

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Management och Organisation
Kurs 619: Kandidatuppsats (BSc) i Management
Vårterminen 2013

“VÅGA FRÅGA”

Faktorer som påverkar psykologisk trygghet i team

Maria Björn 21994

David Falk 21801

Abstract

This thesis aims to further study the interpersonal risk taking within groups and thereby the importance of a climate promoting a reflective behavior. Due to fast-paced conditions and organizational complexity companies strive towards efficient teams in order to be competitive. The increased demand in complexity and exposure towards teamwork leads to increased call for knowledge integration, which can be explained as the ability to integrate the collective knowledge within the group. We have therefor identified a need for better understanding what makes a group more effective. Key factors for self-estimated effective collaboration have been shown to be a group's reflective behavior and ability to coordinate the skills that each individual possesses. These factors are greatly affected by the psychological safety within the team. The study will further analyze which individual characteristics will have an impact on psychological safety and thus the organization's performance. Data was collected through a formulary-designed survey to capture variables that have an impact on a group's collective ability. The psychological safety is our dependent variable. Predictors formed individual characteristics and group characteristics. The data was analyzed through regressions and our results show no significant correlation with the majority of the variables but organizational support, leader coaching, knowledge credibility, previous training experience and number of previous working groups. This confirms and reinforces previous research showing the importance of focusing on a safe environment specific for each group and the difficulty to predict a psychological safe climate only focusing on individuals' characteristics.

Handledare: Lasse Lychnell
Examinator: Dag Björkegren
Framläggning maj 2013

Förord

Tack till alla ni som har hjälpt oss i arbetet med vår uppsats. Vi vill passa på att framföra varma tack till Anna Orbe för dina kontakter och ditt engagemang. Tack också till Markus Andersson för din insats, Pontus Plavén Sigraý och Per-Olov Edlund för statistisk kontroll och inte minst Helena Tronner och Camilla Zetterlund för er kompetens. Tack till vår handledare Lasse Lychnell och samtliga vänner i vår handledningsgrupp.

Maria Björn och David Falk

Stockholm, maj 2013

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
1. INTRODUKTION	6
1.1 BAKGRUND	7
1.1.1 Definition av grupp	7
1.1.2 Definition av psykologisk trygghet	8
1.1.3 Tidigare forskning inom psykologisk trygghet	9
1.1.4 Definition av gruppens lärandebeteende	9
1.1.5 Tidigare forskning inom organisatoriskt lärande	10
1.1.6 Koppling mellan Psykologisk trygghet och lärandebeteende	11
1.2 SYFTE	12
1.3 AVGRÄNSNING	13
2. TEORETISK REFERENSRAM	15
2.1 MODELLER INOM GRUPPERS UTVECKLING	15
2.1.1 En sammansatt modell inom grupputveckling (IMGD)	16
2.2 MODELLER INOM KOLLEKTIV FÖRMÅGA	18
2.2.1 Definition kollektiv förmåga	18
2.2.2 Forskning bakom kollektiv förmåga	18
2.2.3 Redogörelse för modellen	19
2.2.4 Modellens avsikt	20
2.3 INDIVIDENS BETEENDE	21
2.3.1 Beteendeteori	21
2.3.2 Kognitiva perspektivet	21
2.4 TEORI BAKOM VARIABLER	22
2.4.1 Teorier utifrån individens karakteristika	22
2.4.2 Teorier utifrån gruppens karakteristika	24
3. METOD	31
3.1 VAL AV ANSATS	31
3.2 VAL AV METOD	31
3.3 REDOGÖRELSE FÖR STUDIENS MODELL	32
3.4 RESPONDENTER	33
3.5 VERKTYG FÖR DATAINSAMLING	34
4. EMPIRI	35
5. ANALYS	39
5.1 ANALYS UTIFRÅN INDIVIDENS KARAKTERISTIKA	39
5.1.1 Erfarenheter av träning	39
5.1.2 Erfarenheter av tidigare grupparbete	40
5.2 ANALYS UTIFRÅN GRUPPENS KARAKTERISTIKA	41
5.2.1 Gruppstorlek	41
5.2.2 Tid som gruppen har existerat	41
5.2.3 Mötesfrekvens	42
5.2.4 Demografi	42
5.2.5 Organisatoriskt stöd, Ledarens handledning och Kunskapsförtroende	43

6. SAMMANFATTANDE DISKUSSION	45
6.1 STUDIENS RELIABILITET OCH VALIDITET	46
6.2 IMPLIKATIONER OCH FRAMTIDA FORSKNING.....	47
7. REFERENSER	50
8. APPENDIX.....	61
8.2 ENKÄTFRÅGOR	61

“Nummer 8. [...] Endast den som sover gör inga fel. Att göra fel är den handlingskraftiges privilegium; den som förmår att göra om och rätta till. Felrädslan är byråkratins vagga och all utvecklings fiende.”

– *Ur En möbelhandlares testamente, Ingvar Kamprad, 1976*

1. Introduktion

I detta avsnitt ämnar vi introducera vårt forskningsområde. Vi börjar med att förklara varför vi valt just detta ämne, vi fortsätter med att förklara tidigare forskningsläge som leder oss in på våra hypoteser, med hjälp av dessa hoppas vi kunna besvara vår frågeställning. Efterkommande avgränsning förklarar vilka områden som valts bort för att fokusera på för uppsatsen väsentliga delar. Genom kapitlet följer en förklaring av de begrepp som genomsyrar uppsatsen.

Att jobba i grupper är för de flesta intet nytt. Människor som jobbar tillsammans för ett gemensamt mål är den äldsta formen av social institution. Wheelan (2010) tackar grupper för att ha spelat en stor roll i mänsklighetens historia, ge förmåga till att generera idéer, få saker gjorda och fostra individer. Vissa hävdar att förmågan att jobba i grupp är nyckeln till mänsklighetens överlevnad och utveckling. Sannolikheten är stor att vi någon gång har eller kommer att exponeras för grupparbete, här i Sverige är den sannolikheten störst (Huijegen & Pekruhl, 2001). Sverige är ett av de länder i världen som arbetar mest i grupp (Wheelan, 2010). Därigenom exponeras vi oftare än de flesta mot vår förmåga eller, för den insiktsfulle, oförmåga att jobba med andra. Den rationella personen försöker samtidigt hitta den på förhand mest produktiva gruppen, vissa försöker undvika den minst produktiva. Trots att vi, som Wheelan säger, växer upp i grupper så är det först under senare kurser på högskolan som vi, uppsatsförfattare, har lärt oss verktygen hur vi ska få detta sociala samspel att fungera. Även om vi exponeras mot grupper från låg ålder saknar vi kunskapen som motsvarar vår erfarenhet. Dessa erfarenheter är oftast av blandad art, ibland har vi känt lyckan av ett fungerande grupparbete där saker blir gjorda, ibland har vi känt frustrationen över ineffektivitet i en grupp. Ibland förstår vi att en normalpresterande grupp inte är effektivare än den enskilda individen Runsten (2011). Kanske är det samtidigt inte så konstigt. Forskning visar att graden av specialisering och expertkunskap ökar omkring oss. Vi får allt högre spetskompetens men vi förväntas ändå tala samma språk med resterande gruppmedlemmar, om vi dessutom verkar i Sverige, landet med högst gruppexponering, ja då är ämnet i högsta grad aktuellt. Runsten (2011) har ägnat flera år för att undersöka detta gruppklimat. Resultatet pekar på behovet av att kunna integrera gruppens samlade kunskap i denna miljö. För att lyckas prestera effektivt måste vi samarbeta, lära oss genom reflektion och koordinera vår kunskap och därigenom utveckla vår upplevda effektivitet. Eftersom komplexiteten och krav på förändring ökar sker samma sak med behovet av kunskapsintegration

