



Handelshøyskolen BI

MAN 50181 Teamledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-02-2021 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	12-11-2021 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 20038 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Andreja Ostojic
Maren Nylund
Kari Bjørkhaug

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Motstandsdyktighet i psykologisk trygge virtuelle team
Naun på veileder *:	Trond Kjærstad

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 1
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Motstandsdyktighet i psykologisk trygge virtuelle team

Eksamenskode og navn:

MAN50181 Teamledelse

Utleveringsdato:

15.02.2021

Innleveringsdato:

12.11.2021

Stuedsted:

BI Bergen

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Formål med oppgaven.....	3
1.3 Presentasjon av forskningsspørsmål.....	4
2 Teori.....	5
2.1 Virtuelle team.....	5
2.1.1 Utfordringer med virtuelle team.....	6
2.1.2 Fordeler med virtuelle team.....	7
2.2 Motstandsdyktighet.....	8
2.2.1 Motstandsdyktighet i team.....	9
2.3 Psykologisk trygghet.....	10
2.3.1 Hvordan påvirkes teamprestasjoner av psykologisk trygghet?	11
3 Metode.....	15
3.1 Begrunnelse for valg av metode.....	15
3.2 Datainnsamling.....	15
3.2.1 Inklusjonskriterier.....	16
3.3 Metode kritikk.....	17
4 Presentasjon av funn.....	19
5 Diskusjon.....	20
5.1 Mellommenneskelige relasjoner fremmer motstandsdyktighet.....	20
5.2. Normer for kommunikasjon skaper psykologiske trygghet.....	26
5.2.1 Etablere felles normer for kommunikasjon.....	27
5.2.2 Bruk av debrief som kommunikasjonsverktøy.....	29
5.3 Myk og empatisk lederstil trumfer den kontrollerende.....	30
5.3.1 Selvrefleksjon og delt lederskap.....	32
5.3.2 Skap en trygg kultur og bygg motstandsdyktighet.....	33
6 Konklusjon.....	36
Referanseliste.....	38
1 Vedlegg - Artikkeloversikt	

Sammendrag

Formål: Den pågående pandemien som har oppstått det siste halvannet året har tvunget millioner av mennesker til å endre måten å arbeide på. Å brått gå over til virtuelle team har vært et stort eksperiment i seg selv hva gjelder omstilling og endringer i nettverks- og teamorganisering. Formålet med denne oppgaven er å skape et verktøy som kan være et hjelpemiddel, for teammedlemmer og teamledere som vil bygge motstandsdyktige virtuelle team ved hjelp av psykologisk trygghet.

Metode: En litteraturstudie bestående av 13 vitenskapelige artikler med både kvalitativ og kvantitativ tilnærming, samt litteraturstudier. Polit og Beck (2017) sin tematiske tilnærming ble brukt i analysen av studiene.

Resultat: Mellommenneskelige relasjoner fremmer motstandsdyktighet. Normer for kommunikasjon skaper psykologisk trygghet og myk og empatisk lederstil trumfer den kontrollerende.

Konklusjon: Det er mange utfordrende faktorer som spiller inn når man arbeider virtuelt. Mellommenneskelige relasjoner, kommunikasjonsnormer og lederskap fremstår som de viktigste elementene for bygging av psykologisk trygghet som igjen kan styrke motstandsdyktighet i virtuelle team. Videre forskning på disse temaene kan danne viktig kunnskapsgrunnlag for eventuelle beslutninger om utstrakt bruk av hjemmekontor i tiden etter pandemien.

Nøkkelord: Virtuelle team, psykologisk trygghet, motstandsdyktighet

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Den pågående pandemien som har oppstått det siste halvannet året har tvunget millioner av mennesker til å endre måten å arbeide på. For mange er utførelsen av arbeidsoppgaver blitt heldigitalisert over natten. Microsoft rapporterer om at bruken av Teams økte i Kina med 500 % fra januar til mars 2020 (Microsoft, 2020). Oppgaver som tidligere var utført i face-to-face-samarbeid er blitt overført til et av de mange digitale hjelpemidler som tillater oss å arbeide sammen på tvers av sted vi befinner oss på, og noen ganger også på tvers av tid. De fleste disipliner innen mange bransjer kommer som følge av dette med stor sannsynlighet til å endre måten å arbeide på for godt.

En av de største undersøkelsene som er gjort på virkninger av endrede arbeidsmetoder under Covid-pandemien, State of Remote Rapport 2020, bekrefter det mange av oss har kjent på: at det å samhandle digitalt er blitt den nye normalen. I følge undersøkelsen er det å jobbe digitalt den foretrukne arbeidsmetoden (hele 82% kunne tenke seg å fortsette å jobbe hjemmefra). GetAbstract undersøkelsen utført i USA i april 2020 blant 1200 fulltidsansatte opplyser at mesteparten av de undersøkte ønsker oftere å utføre sine oppgaver hjemmefra. I Oslo Met-rapporten «Hjemmekontor våren 2021 – Omfang, utvikling og kjennetegn» kan vi lese at syv av ti ønsker å fortsette med hjemmekontor minst én dag i uken, selv etter at pandemien er over. Med over 5 000 personer som er spurt mellom februar/mars 2021 er dette den ferskeste og mest omfattende undersøkelsen som er gjort om virtuelt samarbeid i nyere tid i Norge.

Endringene har altså kommet for å bli. Arbeid i virtuelle team er ikke noe nytt fenomen. Mange har jobbet i stor skala med de mulighetene i teknologien også før pandemien. Virtuelle team har tilsvarende vært gjenstand for forskning som arbeidsmetode like lenge.

Gjennom faget “Teamledelse” ved Handelshøyskolen BI er vi blitt kjent med en del fremoverlent forskning som har tatt for seg muligheter og utfordringer en slik

samhandling har gitt - både før og etter pandemien. Gjennom deltakelsen i masterprogrammet, har vi høstet kunnskap fra bl.a. to forelesere som lenge har vært opptatt av temaet, Donatella de Paoli og Trond Kjærstad. Deres forelesninger og forskning bygger på forskningen til Amy Edmondson, som av mange er betegnet som “moren til psykologisk trygghet”. Etter å ha satt oss inn i hennes arbeid, bl.a. TED talk fra 2014, pekte psykologisk trygghet seg fort ut som et opplagt valg, da mange av oss har fått et sterkt forhold til dette gjennom egne erfaringer. Gjennom forelesninger ble vi introdusert til psykologisk trygghet som viktig ingrediens ved presterende teamarbeid. I våre samtaler i gruppen kunne vi relatere dette til mange av de både positive og negative erfaringer vi selv har opplevd. I gruppearbeidet spisset vi det videre mot motstandsdyktighet som etter våre inntrykk også hadde mye å si for et vellykket virtuelt samarbeid. Vi har gjennom egne jobberfaringer opplevd at det er stadig store og små omstillingsprosesser vi må forholde oss til. I kombinasjon med overgangen til mer virtuelt arbeid, ville vi gjerne undersøke sammenhengen mellom det å skape robuste medarbeidere og trygghet i team i relasjon til den virtuelle konteksten mange av oss nå gikk gjennom.

I podkasten til til Anita Krohn Traaseth og Hege Janson Skogen, “Godt nok for de svina” har team som et tema også vært bragt inn ved flere anledninger. I episoden med professor Jan Ketil Arnulf snakker de om å bli ledet og lede på avstand. Bekymringen for utviklingen i organisasjonene ved virtuelt samarbeid kommer til uttrykk. Hvordan sørge for å holde teamprestasjoner oppe når vi sitter alene foran skjermen og ikke ser hverandre? De trekker videre frem den kjente påstanden om at “det ikke finnes organisasjoner, men organisering” og hva den betyr for virtuelt samarbeid, trigget vår nysgjerrighet om hva som er de nye mulighetene, men også fallgruvene ved virtuelt samarbeid i team sett i lys av psykologisk trygghet. I CEMS-undersøkelsen utført i 2020 fremheves det at fraværet av sosiale signaler og nonverbal kommunikasjon er påvirket vårt virtuelle samarbeid og vi ble nysgjerrige på hvordan psykologisk trygghet påvirkes av dette.

I en annen spennende podkast, NHHs “Ledertaffel”, diskuterer Therese Sverdrup og Marius Jones temaet ledelse. Virtuelle teamarbeid var temaet flere ganger også her, som i “Om team, med Henning Bang” og “Psykologisk trygghet med Kristine Laugen og Bård Fyhn”. I begge episodene fremheves viktigheten av psykologisk

trygghet i team. I den sistnevnte er det også fokus på etablering og vedlikehold av psykologisk trygghet ved virtuelt samarbeid.

Å dele kunnskap på tvers av organisasjoner og bransjer i denne prosjektgruppens ukentlige møter har resultert i mange interessante tanker ila. arbeidsprosessen med denne oppgaven. Formålet med oppgaven er først og fremst å øke forståelsen av det som påvirker disse prosessene. Gjennom å dele og bearbeide egne erfaringer med å jobbe i team, har vi kjent på hvilke utfordringer som finnes i virtuelle team, og hvordan man kan få teamet til å fungere optimalt.

1.2 Formål med oppgaven

Å gå over til virtuelle team over natten har vært et stort eksperiment i seg selv hva gjelder omstilling og endringer i nettverks- og teamorganisering. Ved første blick kan det til og med se ut til at virtuelle team egner seg godt til teamarbeid er inntrykket mange av oss sitter igjen med. I følge Finn.no (2021) er det å ha mulighet til å jobbe digitalt noe både arbeidsgivere og arbeidstakere ser mulighetene i. Flere og flere arbeidsgivere fremhever muligheten å jobbe hjemmefra i sine annonser og ordet “hjemmekontor” eller tilsvarende dukker nå opp i 60 % flere stillingsannonser sammenliknet med pre-korona. I senere tid har også egne sorteringsknapper for arbeid hjemmefra kommet inn på Finn.no sine sider. Tanker og kunnskap som kan øke vår forståelse av hva, hvorfor og hvordan vi kan øke våre utgangspunkt til å samarbeide digitalt er dermed viktigere og viktigere.

Å jobbe fra hjemmekontoret er ikke bare interessant å se i sammenheng med de endringene som vi i Norge er blitt nødt å tilpasse oss. Å jobbe mer virtuelt er i tråd med de generelle trendene i samfunnet der vi går mot en mer globalisert verden (Thompson, 2015). Oppgavene i de fleste bransjer er mer komplekse, med deltakere som arbeider fra forskjellige steder, noe som krever gjensidig tilpasning og ekstra stort fokus på trygghet, tillit og dialog. I tillegg til å være i en æra til den pågående informasjonsrevolusjonen, der vi beveger oss mot en mer og mer selvstendig utførelse av arbeidsoppgaver, går vi samtidig mot en mer og mer relasjonell orientering ved utførelsen av arbeidsoppgaver. Vi lever i et samfunn med store endringer på kort tid og det er større og større krav til effektivitet og

kvalitet på de produkter og tjenester som leveres. Hvordan gir dette seg utslag i den virtuelle samhandlingen? Hva er det som kreves av virtuelle team for at de skal fungere optimalt og hvordan bygge en god samhandlingskultur?

1.3 Presentasjon av forskningsspørsmål

Det er utarbeidet mange rapporter ifm. Korona-pandemien om at et stabilt norsk arbeidsliv med mer eller mindre besittelse av egenskapene nevnt over, er snudd opp ned på kort tid ved at nettopp de nevnte egenskapene er utfordrende å videreføre virtuelt. Av STAMI-rapporten om kunnskapsoppsummering om arbeid hjemmefra fremgår det at den digitale hverdagen ikke har gått uten utfordringer, og at det for mange ser ut til å ha fått også negative helsemessige konsekvenser. I Galanti et al. (2021) rapporteres det om økt opplevd utrygghet ved utførelsen av virtuelt teamarbeid. Det rapporteres om opplevelse av å ikke få gjort jobben sin skikkelig, og dermed streve med en følelse av stadig mindre tilhørighet og manglende følelse av felleskap. Dette ble møtt med behovet om å håndtere avstand mellom det som må gjøres og det vi føler er riktig.

