutere utfordringer ved å gjøre dette.

Vi har opplevd Edmondsons teoretiske rammeverk som nyttig for å undersøke psykologisk trygghet. Ettersom Edmondson sitt rammeverk både har forløpere, som kan bidra til å identifisere psykologisk trygghet, og konsekvenser, som viser hva et psykologisk trygt miljø kan bære med seg, var dette et godt utgangspunkt for vår oppgave. Siden vi skulle se på sammenhengen mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling var konsekvensene spesielt viktige. Edmondsons rammeverk var relevant for oss fordi den ga mulighet til å gradere den psykologiske tryggheten i de forskjellige seksjonene, og videre se på hvilke

mellommenneskelige risikoer de var villige til å ta. Vi synes anvendelsen av Edmondsons rammeverk har fungert godt for å gi oss en dypere forståelse av den psykologiske tryggheten i seksjonene, og hvordan den kommer frem.

Vi opplevde både fordeler og ulemper ved å anvende Edmonsons rammeverk i analysen. Gjennom analysen og diskusjonen fikk vi frem flere funn som støttet Edmondsons rammeverk. Det er med på å styrke den, vise at den er nyttig og at den har stor verdi. Rammeverket gjorde det også mulig å belyse flere forhold ved psykologisk trygghet, ettersom vi hadde konkrete begreper fra Edmondson å forholde oss til. Likevel så vi at Edmondsons forløpere og konsekvenser kunne plassere seksjonene inn i båser. Dette kunne hindre oss i å se forskjellene mellom seksjonene utad, som gjennom rammeverket så like ut. Ved bruk av teorien fikk vi stor innsikt i hvordan psykologisk trygghet ser ut i en annen virkelighet enn konteksten Edmondsons vanligvis bruker i sine studier. I tillegg synes vi rammeverket dekket flere sider av datamaterialet vårt gjennom konsekvensene av psykologisk trygghet. Dermed var analysekategoriene i stor grad ferdige, noe som hadde en positiv innvirkning på struktureringen av analysen vår. På den andre siden opplevde vi at flere av funnene passet under flere kategorier, noe som gjorde selve kodingen mer komplisert. Det var for eksempel flere utsagn som passet inn under begge kategoriene søke hjelp og tilbakemeldingskultur. Det gjorde at vi valgte å sette dem under flere kategorier. Dette gjorde vi for å senere vurdere hvor de passet best inn, og om de burde være plassert flere steder. Dermed ble etterarbeidet av kodingen mer tidkrevende enn nødvendig. Til tross for dette opplevde vi at dette kunne bidra positivt i analysen.

Våre erfaringer med Ali et al. (2019) sine faktorer for kunnskapsdeling er at både de individuelle og de organisatoriske faktorene passet godt inn i vår studie. Dermed opplevde vi disse faktorene som gode indikasjoner på hva som kan øke kunnskapsdelingen i en organisasjon. I likhet med Edmondson, er faktorene til Ali et al. (2019) veldig konkrete å forholde seg til. Dette gjorde at også denne delen av analysen fikk en god struktur. I tillegg ble det enkelt for oss å koble opp faktorene for hver og en av seksjonene, ettersom strukturen allerede var godt tilrettelagt. En fordel ved å ta i bruk denne studien er at vi kunne velge ut faktorene som passet best for vår problemstilling. Dermed ble oppgaven noe mer spisset. Selv om vi opplevde gode erfaringer med å bruke studien, er vi klare over at det finnes en ulempe ved å gjøre dette. Ali et al. (2019) sin studie er lite brukt og videreutviklet av andre forskere.

For oss er det dermed risikabelt å bruke en mindre anerkjent studie, sammenlignet med Edmondsons rammeverk.

Grunnen til at vi ønsket å bruke teorien til Edmondson og studien til Ali et al. (2019) sammen var fordi begge teoriene inneholder håndfaste elementer vi kunne analysere ut fra. Det vekker vår interesse for å se etter sammenhenger. Vi ønsket å benytte oss av begge rammeverkene fordi Edmondson ikke tar for seg kunnskapsdeling, og derfor var studien til Ali et al. (2019) interessant for å dekke dette området. Det var nyttig å bruke Edmondsons anerkjente rammeverk som et anker for studien, og den mindre siterte studien til Ali et al. (2019) for å bidra til et relevant, men mindre utforsket område. Vi opplevde likevel både fordeler og ulemper ved å bruke dem sammen. Vi klarte å finne sammenhenger mellom noen forløpere til psykologisk trygghet og kunnskapsdelingsfaktorene, slik som ledelsesstøtte og tillit. Det gjorde det spennende å diskutere og koble sammen for å besvare problemstillingen. Det var også interessant å knytte dem sammen, noe som gjorde det veldig tidkrevende å analysere. Dette er årsaken til at vår analysedel i studien ble veldig lang, og som førte til noen utfordringer med disponeringen av plassen. Det var også utfordrende å koble sammen de to rammeverkene ettersom begge er preget av flere konkrete begreper som vi ønsket å se opp mot hverandre for å finne en sammenheng.

