

MASTEROPPGAVE

Den Fryktløse Organisasjon

CHARLOTTE P. BJØRNARÅ
TUVA EIELAND

Hvilke psykologiske faktorer finner vi sentrale for læring hos et innovativt teknologiselskap, og hvordan virker disse faktorene?

En single case studie av et av verdens fremste teknologiselskap, avdeling Norge.

VEILEDER
Tor Geir Kvinen

Universitetet i Agder, 2022
Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA
Institutt for Strategi og ledelse, MBA

FORORD

Denne masteroppgaven utgjør vårt avsluttende arbeid av et fireårig deltidsløp ved ledelsesutdanningen Executive MBA, ved Handelshøyskolen UIA. Det har vært fire utviklende og lærerike år, som har gitt en betydelig balast til lederrollen.

Tidlig i planleggingen delte vi et ønske om å undersøke psykologiske faktorer innenfor ledelse. Vi syntes teorien om psykologisk trygghet hadde mange interessante elementer, og vi har opplevd hvordan temaet har påvirket oss underveis. Vi har vært bevisst vår egen grad av opplevd psykologisk trygghet i samarbeidet. Vi har våget å være åpne, spørre om hjelp, erkjenne feil og si ifra uten å gå omveger. Vi vil hevde at dette har ført til et uvanlig godt læringsutbytte. Det har også vært verdifullt å ha hverandre som sparringspartnere for praktisk trening i kommunikasjon, som ikke vekker unødvendige forsvarsmekanismer.

I kombinasjon med familieliv og fulltidsjobb har det likevel vært fire krevende år, der tiden har vært satt på prøve. Det er derfor på sin plass å gi en spesiell takk til familie og arbeidsgivere for forståelse og tilrettelegging, og en stor takk til Tor Geir Kvinen for makeløs veiledning.

Vi vil også takke UIA for å tilrettelegge et studieløp tilpasset fulltidsjobb. Studiet har inneholdt fagområder vi har kunnet dra direkte nytte av i arbeidssammenheng. Ikke minst har de fire årene gitt oss et verdifullt nettverk på Agder, samt bedre kjennskap til lokalt næringsliv.

Salesforce har vist enestående imøtekommenhet og gitt oss innblikk i en organisasjon som opererer langt utover normene vi kjenner fra tidligere. I retrospektivt lys mener vi det er et fåtall selskaper som ville gitt like verdifulle bidrag til vårt fagområde av interesse, som Salesforce har gitt. Vi vil rette en spesiell takk til leder som muliggjorde studien, og til de ansatte som har bidratt med sin tid og kunnskap.

Samlet ønsket vi å lære mer om psykologiske faktorer innenfor ledelse, og hva som kan fremme et teams evne til læring, kontinuerlig forbedring og innovasjon. Med dette som bakgrunn tok vi kontakt med veileder Tor Geir Kvinen, som vi begge har kjennskap til gjennom utdanningsforløpet. Med hans engasjement og konstruktive tilbakemeldinger har vi gjennom hele semestret hatt god læring og fremdrift med masteroppgaven.

INNHold

FORORD	1
INNHold	2
FIGUR- OG TABELLISTE	4
SAMMENDRAG	5
1 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.2 FORMÅL	7
1.3 AVGRENSNING	8
1.4 PRESENTASJON AV SALESFORCE SOM FORSKNINGSARENA	9
1.5 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARINGER	10
2 TEORETISK RAMMEVERK	12
2.1 PSYKOLOGISK TRYGGHET	13
2.1.1 ANSVARLIGGJØRING OG TILBAKEMELDINGSKULTUR	15
2.2 MANGFOLD OG LIKESTILLING	17
2.3 VERDIGRUNNLAG	18
2.3.1 <i>Onboarding</i>	19
2.3.2 <i>Transparens som kilde til kunnskapsdeling, tillitt & hjelpeatferd</i>	20
2.4 LEDERFERDIGHETER	21
2.4.1 <i>Lederatferd som fremmer psykologisk trygghet</i>	23
2.4.2 <i>Kommunikasjon</i>	25
3 METODE	26
3.1 STADIER I FORSKNINGSPROSESSEN	27
3.1.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	27
3.1.2 <i>Undersøkellesdesign og databehov</i>	28
3.2 CASE STUDIER	29
3.3 DATAINNSAMLING	30
3.4 DATAANALYSE OG RAPPORTERING	32
3.5 FORFORSTÅELSE OG FEILKILDER	35
3.6 FORSKNINGSKVALITET	36
3.6.1 <i>Pålitelighet og reliabilitet</i>	36
3.6.2 <i>Troverdighet (Begrepsvaliditet)</i>	36
3.6.3 <i>Overførbarhet / Ekstern validitet</i>	37
3.7 EVALUERING OG REFLEKSJON RUNDT VALGT METODE	37

3.8	NSD GODKJENNING	38
4	ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN.....	38
4.1	KATEGORIUTVALG FOR VIDERE ANALYSE.....	39
4.2	OM VIRKEMIDLER OG VERKTØY.....	39
4.3	KATEGORI: VERDIGRUNNLAG.....	40
4.3.1	<i>Sammenstilling av empiri og teori.....</i>	<i>40</i>
4.3.2	<i>Analyse av virkemidler og verktøy.....</i>	<i>43</i>
4.3.3	<i>Relasjon til øvrige kategorier.....</i>	<i>44</i>
4.4	KATEGORI: MANGFOLD OG LIKESTILLING	44
4.4.1	<i>Sammenstilling av empiri og teori.....</i>	<i>45</i>
4.4.2	<i>Analyse av virkemidler og verktøy.....</i>	<i>48</i>
4.4.3	<i>Relasjon til øvrige kategorier.....</i>	<i>49</i>
4.5	KATEGORI: OPPLEVD TRYGGHET	49
4.5.1	<i>Sammenstilling av empiri og teori.....</i>	<i>49</i>
4.5.2	<i>Analyse av virkemidler og verktøy.....</i>	<i>53</i>
4.5.3	<i>Relasjon til øvrige kategorier.....</i>	<i>54</i>
4.6	KATEGORI: LEDERFERDIGHETER	55
4.6.1	<i>Sammenstilling av empiri og teori.....</i>	<i>55</i>
4.6.2	<i>Analyse av virkemidler og verktøy.....</i>	<i>57</i>
4.6.3	<i>Relasjon til øvrige kategorier.....</i>	<i>57</i>
4.6.4	UNDERKATEGORI AV LEDERFERDIGHETER: KOMMUNIKASJON.....	58
4.6.5	<i>Sammenstilling av empiri og teori.....</i>	<i>58</i>
4.7	KATEGORI: UTFORSKE OG PRØVE NOE NYTT	60
4.7.1	<i>Sammenstilling av empiri og teori.....</i>	<i>60</i>
4.7.2	<i>Analyse av virkemidler og verktøy.....</i>	<i>62</i>
4.7.3	<i>Relasjon til øvrige kategorier.....</i>	<i>63</i>
4.8	KATEGORI: TRANSPARENS SOM KILDE TIL KUNNSKAPSDDELING, TILLIT OG EKSTRAROLLEATFERD	64
4.8.1	<i>Sammenstilling av empiri og teori.....</i>	<i>64</i>
4.8.2	<i>Analyse av virkemidler og verktøy.....</i>	<i>66</i>
4.8.3	<i>Relasjon til øvrige kategorier.....</i>	<i>67</i>
4.9	OPPSUMMERING AV ANALYSEN	67
5	OPPGAVENS BEGRENSNINGER.....	68
6	OVERFØRINGSVERDI.....	69
7	VIDERE FORSKNING	69
8	KONKLUSJON	71
9	OVERORDNET REFLEKSJON.....	72

10	REFERANSER	73
11	VEDLEGG	80
11.1	EDMONDSON SCALE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY	80
11.2	KVANTITATIV SPØRREUNDERSØKELSE – IKKE BENYTTET	81
11.3	MODEL OF ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TEAM PSYCHOLOGICAL SAFETY	82
11.4	SAMTYKKEERKLÆRING GDPR	82
11.5	INTERVJUGUIDER	88
11.6	TRANSKRIBERT DATAMATERIELL	92
11.7	REFLEKSJONSNOTAT BÆREKRAFT	114
11.8	REFLEKSJONSNOTAT INTERNASJONALISERING	120

FIGUR- OG TABELLISTE

Figur 1	Modell over sentrale faktorer og avgrensning i oppgaven	8
Figur 2	Oversikt innsamling av empiri til oppgaven.....	32
Figur 3	Trinn 1 av analysearbeidet: Åpen Koding	34
Figur 4	Trinn 2 av analysearbeidet: Analytisk koding	35
Figur 5	Trinn 3 av analysearbeidet: Sammenstilling	35
Figur 6	Kategorier	39
Figur 7	Oppsummering av metodiske valg	68
Figur 8	Konklusjons tabell	71
Figur 9	Model of Antecedents and Consequences of Team Psychological Safety (Edmondson, Kramer, & Cook, 2003).....	82

SAMMENDRAG

Teknologisk utvikling og radikale endringer gjør at etablerte selskaper raskt må tilpasse seg og innovere for å være konkurransedyktige (Degryse, 2017; Schwartzmüller, Brosi, Duman, & Welp, 2018; Tidd & Bessant, 2018). Det vises til at økt kompleksitet og usikkerhet stiller krav til en annen type ledelse enn tidligere, der leder bør etterstrebe og involvere de ansatte for å nyttiggjøre seg av hele teamets kompetansebredde. Tidd og Bessant understreker faktorer som tillit og åpenhet, utfordring og involvering, støtte og rom for idé-utveksling, kontroll, konflikt og debatt, risiko-vilje, samt frihet som grunnleggende faktorer som fremmer eller hemmer innovasjonskapasitet (Tidd & Bessant, 2018, s.123; Meyer, Stensaker, Bjerke, & Haueng, 2022). Gjennom en kvalitativ casestudie av en norsk avdeling i et av verdens mest innovative teknologiselskap, presenterer vi funn som viser hvilke psykologiske faktorer vi finner sentrale for læring, samt hvordan vi tolker at disse faktorene virker i praksis.

Studien presenterer funn som antyder at det foreligger en rekke psykologiske faktorer, som bidrar direkte til læring hos casebedriften. Sterkt fokus på mangfold og likestilling bidrar til økt kreativitet og innovasjon, der individenes ulike bakgrunn, perspektiv og kompetanse anses som ett av deres viktigste konkurransefortrinn. Gjennom involvering oppfordrer selskapet til utforskning, og uttrykker at de er avhengige av at ansatte prøver nye ting og tar kalkulert risiko på eget initiativ. Studien indikerer at respondentene i vårt utvalg har høy grad av psykologisk trygghet, med lav terskel for å innrømme feil eller spørre om hjelp. Casebedriftens verdier har sterk forankring i organisasjonen, og fungerer i praksis som en rettesnor for ønsket atferd og bidrar til gjensidig respekt og tillitt. Selskapet benytter en rekke verktøy som fremmer kunnskapsdeling og hjelpeatferd, der transparens sørger for tilgjengelighet og deling for felles læring. Omfattende onboarding av nyansatte er et av verktøyene respondentene oppgir har bygget trygghet og tilhørighet, der den ansatte lærer hvordan nyttiggjøre seg av selskapets ressurser. For å bygge en fryktløs organisasjon har vi funnet at leders kommunikasjon og lederferdigheter er bærende elementer. Støttende ledelse og flate strukturer gir trygghet til å si ifra, samt ufarliggjør deling av feil.

Avslutningsvis har studien avdekket betydningen av transparens, og hvordan virkemidlet bygger tillitt til produktene, tillitt hos kunder, samt gjensidig tillitt internt. Dette sørger for tilgjengelighet og deling for felles læring, samt oppfordrer til kunnskapsdeling og hjelpeatferd.

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Teknologisk utvikling og radikale endringer gjør at etablerte selskaper raskt må tilpasse seg og innovere for å være konkurransedyktige (Degryse, 2017; Schwartzmüller, Brosi, Duman, & Welppe, 2018; Tidd & Bessant, 2018). Økt kompleksitet og usikkerhet stiller krav til en annen type ledelse enn tidligere. Tidd og Bessant understreker faktorer som tillit og åpenhet, utfordring og involvering, støtte og rom for idé-utveksling, kontroll, konflikt og debatt, risikovilje samt frihet som grunnleggende faktorer som fremmer eller hemmer innovasjonskapasitet (Tidd & Bessant, 2018, s. 123; Meyer, Stensaker, Bjerke, & Haueng, 2022).

Amy C. Edmondson, professor i ledelse ved Harvard, er kjent for sin banebrytende forskning rundt organisasjonslæring, innovasjon og vekst i moderne økonomi. Edmondson hevder psykologisk trygghet er en fundamental kompetanse for fremtidens virksomheter. Når så mye handler om innovasjon, læring og engasjement er det viktig å beholde og dyrke talentfulle medarbeidere – men enda viktigere at de er i stand til å uttrykke sine meninger klart og tydelig (HR Norge, 2022). Edmondson trekker frem to viktige konsekvenser ved manglende psykologisk trygghet. Den første konsekvensen er mindre, eller ingen innovasjon, som igjen leder til at vi ikke benytter tilgjengelige muligheter fullt ut. Den andre konsekvensen er katastrofer, feil og ulykker der medarbeidere, av frykt for ydmykelse, tier om feil eller svakheter (Edmondson A.; 2018; Elvenes, 2019).

I litteraturen foreligger det imidlertid begrenset forskning på de psykologiske faktorene i ideinnhentingsfasen, som er første ledd av innovasjonsprosessen (Tidd & Bessant, 2018). Det er også begrenset forskning knyttet til hvordan organisasjoner og deres ledere lykkes med å etablere psykologisk trygghet i praksis.

1.2 FORMÅL

Studiens formål er å bidra til økt innsikt i hvilke psykologiske faktorer vi finner som sentrale for læring, samt effekten av disse faktorene. Studien vil undersøke hvordan ledere og deres team skaper psykologisk trygghet i omgivelser preget av økt kompleksitet og høy endringstakt. Som følge av lite forskning knyttet til psykologiske faktorer for læring og innovasjon, har studien som formål å være bidragsytende for selskaper som ønsker å lykkes med praktisk tilrettelegging for psykologisk trygghet. Ledelse vil hovedsakelig begrenses til å gjelde teamledelse i selskapet, men vil i noen tilfeller også omfatte overordnet ledelse. Basert på studiens bakgrunn og formål har vi utformet følgende problemstilling:

«Hvilke psykologiske faktorer finner vi sentrale for læring hos et innovativt teknologiselskap, og hvordan virker disse faktorene?»

Gjennom en kvalitativ casestudie av et nøyte utvalgt teknologiselskap vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmålet, samt bidra med økt innsikt i praktisering og ledelse av psykologisk trygghet. Selskapet som studeres er anerkjent som et av verdens mest innovative teknologiselskap, med utradisjonell praksis av verdier og holdninger, og som har hatt en fasinerende reise siden oppstarten for 20 år siden. Gjennom personlig bekjentskap samt offisiell info om selskapet, har vi avdekket tegn til psykologisk trygghet. Ut ifra dette mener vi selskapet har gode forutsetninger for å bidra til å besvare studiens forskningsspørsmål.

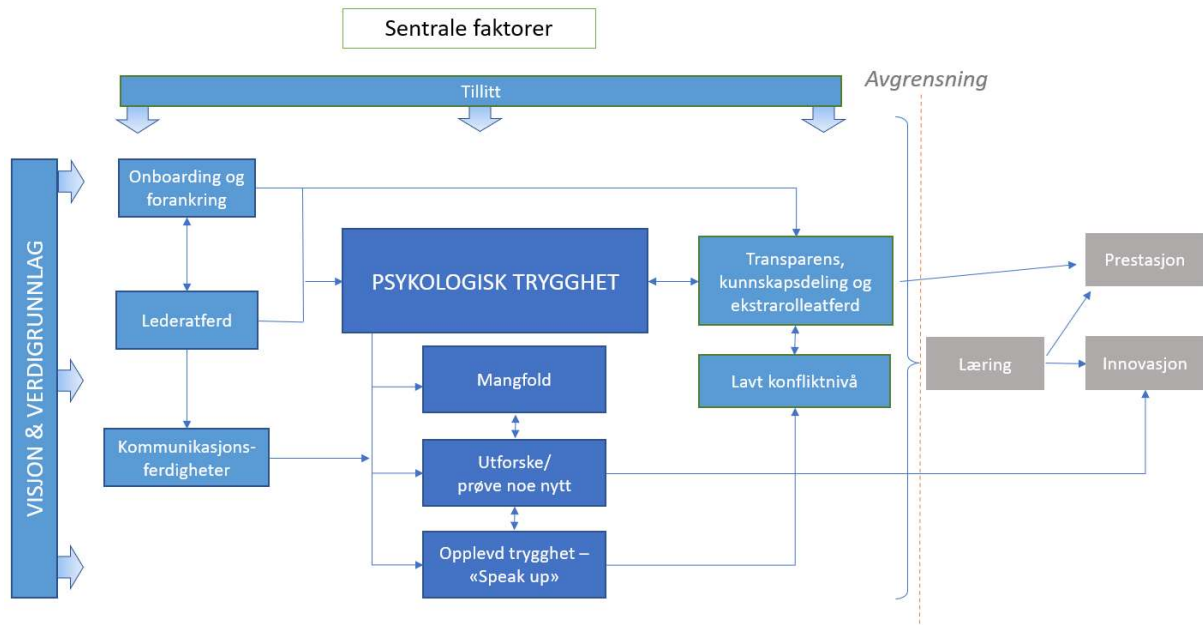
Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer har vi forsøkt å forstå og tolke hvilke psykologiske faktorer som er viktige for læring, samt hvordan disse fungerer i praksis.

For å kunne svare på problemstillingen valgte vi først å dele opp i syv undersøkelseskategorier som videre har dannet grunnlag for våre forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever respondentene at **mangfold og likestilling** praktiseres hos bedriften?
2. Hvordan opplever respondentene det er å **prøve noe nytt og utforske** i sitt team?
3. Opplever respondentene **trygghet** for å si ifra, spørre om hjelp og dele egne feil?
4. Hvordan er **kommunikasjonen** mellom respondentene?
5. Hvilken betydning har **forankring til selskapets verdigrunnlag**?
6. Hvordan fungerer **transparens og kunnskapsdeling** i praksis?
7. Hvilken rolle har **leders adferd** for psykologisk trygghet i teamet?

1.3 AVGRENSNING

Vi har valgt å illustrere sentrale faktorer, og relasjonen mellom disse, gjennom en modell inspirert av Edmondsons relasjonsmodell på teamnivå (Edmondson & Lei, 2014, s. 30). Dette gjør vi for å avgrense teori og forskningsområde, samt tydeliggjøre fokus i oppgaven.



Figur 1 Modell over sentrale faktorer og avgrensning i oppgaven

Gjennom vårt fireårige studieløp har vi blitt presentert for den økte interessen for læring i organisasjoner, og det finnes store mengder data fra fagfeltet. Amy Edmondsons forskningsfelt er organisasjonslæring, lederskap og team. Selve begrepet *psykologisk trygghet* vokste frem gjennom økt fokus på omstillingsdyktighet i arbeidslivet, der læring, innovasjon og spesialisert kunnskap er viktige konkurransefortrinn (Frazier M. L., 2017). Læring er derfor en elementær del av forskningsteorien rundt psykologisk trygghet, men vi har valg å avgrense vår oppgave til *ikke* å gå i dybden på læring og organisasjonslæring. Ulike begrep innenfor læring vil allikevel omtales, ettersom det er tett knyttet til vår hovedteori; psykologisk trygghet.

For å begrense oppgaven har vi videre valgt å heller ikke gå i dybden på teorier rund *team*, herunder teamorganisering, -individ og samspillseffekter i team. For videre forskning hadde det vært interessant å se på individuelle karakteristika, teamroller og teamsammensetning for psykologisk trygghet, læring og innovasjon.

1.4 PRESENTASJON AV SALESFORCE SOM FORSKNINGSARENA

Salesforce.com Inc (heretter Salesforce) er et amerikansk teknologiselskap med hovedkontor i San Fransisco. Selskapet har spesialisert seg innen skybaserte tjenester og programvare for kunderelasjonshåndtering (CRM), og er med en markedsandel på om lag 20% verdensledende i sitt felt (IDC Worldwide Sales Market Share, 2021). Salesforce ble etablert i California i 1999, av Marc Benioff og Parker Harris. Helt siden grunnleggelsen har selskapet vært genuint opptatt av kundens perspektiv, og bygger i dag på en kundesentrert forretningsmodell. Deres markedsbudskap ligger i hvordan skape suksess for egne kunder, samt kunders kunder, gjennom kjerneproduktet *Customer360*. Skyløsningen tilrettelegger for bedre samhandling, fleksibilitet og flatere struktur for organisasjonen på en og samme plattform (Salesforce, 2022).

Salesforce har i en årrekke høstet utmerkelser verden over, som «Great Place to work» (Great Place to Work, 2021) og hele 14 vært rangert nummer én i Fortunes «100 best Companies To Work For» (Fortune, 2022). Året 2009 var første gang de var på listen, med 3000 ansatte. Selskapet har nå om lag 80 000 ansatte globalt, fordelt på 84 byer og 110 kontorer (Salesforce, 2022). Til tross for selskapets størrelse kåres Salesforce fremdeles til et av verdens beste selskaper å jobbe for, og der verdidrevne medarbeidere lever etter selskapets kjerneverdier: Tillit, kundesuksess, innovasjon, mangfold & likestilling og bærekraft.

Hvorfor Salesforce?

Da den politiske og militære krisen i Ukraina utviklet seg i februar 2022 agerte en av de norske lederne i Salesforce umiddelbart med å kontakte det Ukrainske handelskammeret for bistand (privat kilde). Dette kan forklares ved at Salesforces eksistens bunner i den ideologiske 1:1:1 modellen der 1% av selskapets fortjeneste, produkt og ansattes tid skal gis tilbake til samfunnet (Benioff & Langley, 2019). Det ligger i selskapets ryggrad og verdigrunnlag å bistå andre på frivillig basis, noe vi finner både uvanlig og som trigger vår interesse.

Mange selskaper snakker om mangfold, likestilling og det å gi noe tilbake til samfunnet. Hos Salesforce opplever vi at en svært tydelig holdning til disse temaene preger hele organisasjonen, og opplever at de på mange måter tenker og handler annerledes enn hva vi kjenner fra tidligere. Gjennom personlige kontakter i Salesforce var vi kjent med at selskapet både hadde høy grad

av psykologisk trygghet samt læring og innovasjon. For størst mulig utbytte av oppgaven var vi derfor spesielt interessert i å benytte dette selskapet som forskningsarena.

Salesforce i Norge. Selskapet etablerte seg i Norges hovedstad i 2020, og har i dag ca 100 ansatte fordelt på flere salgsteam, markedsføringsteam og andre støttefunksjoner. Salgsteamene henvender seg mot ulike markedssegmenter; henholdsvis små og mellomstore bedrifter med 1-1000 ansatte, og store selskap over 1000 ansatte. Til tross for usikre fremtidsutsikter under pandemiens utbrudd satset selskapet friskt, og utvidet den norske avdelingen med om lag 100 medarbeidere i løpet av 2020. Grunnet Covid-19 utbruddet har mange av de ansatte, etter to år i selskapet, fortsatt aldri møttes ansikt til ansikt. Tidspunktet for etablering i Norge var også av stor interesse for vårt forskningsområde. For hvordan etablerer man en helt ny avdeling, nye team og ikke minst høy grad av psykologisk trygghet hos nyansatte, uten fysisk tilstedeværelse?

Overnevnte forkunnskap vekket en sterk interesse for Salesforce som forskningsområde, og understøtter valget av bedrift i tilknytning til vårt tema av interesse; psykologisk trygghet og læring.

1.5 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARINGER

I dette delkapitlet har vi valgt å presentere vår tolkning og definisjon av sentrale begreper for oppgaven. Dette har vi gjort for å legge premisser for hva vi legger i de ulike begrepene og kan benyttes som et oppslagsverk for leseren.

Autonomi: Egenskap hvor en person kan foreta selvstendige handlinger og ta å egne vurderinger. Den norske modellen bygger i stor grad på autonome løsninger i form av demokrati på arbeidsplassen, korte avstander mellom arbeidstakere og leder, tillit og involvering av ansatte. Vi oppfatter videre at Autonomi er mer enn frihet, men redusert kontroll og styring, desentralisert ansvar og myndighet med tillit og selvregulering. Samt at mangel på autonomi kan gi følelse av mistillit, mistenkeliggjøring og avvising med redusert psykologisk trygghet og kreativitet.

Den psykologiske kontrakt: Den psykologiske kontrakten er individers antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg og en annen part. Oftest subjektive, individuelle, uuttalte, sjeldent nedskrevne og ikke juridisk bindende (Argyris C. , 1960).

Enkel- og Dobbeltkretslæring: Læring på to ulike nivå:

Nivå 1, Enkeltkretslæring vil si å endre noe innenfor de grunnleggende forståelsene, som f.eks. feilretting og justering. Handlinger og konsekvens er komponenter her. På dette nivå er fokus: «Gjør vi ting riktig?»

Nivå 2, Dobbeltkretslæring vil si at man endrer den grunnleggende forståelse. Man utfordrer de grunnleggende antakelsene, bakenforliggende årsaker, forståelser og verdier i organisasjonen. Styrende verdier, handling og konsekvens er komponentene her. På dette nivå er fokus: «Gjør vi de rette tingene?» (Argyris & Schön, 1978).

Innovasjonskapasitet: består av komponentene *dynamiske ferdigheter, komplementære ferdigheter og engasjement*, og beskrives som en bedrifts *muskel* som må trenes for å istandsette bedriften til å lykkes med å innovere (Meyer, Stensaker, Bjerke, & Haueng, 2022).

Læringsarena: En arena som åpner opp for praktisk prøving og læring av nye handlingsmønstre. I læringsarenaen oppstår dialog mellom individene som skaper nye forståelser som kan bidra til å endre organisasjonen (Klev & Levin, 2021).

Onboarding: er tidsperioden der den nyansatte tilpasser seg sin nye arbeidsplass, både på det sosiale og det faglige plan. I denne prosessen forvandles den ansatte fra å være outsider til å være et deltakende og effektiv medlem av organisasjonen (Filstad, 2010).

Organisasjonslæring: Læringsprosessene i en organisasjon med interne og eksterne kilder til læring. Eksterne kilder til læring er når medarbeidere har relasjon eksternt og får impulser utenfor organisasjonen fra kunder, leverandører og konkurrenter. Interne kilder til læring er når man lærer fra kolleger og utfører arbeidsoppgaver på nye måter (Filstad, 2010).

Psykologiske faktorer: De immaterielle faktorer som påvirker produktivitet og trivsel i arbeidslivet. De psykologiske faktorene er mindre håndgripelige, og kan være vanskeligere å måle enn fysiske faktorer (Tjora, 2018).

Psykologisk trygghet: Et individs subjektive opplevelse av å kunne ta personlig risiko i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Psykologiske faktorer er identifisert som kritiske for å forstå fenomener som «speak up» (si i fra), teamarbeid og læring i team og -organisasjon. Arbeidsklimaet føles trygt nok til at svakheter og feil benyttes som en mulighet for å lære, uten frykt for negative reaksjoner. Psykologisk trygghet gir hjernen ro til kreativitet, utforskning og læring, i motsetning til at hjernen må fokusere på beskyttelse ved utrygghet. (Edmondson & Lei, 2014; Carl & Egeland, 2021 s 38)

Team: Skiller seg fra arbeidsgrupper ved de har omfordelte lederroller, jobber problemløsningsorientert og er gjensidig avhengige av hverandre for å få løst arbeidsoppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Teamkontrakt: En beskrivelse av «hvordan vi skal gjøre ting» i Teamet. Spilleregler for hvordan gruppen skal samarbeide. Kan inneholde kontaktdata om teammedlemmene, samt hver deltakers egenopplevde styrker og svakheter i forhold til oppgaven. Kan også inneholde rammer for møtefrekvens, interne regler om avbrytelser, komme på tiden og deltakelse. Samt mål, forventninger, rollefordeling, håndtering av uønsket adferd og rammer for beslutningstaking. (Sverdrup, 2021)

Transparens: I denne oppgave benyttes dette begrep om åpenhet og sporbarhet, spesielt internt i organisasjonen mellom kolleger og avdelinger, men også eksternt overfor kunder/interessenter.

2 TEORETISK RAMMEVERK

Vårt teoretiske utgangspunkt baserte seg på en gjennomgang av litteratur og teori om psykologisk trygghet samt psykologiske faktorer for læring og innovasjon. Som ledende teori har vi støttet oss til Edmondsons arbeid (1990-) og hennes «Team psychological safety scale» (Edmondson A. , 1999). Denne skalaen er utarbeidet for å kunne måle ulike aspekter samt grad av psykologisk trygghet. Team- og organisatorisk læring ligger som sentrale temaer i Edmondsons arbeid, og har vært viktig for vårt teoretiske grunnlag. Utgangspunkt for studien

var vår hovedteori knyttet til psykologisk trygghet, herunder *Ansvarliggjøring* samt *Mangfold og likestilling*. Vi var også nysgjerrige på feltet *Kommunikasjonsferdigheter* og hadde som utgangspunkt å undersøke dette i tilknytning til psykologisk trygghet. Gjennom forskningsforløpet dukket det i tillegg opp tre funnområder av særlig relevans for vår problemstilling (se kapittel 3, Metode), og anvendt teoretisk rammeverk er derfor utvidet med ytterligere tre kategorier; *Verdigrunnlag*, *Transparens som kilde til kunnskapsdeling*, *tillitt & ekstrarolleatferd* samt *Lederadferd*.

2.1 PSYKOLOGISK TRYGGHET

Forskning på psykologisk trygghet strekker seg tilbake til 1960-tallet, men begrepet gjorde seg for alvor gjeldende gjennom Amy Edmondsons forskning på ulike team på amerikanske sykehus på 1990 tallet. Hennes interesse for fagfeltet hadde sitt utspring i et stadig økende søkelys på omstillingsdyktighet i arbeidslivet, der utvikling, innovasjon og spesialisert kunnskap står sentralt (Edmondson, 1999; Frazier M. L., 2017).

Overraskende nok viste Edmondsons forskning at teamene som rapporterte flest feil, også var de mest effektive. Forklaringen lå i at teamene hadde høy grad av det Edmondson gjenkjenner som Psykologisk trygghet – der teammedlemmene kjenner seg trygge i å ytre sin mening, komme med nye ideer og si ifra, uten fare for at det vil bli brukt imot dem. Medarbeiderne opplever et miljø der både ledelse og øvrige teammedlemmer verdsetter kritiske spørsmål og motiveres av søken etter kontinuerlig forbedring, og feil anses som en mulighet til å lære. Psykologisk trygghet kan videre oppleves som en positiv forpliktelse, og oppstår når kollegaer respekterer hverandres ulikheter, har gjensidig tillit og tør å vise sårbarhet ovenfor hverandre (Edmondson A. , 1999). Hun oppsummerer psykologisk trygghet på arbeidsplassen med følgende tre nøkkel-fortrinn; Forhindre feil, drive kreativitet og innovasjon samt fremme mangfold og inkludering. (Edmondson A. , Teaming to innovate, 2013).

Psykologisk trygghet er subjektivt og kan oppleves ulikt av enkeltindividet. Effekten av psykologisk trygghet har størst signifikans i samspill mellom flere individer og i teamsammenheng (Edmondson & Lei, 2014). Edmondsons forskning viser at fenomenet fører til et klima der den enkelte er åpen for å lære av hverandre og i stor grad tåler uenigheter ved

samarbeid. Et slikt arbeidsmiljø gir økt vilje til endring og utvikling, og er viktig for å oppnå en innovativ tankegang (Edmondson A. , 1999).

Raske omstillinger i arbeidslivet krever høyere grad av kollektiv problemløsning, og for å sikre smidighet må kreativitet og kunnskap dyrkes frem (Tidd & Bessant, 2018). I arbeidsmiljø der den ansatte føler seg trygg på at forbedringsforslag respekteres og verdsettes, er det bedre forutsetninger for å etablere et kreativt miljø (Edmondson A. , 1999) (Aasen & Amundsen, 2017) Videre vises det at team med psykologisk trygghet raskere kan snu seg og drive frem endringsprosesser, men fordrer en ledelseskultur som aktivt dyrker trygghet hos de ansatte (Bunderson & Boumgarden, 2010). Vi utdyper lederatferd som fremmer psykologisk trygghet i kapittel 2.4.

Innenfor en organisasjon kan det være stor variasjon av hvordan teammedlemmer kan oppleve denne tryggheten. Trygghet i et team kan heller ikke sees på som permanent, men kan variere over tid (Fyhn, 2019). Tendensen viser likevel større sammenfall i psykologisk trygghet blant team som har lyktes med samarbeid over tid, da det gjerne er etablert velfungerende arbeidsmetoder og en trygg teamkultur. Therese Sverdrup NHH (Sverdrup, 2021) vektlegger «teamkontrakten» som grunnlag for en trygg teamkultur og et bindeledd mellom psykologisk trygghet og læring. Teamkontrakten setter spilleregler for hvordan gruppen skal samarbeide. Den kan inneholde rammer for f.eks. møtrefrekvens, interne regler om avbrytelser, komme på tiden og deltakelse. Samt mål, forventninger, rollefordeling, håndtering av uønsket adferd og rammer for beslutningstaking. (Sverdrup, 2021)

Edmondson tematiserer også individuelle forskjeller i personlighetstrekk. Risikovilje, evne til å vise sårbarhet, selvkritikk og endringsvilje er personlighetstrekk som fremmer opplevelse av trygghet i møte med andre (Edmondson A. , 2018). Selv om psykologisk trygghet primært omtales i positiv forstand, må man være oppmerksom på at det å stille seg sårbar, innrømme feil og tørre å gi tilbakemelding kan oppleves svært krevende for enkeltmennesket (Frazier M. L., 2017; Seibert et.al., 1999). Utover nevnte personlighetstrekk ser det videre ut til at emosjonell stabilitet og toleranse for stressbelastning over tid har positiv innvirkning på opplevd trygghet (Judge, 2000).

Edmondson har funnet at mange feilbedømmer den psykologiske tryggheten i sitt nåværende team, basert på tidligere erfaringer fra egen fortid eller tidligere arbeids opplevelser. (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021) Folk har med seg sin programmering og atferd fra tidligere erfaring. For å møte utfordringer med dette, anbefaler Edmondson at ledere gjennom å oppmuntre og regelmessig etterspørre ideer, overstyrer normer om å ikke utfordre lederen (Edmondson A. , 2018) (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021).

Meta-studien til Frazier inkluderer, men strekker seg også noe ut over Edmondson forskning, der de undersøker blant annet betydningen av psykologisk trygghet for oppgaveløsning og engasjement i team. I tillegg ser de på hvordan lederegenskaper, støttende arbeidsmiljø, rolleavklaring og autonomi spiller inn på psykologisk trygghet. Andre relevante funn var positiv korrelasjon til informasjonsdeling, læringsfokus og kreativitet, i tillegg til sammenhengen knyttet til ekstrarolleatferd (Frazier, 2017).

Kritikk av Psykologisk Trygghet kommenteres av Amy Edmondson i et intervju hos Adam Grant. (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021) Kritikken omhandler gjerne at det oppleves som mykt eller snilt, med for lite rammer og retning. Annen kritikk omhandler at det er så effektivt et virkemiddel, at det nærmest er å anse som en hjernevasketeknikk, som ikke tilrettelegger for refleksjon og selvstendig tenkning. (Moxnes, 2022) (Alvesson, Blom, & Sveningsson, 2017)

2.1.1 Ansvarliggjøring og tilbakemeldingskultur

Ifølge Amy Edmondson handler Psykologisk trygghet om det totalt motsatte av å få folk til å være medgjørlig eller feie feil under teppet. For å balansere oppgir Edmondson at Psykologisk trygghet må kobles med ansvarliggjøring (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021). Denne balansen oppfatter vi fører til adferd hvor medarbeidere tar intelligent risiko. Et ønske om å være snill i jobbsammenheng kan resultere i at man vegrer seg for å si ifra om feil eller unnlater å informere om forbedringsmuligheter. Det er fint å være hyggelig i private sammenhenger, men på jobb er det mer hensiktsmessig å være respektfull,

tydelig og ærlig. Vi gjør alle feil på jobb, og man bør ifølge Edmondson være trygg nok i jobbsammenheng til å være ærlige, si ifra, spørre om hjelp og tenke utenfor boksen (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021; Edmondson A. , 2018)

Vi har ellers funnet interessante beskrivelser av dette fra forsvaret (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021; Kristoffersen, 2020) hvor de oppgir at begrepet psykologisk trygghet er ukjent, men viser til praktisering av liknende prinsipper som balanserer psykologisk trygghet og ansvarliggjøring. US NavySeal Kaptein Bill Wilson forteller om sin overordnede som var uvanlig tilgjengelig i militæret. Normalt vil man ikke gå inn på kontoret til lederne, men hos Admiral McRaven var hans underordnede så trygge at de forsynte seg av M&Ms fra hans godteskål. Han jobbet hardt for å bygge trygghet i teamene sine. Ikke for å la folk forsyne seg av hans godteri, men han kommuniserte tydelig at han ville utfordres og korrigeres. Han kunne ytre helt uhørte beskjeder, for å teste om noen våget å si ifra. Om ingen våget å utfordre det han hadde sagt, etterlyste han at de skulle sagt han var latterlig og at de ikke ville følge en slik ordre. Han dyrket en tilbakemeldingskultur hvor det var trygt å utfordre og korrigere ham. Et fryktløst miljø der medarbeiderne sa ifra når de var uenige eller oppdaget feil, nettopp fordi risikoen var for høy om de underordnede tidde. Ved begåtte feil, eide admiralen problemet, og uttrykte at lederens oppgave er å løse problemer før de blir for store. McRaven presiserer at man må holde hverandre ansvarlig når man mislykkes, for å holde høy moral og standard. Han var også tydelig på at han selv ville holdes ansvarlig, når han som leder ikke nådde opp til standarden. Han forsøkte å trigge til personlig læring og «å gjøre små ting riktig, for å kunne gjøre store ting riktig» (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021).