Som studenter i teamledelse har vi derfor valgt å se nærmere på utfordringer ved virtuelt temaarbeid med spesiell henblikk på opplevelse av trygghet og å skape robuste teammedlemmer. Tanken har vært, mens det skjer, å forstå og få frem viten som kan hjelpe oss alle til å mestre arbeid i virtuelle team.

I følge Bang (2008) er egenskaper som karakteriserer høyt-presterende team: motstandsdyktighet, empowerment, godt samarbeidsklima, samhold, tillit, delte mentale modeller med flere. Dette fører oss til vår grunnforståelse om at psykologisk trygghet bidrar positivt til nettopp å bygge motstandsdyktighet, og dermed øke prestasjoner i team. Hensikten med denne oppgaven er å skape et verktøy som kan være et hjelpemiddel for medlemmer av team og teamledere. Med denne prosjektoppgaven søker vi å besvare følgende:

“Hvordan bygge motstandsdyktighet ved hjelp av psykologisk trygghet i virtuelle team?”

2 Teori

Å avdekke kunnskap om hvordan psykologisk trygghet kan styrke motstandsdyktigheten til virtuelle team er et forsøk på å svare eksplisitt på det som implisitt skjer i virtuelle team. Før problemstillingen blir besvart, vil det i følgende kapittel bli presentert den allerede eksisterende teoretiske forankringen.

2.1 Virtuelle team

Et team blir definert av Thompson (2015) som en gruppe mennesker som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og ferdigheter, og som prøver å samarbeide for å oppnå et felles mål (s. 20). Andre sentrale karakteristikk ved godt fungerende teamarbeid i tillegg til dette anses å være stabilitet over tid, klart definerte grenser, teammedlemmenes autonomi til å styre eget arbeid og påvirke interne prosesser, samt opererer i en sosial kontekst og ofte som del av en større organisasjon (Thompson, 2015).

Virtuelle team har på ulike måter eksistert i organisasjoner og bedrifter siden tidenes morgen. Et av de første og kanskje mest kjente eksemplene på et virtuelt team skriver seg tilbake til Apollo 13 sin ekspedisjon til månen i 1970 (Kirkman et al., 2021). Ekspedisjonen skulle være den tredje landingen på månen, men en eksplosjon i en av oksygentankene gjorde at månelandingen måtte avbrytes. "Houston, we've had a problem" er blitt et ikonisk sitat, og ved bruk av radiokommunikasjon måtte bakkemannskapet og astronautene sammen lage improviserte løsninger for å overleve mens romfartøyet var på vei tilbake til jorden. En hel verden fulgte med da romkapselen landet i Stillehavet den 17. april 1970 med astronautene i god behold.

Siden har utbredelsen og bruken av virtuelle team økt i takt med den teknologiske utviklingen av elektronisk informasjon og kommunikasjonskanaler. Tilsvarende har det de siste 20 år vært gjort en rekke forskningsstudier på virtuelle team og ledelse av disse (Hertel et al., 2005).

Et virtuelt team kan forenklet defineres som mennesker som samhandler virtuelt og med en felles målsetting, i motsetning til en virtuell gruppe mennesker som er i

forbindelse med hverandre, men som rapporterer hver og én til samme leder (Lipnack & Stamps, 1997). Utover denne enkle differensieringen, er det blant forskerne delte meninger om definisjonen av et virtuelt team. I følge Hertel et al. (2005) kan man imidlertid enes om at et virtuelt team består av a) to eller flere personer som b) samarbeider interaktivt for å oppnå felles mål, mens c) minst én av teammedlemmene arbeider på et annet sted, i en annen organisasjon, eller i en annen tidssone, slik at d) kommunikasjon og koordinering hovedsakelig er basert på elektroniske kommunikasjonskanaler (epost, fax, telefon, videokonferanse etc.) (Hertel et al., 2005). Virtuelle team kan være delvis virtuelle (dvs. at minst en tredjedel av teammedlemmene jobber på forskjellige steder), eller de kan være fullt ut virtuelle. Felles for dem er at de er team som arbeider geografisk spredt, og som er avhengige av teknologi som det primære kommunikasjonsverktøyet (Lechner et al., 2021).

Under Covid-pandemien har bruken av virtuelle team på arbeidsplasser rundt om i hele verden utvilsomt endret seg til å bli hovedregelen snarere enn unntaket. Det har skapt en rekke utfordringer for teams kommunikasjon, samarbeid, prestasjoner og ikke minst for ledelse av virtuelle team, som senere tids forskning har søkt å kaste lys over.

2.1.1 Utfordringer med virtuelle team

Tradisjonelt har mennesker ved overgang til virtuelle team fryktet at det vil føre til en opplevelse av ensomhet og følelse av å bli isolert fra de andre teammedlemmene, i tillegg til at de vil oppleve vanskeligheter med å bedømme kvaliteten på andres arbeid, og at teknologien vil begrense muligheten til å knytte relasjoner til de andre i teamet (Maynard et al., 2021).

Erfaringene og forskning har vist at de fleste virtuelle team møter på noen felles utfordringer, som f.eks. mangel på ansikt-til-ansikt kontakt, ineffektiv kommunikasjon og vanskeligheter med å etablere tillit og gode relasjoner til de andre teammedlemmene (Lechner et al., 2021). Et annet utfordrende aspekt ved virtuelle team, er risikoen for misforståelser og dårlig kommunikasjon som følge av at virtuelle team er avhengige av teknologi for å kommunisere. Dette er særlig fremtredende i team bestående av personer med ulikt språk og ulik kulturell

bakgrunn (Dyer et al., 2013; Szelwach et al., 2020). Selv om man benytter god teknologisk infrastruktur som for eksempel videomøter, kan det være utfordrende for teammedlemmene å fange opp hva som blir sagt, og ikke minst fornemme hvordan ting blir sagt, ettersom det er mer krevende å observere og tolke den non-verbale kommunikasjonen i et virtuelt rom (Dyer et al., 2013; Szelwach et al., 2020).

Virtuelle team er imidlertid kommet for å bli. Stadig flere mennesker jobber i team som ikke har mulighet til å møtes fysisk, og forskning viser at det er et reelt behov for å skape personlige relasjoner med de andre i teamet for å prestere bedre (Maynard et al., 2021).

2.1.2 Fordeler med virtuelle team

Virtuelle team ble en brå og tøff overgang for mange da Covid-pandemien traff oss i mars 2020. Samtidig opplever arbeidsgivere at virtuelle team har gitt dem større muligheter til å finne og benytte individuell kompetanse, ekspertise, ferdigheter og evner uavhengig av og på tvers av geografisk tilstedeværelse og tidssone (Dyer et al., 2013; Szelwach et al., 2020).

En undersøkelse gjennomført i 2012 av Society for Human Resource Management (SHRM) viser at ca. 50 % av de forespurte organisasjonene brukte virtuelle team for å finne kompetanse og for å styrke samarbeidet blant medarbeidere som var spredt rundt omkring, og 39 % av organisasjonene oppga økt produktivitet og reduksjon av reisekostnader som begrunnelse for bruk av virtuelle team (Szelwach et al., 2020). Virtuelle team kan utvilsomt bidra til effektivisering og tidsbesparelser ved at ansatte bruker mindre tid på reise til og fra jobb og ellers, i tillegg til at bedrifter kan oppnå betydelige kutt i reisekostnader. Et annet aspekt ved at ansatte jobber hjemmefra i virtuelle team, er at arbeidsgivere kan få redusert kostnadene til leie av kontorlokaler, innkjøp av kontormøbler og andre løpende fellesgoder (Cascio, 2000; Szelwach et al., 2020).

2.2 Motstandsdyktighet

Definisjoner av begrepet resiliens har utviklet seg etterhvert som vitenskapelig kunnskap har økt. Motstandsdyktighet er studert av forskere fra forskjellige disipliner som for eksempel psykologi, psykiatri, sosiologi og biologi. Imidlertid eksisterer det foreløpig ikke en enighet om en konkret operativ definisjon (Herrman et al., 2011). Psykolog Kari Frank fremmer i sin artikkel «Hva er resiliens?» (2017) at resiliens handler om evnen til å håndtere stress og katastrofer, og at motstandsdyktighet er kanskje det mest beskrivende ordet for resiliens på norsk.

I Store norske leksikon definerer Skre (2019) resiliens som en «psykologisk motstandskraft, de faktorer som har sammenheng med at man beholder en psykisk styrke og helse til tross for stress og påkjenninger. Å være resilient vil si at man er robust».

Når man omtaler begrepet motstandsdyktighet trekkes det ofte paralleller til håndtering av kriser og katastrofer, men Seery & Quinton (2016) hevder at motstandsdyktighet også med fordel kan implementeres når man omtaler hverdagsstressorer som krever en form for mestring, istedenfor bare som et svar på potensielt traumatiske hendelser og omstendigheter.

Motstandsdyktighet har blitt forsket på helt siden 1950 tallet, spesielt på individnivå og relatert til barns positive utvikling til tross for motgang i oppveksten (Fonagy, Steele, Steele, Higgitt & Target, 1994). I de senere år har man også kunne trekke paralleller til voksne individer og utvikling av motstandsdyktighet i organisasjoner. Når høye nivåer av stress på arbeidsplassen ikke håndteres effektivt, hevder Rees et al. (2015) at det kan føre til flere negative personlige og ytelsesmessige resultater. Noen profesjonelle team jobber i svært stressende omgivelser og har derfor særlig risiko for tilstander som angst, depresjon, sekundær traumatisk stress og utbrenthet. Videre sier Rees et al. (2015) at noen individer under bestemte arbeidsmetoder er imidlertid mindre påvirket av stress på arbeidsplassen, og de tilhørende negative resultatene. Disse individene blir beskrevet som motstandsdyktige.

Frazer (2019) beskriver symptomer på lav motstandsdyktighet som blant annet; glemsomhet, manglende evne til å fokusere på oppgaver og se det hele bildet av situasjonen. Videre blir det beskrevet at ved lav motstandsdyktighet kan man bli overveldet av følelser. Alle saker kan virke store og overveldende, samt kjenne på lav energi, tretthet og utmattelse. Herrman et al. (2011) trekker frem at både personlige og biologiske faktorer kan påvirke motstandsdyktighet. Det å kunne være åpen, ha god selvtillit, være optimistisk og det å kunne fortolke en hendelse positivt er alle bidragende faktorer for å gi en høy motstandsdyktighet. King et al. (2015) sier at det er en nødvendighet for organisasjoner og ansatte å ha motstandsdyktighet på arbeidsplassen, siden den hjelper dem med å overvinne motgang og tilslutt lykkes.

2.2.1 Motstandsdyktighet i team

Med dagens økende kunnskap om informasjonsteknologi, konkurranse om kunder og markedsandeler, samt en økende globalisering, har det oppstått en flatere struktur, og behovet for å etablere gode team har oppstått (Thompson, 2015). Tidligere forskning på motstandsdyktighet har i stor grad omhandlet individuell motstandsdyktighet, men ved økende bruk av team har også forskning dreiet mot å undersøke motstandsdyktighet i team, og hvordan det påvirker teamprosesser (Flint-Taylor & Cooper, 2017). Teamets motstandsdyktighet er avgjørende for de sammenhenger der svikt i effektivt teamarbeid kan ha alvorlige konsekvenser (Hartwig et al. 2020). Et team som presterer bra selv i motgang, og som opplever relativt svake prestasjonsreduksjoner til tross for utfordringer, samt blir sterkere i prosessen, kan betraktes som å demonstrere og bygge teamets motstandsdyktighet (Flint-Taylor & Cooper, 2017). Hartwig et al. (2020) hevder at individuell motstandsdyktighet hos individer i et team ikke nødvendigvis er likestilt med motstandsdyktigheten i teamet som helhet, men at de individuelle teammedlemmer som er motstandsdyktige kan takle uønskede hendelser på en gunstig måte, noe som igjen gir dem mer kapasitet til å fokusere på teamarbeidsoppgaver og fokusere på effektiv teamkommunikasjon.