Et generelt dilemma med analyse som er preget av teori med forhåndsbestemte kategorier er at en kan risikere å miste viktig data, ettersom en søker etter funn hovedsakelig basert på kategoriene i de eksisterende teoretiske rammeverkene. Selv om analysen var drevet av teori, var vi bevisst på at vi kunne gå glipp av data. Dermed valgte vi å aktivt se etter data som ikke passet inn i kategoriene. I tillegg la vi til en egen kategori, kunnskapsskjuling, som ikke har forbindelse med Edmondson eller Ali et al. (2019). Det var for å få med flere interessante aspekter ved vår studie som var relevant for problemstillingen. Til tross for dette ville nok funnene våre vært annerledes ved bruk av andre rammeverk eller teorier, fordi vi i stor grad tok utgangspunkt i de to rammeverkene i analysen.

For å oppsummere erfarte vi at rammeverket til Edmondson og studien til Ali et al. (2019) fungerte bra hver for seg som analyseverktøy. Vi opplevde at det var noe utfordrende å knytte disse sammen. Til tross for dette bidro Edmondson sitt rammeverk til å øke vår forståelse, og våre funn samstemte godt med Edmondson. Dette styrker teorien. Vår studie er en helt annen kontekst og bransje enn det Edmondson hadde i sin studie, noe som viser at den også kan fungere på andre områder. Ali et al. (2019) sine faktorer på kunnskapsdeling ga oss et godt

utgangspunkt for å finne ut hva som kunne bidra til å dele kunnskap. Ettersom vi fant flere interessante funn her også, anser vi at faktorene burde forskes mer på blant andre forskere for å få en dypere forståelse. Vi opplevde at faktorene for kunnskapsdeling samstemte godt med våre funn. Det er med på å styrke studien til Ali et al. (2019).

6. Avsluttende refleksjoner

Vi har gjennomført en kvalitativ studie hos Redd Barna, hvor vi gjennom intervjuer fikk innblikk i åtte informanternes personlige erfaringer og perspektiver. Informantene kom fra tre ulike seksjoner. Studien har omhandlet psykologisk trygghet og kunnskapsdeling, og om sammenhengen mellom dem. Som teoretisk grunnlag har vi anvendt Edmondsons rammeverk for å gi en indikasjon på graden av psykologisk trygghet i seksjonene, samt deres villighet til å ta mellommenneskelig risiko. Vi har også brukt studien til Ali et al. (2019) for å identifisere faktorer som har betydning for kunnskapsdelingen i de tre seksjonene. Gjennom å diskutere de to forskningsspørsmålene: “På hvilken måte kommer psykologisk trygghet til uttrykk?” og “Hvilke faktorer er med på å tilrettelegge for kunnskapsdeling?” har vi besvart vår problemstilling: “Hvilken rolle spiller psykologisk trygghet for kunnskapsdelingen i Redd Barna?”. I dette kapitlet vil vi presentere våre avsluttende refleksjoner rundt studien. I 6.1 presenterer vi studiens hovedfunn. Videre vil vi i 6.2 reflektere rundt studiens begrensninger. Til slutt vil vi i 6.3 diskutere studiens bidrag og komme med forslag til videre forskning.

6.1 Hovedfunn

Vår studie er basert på datamateriale fra åtte semistrukturerte intervjuer som ligger til grunn for vår analyse og påfølgende diskusjon. Dette kapitlet inneholder en redegjørelse av studiens hovedfunn og besvarelse av problemstillingen. Redegjørelsen er basert på de viktigste funnene fra analysen. Disse er diskutert i kapittel 5. Studien viser at alle de tre seksjonene er psykologisk trygge i ulik grad. Det fører med seg flere konsekvenser som rammer seksjonene forskjellig. Videre har vi identifisert flere faktorer som er gode forutsetninger for kunnskapsdeling.