Vi finner liknende beskrivelser i boken til Norges nye forsvarsjef Eirik Kristoffersen (Kristoffersen, 2020). Viktigheten av ledere som er tydelige, tilgjengelige og til stede, og at ledere som skaper god stemning er en indikator på vellykket ledelse og motiverte medarbeidere. Han vektlegger at mangel på tillitt er fellesnevneren fra dårlige lederskap han selv har opplevd. Manglende tillitt førte med seg detaljstyring, og måling på resultater som egentlig ikke var viktige. De viktigste ting i lederskap er ifølge Kristoffersen vanskelig å måle. Dette balanseres opp mot verdiene respekt, ansvar og mot. Videre problematiserer han i boken forskjellen på lydighet og lojalitet. Blind lydighet er ifølge Kristoffersen det motsatte av lojalitet. Spesialjegerens stadige innvendinger mot hans forslag eller beslutninger var utslag av nettopp

lojalitet. De ville at lederne skulle lykkes, og da trengte lederne ofte hjelp i form av motstand og innspill. Derfor var motet til å si nei den egenskapen Kristoffersen satte høyest av alle. Den militære kommandokjeden er tydelig hierarkisk, men samtidig basert på intensjon. Dette gir mulighet til raske og effektive beslutninger når det kreves, samtidig som det gir rom for å finne gode løsninger på alle nivåer. Kristoffersen hevder det er samspillet mellom ledere og utøvere som har evne til å være lojale uten å være lydige, er det som gir konkurransefortrinn. Vi avslutter med et direkte sitat fra Jegerånden: «*Ledere som verdsetter motstand og mennesker som tør å si ifra, gir gode resultater*» (Kristoffersen, 2020).

2.2 MANGFOLD OG LIKESTILLING

Loveleen Brenna er en indiskfødt norsk anerkjent og prisbelønnet forfatter, forretningsutvikler og foredragsholder med spisskompetanse innen det å hente ut potensialet i mangfold og mangfoldsledelse. Hun igangsatte og ledet arbeidet med utarbeidelsen av det ISO sertifiserte rammeverk for Mangfoldsledelse (NS 11201:2018) (Brenna & et. al., 2018), som var verdens første standardisering innen mangfoldsledelse. Hennes arbeider setter søkelys på forståelse av hvorfor og hvordan mangfold og likestilling bidrar til økt kreativitet, innovasjon, bærekraft, profitt og bedre omdømme, samt rikere relasjoner i organisasjonen (Brenna, 2021). Hun vektlegger potensialet i opplevelsen av tilhørighet. Følelsen av ekte tilhørighet i en organisasjon, og opplevd rom for hele individet, har ifølge Brenna mye større potensial enn hva individets utdannelse og arbeidsbakgrunn alene kan tilføre organisasjonen. Individets livslange erfaring, kunnskap, innsikter og diversifiserte perspektiver kan bli forløst ved tilhørighet (Brenna, 2021). Anita Krohn Traaseth (Traaseth, 2015) forteller også i sin første bok om hvordan hun avdekket medarbeideres skjulte, eller ikke benyttede talenter, da hun startet som øverste leder i HP Norge. Hun spurte hver medarbeider 3 spørsmål i en speed-date: 1: En ting de ville endret i selskapet. 2: En ting som de mente ikke måtte endres. 3: Hvilke talenter de ikke brukte i jobben i dag? På denne måten klarte hun å avdekke signaler på «hvor skoen trykket» og samtidig avdekke flere sider av medarbeiderens talenter eller evner som kunne videreutvikles, verdsettes og benyttes på en ny måte. Det å verdsette hele individet på denne måten kan føre til opplevelse av tilhørighet (Brenna, 2021) (Brenna, 2018). Brenna (2018) viser også til McKinseys rapport som løfter frem hvorfor mangfold har innvirkning på profitt. McKinsey rapporten, *Why diversity matters* (McKinsey & Company, Hunt, Layton, & Prince,

2015) presenterer data for at god kjønnsbalanse gir 15% høyere sannsynlighet for økt profitt, samt at god etnisk balanse gir hele 35% større sannsynlighet for økt profitt.

En annen global undersøkelse av mer enn 20.000 børsnoterte selskaper utført av Peterson Institute for International Economics fant at antall kvinner i lederstillinger i konsernledelsen korrelerte med økt lønnsomhet (Marcus, Moran, & Kotschwar, 2016).

Rammer som sikrer mangfold og likestilling med potensiale for opplevd tilhørighet, oppfatter vi et bredt spekter av forskningslitteratur finner som et uførløst potensial for kreativitet og organisasjonslæring med påfølgende innovasjon, bedre omdømme og profitt (Benioff & Langley, 2019; Brenna, 2021; McKinsey & Company, Hunt, Layton, & Prince, 2015).

Mangfold kan også skape kime til økt konflikt i teamet, med større sprik i interesser og perspektiv. Brenna (Brenna, 2021) viser til at når spennvidden utvides utfordres både lederes og medarbeideres holdninger, språk, organisasjonskultur og strukturer. Økt mangfold uten kompetent mangfoldsledelse, kultur og systemer for å lede mangfoldet, kan føre til redusert effektivitet og negative resultater (Brenna, Mangfoldsledelse, 2018).

2.3 VERDIGRUNNLAG

Forankring til en organisasjons verdigrunnlag kan forstås med at endringsprosesser og handlinger på alle nivå er gjennomsyret av organisasjonens verdigrunnlag. På engelsk benyttes gjerne ordet *commitment*, som kan forstås som forpliktelse eller eierskap til grunnlaget for beslutninger og målsetning (Kotter, 1995). Kotter bruker begrepet *burning plattform* som en nøkkel for å oppnå ønsket endringsresultat. Det vil si at man skaper forståelse og opplevelse av at ønskede handlinger og endringer er nødvendige, gjennom bevisst kommunikasjon og medvirkning for å unngå endringsbariærer.

McKinsey & Company fant liknende resultater; at organisasjoner som jobbet bevisst med lederutvikling på alle nivå, lykkes i større grad med positiv teamkultur. Lederutviklingen innebar at lederne fikk mulighet til å teste ut, gjøre feil og søke om støtte og råd på gruppenivå (McKinsey & Company, 2021).

At arbeidsprosesser og beslutninger er forankret i organisasjonens verdigrunnlag, er ifølge Stensaker og Haueng (2016) viktig for medarbeideres engasjement og motivasjon for endring og måloppnåelse. Kompetansemedarbeidere har dybdekunnskap på sine fagfelt, og lederes oppgave blir å involvere. På denne måten kan man oppnå positivt engasjement og opplevelse av at medarbeidernes kompetanse er viktig og verdsatt (Stensaker & Haueng, 2016).

2.3.1 Onboarding

Ved nyansettelser anbefales en bevisst plan som hjelper nyansatte om bord, for å nyttiggjøre seg av den tilførte arbeidskraften. Dette er en viktig del av organisasjonssosialiseringen som Cathrine Filstad og Frode Dale (Filstad, 2010; Dale, 2014) definerer som den prosessen hvor ansatte forvandles fra å være outsiders til å være deltakende og effektive medlemmer av organisasjonen. De viser videre til Feldmans Tre-stadiemodell (Feldman, 1981) som illustrerer sosialiseringens tre trinn:

1. Getting in: Tiden mellom ansettelse og oppstart i jobben
2. Breaking in: Det første møtet med organisasjonen og oppstarts dagene
3. Setling in: Tilpasning til organisasjonen.

Denne modellen bygger på antakelser om at den nyansatte de første måneder vil være mest konsentrert om informasjonsinnhenting, læring av oppgaver som er nødvendig for å gjøre arbeidet, og å finne sin posisjon i organisasjonen (Filstad, 2010). Denne prosessen vil ofte fullføres i løpet av de første 12-18 måneder, men betydningen av de første 6-8 ukene understrekes.

Fase 1 *Getting in*, er tiden fra man fikk jobben og frem til man har sin første arbeidsdag hos organisasjonen. I denne fasen søker gjerne den nyansatte mest mulig informasjon om organisasjonen via hjemmeside, sosiale medier, avisartikler eller fra selve rekrutteringsprosessen. De viktigste læringsutfordringene i denne fasen er realistisk informasjon om stillingen og organisasjonen, forventningsavklaring fra begge parter, forberedelser til oppstart og avvikling av nåværende jobb (Hübertz Haaland & Dale, 2010, s. 147).

Fase 2 *Breaking in*, er oppstartsperiode i ny jobb og varer normalt i 6-9 måneder, men kan ta inntil to år (Filstad, 2010). Det er i denne fasen den nyansattes forventninger møter virkeligheten. De viktigste læringsutfordringer i denne fasen er den psykologiske kontrakt (når forventninger fra rekrutteringen møter virkeligheten), læring av konkrete arbeidsoppgaver,

rolledefinisjon eller rollekonflikt, relasjonsutvikling, gruppeutvikling, balanse jobb/hjem og beslutningskonsekvenser (Hübertz Haaland & Dale, 2010, s. 147). Konkrete tilbakemeldinger fra kolleger, mentor og nærmeste leder er viktige for at den nyansatte skal mestre fase 2. Uten dette kan læringen forsinkes eller feile.

Fase 3 *Settling in*, er siste stadiet i Feldmans onboardingmodell. Dette stadiet starter normalt etter 6-9 måneder i organisasjonen. Informasjonssøket begynner å ha ønsket effekt og fasen er gjerne preget av mestringsfølelse og samhørighet. Læringsutfordringer i denne siste fasen er å akseptere virkeligheten, oppnå rolleklarhet, se seg selv om organisasjonskonteksten, oppdage suksesskriterier og oppnå gjensidig aksept.

2.3.2 Transparens som kilde til kunnskapsdeling, tillitt & hjelpeatferd

I vår datainnhenting avdekket vi transparens, kunnskapsdeling og hjelpeatferd som viktige funn og som derav dannet behov for teoretisering.

I arbeidssammenheng beskriver begrepet **ekstrarolleatferd** en atferd der den ansatte gjør en ekstra innsats for bedriften. Innsatsen er dog ikke nødvendigvis positiv for vedkommende personlig da det kan gå utover familieforpliktelser, fritid og liknende. Internasjonal forskning på ekstrarolleatferd viser to hovedmønstre som går igjen; *hjelpeatferd* (prososial atferd) ovenfor andre og *føyelighet* for løpende forventninger og krav. Hjelpeatferd, eller prososial atferd, er en teori om sosial psykologi og beskriver de handlingene folk gjør for å gagne andre. Annen type ekstrarolleatferd er positiv omtale av kollegaer, løsningsvilje og evnen til å la tvilen komme tredjepart til gode (Organ, 1988).

Ekstrarolleatferd omtales tradisjonelt på individuelt nivå, men senere forskning knytter også mønstret til samspill mellom leder og medarbeider, samt en kollektiv atferd av teamet (Griffin et al, 2017, Nahum-Shani et al, 2011). Betydning av ekstrarolleatferd øker i kontekster som preges av uforutsigbarhet og gjensidig avhengighet, da alle parter må strekke seg for å kunne løse oppdrag. Motivasjonen bør være styrt av indre motiver som hjelpsomhet og investering i godt arbeidsmiljø (Griffin, Neal, & Parker, 2017). Begrepet er nært knyttet til

transformasjonsledelse, der teorien viser at støttende og inspirerende ledelse kan føre til økt grad av ekstrarolleatferd hos medarbeiderne (Nahum-Shani et. al, 2011).

I likhet med psykologisk trygghet handler **Transparens** i organisasjoner om en åpen og ærlig kultur som oppfordrer til klar kommunikasjon, samarbeid og forståelse - uten tilstedeværelse av frykt. Frykten for å si sin ærlige mening må elimineres, og er et viktig steg for å styrke relasjoner og skape tillitt (Creighton, 2019). Ifølge Bjarte Bogsnes vil en transparent bedriftskultur i tillegg kunne bidra til økonomisk gevinst. Han mener systemer som synliggjør den ansattes handlinger vil føre til redusert sløsing og en ærligere holdning til forbruk (Bognes, 2019). På den andre siden argumenteres det for at transparens kan hemme mangfold og føre til konformitet. Basert på empiriske undersøkelser har Meade og Stasavage påvist at dyktige medarbeidere bevisst velger hva de sier eller stemmer for å ta hensyn til egne karrierer. Å eksponere uenighet kan virke ødeleggende for fremtidskarrieren, og fremprovoserer dermed en mer ensretting rundt flertallet. Det er derfor viktig å jobbe med transparens i alle ledd i organisasjonen, der ledelsen skaper trygghet og tydeliggjør årsak og effekt av handlinger (Jensen, 2016).

2.4 LEDERFERDIGHETER

Det finnes store mengder ledelsesteori for hva ledelse innebærer. Professor J.K. Arnulf beskriver ledelse som et arbeide for å få fram hele potensialet til medarbeideren og sette retning slik at arbeidsoppgavene kjennes meningsfulle (Arnulf, 2012). Nyere ledelsesteori omtales gjerne som «mykere» enn tidligere ledelsesteori, der medarbeideren står i sentrum (Nahum-Shani, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2016; Kotter, 1995).

De kontinuerlige skiftene i omgivelsene fordrer at leder viser selvtillit til å ta raske prioriteringer og avgjørelser. Leder må benytte sine relasjoner til medarbeiderne for få oppslutning og bør legge til rette for en delingskultur som styrker fellesskap og samhold. En god leder bør derfor etterstrebe en samskappingsprosess som skaper vekst gjennom tillitt og styrkede relasjoner til medarbeiderne (Karp, 2019; Alvesson, 2014). Ved behov må leder samtidig være i stand til å vise handlekraft, om nødvendig også med makt. Mange ledere kan være redde for å ikke vise tilstrekkelig handlekraft, hvilket kan føre til spontane, uoverveide

handlinger. For å unngå misoppfattelse av situasjonen kan det være en fordel å hente innspill og lytte før man handler (Yukl 2013; Binney et al. 2012).

En viktig lederegenskap er å tørre å vise seg sårbar og dele av egne feil for utvikling (Brown, 2018). Mestringsorienterte ledere har mindre behov for å hevde seg, de trenger få bekreftelser og har gode evner til å justere kursen underveis (Karp, 2019). I kombinasjon med å sette grenser for når arbeidet er «godt nok» kan deling av egne feil medvirke til å senke personlig press hos medarbeiderne (Karp, 2019). Å benytte feil som læringsarena støtter et vekstorientert tankesett. Her representeres en grunnleggende holdning om at mennesket stadig er på vei mot bedre kunnskap, og at endring skjer gjennom egen innsats og evaluering av denne. Motstridende tankesett anser nysgjerrighet og feil som forstyrrende eller negative faktorer for etablerte sannheter og arbeidsformer (Dweck, 2017).

Alvesson og Svenningsson utfordrer det hierarkiske synet på ledelse, der lederen har oversikten og makten til å lede ovenfra og ned. De vektlegger verdien av selvstendige arbeidsgrupper, autonomi og fordeling av makt ut i organisasjonen, og leders behov for å involvere seg i daglig arbeid, være støttende og lydhør. I nordisk kontekst er dette spesielt relevant, da arbeidslivet preges av en flat struktur. I delegering av ansvar og makt ligger det en forventning om at de ansatte samarbeider om å drive arbeidet fremover og bidrar til utvikling i takt med raske skifter i omgivelsene. Under slike arbeidsforhold er det likevel viktig å ivareta klare retningslinjer om hvor makt og ansvar ligger, slik at medarbeiderne ved veiskiller eller konflikter kan ta effektive valg (Alvesson et al., 2017; Karp, 2019).

På den andre siden gir Alvesson kraftig kritikk til dagens «forbedringsindustri», der relasjons- og transformasjonsledelse er fremtredende. Forskeren hevder ledelsesretningen er kraftig forenklet, idealisert og mytebyggende, og ofte står i kontrast til virkeligheten. Han hevder visjonære ledere i realiteten dyrker føyelige medarbeidere og en ledelseskultur som oppmuntrer til mangel på refleksjon og selvstendig tenkning (Alvesson M. , 2020).

Paul Moxnes presenterer også et interessant perspektiv på Psykologisk Trygget i DN (Moxnes, 2022) hvor han bl.a. beskriver dette som hjernevask til konformitet. Psykologisk trygghet kan lede til mer læring, innovasjon og verdiskaping, mens Edgar Schein definerte det som en hjernevasketeknikk. Fangevokterne i Scheins case kunne velge mellom å øke fangenes overlevelsesangst eller å redusere deres læringsangst. Fangevokterne valgte det som gav størst

effekt for lydighet og konformitet, og reduserte fangenes læringsangst ved å etablere psykologisk trygghet. Slik vi forstår Moxnes skråblikk i hans kronikk kan også ledere oppnå lydighet og konformitet ved å etablere psykologisk trygghet, men hva kan det gjøre med selvstendig tenkning og refleksjon?

Vårt teoretiske rammeverk for psykologisk trygghet viser positiv korrelasjon mellom psykologisk trygghet, positiv teamkultur og læring, og peker her på leders påvirkning (Bunderson & Boumgarden, 2010; Frazier M. L., 2017).

Vi vil derfor se nærmere på hvilke typer lederatferd som fremmer psykologisk trygghet.

2.4.1 Lederatferd som fremmer psykologisk trygghet

En mengde forskning viser at psykologisk trygghet er viktig, og stadig flere forskningsbidrag vinkles i retning lederatferd og hva ledere gjør i praksis for å lykkes. McKinsey og Companys forskning fra 2021 finner at ledere med sterk støttende og medvirkende atferd bidrar til å etablere et positivt miljø og effektiv teamkultur. Videre fant de at leder må ha en bevisst strategi for organisasjonsutviklingen, men er avhengige av både godt etablert lederskap og en psykologisk trygg teamkultur for å utfordre og lede endringsprosesser mot mer komplekse mål. Studien peker også på det viktige faktumet at ledelse i seg selv må erkjennes som en kontinuerlig forbedringsprosess. Toppledelsen må ha kontekstuell og kulturell forståelse av hva som skjer i organisasjonen, og forstå at omverden endres i så stor takt at selskapet er avhengige av medarbeideres innspill (McKinsey & Company, 2021).

Edmondsons bok «Teaming to Innovate» redegjør for ulike egenskaper hun finner fremmende for psykologisk trygghet. En leder bør etterstrebe å få medarbeiderne med seg ved å lede gjennom relasjoner - være åpen og ærlig, søke innspill og vise i praksis at medarbeidernes meninger har betydning. Gjennom egne handlinger og ord bør leder vise at teamet er risikofri sone. På samme tid må leder være bevisst på at psykologisk trygghet handler om mer enn å ha det «koselig» på jobb. Et utelukkende «koselig» arbeidsmiljø kan føre til usikkerhet rundt ansvar, og kan ha negativ innvirkning på psykologisk trygghet. Lederen må derfor formidle klare mål og grenser, og på en konstruktiv og rettfærdig måte holde den enkelte ansvarlig for avvikende handlinger (Edmondson A. , 2013). Kommunikasjonsferdigheter og evnen til å kunne ta de vanskelige samtalene anses derfor også som viktige egenskaper hos lederen.

Som et verktøy for ledere har Edmondson med kolleger oppsummert 20 års forskning på området med følgende trinn for å etablere Psykologisk Trygghet (Edmondson A. , 1999; Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021);

- 1) Sett tonen ved å være åpen om egne feil, og verdsett de som sier ifra.
- 2) Skap jevnlige anledninger for at folk kan gi feedback. Etterspør gjentakende og eksplisitt et ønske om at de skal komme med problemer og bekymringer. Sett av tid til tilbakemelding i møter, lag en «problem boks» der ansatte kan dele ting som ikke fungerer. Be om at dårlige nyheter bringes til lederen tidlig nok til at de kan løses - lederens ansvar er å løse problemer.
- 3) Ikke sett deg selv på en pødestall. Respekter og bygg tillitt. Det anbefales at ledere bruker 10% av tiden sin på å gjøre jobben til de som rapporterer til dem. Når medarbeiderne ser at du forstår hva de står i, har de lettere for å respektere dine beslutninger.
- 4) Øk psykologisk trygghet ved å vise at ansvarliggjøring går begge veier. Teamet må vite at de vil bli holdt ansvarlig for deres arbeid, samtidig som leder viser forventning til at de ansatte også ansvarliggjør og gir tilbakemelding når leder ikke holder avtalt standard.

Forskning på psykologisk trygghet i team og arbeidsmiljø har også vakt oppmerksomhet i Norge. Gjennom Bård Fyhns doktoravhandling redegjøres det for tre konkrete råd for å lykkes med psykologisk trygghet i team. Det første omhandler tilstrekkelig tidsbruk og kontinuitet for å bygge trygghet hos enkeltindivider. Hendelser på jobb eller privat vil påvirke enkeltindividets opplevelse av psykologisk trygghet og arbeidet må derfor sees på som en kontinuerlig prosess. Råd nummer to ser viktigheten av struktur og justeringer underveis i arbeidet. Dersom teamet opplever svekkelse i tryggheten, må leder ta affære og adressere utfordringene slik at teamet får innjustert seg. Det siste rådet tar for seg leders evne til å vise sårbarhet gjennom å be om konstruktiv negativ tilbakemelding samt deling av feil. Kvadsheim fremhever at dette siste rådet kan oppleves ubehagelig for leder, men kan være avgjørende for at teamet selv skal åpne seg (Kvadsheim, 2020).

I forbindelse med vår økte interesse for kommunikasjonsferdigheter knyttet til psykologisk trygghet har vi sett på Lars-Christian Elvenes arbeid på feltet. Han påpeker i en artikkel for HR-Norge at team- og mellomlederne utgjør nøklene for å skape psykologisk trygghet gjennom kommunikasjon, og at leder bør lytte mer og ha større fokus på medarbeiderens ideer,

utforskning og feiling enn egne tiltak. For å bli en bedre samtalepartner er det derfor viktig at lederen utvikler kommunikasjonsferdigheter slik at mottakeren opplever en reell meningsutveksling (Elvenes, 2019).

2.4.2 Kommunikasjon

I tillegg til Elvenes' arbeid om kommunikasjon som en viktig lederadferd, har vi funnet interesse i Ragnhild Wiiks forskning på kommunikasjon i innovasjonsmiljøer i Norge (Wiik, Et kunnskapsgrunnlag for evaluering av læring i VRI, 2009, ss. 54-65) og hennes artikkel «Everybody can speak, fewer can communicate» (Wiik, 2016) om forsvarsmekanismer og kommunikasjonsverktøy for å unngå å vekke disse. Wiik påviser lav bevissthet rundt kommunikasjon i innovasjonsmiljøet hun undersøkte, samt at dette kan føre til kommunikasjonsformer som hemmer læring og innovasjonskapasitet. Vi er programmert til å forsvare oss med «fight or flight» når vi opplever oss truet. Dette overføres gjerne ubevisst til situasjoner der våre ideer eller planer blir utfordret, hvor vi reagerer med forsvar og mister muligheten til samarbeid og gjensidig læring. Videre fant hun dette igjen på organisasjonsnivå, hvor felles forsvarsmekanismer hindrer organisasjonen å lære og dermed å innovere (Wiik, 2009; Argyris C, 1991; Argyris & Schön, 1978). Man står i fare for å gå glipp av læring og innovasjon fordi individet unngår å sette seg selv i sårbare situasjoner. Irwin, More og McGrant støtter dette synspunkt i sin artikkel om at relasjonell kompetanse og personlig kommunikasjon er fundamental for innovasjon (Irwin, More, & McGrant, 1998). Wiik, Wiig og Brønn problematiserer videre i sin forskning effekten av å tilegne seg kompetanse på kommunikasjonsformer hvor målet er gjensidig læring og forståelse. Hvor det er viktigere å belyse uenighet enn å søke harmoni, og det handler om samskaping av nye tankemønstre i brytningen mellom flere meninger. (Wiik, 2009; Brønn & Wiig, 2002) Filosofien er at når intelligente mennesker er uenige i koplerte saker, har de noe å lære av hverandre. Wiik (Wiik, 2009) introduserer Rosenbergs kommunikasjonsteori, empatisk kommunikasjon (Rosenberg, 2003), som et aktuelt verktøy for å lære gjensidig lærende kommunikasjon. Rosenbergs verktøy aktiverer 4 nivå av oppmerksomhet for å uttrykke seg selv og lytte til andre på en empatisk måte.

- 1: Vi observerer og uttrykker oss mest mulig objektivt om situasjonen
- 2: Man er oppmerksom på egne følelser og bruker dem til å reflektere, og kommuniserer dette.
- 3: Vi uttrykker våre behov og inviterer andre til å uttrykke sine behov

4: Vi etterspør hva vi ønsker/trenger og hva vi kan gi den andre. Uttrykt på en konkret og positiv måte (Wiik, 2016) (Rosenberg, 2003).

3 METODE

I dette kapittel ønsker vi å forklare hvordan vi har samlet inn data, og hvilke metoder som er valgt i arbeidet med oppgaven. Vi sier også noe om vår forforståelse for tema som vi har valgt å undersøke. Metodekapittelet avsluttes med et avsnitt om pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

Metode vil si en planmessig fremgangsmåte. Man velger metode ut fra hva som er målet med undersøkelsen, hvilke ressurser man har tilgjengelig og hvordan «verden» ser ut (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Da vi hadde funnet tema og utkast til problemstilling for oppgaven, hentet vi informasjon om ulike retninger og design innenfor metode. Vi forsøkte å finne en metode som passet vår tilnærming til tema, målet med oppgaven og hvilke ressurser vi hadde tilgjengelig. Sosial konstruktivisme er en tilnæringsmåte vi opplever passer godt med hva vi ønsker å undersøke i vår oppgave (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010, s. 19). Her anses de menneskelige interessene som en viktig drivkraft, der *forklaringer* har som mål å øke forståelsen for en situasjon. Forskning gjøres ved innsamling av rike data, som igjen gjerne gir opphav til ideer. Sosial konstruktivisme tilsier at *begrep* ikke operasjonaliseres for å kunne måles, men søker å inneholde perspektivet til gruppen man undersøker. Analyseenheten inkluderer så langt det er mulig «hele» situasjonen. Vårt utvalg er et case vi har funnet interessant å undersøke nærmere, valgt ut fra bestemte grunner nevnt innledningsvis. Vårt mål er å øke forståelse for den generelle kunnskap rundt fenomenet vi undersøker, og dette oppfatter vi sammenfaller med konstruktivismens mål (Nyeng, 2004).

Vi ønsket å undersøke menneskers opplevelser i et konkret tidsrom, hos en norsk avdeling i et internasjonal innovativt teknologiselskap. Vi oppfatter at selskapet er meget fremgangsrikt og innovativt, samt annerledes organisert. Vi satte søkelys på hva respondentene oppga som sentrale faktorer for deres psykologiske trygghet, stolthet og *drive* til læring og innovasjon i sitt arbeid med å være et steg foran konkurrentene.

Tidsrommet for datainnhenting var desember 2021. På dette tidspunktet hadde respondentene hatt nesten to år med Coronapandemi og restriksjoner for fysisk tilstedeværelse på kontoret i Oslo. Svarene vi har fått i undersøkelsen vår må ses i lys av den sammenhengen de ble gitt. Dette oppfatter vi passer med beskrivelsen fenomenologi (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Fenomenologi vil, innen kvalitativt design, si at man utforsker og beskriver mennesker, deres forståelse av og erfaring med et fenomen, der målet er å få forståelse og innsikt i andres opplevelser. Ifølge dette perspektivet er det menneskene vi undersøker som konstruerer virkeligheten, ikke omvendt (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

3.1 STADIER I FORSKNINGSPROSESSEN

Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, s. 36) består forskningsprosessen av seks stadier: Analyseformål, undersøkelsesspørsmål, design og databehov, datainnsamling, data-analyse og rapportering. Disse trinnene ble benyttet i arbeidet med denne oppgaven.

3.1.1 Forskningsspørsmål

Vi har i vår problemstilling valgt å stille følgende spørsmål:

Hvilke psykologiske faktorer finner vi som sentrale for læring hos et innovativt teknologiselskap, og hvordan virker disse faktorene?

For å kunne svare på problemstillingen valgte vi først å dele opp i fire forskningsspørsmål, som gjennom tolkning av datamateriell senere ble utvidet til syv. Vi velger å gjengi dem her, som en del av forklaringen på hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen.

1. Hvordan opplever respondentene at **mangfold** praktiseres hos bedriften?
2. Hvordan opplever respondentene det er å **prøve noe nytt & utforske** i sitt team?
3. Opplever respondentene **trygghet** for å si ifra, spørre om hjelp og dele egne feil?
4. Hvordan er **kommunikasjonen** mellom respondentene?

Disse fire kategoriene ble benyttet som underlag da vi utarbeidet første spørreundersøkelse med Edmondsons Scale (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Fyhn, 2019) med Likert skala, og til slutt i utformingen av intervjuguidene. Her utformet vi to ulike versjoner til henholdsvis

ledere og medarbeidere. Under evaluering av de første intervjugjennomføringer valgte vi å utvide med tre nye undersøkelseskategorier. I vår eksplorative tilnærming fant vi et tidlig mønster hvor disse tre kategorier gikk igjen i datamaterialet. Intervjuguiden ble ikke betydelig endret, men vi noterte at flere snakket om verdigrunnlag og forankring, transparens og kunnskapsdeling samt lederadferd som viktige psykologiske faktorer. Følgende forkninsspørsmål ble dermed lagt til underveis;

5. Hvilken betydning har **forankring til selskapets verdigrunnlag**?
6. Hvordan fungerer **kunnskapsdeling og transparens** i praksis?
7. Hvilken rolle har **leders adferd** for psykologisk trygghet i teamet?

Disse syv spørsmålene dannet grunnlag for de syv kategoriene benyttet i vårt analysekapittel, og er som følgende; *verdigrunnlag, mangfold og likestilling, utforske og prøve noe nytt, opplevd trygghet, lederadferd og kommunikasjon, samt transparens som kilde til kunnskapsdeling, tillitt og ekstrarolleadferd.*

3.1.2 Undersøkellesdesign og databehov

Undersøkellesdesign vil si hvordan man organiserer aktivitetene man gjør, inkludert innhenting av data, for å finne svar på undersøkelsesspørsmålene (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 2004). I denne oppgaven er ikke hensikten å jobbe med tidligere tiltak og måling av disse, men å hente informasjon om noe som ikke er kjent fra før. Undersøkelsen kalles da eksplorativ/utforskende (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Et eksplorativt design muliggjør en åpen tilnærming til problemstillingen, med rom for å nyansere forskningsområdet etter hvert som data blir innhentet og analysert (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

Det var mange valg som måtte tas før vi kunne utføre undersøkelsen. Hva og hvem er interessant å undersøke og hvordan skulle vi konkret gjennomføre undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Hva skal undersøkes? Vårt valg ble å konsentrere oss om hvilke psykologiske faktorer vi finner som sentrale for læring, og hvordan disse faktorene virker i praksis i teamet.

Hvem skal undersøkes: Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen i et teknologiselskap vi oppfattet var annerledes og innovativ. Både i beretninger fra en nyansatt og det vi fant på

LinkedIn, en bok om selskapet samt deres hjemmeside. Vi ønsket å intervju både ledere og medarbeidere, og forsøke å få forståelse av deres opplevelser.

Vi laget en liste over hendelser og informanter som var **vårt ideelle utvalg**:

- Observasjon hos bedriftens kontorlokaler i Oslo og analyse av artefakter
- Spørreundersøkelse utarbeidet fra Amy Edmondsons *scale of psychological safety*, i forkant av intervjuene.
- Dybdeintervju med 3 ledere
- Dybdeintervju med 5-6 ansatte

Vårt reelle utvalg avvok til slutt noe fra det ideelle utvalg. Dette på grunn av restriksjoner for fysiske møter under Covid 19, tilgang til informanter og tidsbruk tilgjengelig for oss og for respondentene i casebedriften. Dette er en del av virkeligheten man jobber under i undersøkelser. Det reelle utvalget ble likevel ganske likt vårt ideelle utvalg, bortsett fra de fysiske observasjoner som ikke kunne gjennomføres, og at antall respondenter ikke ble like mange som planlagt. Vi intervjuet to ledere og fire medarbeidere. Vi valgte også å ikke gjennomføre den kvantitative spørreundersøkelsen vi først utarbeidet. Dette ut fra veileders innspill om at en kvantitativ spørreundersøkelse antakelig ikke ville gi den dybden vi ønsket i datamaterialet. I tillegg til intervjuene vurderte vi å sende spørreundersøkelsen til respondentene før intervjuene, men forkastet dette i fare for å kunne lede respondentene til å svare «riktig» i dybdeintervjuene. Forslaget ble også forkastet da vi antok at svar på undersøkelsen ikke ville fortelle mer enn det vi allerede hadde fått tydelige signaler om; at dette var et team med høy grad av psykologisk trygget.

3.2 CASE STUDIER

Casestudier innebærer studier av et eller flere case, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Med fokus på psykologiske faktorer og effekten av disse for vår oppgave, valgte vi en bedrift vi oppfattet gjorde ting litt annerledes til å være vårt case: Salesforce. Flere ulike datakilder anbefales benyttet og kildene er tid og stedsavhengige (Johannessen, Kristoffersen, & Tuft, 2004). Casestudier benytter ofte kvalitative undersøkelser som observasjon eller åpne intervjuer. I studier av case anbefales det å kombinere ulike metoder for å skaffe tilstrekkelig mengde data med god detaljrikdom.

En casestudie gir mulighet til å forstå og forklare det unike og spesielle som skjer i et case, basert på det virkelige liv (Eisenhardt, 1989, s. 34). En single-casestudie ble valgt med bakgrunn i personlig bekjentskjennskap til selskapet, dets atferd og handlinger derav antagelser om egnethet for studien. Vår casestudie har benyttet flere metoder for datainnhenting, og vi oppfatter at datagrunnlaget vårt har mye detaljert informasjon rundt tema vi undersøker.

Kritikken av casestudier er at det ikke er mulig å generalisere resultatene til andre tilfeller. Resultatet av vår undersøkelse har dog ikke til hensikt å generaliseres, men inneholder utfyllende informasjon om og forståelse for det bestemte fenomenet vi har satt søkelys på i dette utvalgte case.

3.3 DATAINNSAMLING

Innsamling av data eller empiri er ifølge Johannessen et al (2004) registrerte observasjoner som representerer og gjenspeiler fenomenet eller den virkeligheten vi vil undersøke. Gripsrud, et al (2010) og Johannessen et al (2004) beskriver to hovedteknikker for datainnsamling i casestudier; dybdeintervju og observasjon. Vi planla å benytte begge disse teknikkene, men fikk dessverre ikke gjennomført observasjon grunnet covid-19 restriksjoner mot fysiske møter.

I forkant av datainnsamlingen henvendte vi oss på telefon og mail til leder ved bedriften. I henvendelsen presenterte vi oss som MBA studenter ved UIA, litt om studiet og hvilket tema vi hadde interesse for i vår masteroppgave. Vi spurte om mulighet til å besøke deres kontorlokale i Oslo for å analysere deres fysiske kontorløsninger og eventuell bruk av laboratorier/tenketank for samhandling. Dette fikk vi et vennlig avslag på, da leder selv ikke hadde vært på det fysiske kontoret mer enn to ganger i hele 2021 grunnet Covid 19 restriksjoner. Vi fikk samtidig en positiv tilbakemelding på at bedriften ønsket oss velkommen til å gjennomføre teams intervjuer med to ledere og fire medarbeidere i bedriften.

Semistrukturerte dybdeintervju

Vi benyttet i hovedsak semistrukturerte dybdeintervju for å innhente empiri til oppgaven. Det vil si delvis strukturerte intervju som følger spørsmål i en planlagt intervjuguide, og samtidig åpner for oppfølgingsspørsmål. Samt at det gis rom for respondentenes frie fortelling innenfor kategoriene de ble ledet innom (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Vi lot

respondentene starte med sin frie refleksjon etter innledningen vår, hvor vi svært kort presenterte oss og gav stikkord for vårt tema: Mangfold og ulikheter i teamet, Utforskning og prøve noe nytt, *Speak up*, kommunikasjonsferdigheter og kunnskapsdeling for læring. Vi fikk samtykke til å ta taleopptak av intervjuene. Respondentene fikk fortelle helt fritt i refleksjonsinnledningen. Etter innledningen fikk vi aksept for å lede dem innom alle tema og spørsmål vi ikke hadde fått svar på under deres frie fortelling.

Intervjuguiden ble videreutviklet etter hvert som vi lærte av intervjusituasjonen. Et spørsmål ble omformulert siden det flere ganger ble oppfattet som uklart og måtte forklares. For å få informantene til å snakke rundt sine opplevelser og erfaringer var de fleste spørsmålene utformet med åpne spørsmål som «Hvilke», «Hvordan» eller «Kan du fortelle». Fordelen med et semistrukturert design var at det tillot oss å stille oppfølgingsspørsmål underveis om noe var spesielt interessant eller uklart, og åpnet opp for diskusjon rundt temaer vi syntes var spesielt interessante.

Det var effektivt å avtale og gjennomføre intervjuene, da alle intervjuer ble gjennomført som videomøter etter vanlig møteinnkalling på e-post med link til teamsmøte. Erfaring fra tidligere datainnhenting har vist utfordring med å finne passende fysisk lokasjon og tid i kalender til både reisetid og gjennomføring. Datainnhenting i denne oppgaven ble gjort utelukkende uten fysiske møter på grunn av Covid 19 restriksjoner. Teams videomøter opplevdes gunstig og tidseffektivt, med tanke på fysisk avstand mellom UiA og selskapets lokasjon i Oslo. Alle respondenter satt på hjemmekontor og deltok via teams i likhet med gjennomføring av alle deres møter i 2021.

Det var ingen ansatte på kontorene til Salesforce desember 2021. Da vi hadde spørsmål om hvordan de fysiske artefakter var på kontoret,- om kontoret var tilrettelagt med egne soner for eksperimentering, laboratorie-testing av ideer eller tenketank, svarte de kort og konsist; nei. Slik ideutveksling, sparring og samhandling ble gjort mye mer effektivt på applikasjonen *Slack*. Salesforce etablerte sin avdeling i Norge april 2020, midt i Covid19 nedstengning. De har derfor aldri hatt mulighet til fysiske møter eller fysisk tilstedeværelse for å bli kjent.