Chapman et al. (2018) gjorde en litteraturgjennomgang for å få innsikt i gjeldende tenkning om definisjon og konseptualisering av motstandsdyktighet. Studien trakk

bl.a. frem at den nest mest brukte definisjonen blant de inkluderte studiene var “en dynamisk, psykososial prosess som beskytter en gruppe individer mot den potensielle negative effekten av stressfaktorer de samlet møter. Den består av prosesser der teammedlemmer bruker sine individuelle og kollektive ressurser til å tilpasse seg positivt når de opplever motgang”.

Kirkman et al. (2021) påpeker at de fleste av dagens team har en viss grad av virtualitet i seg ved at medlemmene i) primært bruker teknologibaserte kommunikasjonskanaler, ii) sjelden møtes face-to-face og iii) og ofte er lokalisert i ulike geografiske områder og tidssoner. Dette har også gjort seg gjeldende i enda større grad som følge av Covid-pandemien. Basert på disse elementene er arbeidsprosesser i virtuelle team særlig sårbare for bl.a. teknologiske problemer som kan påvirke utførelsen av arbeidet, eller andre utfordringer som f.eks. tap av nøkkelpersoner på fjerne geografiske lokasjoner som det kan være tidkrevende å erstatte. Av den grunn bør det ifølge Kirkman (2021) være en prioritert oppgave å forstå hva som gjør virtuelle team motstandsdyktige i forhold til team i fysiske miljø.

2.3 Psykologisk trygghet

Et av fenomenene som i løpet av den siste tiden har vært vesentlig fokus på hva gjelder suksessfaktor for vellykkede team er psykologisk trygghet (Lechner et al., 2021). Psykologisk trygghet ble først utforsket av banebrytende organisasjonsforskere på 1960-tallet, og deretter kom en fornyet interesse i temaet som startet på 1990-tallet og fortsatte til den dag i dag (Edmondson et al., 2014). Når psykologisk trygghet er tilstede opplever teammedlemmene teamet som en arena hvor de føler seg trygge til å være seg selv uten frykt for negative konsekvenser (Kahn, W. A., 1990).

I team med høy grad av psykologisk trygghet er medlemmene blant annet komfortable med å dele informasjon, spørre om hjelp og innrømme feil. Dette utløser synergieffekter og teamets fulle potensial kommer til syne (Edmondson, A, 1999; Thompson L. L., 2015). Fenomenet bygger på at det foreligger en sosial risiko ved all menneskelig samhandling, og at det i miljøer som har høy psykologisk trygghet kjennes tryggere til å ta denne mellommenneskelige risikoen

(Edmondson, A. 1999; Edmondson A. et al., 2014). Denne tilstanden går ut på at teammedlemmer uten frykt for negative konsekvenser for eget selvbilde og andres betraktninger ifm. status eller karriere, kan vise hverandre sitt sanne ansikt (Kahn, 1990). Når et team har høy grad av psykologisk trygghet, vil medlemmene vil teammedlemmer være trygge for å kunne være seg selv, ta opp det man mener er viktig, si seg uenig - uten frykt for represalier slik som avvisning eller å bli gjort forlegen. Ifølge Edmondson (1999) bygger denne følelsen av trygghet på gjensidig tillit og respekt mellom medlemmer av teamet.

Psykologisk trygghet er som fenomen regnet som viktig for prestasjoner en stund allerede. I følge Edmondson (1999) ble psykologisk trygghet introdusert til forskningen i forbindelse med endring og læring i organisasjoner allerede i 1965 av Schein & Bennis. I deres forskning er psykologisk trygghet sett på som en nødvendighet for at individer skulle kunne føle seg trygge og i stand til å reagere adekvat på endringer – som igjen krever motstandsdyktighet. Ifølge Schein & Bennis sin forskning reduserer psykologisk trygghet potensiell fare, letter håndtering av endringer, og skaper et miljø som aksepterer prøving og feiling uten å risikere skyldfølelse (Edmondson, 1999). I forskningen på psykologisk trygghet finner vi en gjennomgående forståelse om at fenomenet legger til rette for et miljø der det er et ønske om å bidra med idéer og handling for et felles formål (Edmondson & Lei., 2014), som igjen påvirker teamets motstandsdyktighet.

2.3.1 Hvordan påvirkes teamprestasjoner av psykologisk trygghet?

Enkeltstudier viser til ulike årsaker til hva som bidrar til å skape psykologisk trygghet. Ifølge Kahn (1990) er det fire faktorer som påvirker psykologisk trygghet: organisasjonsnormer, gruppedynamikk, mellommenneskelige forhold og ledelse. Edmondson (1999) bringer inn teamdesign i form av ulik grad av autonomi, rolleklarhet og grad av gjensidig avhengighet som en annen vri på de årsaksforklaringene. Metastudier om psykologisk trygghet i nyere tid fremheve faktorer som teamkarakteristikker, støttende omgivelser og relasjoner som viktige (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017).

Kahn (1990) sine funn viser til “støttende og tillitsfulle interpersonlige forhold som grobunn for psykologisk trygghet”. Mellommenneskelige relasjoner er

fellesnevneren for flere av overnevnte faktorer ifølge både Newman et al. (2017) og Frazier et al. (2017). En følelse av tilhørighet og åpenhet bidrar til å gjøre teammedlemmene tryggere (Kahn, 1990). En følelse blant medlemmene av teamet om at det er ikke farlig å dele nye idéer og trygghet på at eventuelle tilbakemeldinger vil være konstruktive fremfor destruktive, er fremhevet her. Også Kirkman (2021) fokuserer på forutgående kjennskap til og interaksjon mellom teammedlemmer som den fremste driveren for psykologisk trygghet. I Edmondson & Lei (2014) og Newman et al. (2017) fremheves sosiale forhold mellom teammedlemmene, styrken i relasjonen mellom dem og inkludering som viktig.

Forskning på psykologisk trygghet var til å begynne med først og fremst relatert til hvordan vi på best mulig måte kunne tilrettelegge for læring og endringer i organisasjoner. Etter hvert ble forskernes fokus utvidet på de effektene som psykologisk trygghet har for prestasjoner. I nyere tid har vi også kunnet lese at psykologisk trygghet påvirker en rekke andre forhold, som kreativitet, engasjement, økt mestringstro og emosjonell tilknytning til bedriften, på en positiv måte (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017 og 2021). Derfor skal vi nå gå grundigere inn på hvordan psykologisk trygghet påvirker de andre faktorene som igjen fører til et godt miljø for overnevnte faktorer og dermed bedre teamprestasjoner.

Psykologisk trygghet har også blitt koblet til bedre kommunikasjon. Dette kommer til uttrykk i form av flere tilfeller av at teammedlemmer sier ifra dersom noe blir gjort feil, samt en lavere terskel blant teamets medlemmer for å dele meningene sine (Newman et al., 2017). Ved at teammedlemmene respekterer og blir respektert av hverandre og føler seg sikre på at ingen vil holde eventuelle feil mot dem, vil fordelene ved å si ifra og dele sine meninger bli tillagt mer vekt enn frykten for sanksjoner (Edmondson, 1999). Tynan (2005) fant ut motsatt effekt: at personer som føler seg sikre på at andre opplever psykologisk trygghet i relasjoner med dem med høyere sannsynlighet vil komme med konstruktiv kritikk, si ifra om feil og ta opp uenigheter. Å etablere miljø med åpen kommunikasjon vil føre til høyere deltakelse i konstruktive diskusjoner og dermed færre misforståelser blant teammedlemmer (Tynan, 2005). Dette fører videre til gode effekter på teamprestasjoner ifølge Edmondson & Lei (2014). Frazier et al. (2017) poengterer

viktigheten av psykologisk trygghet når det kommer til organisasjons- og teamlæring. Ifølge også Newman et al. (2017) fremmer dette utvikling og læring i teamet ved at teamene vil da ha et bedre potensiale til å kunne satse på arbeidsoppgave som avhenger av at medlemmene føler seg fri til å dele informasjon inkludert bekymringer og usikkerheter.

Edmondson (1999) definerer en direkte link mellom psykologisk trygghet og læring og innovasjon. Hun definerer også tryggheten i flere nivåer - grad av tryggheten i team. Jo høyere grad av psykologisk trygghet i et team, jo høyere er forutsetningene for at teamet øker sin produktivitet ved å lære av feil. Høy grad av psykologisk trygghet i team har en direkte link til produktivitet gjennom læring og nyskaping. (Newman et al, 2017). For at team skal lykkes i forbedringsarbeid, må de være villige til å prøve nye prosedyrer og teknologier, og samtidig være åpne for å gi og motta tilbakemelding gjennom hele prosessen (Edmondson & Lei, 2014). Nettopp dette kan være mer risikabelt og vanskelig å oppnå med mindre teamet har en høy grad av psykologiske trygghet og motstandsdyktighet. Slik kan medlemmer stille spørsmål, dele ideer og utfordre teamet (Tynan, 2005).

Newman et al. (2017) stedfester at høy grad av psykologisk trygghet er direkte knyttet til å bedre både individuelle prestasjoner og teamprestasjoner. Bortsett fra å ha positiv innvirkning på individnivå, er denne linken til mer effektive organisasjoner spesielt synlig på teamnivå. Psykologisk trygghet reduserer faren for potensielle konsekvenser ved å gjøre feil fra flere medlemmer som kan innvirke på temaet. Den er også avgjørende i tilfeller der det er fare for konsekvenser hvis teammedlemmer tar eget initiativ (Edmondson, 1999), som tillater teammedlemmer i større grad å utfordre seg selv og fokusere på oppgaver som forbedrer prestasjoner (Newman et al., 2017). Høy grad av psykologisk trygghet er positivt korrelert med godt samarbeid og informasjonsdeling også ifølge Frazier et al. (2017). Edmondson (1999) og Edmondson & Lei (2014) fremhever dette som viktig spesielt i tilfeller ytre eller indre usikkerhet og kompleksitet ved utførelsen av oppgavene og gjensidig avhengighet innad i gruppen, dvs. typiske teamegenskaper.

Edmondson og Lei (2014) påpeker i sin litteraturgjennomgang at vi har økende antall samarbeidsforhold ved gjennomføring av våre oppgaver og mer komplekse

gjensidige avhengigheter på arbeidsplassen. Derfor vil psykologisk trygghet sannsynligvis oppleves som viktigere og viktigere faktor for læring og ytelse i større grad fremover. Amy Edmondson (2014) hevder at psykologisk trygghet i team er mer enn bare tilstand som forandrer seg over tid og at det dermed er nødvendig å ha fokus på forandringer i psykologisk trygghet over tid.

Hjemmekontor er blitt den nye normalen for en stor andel av oss (Kirkman et al., 2021). Ved å samarbeide virtuelt fra hjemmekontor forsvinner de faste, uformelle møtepunktene teamene er vant til å ha i hverdagen, og all kommunikasjon foregår istedenfor via digitale løsninger. Dette krever motstandsdyktighet i organisasjonen. Det er tidligere funnet at den psykologiske tryggheten i team har en påvirkning på hvor godt teammedlemmene utnytter teknologiske løsninger for samhandling innad i team (Lechner et al., 2021).

Det foreligger fortsatt aspekter ved psykologisk trygghet som krever ytterligere forskning (Lechner et al., 2021) - til tross for at interessen rundt fenomenet har vært stor. For oss har det vært spesielt spennende å se på sammenhengen mellom psykologisk trygghet og teamprestasjoner i situasjoner der teammedlemmene håndterer teamarbeid geografisk spredt? Hva er sammenhengen mellom psykologisk trygghet og teamprestasjoner i situasjoner der teammedlemmene håndterer teamarbeid geografisk spredt? Hvordan fungerer dette i situasjoner som krever motstandsdyktighet? Man kan også stille omvendt spørsmål om hvorvidt dette påvirkningsforholdet også utarter seg i motsatt retning, ved at den geografiske spredningen av teammedlemmer kan påvirke den psykologiske tryggheten. Hvordan fungerer dette i situasjoner som krever motstandsdyktighet?