enligt Runsten (2011) och samma sak med kravet på effektivitet då konkurrenssklimatet är hårt. Att i samband med kandidatuppsatsen ta tillfället i akt att undersöka psykologiska faktorer som har inverkan på verksamheten snarare än operationella faktorer såg vi som ett intressant val. Med hjälp av tidigare forskning vill vi ännu djupare förstå vad som utgör en effektiv grupp men då behöver vi börja någonstans på vägen. Detta gör vi genom att se vad som påverkar lärandet i grupp. Teorier säger att något som kallas psykologisk trygghet, ett klimat som gör att individer vågar ta interpersonella risker, såsom att fråga om hjälp, vågar ha fel och vågar ifrågasätta är en viktig faktor. Psykologisk trygghet är enligt tidigare forskning (Runsten, 2011) en förutsättning för reflektivt beteende, även kallat lärandebeteende. Som unga och nya på jobbet har vi uppsatsförfattare egen erfarenhet av att barriärer för psykologisk trygghet är många och ibland för höga vilket ger negativa konsekvenser för gruppen. Vi vill mer exakt undersöka vilka faktorer som påverkar individens upplevda Psykologisk trygghet i en grupp, om företag därigenom på förhand kan öka chanserna till att utveckla denna förmåga hos sina grupper. För att så snabbt som möjligt kunna undersöka vår forskningsfråga behöver vi bättre förstå hur vi agerar inom grupper i en komplex omvärld, genom att börja hos individen. Att våga göra fel är den handlingskraftiges privilegium och felrädslan är all utvecklings fiende enligt Ingvar Kamprad. Kanske visste han inte hur rätt han hade redan 1976.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Definition av grupp

En grupp kan särskiljas på flertalet sätt, Nationalencyklopedin (ne.se, 2013-04-21) definierar det som *“[...] individer som har något gemensamt. Oftast avses individer som samverkar och har bestämda relationer till varandra”*. Enligt Jacobsson (2009) är det tre eller flera medlemmar som verkar i ett samspel för att utföra uppgifter och därigenom uppnå gemensamma mål. Ser vi till begreppen arbetsgrupp och team så skiljer dessa sig åt enligt litteraturen. Wheelan (2010) menar att en arbetsgrupp består av medlemmar som strävar efter att skapa en gemensam målbild och utveckla en effektiv organisationsstruktur för att uppnå dessa mål. En arbetsgrupp blir enligt samma författare ett team när de gemensamma målen har blivit förankrade och de effektiva metoderna för att uppnå dessa mål är färdigställda. Denna resa från grupp till team är vad Wheelans teorier fördjupar sig i. Att uppnå teamstatus är med andra ord slutet på resan och ett

mål enligt Wheelan (2010). Enligt Burke & Cannon-Bowers (2000) är team och teamwork ett antal medlemmar som arbetar under ett beroende av varandra mot ett gemensamt uppsatt mål. Medlemmarna har särskilda positioner och sammansättningen är tidsbegränsad. Katzenbach och Smith (1993) definierar däremot ett team som ett fåtal individer med kompletterande förmågor och gemensamma mål, ett syfte och angreppssätt som de alla är gemensamt ansvariga för. Detta skiljer sig mot definitionen av arbetsgrupp, där medlemmarna har en individuell ansvarsskyldighet och delar samma syfte som organisationen i sin helhet (Katzenbach & Smith, 1993). Om vi ser till vad som i sin tur karakteriserar en effektiv grupp eller en högpresterande grupp varierar det beroende på perspektiv även om högpresterande och effektivitet ofta går hand i hand. Katzenbach och Smith (1993) benämner att ett högpresterande team ofta överträffar uppställda mål utifrån teamets förutsättningar. De håller en hög prestationsnivå och är livskraftiga. Livskraftiga i bemärkelse att trivas i uppgiften, finna en trivsel i arbetet och gärna ser fortsatt arbete med de andra i gruppen. Ett högpresterande team har samtliga beståndsdelar som ett effektivt team, däremot har medlemmarna i ett högpresterande team även en vilja och ambition att söka nya utmaningar samtidigt som de bidrar med en attityd och kultur som skapar ett djupare engagemang.

Vald definition: Definitionen av team innebär enligt litteraturen en viss mognad eller framgång hos gruppen, detta skulle kräva ett antagande om gruppens färdighet som vi inte har information om. Vi använder oss därför av en lös definition av att en grupp innehåller tre eller fler individer, utan att ange någon övre gräns på antalet medlemmar. Vi antar att samtliga interagerar för ett gemensamt mål och ett syfte som de är gemensamt eller individuellt ansvariga inför. Oavsett användandet av begreppen team, arbetsgrupp, grupp eller liknande så menar vi att definitionen av grupp därigenom är av oladdad karaktär i denna uppsats.

1.1.2 Definition av psykologisk trygghet

En grupp där psykologisk trygghet existerar består av en kultur där gruppens medlemmar känner tillit och ett säkert klimat råder att pröva kreativa sätt att utnyttja samlad kunskap på (Choo et al., 2007). Samma positiva gruppklimat går under ett flertal olika termer, såsom Safefailing (Roth et al., 1994), ett Open Communication Climate (Tu et al., 2006). En kortare och mer utbredd definition är enligt Edmondson (1999) en gemensam uppfattning av att teammedlemmarna upplever sig trygga när det kommer till interpersonellt risktagande och det råder gemensamt

förtroende för att teamet inte skall vända ens svagheter emot en. Detta förtroende grundar sig i ömsesidig respekt och tillit i gruppen. Vi antar således i uppsatsen att individens tillit (trust) och förtroende till gruppen går hand i hand med psykologisk trygghet.

1.1.3 Tidigare forskning inom psykologisk trygghet

Den så kallade psykologiska tryggheten är en faktor som underlättar lärandebeteende i team enligt Runsten (2011). Lärandebeteende i sin tur har ett medierande samband mellan psykologisk trygghet och gruppens prestationsförmåga (Edmondson, 1999). Ett klimat med utpräglad psykologisk trygghet möjliggör för medlemmarna att våga dela sin kunskap och sina idéer i det gemensamma arbetet, en förutsättning för effektivt lärande i organisationer. Lärandebeteendet kan samtidigt medföra risker på ett interpersonellt plan, såsom att upplevas inkompetent. Rädslan för denna risk tenderar att hindra individer från att dela sin unika kompetens vilket skulle resultera i att det endast är den information i gruppen som alla har tillgång till som existerar (Edmondson, 1999).