Vi foretrakk å gjennomføre intervjuene via videomøter fremfor telefonmøter, da bilde og lyd i kombinasjon gjør det lettere å få med seg ikke-verbal kommunikasjon som hvordan de reagerte

på spørsmålene - om de nølte, var usikre eller trygge, hvilket stemmeleie de hadde eller ansiktsuttrykk.

Samtlige intervjuer varte i 50-70 minutter. Vi gjennomførte først to lederintervjuer, deretter fire medarbeiderintervjuer. Figur under viser en oversikt over hvilke kvalitative metoder vi har benyttet ved innhenting av empiri til oppgaven.

Case	Intervju ledere	Intervju medarbeidere	Datainnsamling fra sekundærkilder
Salesforce	2	4	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsesbok av grunnlegger • SF's hjemmeside • LinkedIn • YouTube • Trailhead • Beretninger fra nyansatt

Figur 2 Oversikt innsamling av empiri til oppgaven

3.4 DATAANALYSE OG RAPPORTERING

I vår studie er formålet å få informasjon og økt forståelse for det bestemte fenomenet vi har satt søkelys på i dette utvalgte case. Hvilke psykologiske faktorer vi finner sentrale for læring, og hvordan vi oppfatter at disse virker i vårt case. Vi har innhentet store mengder data og sammenstilling er fortatt induktivt men også deduktivt gjennom utprøving og sammenstilling med teorier. Vi hadde interesse for Edmondsons teorier om psykologisk trygghet i forkant av intervjuene, og la dette til grunn i intervjuguiden fordelt på de 4 utgangs kategoriene. (Mangfold og likestilling i teamet, utforskning og prøve noe nytt, Speak up og kommunikasjon og kunnskapsdeling for læring) Vi var samtidig veldig åpne i vår tilnærming for andre psykologiske faktorer (ny empirisk kunnskap) vi oppfattet som sentrale for læring hos casebedriften. Dette er i tråd med fremgangsmåten Kvale og Brinkmann beskriver: «Kategorisering kan utvikles på forhånd, eller de kan oppstå ad hoc under analysen. De kan hentes fra teori eller fra dagligtalen så vel som fra intervjupersonenes egne særlige uttrykk» (Kvaale & Brinkmann, 2009).

Ifølge Andersen (Andersen, 2013) er det et sentralt poeng i casestudier at den store datarikdommen gjør det mulig å utnytte samspillet mellom induktive tankeprang og deduktiv

utprøving av teoretiske ideer som sikrer høy grad av validitet. Han sier videre at «ny empirisk kunnskap underveis bør i størst mulig grad utvikles og prøves ut på relevant kunnskap og teori på området.» (Andersen, 2013, s. 131). De faktorer vi har funnet i tillegg til de fire utgangskategoriene, har vi i så stor grad som mulig forsøkt å prøve ut på relevant kunnskap og teori på områdene.

I etterkant ble data fra intervjuene transkribert, og meningsbærende ord og setninger fra alle intervju ble sortert under de seks undersøkelseskategoriene fra kapittel 3.1.2. Notater fra sekundærdata (Kolonne 4 i **Feil! Fant ikke referanse kilden.**) ble brukt for å supplere de ulike emner i analysen. Vi lette etter meningsbærende ord og setninger i sitatene fra intervjuobjektene. Hver kategori ble deretter grundig analysert for å finne essensen til den enkelte kategori. Vi sorterte ut hvilke verktøy vi fant, og vi valgte å gjengi sitater som vi oppfattet var spesielt treffende eller presise. Det var interessant å sammenstille sitatene og hvordan respondentene på ulike måter omtalte samme kategori. Utfordringer med kvalitativ analyse er ifølge Easterby-Smith et al (2004) den overveldende mengden data som foreligger. Under analysekapitlet rapporteres derfor bare kortversjonen og det mest fremtredende fra analysearbeidet, med henvisning til vedlagt analysemateriell under vedlegg.

Innholdsanalysen ble strukturert i tre trinn. Vi har valgt å vise et eksempel på våre tre analysestrinn på deler av kategorien *opplevd trygghet*.

Trinn 1 åpen koding: Først en beskrivende og åpen koding med utgangspunkt i tekst fra transkriberte data fra hvert dybdeintervju og sekundærdata. Transkriberte data gjennom tekst ble merket og flyttet over i tabell. Formålet var å merke eller kode tekst som siden ble benyttet i neste steg til analytisk koding.

Trinn 1 Åpen koding:	
Kategori: Opplevd trygghet	
Spørsmål	Svar fra respondentene
Hvordan føles det å ta opp problemer eller vanskelige saker i ditt team?	<i>Det er helt ærlig ikke vanskelige saker. Men hadde du spurt meg i forrige jobb, kunne jeg nevnt flere</i> Jeg har kun hørt om en problemstilling der man deler på kundeansvar og det ble uenighet rundt bidrag og ansvarsfordeling. 50/50 ansvars splitt eller 20/80 splitt. De det gjaldt ble bedt om å gå ut og ha en fin kveld, spise middag sammen og komme tilbake når de var enige.
Hvordan opplever du det er å be dine kolleger om hjelp?	<i>Jeg opplever at de fopstrer en kultur der folk sier ifra.</i>
(Kategorien har flere spørsmål fra intervjuguiden, men vi gjengir kun to for å forkorte innholdet i tabellen)	<i>. Her blir ting tatt tak i på et tidlig tidspunkt.</i>
	<i>Det er veldig enkelt å spørre kolleger om hjelp, og det oppfordres man til å gjøre. Det skal gjøres i grupper på</i>

	<p><i>Slack. Det er delt inn i ulike kanaler hvor man enten retter et spørsmål til teamet eller et spørsmål om produkter. Det tar ofte 1 minutt å få svaret.</i></p> <p><i>Det går bra å ta opp vanskelige saker eller problemer i teamet. Det er god takhøyde og vi snakker godt sammen. Alt blir ikke alltid tatt opp i plenum, for å ikke ta tiden vekk fra alle. Det kan være greit å bare ta det med de involverte. Lite blir slått ned på, eller sagt «det kan vi ikke si».</i></p> <p><i>Folk er på tilbudssiden, så det er lett å spørre hverandre om hjelp. ... Overveldet over å komme til et firma der det er så mange dyktige mennesker som er der for å hjelpe selgerne. Ressurspersoner som er ansatt her for å hjelpe sine forretningsområder i å lykkes. Heftig!</i></p> <p><i>Nå har jeg ikke opplevd så mange sånne ting som å ta opp vanskelige saker eller problemer i Teamet. Jeg opplever teamet som et trygt fora å diskutere i.</i></p> <p><i>Det er lett og ikke noe risiko å spørre kolleger om hjelp. Folk er glade for å hjelpe til. Kjenner også at jeg er kompetent til å kunne hjelpe til = feelgood. Hjelper andre til å gjøre det bra. Spørre meg om hjelp = anerkjennelse. Det kjennes godt.</i></p> <p><i>Det er helt fantastisk lett å spørre kolleger om hjelp, for hos oss trenger vi hjelp hele tiden. Vi sier rett ut at dette skjønner jeg ingen ting av. Er det noen som kan hjelpe meg med dette?</i></p> <p><i>Det verste du kan gjøre er å ikke spørre om hjelp.</i></p>
--	--

Figur 3 Trinn 1 av analysearbeidet: Åpen Koding

Trinn 2 analytisk koding: Neste steg var analytisk koding med systematisering og kategorisering av merket tekst fra trinn 1. Formålet var å sile og forenkle informasjonen gjennom å kategorisere for å få oversikt i empiriske data.

Trinn 2 Analytisk koding:	
Kategori: Opplevd trygghet	
Svar fra respondentene	Opplevd trygghet gjennom:
<p><i>Det er helt ærlig ikke vanskelige saker. Men hadde du spurt meg i forrige jobb, kunne jeg nevnt flere</i></p> <p><i>Jeg opplever at de fostrer en kultur der folk sier ifra.</i></p> <p><i>Ting tatt tak i på et tidlig tidspunkt.</i></p> <p><i>bra å ta opp vanskelige saker eller problemer i teamet. Det er god takhøyde og vi snakker godt sammen.</i></p> <p><i>Ressurspersoner er ansatt her for å hjelpe sine forretningsområder i å lykkes. Heftig!</i></p>	<p>Hvordan det er å ta opp problemer og vanskelige saker: Fostrer kultur der folk sier ifra Få konflikter og vanskelige saker Vanskelige saker tas tak i på tidlig tidspunkt God takhøyde Snakker godt sammen</p> <p>Hvordan det oppleves å spørre om hjelp: Ressurspersoner er ansatt for å hjelpe andre å lykkes Folk er glade for å hjelpe til Hjelpe til = feelgood Fantastisk lett å spørre om hjelp Oppfordres til å spørre kolleger om hjelp</p>

<p>Folk er glade for å hjelpe til. Kjenner også at jeg er kompetent til å kunne hjelpe til = feelgood</p> <p>Det er helt fantastisk lett å spørre kolleger om hjelp, for hos oss trenger vi hjelp hele tiden</p> <p>veldig enkelt å spørre kolleger om hjelp, og det oppfordres man til å gjøre</p>	
---	--

Figur 4 Trinn 2 av analysearbeidet: Analytisk koding

Trinn 3 sammenstilling: Siste fase betegnes som sammenstilling og tolkning som har gitt teoretisk forklaring på funn. I siste fase har vi forsøkt å sammenstille empiri med relevant teori.

Trinn 3 Sammenstilling:	
Kategori: Opplevd trygghet	
Empiri om opplevd trygghet	Relevante teorier
<p>Hvordan det er å ta opp problemer og vanskelige saker: Fostrer kultur der folk sier ifra Få konflikter og vanskelige saker Vanskelige saker tas tak i på tidlig tidspunkt God takhøyde Snakker godt sammen</p> <p>Hvordan det oppleves å spørre om hjelp: Ressurspersoner er ansatt for å hjelpe andre å lykkes Folk er glade for å hjelpe til Hjelp til = feelgood Fantastisk lett å spørre om hjelp Oppfordres til å spørre kolleger om hjelp</p>	<p>Om forsvarsmekanismer og verktøy for å unngå disse (Argyris, Overcoming organizational defence, 1991) Læring og barrierer (Argyris, Teaching smart people how to learn, 1991) Mangfoldsledelse og takhøyde for å si ifra (Brenna, Mangfoldsledelse, 2018) Kunnskap, trygghet og ledelse (Carl & Egeland, 2021) Psykologisk trygghet og læring i team (Edmondson A. , Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams., 1999) Frykt og fravær av frykt på arbeidsplassen (Edmondson A. , 2018) Tillitt og læring i org (Edmondson, Kramer, & Cook, 2003) Opplevd trygghet som statisk eller dynamisk fenomen (Fyhn, 2019) Det feilbarlige mennesket og læring (Kvalnes, 2019) Lederadferd og Psykologisk trygghet (McKinsey & Company, 2021)</p>

Figur 5 Trinn 3 av analysearbeidet: Sammenstilling

3.5 FORFORSTÅELSE OG FEILKILDER

Gadamer regnes av flere som den filosofiske hermeneutikkens far. Han hevdet at vi aldri kommer fullstendig uhildet til en sak, «Vi har alltid en forforståelse av både saken og mennesket vi snakker med» (Gadamer, 2003) videre referert i (Nyeng, 2004).

Vi var farget og nysgjerrige allerede før vi begynte å undersøke Salesforce. Vår egen erfaring og andres fortelling, samt publisert materiell i sekundærdata preger hva man ser etter. De kunnskaper vi hadde rundt det aktuelle emnet fra før, vil også være en del av vår forforståelse. Våre innledninger i møteinnkallingene og intervjuene, vil kunne avsløre vår egen forståelse og interesse for emnet og situasjonen. Dette gjør at vi som intervjuere blir en del av konteksten

undersøkelsen gjøres i. Vi innser at selv om vi forsøkte å opptre nøytralt både før og under intervjuene samt i analysearbeidet, vil alltid vår forforståelse være til stede som mulig feilkilde.

3.6 FORSKNINGSKVALITET

Ordene validitet og reliabilitet brukes som uttrykk for kvalitet innenfor kvantitativ forskning (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Om denne måten å måle kan overføres til kvalitativ forskning er det uenighet rundt. Johannessen et al (2004) viser i dette tema til Robert Yin (1994) som mener at både reliabilitet og validitet også kan brukes innenfor kvalitativ forskning.

3.6.1 Pålitelighet og reliabilitet

Pålitelighet eller reliabilitet knyttes til de data som er benyttet i undersøkelsen i form av hvordan disse brukes, er samlet inn og hvordan data har blitt bearbeidet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Vi har forsøkt å styrke påliteligheten i denne oppgaven ved å gi inngående beskrivelser av både casebedriften og en åpen og detaljert fremstilling av vår fremgangsmåte under hele forskningsprosessen.

3.6.2 Troverdighet (Begrepsvaliditet)

Validitet kan deles i to deler: Begrepsvaliditet/troverdighet og ekstern validitet/overførbarhet. Når vi vurderer kvantitativ metode er begrepsvaliditet/troverdighet beskrevet med spørsmålet: «måler vi det vi tror at vi måler?» (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Ettersom data fra kvalitative studier ikke kan måles på samme måte vurderer vi heller metoden ut ifra spørsmålet «undersøker vi det vi hadde planlagt å undersøke?» (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Validitet handler her om i hvilken grad forskernes funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien, og om funnene representerer virkeligheten.

Johannessen et al (2004) viser også til at vedvarende observasjon og metodetriangulering kan øke sannsynligheten for at forskningen kommer med troverdige resultater. Vi hadde dessverre ikke mulighet til å foreta observasjoner ved å delta på møter eller besøke Salesforces lokaler i Oslo. Til gjengjeld har vi underveis hatt små kontaktpunkt (telefonsamtale og sms) med spørsmål til en medarbeider og en leder, i tilfeller hvor vi har oppfattet noe som uklart i datagrunnlaget. Vedvarende observasjon ville være svært interessant å gjennomføre, for å se om graden av psykologisk trygghet oppleves lik i mai 2022 som den var i desember 2021. Men

dette har vi ikke hatt mulighet til å gjennomføre, ut fra tilgjengelige ressurser til flere nye undersøkelser på et studieløp som begge kombinerer med full jobb.

3.6.3 Overførbarhet / Ekstern validitet

Det vil ikke være mulig å gjøre statistisk generalisering og overføring av funn fra et utvalg til en populasjon fra vår kvalitative undersøkelse. Ved slike undersøkelser snakker man heller om mulig *overføring av kunnskap* i stedet for generalisering (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Kvalitativ metode har til hensikt å gi forståelse av et fenomen, og om forståelsen kan brukes som forklaringsmodell til en liknende situasjon. Hensikten med denne oppgaven har altså ikke vært å generalisere funn til en populasjon. Det hadde dog vært interessant om forståelsen vi har fått i denne oppgaven kunne gi økt nysgjerrighet, og i noen grad kunne brukes som forklaringsmodell til andre liknende situasjoner.

3.7 EVALUERING OG REFLEKSJON RUNDT VALGT METODE

Vi opplever at vi har lært mye under vårt metode- og analysearbeid. Vi har kjent på gapet mellom hva vi planla å gjøre, og hva som ble gjennomførbart. Hvilke datakilder vi ønsket å benytte, og hvilke vi fikk tilgang på og tid til i realiteten. Vi er takknemlig for at vi tidlig kom i gang med utarbeidelse av spørreskjema basert på Amy Edmondsons scale for psykologisk trygghet (Edmondson A. , 1999; Edmondson & Lei, 2014; Fyhn, 2019). Dette gav oss god læring av hovedteorien Psykologisk trygghet. Vi vurderer at det var riktig å ikke gjennomføre spørreundersøkelsene i forkant av dybdeintervjuene, slik at vi ikke påvirket respondentenes forforståelse av “rette og gale” svar.

Utforming av intervjuguiden på bakgrunn av spørreskjemaet var også lærerikt og utfordrende. Vi gjennomførte testintervjuer med to uavhengige testkandidater, og avdekket overraskende mange svakheter med spørsmålsformuleringer og innhold. Testrundene førte til mye prøving og feiling rundt hvordan enkelte av spørsmålene var intendert, og hvordan testrespondenter oppfattet dem. I den faktiske datainnhentingssfasen jobbet vi også aktivt med intervjuguiden mellom hvert intervju, for å forsøke å unngå misforståelser og klarhet i hva vi etterspurte. En annen interressant refleksjon var vår forforståelse av avdelingens fysiske artefakter, og våre

tanker om at de fysiske omgivelsene spiller en viktig rolle for økt psykologisk trygghet og oppmuntring til deling av ideer og informasjon. Vi var derfor skuffet over at Covid-19 restriksjoner begrenset vår mulighet til observasjoner. Til stor overraskelse avdekket vi dog at flere av respondentene aldri hadde vært på det fysiske kontoret, men derimot tilla appen *Slack* stor vekt for samhandlingsklimaet med transparens og flyt av ressurser og kompetanse.

Vi kunne ønsket oss mer tid til det omfattende analysearbeidet, siden dette var både interessant og krevende. Vi oppfatter at vi likevel har klart å få frem essensen i kategoriene vi anser som sentrale for læring hos Salesforce, samt hvordan vi oppfatter at disse virket i praksis. Vi mener at våre undersøkelser og sammenstilling har besvart problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

3.8 NSD GODKJENNING

Vi velger å legge ved søknad og godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata i oppgavens vedlegg. Vi har ikke innsamlet data som kan identifiseres på individnivå, og ikke oppbevart data som kan gi risiko for personvern hensynet. Når vi har transkribert intervjuene har vi forsøkt så godt det er mulig å ikke referere ting som kan knytte utsagnene til personer.

4 ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN

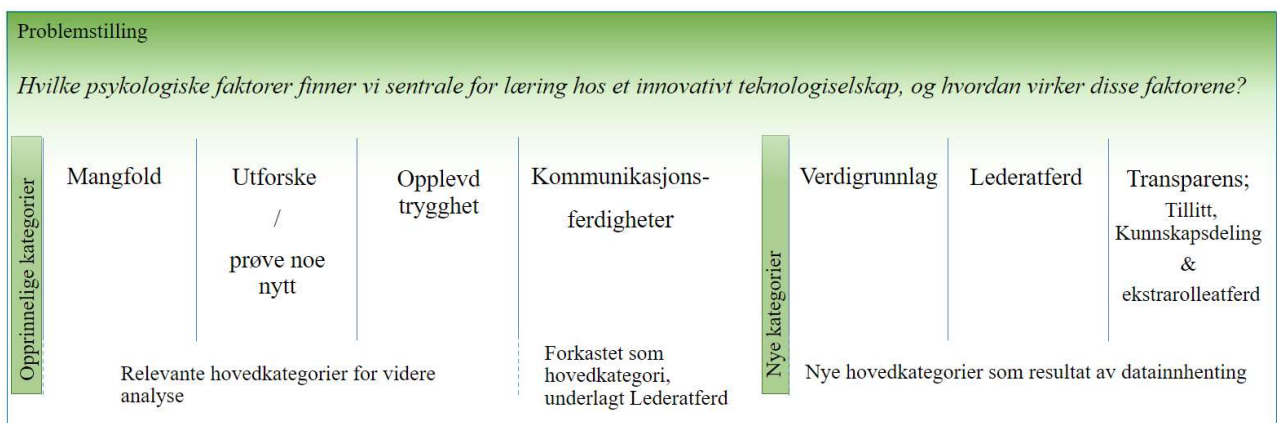
I dette kapittel presenterer vi funn fra hver undersøkelseskategori, hvor innholdet tolkes og drøftes mot relevante teorier. Hver kategori starter med empiri fra sekundærdata, som i denne oppgave omfatter Salesforces nettside, e-læringsplattformen *Trailhead*, artikler og innlegg på LinkedIn, presentasjoner på YouTube, samt ledelsesboken, *Trailblazer*, til CEO Marc Benioff (Benioff & Langley, 2019; Salesforce, 2022; Salesforce, 2022).

Videre presenteres sammenstilling av empiri fra dybdeintervjuer med relevant teori, før vi fortolker funn av verktøy og virkemidler. Virkemidler og verktøy er trukket frem for å svare ut *hvordan* i problemstillingen. Hvert kategorikapittel avsluttes med en kort diskusjon av kategoriens relasjon til de øvrige kategoriene. Relasjon mellom kategoriene oppfatter vi som relevant, da flere av kategoriene er overlappende med gjensidig påvirkning. Kategoriens korrelasjon kan også sees i figur 1 kapittel 1.3.

Selv om intervjuene ble utført på norsk benytter teamet til daglig engelsk som arbeidsspråk. Mye av deres fagterminologi er derfor på engelsk, og vi har valgt å gjengi denne terminologien på opprinnelig språk.

4.1 KATEGORIUTVALG FOR VIDERE ANALYSE

Datamaterialet har vært gjennomgått flere ganger før vi snevret det inn til syv kategorier. Vi hadde fire hovedkategorier i forkant av intervjuene og kategoriguident var strukturert etter disse. Vi hadde en åpen tilnærming til kategoriene, og gjennom drøfting av datamateriell i etterkant ble én av dem forkastet som hovedkategori, mens tre nye kategorier ble dannet. Figur 8 viser henholdsvis de opprinnelige og nye kategoriene;



Figur 6 Kategorier

4.2 OM VIRKEMIDLER OG VERKTØY

I andre del av problemstillingen spør vi *hvordan* de psykologiske faktorene virker. Vi oppfatter som nevnt at virkemidler og verktøy i våre funn bidrar til å besvare problemstillingens *hvordan*. Virkemidler og verktøy presenteres utfyllende første gang de nevnes, og refereres deretter kort i etterfølgende kategorier, der de er aktuelle.

4.3 KATEGORI: VERDIGRUNNLAG

«TRUST – The Number One Value».

(Benioff & Langley, 2019)

I 2010 inntraff en verdensomspennende skandale Toyota's hovedkvarter, da hundre tusener av biler måtte tilbakekalles grunnet feil på bremsene. Gjennom mottoet «There is no best, only better» bygger Toyotas varemerke på tillitt og kvalitet, og deres kundetillitt og kjerneverdi ble brått satt på prøve. Toyotas CEO Akio Toyoda hadde lenge vært til stor inspirasjon for Salesforce' egen CEO Marc Benioff, og i håp om å vinne Toyota som kunde benyttet Benioff anledningen til å invitere Toyoda-san til sin private bolig på Hawaii. Med delt verdigrunnlag resulterte møtet mellom de to topplederne i vennskap, og sammen lanserte de den kunde- og forhandlerorientert skyløsningen «Toyota-Friend». Toyota har i dag gjenvunnet kundenes tillitt, og skandalen skulle vise seg forsterkende også for Salesforces' grunnleggende verdi; *Tillitt* (Benioff & Langley, 2019). Salesforces kjerneverdier er i dag Tillitt, Kundesuksess, Innovasjon, Mangfold & likestilling og Bærekraft.¹

4.3.1 Sammenstilling av empiri og teori

Selskapets kjerneverdier i kombinasjon med å gi noe tilbake til samfunnet er fundamentert i **1:1:1 modellen**, og har fungert som selskapets ryggrad siden grunnleggelsen. Modellen tilsier at 1% av selskapets midler, tid og ressurser skal gis tilbake til samfunnet (Benioff & Langley, 2019), og vi oppfatter en stolthet over Salesforces samfunnsengasjement hos flere av respondentene. Selskapet samarbeider med frivillige organisasjoner, men stiller også opp for kolleger. Respondent D forteller; «*Vi fikk en sykemelding på avdelingen. Da var leders respons: «Hva kan vi som team gjøre for denne kollegaen i denne situasjonen? Kan vi dra hjem og ordne i hagen hans en dag? Kan vi lage mat til familien?» Jeg er vant til at den sykemeldte las være i fred, kanskje en kort melding».* Å jobbe sammen med om en meningsfylt oppgave bygger en sterk teamfølelse og tilhørighet, og bidrar til økt psykologisk trygghet (Edmondson A. , 2013). *Diversity, inclusion and belonging* står sterkt i både Brenna (2018) og Edmondsons (2013) teori og vi oppfatter at Salesforces handling viser omtanke og aksept for hele medarbeideren som menneske, ikke bare i arbeidssammenheng. Samtidig opplever vi handlingen som noe

¹ Trust, customer success, innovation, equality and sustainability.

innгриpende i medarbeiderens privatliv, og kan kanskje av noen oppleves som et overtramp mellom jobb-hjem balanse.

Vi opplever at selskapsverdiene står ekstremt sterkt i kulturen, og respondentene oppgir at disse benyttes daglig, og der kultur og verdier går hånd i hånd. Respondent C forklarer; *«Mangfold, Equality og Customer success. Er det slagord eller verdier? Kan være begge deler, og vi knytter arbeidsdagen, kundecase, utfordringer og løsninger til dette. Det man gjør må være i samsvar med verdiene i selskapet.»* Respondent B følger opp med; *«Jeg føler meg trygg og det er ikke noe problem å ta risiko så lenge det er forankret i verdiene.»*

Sterk tilknytning til kjerneverdiene gjør det enklere å ta valg i ulike situasjoner, og verdiene er med på å fjerne forsvarsmekanismene. Leder B understøtter dette; *«Vi har null rustning oppe, for jeg stoler på at kulturen og verdiene våre er såpass sterke at ikke vi trenger det.»*

Sterk forankring til en organisasjons verdigrunnlag er ikke unikt, og benyttes av mange organisasjoner for å skape forpliktelse og tilhørighet (Stensaker & Haueng, 2016). Vår oppfattelse er at Salesforce skiller seg fra andre selskap ved at de aktivt jobber med at verdigrunnlaget skal «under huden», og ikke bare oppfattes som en formalitet. Respondent D beskriver en tydelig forskjell på opplevd bruk av verdiene fra tidligere arbeidsgiver, og hos Salesforce; *«Hos tidligere arbeidsgiver husket jeg bare en ting fra kjerneverdiene, og det var at jeg måtte være modig. Men ikke hvorfor eller bakgrunn til dette som verdi. Mens her er det verdier som har vært der i 22 år og de bruker mye tid på å forklare hvorfor de står der. Hva det betyr for selskapet. Det handler ikke om at jeg skal være modig. Det handler om TILLITT. Tillitt mellom kolleger, tillit mellom kunder, tillitt til det vi gjør. Det er den viktigste verdien til selskapet.»*

Respondenten opplevde heller ikke kobling mellom verdigrunnlaget og de daglige oppgaver og handlinger, slik vi finner i vår empiri. Gjennom observasjon av artefakter oppfattet vi at intervjuobjektene snakket sprudlende og entusiastisk om selskapet, samtidig som to av dem sa at de «jo var hjernevasket». Samtidig som sterke holdninger og verdier fremmer fellesskapsfølelse, kan det også kritiseres som noe ensrettet - der Selskapets holdninger og handlinger fremstår som «det eneste rette.»

Våre funn forteller at selskapets helt unike **onboarding** har en sentral plass i forankring av kultur og verdier. Gjennom en **tre måneders** lang periode lærer medarbeideren om blant annet selskapets historie og bakgrunn for kjerneverdiene, ressursbruk, code-of conduct, produkter og løsninger. Respondentene hevder onboardingen er essensiell for at ansatte får selskapets verdigrunnlag under huden. Leder B forteller; «*Verdiene i onboardingen var det viktigste. Produktene og løsningene kommer, de fokuserer mest på at man skal finne sin plass og ha mulighet til å vokse.*» Medarbeider D følger opp med; «*Vi har alle den samme onboardingen i bunn, og har samme fundament. Dette gjør at når vi går ut til kundene så vet vi hva selskapet står for å hvordan vi skal presentere selskapet. Alle de 75.000 ansatte har vært gjennom samme opplæring og onboarding.*»

Vi oppfatter den omfattende onboardingen unik i sin art. Ansettelsesperioden en nøkkelfaktor for å skape forankring til selskapets verdigrunnlag, hvilket er formålstjenlig for å oppnå motivasjon, engasjement og måloppnåelse (McKinsey & Company, 2021; Stensaker & Haueng, 2016). En av respondentene medgir også at onboardingen gir et unikt utgangspunkt for å mestre arbeidsoppgavene i møte med kunder: «*Det å kunne lære seg produktene, forstå kulturen og verdiene i selskapet før du begynner å gjøre arbeidsoppgavene dine har en helt unik verdi.*» Vi tolker at den nyansatte blir istandsatt til å kunne mestre arbeidsoppgavene og benytte tilgjengelige ressurser, og dermed entrer arbeidsrollen med økt mestringsfølelse og samhørighet (Hübertz Haaland & Dale, 2010; Feldman, 1981). På den andre siden opplever vi at perioden for noen er intens og utfordrende, der de konkret testes på kundemøter og produktopplæring. En av respondentene medgir at det var tre svært krevende måneder, og at man ble satt på prøve. Den omfattende onboardingen er ubestridt kostnadskreven og mange selskaper vil ha problemer med å dekke en så lang periode uten inntektsføring. Til gjengjeld dyrker arbeidsgiveren trygge, motiverte medarbeiderne som føler at selskapet investerer i dem (Feldman, 1981; Dale, 2014).

En annen viktig side av onboardingen opplever vi som bidraget til å skape vennskap og kollegialt samhold allerede før man begynner i jobben. Leder B forteller: «*Man blir del av et fellesskap. Du får venner, kolleger. Du blir jo trygg på det du skal selge, og du blir trygg på de du skal samarbeide med.*» Tidlig relasjonsutvikling forkorter fase to i Feldmans onboardingsprosess og bidrar til raskere rolleklarhet og samhørighet (Feldman, 1981).

4.3.2 Analyse av virkemidler og verktøy

Vår studie understøtter at selskapets suksess bunner i en konsistent, verdibasert visjon der «Verdier skalper verdi». Verdigrunnet er dypt forankret i hele organisasjonen og selskapet har en rekke verktøy som medvirker til påminnelse og vedlikehold av dette;

Onboarding er i seg selv et kraftfullt verktøy selskapet benytter til å utdanne, styrke og forme sine medarbeidere. For å sikre at medarbeidere er tilstrekkelig «utdannet» gjennom onboarding må alle selgere sertifiseres med «**Lisence to sell**». Her utfører den enkelte et business case foran et panel, og selgeren får ikke utdelt kundelister før de er lisensiert.

I tillegg til utdanningen er opplæring i selskapets ressurser et viktig tema i onboarding. Det er her sterkt fokus på samhandling på tvers av fagfelt og avdelinger, og de nyansatte lærer hvor man kan finne ressursene og hvordan man tar kontakt.

De første månedene har alle nyansatte også en fadderordning med ukentlige møter, hvilket bidrar til å mestre fase to der den psykologiske kontrakten og læring av arbeidsoppgavene står i fokus (Hübertz Haaland & Dale, 2010). Virkning av bevisst onboarding tolker vi gir en faglig trygghet og tilhørighet tidlig i ansettelsesforløpet. Dette står i kontrast til mindre bevisst onboarding, der den nyansatte kan kjenne på stor usikkerhet og sårbarhet i tilknytning til produkt og selskap (Dale, 2014; Filstad, 2010).

1:1:1 Modellen (Benioff & Langley, 2019) innbefatter syv (7) *volunteer days off* per år, som skal brukes til frivillig arbeid i lokalsamfunnet og danner grunnlag for bonus, karriere- og lønnsutvikling. De forteller at det er åpent for alle i selskapet hvor mye den enkelte avdeling har bidratt med av frivillig arbeid. Denne praksisen oppfattes som en håndgripelig del av verdigrunnet, der samfunnsengasjement inngår i det daglige arbeidet og bidrar til økt teamfølelse (Edmondson A. , 2013).

Verktøyet **V2MOM**² er Marc Benioff's egenutviklede ledelsesprosess og plan for å skape en selskapsomfattende innretning (*alignment*) og beskrives som selve «hjertet av Salesforces suksess» (Salesforce, 2022). Hver enkelt medarbeider utformer en ettårsplan for personlig visjon og målsetting, og denne skal være i tråd med selskapets overordnede V2MOM. Vi

² «Vision, Value, Methods, Obstacles and Measures»

oppfatter dette som et viktig verktøy under flere kategorier. Vi opplever den årlige revisjonen av medarbeidernes V2MOM som et konkret tiltak for å knytte den enkeltes karrieremål- og visjoner til selskapets verdigrunnlag. Jevnlig oppfølging av leder hjelper medarbeideren til å kjenne på forpliktelse og eierskap til både selskapets og egne målsetninger (Kotter, 1995). Men er det virkelig slik at verktøyet har en prestasjonsfremmende effekt for den enkelte, eller kan det tenkes at verktøyet fungerer bedre som styringsverktøy sentralt?

Selskapet har en egenutviklet læringsplattform, *Trailhead*, med hundrevis av digitale kurs. Samtlige medarbeidere må kvartalsvis gjennomføre et tre timers kurs i Code-Of-Conduct på Trailhead. Respondentene oppgir at dette gir en viktig påminner om verdigrunnlag og organisasjonskultur. Samtlige av Trailheads kurs bygger på verdigrunnlaget og vi tolker dette som tydelige føringer og vilje til ressursanvendelse på feltet.

4.3.3 Relasjon til øvrige kategorier

Vi finner at selskapets verdigrunnlag er dypt forankret i hele organisasjonen, og ser på kategorien som en forløper (antecedent) for de psykologiske faktorer vi har vurdert i studien. Kategorien anses som overlappende med samtlige øvrige kategorier.

4.4 KATEGORI: MANGFOLD OG LIKESTILLING

Salesforce tydelige kjerneverdier er nevnt i sin helhet i kapittel 4.3. I dette kapittel analyserer vi isolert data om verdiene Mangfold og Likestilling. Selskapet kommuniserer i alle kanaler at de ønsker å bygge en arbeidsplass som representerer mangfoldet og diversiteten i samfunnet for øvrig (Salesforce, 2022; Benioff & Langley, 2019). Dette i seg selv skiller seg ikke særlig fra liknende selskaper. Deres måte å konkretisere dette i målbare parametere og bestemt tidshorison for oppnåelse, oppfatter vi derimot som mer uvanlig. Innen 2023 hadde de målsatt at 50% av deres ansatte i USA skulle komme fra underrepresenterte grupper (*Women, Black, Latins, Indigenous, Multiracial, LGBTQ+ employees, people with disabilities and Veterans*). Dette målet ble nådd nå våren 2022, et år før målsatt tidshorison. Det neste målbare parameter vi ønsker å nevne, er målet om å doble antall ikke-hvite ledere i USA, samt øke representasjonen blant ledere fra andre underrepresenterte minoriteter innen 2023. Deres nettsider, blogger,

podcaster og bøker (Salesforce, 2022) formidler at det er forskjell på å fremme mangfold og likestilling proforma, og det å virkelig nyttiggjøre seg av mangfoldet. Vi velger å gjengi et sitat fra deres hjemmeside direkte: *“Creating a culture of equality isn’t just the right thing to do; it’s also the smart thing. It empowers us to innovate, build deeper connections with our customers, and ultimately become a better company.”* (Salesforce, 2022).

Salesforce jobber konkret med lik lønn for likt arbeid, og gjennomførte en omfattende endring i lønnsystemet i 2019 etter at det ble avdekket et lønnsgap basert på kjønn og etnisitet (Langley & Benioff, 2019). Endringen ble gjennomført i tre omganger for at selskapet skulle være i tråd med sine mangfolds- og likestillingsverdier. Det kostet selskapet totalt 8,7 millioner dollar, men Benioff og Langley hevder det var verdt investeringen på grunn av økt selskapsverdsettelse og tiltrekning av de aller beste talenter (Benioff & Langley, 2019). Benioff og Langley viser i sin egen artikkel til McKinseys og Petersons forskning om at diversitet lønner seg, noe vi også finner igjen fra flere andre kilder (McKinsey & Company, Hunt, Layton, & Prince, 2015; Marcus, Moran, & Kotschwar, 2016).

4.4.1 Sammenstilling av empiri og teori

Ut fra respondentenes svar oppfatter vi en sterk stolthet over hvordan selskapet praktiserer sine verdier rundt mangfold og likestilling. Vi finner et tydelig mønster både i sekundærdata og empiri at mangfold og likestilling sitter i ryggmargen og at de uttaler at det ikke er et «nice to have», men et «need to have», hvilket samsvarer med resultatet av McKinseys forskning (McKinsey & Company, Hunt, Layton, & Prince, 2015). Vi fant også at selskapet har en tydelig mangfolds- og likestillings-identitet både politisk og i sitt verdigrunnlag. Respondent B forklarer dette slik: *«Her er det stå tydelig at selskapet står for likhet og åpenhet, at det tilstrekker seg en viss type folk. Profilen til Salesforce tiltrekker seg open mindedde personer.»* Dette tolker vi som at Salesforce er bevisste i sin profilbygging og at de har føringer for god mangfoldsledelse. God intern og ekstern merkevarebygging oppfatter vi tiltrekker personer med tilsvarende verdigrunnlag og reduserer fare for brudd med den psykologiske kontrakten. På den annen siden kan selskapets tydelige mangfolds profil i visse tilfeller oppfattes som politisk agenda og føre til uønsket meningsdebatt. Dette støttes av Selskapets egen opplevelse av hendelser i USA, med referanse til blant annet abortlovgivning i Texas og LGBTQ+ lovgivning i Indiana. Denne tydelige organisasjonsprofil som respondent B viser til, finner vi

igjen i Loveleen Brennans anbefalinger (Brenna & et. al., 2018; Brenna, 2018; Brenna, 2021). Samtidig kan et bredt spekter av ulike perspektiver representere potensiale for konflikter, og i tråd med Brennans forskning krever vellykket mangfold kompetent mangfoldsledelse (Brenna, 2018).