Videre i denne oppgaven vil fokuset være å se på hvilke forutsetninger som skal til for å bygge psykologisk trygghet i virtuelle team, og hvilken påvirkning det har på teamets evne til å håndtere motstand.

3 Metode

Vi har i denne oppgaven valgt å utføre en tradisjonell litteraturstudie.

3.1 Begrunnelse for valg av metode

Hensikten med oppgaven er å skape et verktøy som kan være et hjelpemiddel for medlemmer av team og teamledere, som ønsker å ha fokus på bygging av psykologisk trygghet for å styrke motstandsdyktigheten i virtuelle team. Vi har et ønske om at dette verktøyet skal kunne implementeres uavhengig av hva slags team og bransje man tilhører. Vi valgte å utføre en tradisjonell litteraturstudie, noe som har gitt oss en bredere forståelse og en mer omfattende oversikt over temaet som omhandler hvordan psykologisk trygghet kan styrke motstandsdyktigheten til et virtuelt team.

Et innledende søk i Google Scholar i idémyldringsfasen viste oss at det er publisert flere nyere studier fra 2020 og 2021 som tar for seg dette temaet belyst fra ulike ståsted rundt om i verden. Flere av studiene var også relatert til Covid-pandemien. Ved å trekke paralleller fra resultatene i flere studier har vi fått tilgang til en stor mengde data, sammenlignet med hva det ville vært mulig å innhente gjennom egen empirisk undersøkelse sett i lys av oppgavens tidsbegrensninger.

3.2 Datainnsamling

Vi startet de innledende søk i ulike databaser som vi hadde tilgang til via BI, primært ble Google Scholar brukt som kilde til innhenting. Målet var å få et overordnet perspektiv på hva som har blitt utført av studier innenfor de temaene vi har valgt. Vi ønsket å få en generell oversikt, og i de innledende søkene ble søkeord som «virtual team», «resilience» og «psychological safety» brukt. Mye tid ble brukt på å lese abstrakter for å kunne avgjøre om det fantes tilstrekkelig publiserte studier. Et kjapt søk i Google Scholar på alle 3 søkeordene gav et resultat på 225 artikler, og vi prøvde flere ulike sammensetninger av søkeordene for å fange opp flest mulig aktuelle artikler.

Tidlig i prosessen kontaktet vi bibliotekar fra BI for å få en innføring i hva som kan være de mest aktuelle databaser for innhenting av vitenskapelige artikler som er relatert til vår problemstilling, samt å få inspirasjon til alternative søkeord som kan gjøre at vi favnet mer bredt i våre søk. De aktuelle databasene som endte med å være aktuelle basert på funn og relevans var; Business Source Complete, PsycInfo, Sage Premier, Science Direct og Google Scholar.

I den neste delen av søkeprosessen for å finne de relevante artikler gikk vi mer spesifikt til verks. Polit og Beck (2017) hevder at en litteraturstudie av høy kvalitet må være systematisk, og det må være tydelige føringer og kriterier for inkludering og ekskludering av studier (s. 89). Samtidig er det viktig å tenke på en litteraturstudie som en kvalitativ studie. Ved å ha en fleksibel tilnærming til datainnsamlingen og tenke kreativt om ideer fra ulike informasjonskilder, sikrer man at man når et metningspunkt, og at mer data vil da bli overflødig (Polit og Beck, 2017).

3.2.1 Inklusjonskriterier

Da hensikten med oppgaven er at den skal kunne brukes som et verktøy for å bygge motstandsdyktighet i team ved hjelp av psykologisk trygghet ønsket vi et vidt perspektiv på temaet for å kunne besvare problemstillingen. Kriterier for inkludering av vitenskapelige studier ble følgende;

- Studiens alder. Studier som var eldre enn 10 år ble ikke inkludert i vårt søk. Da den virtuelle verden stadig utvikles, og man får flere og flere tekniske hjelpemidler, var det prioritert at artiklene skulle være oppdatert i forhold til dette.
- Artikkelen skulle fortrinnsvis være peer reviewed.
- Artikkelen måtte være skrevet på norsk eller engelsk.
- Det ble ikke satt avgrensninger i forhold til land, da det jobbes mer virtuelt på tvers av landegrenser og verdensdeler.

Etter at inklusjonskriterier var satt, ble det foretatt søk i de tidligere nevnte databaser. For å få et bredest mulig søk, og favne om fleste mulig aktuelle artikler ble det valgt å forsøke med flere søkeord; “feedback”, “organizations”, “team”, “communication” og “Covid-19”. I tillegg til de eksisterende; “virtual team”, “resilience” og “psychological safety”. Da vi opplevde å ha nådd et metningspunkt i artikkelsøk ble det utformet en artikkeloversikt (Se vedlegg 1) for å holde en systematisk oversikt over de inkluderte artiklene. Polit og Beck (2017) hevder at ved å benytte seg av slike artikkeloversikter vil det være lettere å skille mønstre ved å lese kolonnene til matrisene fremfor å fysisk bla gjennom alle artiklene (s. 110). Alle aktuelle artikler ble inkludert i matrisen, og noen ble fjernet da det fremstod underveis i prosessen at de hadde liten relevans for besvarelse av problemstillingen. Noen artikler ble ekskludert da innhold og funn var tilnærmet likt andre artikler som ble inkludert.

Vi endte til slutt opp med 13 forskningsartikler som inkluderes i litteraturstudien. Forskningsartiklene har ulike tilnærming til besvarelse av forskningsspørsmål, og de er basert på kvalitativ og kvantitativ tilnærming, litteraturstudie, erfaringsbasert fagartikkel og en guide. Artikkeloversikten ble et gunstig hjelpeverktøy under hele skriveprosessen. Ved å analysere resultatene og finne fellestrekk fra hver artikkel, ble det dannet hovedkategorier som vi kunne basere påstander/hypoteser ut ifra. Basert på funn endte vi opp med hovedkategoriene; lederskap, mellommenneskelige relasjoner og kommunikasjon.

Ut ifra hovedkategoriene ble det formulert påstander som vil presenteres i “Presentasjon av funn”, og som brukes til å besvare problemstillingen.

3.3 Metodekritikk

I forbindelse med denne prosjektoppgaven var det mulighet for å utføre egen empirisk studie i for eksempel egen bedrift. Vi ønsket at denne oppgaven skulle være et verktøy som kan brukes av et team uavhengig av arbeidsfelt, og dermed valgte vi litteraturstudie for å sikre et bredest mulig spekter av informanter. Vi ønsket å se om ulike yrkesgrupper har ulike perspektiv på det å jobbe virtuelt. Sett i lys av det siste året preget av pandemi, var det allerede publisert nyere forskning relatert til våre emner, så vi hadde da et stort datagrunnlag å arbeide videre med.

Både de utvalgte studiene, og studier relatert til temaet generelt, sier lite om det å arbeide i et virtuelt team er frivillig, eller om det er et resultat av både pandemi og en økende globalisering. Dette kan selvsagt bidra til hvordan informantene besvarer undersøkelsene, da arbeidssituasjonen ikke er noe de har valgt selv, men har blitt tvunget inn i. Dette kan påvirke resultatet. I tillegg kan det tenkes at alder, kjønn, utdanning, yrkestittel, sosiale og økonomiske forhold kan påvirke hvordan den enkelte opplever det å jobbe i et virtuelt team. Hvor lenge en har jobbet sammen i teamet før det ble virtuelt kan også ha en påvirkning på emnene “psykologiske trygghet” og “motstandsdyktighet” som vi har valgt å fokusere på.

Alle studier som er inkludert i denne litteraturstudien er publisert på engelsk, og vår oversettelse av disse kan påvirke tolkningen av studiene. Vi har derfor valgt å kvalitetssikre oversettelse med bruk av både oversettelsesprogram og synonymordbok. Vi valgte å ha fokus på studier datert tilbake til 2013, dette var fordi kommunikasjonsteknologien utvikler seg stadig, og for å avdekke funn tilnærmet likt slik vi jobber i dag, ble det en naturlig begrensning.

De inkluderte studiene har ulik metodologisk tilnærming, fra rene empiriske kvalitative studier til litteraturoversikter. Vi valgte å ikke sette begrensninger i forhold til metodologisk tilnærming for å få et så bredt utvalg som mulig. Dette gjør noe med litteraturstudiens reliabilitet, da dette resultatet i denne litteraturstudien vil være vanskelig å reprodusere med et annet utvalg av informanter. Allikevel opplevde vi å nå et metningspunkt da vi nådde 13 vitenskapelige artikler som vi inkluderte, da videre søk ikke var opplevd å gi ny informasjon, men heller bekreftet den informasjonen vi allerede hadde funnet. Selv om litteraturstudien ikke kan generaliseres, bringer den med seg kunnskap og erfaringer som kan brukes som verktøy når man selv som teammedlem eller teamleder skal jobbe sammen virtuelt, og ønsker å optimalisere forholdene rundt dette.

4 Presentasjon av funn

I arbeidet med å besvare hvordan man kan bygge motstandsdyktighet ved hjelp av psykologisk trygghet i virtuelle team ble det avdekket mye relevant data. Det ble tatt utgangspunkt i de 13 inkluderte studiene og sett på hvilke fellestrekk disse har. Det fremstod tydelig at de mellommenneskelige relasjonene var viktige både i form av å utvikle en psykologisk trygghet i teamet, og at dette også kunne øke teamets prestasjoner. Måten man kommuniserte på, ved bruk av teknologiske hjelpemidler og kommunikasjonsetikette var også en gjenganger i flere studier. Avslutningsvis ble lederrollen fremhevet, at lederen er en stor bidragende faktor for at de virtuelle teamene skal lykkes. Påstandene ble dermed følgende;

- Mellommenneskelige relasjoner fremmer motstandsdyktighet
- Normer for kommunikasjon skaper psykologiske trygghet
- Myk og empatisk lederstil trumfer den kontrollerende

I diskusjonsdelen vil disse påstandene presenteres som overskrifter i hvert avsnitt.

5 Diskusjon

5.1 Mellommenneskelige relasjoner fremmer motstandsdyktighet

Gjennomgangen av våre utvalgte vitenskapelige artikler viser (gjennomgående) at mellommenneskelige relasjoner blant teammedlemmer spiller en viktig rolle for å utvikle psykologisk trygghet i virtuelle team, og for teamenes kunnskapsdeling, prestasjoner og suksess. Slike relasjoner bidrar også til at teammedlemmer blir mer positive til å delta i fremtidig teamarbeid sammen (Maynard et al., 2021). Maynard sin studie utført blant 400 personer i 68 virtuelle team viser at kjennskap til teammedlemmer er en viktig forløper til informasjonsutveksling. Med det menes at når teammedlemmene blir bedre kjent med hverandre, er det større sannsynlighet for at de deler et bredere utvalg av kunnskap og informasjon med hverandre. Det er relasjonen mellom teammedlemmene som påvirker evnen til å dele, tilegne seg og bruke relevant informasjon i teamets arbeid.

Forskningen skiller bl.a. mellom profesjonell og personlig kjennskap til de andre i teamet (Maynard et al., 2021). Profesjonell kjennskap innebærer kunnskap om andres faglige kompetanse og kapasitet, arbeidsrelaterte styrker og svakheter etc., mens personlig kjennskap favner dypere til kunnskap om de andres verdier, holdninger, sympatier og antipatier, interesser, familiesituasjoner etc.