Et sentralt funn i vår studie er noen mønstre vi har kartlagt i forbindelse med forløpere og konsekvenser av psykologisk trygghet, og faktorer for kunnskapsdeling. Dette handler om at de ansatte i seksjon A og B trolig har høy tilstedeværelse av alle forløperne for psykologisk trygghet, noe som indikerer at de har høy grad av psykologisk trygghet. Videre har vi kommet frem til at dette fører til at de ansatte i begge seksjonene våger å ta de fem mellommenneskelige risikoene. Dermed kommer konsekvensene av psykologisk trygghet frem i deres seksjon. I denne studien har vi ikke benyttet oss av et rammeverk som kan identifisere omfanget av kunnskapsdeling, men vi kan gjennom å bruke kunnskapsdelingsfaktorene til Ali et al. (2019) indikere omfanget av kunnskapsdeling. Våre

funn viser at seksjon A og B innehar alle faktorene for kunnskapsdeling (Tabell 4). Dette kan stamme fra deres høye grad av psykologisk trygghet (Tabell 2) og konsekvensene av dette (Tabell 3). Dette indikerer en kobling mellom deres ønske om å ta mellommenneskelig risiko ved høy psykologisk trygghet og hvordan det kan fremme at kunnskapsdeling skjer.

Disse mønstrene blir også synlige når vi studerer seksjon C, hvor de kommer til uttrykk på en annen måte. Mønstrene i seksjon C kommer til uttrykk ved at de ansatte i denne seksjonen ser ut til å ha delvis mangel på forløpere av psykologisk trygghet (Tabell 2), konsekvenser av psykologisk trygghet (Tabell 3) og kunnskapsdelingsfaktorer (Tabell 4). Disse manglene indikerer lavere grad av psykologisk trygghet, samt færre forekomster av den psykologiske trygghetens konsekvenser. Dette kan videre se ut til å ha en innvirkning på eksistensen av faktorene for kunnskapsdeling, samt skjuling av kunnskap. Etersom vi ser en gjentakelse av mønstrene i alle seksjonene, bidrar dette til å støtte oppunder vår problemstilling. Våre funn kan støttes av litteraturen i delkapittel 2.3 som ser på sammenhengen mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling, samt Jiang et al. (2019) studie om lav psykologisk trygghet og kunnskapsskjuling.

For å trekke ut de viktigste funnene er det sentrale likheter og ulikheter mellom seksjonene. Når det gjelder likheter fant vi ut at selv om seksjonene ser like ut på visse punkter i tabell 3 i kapittel 5, skiller de seg fra hverandre på hvordan det foregår. Dette er noe som ikke kommer frem i Edmondsons rammeverk. Likhetene som fremkommer forskjellig i seksjonene er søke hjelp og den grensekryssende atferden. Dette er interessante funn ettersom det ikke vises i tabell 3, men gjennom en dypere analyse. En interessant ulikhet vi har funnet innebærer skillet mellom seksjon A og B, og seksjon C i forbindelse med tillit og ledelsesstøtte. Når det gjelder tillit ser vi mangel på tillitsfulle og respektfulle relasjoner i seksjon C, mens det i seksjon A og B kommer tydeligere frem. Dette skillet mellom seksjonene ble først synlig i forløpere av psykologisk trygghet, og gjentok seg i kunnskapsdelingsfaktoren mellommenneskelig tillit. Et annet funn som skiller seksjon C fra seksjon A og B er lederatferden og lederstøtten. Igjen ble dette skillet først merkbart i forløperen lederatferd før det igjen kom til syne i kunnskapsdelingsfaktoren lederstøtte. Disse funnene er med på å styrke innvirkningen psykologisk trygghet har på kunnskapsdeling.

Studien viser gjennom datamaterialet og diskusjonen at det er mønstre som gjentar seg i de tre seksjonene, og indikerer at psykologisk trygghet spiller en rolle for kunnskapsdeling. Det er tydelig at mangel på forløpere, fører til fravær av konsekvenser av psykologisk trygghet.

Dette speiles negativt i kunnskapsdelingsfaktorene. I likhet vil tilstedeværelse av forløpere føre til synlighet av flere konsekvenser av psykologisk trygghet, og spille positivt inn for faktorer for kunnskapsdeling. Ut ifra våre funn kan det se ut til at høy grad av psykologisk trygghet gir gode forutsetninger for kunnskapsdeling i Redd Barna. På den andre siden tyder funnene på at lavere grad av psykologisk trygghet kan bidra til kunnskapsskjuling og potensielt hemme kunnskapsdeling i Redd Barna.