Salesforce praktiserer synlig mangfold og likestilling på scenen ved arrangementer. De etterstreber at folk på scenen skal representere diversiteten blant ansatte, samt en kuriositet der grunnleggeren Benioff forteller at han fikk en konstruktiv negativ tilbakemelding på at han opptrådte i utakt med likestillingsverdiene under et arrangement; han håndhilste på de menn som hadde talt, men gav kvinnene en klem. Personen som gav ham tilbakemeldingen, mente både menn og kvinner skulle vises samme formalitet og profesjonalitet. Dette forteller han i en artikkel om likelønn og likestilling, om det å ta tak i ubevisste bias og adferd (Benioff & Langley, 2019). Disse tankene om lønnsomhet ved likestilling og diversitet finner vi igjen i McKinseys artikkel «Diversity matters», der de fremhever diversitet som en viktig faktor for økt lønnsomhet (McKinsey & Company, Hunt, Layton, & Prince, 2015). En annen global undersøkelse av mer enn 20.000 børsnoterte selskaper utført av Peterson Institute for International Economics fant at antall kvinner i lederstillinger i konsernledelsen korrelerte med økt lønnsomhet (Marcus, Moran, & Kotschwar, 2016). Benioff og Langley (Benioff & Langley, 2019) viser til begge disse undersøkelsene i sin artikkel om Likelønn, mangfold og likestilling.

Respondent D uttrykker også bevissthet rundt likestilt språk; *«Her bruker vi for eksempel ikke uttrykket «Hey Guys». Det er et skjellsord og da får man høre det».*

Vi fant samme likestilte holdning til at medarbeidere skal ta ut foreldrepermisjon uavhengig av kjønn. En av våre respondenter i studien skal ut i foreldrepermisjon og forteller følgende; *«De heier på at menn skal få tid hjemme med barna sine».* Respondent B har nylig vært i foreldrepermisjon og uttrykker takknemlighet over å jobbe i et selskap hvor det er normalt å bruke bilder av seg og barnet på LinkedIn profilen i denne fasen av livet. Respondent B forteller også om lønnstillegg når man kommer tilbake fra foreldrepermisjon.

Vi oppfatter at flere av respondentene viser en ydmyk holdning til kollegers kompetanse og bakgrunn. «*Det er så mange dyktige folk i selskapet, og jeg har mye å lære av alle*» sier Respondent A.

Holdningen om nulltoleranse for å avvise andre for å tenke ulikt eller å være annerledes, fant vi også igjen i uttrykte holdninger og i rekruttering av ansatte. Leder B sier følgende om Salesforces stillingsannonser og mangfold/likestilling: «*Våre stillingsannonser kommuniserer at vi støtter søkere med nedsatt funksjonsevne, språkbarriere eller hull i CV, samt at vi søker balanse mellom kjønn.*» Aksept for å tenke ulikt og være annerledes er en essensiell faktor for psykologisk trygghet, og en av parameterne vi finner igjen i Edmondsons safety scale (Edmondson A. , 1999)

Vi fant også at respondentene oppgav at de opplevde høy aksept for å tenke annerledes og at det å ha en annen bakgrunn ble verdsatt og brukt på en god måte, samt at det ble satt av tid til å høre deres innspill og ideer. Man fikk tid til å forberede innspillet eller ideen, avsatt tid med leder og respons på sitt innspill. Respondent D forteller at dette skilte seg tydelig fra erfaring fra tidligere arbeidsgiver: «*Jeg har aldri tidligere opplevd å ha en leder, et team og et selskap hvor du virkelig blir hørt på en måte som her. Responsen på endringsforslag frem til nå i Salesforce har vært: Dette vil vi høre mer om, la oss sette av en halvtime.. Hos tidligere arbeidsgiver kunne jeg jo slenge ut noe i et møterom som gjerne ble hugget ned med en gang. Så ble det ikke noe mer ut av det.*»

Leder A forteller om tankegangen og hvordan ledere blir trent i å tenke om sine medarbeidere. Lederen forteller at hos Salesforce kalles det *Employee Success* i stedet for HR, Human Resource og sier videre: «*Det handler om å løfte frem medarbeiderne, fostre de ulike kvalitetene, erfaringene, perspektivene og ulikhetene til hver enkelt. Både for å skape dynamikk i teamet, men også for å fostre frem spesialister som er i verdensklasse i sitt felt. Fokus på å finne tryggheten i den man er og å bruke styrkene sine for både egen, kundens og selskapets suksess. Et viktig verktøy i denne jobben er V2MOM samarbeidet mellom leder og medarbeidere.*»

Det å fostre ulikhetene og bruke den enkeltes styrker skaper bredde i perspektiv og dynamikk i teamet. Ved å bevisst legge til rette for psykologisk trygghet i teamet, kan ledere fostre frem

spesialister på sitt felt. (Aasen & Amundsen, 2017; Brenna & et. al., 2018; Brenna, 2021) (Edmondson A. , 2013; Arnulf, 2012)

Vi oppfatter at dette mangfold og likestillings perspektivet preger casebedriften Salesforce og i alle kommunikasjonskanaler, samt at dette bekreftes i data fra respondentene. Det er høy aksept for å tenke ulikt og det er ikke akseptert å avvise andre fordi de er annerledes. Dette er i samsvar med anbefalt perspektiv i Amy Edmondsons teori om Psykologisk trygghet for organisasjonslæring, innovasjon og vekst (Edmondson A. , 1999) (Edmondson A. , 2018). Edmondson trekker linjen mellom diversity, inclusion and belonging i likhet med Brennass teorier (Brenna, 2018; Brenna 2021).

4.4.2 Analyse av virkemidler og verktøy

Vi ønsker å presentere virkemidler vi har undersøkt hos SF, og hva vi oppfatter gjøres i praksis for å fremme Mangfold og Likestilling. «HR» kalles som nevnt «ES», *Employee Success* hos Salesforce (Salesforce, 2022), der det handler om å løfte frem medarbeiderens evner og fokusere på ulikhetene og styrkene for å oppnå både egen-, kunde- og selskapssuksess. Vi oppfatter at de strekker seg lengre enn å se på medarbeideren som en ressurs (HR). De definerer arbeidet med medarbeidernes kompetanse og utvikling som Employee Success, og synliggjør at det er den enkeltes suksess, som videre leder til suksess for bedriftens kunder og selskapet som helhet.

For mangfold og likestilling oppfatter vi at **V2MOM** bidrar til å løfte frem medarbeiderne, fostre de ulike kvalitetene, erfaringene/perspektivene og ulikhetene til hver enkelt.

Videre oppfatter vi at **lederadferd** er et viktig verktøy for mangfold og likestilling. Med dette menes leders bevisste håndtering av ulikheter, bakgrunn og perspektiv, samt hvordan medarbeiderne beskriver at innspill mottas og håndteres. Vi oppfatter at dette styrker teamets toleranse for ulikheter og opplevelse av mangfold & likestilling.

I likhet med kategori Verdigrunnlag mener vi jevnlig oppdatering på **Code-Of-Conduct** styrker søkelys på likestilling og mangfold. Bevisstgjøring av retningslinjer på feltet styrker praktisert mangfold (Brenna, Mangfoldsledelse, 2018).

4.4.3 Relasjon til øvrige kategorier

Flere av svarene vi fikk under kategorien Mangfold og Likestilling opplever vi har gjensidig påvirkning av kategoriene «Opplevd trygghet/Speak up» og «Utforske&prøve noe nytt» i figur 3. Det har derfor vært en glidende overgang mellom svarene, og vanskelig å knytte disse til kun én kategori. I et likestilt miljø med mangfold hvor ulikheter verdsettes og benyttes på en god måte, kan man tenke at det naturlig er høyere grad av trygghet for å si ifra, spørre om hjelp og dele sine innspill og ideer.

4.5 KATEGORI: OPPLEVD TRYGGHET

Vi finner signaler på høy grad av opplevd trygghet, med lav terskel for å søke hjelp eller ta opp vanskelige saker i sekundærdata og empiri (Edmondson A. , 2018). Edmondson benytter følgende parameter for å måle grad av opplevd trygghet: opplevelsen ved å ta opp problemer og vanskelige saker, spørre kolleger om hjelp, kollegaers tilbøyelighet til å ta æren for ditt arbeid og frykt for at feil du gjør kan blir brukt imot deg.

4.5.1 Sammenstilling av empiri og teori

Respondentene svarer gjennomgående at det er svært få vanskelige saker. Når det dukker opp uenigheter, problemer eller spire til konflikter, tas det tak i med en gang og løses på et tidlig tidspunkt.

Respondent D sier treffende om sin opplevelse av dette: *«Det er helt ærlig ikke vanskelige saker. Men hadde du spurt meg i forrige jobb, kunne jeg nevnt flere. Jeg har kun hørt om en problemstilling der man deler på kundeansvar og det ble uenighet rundt bidrag og ansvarsfordeling. 50/50 ansvars splitt eller 20/80 splitt. De det gjaldt ble bedt om å gå ut og ha en fin kveld, spise middag sammen og komme tilbake når de var enige.»*

Respondent A forteller videre: *«Det går bra å ta opp vanskelige saker eller problemer i teamet. Det er god takhøyde og vi snakker godt sammen. Alt blir ikke alltid tatt opp i plenum, for å ikke ta tiden vekk fra alle. Det kan være greit å bare ta det med de involverte. Lite blir slått ned på, eller sagt «det kan vi ikke si».* Respondent C beskriver det på denne måten: *«“Speak up” er den viktigste jobben jeg har. Jeg forventer dette av meg selv.»* Respondent B sier: *«Hvis man oppdager problemer eller noe galt forventes det at vi sier ifra. I hvert fall ikke komme i etterkant, da får man spørsmålet: “Hvorfor sa du ikke ifra?”.»*

Leder A bekrefter dette med å si: *«Jeg opplever det er veldig lett å ta opp problemer og vanskelige saker i vårt team, det er veldig flat struktur. Vi har en regel: Snakke med hverandre og ikke om hverandre. Så lenge vi snakker med hverandre går det stort sett greit.»*

Takhøyde og trygghet for å ta opp vanskelige saker og si ifra om problemer, samsvarer med høy grad av psykologisk trygghet i Edmondsons scale. (Edmondson A. , Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams., 1999). Vi tolker ut fra våre funn at respondentene kjenner seg trygge på å drøfte utfordringer med både leder og i teamet, og har høy grad av opplevd trygghet på dette feltet. Men det kan også tenkes at teamet er så nytt (opprettet mars 2020) at de ikke har møtt de største utfordringene med spirer til konflikter enda. Det kunne være interessant å gjenta undersøkelsen om to år og sammenlikne svarene.

Videre har vi i denne kategori undersøkt hvor lett de opplevde det var å spørre kolleger om hjelp. Respondent A forteller: *«Folk er på tilbudssiden, så det er lett å spørre hverandre om hjelp. Jeg kan til og med kontakte sjefen i Europa og sparre på enkeltkunder, og få han med på kundemøte (hvis han har tid).....Overveldende å komme til et firma der det er så mange dyktige mennesker som er der for å hjelpe selgerne..... mange ressurser som har jobbet helt i toppen på store internasjonale selskaper – er nå ansatt her for å hjelpe sine forretningsområder i å lykkes. Det er Heftig!»* Respondent B følger opp med: *«Det er lett og ikke noe risiko å spørre kolleger om hjelp. Folk er glade for å hjelpe til. Kjenner også at jeg er kompetent til å kunne hjelpe til, som er en feelgood. Jeg kan hjelpe andre til å gjøre det bra. Det kjennes godt og oppleves som anerkjennelse.»* (Aasen & Amundsen, 2017; Carl & Egeland, 2021)

Vi tolker også at respondent D har samme lave terskel for å spørre om hjelp: *«Det er veldig enkelt å spørre kolleger om hjelp, og det oppfordres man til å gjøre. Det skal gjøres i grupper på Slack³. Det er delt inn i ulike kanaler hvor man enten retter et spørsmål til teamet eller et spørsmål om produkter. Det tar ofte 1 minutt å få svaret. Det sitter alltid noen klare som ønsker å hjelpe. Det er litt prestisje i å kunne hjelpe. Hvem som hjelper og antall løsninger er synlig, så alle ser det. En av løsningsarkitektene har som mål å alltid svare først. Han sjekker kanalene*

³ Slack Technologies, LLC

ofte. Jeg kan sitte i et kundemøte og lure på noe. Stille spørsmålet i Slack og ha svaret i løpet av kundemøtet.»

Leder A forsterker dette inntrykket ved å fortelle om hans perspektiv på dette:

«Det er helt fantastisk lett å spørre kolleger om hjelp, for hos oss trenger vi hjelp hele tiden. Vi sier rett ut at dette skjønner jeg ingen ting av. Er det noen som kan hjelpe meg med dette? Dette tar bort den farligheten av å ikke skjønne ting. Det verste du kan gjøre er å ikke spørre om hjelp». Han forteller videre om sin bevisste tilnærming og praksis for å oppmuntre til å spørre kolleger om hjelp direkte: «Jeg prøver å skape et miljø hvor de ikke går til meg, men går direkte til hverandre og spør om hjelp. Jeg svarer rett ut at dette har jeg ikke peiling på, dette får du spørre xx om. Så ringer de direkte neste gang. Jeg synes dette har blitt bra. Men det finner dere jo ut av om stemmer.»

Vi oppfattet disse funn som tegn på et uvanlig trygt sted å spørre om hjelp, og at det antyder at det oppleves som prestisje å bidra ved å hjelpe hverandre til gode resultater. Dette samsvarer igjen med parameterne for høy grad av psykologisk trygghet i Edmondsons teori (Edmondson A. , 1999; Edmondson A. , 2018). Vi tolker at dette oppleves som et svært trygt og fruktbart fagmiljø, hvor den enkeltes bidrag anerkjennes og det å spørre om hjelp er en del av den daglige adferden. Men på den andre siden kan det diskuteres hvor mye tid og ressurser dette krever av de mest kompetente kolleger. Kan dette føre til at det er så lett å spørre om hjelp, at man er mindre ansvarlige for å tilegne seg oppdatert kunnskap på egenhånd? Respondent D kommenterte at de opplevde det som tidsbesparende å kunne bidra med rask hjelp, i stedet for at alle skulle lese seg opp på alle fagfelt. Kanalene på Slack var raskere og mer oppdaterte enn forrige ukes kunnskap.

Videre har vi avdekket at respondentene er trygge på at ikke noen skulle forsøke å ta æren for noe de selv hadde produsert eller levert. Respondent D sier dette om rammer for sporing av bidrag og roller: *«Det er veldig vanskelig for noen å forsøke å ta æren for andres innsats, fordi alt er dokumentert. Alt ned til hver e-post, hver telefonsamtale. Man kan sikkert prøve å ta æren for noe, men det er vanskelig å dokumentere det. Man har tydelige roller og hvem som gjør hva. Hvis jeg ønsker å ta med noen i samme rolle som meg inn i et kundemøte hvis jeg er usikker. Da må vi bli enige på forhånd om en splitt. Dette preger både provisjonene og eierskap til resultatet. Splitten avtales i forkant når man involverer andre.»*

Respondent B forteller videre: *«Det er kultur for å være transparent med resten av selskapet på alle som har bidratt. Spre kredden er en positiv greie. Vi har kultur for å anerkjenne de ressursene som har blitt gitt av ulike grupper.»*

Vi oppfatter dette som indikatorer på et fagmiljø hvor det er trygget for at man får anerkjennelse for sitt bidrag, samt at rammer for tydelige roller og programvare gjør at den enkeltes bidrag er lett å spore. Dette kan fjerne frykt for at andre skulle ønske eller forsøke å ta æren for sitt bidrag, men det kan på den andre siden oppleves som overvåkning av alle detaljer i arbeidet man gjør. Overvåking eller lett sporbarhet kan for enkelte oppleves ubehagelig på de områdene man er usikker eller har lavere kompetanse.

Det ble heller ikke avdekket at respondentene opplevde utrygghet for at feil man har gjort, skulle bli brukt imot deg i teamet. Vi finner dog tydelig ansvarliggjøring, som Edmondson presiserer er svært viktig for sunn balanse i psykologisk trygghet (Edmondson A. , 2018; Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021; Kristoffersen, 2020) hvilket utdypes i teorikapittel 2.1.1. Respondent B oppsummerer sin opplevelse slik: *«Det vil ikke bli brukt mot deg, hvis man bommer på noe. Men hvis man ikke gjør det som kreves – får man høre det. Man blir holdt ansvarlig – men jeg synes ikke det blir brukt mot deg.»*

Respondent D bekrefter med liknende beskrivelse: *«Ja jeg er ganske trygg på at det ikke vil bli brukt mot meg, om jeg gjør en feil. Men det stilles høye krav, man må ha balanse og levere. Hvis jeg hadde feilet hver uke, hadde jeg fått problemer med å forsvare at jeg er den rette for rollen.»*

Respondentene uttalte seg også veldig klart om hva de anså kunne ødelegge for tryggheten og takhøyden i teamet. Respondent B beskriver dette slik: *«Det er et interessant spørsmål om hva som kan ødelegge for tryggheten i teamet vårt. Det er vel hvis de normene vi følger internt ikke blir fulgt. Tillitt tar lang tid å bygge opp og kjapt og rive ned. Hvis ting ikke blir gjort på samme måte fremover, ville det ikke vært et like trygt format å ytre seg i. Viktig å videreføre kulturen.»* Leder B uttrykker sine tanker om dette med å si: *«Å peke ut feil tror jeg absolutt kan ødelegge for tryggheten i Teamet. At man henger noen ut for at de har gjort en feil, ser jeg negativt på. Vi foretrekker å se på hva vi kan lære av det som skjedde.»* Leder A følger opp med:

«Opplevelser med leder eller dynamikken i gruppen der det å fortelle åpent om noe som ikke har fungert eller det å spørre om hjelp, skulle få negative konsekvenser. Dette ville ødelegge for tryggheten i teamet.» Dette samsvarer igjen med det vi finner i teori om teamkontrakt, gjensidig tillitt og psykologisk trygghet (Sverdrup, 2021; Edmondson A. , 1999).

Vi oppfatter ut fra dette at gruppen har en dynamikk som fører til psykologisk trygghet. Vi har undret oss over at de aller fleste respondenter gav uvanlig reflekterte svar raskt og på stående fot. Men det kan kanskje ha sammenheng med at liknende spørsmål blir stilt i de anonyme kvartalsvise medarbeiderundersøkelsene. Leder kommenterte at innholdet i dem hadde liknende tema som i våre intervjuer. Svarene fra disse medarbeiderundersøkelsen var direkte karrieregivende for lederne.

4.5.2 Analyse av virkemidler og verktøy

Vi har undersøkt hva selskapet gjør i praksis og hvilke verktøy vi oppfatter medvirker til opplevelse av trygghet, fremme hjelpeatferd og løse uenigheter på et tidlig tidspunkt.

Avtalt splitt i forkant av involvering av kolleger i et prosjekt eller i et kundecase, oppfatter vi som en konfliktdempende praksis, som kan føre til å unngå uenigheter i etterkant når anerkjennelse eller belønning skal fordeles. Dette tolker vi som en trygghetsbyggende praksis, og bevissthet rundt at bidrag og hjelpeatferd skal synliggjøres både før og etter resultatet foreligger.

Videre la vi merke til praksis og fokus i teamets *Loss review*, når de hadde tapt et kundecase. Ledere og medarbeidere vektla at disse gjennomgangene ble foretatt snarest etter tapet, samt at fokus i disse gjennomgangene var på prosess og ikke på individ. Hvordan hadde konkurrenten forberedt og posisjonert seg for kunden, og hva kunne Teamet lære av dette til neste case.

Jevnlige oppdatering og innhold som fordrer adferd på linje med selskapets verdier bl.a.: «ikke mobbe, bestikke eller favoriserer» i *Code-of-Conduct* tolker vi også bidrar til et miljø med høy grad av opplevd trygghet. Dette er i tråd med Edmondsons anbefalinger for å bygge en kultur av Psykologisk trygghet (Edmondson A. , 2018).

Teknologiselskapet *Slack* ble kjøpt opp av Salesforce i 2020 (Salesforce, 2022) og vi ble tidlig nysgjerrige på appens funksjon som digital samhandling- og kompetansekanal. Respondent D

sier: «Slack er vår kaffemaskin hvor vi har den uformelle praten. Samtidig er det plattformen hvor man kan abonnere på kompetansekanaler i de tema man kan bidra eller ønsker økt innsikt.» Dette tolker vi som et interessant og overraskende funn som har erstattet de fysiske møteplassene i en tid hvor fysiske møter ikke var mulig under Coronarestriksjoner. Vi oppfatter at Slack har betydning for teamets mulighet for å bli kjent med hverandre, samtidig som dette er en sterk kanal til å bidra og søke hjelp. Respondentene forteller også at Slacks transparens i kombinasjon mer **målinger av hjelpeatferd** medfører prestisje i å hjelpe.

På **Trailhead** finnes det i tillegg egne kurs om hvordan bygge psykologisk trygghet og fryktløse team. Vi tolker dette som tydelig bevissthet på hva psykologisk trygghet kan bidra til, samt tilgjengeliggjøring av kompetanse på feltet (Salesforce, 2022).

Leders atferd og kommunikasjon: Vi oppfatter at leder er bevisst i sin kommunikasjon, og styrer fokus i Loss Review møtene slik at prosessen evalueres, og at individer ikke opplever å bli hengt ut. Leder går foran som et eksempel på at det er trygt å spørre om hjelp, og uttrykker åpent når han selv ikke vet løsningen. Atferden trygger og senker terskelen for at medlemmer i teamet kan dele egen feil for felles læring, og er en form for ledelse og kommunikasjon vi finner presentert i Edmondsons anbefalinger for å bygge psykologisk trygghet i team (Edmondson, Kramer, & Cook, 2003; Edmondson A. , 1999).

Leders atferd og kommunikasjon er avdekket som gjennomgående for medarbeideres psykologiske trygghet. Vi har derfor valgt at lederatferd skal være en egen hovedkategori med kommunikasjon som underkategori, hvor funn presenteres og drøftes mer inngående.

4.5.3 Relasjon til øvrige kategorier

Når vi ser på *Figur 1 Modell over sentrale faktorer og avgrensning i oppgaven* finner vi opplevd trygghet med gjensidig påvirkning mellom «utforske&prøve noe nytt» og «Mangfold», under Psykologisk trygghet. Output fra opplevd trygghet er lavt konfliktnivå med gjensidig påvirkning av «Transparens, kunnskapsdeling og ekstrarolleatferd». Psykologisk trygghet kan oppleves som en positiv forpliktelse, og oppstår når kolleger respekterer hverandres ulikheter, har gjensidig tillit og tør å vise sårbarhet ovenfor hverandre (Edmondson A. , 1999; Brown, 2018).

4.6 KATEGORI: LEDERFERDIGHETER

Vi har sett på forskning som forteller at psykologisk trygghet fører til en positiv teamkultur og et lærende miljø, men er nysgjerrige på hva organisasjonens ledere gjør i praksis for å tilrettelegge for trygghet for den enkelte. I dette avsnittet går vi derfor i dybden på hva suksessfulle ledere i Salesforce faktisk gjør for å bygge psykologisk trygghet i sine team.

I 2018 inviterte Salesforce professor Brené Brown til å forelese på selskapets utviklingsprogram, der 50 av deres seniorledere skulle lære om å bygge lederskapskultur preget av mot, sårbarhet, empati og relasjonsbygging (Benioff & Langley, 2019). I boken «Trailblazer» anerkjennes psykologisk trygghet som en viktig bidragsyter til «*smarter risk taking and better problem solving*» og medgir at organisasjonen bevisst jobber med å fostre en kultur der at alle medarbeidere, junior som senior, skal føle seg trygg til å ytre sin mening (Benioff & Langley, 2019, s. 138).

4.6.1 Sammenstilling av empiri og teori

Selv om vårt utvalg av lederrespondenter var begrenset, har empiri i kombinasjon med sekundærdata gitt sentrale funn i lederatferd knyttet til psykologisk trygghet. Teamleder følger opp sine teammedlemmer med daglige møter, og spør konkret om det er noe han kan tilrettelegge eller bistå med. Lederen medgir; «*Som leder ser jeg på at det viktigste er å gi folk en trygghet i bunn for å ta frem ideene sine*». Respondent A bekrefter med følgende sitat «*Min leder er søkende på hvordan han kan fjerne hindringer og legge til rette for at teamet skal jobbe bedre. I samtaler både individuelt og team er han spørrende- hvordan kan jeg hjelpe deg og utvikle deg*». Vi opplever et tydelig fokus på medarbeiderens potensial, utvikling og trivsel, og i tråd med vårt teorigrunnlag bygger teamleder psykologisk trygghet gjennom tett oppfølging og støttende ledelse (McKinsey & Company, 2021; Edmondson A. 2013; Edmondson, 1999; Kramer, & Cook, 2003; Arnulf, 2012). Respondent D forteller; «*Det veldig tydelig hvordan lederen skal bruke tiden sin; det er med de ansatte.*»

Selv om vi opplever at den tette oppfølgingen er positivt mottatt av teamet, mener vi daglig oppfølging kan kjennes pågående og krever høy grad av tillitt for å unngå følelse av overvåkning.

Flere av respondentene oppgir at de har et svært godt forhold til leder, opplever autonomi, samt høy grad av tillitt. Vi tolker at de gjennom tillitt og relasjoner føler seg del av en samskappingsprosess, - en effekt vi i litteraturen finner viktig for psykologisk trygghet, men også delingskultur og samhold (Karp, 2019; Alvesson, 2014; Edmondson A. 2013; Edmondson, 1999).

Vi finner at begge lederne selv er tydelige på at de ikke har utfordringer med å vise seg sårbare eller dele av egne feil som læringsarena. Leder A meddeler at han forsøker å dele av feil som en del av ledelsen, og tar dette med i det daglige språket. Leder kommer med følgende eksempel; *«Hei folkens jeg tror jeg ikke har vært god nok på å kommunisere til dere viktigheten av A. For jeg ser at vi ikke har fått til B. Jeg den tar jeg på min kappe, for jeg forstod ikke hva vi egentlig skulle oppnå med det.»* Teammedlemmene kunne ikke komme på et konkret eksempel på at teamleder delte av egne feil. De var likevel tydelige på at deres leder ikke vil ha problemer med å vise sårbarhet, og kommer med eksempel på at leder har stilt på teams med småbarn på fanget. Vi tolker at leder ikke konkret deler feil, men at han først og fremst viser sårbarhet og fremstår som et forbilde på hvordan man kan håndtere utfordringer, også på hjemmebane. Denne type atferd samsvarer med teori som viser at å stille seg sårbar og dele av feil fremmer psykologisk trygghet og kan være avgjørende for at medarbeiderne selv åpner seg (Brown, 2018; Edmondson A. , 1999; Kvasdheim, 2020).

Vi finner at selskapets strategi og verdier er svært godt forankret også hos lederne. I likhet med teammedlemmene benytter både leder A og B verdiene i daglig praksis, og finner støtte i disse. Leder B forteller; *«Det er gøy å jobbe i et selskap der kreativitet og innovasjon blir veldig støttet. Man kan hele tiden pumpe på med nye ting å gjøre når det er i tråd med de retningslinjene vi har».* Respondenten fortsetter: *«Vi er veldig klare på verdiene våre. Likhet og tillit til hverandre er fremtredende.»* I tråd med McKinseys forskning opplever vi at lederne har inngående kontekstuell og kulturell forståelse av hva som skjer i organisasjonen, og anerkjenner at medarbeidernes innspill er deres viktigste ressurs under kontinuerlige endringer. Respondent C forteller; *«Alle lederne er opplært til å ta imot forslag til forbedring. Jeg har ikke hørt nei takk til forbedring.»* Selskapets overordnede føring på inkludering, tillit og medvirkning fører til trygghet hos den enkelte til å si sin mening, og gir høy grad av psykologisk trygghet (McKinsey & Company, 2021). En av utfordringene med involvering kan være økt tidsbruk, da det tar tid å høre alles synspunkt. Leder bør derfor være i stand til å vurdere i hvilke

situasjoner det er nødvendig å involvere, og når det er viktig å vise handlekraft (Yukl, 2013; Binney et.al, 2012).

Situasjonsbestemt ledelse oppfatter vi er tydelig praktisert og godt balansert hos ledere i forsvaret, og finner dette igjen i Salesforce ledelsesatferd. Vi opplever at leder ansvarliggjør sine medarbeidere når de leverer under forventning, men gjør det under fire øyne, og er tydelig på at tilbakemeldingene er av konstruktiv art. Leder A uttrykker at det er hans oppgave å løse problemer før de blir for store, og at han er søkende på tilbakemeldinger og innspill til å løse utfordringer. Fra forsvarslitteraturen finner vi at ledere konkret ber deres medarbeider om å utfordre og korrigere egen atferd (Grant, Edmondson, Admiral McRaven, Captain Wilson, & Pierson, 2021), men har ikke identifisert at dette forekommer i våres case. Det betyr ikke at leder ikke etterspør denne type korrigeringer, men at vi ikke har hatt tydelig spørsmålsformulering rundt dette temaet. Det vi finner, er at leder er tydelig, tilgjengelig og til stede, og skaper god stemning i teamet, noe litteraturen omtaler som indikator på dyktig lederskap og motiverte medarbeidere (Kristoffersen, 2020).

4.6.2 Analyse av virkemidler og verktøy

Vi anser formidlings- og kommunikasjonsverktøy som ledeses viktigste virkemiddel for å skape psykologisk trygghet. Vi har derfor valgt å utdype kommunikasjon i en egen kategori under Kommunikasjonsferdigheter.

4.6.3 Relasjon til øvrige kategorier

Leders atferd har en sentral innvirkning på teamets dynamikk, og vi finner at leder gjennom kommunikasjonsferdigheter og tillitt styrker teamets psykologiske trygghet.

Støttende ledelse, motivasjon og oppfordring til nytenking er typer lederatferd med direkte påvirkning til kategoriene «Opplevd trygghet» og «Utforske&prøve noe nytt». Mange av funnene i kategorien «Lederatferd» overlapper derfor med «Opplevd Trygghet» og «Utforske&prøve noe nytt».

4.6.4 Underkategori av lederferdigheter: Kommunikasjon

Vi finner lite informasjon om intern kommunikasjon i sekundærdata, og lav bevissthet rundt dette hos respondentene. Ekstern kommunikasjon og artefakter kan midlertid si noe om deres kommunikasjonsstrategi overfor kunder og hvordan de ønsker å fremstå som ufarlige og lette å henvende seg til. Deres bruk av tegneseriefigurer og animasjonsfilmer i sin markedsføring, oppfatter vi som jordnært, sammenliknet med andre software leverandører som kan oppfattes mer utilnærmelige. Våre funn viser at leders interne kommunikasjonsferdigheter har betydning for teamets trygghet, læring og utvikling. Vi har valgt å analysere intern kommunikasjon som en lederferdighet.

4.6.5 Sammenstilling av empiri og teori

Leder A forteller «*Jeg jobber for å være konsistent i måten jeg kommuniserer på*» og «*Vi trener ikke nok på interne kommunikasjonsferdigheter, dette er noe vi kunne trent mer på*»

Mindre fokus på intern kommunikasjon, og manglende trening på konkrete kommunikasjonsferdigheter samsvarer med funn i Ragnhild Wiiks forskning fra IRIS, som viser at dette er en vanlig utfordring i bedrifter (Wiik, 2009; Wiik, 2016).

Videre forteller samme leder om bevissthet rundt situasjonsbestemt ledelse og tilhørende kommunikasjonsformer tilpasset den enkelte situasjon. Her forteller han åpent om filtrering av informasjon: «*Noe av det viktigste jeg gjør som leder er holde opp en form for paraply over mine ansatte. Hvor man filtrerer ut en del ting man vet vil komme ut som støy. Man gjør om kommunikasjonsformen til mer meningsfylt og i kontekst. Ikke alt som kommer fra USA kan tas like ufiltrert inn i Norge.*»

Vi tolker dette som at leder har høy bevissthet og kompetanse på kommunikasjon, og evner å analysere og tilpasse budskap på en hensiktsmessig måte. Faren kan være at man kan unnlate deler som siden viser seg å være viktig informasjon. Leder A forteller også at teamet vet at mail lettere kan føre til misforståelser, og at de oppfordres til å ta ting som skurrer opp i en telefonsamtale med avsender. Her oppfatter vi at leder dyrker atferd og kommunikasjon i rette kanaler, for å dempe forsvarsmekanismer og grobunn for misforståelser og konflikter. Dette oppfatter vi som en indirekte kommunikasjons-trening og overføring av kunnskap om rett kommunikasjon for å fremme psykologisk trygghet, læring og innovasjonskapasitet, som samsvarer med anbefalinger og funn hos Wiik, Argyris & Schön, Aasen & Amundsen samt Irwin et als teorier (Wiik, 2009; Wiik, 2016; Argyris C. , 1991; Argyris C. , 1991; Aasen & Amundsen, 2017; Irwin, More, & McGrant, 1998).

Videre uttrykker Respondent D: «*Leder A fokuserer på hvordan vi kommuniserer. Dersom noen hever stemmen og det blir høy temperatur i møter, går han ned på nivå og styrke for å dempe situasjonen.*» Vi oppfatter at teamet har en uformell, direkte og åpen kommunikasjon, samt at leder A er bevisst i sin kommunikasjon og velger ulik tilnærming tilpasset personlighet, «temperatur» på situasjonen, kunnskap og motivasjon hos medarbeiderne.

Respondentene forteller om konkret trening på presentasjonsteknikk og kundekommunikasjon, men vi finner ikke data som forteller at intern kommunikasjon er mye berørt. Leder B, viser kun til at deler av Code Of Conduct for ledere inneholder retningslinjer for akseptabel oppførsel og litt om kommunikasjon. Vi har ikke funnet data for at Code of Conduct i medarbeidernes onboarding hadde fokus på intern kommunikasjon. Lav bevissthet rundt effekt av konkret kommunikasjonstrening som et innovasjonsfremmende verktøy er i tråd med det Wiik og Irwin et al finner i sin forskning (Wiik, 2009; Irwin, More, & McGrant, 1998). Vi finner altså lav bevissthet rundt trening på intern kommunikasjon hos medarbeiderne, men de oppgir samtidig at de opplever at det er god kommunikasjon og få relasjonelle utfordringer i teamet. Respondent B beskriver miljøet slik: «*Vi har et miljø der man er konstruktive, så jeg har ikke fått negative tilbakemeldinger som har vært dårlig kommunisert.*» Respondent A sier videre: *Jeg har tillitt til at folk handler i beste mening, det gjør at jeg ikke så lett går i forsvar*.... Videre forteller samme respondent: «*Her er det så mange dyktige folk, at jeg har mye å lære av alle.*» Respondent C uttrykker: «*Å være uenig betyr at vi bryr oss.*» Respondent A forsterker dette perspektivet med å fortelle: «*Sjeldent vi går i forsvar og det er god takhøyde. Folk er ikke oppe med garden. Det er åpent og folk er søkende. Blir det en diskusjon, kommer det som regel noe bedre ut av det.*» Wiik og Brønn & Wiig (Wiik, 2009; Brønn & Wiig, 2002) belyser effekten av å tilegne seg kommunikasjonsformer hvor målet er gjensidig læring og forståelse, hvor det er viktigere å belyse uenighet enn å søke harmoni. Deler av våre funn harmonerer med denne filosofien om når intelligente mennesker er uenige i kompliserte saker, har de noe å lære av hverandre. Vi finner derimot ikke bevisst bruk av, eller trening på, kommunikasjonsformer som unngår å vekke forsvarsmekanismer (Wiik, 2009; Wiik, 2016; Brønn & Wiig, 2002; Irwin, More, & McGrant, 1998; Rosenberg, 2003). Kommunikasjon behandles i dette kapittel som en underkategori av ledeadferd. Relasjon til øvrige kategorier avgrenses derfor til kategorien lederadferd.

4.7 KATEGORI: UTFORSKE OG PRØVE NOE NYTT

Som verdens ledende CRM-software leverandør er selskapet tydelig drillet i betydningen av rask utvikling og omstilling. I en årrekke er selskapet rangert blant verdens mest innovative, og grunnlegger Marc «Tech's Mad Genius» Benioff ble i 2016 kåret til «Decade's Top Innovator» (Fortune, 2022). Selskapet har en enorm database av ulike verktøy for utvikling og kunnskapsdeling, deriblant en dedikert utviklerportal, developer.salesforce.com/, med podcaster, chat-forum, communities og arrangementer. I april 2022 avholdt selskapet en intern konferanse der olympiske og paralympiske mestere delte sine historier om hvordan teknologiske gjennombrudd har hjulpet dem til å sette verdensrekorder. Vår studie av teamet understøtter en radikal og kreativ tankegang som gjennomsyrrer hele organisasjonen, der de ansatte daglig oppfordres til å tenke annerledes.

4.7.1 Sammenstilling av empiri og teori

Ut ifra respondentenes svar oppfatter vi at organisasjonen er svært imøtekommende til forbedringsforslag og å prøve nye ting, så lenge det er i tråd med verdier og retningslinjer. Ikke bare verdsettes det å utforske - det forventes av ledelsen, og organisasjonen er avhengig av at medarbeidere gjør det. Respondent A forteller; «*Vi blir oppfordret til å prøve nye vinklinger og vi har egne budsjetter til å prøve nye ting*». Respondent B følger opp med; «*Vi har lært hvorfor det er hensiktsmessig både for oss selv og teamet, å være imøtekommende til nye forslag*».

Leder A understøtter viktigheten av utforskning med følgende: «*Vi står i nye ting hver dag. Det som fungerte i går, fungerer ikke i dag. Det fra i går har konkurrentene allerede kopiert*». Empirien sammenstilles med Edmondsons teorier på enkeltindivid og organisatorisk læring, der hun finner at psykologisk trygghet fører til at hver enkelt er åpen for å lære av hverandre og bidrar til et klima der forbedringsforslag respekteres og verdsettes (Edmondson A. , 1999; Edmondson & Lei, 2014). Teamet engasjerer seg i å samarbeide og utforske, hvilket støttes av teorien som medvirkende faktor til økt innovasjonskapasitet, prosessutvikling og læring (Nembhard & Edmondson, 2011). Leders ansvarliggjøring er i tillegg et viktig bidrag til psykologisk trygghet, der teamkontrakten ligger til grunn for den ansatte vet hva som forventes (Sverdrup, 2021; Grant et. al.,2021).