Funn i studien tilsier at profesjonell kjennskap til hverandre har positiv innvirkning på teamets dynamikk, kommunikasjon og informasjonsutveksling. Kunnskap om andres kompetanse og arbeidsmetodikk fører til at man i større grad deler informasjon, hjelper hverandre med å lære nye oppgaver, og bedre utnytter egen kompetanse med ny kunnskap. Dette er også viktige egenskaper teamet må besitte for å kunne ha fokus på å være motstandsdyktige, og takle de hverdagslige utfordringer og stressorer som teamet står overfor. Det å hjelpe hverandre for eksempel med å lære nye oppgaver, krever i først og fremst at man er trygg i teamet med å innrømme kunnskapshull, samtidig som teamet som helhet bestemmer seg for at dette er viktig for å få prosessen videre.

Studien er imidlertid ikke entydig i hvorvidt personlig kjennskap til hverandre har stor påvirkning på kunnskapsdeling, utnyttelse av informasjon og teamprosesser.

Artikkelen fremhever likevel som et interessant funn at effekten av personlig kjennskap blir sterkere jo mer virtuelle teamene er. Småprat om for eksempel interesser, vaner, familie, barn, kjæledyr etc. bidrar til at medlemmer av høy-virtuelle team bygger personlige relasjoner som påvirker informasjonsutveksling, teamprestasjoner og teamets levedyktighet. Maynard går så langt som å hevde at prat om private forhold ikke er uvesentlig, og at det å fortelle om tidligere arbeidsprestasjoner ikke å anse som skryt. Utveksling av informasjon om private og personlige forhold kan faktisk utgjøre forskjellen på virtuelle team som leverer arbeid av høy kvalitet i tide, og de som ikke gjør det.

Artikkelen trekker videre frem flere eksempler på hvordan man kan bygge fortrolighet og mellommenneskelige relasjoner i virtuelle team. Tidlige face-to-face-møter øker tillit og fortrolighet blant teammedlemmene, og minst ett face-to-face-møte kan være tilstrekkelig til å gjøre teammedlemmer bedre i stand til å forstå de andres kommunikasjonsmønster, i tillegg til å bygge tillit og skape en viss relasjon (Maynard et al., 2021). Selv om Maynard ikke bruker begrepet “psykologisk trygghet” i sin studie, viser funnene at det arbeidet som legges ned i oppstarten av et team med å møtes face-to-face tidlig, er av stor betydning for å bygge psykologisk trygghet i teamet.

Det er imidlertid ikke alle virtuelle team som har anledning til å møtes face-to-face og dra nytten av den positive effekten slike møter kan ha. Spesielt gjelder det team som jobber geografisk spredt rundt om i verden. Ifølge Szelwach et al. (2021) vil det å være virtuelt til stede i de andres hjem likevel kunne hjelpe teammedlemmene å bli bedre kjent med hverandre. Men hyppige virtuelle møter dagen lang skaper også en risiko for “zoom fatigue” og distraksjoner som følge av at man gjerne skrur av kamera og “multitasker” med andre gjøremål samtidig. Spesielt under pandemien har virtuelle team opplevd medarbeidere som er ufokusert fordi man har barn og annet i bakgrunnen som forstyrrende elementer. Szelwach (2021) viser at tap av nonverbal kommunikasjonen og sosiale hint i virtuelle miljø påvirker teammedlemmenes evne til å samhandle effektivt og koble seg på teamet. Avskrudde kamera, multitasking og forstyrrelser i bakgrunnen har en innvirkning på medarbeidernes relasjoner, engasjement og mentale tilstedeværelse. Studien sier lite om i hvilken grad dette påvirker den psykologiske

tryggheten i teamet, men det er grunn til å anta at ovennevnte også skaper utfordringer med å bygge psykologisk trygghet blant medarbeiderne.

En annen studie gjennomført blant kunnskapsmedarbeidere i et servicefirma om overgangen fra fysisk samhandling til rene virtuelle miljøer under Covid-19, viser at mangel på den spontane dialogen og det uformelle sosiale samkvem ved kaffemaskinen fører til at teaminteraksjonen blir mindre effektiv (Whillans et al. 2021). Korridorpraten og den uformelle samtalen bidrar ofte til at den enkelte medarbeider får klargjort sine egne tanker omkring arbeid og oppgaver, får svar på spørsmål om prosess og samhandling med de andre i teamet etc. Funn i undersøkelsen viser at man ikke skal undervurdere verdien av den uformelle praten for teamets prestasjoner og effektivitet. Rene virtuelle miljøer fører til mindre effektive team fordi man må bruke mer tid på å avdekke eventuelle kunnskapshull og usikkerhet hos medarbeiderne. Man mister også muligheten til den uformelle dialogen og oppklarende spørsmål som gjerne kommer i etterkant av et fysisk møte. Terskelen for den enkelte til å stille spørsmål i et virtuelt team endres i den forstand at man etter hvert slutter å stille spørsmål som man gjerne ville ha gjort face-to-face etter møter.

På den annen side viser Whillans et al. (2021) at rene virtuelle miljøer kan gi teamet bedre innsikt i hverandres private liv utenom jobb fordi den enkelte ser hvordan teammedlemmene har det hjemme hos seg, man ser for eksempel barna, partner eller kjæledyr i bakgrunnen, og man viser gjerne frem en hobby eller interesse som man ikke nødvendigvis hadde delt i et fysisk miljø. Videre fremkommer det i studien at virtuelle miljøer kan bidra til å skape større grad av synlighet og åpenhet om hvordan den enkelte i teamet faktisk har det, som for eksempel om man trenger støtte eller oppmuntring på en dårlig dag.

Whillans et al. (2021) trekker også frem at virtuelle miljøer kan skape nye rutiner og sosiale aktiviteter for å bringe teammedlemmene mer sammen, som man gjerne ikke ville hatt i et fysisk miljø. Eksempler på dette kan være virtuell yoga, virtuell bootcamp, virtuell middag osv. Imidlertid er det uttrykt fra intervjuobjektene at slike planlagte sosiale tilstelninger i virtuelle miljøer kan oppleves kunstige og unaturlige, og at de vil sjelden kunne erstatte verdien og nytten av den uformelle

dialogen som oppstår spontant og naturlig i et fysisk miljø mellom møter eller i korridoren.

I en noe eldre litteraturstudie fra 2016 om virtuelle verktøy (epost og meldinger) sin innvirkning på kommunikasjon i team henviser Marlow et al. (2016) til Kirkman et al. (2002) som trekker frem tillit som "the glue of the global workplace". Høy grad av tillit i virtuelle team reduserer bekymringen for om teammedlemmer tar ansvar for og fullfører sine oppgaver, og gjør det lettere å være avhengige av hverandre for å oppnå teamets felles mål (Marlow et al. (2016); Greenberg et al. 2007). Samtidig trekker Marlow et al.(2016) frem Greenberg et al. (2007) sin studie på utfordringen med å etablere tillit i virtuelle miljø fordi det er vanskelig å skape mellommenneskelige relasjoner når man ikke får snakket sammen om dagligdags ting. Småprat i uformelle sosiale sammenhenger kan bidra til fellesskapsfølelse, opplevelse av tilhørighet blant teammedlemmer, og forming av gruppenormer. Artikkelen foreslår at innledende face-to-face-møter og etablering av regler for kommunikasjon (antall epost som sendes, kvalitet, responstid etc.) kan bidra til å etablere tillit og trygghet blant teammedlemmene. Studien understreker viktigheten av å skape effektiv tillit tidlig for å unngå at misforståelser i kommunikasjonen får en negativ innvirkning på teamets prestasjoner.

Lechner et al (2021) har gjennom sin studie av 16 virtuelle team identifisert betydningen av "å se mennesket bak skjermen" for å kunne bygge psykologisk trygghet i et team. Den menneskelige faktor blir ofte mindre synlig eller borte i team som jobber virtuelt, og teammedlemmene kan oppleve det som vanskelig å lære å kjenne sine kolleger utenom jobb. Det er nødvendig å kjenne og forstå hverandre som mennesker for å bygge tillit og skape produktive relasjoner, hvilket igjen muliggjør dyrking av psykologisk trygghet i team.

Lechner (2021) identifiserer tre konkrete handlinger som kan hjelpe virtuelle team å se menneskene bak skjermen; i) å utvise genuin interesse for hverandre, ii) å dele passende personlig informasjon med hverandre, og iii) å skape nye opplevelser sammen.

Det første steget er å bryr oss om hvordan våre teammedlemmer har det, og vise i praksis at vi bryr oss. For å få dette til må det brukes tid på å stille riktige spørsmål og utvise oppriktig interesse for våre kollegers liv utenom jobb. Intervjuobjektene i studien opplevde nesten uten unntak å føle seg verdsatt når kollegaene, og spesielt lederen, viste interesse gjennom en-til-en møter. Slike møter åpner ofte for mer personlige og dype samtaler enten de er arbeidsrelaterte eller ikke. Ved å ta seg tid til regelmessige samtaler med kolleger, bygges psykologisk trygghet over tid, og det bidrar til at medarbeiderne føler seg mer forstått og verdsatt. Ved å utvise genuin interesse for hverandre, økes samtidig motivasjon og moral for begge parter, hvilket igjen påvirker teamets motstandsdyktighet og prestasjoner.

I tillegg til å utvise genuin interesse for kolleger, er det nødvendig å selv dele noe personlig informasjon som man tenker kan hjelpe kolleger å bedre forstå hvem vi er og hvorfor vi oppfører oss som vi gjør (Lechner et al., 2021). Personlig informasjon kan være både jobbrelatert, for eksempel om faglige styrker og svakheter, og om livssituasjonen og interesser. Når man deler personlig informasjon med hverandre viser man en privat, ærlig og sårbar side, som kan oppmuntre og inspirere de andre til å være tilsvarende åpen om hvem man er. Dersom et team lykkes med å dele noe privat og personlig informasjon blant alle teammedlemmene, hevder Lechner et al. (2021) at teamet som helhet vil skape en identitet og fellesskapsfølelse som bidrar til å dyrke den psykologiske tryggheten i teamet. Dette vil også legge grunnlag for økt motstandsdyktighet i teamet som helhet, da man våger å kommunisere det man ser og opplever. Dersom teamet skulle møte på motgang underveis i prosessen, vil terskelen være lavere for å si i fra, og ta tak i utfordringer for team som er psykologisk trygge.

Lechner et al. (2021) trekker til slutt fram at man kan oppnå verdifull innsikt om hverandre gjennom felles opplevelser som bidrar til "bonding" mellom teammedlemmene. Intervjuobjektene fremhevet face-to-face møter som det viktigste tiltaket for å føle seg "påkoblet" og forbundet med hverandre. Lechner forklarer dette med at vi mennesker bruker våre fem sanser for å prosessere den mellommenneskelige erfaringen når vi møter andre mennesker. I face-to-face møter hører vi den andre personen, vi observerer kroppsspråket, og vi kjenner kanskje lukten av vedkommende. Selv om det hovedsakelig skjer i

underbevisstheten, bearbeider vi disse inntrykkene på en måte som gjør at vi “finner ut av” personen bare ved å være tilstede i hverandres nærvær. Gjennom å tilbringe tid sammen blir vi bedre i stand til å forstå andres handlingsmønstre, tankegang, motivasjon og verdier. Det å dele slike erfaringer muliggjør teamets forståelse for de andres motivasjon for handlinger, og får teammedlemmene til å føle seg psykologisk trygge på hverandre. Man vil også kunne avdekke hva slags kompetanse og erfaring det enkelte teammedlem besitter, og lettere kunne bruke hverandre som ressurser når man har behov for motstandsdyktighet i teamet.

Lechner (2021) påpeker at det i virtuelle miljøer er vanskeligere å finne ut av hverandre fordi mulighetene til å prosessere personlige inntrykk reduseres. Vi ser teammedlemmenes ansikter, men vi får ikke alltid med oss nyansene i det de sier på grunn av bakgrunnsstøy, dårlige nettf forbindelser og egen redusert oppmerksomhet. Dersom man ikke har anledning til å møtes fysisk, fremheves virtuell teambuilding som et virksomt tiltak for å skape personlige relasjoner. Eksempler på dette kan være online escape rooms, virtuell pub quiz osv. Lechner (2021) understreker samtidig at man må velge aktiviteter som passer den enkelte teamkulturen. Oppsummert fremhever studien at disse tre handlingene; å utvise genuin interesse for hverandre, å dele personlig informasjon og å skape felles opplevelser, hjelper virtuelle team å bygge kvalitetsrelasjoner blant teammedlemmene og dermed dyrke psykologisk trygghet.