6.2 Studiens begrensninger

Denne studien er en masteroppgave og har dermed flere begrensninger. Tid og andre ressurser er begrensede ettersom arbeidet foregår over en satt tidsperiode med begrensede ressurser. Som masterstudenter har vi liten erfaring med å gjennomføre studier og forskning, noe som kan føre til feiltrinn, mangler og svakheter i vår studie. Med dette utgangspunktet var det mest gunstig å basere studien på én metode. Vi benyttet oss av intervjuer, men gjennomføring av observasjoner kunne bidratt til en mer dekkende og interessant forskning. Ved bruk av observasjoner hadde vi fått muligheten til å observere hvordan sentrale elementer som blant annet samhandling, møtedynamikk, det daglige arbeidet og tverrfaglige samarbeid hadde utspilt seg i arbeidshverdagen.

Vår manglende erfaring ble også en svakhet i forbindelse med intervjuene. Dersom spørsmål hadde blitt stilt på en annen måte kunne svarene blitt besvart annerledes. I tillegg kunne svarene blitt tydeligere om vi hadde vært mer rutinerte på å stille gode oppfølgingsspørsmål til riktig tid i tilknytning til det informantene fortalte. Slik kunne vi fått mer utdypende svar der vi hadde behov for det. Vi opplevde noe mangel på data fra en informant for å dekke synspunkter fra de to underkategoriene mellommenneskelig tillit og ledelsesstøtte i analysen. Optimalt sett burde slike data være tilstede i en temaanalytisk tilnærming. Vi opplevde utfordringer med at vi benyttet oss av ordet “avdeling” og ikke “seksjon” i intervjuguiden. Dette forvirret informantene. Da vi spurte om avdelingen mente vi egentlig seksjonen, men var ikke klar over dette skillet innad i Redd Barna. Dermed måtte vi underveis tilpasse ordbruk slik at vi konsekvent brukte “seksjon” og ikke “avdeling” i spørsmålene våre. Dette opplevde vi at tidvis førte til noe forvirring, og kan i noen få tilfeller ha gjort at svarene vi har fått er uklare i forbindelse med om de er knyttet til seksjonen eller avdelingen. Likevel anser vi det som at vi i de aller fleste tilfellene hadde oversikt over når informantene snakket om seksjonen, og når de snakket om avdelingen. Vårt datamateriale kunne vært tolket på en

annen måte fra andre forskere, men vi har styrket verdien av egne tolkninger gjennom å ha tre eksterne lesere med et kritisk blikk på analysen, i tillegg til at vi har diskutert tolkningene oss i mellom. Dette styrker validiteten av vår studie.

Å benytte seg av et tilgjengelighetsutvalg innebærer også visse svakheter vi er klare over. En kjent problematikk ved slike utvalg er at utvalget kan presentere individer som er fortrolig med forskning. Dette kan føre til at våre informanter potensielt føler at de mestrer sin livssituasjon og ikke har noe i mot innsyn fra forskere. Vår studie kan dermed ha skjevheter, og vi kan ha gått glipp av informanter som kunne vært aktuelle med andre opplevelser (Thagaard, 2009). I vår studie betyr dette at flere av de som har fått forespørsel om å delta men som ikke deltok, kunne hatt en annerledes opplevelse av psykologisk trygghet og kunnskapsdeling som kunne vært interessant for studien.

I vår studie fikk vi med åtte informanter fordelt ganske jevnt på tre seksjoner. Dermed trekker vi konklusjoner på vegne av våre informanter til tross for at dette ikke er dekkende for hele seksjonen, spesielt i seksjon C der vi kun har to informanter. Som nevnt i kapittel 3 er en av våre begrensninger at vi ikke har nådd metningspunktet i denne studien ettersom bidrag fra flere informanter kunne gitt betydelig informasjon for studien. For å styrke studien burde vi hatt med flere informanter fra samme seksjon, samt informanter fra flere seksjoner for å representere en større del av Redd Barna.

Som vitenskapelig ståsted har vi i denne studien valgt symbolsk interaksjonisme som i likhet med alle andre vitenskapelige ståsteder innebærer visse risikoer. Ettersom symbolsk interaksjonisme baserer seg på studier om hvordan personer opplever og forstår omverdenen, kan forskningen bli veldig beskrivende og triviell (Thagaard, 2009). Dette har vi vært bevisst på underveis i prosessen og dermed prøvd å unngå så langt det lar seg gjøre. Likevel vil studien være preget av dette.

Rammeverket til Ali et al. (2019) har vært sentralt for vår studie, men ikke i like stor grad som Edmondsons anerkjente rammeverk. På grunn av dette la vi naturligvis mest vekt på Edmondsons rammeverk hvor vi gikk grundig til verks. Ettersom rammeverket til Ali et al. (2019) er relativt nytt og sitert i mindre grad, har vi ikke vektlagt dette rammeverket like mye. Likevel foreslår vi at andre forskere kan se nærmere på studien til Ali et al. (2019) for å trekke forskningen dypere inn i kunnskapsdelingsfeltet.