Vi opplever at teammedlemmene blir oppfordret til å ta kalkulert risiko og gjør det litt hele tiden. Samtidig ser vi at ledelsen har et svært bevisst forhold til at ulike personligheter har ulik

risikotoleranse: «*Jobben som leder kan også være å dra folk inn igjen i komfortsonen fordi de trenger litt hvile. ... For de som ikke er glad i å gå utenfor komfortsonen, lager vi litt ufarlige ting som lærer dem litt etter litt hvordan de kan gjøre det. For selskapet trenger helt klart at de tør å prøve på noe nytt.*» Stressbelastning og emosjonell stabilitet er blant personlighetstrekk som påvirker psykologisk trygghet (Judge, 2000) og i likhet med Bunderson & Boumgardens (2010) funn opplever vi at leders evne til å jobbe kontinuerlig med trygghet i teamet har en sentral rolle for teamprestasjonen. Dette harmonerer med Fyhns forskning om at psykologisk trygghet ikke må sees på som permanent, men at en persons trygghet preges av hendelser på jobb eller privat, og krever en kontinuerlig prosess og oppfølging (Fyhn, 2019).

Vi opplever at den enkelte er motiverte for å prøve nye ting og stadig går utenfor komfortsonen. Samtidig tolker vi et tydelig forventningspress til resultat og måloppnåelse, noe som kan være psykisk belastende over tid (Judge, 2000). På spørsmål om risikotagning svarer respondent D blant annet; «*Vi tar risiko hele tiden hver dag, og blir pushet på dette. Fordi vi setter oss måltall hvor vi beskriver best ca se... Om jeg ikke har andre kundeprosesser i pipelinen, og ikke klarer å lukke de dealene jeg har, sliter jeg.*»

Vi oppfatter at teamleder er trent i å gjenkjenne mønstre og forstå ulike behov hos sine teammedlemmer, og gjennom tilpasset ledelsesstil bidrar til å opprettholde en balanse hos hver enkelt. Dette samsvarer med Frazier med kollegaer og Edmondsons teori, som peker på at det er store individuelle forskjeller i personlighetstrekk og opplevelsen av trygghet og risikotaking, der ulike personligheter trenger ulik oppfølging (Edmondson A. , 1999; Frazier M. L., 2017) Samtidig antar vi at en slik personlig tilnærming til den enkelte kan være svært tidkrevende, og krever høy grad av tids- og ressursplanlegging hos leder.

Vi var interessert i å se om teamet var trent i problemløsning med bruk av dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1978). Noen av respondentene viste lav bevissthet rundt dette, mens andre erfarte at de brukte tid på å finne ut hva som var den bakenforliggende årsak til hendelser. Vi erfarte imidlertid at samtlige i teamet nevnte **loss reviews** som en viktig del av arbeidsoppgaven. Et eksempel på dette er at leder øyeblikkelig ringer den som har tapt salget for oppfølging. Leder A gir følgende eksempel; «*I dag tidlig fikk jeg beskjed om at vi tapte en case. Da svarte jeg at vi får ta en gjennomgang på det. Da svarte eier av caset at han ikke trodde de hadde gjort så mye galt, men at vi kunne se gjennom det. Nei, jeg ønsker ikke å se etter hva dere gjorde galt. Jeg ønsker en gjennomgang for å lære hva konkurrenten vår har gjort, og hvordan de*

forbereder seg når de skal konkurrere mot oss. La oss ha det som tilnærming, snakke åpent om det og lære av det.»

Ved deling av feil opplever vi stor enighet om at fokus ligger på prosess, ikke person. I tråd med teorien mener vi dette bidrar til et kollektivt tankesett med fokus er på læring. Alle er like ansvarlig for resultater, hvilket styrker grad av trygghet mellom teammedlemmene (Edmondson A. , 2013; Edmondson & Lei, 2014). Vi erfarer at medarbeiderne opplever det som trygt å komme med innspill og anser dette som en viktig del av det daglige arbeidet. Gjennom daglig oppfølging av den enkelte medarbeiders arbeidsprosesser, samt hyppige *loss reviews*, ser vi at teamleder i stor grad bidrar til psykologisk trygghet. Lederne er opptatt av korte lærings looper og *fail fast* terminologi, der de prioritere små interaksjoner. Vi finner at teamet har en sterk læringskultur, men at leder er opptatt av at det ikke brukes unødvendig tid på feilene som er gjort. Feil skal brukes for læring og kontinuerlig forbedring, og samsvarer med funn og anbefalinger hos Edmondson, Frazier et. al, Agyris, Dweck og Filstad som medvirkende faktor for psykologisk trygghet og læring (Edmondson A.; 1999;Argyris, C.; 1960; Frazier et.al, 2017; Filstad et.al.,2020; Dweck, 2017). På den andre siden anser vi at kontinuerlig utforskning, oppfølging og måling kan oppleves krevende, spesielt i perioder med lavere måloppnåelse.

Inspirert av foredragsholderen Eduardo Briceño (Briceño, 2016) var vi i tillegg interessert i om selskapet dedikerer tid til lab-virksomhet og trening for å kunne prestere bedre. Vi oppfattet moderat eller ingen støtte i dette fra respondentene, men at de tester ut nye ting fortløpende i arbeidsprosessene.

4.7.2 Analyse av virkemidler og verktøy

Som et ledende teknologiselskap er organisasjonen avhengig av at samtlige ansatte utforsker, tar risiko, deler- og lærer av feil. Vi velger å gjengi et sitat fra Edmondson & Lei som oppsummerer kunnskapsdelingens relevans for psykologisk trygghet (2014) *“A central theme in research on psychological safety -across decades and levels of analysis- is that it facilitates the willing contribution of ideas and actions to a shared enterprise” (s.24).*

Vi opplever at Salesforce benytter seg av et utvalg verktøy som bidrar til høy grad av informasjonsdeling og læringsatferd, hvilket støttes av Frazier et al.s forskning som viser

signifikant positiv sammenheng mellom gruppenivå av psykologisk trygghet og læringsadferd (.52) og informasjonsdeling (.41) (Frazier, 2017).

Flere av respondentene forteller at selskapet tydelig vektlegger karriereutvikling, der blant annet **V2MOM** er et benyttet verktøy. Respondent B forteller; «*Hos Salesforce har man bedre sjanse for å utvikle karrieren, her legger de vekt på karriereutvikling. Her har vi faktisk dedikerte sessioner for karriereutvikling med lederne våre. Vi har også V2MOM, som på en måte er “mindfulness satt i system”, man skal ha en intensjon med hva man gjør - hva er dine visjoner for året - hvorfor skal du gjøre det du skal.*» Vi opplever at V2MOM bidrar til å utforske medarbeidernes eget potensiale, hvilket vi fra forsvarslitteraturen kjenner som et viktig prinsipp for selvutvikling og læring (Kristoffersen, 2020).

Slack oppfattes som et enkelt og effektivt verktøy å benytte for å ta lærdom fra andre, diskutere, samhandle og hente best practice. Kanalen har fri flyt av informasjon og de ansatte er stolt over å bidra til andres suksess. Bruken av Slack som verktøy utdypes derfor under kategori 4.8 – Transparens som kilde til kunnskapsdeling, tillitt og ekstrarolleatferd.

Læringsplattformen **Trailhead** er gratis og åpen for alle både i og utenfor selskapet. Respondent C sier; «*Etter hvert får vi flere produkter trenger man sette av mer tid til opplæring. Da er selskapet som gir «oppgavene». Samtidig har vi en hel database, «Trailhead» som man kan lære seg.*» For å engasjere er plattformen utviklet som et spill, der man samler poeng og oppnår ulike utmerkelser etter hvert som kurs fullføres. Respondent B medgir; «*Trailhead er litt som gaming, det er jo artig!*». Innovasjon, læring og endringsprosesser utvikler seg når individer eller grupper engasjerer seg i å samarbeide og utforske (Nembhard & Edmondson, 2011), og vi opplever at spill-utformingen motiverer til både læring og utforskning.

4.7.3 Relasjon til øvrige kategorier

Teorien forteller oss at trygghet på aksept, og tillitt fra øvrige teammedlemmer skaper grobunn for å tørre å prøve noe nytt, stille kritiske spørsmål samt komme med endringsforslag (Grant & Ashford, 2008). Denne kategorien har derfor en sentral tilknytning til psykologisk trygghet, og flere av funnene kunne også vært plassert under kategorien «Opplevd trygghet».

Flere av svarene vi fikk under kategorien «Utforske & prøve noe nytt» ledet til temaet «Transparens og kunnskapsdeling». Disse kategoriene er derfor gjensidig overlappende, og det har derfor vært vanskelig å knytte svarene til kun én kategori.

4.8 KATEGORI: TRANSPARENS SOM KILDE TIL KUNNSKAPSDDELING, TILLIT OG EKSTRAROLLEATFERD

«Success is built on trust.

Trust starts with transparency».

(Salesforce, 2022)

Sitatet stammer fra trust.salesforce.com og underbygger vår oppfattelse av transparens som en medvirkende faktor for psykologisk trygghet, og ikke minst et prinsipp nært knyttet til selskapets verdigrunnlag, der tillitt er hjørnesteinen (Benioff & Langley, 2019). For å skape tillitt hos sine kunder har selskapet valgt å dele real-time informasjon om systemets ytelse, nedetid, planlagt vedlikehold samt alle andre sikkerhetsfaktorer rundt systemet (trust.salesforce.com). Grunnleggeren er tydelig på at transparens er nært knyttet til sårbarhet, men at transparens overviner og avslører skjulte agendaer og oppmuntrer til positiv, etisk atferd (Benioff & Langley, 2019). Vårt datagrunnlag viser at transparens utspiller en sentral rolle i medarbeidernes arbeidsmetodikk og er kilde til blant annet kunnskapsdeling og ekstrarolleatferd. Temaet har dermed formet en relevant kategori for studien.

4.8.1 Sammenstilling av empiri og teori

Vårt første møte med transparens i studien var da leder A fortalte hvordan ledergruppen har gjort dype undersøkelser om egne styrker og fallgruver ved *overslag*, og åpent deler disse. Medarbeider D forteller videre om åpenhet rundt arbeidsmetodikk og resultater på tvers av avdelinger, fagfelt og regioner, og hvordan dette fasiliteter samhandling;

«Alle ser alt uten at det må manuelt arbeid til for å hente ut rapporter. Samhandling blir ufattelig mye lettere. Fra hjemmekontor er dette kilde til mye enklere samarbeid».

Det verdensledende CRM systemet benytter tilsynelatende transparens i alle ledd av systemet, og ledere bruker live-informasjon på alt som skjer; CRM-plattformen er utviklet slik at alt fra kundekort og salgsoppfølging til individuelle salgsresultater og målsettinger ligger åpent for hele organisasjonen. Respondent D forteller; *«Vi har kundekort hvor alt lagres automatisk. Lederne i Europa kan følge live med på hvordan jeg jobber og om jeg klarer å jobbe med flere på en gang ulike steder i salgsprosessen.»* Til og med leders score på medarbeiderundersøkelser har full synlighet. Om sistnevnte meddeler leder B følgende; *«Resultatene er synlige og veldig transparente. Når vi ledere får scorene tas det veldig alvorlig, og dersom man fikk lav score på noe tar man tak i hva som kan endres for å bedre dette til neste runde. Både mål og resultater er synlige for oss alle og alle er like ansvarlige for at vi når våre mål.»*

Begrepene transparens og sårbarhet er nært knyttet til hverandre, og det kan være både skremmende og vanskelig å være åpen og vise seg sårbar for omverden (Fries-Britt & Snider, 2015). Vår empiri viser at samtlige er søkende etter innspill på eget arbeid, og gjennom å spørre om hjelp og dele feil opplever vi at respondentene viser sårbarhet ovenfor både ledere og øvrige teammedlemmer. En viktig faktor for psykologisk trygghet og læring er nettopp evnen til å vise sårbarhet ovenfor sine medarbeidere og team-medlemmer (Edmondson A. , 1999 ; Edmondson, Kramer, & Cook, 2003; Kvasdheim, 2020).

Over alt i organisasjonen opplever vi sterkt engasjement og høy involvering på tvers av landegrensener og avdelinger, team og nivåer. De ansatte kan booke møter, diskutere, samhandle og lære av hvem som helst i selskapet, og teamet forteller at de med enkelhet kan kontakte en leder eller medarbeider på andre siden av kontinentet for hjelp. Respondent C meddeler; *«Å hjelpe andre begrenser seg ikke til teamet. I vårt selskap er det en forventning om at man skal hjelpe hverandre, og vi blir målt på det.»* Respondent D legger til; *«Det er ganske fantastisk hvor mye goodwill man får av et team på andre siden av jorda for å hjelpe til.»*

Vi opplever at selskapet har utviklet en unik kultur og et system som fostrer stolthet over å bidra og hjelpe på tvers av land, nivå og funksjon. Sammenstilt med teori kan kulturen forklares med at støttende ledelse kan føre til økt grad av ekstrarolleatferd, så vel som at medarbeiderne gjennom sterkt kollegialt samhold trigges av en indre motivasjon til å gi noe ekstra (Griffin, Neal, & Parker, 2017; Nahum-Shani, 2011). Hos Salesfoce ligger det en tydelig forventning om at de ansatte skal hjelpe, og de har trukket hjelpeatferd så langt at selv bonussystemet påvirkes av den enkeltes ekstrarolleatferd. Vi opplever hjelpekulturen som svært positiv for

læring, og at kulturen har en modererende effekt på perfektjonisme. Baksiden kan være at økt tidsbruk kan gå utover familieforpliktelser, fritid og liknende (Griffin et. al, 2017; Nahum-Shani et al, 2011). Samtidig opplever vi at respondentene visste hva de gikk til ved ansettelse, da selskapet tydelig kommuniserer en transparent holdning.

4.8.2 Analyse av virkemidler og verktøy

For å fremme åpenhet som del av kultur og verdigrunnlaget benytter selskapet en rekke verktøy. Vi opplever at *Slack* er det verktøyet respondentene hyppigst omtaler som det mest brukte samhandlingsverktøyet. Leder B kommer med et av mange eksempler; «*Slack er der du møter alle og får all informasjon. Jeg kan til og med starte en HR-sak på Slack.*» Videre forklarer medarbeider C følgende om hvordan Slack bidrar til en åpen og uformell kultur; «*Vi bruker Slack med alle de ansatte. Jeg kan fint bare sende en Slack til en som er høyt oppe i systemet. En høyt oppe i USA hjalp meg for eksempel å posisjonere meg med en stor kunde her i Norge, da han hadde vært ansatt hos denne kunden tidligere.*»

Vår erfaring er at samhandlingsverktøyet medfører høy grad av kollektiv problemløsning, noe som styrker selskapets smidighet i en bransje med ekstremt raske omstillinger (Tidd & Bessant, 2018) (Bunderson & Boumgarden, 2010). I tråd med Edmondson og Fraziers funn tolker vi at applikasjonen gjennom høy grad av informasjonsdeling og støttende arbeidsmiljø fører til økt psykologisk trygghet. Samtidig stiller vi spørsmål til tidsbruken hos selskapets mest ressurssterke medarbeidere, og hva deres tid på å respondere på Slack går på bekostning av.

Gjennom Slack oppfordres de ansatte til å feire seire med *Booms*, der en viktig del av innholdet innebærer å dele æren med de involverte. Respondent D gir et eksempel; «*Når noe går bra skal det legges ut på Slack og man skal legge ut en «boom». Man skal skryte av prosessen, seg selv og teamet. Responsen kommer live med kommentarer og emojis og tommel opp. I stedet for slik man gjør i andre selskaper; å sende ut en mail, og ingen som svarer på den.*»

Under norske arbeidsforhold anser vi denne type deling av seire som utypisk, der selvhevdelse gjerne står i strid med Janteloven (Sandemose, 1933). I vårt tilfelle finner vi derimot at delingen bidrar til økt vi-følelse, anerkjennelse av gjensidig avhengighet samt ydmykhet ovenfor delingskulturen, som i likhet med teorien alle har en positiv innvirkning på opplevd trygghet

og ekstrarolleatferd (Frazier et. al, 2017; Edmondson, 2013; Griffin et. al, 2017; Nahum-Shani et. al, 2011). Team-seiere kan ha en sterk positiv effekt på vi-følelsen, og vi mener Salesforce her gjør noe norske bedrifter bør lære av.

Gjennom **onboarding** synliggjør selskapet hvilke interne og eksterne ressurser som er tilgjengelig og hvor du finner dem. *«Noe som er spesielt i Salesforce er at det er så mange som er ansatt med ekspertise, og vi kan ta dette med ut i kundemøter ved behov. Jeg er overveldet over å komme til et firma der det er så mange dyktige mennesker som er der for å hjelpe selgerne – heftig!»*. Dette tolker vi har både en tidsbesparende og trygghetskapende effekt som stimulerer til kunnskapsdeling.

Samtlige ansattes V2MOM er åpen og gir selskapets 75 000 medarbeiderne mulighet til å følge den enkeltes karriere og utvikling. Planen er direkte karriereutviklende, følges tett opp av leder og respondentene omtaler verktøyet som en naturlig del av arbeidsmetodikken. Full transparens av enkeltpersoners visjoner og mål forplikter, og stiller krav til prestasjon. Samtidig ser vi at full transparens medfører blottlegging av alle resultater, som i tråd med teorien kan oppleves ubehagelig og sårbart (Frazier M. L., 2017; Seibert et.al., 1999).

4.8.3 Relasjon til øvrige kategorier

Kategorien «Transparens – kunnskapsdeling, tillitt og ekstrarolleatferd» vokstre frem som et resultat av stadig omtale under andre kategorier i intervjuene. Vi opplever at Salesforce benytter transparens gjennomgående, og at transparens fungerer som en katalysator for tillitt, både internt og eksternt. Vi finner derfor at kategorien «Transparens - kunnskapsdeling, tillitt og ekstrarolleatferd» har en gjensidig påvirkning til «Opplevd trygghet», der psykologisk trygghet fremfostres gjennom tillit, men også skaper tillit.

4.9 OPPSUMMERING AV ANALYSEN

Våre valg under metode legger grunnlaget for funnene i studien. Basert på argumentasjonen i dette kapitlet, kan de metodiske valgene i utredningen oppsummeres som vist i figur 8.

Dimensjon	Metodisk valg
Forskningsdesign	Eksplorativ
Forskningstilnærming	Induktiv og deduktiv
Forskningsmetode	Kvalitativ
Forskningsstrategi	Enkeltcasestudie
Primærdata	Semistrukturerte dybdeintervjuer
Sekundærdata	Salesforce.com, Trailblazer (bok), LinkedIn, YouTube, web artikler
Dataanalyse	Kategorisk

Figur 7 Oppsummering av metodiske valg

5 OPPGAVENS BEGRENSNINGER

Vår egen erfaring og andres fortelling, samt publisert materiell i sekundærdata preger hva man ser etter, og vi vedkjenner at vår forforståelse kan ha preget vårt perspektiv allerede før vi begynte vår undersøkelse av Salesforce. Vi stiller oss kritisk til at våre funn i analysen er nærsagt utelukkende positive, og reflekterer over at dette kan være preget av vår innstilling til selskapet. Respondenter svarer ut fra egen opplevelse, og vi erkjenner at dette krever selvinnsikt.

Oppgavens problemstillingen søker å besvare *hva* vi finner, og konklusjonen besvarer utelukkende på dette. Refleksjon rundt hva vi *ikke* fant er derfor et interessant perspektiv vi ønsker å kommentere. Vi finner ikke konkret trening og bevissthet rundt kommunikasjonsferdighet internt i teamet, men at leder erkjenner potensielt behov for dette (Wiik, 2016; Wiik, 2009; Rosenberg, 2003). Vi finner ikke samsvar mellom leders opplevelse av at han deler egne feil for felles læring og respondentenes oppfattelse av feltet. Respondentene opplever derimot at leder ufarliggjør feil, samt viser sårbarhet gjennom deling av personlige erfaringer og åpent vedkjenner at han ikke kan alt. Vi finner heller ikke utstrakt bruk av dedikerer tid til lab-virksomhet og trening utenfor prestasjons-sonen for å bli bedre (Briceño, 2016). Vi oppfattet moderat eller ingen støtte i dette fra respondentene, men at de tester ut nye ting fortløpende i arbeidsprosessene i prestasjons-sonen.

På grunn av masterutredningens tidsbegrensning på ett semester, fant vi det formålstjenlig å begrense antall respondenter, for å få tid til å planlegge, transkribere og gjennomføre en grundig analyse. Begrensning ved størrelsen på datagrunnlaget er imidlertid at seks respondenter, valgt av selskapet, ikke er nok til å trekke slutninger om Salesforce, men kun gir et øyeblikksbilde fra utvalget som har deltatt i studien. Mer om de metodiske valgene vi har tatt for å søke best mulig forskningskvalitet beskrives i kapittel 3.6 Forskningskvalitet.

6 OVERFØRINGSVERDI

Et single case studie er unik for den representerte bedriften, og ikke direkte overførbar til andre virksomheter. Det vil derfor ikke være hensiktsmessig å forsøke å generalisere og overføre funn fra vår kvalitative undersøkelse. Det er mer realistisk å snakke om overføring av kunnskap i stedet for generalisering (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Kvalitativ metode har til hensikt å gi forståelse av et fenomen hos casebedriften, og at forståelsen deretter kan brukes som forklaringsmodell til en liknende situasjon hos andre. Det hadde vært ønskelig om funn i denne oppgaven kunne gi økt nysgjerrighet, og i noen grad kunne brukes som forklaringsmodell til andre liknende situasjoner.

Våre funn i dette case viser flere psykologiske faktorer som sentrale for læring, samt at det er avdekket hvordan flere av dem forsterkes og virker i praksis. Vi opplevde vår utforskende tilnærming som interessant fordi det avdekket flere psykologiske faktorer enn dem vi først håpet å finne eksempler på. Vi startet med å lete etter psykologiske faktorer som var sentrale for læring rundt mangfold og likestilling, rom for utforskning, kommunikasjon og opplevelse av trygghet. Etter analysering av funn i datagrunnlaget utvidete vi med psykologiske faktorer som var sentrale for læring rundt forankring til verdigrunnlag, lederferdigheter og transparens.

7 VIDERE FORSKNING

For fremtidig forskning ville det være interessant å gå i dybden av selskapets bonussystem og de bakenforliggende mekanismene. Selskapets belønningssystem er ulikt andre systemer vi kjenner fra før, der blant annet bidrag til coaching, frivillig arbeid, hjelpeatferd samt

trivselsundersøkelser er direkte utslagsgivende for karriereutvikling og bonusutbetaling, og det hadde vært spennende å lære mer om hvilke effekter ordningen har på selskapskulturen.

Vi opplever en av lederne i vår casebedrift som svært kompetent på situasjonsbestemt ledelse, og at dette fremmer læring, økt grad av psykologisk trygghet samt bidrar til lavt konfliktnivå. For videre forskning kunne det derfor vært interessant å se nærmere på situasjonsbestemt ledelse og konkrete kommunikasjonsteknikker som unngår å vekke forsvarsmekanismer.

Fra et ledelsesperspektiv kan det være interessant å gå i dybden på mangfoldsledelse, og hvordan teamsammensetning og individuelle forskjeller kan gi konkurransefortrinn. Ved å knytte lederstil opp mot ulike teamsammensetninger kan en identifisere hvilke egenskaper som er best egnet for mangfoldsledelse, og videre se på overførbarhet til andre bransjer, team og organisasjoner.

8 KONKLUSJON

Denne masteroppgaven har presentert og diskutert hvilke psykologiske faktorer vi finner som er sentrale for læring, samt effekten av disse faktorene. Funnene innenfor hver kategori presenteres i figur 9 *Konklusjonstabell*. Gjennom en kvalitativ casestudie av et innovativt teknologiselskap, har studien hatt som formål å undersøke og besvare følgende problemstilling:

Hvilke psykologiske faktorer finner vi sentrale for læring hos et innovativt teknologiselskap, og hvordan virker disse faktorene?

PSYKOLOGISKE FAKTORER	KONKLUSJON Vi finner at;
<i>Psykologisk trygghet</i>	
Mangfold og likestilling	Mangfold og likestilling er en av selskapets kjerneverdier og individuelle forskjeller sees på som en mulighet for å dyrke frem spesialister i verdensklasse. Sterkt fokus på mangfold og likestilling bidrar til økt kreativitet og innovasjon, og anses som ett av deres viktigste konkurransefortrinn.
Utforske & prøve noe nytt	Selskapet oppfordrer til, og er avhengige av at ansatte prøver nye ting og tar kalkulert risiko på eget initiativ, samt at den ansatte føler seg trygg på at forbedringsforslag mottas positivt av leder og medarbeidere.
Opplevd trygghet	Høy grad av psykologisk trygghet fører til at de ansatte er trygge på at feil ikke blir brukt imot dem, og at det er ekstremt enkelt å spørre om hjelp. De ansatte viser sårbarhet ved å dele feil for felles læring.
<i>Forankring</i>	
Verdigrunnlag	Verdigrunnlaget er selve hjørnesteinen til selskapets eksistens. Verdiene er tydelig forankret i hele selskapet og fungerer i praksis som en rettesnor som bidrar til gjensidig respekt og tillit. Onboardingen er et unikt verktøy som bygger trygghet og tilhørighet, der den ansatte lærer hvordan å nyttiggjøre seg av selskapets ressurser.
Lederferdigheter	En tydelig, inkluderende og verdibasert lederstil stimulerer til læring og utvikling, samt bygger psykologisk trygghet hos de ansatte. Ansvarliggjøring fører til at medarbeiderne tar kalkulert risiko.
Kommunikasjonsferdigheter	Leders kommunikasjonsferdigheter fremmer trygghet til å si ifra, samt ufarliggjør deling av feil. Medarbeiderne er trygge på at tilbakemeldinger er gitt i beste mening.
Transparens som kilde til kunnskapsdeling, tillitt & ekstrarolleatferd	Selskapet har en rekke verktøy som fremmer kunnskapsdeling og hjelpeatferd, der transparens sørger for tilgjengelighet og deling for felles læring.

Figur 8 Konklusjons tabell

9 OVERORDNET REFLEKSJON

Valg av medskribent har vært uvurderlig i prosessen med masteroppgaven. Gjennom et fireårig studieløp har vi utviklet en kjemi og et vennskap som gjør samhandlingen svært smidig. Vi har fra oppstart hatt tydelig kommunikasjon rundt ambisjonsnivå og kjennskap til hverandres ressurser. Dette har gitt rom for ærlighet og realistiske forventninger til hverandres arbeidsinnsats, og midt i alt arbeidet har vi hatt stor glede av hverandres selskap og refleksjoner. Oppgavens tema og fordypning har påvirket vår opplevelse av å jobbe sammen i psykologisk trygghet. Vi har lært å dele innspill og ideer, spørre om hjelp, dele feil og korrigere hverandres arbeid uten omveger og tidkrevende hensyn.

Begge har økonomisk bakgrunn, og hadde opprinnelig tanker om å skrive en master i økonomi og ledelse. Valg av en HR-relatert oppgave har derimot gitt oss et perspektiv vi anser som en nyttig balast i lederrollen. Utbyttet av oppgaven har vært direkte overførbart til praktiske oppgaver på arbeidsplassen, og vi opplever begge en personlig utvikling i rollen som leder.

Refleksjon rundt UiAs tilrettelegging: Vi opplever at første semester av masteroppgaven (høst 2021) mangler typografisk og strukturell veiledning for god utforming av oppgaven. Det nevnte semestret var i tillegg utelukkende orientert rundt SPSS og kvantitativ metode, noe vi anser har svært begrenset verdi for studenter som velger tema som krever en kvalitativ tilnærming. Metodekurset i vårt semester opplevdes ensrettet mot årsak-virkning og testing av hypoteser, som i liten grad ivaretar trening i kvalitativ fremgangsmåte. Vi har derfor hatt god nytte av veileders rettleiding og råd underveis i vår kvalitative fremgangsmåte. UiAs tilrettelegging kan med fordel inneholde undervisning og trening i begge datainnhentingemetoder til neste gruppe.

10 REFERANSER

- Alvesson, M. (2014). *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work*. Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2020). *Kapital.no*. Hentet fra Karriere: <https://kapital.no/karriere/jobb/2020/08/10/7554564/bullshit-kan-vaere-bra-for-karrieren>
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research* (Vol. 3rd edition). SAGE PUBLICATION Ltd.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Argyris, C. (1991). *Overcoming organizational defence*. Prentis Hall.
- Argyris, C. (1991, may). Teaching smart people how to learn. *Harward Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn?msclkid=192ac160c3c011ec95a24c03b2ebd78b>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Benioff, M., & Langley, M. (2019). *Trailblazer*. New York: Pinguin Random House LLC.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living leadership: A practical guide for*. Pearson.
- Bognes, B. (2019, juni 09). Styring uten budsjetter i turbulente tider. Kristiansand.
- Brenna, L. (2018). *Mangfoldsledelse*. Oslo: Cappen Damm.
- Brenna, L. (2021). *The Parabel of the dog and the peacock: how top organizations create unity and inclusion in a culture of diverstiy*. Phoenix, Arizona: St. Johns Press.
- Brenna, L., & et. al. (2018, juli 1.). *Standard Norge, Ledelsessystemer for mangfold - Krav*. Hentet fra www.standard.no: <https://www.standard.no/en/PDF/FileDownload/?redir=true&filetype=Pdf&preview=true&item=985130&category=5>
- Briceño, E. (2016, November). How to get better at the things you care about. Manhattan. Hentet fra https://www.ted.com/talks/eduardo_briceno_how_to_get_better_at_the_things_you_care_about
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead*. Edbury Publishing.
- Brønn, P., & Wiig, R. (2002). *Corporate Communication, A strategic Approach to Building Reputation*. Gyndendal Norsk Forlag.

- Bunderson, J., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why «bureaucratic» teams can be better learners. *Organization Science*(3), ss. 609-624.
doi:10.1287/orsc.1090.0483
- Carl, C., & Egeland, R. (2021). *Jobbpsykologi, Kunnskap, trygghet og mot til å lede deg selv og andre*. Oslo: Cappelen Damm.
- Creighton. (2019, Mars). 4 Reasons You Need a Transparent Company Culture. *HR Daily Advisor*. Hentet 2022 fra <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/03/29/4-reasons-you-need-a-transparent-company-culture/>
- Dale, F. (2014). *Lederskifter - om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og deres første 90 dager i ny jobb*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Degryse, C. (2017). Shaping the world of work in the digital economy. *ETUI, The European*.
doi:10.2139
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2004). *Management Research*. London: Sage Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, ss. 350-383. Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2013). *Teaming to innovate*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization - Creating Psychological Safe in the Workplace for Learning, Innovating and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2003). Psychological Safety, Trust and Learning in Organizations. *Harvard Business School*. Hentet fra <https://drive.google.com/file/d/11StBhz7cZO0Kbn8jWyEYxKWPPitbCWdB/view?msclkid=4a5a99a5c3b511ec8c0ee1d44c80e406>
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. (1), ss. 23–43.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. 14,. *Academy of Management Review*, ss. 532-550.
- Elvenes, L.-C. (2019). Psykologisk trygghet - Grunnmuren i godt teamarbeid. *HR-Norge*. Hentet fra <https://www.hrnorge.no/aktuelt/psykologisk-trygget-grunnmuren-i-godt-teamarbeid>

- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review* vol. 6 , ss. 309-318.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C., Bjørkelo, B., Hoel, L., Eckblad, K., & Wathne, C. (2020, august 12). Et genuint ønske om utvikling. *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/08/et-genuint-onske-om-utvikling/>
- Fortune. (2022, Hentet Aptil 14.04.2022). *fortune.com/best-companies/2022/*. Hentet fra Fortunes Rankings: <https://fortune.com/best-companies/2022/>
- Frazier, M. L. (2017). . Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*. *Personnel Psychology* 70(1), 113-165.
- Fries-Britt, S., & Snider, J. (2015). Mentoring Outside the Line: The Importance of Authenticity, Transparency, and Vulnerability in Effective Mentoring Relationships. *New Directions for higher education*, 3-11.
- Fyhn, B. (2019). Team Psychological Safety - A stable or dynamic phenomenon? *INGRoup Conference*. Lisbon, Portugal.
- Gadamer, H. (2003). *Forståelsens filosofi - Utvalgte hermeneutiske skrifter*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Grant, & Ashford. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, ss. 3-34.
- Grant, A., Edmondson, A., Admiral McRaven, B., Captain Wilson, B., & Pierson, E. (2021, juli 20). Is it safe to speak up at work? (A. Grant, Intervjuer) Podcast Worklife. <https://podcasts.apple.com/us/podcast/worklife-with-adam-grant/id1346314086?i=1000529425087>. Hentet fra <https://www.ted.com/podcasts/worklife/is-it-safe-to-speak-up-at-work-transcript>
- Great Place to Work. (2021, Oktober 19.). *greatplacetowork.com*. Hentet fra announces -the-worlds-best-workplaces-2021: <https://www.greatplacetowork.com/press-releases/great-place-to-work-announces-the-world-s-best-workplaces-2021>
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2017). New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*. Hentet fra <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2010). *Metode og Dataanalyse* (2.. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guba, & Lincoln. (1985). (*Referert i Johanssesen et al 2004*).
- Horn, R. (2012). *Researching and writing dissertations. A complete guide for business and management students*. London: CIPD Chartered Institute of Personnel and Development.
- HR Norge. (2022). *HR Norge*. Hentet fra Amy Edmondson: <https://www.hrnorge.no/om-hrnorge/personer/amy-edmondson>
- Hübertz Haaland, F., & Dale, F. (2010). *På randen av ledelse - En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Irwin, H., More, E., & McGrant, M. (1998). Relationship management for innovation: The central role of communication in Australia's participation in two Hi-tech industries. *Technology Analysis & Strategic Management* , 467-481.
- Jaklin, T. (2022, April 13.04.2022). *LinkedIn feed*. Hentet fra LinkedIn.com/feed/update: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6919974541943275521/>
- Jensen, E. (2016). *Dyade*. Hentet fra Transparens - alltid et gode?: https://dyade.no/tidsskrift/Dyade-2016-01-Truendemangfold/transparens_alltid_et_gode
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrativefag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*(2), ss. 237–249. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2016). *Psykologi i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis - Ending og utvikling som samskapt læring*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Knoll, M., Götz, M., Amer, A.-A., & Et al. (2021). International differences in employee silence motives. *Wiley, Journal of Organizational Behavior*. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2512>
- Kotter, J. P. (1995, Mai 1.). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

- Kristoffersen, E. (2020). *Jegerånden - Å lede i fred, krise og krig*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvadsheim, S. (2020, desember 22). Lette etter trygghet i team, fant en berg- og dalbane. *Finansavisen*. Hentet fra <https://finansavisen.no/nyheter/arbeidsliv/2020/12/22/7599710/bard-fyhn-lette-etter-trygghet-i-team-fant-en-berg-og-dalbane>
- Kvalnes, Ø. (2019). *Det feilbarlige mennesket - Risiko og læring i arbeidslivet* (2.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvaale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. Heinz Reitzels Forlag.
- Langley, M., & Benioff, M. (2019, Oktober 15.). *wired.com*. Hentet fra How Salesforce Closed the Pay Gap Between men and Women.: <https://www.wired.com/story/how-salesforce-closed-pay-gap-between-men-women/>
- Marcus, N., Moran, T., & Kotschwar. (2016, Februar). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Peterson institute for interantional economics*. Hentet fra <https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>
- McKinsey & Company. (2021, Februar 11). Psychological safety and the critical role of leadership development. *People and Organization Performance*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>
- McKinsey & Company, Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015, Januar). Why diversity matters - New research makes it increasinly clear that companies with more diverse workforce perform better financially. *McKinsey & Company*.
- Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R., & Haueng, A. (2022). *Innovasjonskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Moxnes, P. (2022, mai 2). Psykologisk trygghet - hjernevask på godt og vondt, I bedriftshverdagen så vel som i fangeleiren, er tanken om psykologisk trygget gull verdt. (J. Johannessen, Red.) *Dagens Næringsliv*, 29.
- Nahum-Shani, I. &. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and

- transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), ss. 353-366.
Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.leaqua>
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. (O. U. Press, Red.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, ss. 490-503.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, ss. 521-535.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Rosenberg, M. (2003). *Nonviolent Communication : A Language of Life*. Puddle Dancer Press.
- Salesforce. (2022, April 12.). *Salesforce.com*. Hentet fra Equality - Salesforce.com: <https://www.salesforce.com/company/equality/>
- Salesforce. (2022, april 12). *Trailhead*. Hentet fra Get started with Trailhead: https://trailhead.salesforce.com/en/today/new_user
- Salesforce. (2022, Mai 21). *Trailhead - Fearless teaming*. Hentet fra Explore Psychological Safety - Salesforces Fearless Journey: <https://trailhead.salesforce.com/en/content/learn/modules/fearless-teaming-ext/explore-psych-safety>
- Salesforce. (2022, mars 14). *Trust.salesforce*. Hentet fra Trust Home: <https://trust.salesforce.com/en/>
- Sandemose, A. (1933). *En flyktning krysser sitt spor*. Nasjonalbiblioteket. Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008072900063
- Schwartzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management revue - Socio-Economic Studies*,, 114-138. doi:10.5771/0935-9915-2018-2-114
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Cramer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*(3), ss. 416-427. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Stensaker, I. G., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling - de ufortusigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.