I dette delkapittelet har fokuset vært å se på hvilken betydning mellommenneskelige relasjoner har for bygging av psykologisk trygghet i virtuelle team. Samtidig som man ser at psykologisk trygghet i mellommenneskelige relasjoner, er en forutsetning for å kunne bygge et motstandsdyktig virtuelt team. Det er ikke særlig overraskende at kjennskap til de andre i teamet og personlige relasjoner spiller en rolle for den enkeltes opplevelse av psykologisk trygghet. Studiene bekrefter at arbeid i rene virtuelle team kan gi en innsikt i den enkeltes private sfære gjennom skjermen som man trolig ikke ville fått i et rent fysisk miljø. Det er likevel ikke nok til å skape mellommenneskelige relasjoner blant teammedlemmene. Funnene viser at bygging av psykologisk trygghet i virtuelle miljø er svært krevende i seg selv. Mangel på den spontane praten i gangene, ved kaffemaskinen, i tilknytning til møter etc., som er en viktig arena for relasjonsbygging, gjør at teamene og leder

må legge til rette for enkelte face-to-face møter. I tillegg er det viktig å “by på seg selv”, dele informasjon om hvem vi er på og utenfor jobb, samtidig som vi viser interesse for å bli kjent med de andre. Dette er nødvendige elementer for å skape de gode relasjonene som må til før trygghet og motstandsdyktighet kan bygges i virtuelle team.

5.2 Normer for kommunikasjon skaper psykologiske trygghet

En av de største hindringene for virtuell teamsuksess er sammenbrudd i kommunikasjonen mellom teammedlemmer (Kirkman & Stoverink, 2021). Ved å jobbe virtuelt er man nødt til å avtale tider for møter, og den spontane samtalen har lettere for å forsvinne (Whillans et al., 2021). Lechner & Mortlock (2019) bekrefter dette og hevder videre at samtaler blir plutselig sjeldnere, mindre spontane og mindre uformelle. Noe som igjen også kan føre til at teammedlemmer føler seg isolerte, opplever mer distanse til teamene sine og ofte gir følelsen av å være undervurdert (Lechner & Mortlock, 2019). Tapet av en slik hyppig uformell kommunikasjon skaper et behov for ledere til å bruke nye kommunikasjonsverktøy og teknikker for sine virtuelle ansatte (Newman & Ford, 2021). Intervjuobjekter i Szelwach & Matthews (2021) sin studie opplevde utfordringer i komfort ved bruk av teknologi relatert til generasjonsforskjeller blant de ansatte. Det ble også trukket frem at mengden ulike kommunikasjonsplattformer kunne være utfordrende å forholde seg til (Szelwach & Matthews, 2021). Teknologisk utstyr, programvare, applikasjoner og teknisk støtte må fungere skikkelig dersom organisasjonen forventer at de ansatte skal være effektive (Newman & Ford, 2021). Samtidig fokuserer Newman & Ford (2021) på at den virtuelle teamlederen bør gjøre alt for å sikre at organisasjonen er lydhør for den enkelte ansattes behov for teknologisk støtte. Dersom virtuelle team investerer nok tid og ressurser i teamets forberedende prosesser, vil de reagere mye mer motstandsdyktig når de må takle motgang (Kirkman & Stoverink, 2021). Å investere tid og innsats vil også påvirke teamets velvære og prestasjoner, og denne investeringen er også en grobunn for å praktisk talt dyrke psykologisk trygghet (Lechner & Mortlock, 2019).

Selv om den teknologiske støtten er viktig for å kunne skape motstandsdyktighet, er det også viktig at organisasjonen fremmer praksiser som for eksempel

muligheten til å skape en god balanse mellom arbeid og fritid, fokus på kompetanseheving, karriereutvikling, likeverd og legge til rette for en god kommunikasjon (Vera et al. 2017).

Lechner & Mortlock (2019) avdekket i sin studie at når et av de virtuelle teamene i studiet fikk en nyansatt innså de viktigheten av at teamet som helhet investerte tid til å bli kjent. De identifiserte mangelen på muligheter for uformelle, en-til-en-samtaler som et problem. De vedtok en vilje til å takle dette problemet og planla proaktivt uformelle sammenkomster virtuelt med det nye teammedlemmet. Som et resultat følte den nyansatte at kontakten med kollegaene var enda bedre enn det kan ha vært ansikt til ansikt. Dette skiftet i perspektiv åpner for nye muligheter for å skape psykologisk trygghet (Lechner & Mortlock, 2019). I tillegg kan man da hevde at teamet utviser motstandsdyktighet ved å møte utfordringer og tilpasse seg dem.

5.2.1 Etablere felles normer for kommunikasjon

For å skape psykologisk trygghet i et virtuelt team er det viktig å utvikle en felles forståelse av hvordan teamet ønsker å jobbe sammen (Lechner & Mortlock, 2019). Szelwach & Matthews (2021) hevder at det er viktig å etablere normer for å oppnå oppgaver og målsetninger samtidig som relasjoner opprettholdes. Videre trekker de frem at normene kan for eksempel inkludere; etablering av roller og ansvar, samt avtaler for hvordan konflikter, beslutninger og kommunikasjon vil bli håndtert (Szelwach & Matthews, 2021). Å etablere et felles mål er et effektivt ledelsesverktøy under tradisjonelle forhold hvor man sitter sammen på et kontor, men oppleves som kritisk viktig i virtuelle settinger (Allinger et al., 2015)

De fleste team kan møte utfordringer i form av blant annet uklare teamroller, diffuse og uklare mål, lite bidrag fra en eller flere teammedlemmer, tidspress og mellommenneskelige konflikter innad i teamet (Allinger et al., 2015). I verste konsekvens beskriver Allinger et al. (2015) at når et team jobber under press, kan teammedlemmer med lavere status ha en tendens til å nøle med å kommunisere sine observasjoner og forslag, noe som igjen kan føre til alvorlige negative utfall. Dette bekrefter behovet for å skape en psykologisk trygghet innad i teamet, for å styrke motstandsdyktigheten i teamet. Slik at det er rom for å adressere

utfordringer teamet står overfor. Ved å konkret diskutere hva teamet jobber mot, hva person skal bidra med og hvem de kan stille spørsmål til kan ifølge Lechner & Mortlock (2019) motvirke den økte følelsen av mellommenneskelig usikkerhet som mange teammedlemmer føler på når de jobber virtuelt. Det blir også beskrevet som en fordel hos motstandsdyktige team at de rangeres ikke etter yrke, men etter ekspertise (Alliger et al., 2015). Noe som igjen gjør at teamet har en gjensidig avhengighet av hverandres ekspertise for å prestere optimalt sammen som et team.

Det bør etableres en kommunikasjonetikette som for eksempel angir tidsfrister for å svare på spørsmål fra teammedlemmer, sette av tid til møter som respekterer familieforpliktelser og tidssoneforskjeller, og forventninger til deltakelse i diskusjoner som krever personlig interaksjon (Newman & Ford, 2021). Ulempen hvis man da jobber i et team med lav psykologisk trygghet, er at det kan medføre at medlemmene føler seg mindre komfortable med å si i fra i frykt for negative sosiale sanksjoner (Stoverink et al. 2020). Lechner & Mortlock (2021) avdekket i sin forskning at å virtuelt be noen om hjelp opplevdes som vanskeligere for deltakerne, da de gjerne ville først forsøke selv i frykt for å virke inkompetente, samt at de opplevde det ytterligere kompliserende å diskutere saken over telefon eller over nettet. Medlemmer av virtuelle team er gjerne mer opptatt av sine egne ansvarsområder. (Kirkman & Stoverink, 2021). Dermed er det mange fallgruver man kan gå i dersom man ikke retter fokuset mot etablering av psykologisk trygghet mellom medlemmer av teamet. Ved å ha en ineffektiv håndtering av en utfordring teamet står ovenfor, kan en risikere å belaste teammedlemmers relasjoner, det kan tappe teamet for ressurser og redusere teamets motstandsdyktighet (Allinger et al. 2015).

Newman & Ford (2021) anbefaler å avholde ukentlige virtuelle møter for å sjekke måloppnåelse, fremgang og utfordringer som teamet kan stå overfor. Videre bør det også være et fokus på regelmessige, ukentlige møter for teamet hvor fokuset er på samarbeid og relasjonsbygging (Newman & Ford, 2015). Lechner & Mortlock (2021) avdekket i sin studie at teammedlemmer ofte dannet “kommunikasjonsbobler”, noe som ble beskrevet som at utvalgte teammedlemmer valgte å danne en nærere relasjon til hverandre, og kommuniserte utenfor gruppen. Dette ble oppfattet som problematisk da disse subgruppene bygget på tillit og

psykologisk trygghet innad i denne gruppen, gjorde at øvrige teammedlemmer følte seg ekskludert fra den innerste sirkelen. Dette illustrerer viktigheten av en tydelig teamleder, som evner å samle gruppen som en enhet som skal jobbe sammen mot et felles mål.

Alliger et al. (2015) trekker frem at en viktig karakteristikk av motstandsdyktige team er at de praktiserer takknemlighet. Å uttrykke takknemlighet styrker båndet mellom teammedlemmene, og gir motivasjon for videre samarbeid. Dette vil igjen medføre at man bygger nyttige teamnormer (Alliger et al. 2015). Dette understøttes også av Kirkman & Stoverink (2021) som hevder at til tross for mange utfordringer som tidspress, utfordringer med avstand og mange oppgaver som alle sjonglerer, er en av de viktigste lederegenskapene evnen til å snakke og handle anerkjennende for å bygge et motstandsdyktig virtuelt team.

5.2.2 Bruk av debrief

Når et virtuelt team har lykket med å navigere i en uønsket hendelse, begynner motstandsdyktige virtuelle team den viktige prosessen med å reflektere over feil som er gjort, lære av erfaringer og tilpasse teamstrukturer og prosesser for å forbedre dem (Kirkman & Stoverink, 2021). Motstandsdyktige team bruker debrief fordi de oppfordrer alle teammedlemmer til å dele sin innsikt og erfaring, og dermed kan det dukke opp kritisk informasjon som gjerne ikke hadde blitt avdekket på en annen måte (Alliger et al., 2015). En forutsetning for å ha en vellykket debrifing er å ha en forankret psykologisk trygghet innad i teamet. Hvis man ikke føler seg trygg i en virtuell setting med sine teammedlemmer, vil det være utfordrende å tørre å stille kritiske spørsmål til prosessen som har vært. Når man ikke får frem en konstruktiv dialog, vil det også ha konsekvenser for videre samarbeid og påvirke hvordan teamet vil stå sammen når de møter motgang.

I Whillans et al. (2021) sin studie trakk en av informantene fram at når ledere tok initiativ til debrief etter klientmøter, hadde det en gunstig effekt for å blant annet øke forståelsen av det som hadde blitt diskutert tidligere i møtet, og at samtalen opplevdes som at de var sammen i samme rom. Så fort teamet har gjennomført en oppgave bør de ha en virtuell debrief for å identifisere hva som funket bra, og hva som fungerte mindre bra for å utvikle forbedringsstrategier (Kirkman &

Stoverink, 2021). Utfordring kan være i følge Whillans et al. (2021) at nyansatte følte seg mindre komfortable med å snakke i det virtuelle rom, og følte en større usikkerhet om hvordan arbeidet egentlig har gått. Ledelsen bør ha som mål å skape et tillitsfullt miljø for å kunne implementere en tilbakemeldingsvennlig kultur. Tillit oppstår når man er psykologisk trygg blant sine teammedlemmer, og føler at sin mening er viktig, og at man blir hørt (Baker et al., 2013).