6.3 Studiens bidrag og forslag til videre forskning

Vår studie bidrar med innsikt om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling fra åtte informanter gjennom deres delte erfaringer, opplevelser og perspektiver. Våre informanter jobber i tre ulike seksjoner i Redd Barna. Gjennom analysen har vi etablert sentrale funn i forbindelse med deres uttrykte tanker og erfaringer, og har videre sett disse funnene opp mot vårt teoretiske grunnlag. Basert på dette har studien gitt et bidrag til litteraturen om relasjonen mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling gjennom ny innsikt og forståelse.

Psykologisk trygghet og kunnskapsdeling er begge svært sentrale og dagsaktuelle temaer som har mye eksisterende litteratur. Denne studien bidrar til å belyse et viktig forskningsfelt som ser på sammenhengen mellom disse to temaene. Denne sammenhengen er ikke studert i like stor grad som det de er hver for seg. Ved flere studier på dette felles forskningsområdet kan dette bidra til mer aktualitet og fokus, noe som kan vekke interessen hos flere forskere. I tillegg er vår studie med på å styrke rammeverkene til Edmondson og Ali et al. (2019) ettersom det fungerer godt som analytiske verktøy og bidrar til en større forståelse av psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Videre bidrar studien til å løfte opp Jiang et al. (2019) sin studie om psykologisk trygghet og kunnskapsskjuling. Det kan være et interessant tilskudd innenfor feltet som andre forskere kan undersøke videre. I videre forskning kan det være interessant med flere studier som omhandler sammenhengen mellom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Dette kan være nyttig for å få en bredere forståelse av fenomenene og hvordan de spiller inn på hverandre. Som tidligere nevnt er kunnskapsskjuling et mindre omtalt studiefelt som i videre forskning kan sees i forbindelse med psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Rammeverket til Ali et al. (2019) kan også settes frem for videre forskning. I motsetning til Edmondsons anerkjente rammeverk har Ali et al. (2019) sin studie ikke hatt mye oppmerksomhet rettet mot seg. Dermed krever det mer forskning på dette området for å potensielt støtte denne studien. Det kan også være nyttig å teste generaliserbarheten av studien i flere kontekster.

Edmondson gjennomfører ofte sine studier av psykologisk trygghet i forbindelse med helsesektoren. I vår studie har vi fokusert på en rettighetsorganisasjon som er et annet felt innen arbeidslivet. Dermed er vår studie et bidrag til litteraturen på psykologisk trygghet ettersom den studerer fenomenet i en annen arbeidskontekst enn hva mye av den eksisterende forskningen har rettet blikket mot. Ettersom vår studie ser på en rettighetsorganisasjon er det spesielt fokus på at de jobber mot et felles mål, et mål som er emosjonelt. Til tross for den

svært store graden av variasjon i arbeidsoppgaver, ansvarsområder og fagfelt jobber alle sammen mot å nå dette målet. Alle ansattes arbeid er nødvendig for å nå målet om at alle barn skal leve et verdig liv. I likhet med vår studie kan videre forskning fortsette å utforske Edmondson sitt rammeverk i andre kontekster for å teste generaliserbarheten. Blant annet kan en forske på psykologisk trygghet i skolesektoren på tvers av trinn og skoler. En annen måte å teste generaliserbarheten kan være å studere og sammenligne psykologisk trygghet i en internasjonal organisasjon som befinner seg i flere land. Videre kan en longitudinell studie om psykologisk trygghet og kunnskapsdeling være interessant ettersom psykologisk trygghet og kunnskapsdeling ikke er statisk, men endrer seg hele tiden, samt at teamene innad er i endring. Dermed kunne det vært interessant å se hvordan den psykologiske tryggheten endrer seg over tid, og hvordan dette har betydning for kunnskapsdelingen.

Kategoriene mellommenneskelig tillit og lederstøtte har vist seg både som sentrale forløpere til psykologisk trygghet, samt som viktige faktorer for kunnskapsdeling. Funnene våre viser hvordan disse går igjen fra psykologisk trygghet og videre inn i kunnskapsdeling. Vi anser dette som et viktig bidrag til litteraturen på området, og som et viktig element også for å videreutvikle innsikten på dette feltet.

Edmondson legger mye vekt på hva som skal til for at psykologisk trygghet skal utvikles. Likevel kan det være flere elementer som kan være viktig for psykologisk trygghet, som for eksempel mottakeren. Videre forskning kan se på mottakersiden av psykologisk trygghet som blant annet innebærer å lytte til kollegaer. Dette kan være et nyttig bidrag til litteraturen om psykologisk trygghet.