- Sverdrup, T. (2021, juni 11). Slik Kickstarter du teamet ditt. *NHH Bulletin*. Hentet fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/juni/slik-kickstarter-du-teamet-ditt/>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Cornwall, UK: Wiley.
- Tjora, A. (2018). *Human Relations-skolen*. Hentet 4 3, 2022 fra Store Norkse leksikon: https://snl.no/Human_Relations-skolen
- Traaseth, A. (2015). *Godt nok for de svina - En leders tanker om mot, sårbarhet og troverdighet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Wiik, R. (2009). *Innovasjonsfremmende kommunikasjon - Et nødvendig virkemiddel i VRI*. Norges forskningsrapport. Hentet fra [https://www.bing.com/search?q=wiik%2C+r.+\(2009\).+innovasjonsfremmende+kommunikasjon+-](https://www.bing.com/search?q=wiik%2C+r.+(2009).+innovasjonsfremmende+kommunikasjon+-)
- Wiik, R. (2016, November). Everybody can speak, fewer can communicate ISCI. *IRIS*. Hentet fra <https://www.isci.ee/wp-content/uploads/2016/11/Ragnhild-Wiik-IRIS-Everybody-can-speak-fewer-can-communicate.pdf?msclkid=f3176f1aceac11ecaa8360ad07fefc3c>
- Wong, S. (2021, juni 4.). Cultures of Silence. *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2021/06/cultures-of-silence/>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks. SAGE Publication (Gjengitt i Johannessen et al 2004).
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (Vol. 8th edition). Pearson.
- Aasen, T., & Amundsen, O. (2017). *Innovasjon som kollektiv prestasjon* (1. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

11 Vedlegg

11.1 Edmondson Scale Of Psychological Safety

Utarbeidelse av spørreskjema med bakgrunn i *Edmondson Scale Of Psychological Safety*:

1. If I make a mistake in this team, it is held against me.
2. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.
3. People on this team sometimes reject others for being different.
4. It is safe to take a risk in this team.
5. It is difficult to ask other members of this team for help.
6. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
7. Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.

Vi fikk hjelp av Bård Fyhn som nylig disputerte sin doktorgrad i Psykologisk trygghet med den norske versjonen av Edmondsons Scale :

Den mest brukte og validerte skalaen på psykologisk trygghet er fra (Edmondson & Lei, 2014) (Edmondson A. , 1999). En norsk oversettelse lyder slik:



1. Hvis du gjør en feil i dette teamet, brukes det ofte mot deg. (reversert)
2. I dette teamet er det tillatt å ta opp problemer og vanskelige saker.
3. Personer i dette teamet avviser noen ganger andre fordi de er annerledes. (r)
4. Det er trygt å ta sjanser i dette teamet.
5. Det er vanskelig å be andre medlemmer av dette teamet om hjelp. (r)
6. Ingen i dette teamet ville med hensikt handle på en måte som undergraver min innsats.
7. Når jeg jobber med medlemmene av dette teamet, blir mine særegne ferdigheter og talenter verdsatt og brukt.

En senere variant har fjernet item (påstand) nr 6, så det er noen ulike versjoner av denne i bruk.

11.2 Kvantitativ spørreundersøkelse – ikke benyttet

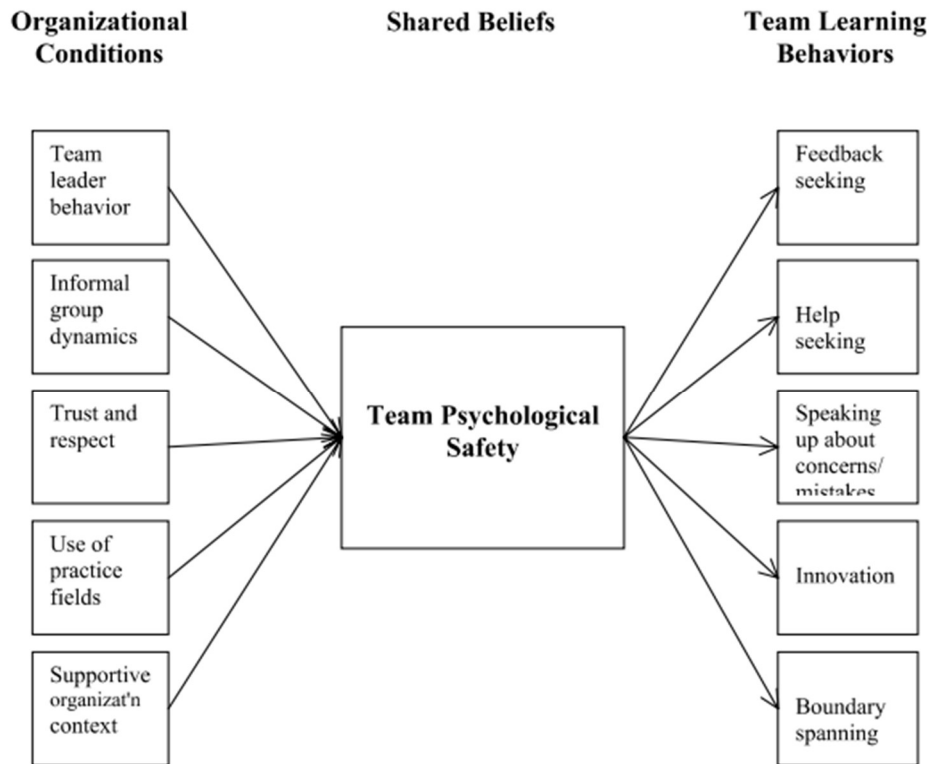
Spørreundersøkelse: 12-15 spm

1. Alder (numerical) **Anonymiser mer. Under over 40 år? Settes på slutten**
2. Kjønn (Dichotomy) **Kanskje ta denne bort?**
3. Antall år i virksomheten (numerical) **Anonumiser mer. Under 5 år, over 5 år, over 10 år.**

Likert skala 5-pkt enighet	Helt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Q 1					
Q 2					

4. Hvis jeg gjør en feil på jobb, brukes det ofte mot meg. **Tone denne ned litt og sett i slutten**
5. Mellom meg og mine kollegaer er det lett å ta opp problemer og vanskelige saker.
6. Jeg oppfatter at mine kollegaer noen ganger avviser andre fordi de er annerledes.
7. I mitt arbeid opplever jeg at det å prøve noe nytt verdsettes.
8. Jeg opplever at det er vanskelig å be andre kolleger om hjelp.
9. Hvis jeg har gjort en god innsats ville ingen av mine kollegaer forsøkt å ta æren for det.
10. Når jeg jobber med mine kollegaer, blir mine ferdigheter og talenter verdsatt og brukt.
11. Dersom min leder gjør en feil (på jobb) deles dette med oss medarbeidere.
12. Min leder oppfordrer stadig til å komme med ideer og forslag til forbedring.
13. Når det oppstår et problem brukes det tid på å løse den bakenforliggende årsaken til feilen.
14. - 15. Spørsmål om læring - utformes ved nærmere valg av læringsteori.

11.3 Model of Antecedents and Consequences of Team Psychological Safety



Figur 9 Model of Antecedents and Consequences of Team Psychological Safety (Edmondson, Kramer, & Cook, 2003)

11.4 Samtykkeerklæring GDPR

Forespørsel om deltakelse i intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet som har arbeidstitel (endringer kan forekomme):

Den fryktløse organisasjon, og hvilke psykologiske faktorer vi finner sentrale for læring.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke psykologiske faktorer vi finner sentrale for læring hos Salesforce og hvordan disse faktorene virker.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne studien er en masteroppgave ved Universitetet i Agder med temaet psykologisk trygghet, ledelse, læring og innovasjon.

Problemstillingen er: «*Hvilke psykologiske faktorer finner vi sentrale for læring hos en innovativ software bedrift, og hvordan virker disse faktorene?*»

Oppgaven skrives med Salesforce avd. Norge som case-bedrift.

Studien har følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever respondentene at **Mangfold og likestilling** praktiseres hos bedriften?
- Hvordan opplever respondentene det er å **prøve noe nytt og utforske** i sitt team?
- Opplever respondentene **trygghet** for å si ifra, spørre om hjelp og dele egne feil?
- Hvordan er **kommunikasjonen** mellom respondentene?
- Hvilken betydning har **forankring til selskapets verdigrunnlag**?
- Hvordan fungerer **transparens og kunnskapsdeling** i praksis?
- Hvilken rolle har **leders adferd** for psykologisk trygghet i teamet?

Hensikten med studien er å kartlegge hvilke psykologiske faktorer vi finner som sentrale for læring som videre leder til innovasjon. Samt hvordan vi oppfatter at disse faktorene virker og kan gi data om sammenhenger i et meget innovativt selskap.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Prosjektet skrives av Tuva Eieland og Charlotte P. Bjørnara, studenter ved Universitetet i Agder. Veileder er Tor Geir Kvinen. Prosjektet er den avsluttende delen av masterstudie ved Handelshøyskolen ved Universitet i Agder, Institutt for strategi og ledelse. Oppgaven skrives etter avtale med Salesforce.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er gitt fra Salesforces medarbeidere og ledere i Norge, basert på at det skal være et representativt utvalg for data som er interessant i denne forskningen.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Ved valg om å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet i et personlig intervju over teams på ca. 60 minutter. Intervjuet vil i hovedsak omhandle hvordan man opplever takhøyde, psykologisk trygghet og det å spørre om hjelp, dele egen feil eller si ifra.
- Det vil bli tatt lydopptak og ev. notater. Mer informasjon om dette under behandling av datamateriale.

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

- Tuva Eieland og Charlotte P. Bjørnarå (studenter) er de eneste som får tilgang til kontaktinformasjon og lydfilene fra intervjuet.
- Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med koder (Respondent A, B, C osv.) for å anonymisere og for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene. Lydfilene blir lagret og kryptert på en ekstern harddisk.
- I selve oppgaven vil respondentene også anonymiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.06.2022 med sensurfrist seks uker etter dette. Personopplysninger og lydfiler vil slettes permanent etter dette.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for ledelse og administrasjon ved Universitetet i Agder vurderer Norsk senter for forskningsdata om 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

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

- Charlotte P. Bjørnara, student (charlb18@uia.no) eller veileder Tor Geir Kvinen (tor.geir.kvinen@uia.no).
- Vårt personvernombud: Trond Hauso (personvernombud@uia.no).

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

- Norsk senter for forskningsdata på epost (postmottak@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tuva Eieland og Charlotte P. Bjørnara

Sideskift

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille

spørsmål. Jeg samtykker til:

- ◆ å delta i intervju
- ◆ at Leder i Salesforce kan gi studenten kontaktopplysninger til å avtale intervju
- ◆ at opplysningene mine samt lydopptak lagres under prosjektet, og at jeg kan gjenkjennes i dette

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15. juni 2022.

Signert av prosjektdeltaker, dato

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

542558

Prosjekttittel

Masteroppgave. Hvilke psykologiske faktorer finner vi som sentrale for læring hos en innovativ software bedrift, og hvordan virker de.

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor Geir Kvinen, tor.geir.kvinen@uia.no, tlf: 38142551

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Charlotte Bjørnara, grovane@online.no, tlf: 48301278

Prosjektperiode

10.12.2021 - 15.06.2022

Vurdering (1)

02.05.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester 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.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på «Del prosjekt» i meldeskjemaet. Del prosjektet. Del prosjektet. Del prosjektet. Del prosjektet.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/02454000-0041-42a2-9000-000000000000>

1/2

må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.6.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos oss: Lasse Raas

Lykke til med prosjektet!

11.5 Intervjuguiden

Intervjuguide medarbeider

Presentere Tuva, Charlotte presenterer.

Her kommer en kort introduksjon av tema for vår masteroppgave.

Vi har valgt å gjøre en casestudie av Salesforce fordi vi oppfatter selskapet som et fremoverlent og innovativt selskap, der mye gjøres på en litt annerledes måte. Dette synes vi er utrolig kult, og er nysgjerrige på hva dere faktisk gjør for å få til en slik kultur.

Kort bakteppe; For å skape et innovativt miljø er det mange faktorer som spiller inn, for eksempel økonomiske ressurser, strategiarbeid, ideinnhenting. De faktorene vi er nysgjerrige på, er de psykologiske aspektet.

- Toleranse for mangfold og ulikheter
- Takhøyde for utforskning, prøving og feiling.
- Speak up (bruke stemmen) - forventes det at du sier ifra dersom du mener noe kan løses på en bedre måte?
- Kommunikasjonsferdigheter
- Kunnskapsdeling for læring

INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER:

- A. Hva tenker du om det vi har fortalt innledningsvis? Vil du fortelle litt om hvordan du oppfatter at dere gjør dette i praksis på din arbeidsplass?

Charlotte: Mangfoldsledelse

Vi har sett på hjemmesiden deres at Salesforce har spesielt stort fokus på mangfold og rekruttering fra underrepresenterte grupper.

13. Hvordan opplever du at dine ulike ferdigheter og talenter blir verdsatt og benyttet?
14. Har du et eksempel på en gang dine kollegaer har avvist andre fordi de er annerledes / tenker ulikt?
15. Hvordan synes du sammensetningen av ansatte er hos dere. Er mange like eller er det stor variasjon i personlighet, stil, og kompetanse?
16. Tenker du ofte ulikt ifht dine kollegaer? Ja/nei (**hvis nei gå til 16c**)

A) Hvis ja; føler du det er akseptert å ha en annen mening? Ja/nei

- i. Hvis **ja;** Settes det av tid til å høre ditt syn på saken?
- ii. Hvis **nei;** Fører det til at du i mindre grad tør / vil ytre dine synspunkt?

B) Føler du det er et problem at du har andre meninger, eller har det en positiv effekt

C) Hvis nei; Føler du det er noe som hindrer deg i å dele andre synspunkt, eller er dere bare veldig like?

Tuva: Utforske / prøve noe nytt- organisatorisk læring (risk taking)

1. Hvordan opplever du at det å prøve noe nytt verdsettes av ledelsen?
 - a. Hva med dine kollegaer, verdsetter de dette?
 - b. Settes det av tid til dette? (egne dedikerte arena /tidsrom)
2. Hvordan opplever du det er å ta risiko i ditt team?
 - a. (Eksempel; prøve å gjøre noe på en helt ny måte, som man ikke vet om vil fungere eller ikke).
3. Hvordan stiller din leder seg til forslag til forbedring?
4. Har du fått nyttige innspill/inspirasjon fra leder eller kollegaer som du har tatt i bruk den siste tiden? Hvis ja, kan du gi eksempler.
5. Dersom det oppstår en feil - brukes det da tid på å løse den bakenforliggende årsaken til feilen/problemet? (eller korrigeres feilen på en kortsiktig måte)
6. Speak up (bruke stemmen) - forventes det at du sier ifra dersom du oppdager en feil eller synes at noe burde vært gjort på en annen måte.

Charlotte: Psykologisk trygghet - frykt

7. Hvordan føles det å ta opp problemer og vanskelige saker i ditt team?
8. Hvordan opplever du det er å be dine kollegaer om hjelp?
9. Hva tenker du om det at noen ville forøke å ta æren for en innsats du har gjort?
10. Kan du fortelle om en gang din nærmeste leder delte sine feil med dere medarbeidere, for felles læring?
11. Hvis du gjør en feil i ditt team. Er du da trygg på at dette ikke vil bli brukt imot deg?
12. Hva tenker du kan være med på å ødelegge for trygghet i teamet?

Tuva: Kommunikasjon

17. Hvordan kommuniseres motstridende synspunkt i Teamet?
 - a. Klarer dere å kommunisere uten at man automatisk går i forsvar?
18. Hvilke følelser vekkes i deg når du får en tilbakemelding på noe som kunne vært bedre (av negativ art)? Kan du tenke hva som er årsaken til dette?
19. Føler du din leder har fokus på hvordan dere ansatte kommuniserer med hverandre? Har du eksempler på at kommunikasjonsferdigheter er noe man trener på?

Uavhengige variabler

20. Antall år i Salesforce: 1-2, 3-5, 5-10

Onboarding for kulturbygging, og bruk av interne ressurser. Tilsendt noe mellom ansettelse og oppstart?

Tema for intervju – en kort introduksjon.

Tuva presentere seg , Charlotte Presentere seg

Her kommer en kort introduksjon av tema for vår masteroppgave.

Vi har valgt å gjøre en casestudie av Salesforce fordi vi oppfatter selskapet som et fremoverlent og innovativt selskap, der mye gjøres på en litt annerledes måte. Dette synes vi er utrolig kult, og er nysgjerrige på hva dere faktisk gjør for å få til en slik kultur.

Kort bakteppe; For å skape et innovativt miljø er det mange faktorer som spiller inn. Den delen vi er nysgjerrige på, er det psykologiske aspektet. For å konkretisere ...

- Mangfold og ulikheter i team
- Takhøyde for utforsking, prøving og feiling.
- Kunnskapsdeling for læring
- Speak up (bruke stemmen) - forventes det at du sier ifra dersom du mener noe kan løses på en bedre måte?
- Kommunikasjonsferdigheter

INTERVJUGUIDE LEDER

Vi vil veldig gjerne at du starter med å fortelle fritt om dine tanker og erfaringer rundt det vi nevner i innledningen (**Tema for intervju – en kort introduksjon**).

A) Er det noe du tenker på med en gang om Salesforce når du hører disse temaene. Hvis det er det vil vi gjerne at du starter med å fortelle litt, så leder vi deg heller innom de ulike temaene ila samtalen.

Mangfoldsledelse

Vi har sett på hjemmesidene deres at Salesforce har spesielt stort fokus på mangfold og rekruttering fra underrepresenterte grupper.

21. Er det stort fokus på dette i Norge?
 - a. (Hvordan gjøres dette i praksis når det skal ansattes nye?)
22. Hvordan opplever du Salesforce klarer å verdsette og benytte ulike ferdigheter og talenter (gjennom mangfoldsledelse)?
23. Har du et eksempel på en gang dine kollegaer har avvist andre fordi de er annerledes / tenker ulikt?
24. Hvordan synes du sammensetningen av ansatte er hos dere. Er mange like eller er det stor variasjon i personlighet, stil, og kompetanse?
25. Tenker du ofte ulikt ifht dine kollegaer? Ja/nei (**hvis nei gå til 37c**)
 - a. **Hvis ja** ; føler du det er akseptert å ha en annen mening? Ja/nei
 - i.Hvis ja; Settes det av tid til å høre ditt syn på saken?
 - ii.Hvis nei; Fører det til at du i mindre grad tør / vil ytre dine synspunkt?
 - b. Føler du det er et problem at du har andre meninger, eller har det en positiv effekt
 - c. **Hvis nei**; Føler du det er noe som hindrer deg i å dele andre synspunkt, eller er dere bare veldig like?

|

Utforske / prøve noe nytt - organisatorisk læring

I dette avsnittet ønsker vi å se på dette med takhøyde for prøving og feiling.

26. Hvordan opplever du at det å prøve noe nytt verdsettes av ditt team?
 - a. Settes det av tid til dette? (egne dedikerte arena /tidsrom)
 - b. (hvis nødvendig); hvordan verdsettes det å prøve noe nytt av din nærmeste leder?
27. Har du fått nyttige innspill eller inspirasjon fra kollegaer som du har tatt i bruk den siste tiden? Hvis ja, kan du gi eksempler.
28. Hvordan oppfatter du risikoviljen er i ditt team?
 - a. (Eksempel; prøve å gjøre noe på en helt ny måte, som man ikke vet om vil fungere eller ikke). Er teamet ditt gira gå på å gå utenfor komforsonen?
29. Dersom det oppstår en feil - brukes det da tid på å løse den bakenforliggende årsaken til feilen/problemet? (eller korrigeres feilen på en kortsiktig måte)

Psykologisk trygghet – frykt

Her er vi interessert i å høre om grad av trygghet mellom ansatte i teamet deres.

30. Hvordan føles det å ta opp problemer og vanskelige saker i ditt team?
31. Hvordan opplever du det er å be dine kollegaer om hjelp? (først og fremst i teamet)
32. Vi bruker uttrykket "Speak up" - forventer du at medarbeiderne i ditt team sier ifra dersom de oppdager en feil eller synes at du burde gjort noe på en annen måte?
33. Hva tenker du om det at noen ville forøke å ta æren for en innsats du har gjort?
34. Har du bevisst fortalt om egne feil til dine medarbeidere, for å lære av dette?
35. Hvis du gjør en feil i ditt team. Er du da trygg på at dette ikke vil bli brukt imot deg?
36. Hva sier eller gjør du vanligvis dersom noen hos deg gjør en feil?
37. Hva tenker du kan være med på å ødelegge for trygghet i teamet?

Kommunikasjon

Vi oppfatter at det mange tilfeller er lite fokus på hvordan man faktisk kommuniserer med hverandre, og vi er nysgjerrige på hvordan dette er hos dere.

38. Har du fokus på hvordan medarbeidere i teamet kommuniserer med hverandre?
 - a. Har du eksempler på at kommunikasjonsferdigheter er noe man trener på?
39. Hvordan kommuniseres motstridende synspunkt i Teamet?
 - a. Klarer dere å kommunisere uten at dine medarbeidere automatisk går i forsvar?
40. Hvilke følelser vekkes i deg når du får en tilbakemelding på noe som kunne vært bedre (av negativ art)?
 - a. Kan du tenke hva som er årsaken til dette?

Uavhengige variabler

1. Antall år i Salesforce: 1-2, 3-5, 5-10

11.6 Transkribert datamateriell

Vedlegg 1 – Sitater fra intervjuene brukt i analysen

Empiri knyttet til kategorien «Mangfold»

Leder A

- Mange prøver å være tro mot mangfold, SF gjør det også når det ikke gir oss profit. Da det f.eks. ble endring i abortlovgivningen i Texas, tilbød SF å betale for ansattes flytting fra staten.
- HR hos oss heter **Employe Success**. Vi ser på hva vi har og hva vi trenger mer av. Kan det utvikles eller må det kjøpes inn (nyansettelser). Erfaring fra ulike etnisitet og bakgrunn er etterspurt og ulike mennesker gir mer dynamikk og energi i teamet.
- Vi skulle gjerne hatt bedre kjønnsbalanse i vår bransje og jobber aktivt med dette. Vi har **store forskjeller i personlighet, som vi utnytter veldig bra**. Vi vil at man skal trene på det som er styrkene dine, slik får man spesialister som er i verdensklasse på sitt felt.
- Jeg tenker ofte ulikt i forhold til mine kolleger, og man diskuterer og lytter til mange før beslutning. Ledergruppen har gjort dype undersøkelser om ulike styrker og fallgruver ved overlag. **Ledergruppen deler og vet om hverandres 5 styrker og fallgruver for disse**.

Leder B

- En av kjerneverdiene våre er Equality/likeverd/likestilling. Vi tenker balanse på kjønn og bakgrunn også når vi f.eks. har folk på en scene. Det er viktig for kreativitet og innovasjon at man har forskjellige perspektiver. Det er godt tilrettelagt for og rom for å komme med forslag og bidrag. Hver fra sin ulike bakgrunn og aldersgruppe.
- **Våre stillingsannonser kommuniserer at vi støtter søkere med nedsatt funksjonsevne, språkbarriere eller hull i CV, samt at vi søker balanse mellom kjønn.**
- Vi samarbeider med partnere for å gi muligheter og arbeidstrening til folk som har hatt kriminell bakgrunn, eller generelt unge **arbeidsløse som har falt utenfor**. Dette er jeg stolt over. Verdiene på dette området er ansatte stolte over.
- **Vi får 7 dager i året til å gjøre frivillig arbeid**. «Volunteer time off». Vi blir oppfordret og målt målt på hvor mange timer vi til sammen har bidratt med i Norge. Det handler om å gi tilbake.
- **Employe success** (Hva HR kalles hos oss) betyr også at vi har mange talentprogram hos oss, og man kan søke om årlig støtte på inntil 50.000,- til selvstudie for å utvikle oss på det området vi ønsker å bli bedre. **Nærmeste leder følger opp V2MOM, som vil si hvilken visjon du har og hvilke mål du setter for deg selv.**
- Alder har ikke betydning for muligheter her. 25 eller 45 er ikke vesentlig.
- Jeg har aldri opplevd at kollegaer har avvist andre fordi de tenker ulikt. Vi er veldig ulike i gruppen. Det folk er veldig like på her er at de er uvanlig **hjelpsomme**. Folk vil gjerne **hjelp til hverandres suksess**.
- **Jeg har aldri hørt en negativ kommentar til et forslag**. Men responsen kan være «har du data som støtter dette?» Alt vi jobber med er datadrevet og konkrete data benyttes som beslutningsgrunnlag i stedet for «føle/mene».
- Hos oss er vi en god sammensetning av ansatte. Litt flere med bakgrunn fra salg fra ulike bransjer enn andre avdelinger. Vi har også løsningsarkitekter. Folk har svært ulike interesser. Noen har små barn og andre har eldre barn.

- *Ja jeg tror jeg ofte tenker ulikt fra mine kolleger. Det er en viktig del av jobben min å tenke annerledes. Jeg opplever at det er stor aksept for å tenke annerledes og at temaet setter pris på det. Det blir satt av tid til å høre mitt syn på saker.*

Respondent A

- *Som selger gjør man alle jobber og ja jeg føler mine ferdigheter og talenter blir verdsatt og benyttet.*
- *Nei jeg tror aldri jeg har opplevde at mine kolleger har avvist andre fordi der er annerledes/Tenker ulikt. Her er det en søken etter andres synspunkt. Lyttende til input og alternative løsninger. Her er vi nysgjerrige for hva andre mener. Det er dyktige folk som jobber her, og det de mener er interessant.*
- *Vi har god mix i kjønn og alder sprang -20-60 år. Mange nasjonaliteter. Engelsk som arbeidsspråk og tett samarbeid med andre land. Ulike karriereveier.*
- *Ja jeg tenker ofte ulikt fra mine kolleger. Min bakgrunn som konsulent gjør at jeg kanskje tenker litt bredere, syr sammen ting annerledes mer overordnet. Jeg ser forretningsbehovet siden jeg har jobbet bredt.*
- *Vi blir veldig oppfordret til å komme med alternative forslag og tenke annerledes. Gjøre noe på en annen måte fordi det kan komme noe bra ut av det.*
- *Det settes av tid til å høre mitt syn på ting. Vi har faste ukentlige møter og ad-hock møter. Også møter i Forum på ulike nivå for folk som jobber med samme bransjer (Eks retail, juss) Det ønskes absolutt av vi bidrar.*

Respondent B

- *Alle er selgere men med ulik bakgrunn og erfaring jobbmessig. Vi har mange perspektiv å dele fra.*
- *Jeg kan ikke tenke at det har skjedd at mine kolleger har avvist noen fordi de er annerledes eller tenker ulikt. Det har jeg ikke observert.*
- *Det er stor variasjon når man ser på sammensetning av ansatte hos oss. Men IT tiltrekker seg jo en viss type mennesker til en grad. Selskapet kommuniserer på mangfold i tegneserier osv i markedsføring. Jeg har ikke møtt noen med snevert syn. Mange er unge og snevert syn ville ikke passe helt inn med resten av kulturen her. Er du på høyresiden er vi kanskje ikke selskapet for deg i utgangspunktet. Øverste leder støtter politiske initiativ – man bør kjenne seg igjen i dem. Du må kjenne deg igjen i bedriftskulturen og identifisere seg med den for at det skal passe.*
- *Jeg synes det er litt vanskelig å se om jeg ofte tenker ulikt ifht mine kolleger. Styrke at folk tenker ulikt. Prate med kolleger for å få ulike perspektiv. Lufter om jeg har riktig vinkling for å løse caset. Sier høyt det jeg planlegger for å se om jeg er på rette veg.*
- *Ja jeg synes det er akseptert å ha en egen mening og det er en fordel.*
- *Settes av tid, ja absolutt. Når man er ny vil man gjerne forhøre seg med de som har vært her lengre. Lærer ofte av deres tilbakemelding – hvordan gjøre ting internt, tekniske løsninger, kundecase og vinkling – hvem skal jeg involvere. Man lærer mye år for år her i selskapet.*

Respondent C

- *Mangfold, Equality og customersuccess. Slagord eller verdier. Kan være begge deler, og vi knytter arbeidsdagen, kundecase, utfordringer og løsninger til dette. Det man gjør må være i samsvar med verdiene i selskapet.*
- *Selskapet verdsetter ulikheter. Jeg er strukturert og det verdsettes. Fokus på å finne tryggheten i den man er.*

- Ja jeg tenker ofte ulikt ifht mine kolleger, det er akseptert., Leder sier det er greit. Jobber annerledes enn andre. Får en ide, skape verdi så kundene lykkes.
- Det spørres hvem publikum er om det settes av tid til å høre mitt syn i en sak. Jeg hjelper gjerne, men forventer at folk **forbereder** seg litt, setter seg inn i problemstillingen.

Respondent D

- Jeg opplever absolutt at mine ferdigheter og talenter blir verdsatt og benyttet. **Jeg er jo kommet inn her i softwarebransjen uten å ha erfaring fra software. Det å ansette meg var høyrisiko både for selskapet og for meg selv.** Fordi jeg ikke hadde den riktige kompetansen.
- Men det at jeg kan så mye annet og har innsikt på andre ting enn det de andre har, føler jeg virkelig har blitt verdsatt. Det har blitt snudd til noe positivt. For eks. At jeg har jobbet i et Enterprise selskap og kjenner på de smertepunktene hver dag. Jeg vet hvordan det er å ha mye manuelle oppgaver og måtte jobbe på ulike plattformer. Det er noe jeg kan bruke inn mot kundene. **Det er noe som verdsettes av mine kolleger og blir brukt på en god måte.** Der har vi også en leder som fremhever det til enhver tid. Han utfordrer meg på å bruke det.
- Det er fokus på likhet. Det er for.eks ikke lovt å si **“Hey Guys”.** **Det er et skjellsord og da får man høre det.**
- Jeg har mange eksempler fra at kolleger hos tidligere arbeidsgivere har avvist andre fordi de er annerledes eller tenker ulikt, **men jeg har ingen eksempler fra dette selskapet.**
- Her er det stort variasjon og mangfold på ulike bakgrunner og ulike personligheter. Vi er f.eks 20 damer totalt i Norge. Damer oppfordres til å søke jobber i Software. Vi 20 hadde et treff for en tid tilbake, og av de var det kun to som er helt norske. Alle ellers har annen etnisitet eller en foreldre fra russland, sverige eller andre etnisiteter. **Ulik etnisitet og bakgrunn er normalen her.**
- De fleste har bakgrunn fra softwarebransjen, men det er stor variasjon på personlighet og stort aldersspenn. Fra 29 til 55år.
- **Mange har vært i foreldreperm det siste året. Det heier de veldig på og belønner ansatte for å ta dette ansvaret.** Dette har jeg sjekket og fått bekreftet. De menn som har vært i foreldrepermisjon, har da vært ute i 6 mnd. Det har jeg aldri vært borti i forrige bransje. **De heier på at menn også skal få tid hjemme med barna sine.** Det er mange av mine mannlige kolleger globalt som legger ut bilde av seg selv og barnet sitt på LinkedIn. **Og deler den opplevelsen det er å være hjemme med barnet over så lang tid. Og hvor heldig de er som har en arbeidsgiver som støtter dette.**
- Ja jeg tenker ofte ulikt. Men vi har alle den samme onboardingen i bunn, og har samme fundament. Som gjør at når vi går ut til kundene så vet vi hva selskapet står for å hvordan vi skal presentere selskapet. Alle de 60.000 ansatte har vært gjennom samme opplæring og onboarding, så oppfordres man til å finne sin måte å gjøre det på. Jeg bruker mye min erfaring fra tidligere arb.giver til å kommuniseres med kundene
- **Ja jeg har aldri tidligere opplevd å ha en leder, et team og et selskap hvor du virkelig blir hørt på en måte som her. Hvor jeg kommer med et endringsforslag eller ønsker å gjøre noe annerledes.** Responsen frem til nå har alltid vært: Dette vil vi høre mer om. La oss sette av en halvtime hvor vi møtes så deler du det du tenker rundt dette.

Dette gir meg tid til å forberede meg ordentlig og jeg vet at noen skal lytte til det jeg har å si. Før kunne jeg jo slenge ut noe i et møterom som gjerne ble hugget ned med en gang. Så ble det ikke noe mer ut av det.

- Når ansatte ytrer et ønske om en endring, ligger det ofte noe mer bak det. Da tror jeg det er veldig viktig at man blir hørt. Det er ikke sikkert at hele teamet skal samles, men det at leder sier: La meg ringe deg etterpå så kan vi snakke mer om det. Det har betydning for at man tør å åpne seg og at man gidder. Det skjedde på slutten hos tidligere arbeidsgiver at jeg ikke en gang gadd å utdype ting eller kommer med forslag. Det ble hugget ned uansett.
- Jeg tror det er stor ulikhet på arbeidsdagen til ledere. Eks hva ledere i norske selskaper bruker tid på og hva ledere i amerikanske selskaper bruker tid på. Jeg tror og har sett at ledere i norske selskaper bruker mye tid på internpolitikk i stedet for å ha fokus på de ansatte. De bruker mye tid på å fremheve seg selv for å komme opp i gradene. Men i et amerikansk selskap er det veldig tydelig hvordan lederen skal bruke tiden sin: Det er med de ansatte. Det er 1:1 samtaler med ansatte hver uke, teammøter og det er ringedager hvor vi starter sammen og leder sitter der og rapporterer til oss. Jeg bruker ikke tid på rapportering, leder rapporterer til oss.
- Det vi bruker selv, det selger vi! Slack og customer 360 er integrert.
- Slack er kaffimaskinen. Der møter du alle og får all informasjon. Jeg kan til og med starte en HR sak på Slack.

Empiri knyttet til kategorien «Utforske / prøve noe nytt» (PT= psykologisk trygghet)

Leder A

- Som leder ser jeg på at det viktigste er å gi folk en trygghet i bunn for å ta frem ideene sine. (implisitt PT)
- Hvis det går bra forteller man om det, og hvis det går til helvete forteller man hvert fall om det. (implisitt PT)
- Det å prøve noe nytt jobber jeg mye med og håper det oppleves at dette verdsettes veldig høyt.
- Jeg får absolutt innspill internt. Det er et veldig godt miljø blant lederne i Nord-Europa på å fortelle hva som fungerer og hvordan det har fungert. Noe deling er tvunget og noe er frivillig.
- Risikovilje er litt personavhengig. Jobben som leder kan også være å dra folk inn igjen i komfortsonen for de trenger litt hvile. Når man ser at hamsterhjulet bare går fortere og fortere utenfor en komfortsone kan det være fint å dra dem ut av det hjulet litt. Sørge for at de får et par gode opplevelser og gi dem oppgaver som man vet er et par quick winns.
- For de som ikke er glad i å gå utenfor komfortsonen, lager vi litt ufarlige ting som lærer dem litt etter litt hvordan de kan gjøre det. For selskapet trenger helt klart at de tør å prøve noe nytt.
- Jeg prøver å være oppmerksom og observerer hvordan de kommuniserer rundt ting og om de opererer i eller utenfor komfortsonen sin. Noen gjør de det de alltid har gjort, da utfordrer jeg på det. Mens andre er alltid utenfor komfortsonen sin fordi de kanskje ikke har like mye erfaring. Da handler det mer om hva som er gjort før som fungerer og skaper miljø der folk tør å bære frem ideer.

- Vi har en egen app, Slack, hvor det er meget lett å ta kontakt med andre i selskapet som f.eks har en kul CV. Uavhengig av hvor høyt oppe i systemet de sitter. Her kan men lett ta kontakt for en prat for hvordan man bygger karriere i Salesforce. Jeg fikk booket et møte i løpet av 3 uker med en person som sitter på høyt ledelsesnivå (USA).
- I stedet for å si feil - kan vi kalle det en situasjon i stedet?
- Når det gjelder å løse problemer adhoc eller gå i dybden gjør vi begge deler. Løser det der og da, men samtidig må vi sørge for at det ikke skjer igjen. Men det siste blir mer på ledelsesnivå.
- Det er viktig at leder kommuniserer på en lur måte slik at ikke de ansatte får en negativ opplevelse med sin leder, og at de i fremtiden ikke tør å prøve på ting. En løsningsorientert tilnærming hvor man ønsker å bli bedre og lære av det, i stedet for et blame game. (implisitt kommunikasjonsferdigheter)
- Vi jobber mest med fail-fast terminologi. Prioriterer små interaksjoner med rask feedback for å lære å bli bedre, i stedet for å jobbe med noe i 5 måneder som kanskje feiler. Raske feedback looper er bra.