1.1.4 Definition av gruppens lärandebeteende

Lärandebeteende för individen, som vi i uppsatsen likställer med ett reflektivt beteende, definierar Edmondson (1999) som att söka feedback, dela information, fråga om hjälp, resonera kring misstag och experimentera. Även om det är individen som lär och tänker så utvecklas en liknande mekanism inom team. Detta bygger på att individerna i teamet interagerar, för dialog och gemensamt reflekterar inför sina erfarenheter och diskuterar sitt problemlösande. (Granberg, 2000). Genom detta klarar grupper att upptäcka förändringar, utveckla medlemmarnas förståelse och upptäcka oväntade konsekvenser av tidigare handlingar. Argote, Gruenfeld och Naquin (1999) definierar gruppens lärandeförmåga (*group learning*) som både processen och resultatet av gruppens interaktion. Process involverar aktiviteterna att dela, införskaffa och kombinera tidigare kunskap. Senge et. al (1990) anser att denna lärandeförmåga hjälper organisationer att uppnå en effektivitet och högre prestation. Effektiviteten genomsyrar organisationen för att i sin tur påverka dess helhetsresultat (Lizeo, 2005). Det Runsten (2011) tydliggör i sin studie, är att gruppens lärande ger strukturer för kontinuerlig förbättring genom reflektion. En grupp med kontinuerligt lärande har förmågan att utvärdera organisationens omgivning för att senare kunna förmedla strategi och mål mer effektivt. Individen har inte fullständig information kring omvärlden vilket gör att vi måste reflektera kring de ramar som begränsar oss vid

problemlösning. När man blir medveten om sina ramar är det lättare att förstå andra sätt att se på sin verksamhet. Gruppens reflektiva förmåga och förbättringsarbete påverkar därigenom gruppens självupplevda effektivitet i viss utsträckning. Det är i huvudsak på två olika sätt som litteraturen skiljer sig vid benämning av organisatoriskt lärande. Dels lärande som en effekt, (Levitt & March, 1988) och dels lärandet som en process (Argyris & Schön, 1978). Edmondson (1999) refererar i sin artikel tillbaka till filosofen John Dewey. Dewey beskrev begreppet som en iterativ process där lärandet, förståelsen och skapandet ingår, i termer av att skapandet kan ändra riktning i relation till vad som har bildats genom processen.

1.1.5 Tidigare forskning inom organisatoriskt lärande

Sett till den senaste tidens resultat så har forskningen inom grupputveckling enligt Runsten (2011) fokuserat i högre grad på just kunskapsförädling och kunskapsintegration, samlat under begreppet Knowledge Management. Argote, Gruenfeld & Naquin (2001) hävdar att intresset för organisatoriskt lärande ökat avsevärt under de senaste åren där flertalet artiklar behandlar processer inom bärandet av information. Inom dessa processer distribuerar och delar grupper information för att kombinera medlemmarnas kunskap tillägnat den gemensamma produkten. Även om mycket har skrivits inom organisatoriskt lärande så är förståelsen fortfarande begränsad enligt Edmondson (1999). Edmondson (1999) anser att vikten av lärande team kommer att öka ytterligare eftersom företag står inför organisatoriska förändringar och en ökad komplexitet. En omgivning som blir allt mer specialiserad, förändras och därmed ökad ovisshet ger incitament till ökad inläring Edmondson (1999). Kessel (2012) sammanfattar med att påstå att delandet av kunskap inom grupper underlättar skapandet av nya lösningar och ökar möjligheten till nya idéer (Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994, Tsai & Ghosal, 1998). Vidare hämtar Kessel stöd från Cohen & Levinthal (1990) genom att påstå att med ett lyckat kunskapsutbyte kan gruppen öka sin kunskapsbas och använda denna för att möjliggöra ny problemlösning. Forskning inom Knowledge Management visar också att organisationer med ett högre intellektuellt kapital, ett operationellt know-how, anpassar sig lättare till oförutsägbara och varierade förändringar (Zack, McKeen & Singh, 2009). Team som arbetar med komplexa grupper i detta klimat behöver integrera sina medlemmars kunskap i en pågående process för att lyckas med uppgiften (Kozlowski et al. 2009). En högre komplexitet kräver återigen en högre kunskapsintegration. Enligt Ch'ng och Padgham (1998) är det många uppgifter som endast kan slutföras framgångsrikt genom att individer samarbetar. Det krävs omsorg kring lärandebeteenden för att

uppnå resultat. Gardner, Staats och Gino (2012) anser att grupper i en kunskapsbaserad miljö behöver utveckla ett systematiskt angreppssätt för att lyckas integrera kunskapen och därigenom prestera effektivt. Många team tenderar dock att misslyckas enligt samma artikelförfattare. I ett föränderligt och konkurrensutsatt klimat har många företag börjat vända sig åt ett teambaserat perspektiv för att bygga och bibehålla en hög effektivitet och fostra innovation (Gibson, Waller, Carpenter, & Conte, 2007; Gino, Argote, Miron-Spektor & Todorova, 2008; Pearce & Ensley, 2004). Edmondson (2007) redogör för att lärande organisationer idag är ett fokusområde och en förutsättning för framgång då mycket av arbetet sker i team. Vikten av att lyckas dela med sig av samlad kunskap är därför återigen stor. Grant (1996) hävdar i detta sammanhang att företag idag är framställda som institutioner av integrerad kunskap, en form av kunskapssystem som vidarebefordrar informationen (Tsoukas, 1996). Företag är uppbyggda som ett fragmenterat system där respektive medlem saknar en totalbild om de inte samarbetar med varandra. Ingen medlem av distributionskedjan kan på egen hand överblicka informationen och förutse behovet av den (Tsoukas, 1996). Runsten (2011) anger att kunnandet är fördelat bland deltagarna där beteendet behöver övergå till en gemensam lärandeprocess alltså ett gemensamt reflekterande. Detta ökar också vikten av kunskapsintegration inom organisationen. Runsten (2011) anser att det höga tempot i organisationer har gjort oss sämre på att just reflektera, då reflektion lätt kan prioriteras bort. Team är enligt Grant (1996) en av de viktigaste faktorerna för organisationens lärande. Enligt Edmondson (1999) finns det också ett samband mellan förmågan att samordna den gemensamma kompetensen inom gruppen och företagets prestation. Därför ses det som absolut nödvändigt att bättre förstå vilka faktorer som ökar kunskapsintegrationen och därigenom utvecklingen inom gruppen för att företaget ska kunna prestera och vara konkurrenskraftigt.

1.1.6 Koppling mellan Psykologisk trygghet och lärandebeteende

Argyris & Schön (1978), citerat av Zetterlund (2008), beskriver lärande i organisationer utifrån människors beteendemönster. Olika handlingsmodeller förklarar hur människor tenderar att bete sig i relation till andra medlemmar i en grupp och relaterar till gruppens lärandeförmåga (Argyris & Schön, 1978). Författarna beskriver en modell över människors interpersonella beteenden, att personer hellre försöker dölja negativ information och undvika konflikter för att fly från obehagliga situationer och därigenom skydda både sig själv och andra. Eftersom individer även har ett generellt behov av kontroll gäller samma mönster när risken för förlust av kontroll är hög.