Til slutt kan et interessant forskningsfelt være å se på hva som skal til for at en hel organisasjon kan være psykologisk trygg. Ettersom det i mange organisasjoner foregår tverrfaglige møter vil dette ofte innebære samhandling med kollegaer du ikke er psykologisk trygge rundt. Basert på noen funn fra vår studie tolket vi det som at det utenfor seksjonene kan oppleves som psykologisk utrygt. Dermed kan det være svært interessant å studere hvordan organisasjoner kan bidra til å legge til rette for psykologisk trygghet på tvers av organisasjonens avdelinger.

Litteraturliste

Agarwal, U. A. & Anantmula. V. (2021). Psychological Safety Effects on Knowledge Sharing in Project Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 26(1), 1-11.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T. & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.

Ali, A.A., Panneer Salvam, D. D. D., Paris, L. & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806-1837.

Aljuwaiber, A. (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 731-748.

Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.

Bourgoin, A. & Harvey, J. F. (2018). Professional image under threat: Dealing with learning-credibility tension. *Human Relations*, 71(12), 1611-1639.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Developing analysis. I J.Lofland, D.Snow, L.Anderson & L.H.Lofland (Red.), *Analysing social settings: A guide to qualitative observation and analysis* (s.195-219). Wadsworth Thomson.

Choo, A. S., Linderman, K. W. & Schroeder, R. G. (2007). Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects. *Management Science*, 53(3), 437-450.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1-14.

Edmondson, A. C. (2003). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. I M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Red.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (s.255-275). Wiley Online Books.

Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. I. R. M. Kramer & K. S. Cook. (Red.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. (s.239- 272). Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.

Faraj, S. & Johnson, S. L. (2011). Network exchange patterns in online communities. *Organization Science*, 22(6), 1464-1480.

Filstad, C. (2016). *Organisasjonsl ring: Fra Kunnskap til Kompetanse* (2. Utg.). Fagbokforlaget.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E. & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small group research*, 30(1).

Hall, P. M. (2007) Symbolic Interaction. *Wiley Online Library*, 1-5.

Harvey, J., Johnson, K. J., Roloff, K. S. & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Sage journals*, 72(11), 1726-1751.

Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction* 4. Utg.). Oxford University Press.

Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z. & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2021) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (Utg. 6). Abstrakt forlag.

Kim, C. Y. (2021). Psychological Well-Being, Knowledge Management Behavior and Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers in psychology*, 12, 1-10.

Kleven, T. A. & Hjordemaal, F. R. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. (Utg. 3). Fagbokforlaget.

Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (Utg. 3). Gyldendal Akademisk.

Lee, J., Shiue, Y. & Chen, C. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.

Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P. & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Oslo Business Forum. (2022). *Amy Edmondson - Creating a Fearless Organization*. Oslo Business Forum. Nedlastet: 21.04.2023. <https://www.obforum.com/speaker/amy-edmondson>

Paulin, D. & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers - Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81-91.

Pentland, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: The social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1-21.

Redd Barna. (2021). *Om oss*. Redd Barna. Nedlastet: 14.04.2023. <https://www.reddbarna.no/om-oss/>

Rivera, A. E., Rodriguez-Aceves, L. & Mojarr-Duran, B. I. (2021). Enabling knowledge sharing through psychological safety in inter-organizational arrangements. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1170-1193.

Roussin, C. J., MacLean, T. L. & Rudolph, J. W. (2016). The Safety in Unsafe Teams: A Multilevel Approach to Team Psychological Safety. *Journal of Management*, 42(6), 1409-1433.

Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational psychology review*, 5(3), 224-243.

Sedighi, M., van Splunter, S., Brazier, F., van Beers, C. & Lukosch, S. (2016). Exploration of multi-layered knowledge sharing participation: the roles of perceived benefits and costs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1247-1267.

Staneiu, R. (2022). Psychological Safety as a catalyst for Knowledge Sharing. *Sciendo*, 16(1), 98-108.

Staples, D. S. & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information systems journal*, 18(6), 617-640.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. (Utg.5). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (Utg. 3). Gyldendal Akademisk.

Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *Information, Technologies and Knowledge Management*, 29(1), 35-57.

Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell C. & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a Meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.

Yeo, R. K. & Marquardt, M. J. (2017). To share or not to share? Self- perception and knowledge-sharing intent. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 311-328.

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International journal of Information Management*, 30(5), 425-436.