Leder B

- Det å prøve noe nytt blir møtt veldig positivt av teamet.
- Det er veldig rom for å gjøre ting. Men det er mange prosesser i bakgrunnen som må på plass siden mye må godkjennes fra annet hold. Det tar litt mer tid enn normalt enda siden vi er så nye.
- Jeg kan ikke bare velge en leverandør. Leverandører må tilfredsstillе vår code of conduct eks ikke diskriminere, ikke drive med bestikkelser.
- Det å prøve noe nytt verdsettes av leder og ja, er veldig positivt. Svarer "Ja la oss se nærmere på dette". Er det en annen måte vi kan gjøre dette mer effektivt på.
- Vi blir oppfordret til å komme med innspill både i 1:1 samtaler og foran alle sammen i teamet. Det blir sagt høyt foran alle: "Hva tenker dere?"
- Det er veldig inkluderende i hvordan man skal gjøre ting. Jeg føler veldig frihet i hvordan man gjør ting.
- Ja, jeg får daglig innspill internt som jeg bruker.
- Og takket være Slack er det lett å spørre "Hva annet kunne jeg gjort annerledes her?" Alle fag kan svare og ha gode innspill, utviklere, salg eller markedsføring drodler gjerne sammen.
- Jeg har ikke kjent på den risikofølelsen enda. Men teamet er absolutt giret på å gå utenfor komfortsonen. Det er gøy å jobbe i et selskap der Kreativitet og innovasjon blir veldig støttet.
- Man kan hele tiden pumpe på med nye ting å gjøre når det er i tråd med de retningslinjene vi har.
- Vi er veldig klare på verdiene våre. Likhet og tillitt til hverandre er fremtredende.
- Jeg har opplevde at vi bruker tid på å finne ut hva som skjedde og årsaken til det, men ikke hvem sin skyld det var. Aldri hvem som har gjort hva. Fokus på prosess og ikke på individ. Hvis man er usikker er det bare å spørre noen i teamet. De er gode på å veilede. Det gir en spesiell trygghet. (implisitt PS)

Respondent A

- *Jeg føler vi er veldig oppfordret til å prøve noe nytt. Lederne støtter oss i å tenke annerledes. Trygg prosess å følge om man er usikker, men veldig støttet til å gjøre ting annerledes.*
- *Oppfordret til å booke tid i kalenderen til andre, på kryss av ulike team og nivåer.*
- *Selskapet har mye best practice i ryggen så risikotaking bør være vel begrunnet, og en god grunn til å gjøre det helt annerledes. Men leder er mottakelig, støttende.*
- *Vi er flinke til å jobbe sammen i teamet. Jobbe sammen med kunden workshops og kunden opplever oss som annerledes. (Les; Sterk Vi-følelse)*
- *De har en salgsledermetodikk der det er innprenta å være åpen og ta imot innspill.*
- *Ja mye jeg får fra andre blir satt i spill. Innspill på presentasjon, tydeliggjøre verdi, jobbe sammen med teamet og partnere.*
- *Hele veien får jeg innspill og tenker "Åh det var en god ide, det skal jeg ringe kunden om med en gang."*
- *Vi har samtaler med teamet etter lost case, hva har vi gjort feil, hva kunne vi gjort bedre, "reverse engeneer" (dekonstruksjonsteknikk), hvilket ledd gjorde at vi ikke rakk fristen.*
- *Folk er søkende etter å få innspill, både på landsnivå og teamnivå. Innspill på å gjøre ting andreledes.*

Respondent B

- *Det å prøve noe nytt verdsettes godt av ledelsen. Oppfordret til å prøve nye vinklinger, vi har egne budsjetter til å prøve ut nye ting, kreativ markedsføring. Forventning til at man finner kreative forslag og gjør initiativ.*
- *Det er ganske kult når det gjelder SF sine kunder; de er stolt av det de får til på plattformen. Vi bare deler kontakinfoen med liknende kunde som har fått til mye, så gjør ikke vi så mye – så bare prater de med hverandre.*
- *Vi har åpne databaser, ønsker vi mer info om den casen er det lav terskel å ta kontakt med en.*
- *Det er ganske fantastisk hvor mye goodwill man får av et team på andre siden av jorda for å hjelpe til.*
- *Begrenser seg ikke til teamet, i SF er det en forventning om at man skal hjelpe hverandre.*
- *kalkulert risiko er noe de vil vi skal gjøre. Lurt å diskutere først, naturlig å gjøre.*
- *Føler at han er åpen til forslag til forbedring og for innspill. Interaktiv approach. Skal gjerne lære av de feilene man gjør. Spesielt hvis man tar litt sjanser.*
- *Det er en del av kulturen å se på at man lærer av feil.*
- *Vi har gode ledere som har gode perspektiver. Definitivt, vært mange ganger jeg har fått gode innspill som har gjort mine caser bedre.*
- *Slack gruppe der folk er stolt av å bidra.*
- *Compliance er viktigst og man varsler om man er ukomfortabel med noe.*

Respondent D

- *Ledelsen er veldig opptatt av å prøve noe nytt. V2MOM er en plan for hva jeg skal lære meg i 1. kvartal for eksempel. Noe som gjør at jeg forbedrer meg og trives bedre. Da kan jeg melde meg på det som er av kurs.*
- *Jeg får også en sum i kvartalet til utdanning.*
- *Vi har vår egen læringsplattform, TrailHead. Hvor kursene er tilgjengelig og tas på telefonen.*
- *Det er tett oppfølgingsplan, og leder er på for å følge opp det man har satt seg som mål.*
- *Jeg opplever absolutt at kollegaer verdsetter å prøve noe nytt.*
- *Vi har lært hvorfor det er hensiktsmessig både for oss og teamet, å være imøtekommende til nye forslag.*
- *Vi tar risiko hele tiden hver dag, og blir pushet på dette. Fordi vi setter oss måltall hvor vi beskriver best case, commit. Setter vi det som commitment skal vi close og levere innen en viss dato. Det er derfor de følger så tett opp*
- *Om jeg ikke har andre kundeprosesser i pipelinen, og ikke klarer å lukke de dealene jeg har, sliter jeg.*
- *Det er vanskelig for min leder å forsvare meg oppover i systemet. Det handler om å coache riktig.*
- *Man skal ta risiko, med diversifisert risiko fordelt på flere kunder. Kunder i ulike steder i prosessen er viktig.*
- *Jeg fikk en invitasjon som inspirerer veldig og gir meg masse energi. Man føler seg sett og verdsatt. De viser tillitt og ønsker å motivere meg.*
- *Løsningsarkitekter gjør en god jobb og de blir nominert til priser for løsningene.*
- *Når det oppstår en feil setter man av tid med hele teamet. Eks så mistet jeg en deal forrige uke. Da er det satt av en time hvor vi skal dele hvordan vi jobbet med den kunden og hvorfor vi ikke kom i mål. Dette gjør vi for å lære av det og sørge for at ikke vi gjør den samme feilen en gang til. Alle oppfordres til dette, men det er ikke press.*
- *Når noe går bra skal det legges ut på Slack og man skal legge ut en boom. Man skal skryte av prosessen, deg selv og teamet. Responsen kommer live med kommentarer og emojis og tommel opp. I stedet for slik man gjør i norske selskaper å sende ut en mail, og ingen som svarer på den.*
- *Så han har kontroll på businessen, helt ned til hver detalj.*

Leder B:

- *Men samtidig er jeg en person som ikke er redd for å feile. Man feiler og så går man videre.*

Respondent C:

- *Opplever at det verdsettes, bryr meg oppriktig om selskapet. Opptrer riktig. Velkommen til å prøve nye ting. Gode ideer sprer seg raskt fra ett sted til andre land/regioner osv.*
- *Knowledge share day. Viktig både for selskapet og for den ansatte.*
- *Må tas tak i av en selv. Men ja, det settes i stor grad av tid.*
- *Ofte vi prøver ting i Sales force, og da blir det bedre.*

- 2.2.2: 2dager til opplæring. Etter hvert får vi flere produkter trenger man sette av mer tid til opplæring. Selskapet som gir «oppgavene». Samtidig har vi et hel database «trailhead» som man kan lære seg.
- Ikke noe problem å ta risiko så lenge det er forankret i verdiene.
- Alle lederne er opplært til å ta imot forslag til forbedring. Har ikke hørt nei takk til forbedring
- Mange fine folk som jobber her. Mange møter, ofte treffer man folk som inspirerer. Må være åpen for det. Å være uenig betyr at vi bryr oss. I starten fikk jeg repetert mange ganger hvordan vi jobber og hvordan selskapet er (verdier) helt tilbake til Mark Benioff.
- Lært presentasjonsteknikker av en fantastisk fyr i Irland.
- Selgere er happy losers uavhengig av kultur. Ikke bare win reviews, men loss reviews. Jeg kjenner igjen mønster. Godt lære av det som er bra, men alle roper etter «loss reviews». Vi brydde oss alle sammen, vi prøvde.
- Loss reviews skjer mindre hyppig under corona. Men folk applauderer om du deler.
- Gjøres Loss review på eget initiativ? Tja, snakker om at man må ha de, men fordi man er optimister som tenker videre blir det ikke alltid det gjennomføres.

Empiri knyttet til kategorien «opplevd trygghet/frykt».

Leder A

- Jeg opplever det er veldig lett å ta opp vanskelige saker i vårt team, og i lederteamet er det veldig flat struktur. Vi har en regel: Snakke med hverandre og ikke om hverandre. Så lenge vi snakker med hverandre går det stort sett greit.
- Jeg tror trygghet er viktig for at folk skal utvikle seg. Noen er trygghetssøkende og trenger å bli utfordret, samtidig som de må vite at jeg er der for dem. Andre løper alltid i fortene og fortene i sitt hamsterhjul, og må dras inn i hvile av og til. Da gir jeg dem et par enkle oppgaver som de kan hvile i.
- Noen i teamet er mer enn gjennomsnittlig nervøs for autoriteter. De trenger mer støtte for å våge.
- Et amerikansk selskap har press og jeg må sørge for at vi leverer. Det kreves varsomhet for at ikke det skal gå fra drive til angst.
- Jeg mener det er viktig å se dem også når det gikk skikkelig rævva. Da tar vi den samtalen med en gang og går videre. Så lenge jeg ser at folk reflekterer når ting ikke gikk veien og lærer av det, er jeg fornøyd.
- Det er helt fantastisk lett å spørre kolleger om hjelp, for hos oss trenger vi hjelp hele tiden. Vi sier rett ut at dette skjønner jeg ingen ting av. Er det noen som kan hjelpe meg med dette?
Tar bort den farligheten av å ikke skjønne ting. Det verste du kan gjøre er å ikke spørre om hjelp. Vi står i nye ting hver dag. Det som fungerte igår fungerer ikke i dag. Det fra i går har allerede konkurrentene kopiert.
- Jeg prøver å skape et miljø hvor de ikke går til meg, men går direkte til hverandre og spør om hjelp. Jeg svarer rett ut at dette har jeg ikke peiling på, dette får du spørre xx om. Så ringer de direkte neste gang. Jeg synes dette har blitt bra. Men det finner dere jo ut av om stemmer.
- Ja jeg forventer at folk sier ifra når de ser feil eller synes noe burde vært gjort på en annen måte. Jeg håper at de gjør det, men jeg ser også at jeg har ikke blitt så godt kjent med folka i teamet siden vi ikke er i samme rom. Jeg tror ikke alle er 100% trygge. Jeg etterspør tilbakemelding på meg som leder, og kjenner jeg blir litt irritert

inni meg, da de en gang bare svarte at det var veldig bra. Da graver jeg litt videre og spør hva som kunne vært annerledes.

- Ber dem være så ærlig som overhodet mulig overfor meg, **det de dere sier stopper hos meg**. Så er det meg som sammensetter forecastene, tar risiko og går videre med innholdet.
- Oftest sier de fra når jeg pirker borti prosessen om hvor deres kunder er i kundereisen.
- Vi gjør medarbeiderundersøkelse hvor man har mulighet til å si ifra antonymt 2 ganger i året. Den i juni er direkte karriereskapende for leder. Da er det utelukkende fokus på slikt som dere spør om.
- **At noen skulle forsøke å ta æren for noe jeg har gjort, er ikke relevant i mitt team. Jeg er opptatt av at de ansatte skal få æren uansett.** Opptatt av at æren er rettferdig fordelt. Kommuniserer til mine at de alle er ledere og når de vinner en stor ting hos kunden så ikke løft frem dere selv løft helle frem alle de andre i Teamet. Implisitt løfter du da frem deg på en måte som er 10 ganger så bra. Snakk om VI og vær forsiktig med å nevne navn. Snakk om teamet, medlemmene vet hvem de er. Når temaet gjør det bra og folka har det bra skinner det på deg også.
- I ledergruppa er det lite fokus på å løfte seg frem som individ. Det er mer å si nå gjorde vi noe veldig bra og fortelle om det for at alle kan lære av det.
- Samtidig oppfordrer vi til "Steal with Pride" det gjør vi hele tiden alle sammen. Men det er forskjell på intensjonen bak det. Hvis x tar det til USA fordi han mener det ville være nyttig i hele verden så er det kjempebra. Men jeg tror også vi har en kultur der x da vil passe på å si at jeg og x har diskutert dette sammen.
- Hver presentasjon begynner med å takke.
- Kanskje det med å vippe over til å ta æren for andres arbeid er litt mer politikk og backstabbing i USA. Veldig lite av dette hos oss.
- **Ja jeg forteller absolutt om egne feil til mine medarbeidere. Ikke konkret at jeg har satt ned teamet en time for å fortelle om en gang det gikk skikkelig dårlig. Jeg forsøker heller å ha dette som en del av ledelsen min. I ting jeg sier F.eks.: Hei folkens jeg tror jeg ikke har vært god nok på å kommunisere til dere viktigheten av A. For jeg ser at vi ikke har fått til B. Jeg tar dette på min kappe, for jeg forstod ikke hva vi egentlig skulle oppnå med det. Jeg tar det med i daglig språket mitt. Dette føler jeg er mindre påtatt.**
- **Ja jeg er veldig trygg på at feil jeg gjør ikke vil bli brukt mot meg. Men det er graderinger av feil og vi kaller det normalt ikke feil.** (Det eneste som karakteriseres som feil hos oss er å mobbe, trakassere eller bestikke. Det er typen feil som er brudd på compliance og etikk. Ellers kaller vi det hendelse/situasjon/lav måloppnåelse.) I stedet for feil snakker vi heller om en situasjon som ikke har fungert. **Feil er litt on eller of. Vi ser heller på oppnåelse. Hva kan vi endre for å endre fra 20% til 90% måloppnåelse.** Men jeg vet også at det forventes at vi skal lære av det. Vi har data på ALT, så om det er et mønster og jeg har samme hendelse gang på gang. Vet jeg at noen vil ta en prat med meg.
- I en kunnskapsbedrift er kanskje ikke ting rett eller feil. Men heller at vi kunne gjort ting annerledes, som kunne optimalisert utfallet. Hva jeg sier eller gjør dersom noen har tapt et case, kan forklares med dette eksemplet: I dag tidlig fikk jeg beskjed om at vi tapte et case. Da svarte jeg at vi får ta en gjennomgang på det. Da svarte eier av caset at han ikke trodde de hadde gjort så mye galt, men at vi kunne se gjennom det. Nei jeg ønsker ikke å se etter hva dere gjorde galt. Jeg ønsker en gjennomgang for å lære hva konkurrenten vår har gjort, og hvordan de forbereder seg når de skal

konkurrere mot oss. La oss ha det som tilnærming. Snakke åpent om det og lære av det.

- Lederadferd eller gruppeadferd som virker negativt på tryggheten, tenker jeg kan ødelegge mye. Opplevelser med leder eller dynamikken i gruppen der det å fortelle åpent om noe som ikke har fungert eller det å være åpen på at man ikke vet hva man skal gjøre, skulle få negative konsekvenser. Dette ville ødelegge for tryggheten i teamet.
- Hvis det går bra forteller man om det, og hvis det går til helvete forteller man hvert fall om det. (implisitt PT)

-

Leder B

- Jeg har ikke hatt eller måttet ta opp vanskelige saker eller problemer med teamet enda. Men ut fra det jeg har opplevd, har teamet en veldig åpen dialog. Vi deler historier med hverandre. Lederen er også veldig hensynsfull og sier rett ut om noe har skjedd f.eks. hjemme: Ta fri! Vi ivaretar de man jobber sammen med. Vi viser empati og medfølelse med folk.
- Jeg bruker Slack som et utrolig godt verktøy når jeg har spørsmål, og det er også lav terskel for å spørre kolleger om hjelp.
- Jeg forventer at folk sier ifra dersom de oppdager feil eller mener ting burde vært gjort annerledes. Det er veldig rom for det. Vi har veldig åpne samtaler når vi ser tilbake på prosjekter. Hva var bra, hva kunne vi gjort bedre. Hva gjør vi neste gang.
- Jeg har ikke opplevd at noen ville ta æren for en innsats jeg har gjort.
- Ja jeg forteller om egne feil hele tiden. Jeg mener at når man feiler er da man lærer.
- Ja jeg er helt trygg på at en feil jeg gjør ikke vil bli brukt mot meg.
- Jeg har lett for å innrømme egne feil. Men er nok ikke like flink til å peke ut når andre har gjort en feil. Det er så mange faktorer bak det. Hva skjedde, hvorfor skjedde det, dagsform. Det er så mange ting som utgjør kontekst. Jeg tror jeg forsøker å ha et mest mulig positivt synspunkt. Dette var det som skjedde. Hva synes du? Jeg er mye mer for å la folk selv adressere situasjonen. I stedet for å sitte å si at dette gjorde du feil. Jeg tror at det gjør noe med dem på en negativ måte. Jeg tror det er bra å la det være åpent og la dem finne ut av det selv. (Også satt inn under Paraply)
- Å peke ut feil tror jeg absolutt kan ødelegge for tryggheten i Teamet. Det å ikke være varsom. Noen er kanskje veldig trygge på seg selv og synes det er veldig naturlig å si at jeg gjorde denne feilen her: "I shit det bed" Jeg trenger hjelp. For noen er ikke dette like lett. Det er viktig å ta hensyn til disse ulikhetene. At man henger noen ut for at de har gjort en feil, ser jeg negativt på. Heller hva vi kan lære av det som skjedde. (Også satt inn under paraply)
- Jeg opplever at de fostrer en kultur der folk sier ifra. Jeg snakker ikke annerledes til folk ut fra hvor de er i hierarkiet.

Respondent A

- Det går bra å ta opp vanskelige saker eller problemer i teamet. Det er god takhøyde og vi snakker godt sammen. Alt blir ikke alltid tatt opp i plenum med alle, for å ikke ta tiden vekk fra alle. Det kan være greit å bare ta det med de involverte. Lite blir slått ned på, eller sagt «det kan vi ikke si».

- Folk er på tilbudssiden, så det er lett å spørre hverandre om hjelp. Jeg kan til og med kontakte sjefen i Europa og sparre på enkeltkunder, få han med på møte (hvis han har tid). Noe som er spesielt i salesforce er at det er så mange som er ansatt med ekspertise, vi kan ta dette med ut i kundemøter ved behov. Overveldet over å komme til et firma der det er så mange dyktige mennesker som er der for å hjelpe selgerne. Sinnsykt mange ressurser som har jobbet helt i toppen på store firmaer – shell, statoil – er nå ansatt her for å hjelpe sine forretningsområder i å lykkes. Hefstig!
- Mange som er involvert, bidrar inn med demoer. Men det kan være eksempler der små roller får stor del av æren, der salgsteamet ikke er helt enig. Vi er nok mer nøkterne i Norge, men hører eksempler fra andre land om enkeltpersoner. Prestasjonskultur, målt på hvor bra man gjør det, noe free-riding der du har tatt siste håndtrykket. Her i Norge er det litt mindre kultur for det å ta æren.
- Om at leder deler egne utfordringer for felles læring kan jeg nevne et Praktisk eksempel: Han og flere på teamet har delt eksempler på hvordan man kan klare å lykkes i jobben under corona med hjemmевærende barn og stengte skoler. Være fleksibel på døgnet, ta noen dager fri fordi det kreves på hjemmebane.
- Det vil ikke bli brukt mot deg, hvis man bommer på noe. Men hvis man ikke gjør det som kreves – da får man høre det. Man blir holdt ansvarlig – men jeg synes ikke det blir brukt mot deg.
- Det finnes absolutt ting som kan ødelegge for tryggheten i teamet. Vi er en Salgbedrift, og blir målt på dette. Hvis man over tid ikke lykkes vil det bli press ovenfra – negativ spiral – mer press – negativ spiral. Vs positiv spiral. Under negativt press kan man bli redd for å prøve nye ting i frykt for å gjøre feil. Vi bruker tid i teamet på hvordan IKKE Komme i den spiralen. Leder A og lederne er flinke til å skåne, tar støytten ved negativ press ovenfra.
- Hvis man oppdager noe galt forventes det at vi sier ifra, det synes jeg. I hvert fall ikke komme i etterkant- “hvorfors du ikke i fra”.

Respondent B

- Nå har jeg ikke opplevd så mange sånne ting som å ta opp vanskelige saker eller problemer i Teamet. Jeg opplever teamet som et trygt fora å diskutere i.
- Det er lett og ikke noe risiko å spørre kolleger om hjelp. Folk er glade for å hjelpe til. Kjenner også at jeg er kompetent til å kunne hjelpe til = feelgood. Hjelper andre til å gjøre det bra. Spørre meg om hjelp = anerkjennelse. Det kjennes godt.
- Det er et interessant spørsmål om jeg tenker noen ville forsøke å ta æren for en innsats jeg har gjort. Jeg har ikke vært borti det hittil. “BOOMS” – som det heter når vi vinner en case: annonseres på siden på Slack. En «Win story» inneholder ofte veldig mange navn, aldri one woman/man effort. Mange som bidrar. Det er kultur for å være transparent med resten av selskapet på alle som har bidratt. Spre kredden er en positiv greie. Vi har kultur for å anerkjenne de ressursene som har blitt gitt av ulike grupper.
- Jeg har vært på pappaperm en stund, men kan ikke huske en sånn spesiell seccion hvor leder delte egne feil/utfordringer. Tror ikke Leder A er fremmed for å være sårbar overfor teamet, det tror jeg ikke (bekreftende).
- Ja jeg trygg på at en feil jeg gjør i teamet, ikke vi bli brukt mot meg. Men i mine personlighetstrekk, ligger det også at jeg vil at folk skal være direkte. Det å få

feedback hjelper meg å utvikle meg som person. Dette er også min måte å lære og å være på.

- Det er et interessant spørsmål om hva som kan ødelegge for tryggheten i teamet vårt. Det er vel hvis de normene vi følger internt ikke blir fulgt. Tillitt tar lang tid å bygge opp og kjapt og rive ned. Hvis ting ikke blir gjort på samme måte fremover, ville det ikke vært like trygt format å ytre seg i. Viktig å videreføre kulturen.
- Ja det forventes definitivt at du sier ifra. Blir sett på som verre å ikke speak up enn å gjøre det for mange ganger. Forankret helt til toppledelsen.

Respondent C

- Om problemer og vanskelige saker, så forventer jeg av meg selv at jeg sier ifra. Jeg er en individual contributor. Hvis man holder på å feile i en deal; ikke noe problem. Hvis du har involvert alle i teamet, «så lenge vi vet er det ikke noe problem». Nye vil kanskje være redde for å ta risiko. Må bare ringe en kollega å høre om løsning, før man kan svare kunden for eksempel. Skjer at dealer går i vasken, men det lærer man av. Ved personlige konflikter, er det bare si at ting er uholdbart og ha grunnlag for hvorfor.
- Jeg synes det er helt greit å spørre en kollega om hjelp.
- Det er forskjeller fra land til land med tanke på at noen ville forsøke å ta æren for en innsats som er gjort.
- Jeg prater mye med Leder A, men kan ikke tenke meg at det har dukket opp eksempler på at han deler egne utfordringer for felles læring. Han kan si at han skjærer oss. Salgsleder er veldig annerledes enn vår jobb, så ikke så mye er appliserbart.
- Hvis jeg gjøre en feil i mitt team er jeg trygg på at det ikke vil bli brukt mot meg. Vi gjør ting med gode intensjoner.
- Jeg tenker at dette er eksempler på ting som kan ødelegge for tryggheten i teamet. Prøve å få folk til å være annerledes enn den de er. Ikke tydelig eller konsekvent. Da blir det forstyrrende. Tydelige forventninger. Være seg selv. Ikke skiftende retninger hele tiden.
- Jeg forventer av meg selv at jeg sier i fra (speak up).

Respondent D

Alle respondentene har lurt på hvilke vanskelige saker vi mener. Så det er kanskje få uenigheter generelt?

- Det er helt ærlig ikke vanskelige saker. Men hadde du spurt meg i forrige jobb, kunne jeg nevnt flere. Jeg har kun hørt om en problemstilling der man deler på kundansvar og det ble uenighet rundt bidrag og ansvarsfordeling. 50/50 ansvars splitt eller 20/80 splitt. De det gjaldt ble bedt om å gå ut og ha en fin kveld, spise middag sammen og komme tilbake når de var enige.
- Det er veldig enkelt å spørre kolleger om hjelp, og det oppfordres man til å gjøre. Det skal gjøres i grupper på Slack. Det er delt inn i ulike kanaler hvor man enten retter et spørsmål til teamet eller et spørsmål om produkter.

Det tar ofte 1 minutt å få svaret. Det sitter alltid noen klare som ønsker å hjelpe. Det er litt prestisje i å kunne hjelpe. Hvem som hjelper og antall løsninger er synlig, så alle ser det.

En løsningsarkitekt har som mål å alltid svare først. Han sjekker kanalene ofte. Jeg kan sitte i et kundemøte og lure på noe. Stille spørsmålet i Slack og ha svaret i løpet av kundemøtet.

- Det er veldig vanskelig for noen å forsøke å ta æren for andres innsats, fordi alt er dokumentert. Alt ned til hver e-post, hver telefonsamtale. Man kan sikkert prøve å ta æren for noe, men det er vanskelig å dokumentere det. Man har tydelige roller og hvem som gjør hva.

Hvis jeg ønsker å ta med noen i samme rolle som meg inn i et kundemøte hvis jeg er usikker. Da må vi bli enige på forhånd om en splitt. Dette preger både provisjonene og eierskap til resultatet. Splitten avtales i forkant når man involverer andre.

- Leder deler hele tiden egen feil eller utfordringer for vår læring. Han er veldig flink til å dele både feil eller personlige ting. Han er tobarnsfar og deler levd liv. Selv i hans rolle viser han trygghet og deler. Man opplever en menneskelighet.
- Ja jeg er ganske trygg på at det ikke vil bli brukt mot meg, om jeg gjør en feil. Men det stilles høye krav, man må ha balanse og levere. Hvis jeg hadde feilet hver uke, hadde jeg fått problemer med å forsvare at jeg er den rette for rollen.
- Det ville vært ødeleggende for tryggheten i Teamet, om det kom inn en nyansatt som ikke respekterte de verdiene vi har i dag. Eller at det var noen som ikke taklet at man er veldig direkte med hverandre. Kanskje det henger sammen med at det er mange menn. Man får veldig klare meldinger på om ting er dårlig eller bra.
- "Speak up" er den viktigste jobbe jeg har. Det er leder som eier vårt område og teamet.

Empiri knyttet til kategorien "Transparens og kunnskapsdeling";

Leder A

- Vi har en egen app, Slack, hvor det er meget lett å ta kontakt med andre i selskapet som f.eks har en kul CV. Uavhengig av hvor høyt oppe i systemet de sitter. Her kan men lett ta kontakt for en prat for hvordan man bygger karriere i Salesforce. Jeg fikk booket et møte i løpet av 3 uker med en person som sitter på høyt ledelsesnivå (USA)
- Ledergruppen har gjort dype undersøkelser om ulike styrker og fallgruver ved overslag. Ledergruppen deler og vet om hverandres 5 styrker og fallgruver for disse.
- Jeg får absolutt innspill internt. Det er et veldig godt miljø blant lederne i Nord-Europa på å fortelle hva som fungerer og hvordan det har fungert. Noe deling er tvunget og noe er frivillig.

Respondent D

- Vi vet når han går inn i møter med sine ledere i Europa, og han trenger live informasjon. De leser om aktiviteter og hvordan kunden er fulgt opp. Mine kolleger i London kan f.eks gå inn og se på mine kunder og se hvordan jeg jobber. (Implisitt; Transparens)
- Jeg har alltid jobbet for åpenhet og at man skal feire det som går bra, og samtidig ta ansvar når ting ikke går bra.
- Vi er alltid et team som vinner og taper. Man må trives med transparens og åpenhet.

- *Lederne i Europa følger med på hvordan jeg jobber om jeg satser alt på få kunder, eller om jeg klarer å jobbe med flere på en gang ulike steder i prosessen.*
- *Vi har kundekort hvor alt lagres automatisk. Eks. E-post som da alle i teamet kan lese. Har jeg et kundemøte logges dette på kundekortet. Da vet alle at jeg har hatt det møtet. Nyhetsbrev o.l lagres alt på kundekortet. I starten tenkte jeg det ble mye tid på å logge. Men jeg ser nå at når vi bruker tid på å logge og samle all informasjon et sted, da får du en ekstremt effektiv hverdag. Man bruker ikke tid på å oppdatere kolleger. Ikke noe tid går til slikt, alt ligger jo på kundekortet.*
- *Statusmøter og runder rundt bordet med hva vi har gjort og hvilke tiltak vi har gjort. Og referater i epost er ikke aktuelt her. Vi møtes i stedet til møter hvor vi ikke fokuserer på hva som er gjort men på hva er neste tiltak vi skal gjøre. Jeg synes dette gjør det så gøy for vi ser fremover hele tiden.*
- *Alle ser alt uten at det må manuelt arbeid til for å hente ut rapporter. Samhandling blir ufattelig mye lettere. Fra hjemmekontor er dette kilde til mye lettere samhandling.*
- *En «Win story» inneholder ofte veldig mange navn, aldri one woman/man effort. Mange som bidrar. Det er kultur for å være transparent med resten av selskapet på alle som har bidratt. Spre kredden er en positiv greie. Vi har kultur for å anerkjenne de ressursene som har blitt gitt av ulike grupper.*
- *Det sitter alltid noen klare som ønsker å hjelpe. Det er litt prestisje i å kunne hjelpe. Hvem som hjelper og antall løsninger er synlig, så alle ser det. En løsningsarkitekt har som mål å alltid svare først. Han sjekker kanalene ofte.*
- *Når noe går bra skal det legges ut på Slack og man skal legge ut en boom. Man skal skryte av prosessen, deg selv og teamet. Responsen kommer live med kommentarer og emojis og tommel opp. I stedet for slik man gjør i norske selskaper å sende ut en mail, og ingen som svarer på den.*
-

Leder B

- *Og takket være Slack er det lett å spørre “Hva annet kunne jeg gjort annerledes her?” Alle fag kan svare og ha gode innspill, utviklere, salg eller markedsføring drodler gjerne sammen.*
- *Vi er veldig klare på verdiene våre. Likhet og tillitt til hverandre er fremtredende.*
- *Oppfordret til å booke tid i kalenderen til andre, på kryss av ulike team og nivåer.*

Respondent A

- *Ja mye jeg får fra andre blir satt i spill. Innspill på presentasjon, tydeliggjøre verdi, jobbe sammen med teamet og partnere.*
- *Vi har samtaler med teamet etter lost case, hva har vi gjort feil, hva kunne vi gjort bedre, “reverse engeneer” (dekonstruksjonsteknikk), hvilket ledd gjorde at vi ikke rakk fristen.*

Respondent B

- *Vi har åpne databaser, ønsker vi mer info om den casen er det lav terskel å ta kontakt med en.*

- *Det er ganske fantastisk hvor mye goodwill man får av et team på andre siden av jorda for å hjelpe til.*
- *Begrenser seg ikke til teamet, i SF er det en forventning om at man skal hjelpe hverandre.*
- *Føler at han er åpen til forslag til forbedring og for innspill. Interaktiv approach. Skal gjerne lære av de feilene man gjør. Spesielt hvis man tar litt sjanser.*
- *Slack gruppe der folk er stolt av å bidra.*
- *Når noe går bra skal det legges ut på Slack og man skal legge ut en boom. Man skal skryte av prosessen, deg selv og teamet. Responsen kommer live med kommentarer og emojis og tommel opp. I stedet for slik man gjør i norske selskaper å sende ut en mail, og ingen som svarer på den.*

Respondent C:

- *Knowledge share day. Viktig både for selskapet og for den ansatte.*
- *Lært presentasjonsteknikker av en fantastisk fyr i Irland.*

Empiri knyttet til kategorien "kommunikasjon".

Leder A

- *Vi har en regel: Snakke med hverandre og ikke om hverandre. Så lenge vi snakker med hverandre går det stort sett greit.*
- *I en kunnskapsbedrift er kanskje ikke ting rett eller feil. Men heller at vi kunne gjort ting annerledes, som kunne optimalisert utfallet. Hva jeg sier eller gjør dersom noen har tapt et case, kan forklares med dette eksemplet: I dag tidlig fikk jeg beskjed om at vi tapte et case. Da svarte jeg at vi får ta en gjennomgang på det. Da svarte eier av caset at han ikke trodde de hadde gjort så mye galt, men at vi kunne se gjennom det. Nei jeg ønsker ikke å se etter hva dere gjorde galt. Jeg ønsker en gjennomgang for å lære hva konkurrenten vår har gjort, og hvordan de forbereder seg når de skal konkurrere mot oss. La oss ha det som tilnærming. Snakke åpent om det og lære av det.*
- *De kan ta opp ting og ting stopper hos meg. At de vet at jeg er ærlig med dem, også når det er ting som må tas tak i.*
- *Jeg jobber for å være konsistent i måten man kommuniserer på.*
- *Jeg har også folk jeg ringer for å si nå tapte du en stor deal, men nå går vi videre. Fint å ta den samtalen med en gang.*
- *Noe av det viktigste jeg gjør som leder er holde opp en form for paraply over mine ansatte. Hvor man filtrerer ut en del ting man vet vil komme ut som støy. Man gjør om kommunikasjonsformen til mer meningsfylt og i kontekst.*
- *Jeg har en matrise liggende om situasjonsbestemt ledelse og kommunikasjon. Her bruker jeg fire visualiseringslag: det handler om å tenke uttafor deg sjøl og se hvordan du kommuniserer utenfra.*
- *Kommunikasjonsferdigheter er noe jeg har lært i egen ledererfaring, men Salesforce dyrker også dette videre.*
- *Men de har stort fokus på coaching og glemmer nok litt veilednings biten. Hvis man er helt ny ønsker man ikke coaching da ønsker man veiledning. Coaching med åpne*

spørsmål vil bare få det til å klikke for deg som ny, for da vil du heller bare ha svar.
One size doens not fit all.

- *Vi som ledere blir målt på hvor mange coaching-samtaler vi gir og hvordan coacheene rater oss på samtalene da. Du må lære å være coach og du må lære å være coachee. Volum på trening og tilbakemeldinger. Man må gjennom kurs for å være coach*
- *Jeg kommuniserer til mine at de alle er ledere og når de vinner en stor ting hos kunden så ikke løft frem dere selv løft helle frem alle de andre i Teamet. Implisitt løfter du da frem deg på en måte som er 10 ganger så bra. Snakk om VI og vær forsiktig med å nevne navn. Snakk om teamet, medlemmene vet hvem dere er. Når temaet gjør det bra og folka har det bra skinner det på deg også.*
- *Noen ganger vet jeg at de vil gå i forsvar og noen ganger vil vi det også, da er det intensjonen bak det man kommuniserer. Det handler mer om å innhente feedback på hva man gjør.*

Leder B

- *Når man blir veldig tett, kan man glemme å kommunisere på en god måte. Jeg er mer varsom nå. Man bør ikke være for konform med kommunikasjonen.*
- *Jeg har ikke eksempler på at Kommunikasjon er noe vi trener på i selskapet enda, men det finnes et hav av online kurs. Så det finnes sikkert. Man sier internt at er det noe du ønsker å trenes på, så er vi 100% sikre på at selskapet har dette et eller annet sted i TrailHead.*
- *På TrailHead tok jeg også et ledelseskurs om hvordan lede med empati. Der var man innom kommunikasjon.*

Respondent D

- *Når noe går bra skal det legges ut på Slack og man skal legge ut en boom. Man skal skryte av prosessen, deg selv og teamet. Responsen kommer live med kommentarer og emojis og tommel opp. I stedet for slik man gjør i Norske selskaper å sende ut en mail, og ingen som svarer på den.*
- *Han fokuserer på hvordan vi kommuniserer. Dersom noen hever stemmen og det blir høy temperatur går han ned på nivå og styrke for å dempe situasjonen.*
-

Leder B

- *Jeg har ikke opplevd at det ble noe negativt etter diskusjoner vi har hatt. Folk er opptatt av faget sitt, men har gode holdninger. Man angriper ikke hverandre personlig.*
- *Hvis jeg får en negativ tilbakemelding er instinktet skuffelse, men så velger jeg å ta det positivt videre at noen sier noe. Om jeg blir litt skuffet vil jeg heller høre andres synspunkt, slik at jeg kan ta det de sier i betraktning og tenke gjennom at jeg kanskje kunne gjort det slik.*
- *Jeg har alltid vært en person som sier hva jeg mener, og så tror jeg helt fra første dialog med selskapet så har jeg hatt den følelsen av at jeg har sagt det jeg mener. Både positiv og negativt. Helt fra intervjurunden. Så pekte jeg ut svakheter jeg så, og opplevde at de satte pris på at jeg sa hva jeg så.*

- *Jeg er meg selv, og fikk gode tilbakemeldinger på at jeg våget å tulle med en som var leder over meg. Men jeg har opplevd motsatt andre steder. At man sier det er uformell tone, men i realiteten var det ikke det. Her er det slik i realiteten også.*

Leder A.