Allt detta resulterar i att vi försöker undvika vissa situationer och därigenom öka tendensen till ett defensivt beteendemönster, något som hämmar lärandeförmågan. En del av dessa beteenden är också resultatet av vissa risker (Edmondson, 1999). Individer i team undviker vissa beteenden med anledning att inte vilja förstöra sin image. Enligt Edmondson (2002) finns fyra typiska risker som individer kan utsättas för. En risk är att upplevas som okunnig då frågor ställs, något som resulterar i ett undvikande av att fråga och därför går gruppmedlemmen miste om en chans till lärande. Enligt Runsten (2011) ställer till exempel effektiva grupper 20 gånger fler undersökande frågor än lågpresterande i syfte att nå kärnan i problemen. En annan risk är att uppfattas som inkompetent när vi frågar om hjälp, medger misstag eller provar nya lösningar. En tredje risk är att upplevas som negativ, detta hindrar individer att kritiskt reflektera och ifrågasätta sin egen och andras prestationer, detta missar också en möjlighet till negativ feedback till sina medarbetare. Den fjärde risken uppstår på grund av en ovilja att störa sina medarbetare och uppta deras tid, även om det resulterar i ett undvikande av att fråga om hjälp eller fråga gruppmedlemmen om dennes åsikter. Samtliga leder till att tillfällen till lärande missas. Incitamentet till hög psykologisk trygghet är att undvika dessa risker och därigenom öka gruppens lärande. Vikten av att resonera, diskutera, att tycka olika och komma med konstruktiv kritik poängteras av flertalet teorier (Runsten, 2011; Wheelan, 2010), som anger hur oenigheter skapar nya perspektiv och för gruppen framåt. Det gör att medlemmarna konstruerar mål tillsammans och målbilden blir en kombination av gruppens integrerade kunskap. I högpresterande team diskuteras det mer och forumet tillåter bättre kritiska åsikter. Grupper som aldrig tar upp olikheter leder till gruppolarisering och ett grupptänk enligt Myers (2007), något som kan vara förödande för en organisation. Psykologisk trygghet förutsätter inte att personerna i ett team är goda vänner eller att arbetet är problemfritt, utan att medlemmarna riktar sin energi på de gemensamma målen då mindre energi läggs på att undvika interpersonella risker (Edmondson, 1999).

1.2 Syfte

Enligt Lee, Swink & Pandejpong (2010) har undersökningar fastslagit att gruppmedlemmarnas tidigare kunskaper och kommunikationsförmåga är viktiga faktorer för kunskapsutveckling och därför viktiga faktorer för skapandet av nya idéer. Detta samtidigt som den sociala aspekten,

däribland Psykologisk trygghet, har utforskats desto mindre. Edmondson (1999) nämner att lärandet i gruppen har undersökts främst i konstgjorda miljöer, lite har hittills genomförts i verkliga organisationer. Främst har det utförts kvalitativa undersökningar som ger information om kognitioner och interpersonella relationer, det vill säga förståelsen och samspelet mellan människor, men desto mindre kvantitativa undersökningar som tillåter test av hypoteser (Senge, 1990; Argyris, 1993; Watkins & Marsick, 1993). Vi vill sammanställa en kvantitativ studie över faktabaserade variablers inverkan på individens upplevda psykologiska trygghet i arbetsgruppen. Vi kommer i studien att utgå främst från Runstens doktorsavhandling Kollektiv förmåga (2011). Runstens modell har vi valt som grund och "allmän sanning" i denna kandidatuppsats. Det är också från Runstens forskning som vi djupare vill analysera variabeln psykologisk förmåga och dess påverkansfaktorer. Runsten har påvisat att organisatoriskt lärande och kunskapsförtroende har betydande inverkan på psykologisk trygghet samt ledarens handledning en tendens till samband. Vi vill utveckla dessa teorier med att undersöka vilka andra faktorer som kan tänkas bidra till variabeln.

Genom att sammanföra tidigare forskning inom socialpsykologi och beteendepsykologi vill vi djupare analysera vad individen och organisationen kan göra för att utveckla individens psykologiska trygghet. Vårt syfte kan därför sammanfattas till:

"Att skapa bättre förståelse för faktorer som är väsentliga för upplevd psykologisk trygghet i team"

Frågeställning: *"Vilka av valda faktorer har inverkan på psykologisk trygghet?"*

Vi ämnar besvara vår frågeställning med hjälp av hypoteserna som presenteras i avsnittet teoretisk referensram.

1.3 Avgränsning

I vår ursprungsmodell för kollektiv förmåga ingår "ledarens handledning", vi kommer dock inte att djupare analysera ledarskapsperspektivet i studien. Samtliga påverkansfaktorer gällande

ledarskapets inverkan på psykologisk trygghet och effektivitet i allmänhet är viktiga nog för att tillägnas egna studier och har därför exkluderats. I detta arbete fokuserar vi alltså enbart på interaktionen mellan gruppens medlemmar, ur individens perspektiv.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för de teorier som studien grundar sig på och de som kommer att användas tillsammans med resultatet av studien i en senare analys.

Teorier kring gruppers interaktion kan delas upp i tre utgångspunkter enligt Frey & Brodbeck (2001). Den första utgångspunkten beskriver relationer där byggandet av tillit och sammanhållning inom gruppens utveckling är centralt. Den andra utgångspunkten beskriver utvecklingen hos mål- och resultatmedvetna gruppen, där är resultatorientering, beslutseffektivitet och problemlösning är centralt. Den tredje utgångspunkten fokuserar på utvecklingen hos interpersonella strukturer inom och mellan grupper, där högkvalitativa produkter och innovationer behöver förbättras, inom den sistnämnda utgångspunkten ingår gruppens lärandeförmåga och praktisk grupputveckling. För att besvara vår frågeställning vill vi kombinera den första och den tredje av ovan nämnda teoretiska utgångspunkter. Vi börjar med teorier utifrån grupputveckling och avslutar med lärandeförmåga och praktisk grupputveckling. Då det är upplevelsen i en lärandeprocess som vi fokuserar på är resultatmedvetenheten sekundärt, varför vi väljer att inte omfatta en tredje utgångspunkt.

Två teorier utifrån respektive vald utgångspunkt belyses nedan, gemensamt för dessa två är att de får anses representativa och aktuella inom sitt forskningsområde. De belyser och fokuserar på gruppen som en enhet vilket passar med vår avgränsning om att inte fokusera på ledarskapsperspektivet. Det som i huvudsak skiljer de två teorierna åt är att den ena teorin ser effektiviteten som en process medan den andra frångår processperspektivet och istället ser effektiviteten som ett resultat utifrån existerande förutsättningar. Vår avsikt är samtidigt inte att göra en komparativ studie mellan dessa två varför vi istället vill utnyttja kompletterande faktorer.

2.1 Modeller inom gruppens utveckling

En stor mängd av forskningen rörande gruppens utveckling redogör för en flerstegsprocess. Antalet steg kan variera mellan de olika teorierna där olika grupper kan hantera varje steg i processen med olika grad av skicklighet. En av de mest populära är FIRO-modellen (Schutz, 1958). Den förklarar en kontinuerlig process mellan faktorerna tillhörande, kontroll och

samhörigheten. Annan forskning ser gruppeffektivitet utifrån en utveckling och mognad, där välfungerande grupper har nått utförandefasen efter att ha genomgått formandefas, stormandefas och normeringsfas (Tuckman, 1965). En liknande teori hittas i Susan Wheelans 35-åriga forskning där grupper utvecklas genom en process av fyra steg, vilken är jämförbar med individens personliga utveckling med början i tidig barndom till att slutligen uppnå vuxen ålder och ett mognadsstadie. Sett till dagens organisationer är utmaningen att etablera en hög prestationsförmåga i relationsmässigt omogna grupper (Wheelan, 2010). Om ett team uppnår ett mognadsstadie dör det sakteligen eller så tenderar det att bli evigt enligt Wheelan (2010). Det är Wheelans framarbetade modellen som vi i huvudsak kommer att använda oss av i vår uppsats då dessa teorier är under ständig utveckling och är den mest aktuella, sett till dateringen för hennes bevis. Vidare fortsätter uppsatsen med en mer detaljerad redogörelse för modellen.