Vedlegg

Vedlegg 1: Personvernombud

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 1: Personvernombud

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

10.01.2023

Referansenummer

379081

Vurderingstype

Standard

Dato

10.01.2023

Prosjekttittel

"Betydningen av psykologisk trygghet i organisasjoner"

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig

Terje Grønning

Student

Rikke Aanstad Lium/ Malene Kjær

Prosjektperiode

01.01.2023 - 01.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

TYPE PERSONOPPLYSNINGER

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger.

DATABEHANDLER

Ved bruk av databehandler (spørreskjemalerverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester 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).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Betydningen av psykologisk trygghet i organisasjoner”

Formål

Dette er en masteroppgave som skal skrives av to studenter ved UiO fra studieretningen “Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet” (KULA). Det utdanningsvitenskapelige fakultetet ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet. Formålet med denne oppgaven er å undersøke den psykologiske tryggheten i en organisasjon og se på hvordan dette spiller inn for kunnskapsdelingen til organisasjonen. Psykologisk trygghet vil si at det er en felles opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i en gruppe. Vi skal intervju 8-9 personer fra ulike avdelinger i en organisasjon, for å få innblikk i hvordan ulike avdelinger opplever psykologisk trygghet, og hvordan dette videre påvirker kunnskapsdelingen innad i avdelingene. Problemstillingen vi har valgt basert på våre interesser er følgende: *“Hvilken rolle har psykologisk trygghet for kunnskapsdeling i en organisasjon?”*.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju som vil vare i 45-60 min. Intervjuet registreres ved hjelp av lydopptak via UiO sin diktafon-app. Vi vil intervju alle informanter basert på samme intervjuguide. Dette vil være et semi-strukturert intervju hvor spørsmålene er lagd på forhånd, men intervjuene kan ta noe ulike retninger basert på svarene informantene gir oss. Intervjuet inneholder spørsmål om deg og din arbeidserfaring, arbeidskulturen på din nåværende jobb, eksempelvis: “Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag hos deg?”. Det vil også bli stilt spørsmål som er knyttet til psykologisk trygghet, eksempelvis: “Hvordan kommuniserer dere på avdelingen?”. Videre stilles det spørsmål knyttet opp mot kunnskapsdeling på arbeidsplassen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi 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 kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som har tilgang til opplysningene og skal samle inn data er Malene Kjær (student) og Rikke Aanstad Lium (student). Terje Grønning som er vår veileder vil også ha tilgang til opplysningene.
- For å sikre at uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil vi ikke benytte oss noe av navn eller kontaktopplysninger, men erstatte dette med en kode som lagres adskilt fra øvrige data.
- Lydopptakene vi tar fra intervjuene blir også umiddelbart kryptert på telefonen og en kan av sikkerhetsmessige årsaker ikke lytte til opptaket i mobilappen.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. De opplysningene som vil bli publisert er i tilknytning til spørsmålene i vår intervjuguide, som hovedsakelig baserer seg på psykologisk trygghet og kunnskapsdeling.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 02.05.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Anonymiseringen gjøres ved bruk av koder som erstatter navn, avdelinger og andre eventuelle personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Det utdanningsvitenskapelige fakultet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD-Norsk senter for forskningsdata AS, og godkjent av dem.

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

- Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Malene Kjær (tlf. 46634025) og Rikke Aanstad Lium (tlf. 41294760). Vår veileder Terje Grønning (tlf. 41306693). Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye (tlf. 90822826/ e-post: personvernombud@uio.no).

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Terje Grønning (sign.)
(Professor/veileder)

Rikke Aanstad Lium

Malene Kjær

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Betydningen av psykologisk trygghet i organisasjoner”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Bakgrunn og jobbstilling

Innledningsvis ønsker vi å stille deg noen spørsmål om din bakgrunn og jobbstilling.

- **Vil du starte med å fortelle litt om deg selv?**
- **Hva slags utdanningsbakgrunn har du?**
 - Hvor mange år studerte du?
 - Hvilken grad har du tatt? (Bachelor, master, osv.)
- **Kan du fortelle litt om jobben du har nå?**
 - Hva er stillingstittelen din?
 - Hvor lenge har du jobbet i din nåværende stilling?
 - Har du lignende jobberfaring fra tidligere?
- **Kan du fortelle litt om avdelingen du jobber på nå?**
 - Hva med seksjonen, vil du fortelle litt om den?
 - Hvor mange er dere i seksjonen du jobber på nå?

Arbeidskultur

Først vil vi stille deg noen spørsmål om deres arbeidskultur.