Når man mister den uformelle feedbacken, og den småpratene som gjerne oppstår når man møtes i gangen på kontoret, kan debrief være et god mulighet til å formelt strukturere en samtale. Mye av uformell samtale går tapt i en virtuelle setting med mindre tid for sosiale interaksjoner. Deltakere i virtuelle møter er tilstede, men tør gjerne ikke gi uttrykk for at de forstår og får med seg alt som blir sagt. Mange er heller ikke interessert i uformelle samlinger virtuelt, og da kan planlagte debriefer være med på å inkludere alle.

Debrief er gjerne forbundet med samtale etter kritiske hendelser, men Degbey & Einola (2020) trekker frem at å praktisere selvrefleksjon over dagligdagse hendelser kan være en nøkkelfaktor for å øke teamets motstandsdyktighet. Dersom teamet opplever hendelser som f.eks. et uforberedt teammedlem, kompetansemangel innad i teamet eller passive teammedlemmer, vil dette være noe som kan gå ut over teamets motstandsdyktighet dersom det ikke blir tatt tak i (Degbey & Einola, 2020). Dermed vil både små og store utfordringer teamet står overfor, dersom de ikke blir adressert og reflektert over, ha konsekvens for teamets motstandsdyktighet.

5.3 Myk og empatisk lederstil trumfer den kontrollerende

Newman et al. (2021) hevder at lederen spiller den største rollen i å bygge tillit i virtuelle team. Tilsvarende fremhever Kirkman et al. (2021) lederens rolle som antakeligvis den viktigste i forkant av motgang fordi det er i pre-motgangs perioden at lederen må fokusere på å bygge virtuelle teams fleksible ressurser for å takle motgang. Newman (2021) begrunner sitt standpunkt med at effektive virtuelle teamledere har lært å tilpasse seg måten å lede på og kommunisere på for bedre å kunne møte sine ansattes behov. De ansatte befinner seg gjerne i ulike tidssoner eller ulike arbeidsmiljø som deres leder må hensynta i

kommunikasjonen, og de ansatte mister mye av informasjonen som naturlig tilflytes i uformelle møter med hverandre. Ledere som forstår og adresserer disse behovene ved å aktivt jobbe for å dele informasjon, lykkes best i å bygge større grad av tillit i teamet. De ansatte vil oppleve lederen som en viktig og ærlig kilde til informasjon som ellers ville vært naturlig tilgjengelig “i gangene”, for eksempel oppdateringer vedørende organisasjonen, kulturen, mål, strategier og annen type informasjon som er viktig for den ansattes opplevelse av tilhørighet og forpliktelse.

Newman (2021) trekker videre frem viktigheten av at lederen med ord viser at han/hun ønsker at virtuelle teammedlemmer skal føle seg psykologisk trygge. Lederen må påse at teammedlemmene opplever seg både kollektivt og individuelt forbundet med organisasjonens strategi og mål. Det kan gjøres ved å regelmessig kommunisere med teamet gjennom hyppige statusmøter, sende ut oppdateringer til teamet, dele prosjekt- og fremdriftsplaner i ulike delingsverktøy etc. Gjennom slike kontaktpunkter kan lederen be om tilbakemeldinger, innspill og ideer, og på den måten inkludere og engasjere de virtuelle teammedlemmene i den felles måloppnåelsen. Lederen av virtuelle team bør ifølge Newman i større grad lytte med empati og kommunisere med oppriktighet, og forstå viktigheten av å sikre teammedlemmenes psykologiske trygghet. Når de opplever psykologisk trygghet, vil medarbeiderne fortsette å bidra og ta initiativ, gripe muligheter og våge å ta risiko, uttrykke sine bekymringer og utfordre det etablerte, uten å frykte negative reaksjoner eller konsekvenser. Det medfører igjen at teamets motstandsdyktighet vil øke.

Det internasjonale nettverket CEMS Global Alliance sin undersøkelse blant 1711 personer fra 71 land (2020) understøtter betydningen av ledere med tydelig fokus på psykologisk trygghet blant sine ansatte. Rapporten, som omhandler lederskap i en post-Covid-19 verden, viser at ledere av virtuelle team i større grad må bygge psykologisk trygghet hos de ansatte for at de skal trives, være produktive og innovative, og mestre oppgaver under press (motstandsdyktighet). Pandemien har, til tross for å være en global krise, også skapt muligheter for innovasjon og nye måter å tilnærme seg arbeid og oppgaver på. Undersøkelsen viser at ledere som responderer på kriser med kreativitet og smidighet sammen med teamet sitt, dvs, med motstandsdyktighet, er de som vil blomstre post Covid. Utøvelse av

lederskapet må stadig endres hvis man skal overkomme kritiske utfordringer og bygge motstandsdyktighet. Studien viser et skifte i hvilke lederegenskaper som verdsettes før pandemien, og under pandemien. Lederegenskaper som strategisk visjon har sunket fra 74 til 68 %, resultatorientering har sunket fra 58 til 49 %, mens egenskaper som empati og fleksibilitet (motstandsdyktighet) har økt fra henholdsvis 38 til 43 %, og 13 til 34 %. Pandemien og overgangen til virtuelle arbeidsmiljø har skapt usikkerhet hos mange, og de ansatte står overfor mer press og utfordringer enn noen gang. Funnene i CEMS understreker at ledere må endre sin tilnærming til ledelse, og ha fokus på å bygge psykologisk trygghet for at de ansatte skal bli den beste utgaven av seg selv, og tåle press og motgang.

5.3.1 Selvrefleksjon og delt lederskap

CEMS (2020) påpeker i tillegg at ledere må prioritere selvrefleksjon og stille seg kritiske spørsmål som; hva er min lederstil og mine verdier? Føler mine ansatte seg respektert, satt pris på og at de har tillit? Driver jeg med kontrollstyring, eller gir jeg mine ansatte rom til å eksperimentere, lære og utvikle seg? Studien henstiller ledere til å formulere sine mål som leder og sine mål for organisasjonen, til å identifisere sine styrker, til å definere ett eller to områder for forbedring, og ta konkrete grep for å adressere disse.

CEMS (2020) er en av få blant våre utvalgte forskningsartikler som fokuserer på lederes selvrefleksjon og viktigheten av at ledere må gå i seg selv som et element for å bygge psykologisk trygghet i virtuelle team. Kirkman (2021) omhandler noe tilsvarende ved å fremheve at ledere må være rollemodeller og sette eksempler for sine virtuelle teammedlemmer ved å opptre ansvarlig og overgå kundens og klienters forventninger. Ledere som opptrer som ansvarlige og gode rollemodeller er en medvirkende faktor til utvikling av virtuelle teams potensiale, styrker og motstandsdyktighet.

Til tross for å være en god rollemodell, kan en enslig leder ifølge Kirkman (2021) likevel ikke “gjøre alt” i et kompleks, usikkert og tvetydig virtuelt arbeidsmiljø. Lederen må praktisere delt lederskap i virtuelle team, og snarere fokusere på det store bildet, strategier og visjonære aspekter ved jobben. Ledere må ansvarliggjøre teammedlemmene til å bestemme midlene som skal til for å nå visjonene og

målet. I følge Kirkman (2021) vil egen innflytelse på prosessen ikke bare motivere teammedlemmene til å holde ut og stå i det (være motstandsdyktige), men det vil også redusere medarbeidernes avhengighet av lederen når motgang oppstår.

Ytterligere studier fremhever delt lederskap som et nyttig verktøy for bygging av psykologisk trygghet og motstandsdyktighet i virtuelle team. Newman et al. (2021) beskriver delt lederskap som at teammedlemmene på omgang spiller rollen som leder og er ansvarlig for utførelsen av oppgaver i teamet. Newmans forskning viser at delt lederskap kan forbedre jobbutførelsen hos virtuelle team i forhold til mer tradisjonelle ledelsesteknikker fordi noen av fordelene med delt lederskap er direkte knyttet til utfordringene i virtuelle team. Delt lederskap krever større engasjement og interaksjon i gruppen, hvilket fører til at teammedlemmene bygger sterkere mellommenneskelige relasjoner og arbeider tettere sammen. Dersom samarbeid om ledelse er en kritisk suksessfaktor for et virtuelt team, vil delt lederskap være et viktig verktøy for å bedre samarbeidet. Newman et al. (2021) hevder at delt lederskap kan bety et paradigmeskifte i ledelse dersom det implementeres på en god måte. I stedet for å stole på at den formelle lederen skal stå for all veiledning, kontroll og feedback på utførelsen av oppgavene, vil virtuelle teammedlemmer under delt lederskap ha ulike ledelsesroller med definert ansvar for utfallet av teamets felles prestasjoner. Ifølge Newman et al. (2021) kan ulike roller øke den enkeltes bidrag og innsats i teamets prestasjoner, men det forutsetter at den enkelte medarbeider får tildelt en rolle som samsvarer med vedkommendes kompetanse, ferdigheter og potensiale for utvikling. Selv om teamet som helhet arbeider mot et felles mål, vil fordeling av ansvar for ulike roller og oppgaver innebære større grad av eierskap til prosessen og et sterkere engasjement hos den det gjelder, enn om den formelle leder hadde hatt det hele og fulle ansvaret for alle oppgavene.

5.3.2 Skap en trygg kultur og bygg motstandsdyktighet

I tillegg til at ledere må jobbe med seg selv, trekker CEMS (2020) frem viktigheten av at ledere identifiserer hvilke utfordringer virtuelle teammedlemmer har ved å jobbe hjemmefra, som for eksempel om de sjonglerer mellom barn, kjæledyr og arbeid på samme tid. Lederen må være åpen, tilgjengelig, tolerant og

vise empati i all sin kommunikasjon med teamet, og forvente det samme fra de andre.

Pandemien har skapt mye usikkerhet, og ansatte har stått overfor mer press og stress enn noen gang. Samtidig har pandemien gitt oss en unik mulighet til å stoppe opp, reflektere og tenke nytt om bedriftskulturen, prosessene, rammeverket og ledelsesfilosofien som har definert oss tidligere. Ifølge CEMS ser vi en rask endring i holdninger, forventninger og tankesett, og et skifte fra rigide strukturer og systemer til noe annet i retning av mer fleksibilitet, åpenhet og smidighet. Nye ledelsesmodeller omfavner empati, toleranse for feil, åpenhet i kommunikasjon og en mer human tilnærming til ledelse. Ifølge CEMS må ledere gripe denne muligheten til endring og skape en trygg kultur hvor det er rom for å feile og lære. Det skaper psykologisk trygghet i teamet og bygger motstandsdyktighet til å stå styrket til neste krise.

Vera et al. (2017) har i sin forskning på motstandsdyktighet i team funnet at praktisering av transformasjonsledelse er en viktig faktor for å hjelpe team til å forstå at de kan overkomme vanskeligheter. Transformasjonsledelse oppstår ifølge Vera når lederen fostrer tettere relasjon til sine medarbeidere på tross av maktforholdet mellom dem, og tar i betraktning den enkeltes behov og evner. Ledere som praktiserer transformasjonsledelse kan konvertere kriser til utviklingsmessige utfordringer dersom de presenteres som utfordringer som kan overkommes. Vera et al. (2017) henviser til forskning gjort av Bass (1990) som sier at det kan gjøres ved å intellektuelt stimulere til medarbeidernes kreative, omtenkssomme og tilpasningsdyktige løsninger på problemer i stressede situasjoner, fremfor hastige, defensive og mistilpassede løsninger (Vera et al., 2017). Vera påpeker samtidig at til tross for at den teoretiske linken mellom transformasjonsledelse og motstandsdyktighet virker rimelig klar, har man ikke funnet empirisk grunnlag for dette i forskningen på motstandsdyktighet i team. Veras forskningsstudier omhandler riktignok ikke virtuelle team, men team generelt. Det legges likevel til grunn at funnene knyttet til praktisering av transformasjonsledelse for å bygge motstandsdyktighet i team vil være vel så aktuelle også i virtuelle team ettersom forskningen som er presentert viser at bygging av psykologisk trygghet og motstandsdyktighet er mer krevende i virtuelle team.