2.1.1 En sammansatt modell inom grupputveckling (IMGD)

I korthet: Wheelan fokuserar på att gruppens förmåga att arbeta effektivt inte beror på personligheter i gruppen utan på förståelse arbetsgruppen som en enhet. Modellen belyser gruppens effektivitet som en utvecklingsprocess och mognad, där stämningen i gruppen karaktäriseras av vissa förhållanden och förändringar. Desto mer effektiv gruppen blir, desto mer självständig blir den, medlemmarna sätter då tillsammans upp egna mål och egna strategier för förbättring.

Den första fasen i Wheelans modell IMGD (Integrative Model of Group Development) är *Tillhörighet och trygghet* (Dependency and inclusion), jämför barndom. Steg 1 karaktäriseras av en likriktning bland medlemmarna i gruppen. Subgrupper och koalitioner är ovanliga. En person, den informella eller formella ledaren, står för 80% av kommunikationen. Första fasen tar enligt Wheelans empiri cirka två månader att komma över. Det är också här som ledaren är viktigare än i någon annan fas. Stämningen är oftast positiv, gruppmedlemmarna är försiktiga för att inte bli avvisade och samstämmigheten är hög, individer vågar inte motsäga varandra. Det mesta tenderar att vara lättsamt och trevligt men gruppen tappar enligt Wheelan (2010) i produktivitet eftersom likriktning råder och medlemmarnas olika kvalitéer inte tas tillvara. Här vågar inte medlemmarna ifrågasätta det egna arbetet, uppdrag accepteras ofta utan motsägelser vilket gör att fel personer riskerar att vara på fel plats. Grupper i steg 2, *Opposition och konflikt* (Counterdependency and fight), jämför tonår, ägnar mer energi på uppgiften än det föregående

stadiet. I steg 2 börjar medlemmarna att vara oense, ifrågasätta ledarens motiv och komma med motargument och med frågor som “vad gör vi nu?”, “varför gör vi detta?”. Med hjälp av teambuilding-aktiviteter försöker vissa företag att föra gruppen från steg 1 till steg 3 utan att gå via steg 2 (Wheelan, 2010). Det är dock konflikterna som för gruppen vidare till nästa steg enligt Wheelan (2010). Konflikter i form av arbetsrelaterade oenigheter skapar resonemang och högre engagemang, ett klimat där medlemmar vågar tycka olika. Viktigt är att skilja på dessa konflikter och personliga konflikter, personliga konflikter kan stanna gruppens utveckling och förstöra sammansättningen.

“You don’t get married before the first fight. If you do you’re crazy” . – (Wheelan, 2010)

När de arbetsrelaterade konflikterna förekommer innebär det att den psykologiska tryggheten är större. Gruppen börjar forma gemensamma mål och rollfördelningen blir mer baserad på medlemmarnas egen åsikt. I steg 2 skapas det förtroende som leder gruppen in i steg 3, *Tillit och struktur (Trust and structure)*. Utan dessa motsägelser backar gruppen tillbaka till steg 1. Sett till en arbetsgrupp i fjärde stadiet, *Arbete och produktivitet (Work and productivity/termination)* lägger medlemmarna merparten av sin energi på det uppdrag eller den uppgift arbetsgruppen har att hantera. Grupper i steg 1-3 lägger mindre del av sin energi på själva uppgiften, istället läggs tid på att hantera relationer, normer och mål. Väl i steg 4 upplever medlemmarna av gruppen en tillfredsställelse av att gå till jobbet. Här är subgrupper integrerade med gruppen som helhet. Medlemmarna känner sig respekterade och mogna, arbetet känns intressant och motiverande. Detta är enligt Wheelan (2010) ett stadie av hög produktivitet och effektivitet. Energi läggs på genomförande och måluppfyllelse, gruppen är högpresterande. Väl här producerar gruppen en bättre produkt eller en bättre tjänst, ledaren är allt mer osynlig och gruppen är självgående och sätter sina egna mål, med andra ord vuxen. Sanningen är samtidigt att många team har svårigheter med att komma förbi steg 3.

“Sadly, many people have never been member of a stage 4 team.” – Wheelan (2010)

Precis som att vissa aldrig har varit i steg 4 har vissa grupper genomgått processen till utvecklat mognadsstadie under kort tid. Det snabbaste enligt Wheelans studier talar för ett förlopp på sex månader. Under dessa sex månader existerar ibland mindre cykler men i huvudsak är tecknen tydliga på vad som karaktäriserar en grupp i respektive stadie.

Förenklat kan IMGD sammanfattas i:

Fas 1 – Tillhörighet och trygghet (barndom) → Fas 2 – Opposition och konflikt (ungdom) → Fas 3 – Tillit och struktur (yngre vuxen ålder) → Fas 4 – Arbete och produktivitet (vuxen ålder och ålderdom)

Jämfört med Wheelan ser Runsten (2011) gruppen som ett kunskapssystem utifrån givna förutsättningar. Runstens modell kring kollektiv förmåga presenteras nedan.

2.2 Modeller inom Kollektiv förmåga

2.2.1 Definition kollektiv förmåga

Runsten (2011) beskriver kollektiv förmåga i kunskapsintensiva miljöer som ett mönster utifrån resultatet av gruppmedlemmarnas handlingar när de formas till ett socialt system. När gruppen engagerar sig i gemensamma resultat och syften, det sker livfulla diskussioner om uppgifter, aspekter, synsätt och oenigheter. Där existerar en kollektiv förmåga.