- *Vi trener ikke nok på kommunikasjonsferdigheter, dette er noe vi kunne trent mer på.*
- *Misforståelser må tas tak i tidlig. Plukk opp telefonen og ring om man får en melding på Slack eller teams i stedet for å bruke energi på å snakke om folk.*
- *Negativ tilbakemelding gitt på en dårlig måte gjør at jeg blir lei meg. Men gitt på en god konstruktiv måte gjør at jeg sier tusen takk for at du sa ifra.*
- *Vi har et miljø der man er konstruktive, så jeg har ikke fått negative tilbakemeldinger som har vært dårlig kommunisert. Kan se for meg at de ganger det skulle skje, treffer tyngre i miljø hvor man ikke er vant til at dette blir dårlig kommunisert. Vi har null rustning oppe, for jeg stoler på at kulturen og verdiene våre er så pass sterke at ikke vi trenger det.*
- *Har våre arenaer der vi tar opp temaer der man vet det er uenigheter eller trenger synspunkt. Slack brukes en del, teamkanaler og kundekanaler. Diskuterer ulike synspunkter og løsninger. LITE mail – kan enkelt misforståes. Muntlig og fysiske møter er bedre.*
- *Sjeldent vi går i forsvar. God takhøyde. Folk er ikke oppe med guarden. Det er åpent, folk er søkende. Blir det en diskusjon kommer det som regel noe bedre ut av det.*
- *Dersom leder gir konstruktiv negativ tilbakemelding vet jeg er gitt med beste mening. Jeg stoler på at han gjør det for at vi skal bli bedre.*
- *Jeg føler ikke leder har fokus på hvordan vi kommuniserer med hverandre. Ikke på den måten. Ganske mange obligatoriske kurs – presentasjonsteknikk demo, vise frem, rangering fra leder hvordan du lykkes. Løpende tilbakemelding på presentasjonsteknikk. Trening før viktig salgsmøte.*
- *Ikke mange opplevde utforinger på kommunikasjon med hverandre.*
- *Jeg har ikke opplevd at guarden har kommet veldig opp.*
- *Hvis jeg får en konstruktiv negativ tilbakemelding ser jeg det veldig fra deres synspunkt, og er ofte veldig enig med dem – mer enn meg selv. Så min første reaksjon er å se det fra deres ståsted. På den måten jeg kan lære.*
- *Jeg synes definitivt leder har fokus på kommunikasjon oss imellom. Leder har for eksempel satt seg ned med to stk og klargjort hvordan kommunikasjon skal skje. Hans lederstil er at man er åpen og transparent og fikser ting før det går langt.*
- *Invitere til dialog. Ting må gjøres skikkelig, og det synes jeg er en god tilnærming.*
- *Første 3 mnd er i onboardingen er kurs. Code of conduct osv. Mye som toucher på området kommunikasjon.*
- *Hvordan kommuniserer dere hjemmefra? Telefon eller Slack. Eller video. Noen ganger i uka har de videokonferanse for det sosiale innspillet. Asynkront i slack.*
- *Satt av 2 timer med teamet, ofte andre støttespillere som deltar her.*
- *Lite blir slått ned på, eller sagt det kan vi ikke si.*

Empiri knyttet til kategorien Lederatferd

Leder A

- Som leder ser jeg på at det viktigste er å gi folk en trygghet i bunn for å ta frem ideene sine. (implisitt PT)
- Hvis det går bra forteller man om det, og hvis det går til helvete forteller man hvert fall om det. (implisitt PT)
- Ledergruppen har gjort dype undersøkelser om ulike styrker og fallgruver ved overslag. Ledergruppen deler og vet om hverandres 5 styrker og fallgruver for disse.
- Jobben som leder kan også være å dra folk inn igjen i komfortsonen for de trenger litt hvile. (situasjonsbestemt ledelse)
- Jeg prøver å være oppmerksom og observerer hvordan de kommuniserer rundt ting og om de opererer i eller utenfor komfortsonen sin. Noen gjør de det de alltid har gjort, da utfordrer jeg på det. Mens andre er alltid utenfor komfortsonen sin fordi de kanskje ikke har like mye erfaring.
- Det er viktig at leder kommuniserer på en lur måte slik at ikke de ansatte får en negativ opplevelse med sin leder, og at de i fremtiden ikke tør å prøve på ting. En løsningsorientert tilnærming hvor man ønsker å bli bedre og lære av det, i stedet for et blame game. (implisitt kommunikasjonsferdigheter)
- Medarbeidere er mer fokuser på å løse det, mens ledere er mer fokusert på å ikke gjenta feilen og eventuelt hvorfor det skjedde. Slik at ikke medarbeidere opplever det å feile som noe negativt.
- Noe av det viktigste jeg gjør som leder er holde opp en form for paraply over mine ansatte. Hvor man filtrerer ut en del ting man vet vil komme ut som støy. Man gjør om kommunikasjonsformen til mer meningsfylt og i kontekst. (også nevnt i kommunikasjon)

Leder B

- Jeg har lett for å innrømme egne feil. Men er nok ikke like flink til å peke ut når andre har gjort en feil. Det er så mange faktorer bak det. Hva skjedde, hvorfor skjedde det, dagsform. Det er så mange ting som utgjør kontekst. Jeg tror jeg forsøker å ha et mest mulig positivt synspunkt. Dette var det som skjedde. Hva synes du? Jeg er mye mer for å la folk selv adressere situasjonen. I stedet for å sitte å si at dette gjorde du feil. Jeg tror at det gjør noe med dem på en negativ måte. Jeg tror det er bra å la det være åpent og la dem finne ut av det selv. (Også kategorisert under Psykologisk trygghet)
- Å peke ut feil tror jeg absolutt kan ødelegge for tryggheten i Teamet. Det å ikke være varsom. Noen er kanskje veldig trygge på seg selv og synes det er veldig naturlig å si at jeg gjorde denne feilen her: "I shit det bed" Jeg trenger hjelp. For noen er ikke dette like lett. Det er viktig å ta hensyn til disse ulikhetene. At man henger noen ut for at de har gjort en feil, ser jeg negativt på. Heller hva vi kan lære av det som skjedde.
- Under negativt press kan man bli redd for å prøve nye ting i frykt for å gjøre feil. Vi bruker tid i teamet på hvordan IKKE Komme i den spiralen. Leder A og lederne er flinke til å skåne, tar støyten ved negativ press ovenfra.

- **Det er en viktig del av jobben min å tenke annerledes.**
- *Vi blir oppfordret til å komme med innspill både i 1:1 samtaler og foran alle sammen i teamet. Det blir sagt høyt foran alle: "Hva tenker dere?"*

Respondent D

- *Det er tett oppfølgingsplan, og leder er på for å følge opp det man har satt seg som mål.*
- *Det er vanskelig for min leder å forsvare meg oppover i systemet. Det handler om å coache riktig.*
- *Vi fikk en sykemelding på avdelingen. Da var leders respons: Hva kan vi som team gjøre for denne kollegaen i denne situasjonen? Hva er det vi kan bistå med? Kan vi som team dra hjem og ordne i hagen hans en dag? Kan vi lage mat til familien? Jeg er vant til at den sykemeldte skal være i fred, kanskje en kort melding. Hvis vi har jobbet mye en periode og det kommer frem på undersøkelser at vi er slitne. Har de sagt at de neste 4 fredager tar vi fri. Dette kalles wellness-dager. Vi får også 1000,- i måneden til selvpleie eller trening.*
- **Nærmeste leder følger opp V2MOM, som vil si hvilken visjon du har og hvilke mål du setter for deg selv.**
- *Når ansatte ytrer et ønske om en endring, ligger det ofte noe mer bak det. Da tror jeg det er veldig viktig at man blir hørt. Det er ikke sikkert at hele teamet skal samles, men det at leder sier: La meg ringe deg etterpå så kan vi snakke mer om det.*
- *Det har betydning for at man tør å åpne seg og at man gidder*
- **Det å ha en annen vinkling er noe som verdsettes av mine kolleger og blir brukt på en god måte.** *Der har vi også en leder som fremhever det til enhver tid. Han utfordrer meg på å bruke det.*
- **Hey Guys". Det er et skjellsord og da får man høre det.**
- *Responsen fra leder på nye innspill har alltid vært: Dette vil vi høre mer om. La oss sette av en halvtime hvor vi møtes så deler du det du tenker rundt dette.*
- *Hos oss er det veldig tydelig hvordan lederen skal bruke tiden sin: Det er med de ansatte. Det er 1:1 samtaler med ansatte hver uke, teammøter og det er ringedager hvor vi starter sammen og leder sitter der og rapporterer til oss. Jeg bruker ikke tid på rapportering, leder rapporterer til oss.*

Respondent A

- *Men leder er mottakelig, støttende.*
- *De har en salgsledermetodikk der det er innprenta å være åpen og ta imot innspill.*
- *Hvis man oppdager noe galt forventes det at vi sier i fra, det synes jeg. I hvert fall ikke komme i etterkant- "hvorfor sa du ikke i fra".*
- *Min leder er anerkjent som dyktig leder. Søkende på hvordan han kan fjerne hindringer og legge til rette for at teamet skal jobbe bedre. I samtaler både individuelt og team - spørrende- hvordan kan jeg hjelpe deg og utvikle deg.*

Respondent C

- Alle lederne er opplært til å ta imot forslag til forbedring. Har ikke hørt nei takk til forbedring

Empiri knyttet til kategorien "Onboarding", det å få SF under huden.

Leder B:

- Onboarding er veldig bra. Den formelle onboarding varte en uke sammen med de andre landene. Veldig bra opplegg om trivsel, verdier, hva vi står for, hvordan vi liker å jobbe med hverandre. Uformell og hvordan vi er sammen og prater med hverandre. Jeg lurte på om dette var praksis bare i Norge. For jeg er vant til at det ikke er så uformelt på jobb normalt. Men så har jeg møtt ansatte fra andre land, og opplever den samme uformelle tonen.
- Man får fostre et visst vennskap på jobb.

Friske opp innhold fra Onboarding:

- De kvartalsvise oppdateringer på Code of cuncut (Bestikkelse, favorisering osv) er viktige remindere. Det tar 1-3 timer å gjennomføre oppdateringene i code of conduct. Det er et e-læringskurs.

Hvordan bygger man denne kulturen og identitete? Kommunikasjonsform, tillitt osv.

- Når man er ferdig med den først onboardings uken. Etterpå er det en blanding av selvlæring og kontakt med teamet. Man har fadder som man har ukentlige møter med og god kommunikasjonsflyt. Mer enn 50% av oss ble ansatt på hjemmekontor. Jeg gleder meg til hybridmodellen er mulig, når vi både kan jobbe hjemme, men også møte kolleger og skape et miljø sammen. Jeg ønsker å kunne navn på hunder til kolleger osv.
- Slack hjelper, men jeg gleder meg til å ha et kontor til å kunne være sammen. Det er alles ansvar at vi trives på jobb.
- VERDIENE I ONBOARDINGEN VAR DET VIKTIGSTE. Produktene og løsningene kommer, de fokuserer mest på at man skal finne sin plass og ha mulighet til å vokse.

Respondent A:

- Onboardingsprosessen; lærer dere å snakke med folk høyt oppe i organisasjonen i onboarding eller er du frimodig?
- Ekstremt omfattende onboarding. Verdier, produkter, tilbud, presentasjon, jobber med partnere. Business value team som hjelper oss med forventet avkastning, tekniske ressurser.
- Veldig gjennomgang på hvilke ressurser og hvor du finner dem. Bare snakk med folk!

Respondent B:

- Onboarding for kulturbygging, og bruk av interne ressurser.
- Ikke tilsendt noe mellom ansettelse og oppstart, men ble oppfordret til å gå på Trailhead.
- Opp til oss selv. Trailhead – ta mange trails i trailhead – litt gaming, det er jo artig! Jeg kikket litt på det før jeg begynte.

- *Onboarding «Becoming salesforce» i Dublin. Kulturbygging, nettverk, bli kjent med folk på andre avd. Gjør også frivillig arbeid sammen under onboarding.*

Bootcamp – madrid.

- *Mye mer robust onboarding enn andre steder.*
- *“Lisence to sell” - bygge ulike kundereiser som presenteres før man får kundeliste.*
- *Vi føler at de investerer i oss i den perioden.*
- *Det er veldig bra altså, fascinerende kultur.*

Respondent D

- *Ja jeg tenker ofte ulikt. Men vi har alle den samme onboarding i bunn, og har samme fundament. Som gjør at når vi går ut til kundene så vet vi hva selskapet står for å hvordan vi skal presentere selskapet. Alle de 60.000 ansatte har vært gjennom samme opplæring og onboarding, så oppfordres man til å finne sin måte å gjøre det på. Jeg bruker mye min erfaring fra tidligere arb.giver til å kommunisere med kundene*
- *Første 3 mnd i onboarding er kurs. Code of conduct osv. Mye som touches på området kommunikasjon.*

Klipp ut fra Respondent Ds Intervju om effekt og gjennomføring av onboarding.

- *Vil gjerne si litt om onboarding. Ble onboardet sammen med 2-300 andre i Europa fra hjemmekontor. Onboarding varte i 3 måneder og var helt fantastisk.*
- *Jeg kom fra et selskap hvor onboarding er å gi den nyansatte en presentasjon og kanskje en time eller to med sin leder. Og kanskje et produksjonsmøte med de du skal samhandle med. Det er onboarding i norske selskaper. Dette trodde jeg helt oppriktig var bra nok. Har selv onboardet nyansatte slik, tok de med til lunsj også og tenke dette var bra.*
- *Men det å kunne lære seg produktene, forstå kulturen og verdiene i selskapet før du begynner å gjøre arbeidsoppgavene dine har en helt unik verdi.*
- *Fordi: Men blir del av et fellesskap. Du får venner, kolleger. Du blir jo trygg på det du skal selge, du blir trygg på de du skal samarbeide med. Også blir man utfordret.*

Intense og hektiske tre måneder:

- *De tre månedene gikk ut på at vi samhandlet i grupper, var på salgskurs hvor vi hele tiden ble utfordret. Vi skulle piche til hverandre. I team på 20 stykker sier han som leder kurset: La oss si at du møter en adm dir i gangen og skal piche selskapet. Hva sier du da? Jeg liker å bli utfordret med dette gav høy puls. Dette er ikke slik jeg var vant til å jobbe. Men det er så bra å bruke tid på dette i starten, når man går inn i selskapet. I stedet for at du skal lære og feile underveis. Man lærer mye av denne formen oppsummert.*
- *Det at et selskap gir deg tid, tre måneder, til å bli ombordet er ganske unikt. Man må ta et sertifikat for å bli sertifisert som selger.*

- *Det å få selskapet under huden, hva selskapet står for hvem vi er. Hva selskapet var for 22 år siden, hvordan det er bygd sten for sten. Hvem som har vært med å bygge det. Hvilke verdier som har ligget til grunn i de 22 årene.*
- *I forrige jobb var jeg i 10 år og eneste verdi jeg husker derfra, var at vi skulle være modig. Alt det andre husker jeg ikke så mye av.*

I onboardingen fikk han også SF's verdier under huden:

Empiri knyttet til kategorien Forankring til verdigrunnlag

Respondent D:

- *Mens her er det verdier som har vært der i 22 år og de bruker mye tid på å forklare hvorfor de står der. Hva det betyr for selskapet. Det handler ikke om at jeg skal være modig.*
- *Det handler om TILLITT. Det er den viktigste verdien til selskapet.*
- *Tillitt mellom kolleger, tillitt mellom kunder, tillitt til det vi gjør.*
- *Vi får også tillitt med eget markedsføringsbudsjett hver måned. Dette kan vi bruke slik vi vil på representasjon og innberette hvordan vi har brukt det.*
- *Den andre verdien er KUNDESUKSÈSS. Det er viktig at en kunde får suksess. Jeg lykkes ikke når en kunde signerer en avtale. Jeg lykkes når jeg ser at kunden vokser på vår plattform og har suksess på vår plattform Norge er et lite land og kundene snakker sammen.*
- *Verdi nummer 3 er INNOVASJON. Det er det vi lever av. Det er det kundene vår kjøper av oss, vi skal hele tiden forbedre seg å fornye seg og få tilgang til ny teknologi.*
- *Den fjerde verdien er LIKESTILLING (EQUALITY) Likhet for alle, om man er mann eller dame, eller hva som helst.*
- *Noen vil nok si jeg er litt hjernevasket, det kan jeg kanskje si selv også. Men det vet vi fra før av!*

Empiri ikke kategorisert:

- *Hva er det SF gjør mest annerledes? Versus et konkurrerende selskap; komplette motsetninger. Andre har mindre fokus på kultur. Leder er tough guy, støtter Trump med penger osv, ting jeg ikke liker. Mange som har sittet lenger i stillingene. SF er mer startup kultur og "Wibe". Bedre sjanse til å utvikle karrieren, legge vekt på karriereutvikling. Forrige arbeidsgiver – lite vekt på neste steg. SF har dedikerte sessions til å planlegge karrierevekst og "mindfulness satt i system" - hva er dine visjoner for året - hvorfor skal du gjøre det du skal.*

11.7 Refleksjonsnotat Bærekraft

Den fryktløse organisasjon

Hvilke psykologiske faktorer finner vi sentrale for læring hos et innovativt teknologiselskap, og hvordan virker disse faktorene?

En single case studie av et av verdens fremste teknologiselskap, avdeling Norge.

Diskusjonsnotat, bærekrafts perspektiv

Charlotte Bjørnara

Denne masteroppgaven utgjør vårt avsluttende arbeid av et fireårig deltidsløp ved ledelsesutdanningen Executive MBA, ved Handelshøyskolen på UIA. Det har vært fire utviklende og lærerike år som har gitt en betydelig balast til lederrollen. I kombinasjon med familieliv og fulltidsjobb har det likevel vært fire krevende år, der tiden har vært satt på prøve. Det er derfor på sin plass å gi en spesiell takk til familie og arbeidsgiver for forståelse og tilrettelegging, og en stor takk til Torgeir Kvinen for uvurderlig veiledning.

Bakgrunnen for oppgaven hadde sitt utspring fra sterk felles interesse for de psykologiske aspektene ved ledelse og innovasjon. Charlotte har studert innovasjon som del av sin MBA og Tuva har studert HR som del av sin MBA. Vi oppfattet at det å koble sammen teorier fra bla. disse to fagområder, var meget interessant og nyttig for vår egen utvikling.

Med dette som bakgrunn tok vi kontakt med veileder Tor Geir Kvinen, som vi begge har kjennskap til gjennom utdanningsforløpet. Han støttet nysgjerrigheten og vår eksplorative tilnærming for å undersøke hva som skjedde i praksis. Respondentenes opplevelse av psykologisk trygghet og funn av virkemidler/verktøy hos den innovative casebedriften Salesforce, som fremmet læring og innovasjon.

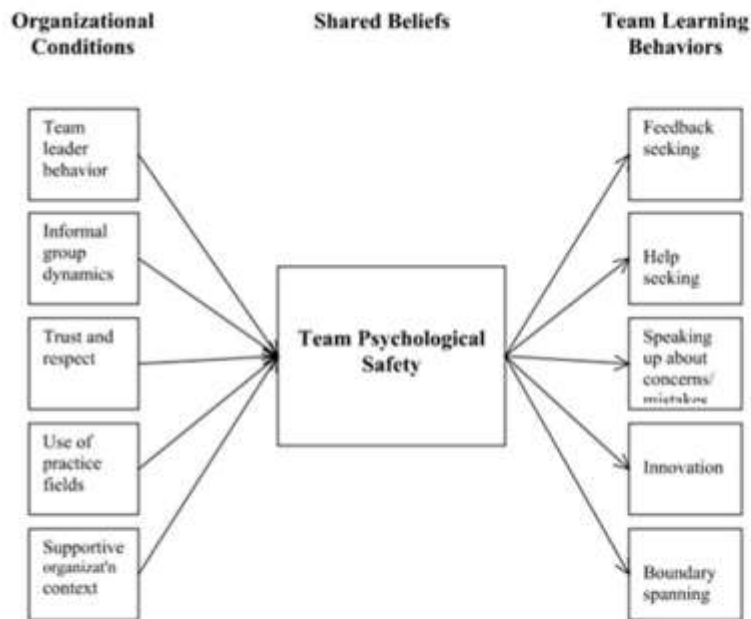
Innhold

1. Bærekraft i lys av masteroppgavens tema.....	3
2. Undersøkelsesspørsmål og analyseenhet	4
3. Funn og konklusjoner	5
4. Referanser	6

1. Bærekraft i lys av masteroppgavens tema

Jeg oppfatter at tema i vår Masteroppgave er relevant opp mot flere av FNs bærekraftsmål (FN - Sambandet, 2022), og anser våre funn som interessante for å lære av casebedriftens måte å unngå ubenyttede ressurser. Dette støtter bærekraftsmål nummer 12 Ansvarlig forbruk og produksjon. Unngå sløsing av menneskelige ressurser og innovasjon. Sløsing er da at ideer ikke ytres, fanges opp og dras gjennom til innovasjoner. (Tidd & Bessant, 2018) Oppgaven vår omkranser likestilling og mangfold, som støtter bærekraftsmål nummer 5. Tankerekken «Diversity, inclusion and belonging» finner vi igjen hos både Edmondson (Edmondson A. , 2018) og Loveleen Brenna (Brenna, Mangfoldsledelse, 2018) (Brenna, 2021). Holdninger rundt mangfold og likestilling vektlegges som essensielt for å bygge psykologisk trygghet som igjen er forutsetning for organisasjonslæring og innovasjon. Dette støtter bærekraftsmål nummer 9 Innovasjon og infrastruktur.

Amy Edmondsons teorier om Psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014) (Edmondson A. , Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams., 1999) (Edmonson, Kramer, & Cook, 2003) bygger på hennes forskning som avdekker hvilke psykologiske faktorer som er foranledninger eller antecedents for psykologisk trygghet og hva psykologisk trygghet kan resultere i av lærings adferd i team. Figur 1 under visualiserer input og output på en god oppsummerende måte.



Figur 1 Model of Antecedents and Consequences of Team Psychological Safety (Edmonson, Kramer, & Cook, 2003)

2. Undersøkelsesspørsmål og analyseenhet

Vi har i vår masteroppgave valgt følgende problemstilling med spørsmålet:

Hvilke psykologiske faktorer finner vi som sentrale for læring hos en innovativ software bedrift, og hvordan virker disse faktorene.'

For å kunne svare på spørsmålet valgte vi først å dele opp i fire undersøkelseskategorier, som en del av forklaringen på hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen.

1. Hvordan opplever respondentene at **Mangfold** praktiseres hos bedriften?
2. Hvordan opplever respondentene det er å **prøve noe nytt og utforske** i sitt team?
3. Opplever respondentene **trygghet** for å si ifra, spørre om hjelp og dele egne feil?
4. Hvordan er **kommunikasjonen** mellom respondentene?

Disse underkategoriene ble benyttet som underlag da vi utarbeidet først spørreundersøkelsen med Edmondsons scale (Edmondson A. , Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams., 1999) (Edmondson & Lei, 2014) (Fyhn, 2019) med Likert skala, og til slutt i utformingen av intervjuguidene. Her utformet vi to ulike versjoner til henholdsvis ledere og medarbeidere. Under evaluering av de første intervjugjennomføringene, valgte vi å utvide med tre nye undersøkelseskategorier. I vår eksplorative tilnærming fant vi et tidlig mønster hvor disse tre kategorier gikk igjen i datamaterialet. Intervjuguiden ble ikke betydelig endret, men vi noterte at flere snakket om forankring til verdigrunnlaget, transparens og kunnskapsdeling samt lederadferd som viktige psykologiske faktorer. Følgende undersøkelsesspørsmål ble dermed lagt til underveis;

5. Hvilken betydning har **forankring til selskapets verdigrunnlag**?
6. Hvordan fungerer **kunnskapsdeling og transparens** i praksis?
7. Hvilken rolle har **leders adferd** for psykologisk trygghet i teamet?

Våre undersøkelsesspørsmål omkranser de samme bærekraftsmål som ble nevnt under kapittel 1, Bærekraftsmål nummer 12, 5 og 9. Vår analyseenhet: En norsk avdeling av Salesforce oppfatter vi er uvanlig opptatt av mangfold, likestilling, bærekraftig utvikling, ansvarlig håndtering av ressurser, og tilrettelegging for læring og innovasjon.

Salesforce regnes som en av verdens mest innovative bedrifter; Salesforce.com Inc. **Salesforce.com Inc** er et amerikansk teknologiselskap med hovedkontor i San Fransisco. Selskapet har spesialisert seg innen skybaserte tjenester og programvare for kunderelasjonshåndtering (CRM), og er med en markedsandel på om lag 20% verdensledende i sitt felt (IDC Worldwide Sales Market Share, 2021). Salesforce har i en årrekke høstet utmerkelser verden over, som «Great Place to work» (Great Place to Work, 2021) samt 14 ganger til topps i Fortunes «100 best Companies To Work For» (Fortune, 2022). Året 2009 var første gang de var på listen, med 3000 ansatte. Selskapet har nå om lag 80 000 ansatte Globalt, fordelt på 84 byer og 110 kontorer (Salesforce, 2022). Til tross for en eventyrlig vekst kåres Salesforce fremdeles til et av verdens beste selskaper å jobbe for, der verdidrevne medarbeidere lever etter selskapets kjerneverdier: Tillit, kundesuksess, innovasjon, mangfold & likestilling og bærekraft.

3. Funn og konklusjoner

Selskapet kommuniserer i alle kanaler at de ønsker å bygge en arbeidsplass som representerer mangfoldet og diversiteten i samfunnet for øvrig (Salesforce, 2022; Benioff & Langley, 2019). Dette i seg selv skiller seg ikke særlig fra liknende selskaper. Deres måte å konkretisere dette i målbare parametere og bestemt tidshorison for oppnåelse, oppfatter vi derimot som mer uvanlig. Innen 2023 hadde de målsatt at 50% av deres ansatte i USA skulle komme fra underrepresenterte grupper (*Women, Black, Latins, Indigenous, Multiracial, LGBTQ+ employees, people with disabilities and Veterans*). Dette målet ble nådd nå våren 2022, et år før målsatt tidshorison. Det neste målbare parameter vi ønsker å nevne, er målet om å doble antall mørkhudede ledere i USA, samt øke representasjonen blant ledere fra andre underrepresenterte minoriteter innen 2023. Deres nettsider, blogger, podcaster og bøker (Salesforce, 2022) formidler at det er forskjell på å fremme mangfold og likestilling på papiret, og det å virkelig nyttiggjøre seg av mangfoldet.

Vi velger å gjengi et sitat fra deres hjemmeside direkte: *«Creating a culture of equality isn't just the right thing to do; it's also the smart thing. It empowers us to innovate, build deeper connections with our customers, and ultimately become a better company»* (Salesforce, 2022)

Dette helhetlige perspektivet på mangfold, likestilling og bærekraft sett sammen med Salesforces økonomiske resultater oppfatter vi samsvarer med funn fra McKinseys rapport som løfter frem hvorfor mangfold har innvirkning på profitt. McKinsey rapporten, *Why diversity matters* (McKinsey & Company, Hunt, Layton, & Prince, 2015) presenterer data for at god kjønnsbalanse gir 15% høyere sannsynlighet for økt profitt, samt at god etnisk balanse gir hele 35% større sannsynlighet for økt profitt.

4. Referanser

- Brenna, L. (2018). *Mangfoldsledelse*. Oslo: Cappen Damm.
- Brenna, L. (2021). *The Parabel of the dog and the peacock: how top organizations create unity and inclusion in a culture of diversity*. Phoenix, Arizona: St. Johns Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, ss. 350-383. Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2013). *Teaming to innovate*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization - Creating Psychological Saftte in the Workplase for Learning, Innovating and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ss. 23-43.
- Edmonson, A., Kramer, R., & Cook, K. (2003). Psychological Safety, Trust and Learning in Orgaizations. *Harward Business School*. Hentet fra <https://drive.google.com/file/d/1StBhz7cZ00Kbn8jWYyEYxKWPPitbCWdB/view?msclkid=4a5a99a5c3b511ec8c0ee1d44c80e406>
- FN - Sambandet. (2022, mars 18). *fn.no*. Hentet april 30, 2022 fra FNs bærekraftsmål: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fortune. (2022, Hentet Aptil 14.04.2022). *fortune.com/best-companies/2022/*. Hentet fra Fortunes Rankings: <https://fortune.com/best-companies/2022/>
- Fyhn, B. (2019). Team Psychological Safety - A stable or dynamic phenomenon? *INGRoup Conference*. Lisbon, Portugal.
- Grant, A., Edmondson, A., Admiral McRaven, B., Captain Wilson, B., & Pierson, E. (2021, juli 20). Is it safe to speak up at work? (A. Grant, Intervjuer) Podcast Worklife.
- <https://podcasts.apple.com/us/podcast/worklife-with-adam-grant/id1346314086?i=1000529425087>. Hentet fra <https://www.ted.com/podcasts/worklife/is-it-safe-to-speak-up-at-work-transcript>
- Great Place to Work. (2021, Oktober 19.). *greatplacetowork.com*. Hentet fra announces -the-worlds-best-worcplaces-2021: <https://www.greatplacetowork.com/press-releases/great-place-to-work-announces-the-world-s-best-workplaces-2021>
- McKinsey & Company, Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015, Januar). Why diversity matters - New research makes it increasinly clear that companies with more diverse workforce perform better financially. *McKinsey & Company*.
- Salesforce. (2022, April 12.). *Salesforce.com*. Hentet fra Equality - Salesforce.com: <https://www.salesforce.com/company/equality/>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Cornwall, UK: Wiley.

11.8 Refleksjonsnotat Internasjonalisering

Den fryktløse organisasjon

Hvilke psykologiske faktorer finner vi sentrale for læring hos et innovativt teknologiselskap, og hvordan virker disse faktorene?

En single case studie av et av verdens fremste teknologiselskap, avdeling Norge.

Diskusjonsnotat: Internasjonalt perspektiv

Tuva Eieland

Denne masteroppgaven utgjør vårt avsluttende arbeid av et fireårig deltidsløp ved ledelsesutdanningen EMBA, ved Handelshøyskolen UiA. Det har vært fire utviklende og lærerike år som har gitt en betydelig balast til lederrollen. I kombinasjon med familieliv og fulltidsjobb har det likevel vært fire krevende år, der tiden har vært satt på prøve. Det er derfor på sin plass å gi en spesiell takk til familie og arbeidsgiver for forståelse og tilrettelegging, og en stor takk til Torgeir Kvinen for uvurderlig veiledning.

Bakgrunnen for oppgaven hadde sitt utspring fra sterk felles interesse for de psykologiske aspektene ved ledelse og innovasjon. Charlotte har studert innovasjon som del av sin MBA og Tuva har studert HR som del av sin MBA. Vi oppfattet at det å koble sammen teorier fra bla. disse to fagområder, var meget interessant og nyttig for vår egen utvikling.

Med dette som bakgrunn tok vi kontakt med veileder Torgeir Kvinen, som vi begge har kjennskap til gjennom utdanningsforløpet. Han støttet nysgjerrigheten og vår eksplorative tilnærming for å undersøke hva som skjedde i praksis. Respondentenes psykologisk trygghet og funn av virkemidler/verktøy hos den innovative casebedriften Salesforce.

Innhold

Internasjonalisering i lys av masteroppgavens tema.....	2
Undersøkelsesspørsmål og analyseenhet	2
Funn og konklusjoner.....	2
Referanser	3

Internasjonal - i lys av masteroppgavens tema

Amy Edmondsons teorier om Psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014) bygger på hennes forskning som avdekker hvilke psykologiske faktorer som er foranledninger for psykologisk trygghet og hva psykologisk trygghet kan resultere i av team lærings adferd. Forskningen har fått oppmerksomhet verden over, og har også nådd ett av verdens mest innovative bedrifter; Salesforce.com Inc. **Salesforce.com Inc.** er et amerikansk teknologiselskap med hovedkontor i San Fransisco. Selskapet har spesialisert seg innen skybaserte tjenester og programvare for kunderelasjonshåndtering (CRM), og er med en markedsandel på om lag 20% verdensledende i sitt felt (IDC Worldwide Sales Market Share, 2021). **Salseforce** har i en årrekke høstet utmerkelser verden over, som «Great Place to **work**» (Great Place to Work, 2021) samt 14 ganger til topps i Fortunes «100 best Companies To **Work For**» (Fortune, 2022). Året 2009 var første gang de var på listen, med 3000 ansatte. Selskapet har nå om lag 80 000 ansatte Globalt, fordelt på 84 byer og 110 kontorer (Salesforce, 2022). Til tross for en eventyrlig vekst kåres Salesforce fremdeles til et av verdens beste selskaper å jobbe for, der verdidrevne medarbeidere lever etter selskapets kjerneverdier: Tillit, kundesuksess, innovasjon, mangfold & likestilling og bærekraft.

I lys av vår masteroppgave opplever vi at Salesforce har en unik evne til å formidle deres verdibaserte holdninger til hver enkelt medarbeider, uavhengig av hvilket land eller enhet de er ansatt i. Selskapets kjerneverdier i kombinasjon med å gi noe tilbake til samfunnet er testamentert i 1:1:1 modellen, og har fungert som selskapets ryggrad siden grunnleggelsen. Modellen tilsier at 1% av selskapets midler, tid og ressurser skal gis tilbake til samfunnet

(Benioff & Langley, 2019), og vi oppfatter en stolthet over Salesforces samfunnsengasjement hos flere av respondentene.

Da den politiske og militære krisen i Ukraina utviklet seg i februar 2022 agerte den norske enheten umiddelbart med å kontakte det Ukrainske handelskammeret for bistand (privat kilde). Dette kan forklares ved at Salesforces eksistens bunner i den ideologiske 1:1:1 modellen der 1% av selskapets fortjeneste, produkt og ansattes tid skal gis tilbake til samfunnet. Det ligger i selskapets ryggrad og verdigrunnlag å bistå andre på frivillig basis (Salesforce, 2022).

Undersøkelsesspørsmål og analyseenhet

Vi har i vår problemstilling valgt å stille spørsmålet:

Hvilke psykologiske faktorer finner vi som sentrale for læring hos en innovativ software bedrift, og hvordan virker disse faktorene.

For å kunne svare på spørsmålet hadde vi primært fire undersøkelseskategorier som støtter oppunder problemstillingen. Jeg har her valgt å gjengi spørsmålene, og forklare hvordan jeg opplever at vår analyseenhet, Salesforce, er knyttet til begrepet «Internasjonal»;

1. Hvordan opplever respondentene at **Mangfold** praktiseres hos bedriften?

Mangfold har en sterk tilknytning til «Internasjonal», da en stor del av mangfold nettopp handler om å inkludere arbeidstakere fra ulike land og av ulik etnisitet.

2. Hvordan opplever respondentene det er å **prøve noe nytt og utforske** i sitt team?

Som verdens ledende CRM-software leverandør er selskapet tydelig drillet i betydningen av rask utvikling og omstilling. Selskapet står i nye ting hver dag, og de som fungerte i går, fungerer ikke i dag. Det har konkurrentene allerede kopiert (Salesforce, 2022).

3. Opplever respondentene **trygghet** for å si ifra, spørre om hjelp og dele egne feil?

Over alt i organisasjonen opplever vi sterkt engasjement og høy involvering på tvers av landegrensener og avdelinger, team og nivåer. De ansatte kan booke møter, diskutere, samhandle og lære av hvem som helst i selskapet, og teamet forteller at de med enkelhet kan kontakte en leder eller medarbeider på andre siden av kontinentet for hjelp.

4. Hvordan er kommunikasjonen mellom respondentene?

Selskapet kommuniserer uniformt i alle kanaler. Kommunikasjonsformen er på engelsk, og fremtoningen forteller noe om selskapets kommunikasjonsstrategi overfor kunder, og hvordan de ønsker å fremstå.

Funn og konklusjoner

Mangfold Mange selskaper snakker om mangfold, likestilling og det å gi noe tilbake til samfunnet. Hos Salesforce opplever vi at en svært tydelig holdning til disse temaene preger hele organisasjonen, og opplever at de på mange måter tenker og handler annerledes enn hva vi kjenner fra andre bedrifter. Ut fra respondentenes svar oppfatter vi en sterk stolthet over hvordan selskapet praktiserer sine verdier rundt mangfold og likestilling. Vi finner et tydelig mønster både i sekundærdata og i empiri at mangfold og likestilling sitter i ryggmargen og at de uttaler at det ikke er et «nice to have», men et «need to have.» McKinseys forskning (McKinsey & Company, Hunt, Layton, & Prince, 2015).

Utforske & prøve noe nytt: I et marked preget av ekstremt rask utvikling må selskapet hele tiden forsøke å ligge et hestehode foran konkurrentene. Det er derfor utviklet en sterk ledelseskultur for å være åpen til forslag og ideer, og vi opplever at denne kulturen er fremtredende i alle verdensdeler det selskapet er representert. Gjennom Slack kan de ansatte søke informasjon og hjelp til å utvikle nye ideer med kollegaer verden over. Slack er det verktøyet respondentene hyppigst omtaler som det mest brukte samhandlingsverktøyet. Alle selskapets 80 000 medarbeidere verden over benytter Slack som et daglig verktøy, og informasjonen kommer live. Verktøyet har en rekke kanaler det den ansatte kan spørre spørsmål, komme med forslag, samarbeide og utforske. Vi opplever at teamet engasjerer seg i

å samarbeide og utforske på tvers av landegrensener, hvilket får teoretisk støtte for at innovasjon, læring og endringsprosesser får utvikle seg (Nembhard & Edmondson, 2011).

Opplevd trygghet: Vi opplever at selskapet har utviklet en unik kultur og et system som fostret stolthet over å bidra og hjelpe på tvers av land, nivå og funksjon. Sammenstilt med teori kan kulturen forklares med at støttende ledelse kan føre til økt grad av ekstrarollatferd, så vel som at medarbeiderne gjennom sterkt kollegialt samhold trigges av en indre motivasjon til å gi noe ekstra (Griffin, Neal, & Parker, 2017; Nahum-Shani, 2011). Edmondson benytter følgende parameter for å måle grad av opplevd trygghet: opplevelsen ved å ta opp problemer og vanskelige saker, spørre kolleger om hjelp, frykt for at feil du gjør kan bli brukt imot deg, og kollegaers tilbøyelighet til å ta æren for ditt arbeid. Når det gjelder sistnevnte opplever vi ulikt syn på norske og amerikanske team. Respondentene i vår undersøkelse følger seg trygge på at ingen ville ta æren for noe de hadde gjort her i Norge, men 4 av 6 fortalte at de hadde hørt om slike tilfeller i USA, der det er større fokus på individuell status og for eksempel kan forekomme høyere konkurranse mellom salg i ulike delstater.

Kommunikasjon: Vi opplever at selskapet benytter seg av en profil som gjør at de oppleves som lett tilnærmelige. Deres bruk av tegneseriefigurer og animasjonsfilmer i sin markedsføring oppfatter vi som jordnært, sammenliknet med andre software leverandører som kan oppfattes mer utilnærmelige. Ettersom selskapet er etablert i mange land er det forståelig at de kommuniserer kun på engelsk. Vi opplever likevel noe distanse til salgsoppfølgingen i Norge, da denne også var på engelsk.

Referanser

- Benioff, M., & Langlely, M. (2019). *Trailblazer*. New York: Pinguin Random House LLC.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ss. 23-43.
- Fortune. (2022, Hentet April 14.04.2022). *fortune.com/best-companies/2022/*. Hentet fra Fortunes Rankings: <https://fortune.com/best-companies/2022/>
- Great Place to Work. (2021, Oktober 19.). *greatplacetowork.com*. Hentet fra announces -the-worlds-best-workplaces-2021: <https://www.greatplacetowork.com/press-releases/great-place-to-work-announces-the-world-s-best-workplaces-2021>
- McKinsey & Company, Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015, Januar). Why diversity matters - New research makes it increasingly clear that companies with more diverse workforce perform better financially. *McKinsey & Company*.

- Nembhard, I., & Edmondson, A. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. (O. U. Press, Red.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, ss. 490-503.
- Salesforce. (2022, April 12.). *Salesforce.com*. Hentet fra Equality - Salesforce.com: <https://www.salesforce.com/company/equality/>
- Salesforce. (2022, april 12). *Trailhead*. Hentet fra Get started with Trailhead: https://trailhead.salesforce.com/en/today/new_user
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Cornwall, UK: Wiley.