Ovennevnte funn viser at lederen spiller en meget viktig rolle og har en stor påvirkning på utviklingen av psykologisk trygghet i teamet sitt. Som følge av pandemien og overgangen til arbeid i virtuelle team verdsettes i større grad ledere som har et tydelig fokus på myke verdier som empati, fleksibilitet, toleranse og åpen kommunikasjon med sine ansatte. Ledere som utviser empati og åpenhet skaper en trygghetskultur hvor det er rom for feilbarlighet, og det styrker teamets evne til å være robust og takle motgang.

6 Konklusjon

Som vi har sett i vår forskning blant artikler som omhandler dette, har pandemien vi har vært gjennom, løftet interessen for psykologisk trygghet til nye høyder hos fagfolk i flere sammenhenger. “Det er først i en krise vi finner ut både hva vi selv er gode for, og hva vi kan forvente av våre teammedlemmer.” sies det i STAMI-rapporten (2021). Under samtaler i vårt lille prosjektoppgaveteam har vi hatt fokus på hvordan fysisk avstand, virtuell kommunikasjon, herunder spesielt bruk av feedback og debrief på digitale flater påvirker psykologisk trygghet i arbeidsmiljø og bygging av motstandsdyktighet i team.

Å lese om fallgruver, men også mulighetene virtuelt samarbeid har gitt oss, har vært svært givende og vi har allerede hatt god utbytte av å selv være bevisste disse og praktisere læren vi har kommet frem til i oppgaven. Utfordringene mange av oss har vært gjennom ifm. den brå overgangen til virtuelt samarbeid, oss i dette teamet inkludert, kan lede til at mange av oss vil endre sine grunnleggende utgangspunkter til virtuelt samarbeid. En del av oss kan spørre seg: har vi hatt en overdreven negativ holdning til teamarbeid som utføres virtuelt? Vi har lært noe om hva som skal til, og hva som bør være fokusområdene og hva som kreves av ledere. Når vi nå har fått både egne og felles positive erfaringer med virtuelt samarbeid, bekreftet med forskning, vil negative antagelser om teamprestasjoner ved virtuelt samarbeid motbevise, og vi bygger opp kanskje nye og mer tilrettelagte positive samarbeidsformer?

Å takle en pandemi krever motstandsdyktighet, og brå overgang til virtuelt samarbeid har lært oss mye om viktigheten av psykologisk trygghet. Kanskje har den psykologiske tryggheten mange av oss kan kjenne på etter denne krisen, gjort oss mer motstandsdyktige i virtuelt teamarbeid? Kanskje har vi alle fått en gylden anledning til å bruke de nye mulighetene? Vi må i alle fall ikke gi slipp på å prøve å anvende disse nye erfaringene til det beste for oss alle. Det er nå vi har anledning.

Arbeidet med oppgaven har lært oss at psykologisk trygghet er viktig for teamprestasjoner, men vi har på ingen måte gjort oss ferdig med vår søken om å forstå dette fenomenet bedre. Jo mer vi leser om temaet, jo flere sider ved det

finner vi er spennende. Det betyr ikke at vi ser på fenomenet på en glorifiserende måte. Som podkasten til NHH (Sverdrup T. et al., 2021) antyder foreligger det lite forskning på baksiden med fenomenet. Vi kunne eksempelvis tenkt oss å fordype oss mer i skyggesidene til den psykologiske tryggheten i team. Med det kunne vi tilføyd flere konstruktive nyanser i forståelsen av nåtidens mest omdiskutert teamfenomen. Det ser ut til at en mengde forskning på virtuelle team er på vei i kjølvannet av pandemien. Dette vil være spennende å følge med på. Arbeid med denne oppgaven har gitt oss økt forståelse for suksessfaktorer i virtuell samhandling og viktigheten av å skape økt grad av psykologisk trygghet i virtuelle team. Fremtiden blir trolig mer og mer virtuell. Å bli klokere på hvordan vi kan tilrettelegge for psykologisk trygt klima i virtuelle team, oppleves som mer relevant enn før.

Kunnskapen som foreligger om sammenhenger mellom både motstandsdyktighet, arbeid hjemmefra og psykologisk trygghet har ikke vært lett tilgjengelig. Det finnes lite konkret forskning på forhold som påvirker spesielt motstandsdyktighet ved arbeid hjemmefra. Vi er av den oppfatning at mer forskning knyttet til motstandsdyktighet er nødvendig. Vår oppgave baserer seg stort sett på vår fortolkningen av eksisterende, til tider noe ufullstendige, kunnskapsgrunnlag og bør tas med disse utfordringene i betraktning. Videre forskning på disse temaene kan danne viktig kunnskapsgrunnlag for eventuelle beslutninger om utstrakt bruk av hjemmekontor i tiden etter pandemien. Å ha fokus på psykologisk trygghet og motstandsdyktighet i virtuelle team, ser vi på som svært aktuelt for å kunne gjennomføre dette arbeidet på en måte som er bærekraftig og konstruktiv for hver enkelt av oss og arbeidslivet som helhet.

Referanseliste

Alliger, G.M., Cerasoli, C.P., Tannenbaum, S.I. & Vessey, W.B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44, 176 – 184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C.M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54 (4), 260-268.
<https://doi.org/10.1037/a0034691>

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.

CEMS (2020). Leadership in a Post-Covid-19 World. Hentet fra:
<https://cems.app.box.com/s/6f72wtplz476t9sfc07r93ujd52kfiri>

Chapman, M.T., Lines, R.L.J., Crane, M., Ducker, K.J., Ntoumanis, N., Peeling, P., Parker, S.K., Quested, E., Temby, P., Thøgersen-Ntoumani, C., Gucciardi, D. (2018). Team Resilience: A Scoping Review of Conceptual and Empirical Work. *Work & Stress*, 34, 57-81.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064>

Computerworld (2020). *Microsoft gjør teams gratis*. Hentet 13.09.2021 fra
<https://www.cw.no/artikkel/hjemmekontor/microsoft-gjor-teams-gratis>

Degbey, W.Y. & Einola, K. (2019). Resilience in Virtual Teams: Developing the Capacity to Bounce Back. *Applied Psychology*, 69 (4), 1301-1337.
<https://doi.org/10.1111/apps.12220>

Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Teams building: Proven strategies for improving team performance* (5th ed.). Jossey-Bass.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

<https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Jersey.

Edmondson, A. C & Daley, G. (2020). How To Foster Psychological Safety in Virtual Meetings. *Harvard Business Review*. Hentet 17.05.2021 fra

<https://hbr.org/2020/08/how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>

Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Edmondson, A.C., & Mogelof, J.P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams. i *L. Thompson, & H. Choi (Red.), Creativity and innovation in organizations* (109–136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.

Edmondson, A.C., (2014), TED talk “*Buliding a psychological safe workplace*”

Finn.no “*Noe har skjedd på Finn: Folk søker på ordet «hjemmekontor»*”, hentet fra: [Noe har skjedd på Finn: Folk søker på ordet «hjemmekontor» - Digi.no](#)

Flint-Taylor, J., & Cooper, C. L. (2017). Team resilience: Shaping up for the challenges ahead. In M.F. Crane (Ed.), *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance* (129–149).

Fonagy, P., Steele, M., Steele, H., Higgitt, A., & Target, M. (1994). The Emanuel Miller Memorial Lecture 1992: The Theory and practice of resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 35, 231-257.

<https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1994.tb01160.x>

Fløvik, Lise el. Al. (2021) "Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering" Hentet fra:

<https://stami.no/publikasjon/arbeid-hjemmefra-helse-og-arbeidsmiljo-en-systematisk-kunnskapsoppsummering/>

Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytical review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Galanti, Theresa, Guidetti, Gloria & Toscano, Fernando (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak, The Impact on Employees` Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 63(7), 426-432.

GetAbstract (2020). *Is Working from Home Here to Stay?* Hentet 13.09.2021 fra <https://www.getabstract.com/en/>

GetAbstract USA (2020) "National Survey "A Majority of US Employees Want Remote Work Arrangement to Stay". Hentet fra:

https://journal.getabstract.com/wp-content/uploads/2020/04/ga_remote_survey_2020_compressed.pdf

Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10, 169-200. Hentet fra:

<https://doi.org/10.1177/2041386620919476>

Herrman, H., Stewart, D.E., Diaz-Granados, N., Berger, E.L., Jackson, B., Yuen, T. (2011). What is resilience? *Can. J. Psychiatry*, 56 (5), 258-265. Hentet fra:

<https://doi.org/10.1177/070674371105600504>

Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33.
<https://doi.org/10.5465/256287>

King, D., Newman, A. & Luthans, F. (2015). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 782-786.
<https://doi.org/10.1002/job.2063>

Kirkman, B.L. & Stoverink, A.C. (2021). Building Resilient Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 50, 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100825>

Kramer, R.M., & Cook, K.S. (Ed.). (2004). Edmondson, A.C. - Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 12, 239-272.

Kvalnes, Øyvind (professor i organisasjonsadferd, Handelshøyskolen BI), (2021) "Hvordan skape en atmosfære av vennlighet", hentet fra:
<https://www.dn.no/ledelse/jobb-og-ledelse/hjemmekontor/arne-nass/spaltist-hvordan-skape-en-atmosfare-av-vennlighet/2-1-1002585>

Lechner, A. & Tobias Mortlock, J. (2021). How to create psychological safety in virtual teams, *Organizational Dynamics*.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). Virtual teams. New York; John Wiley.

Marlow, S.L., Lacerenza, C.N. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27, 575-589.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>

Newman, S.A. & Ford, R.C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50, 1-11.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 27(3), 521-535.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Norsk Psykologforening. (2020). Hva er resiliens?.

<https://www.psykologforeningen.no/publikum/informasjonsvideoer/videoer-om-livsutfordringer/hva-er-resiliens>

Oslo Met (2021) «Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021», hentet fra: <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2756692>

Rees, C.S., Breen, L.J., Cusack, L. & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model. *Front. Psychol.*, 6:73. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073>

Remote Work 2020 (2020). How To Build Culture in a Remote-team. Hentet 17.10.2021 fra https://remotework2020.remote.tools/3c-how-to-build-culture-in-a-remote-team.html#_1-clarity-in-values

Seery, M.D. & Quinton, W.J. (2016). Chapter Four: Understanding Resilience: From Negative Life Events to Everyday Stressors. *Advances in Experimental Social Psychology*, 54, 181-245. <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2016.02.002>

Skre, Ingunn B. (2019). Resiliens. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/resiliens>

STAMI (2021) Kunnskapsoppsummering arbeid hjemmefra, helse og miljø, ISSN nr. 1502-0932

Stoverink, A.C., Kirkman, B.L., Mistry, S. & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: towards a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*. 45 (2), 395-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>

Sverdrup, Therese & Jones, Marius (2021), *NHHs podkast "Ledertaffel" om ledelse*, "Om team, med Henning Bang" Hentet fra: Ledertaffel - NHHs podcast om ledelse: 19: Om team, med Henning Bang on Apple Podcasts

Sverdrup, Therese & Jones, Marius (2021), *NHHs podkast "Ledertaffel" om ledelse*, "Psykologisk trygghet med Kristine Laugen og Bård Fyhn" Hentet fra: Ledertaffel - NHHs podcast om ledelse: 5: Psykologisk trygghet, med Kristine Laugen og Bård Fyhn on Apple Podcasts

Szelwach, C. & Matthews T.L. (2021). Being Present in a Virtual world: Improving the effectiveness of virtual teams. *Organization Development Review*, 53, 75-82.

Thompson, L. L. (2015). *Making the Team – A guide for managers*. Fifth Edition. Pearson Education.

Travis Maynard, M. & Gilson, L.L. (2021). Getting to know you: The importance of familiarity in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100844>

Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 223– 247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02119.x>

Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A.M. & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioural Health*, 32:2, 119-138. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629>

Whillans, A., Perlow, L. & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31, 1-12.

<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>