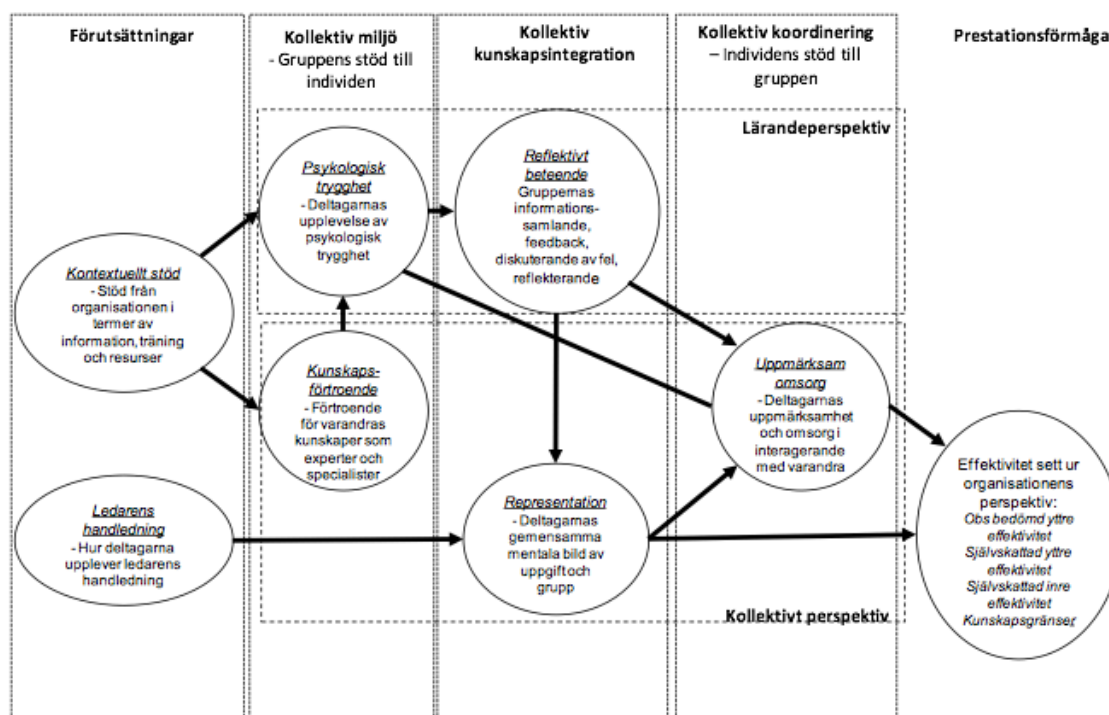
2.2.2 Forskning bakom kollektiv förmåga

I korthet: Runsten redogör för hur effektiviteten är beroende av en särskild omgivning där lärandesystemet är centralt och anser att gruppen leder sig själv. Detta krävs av gruppen då ledaren inte ensam kan överblicka och kontrollera all detaljerad information som existerar. Alla medlemmar måste därför samarbeta och bidra med sin kunskap för att en överblick ska vara möjlig. Framgångsrika grupper ser detta som en gemensam uppgift och att koordinera denna kunskap blir därför själva utmaningen.

Runstens studie handlar främst om att förstå kunskapsutbytet inom grupper i kunskapsintensiva miljöer. Hans avhandling berör den kollektiva förmågan, hur väl grupper arbetar som om det vore en enhet. I sin avhandling utgår Runsten från Weick & Roberts forskning kring Collective mind (1993). Han sammanför två tidigare teorier vilka beskrivs som lärandeperspektivet och agerandet i ett kollektivt system. Interaktionen inom gruppen måste ske som ett samspel mellan ett lärande och ett agerande. Dessa två kombineras och utgör tillsammans med en kollektiv koordinering det interagerande som Runsten (2011) kallar för Kollektiv förmåga. Runsten (2011) sammanför dessa två tidigare synsätt med att motivera att Lärandeperspektivet utgår från gruppens motiv i att utgöra individens miljö samtidigt som individer genom hur de agerar med

varandra skapar samma miljö enligt definitionen av Det kollektiva systemperspektivet. Lärandeperspektivet fokuserar alltså på individens behov av en miljö för lärande (Argyris & Schön, 1996) och psykologisk trygghet, och Agerandet i ett kollektivt system fokuserar på gruppens behov av koordinering (Rico et al., 2008). Samtliga motiv bakom valet att kombinera dessa två teorier härstammar från Runsten (2011).

2.2.3 Redogörelse för modellen



(Figur 1, Illustration över slutmodellen i Kollektiv förmåga baserad på Runstens data. Källa: Kollektiv förmåga, 2011)

Runstens avhandling utgår från en modell som undersöker relationen mellan Kunskapsintegration, det vill säga förmågan av att samla den gemensamma kunskapen, och gruppens upplevda effektivitet. Detta med hjälp av skilda men kompletterande teorier.

Från förutsättningar till prestationsförmåga. Enligt Runstens studie finns ett samband mellan vissa förutsättningar och psykologisk trygghet, främst organisatoriskt stöd (likställt med Kontextuellt stöd). Med detta avses om gruppen anser sig ha tillräckligt med stöd och information från den egna organisationen för att genomföra uppgiften upplevs det öka den psykologiska tryggheten. Om medlemmarna upplever att de har organisationens stöd i ryggen

anses det öka förtroendet och tryggheten vilket påverkar klimatet positivt. Runstens studie uppvisar även tendens till samband mellan ledarens, individen som sätter de praktiska förhållningsreglerna, handledning och psykologisk trygghet. En hög närvaro och tillgänglighet från ledaren anses öka gruppens psykologiska trygghet. Det är alltså förutsättningar som påverkar och influerar klimatet i den miljö som gruppen interagerar i, denna miljö består bland annat av psykologisk trygghet. Denna kollektiva miljö anses underbygga eller hindra ett reflektivt beteende enligt Runsten (2011). I samma miljö ingår variabeln Kunskapsförtroende som innebär att medlemmar litar på varandras kompetens. Vid lågt kunskapsförtroende ifrågasätts medlemmarnas kunskap inom gruppen istället för att den används som kompletterande information. Det är denna kollektiva miljö, tillsammans med dess förutsättningar som påverkar den kollektiva förmågan enligt modellen. Denna kollektiva förmåga utgörs här av variablerna Reflektivt beteende, Representation och Uppmärksam omsorg, motsvarande Lärandet, Agerandet och Koordineringen. Det är denna Kollektiva förmåga som slutligen i modellen mynnar ut i en Prestationsförmåga, mer exakt den upplevda effektiviteten.

2.2.4 Modellens avsikt

Det är efterfrågan på den upplevda effektiviteten som anses öka i och med ökad specialisering och därmed behov av effektiv kunskapsintegrering. I dagens arbetsliv är lärande i organisationer en förutsättning för framgång då omvärlden ständigt förändras (Edmondson, 2002). Mycket av lärandet i organisationer sker i olika teamkonstellationer, vilket gör att teamarbetets betydelse ökar (Edmondson, 1999). Medlemmarna delar information, kunskap och idéer, sammanför olika perspektiv samt koordinerar sina olika kompetenser (Edmondson, 2004). Runsten (2011) menar att grupper ses som kunskapssystem och består av en mängd kunskap som en enskild individ omöjligen själv kan innehålla, men som genom ett effektivt system ger varje enskild individ tillgång till kunskapen under förutsättning av koordinering. Gruppmedlemmarna tar ömsesidig hänsyn till varandras kunskap och ser gruppen som ett system. Det är utifrån förutsättningar och ett positivt kollektivt klimat som grupper kan uppnå en hög kollektiv förmåga och därmed prestera bättre än enskilda individer. Detta gäller framförallt arbetsuppgifter av komplex karaktär som kräver olika typer av kompetenser, perspektiv och erfarenheter. Dessa typer av högpresterande team är enligt Katzenbach och Smith (1993) emellertid sällsynta.

Eftersom uppsatsen fokuserar på individperspektivet har vi utöver ovan nämnda teorier inom gruppinteraktion valt att komplettera vår analys med ett psykologiskt perspektiv som belyser faktorer som påverkar individens beteenden och uppfattning av omvärlden.

2.3 Individens beteende

2.3.1 Beteendeteori

En teori inom psykologin är beteendeteori vilket är sprunget ur behaviourismen. Detta perspektiv grundar sig på uppfattningen att människans beteende styrs av yttre påverkan. Beteenden föränleds av förutsättningar som triggar ett visst beteende. Beteenden kan sedan förstärkas eller släckas ut beroende på konsekvenserna som beteendet medför. Positiv förstärkning innebär att beteendet följs av en positiv konsekvens som leder till att beteendet ökar i frekvens, exempelvis ett skolbarn som får beröm om denne gjort sin läxa. Negativ förstärkning innebär att något obehagligt försvinner vid ett visst utfört beteende, exempelvis att städa rummet för att slippa föräldrarnas tjat. Positiv bestraffning handlar om att ett beteende följs av en negativ konsekvens, vilket minskar beteendets frekvens. Exempel på detta är utgångsförbud följt av beteendet att komma hem sent. Negativ bestraffning innebär att något positivt avlägsnas, exempelvis en godispåse som tas ifrån barnen då de bråkar. Konsekvensen vid negativ bestraffning blir att beteendet minskar i duration, intensitet eller frekvens. Till sist har vi utsläckning som innebär att ett beteende som tidigare följts av en positiv konsekvens nu uteblir och således släcker ut beteendet. Exempel på detta är spel vid spelautomater. En vinst kan till en början fungera som positiv förstärkning, men beteendet att spela avstannar sannolikt efter ett tag om vinster uteblir. En viktig förutsättning för att beteenden ska ske är även de antecedenter som triggar ett visst beteende (Ramnerö & Törneke, 2006). Exempel på en antecedent till beteendet att skrika kan vara att någon säger elaka saker.