1. **Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?**
 - Jobber du mye alene?
 - Jobber du mye sammen med andre?
 - Foretrekker du mest å jobbe alene eller sammen med andre?
 - Hvorfor foretrekker du dette?
2. **Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er på din arbeidsplass?**
 - Lever arbeidsmiljøet opp til de forventningene du hadde før du startet i jobben?
 - På hvilken måte?

Psykologisk trygghet på arbeidsplassen/avdelingen

Nå vil vi bevege oss videre inn på den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen

3. **Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og kollegaene dine på seksjonen?**
4. **På hvilken måte kommuniserer dere med hverandre på seksjonen?**

- Hvor ofte har dere møter?
- 5. Hva mener du er viktig for at alle i seksjonen skal føle seg trygge på hverandre?**
- Hvordan opplever du at det vises i seksjonen?
 - Hvordan bidrar du til at de i seksjonen føler seg trygge?
- 6. Når du omgås kolleger fra seksjonen, hvordan opplever du at det er å ta ordet, komme med forslag eller ideer?**
- Hva tenker du har bidratt til dette?
 - Hvordan opplever du det når du får responsen fra de andre i teamet?
 - Hvordan opplever du det når noen er uenige i forslaget ditt?
 - Hvordan synes du det er å dele forslag etter du har opplevd uenighet mot tidligere forslag?
- 7. Dersom du står fast i en oppgave eller har et spørsmål, hvordan opplever du at det er å henvende seg til en kollega for å be om hjelp?**
- Er terskelen for å ta det steget høy/lav?
 - Hvem ville du gått til av en kollega du anser som mest kompetent på området du trenger hjelp til, eller en kollega du er trygg på?
 - Hvorfor?
- 8. Hvordan synes du at tilbakemeldingskulturen er i din seksjon?**
- Hvem gir du mest tilbakemeldinger til? Hvorfor?
 - Hvem får du mest tilbakemeldinger fra?
 - hvor ofte får du tilbakemeldinger?
 - Hvordan opplever du at det er å motta en tilbakemelding?
 - Er det et skille mellom gode og dårlige tilbakemeldinger?
- 9. Hvordan opplever du at å få tilbakemeldinger eller hjelp fra kolleger påvirker arbeidet ditt?**
- 10. Har du et eksempel på en hendelse der du eller en kollega gjorde en feil?**
- Hvordan gikk dette for seg?
 - Ble feilen holdt skjult eller ble den delt til flere, eventuelt hvem?
 - Dersom det ble delt: Hvordan responderte kolleger/ledelse på feilen som ble gjort?
 - Hva lærte ditt team fra denne hendelsen?
- 11. Hvordan opplever du at det er å innrømme feil som blir gjort på arbeidsplassen?**

- Bruker dere i teamet feilen til noe positivt eller anser dere dette som noe negativt?

Kunnskapsdeling i arbeidshverdagen

Da har vi kommet til vårt siste tema i intervjuet som handler om den daglige kunnskapsdelingen.

12. Dersom du trenger mer kunnskap for å komme deg videre i en oppgave, hvordan ville du gått frem for å få tak i kunnskapen du trenger til å løse oppgaven?

- (Hvis svaret ikke er en kollega) Hvis du ikke hadde funnet svaret slik du fortalte nå, hva ville vært det neste du hadde prøvd?
- I hvilke tilfeller ville du spurt dine kolleger om hjelp for å løse oppgaven?

13. Deler du aktivt kunnskap i jobbhverdagen din?

- Hvis ja: Hvordan deler du kunnskap?
- Og hvorfor velger du å dele kunnskapen din?
- Hva får deg til å få lyst til å dele kunnskap?
- Hvordan føler du deg etter å ha delt kunnskap?

14. Hvordan opplever du at det er å dele kunnskap på din arbeidsplass?

- Kan du utdype mer rundt dette?
- Kan du komme med noen eksempler på hvordan dette foregår?

15. Hva får deg til å ikke ønske å dele kunnskap?

- Kan du komme med et eksempel på en situasjon hvor dette har skjedd?
- Hva tror du kan være grunnen til at en person ikke ønsker å dele sin kunnskap?
- Hvordan preget dette deg i ettertid?
 - Hva tror du kunne vært gjort annerledes i denne situasjonen for at du ikke skulle følt det slik du gjorde?

16. Hvordan kan din arbeidsplass tilrettelegge for kunnskapsdeling, tenker du?

- Gjør de noe per dags dato for å tilrettelegge for kunnskapsdeling?
- Hva tenker du at de kan gjøre annerledes?

17. Hvordan tenker du at du kan bidra til at dine kolleger deler mer kunnskap?

- Hva kan dine kolleger gjøre for å få deg til å dele mer kunnskap?