2.3.2 Kognitiva perspektivet

Ett annat viktigt perspektiv inom psykologin är det kognitiva perspektivet, som fokuserar på hur våra tankar (kognitioner) samspelar med våra känslor. Detta perspektiv menar att våra tankar och föreställningar om vår omvärld ger upphov till känslomässiga reaktioner som i sin tur gör att vi beter oss på olika sätt (Öst, 2006). Ett exempel är en person som ser två personer skratta, vars automatiska tanke kan vara "de skrattar åt mig". Denna tanke ger upphov till känslan ledsenhet

som leder till att personen går därifrån. Det kognitiva perspektivet fokuserar på hur vi människor tänker kring och tolkar olika sinnesintryck.

2.4 Teori bakom variabler

Enligt Runstens (2011) modell om Kollektiv förmåga har organisationens stöd och kunskapsförtroende inverkan på psykologisk trygghet i en grupp, även ledarens handledning visar på en tendens. För att kunna förutsäga upplevd psykologisk trygghet inom en arbetsgrupp och därigenom kunna planera resurser och satsningar för att stärka gruppen, ämnar denna uppsats att undersöka andra möjliga faktorer som har samband med upplevd psykologisk trygghet. Denna studie tittar både på individuella variabler och på variabler på gruppnivå. Vissa av dessa variabler är hämtade från tidigare forskning inom grupppsykologi, andra är framtagna ur ett rent explorativt syfte. De sistnämnda är ur detta perspektiv mer spekulativa och hoppas därför kunna bidra med nya idéer snarare än att bekräfta eller förkasta tidigare forskning.

I syfte att undersöka eventuella individuella karakteristika har vi valt ut variabler samlade på demografisk nivå, tidigare erfarenheter inom träning och ledarskap, gruppstruktur och gruppkomposition som samtliga relaterar till arbetsgruppen. Totalt 10 hypoteser ämnas därför indikera egenskaper för respektive område och ge en översiktlig bild snarare än att sträva efter en komplett profil. Resultatet blir därför inte heltäckande men hoppas kunna ge en fingervisning av vilka faktorer som spelar roll för psykologisk trygghet. Redovisat i analysen finns även Runstens påvisade variabler som har samband med psykologisk trygghet.

2.4.1 Teorier utifrån individens karakteristika

2.4.1.1 Erfarenhet av tidigare träning

Wheelan (2010) hävdar att resultatet av gruppträningar varierar. Syftet ter sig vara att undvika fas 2 och hoppa direkt från fas 1 till fas 3. Träningar tenderar därför att missa vikten av den process och oenigheter som delvis utgör fas 2. När organisationer fokuserar på träning och utveckling ur den teknisk aspekt ökar sannolikheten att resultatet från träningen är positiv, men träningens inverkan på grupp dynamiken antas ha liten eller ingen positiv effekt enligt Wheelan (2010). Anledningen är att individer snarare än grupper tränas i teambuilding, det finns inget som enligt henne därför säger att en ledare eller gruppmedlem skulle prestera bättre i gruppen efter

sådan utbildning. Träningarna tar ofta arbetsgrupperna långt ifrån vardagen menar Wheelan (2010). Annan forskning (Moreland & Argote, 2005) visar dock att gruppens samarbets träning ökar gruppmedlemmarnas koordineringsförmåga, trygghet och uppgiftdistribuering vilket i sin tur skulle leda till en högre kvalitet på produkten.

Motivering: Viss forskning menar att samarbets träning ökar trygghet och koordineringsförmågan i gruppen, annan forskning menar att det undviker den oenighet inom gruppen som resulterar i en trygghet.

H1₀: Tidigare träning i samarbete, ledarskap har ingen inverkan på upplevd psykologisk trygghet

H1₁: Tidigare träning i samarbete, ledarskap har positiv inverkan på upplevd psykologisk trygghet

2.4.1.2 Erfarenheter av tidigare grupparbete

Social interaktion är enligt Rempel, Ross & Holmes (2001) byggd på tidigare erfarenheter och kognitivitet, därigenom är förväntningarna på gruppens trygghet beroende på och baserat på individens tidigare grupparbeten. Tryggheten i en grupp härstammar från tryggheten och trovärdigheten från andra grupper (Lewis och Weigert, 1985). Att arbeta i grupp kräver träning precis som allt annat. En ökad kompetens att samarbeta med andra gruppmedlemmar kan tänkas öka sannolikheten att våga säga ifrån eller medge misstag. Att ha blivit utsatt för tidigare gruppssamarbeten det senaste året kan således förväntas ha en positiv inverkan på den psykologiska tryggheten. Känslor och associationer påverkar individen utifrån tidigare grupptillhörigheter oavsett om grupperna är liknande eller av annan karaktär än den nuvarande., Positiv tilltro och känslor blir på detta sätt associerat med tidigare grupperfarenheter. Williams (2001) redogör för att det finns en ingroup, i vilken individen just nu ingår, och en outgroup fungerar som tidigare relevanta grupperfarenheter. Individer tenderar att skatta sin tilltro högre i den nuvarande gruppen för att skydda den och upprätthålla en positiv bild och därigenom bidra till en positivare självbild. Enligt Williams (2001) är ett positivt förtroende associerat med liknande erfarenheter påverkat av förtroende och samarbete.

Motivering: Genom att individer tenderar att skatta sin egen grupp högre med avsikt att därigenom stärka sin egen självkänsla både individer tendera att skatta psykologisk trygghet

H2₀: Tidigare erfarenheter inom grupparbete har ingen inverkan på upplevd psykologisk trygghet

H2₁: Tidigare erfarenheter inom grupparbete har en positiv inverkan på upplevd psykologisk trygghet

2.4.2 Teorier utifrån gruppens karakteristika

2.4.2.1 Gruppstorlek

Enligt Wheelan (2010) så är gruppstorleken avgörande för dess utveckling. Stora grupper är enligt henne ett stort problem. Enligt Bogart & Lundgren (1974) minskar sammanhållning och intimitet med ökad gruppstorlek (Fischer, 1953). Enligt Wheelan påverkas även medlemmarnas trivsel, delaktighet och uttryckt missnöje med ökad gruppstorlek. Wheelans forskning visar att en grupp i den högsta fasen, steg 4, inte har haft fler än sex medlemmar, om gruppen innehåller över åtta medlemmar blir det snarare ett problem. Att föredra är därför grupper innehållandes mellan tre till sex individer. Enligt Soboroff (2012) ser tidigare forskning negativt på större grupper där grupper med mer än sex medlemmar resulterar i lägre tillit, engagemang och sammanhållning inom gruppen jämfört med grupper med mindre än sex medlemmar. Enligt Gladstein (1984) finns det fördelar med grupper som till viss del är mindre än vad uppgiften kräver.

Sammankopplingen mellan gruppstorlek och gruppens trygghet är enligt Soboroff (2012) genom processen av ömsesidig uppfattning, mängden trygghet som individen tror att andra har om denne. Sammanfattningsvis talar mycket forskning för att mindre grupper i sin tur ger ökad effektivitet (Markham et al., 1982; Gooding & Wagner, 1985) medan viss forskning däremot talar för att stora grupper ger ökad effektivitet (Yetton & Bottger 1982; Magjuka & Baldwin, 1991). Wanous & Youtz (1986) anser att en större grupp ger en ökad variation vid problemlösning vilket leder till bättre beslut och effektivitet. Slutligen menar (Gladstein, 1984) att antalet medlemmar ska vara i proportion till arbetet som gruppen är tilldelad.

Motivering: Teorier visar att mindre grupper ger högre trygghet samtidigt som både mindre grupper och större grupper visar på ökad effektivitet. Eftersom tidigare forskning har visat att psykologisk trygghet och effektivitet har ett indirekt samband är det intressant att undersöka om gruppens storlek påverkar upplevd psykologisk trygghet.

H3₀: Gruppstorlek har inget samband med upplevd psykologisk trygghet

H3₁: Gruppstorleken har ett negativt samband med upplevd psykologisk trygghet

2.4.2.2 Tid som gruppen har existerat

Utvecklingen av tillit menar Williams (2001) är individens experimenterande över tid i att lära sig lita på andra utifrån deras interaktion. Williams hänvisar i sin tur till Lewicki och Bunker (1996), Lewis och Weigert (1985), Mayer et al., (1995), McAllister (1995) samt Ring och Van de Ven, (1994). Tillit och förtroende är ämnen som kräver lärande och lärande kräver förtroende (Noteboom & Six, 2003). Noteboom & Six menar att det finns tydliga kopplingar mellan lärande och förtroende men att denna tillit samtidigt kan vara för länge. För mycket tillit och frihet kan därmed hämma innovationen inom gruppen. Tilliten bör istället existera lika länge som investeringarna vilka individen kopplar till relationen. För tillkomst och motivering av ny kunskap och innovation behöver vissa konflikter uppstå och vissa relationer ta slut menar Notebook & Six (2003).

Tidigt i gruppens ålder utvecklar medlemmarna ett lärandebeteende och hur de ska samarbeta (Kozlowski, Gully, Salas et al. 1996; Tuckman, 1965). Wheelan menar att tid påverkar. Hennes forskning på 700 arbetsgrupper visar att den grupp som snabbast nått ett mognadsstadie, dvs steg 4, tog sex månader på sig. Vidare visar samma forskning att tiden för att komma förbi steg 1, Tillhörighet och trygghet, i snitt tar två månader. Det tar tid för gruppen att komma in i ett tryggare stadie menar Wheelan. Att nå ett utvecklat stadie under sex månader är inte genomförbart. Därför finns det en risk enligt hennes studier att addera personer i en redan mogen grupp.

Motivering: Teorier visar att det tar tid för gruppen att utveckla en trygghet men om tryggheten är obefogad kan det hämma gruppens produkt.

H4₀: Hur lång tid gruppen existerat har ingen inverkan på psykologisk trygghet

H4₁: Gruppmedlemmar i grupper som varat längre skattar psykologisk trygghet högre än de i grupper som varat kortare tid.

2.4.2.3 Mötesfrekvens

Ett av kriterierna för tillit är beröring, "*trust needs touch*", enligt Charles Handy (2009). Tillit i form av trygghet som innebär att ingen individ ska kunna utnyttja den andra personens sårbarhet (Sabel, 1993). Handy skriver att ett delat engagemang kräver personlig kontakt. Desto mer en grupp blir interaktiv på ett virtuellt plan desto mer behövs fysiska träffar på ett tidigt stadiet. Virtuella träffar ger enligt Handy ett större fokus men produktiviteten är däremot högre om människorna känner varandra sedan innan. Nyström et al (2013) delar in tillit i två olika formationer, dels den kompetensbaserade delen som inkluderar en förhoppning om att vi tror att den ena parten besitter rätt kompetens, resurser och expertis, dels så är det en rent känslomässig tilltro till den andra individens uppförande. Lågt engagemang från individerna i en grupp leder till låg tillit vilket påverkar effektiviteten negativt enligt Crossman & Lee-Kelley (2004). I team som inte är fysiskt sammankopplade krävs därför högt engagemang och hög tillit. Enligt Jansson (2005) spelar det däremot ingen roll för individens tillit huruvida personer sköter kommunikationen via teknologi eller fysiska möten. Jansson (2005) motiverar sin ståndpunkt med att vi inte har någon information om personer träffar, vi livnär oss på ren förhoppning att förväntningar ska motsvaras av faktiskt uppförande. Vi saknar till en början vetskap om personens pålitlighet och vi går därför på instinkt (Jansson, 2005). Människor är sociala och interaktionssökande och i den bemärkelsen spelar det ingen roll om interaktionen sker virtuellt eller genom fysiska möten menar Axelsson & Schroeder (1999). Ett säkert klimat för interpersonellt risktagande kan stärka sociala band inom gruppen som har försvagats genom en geografisk spridning av dess medlemmar (Gibson & Gibbs, 2006). Idag anses det dock allt vanligare att kombinera fysiska och virtuella träffar tack vare högteknologisk utveckling (Allvin et al, 2006).

Motivering: Tätare fasta kontaktpunkter menar forskning har en positiv inverkan på gruppens trygghet samtidigt som att annan forskning visar på att det inte har någon inverkan, det är våra förväntningar som styr.

H5₀: Individer inom grupper med hög och låg mötesfrekvens skattar lika på upplevd psykologiska trygghet i gruppen

H5₁: Individer inom grupper med en hög mötesfrekvens skattar högre på upplevd psykologiska trygghet än individer i grupper med låg mötesfrekvens

2.4.2.4 Demografi – Kön

Earley & Mosakowski (2000) skriver att i en feminin kultur, där roller inte är sammankopplade med kön, så kan kön påverka sammanhållningen inom gruppen. Däremot i maskulina kulturer, där kön är länkat med respektive roll, så tenderar sammanhållningen att påverkas av en annan mekanism, genom konflikt eller makt. Enligt Carli (2010), citerat i Tronner (2012), är kvinnor mer demokratiska än män i sin kommunikation till gruppen, där män ofta är mer autokratiska och snarare befäller andra medlemmar i gruppen. Män uppvisar beteenden som direkt ögonkontakt och ett tydligare kroppsspråk vilket kan tolkas som dominanta beteendemönster (Dovidio et al. 1988) samtidigt som kvinnor är i större utsträckning mer empatiska och bättre på att ge bättre social support (Oatley, Keltner & Jenkin, 2007). Detta talar för att män i större utsträckning vågar säga ifrån och vågar påtala organisatoriska misstag, beteenden som karaktäriserar och förutsätter psykologisk trygghet.

Motivering: Enligt tidigare forskning uppvisar män i större utsträckning beteenden som enligt litteraturen förutsätter psykologisk trygghet vilket talar för att det är intressant att undersöka om män skattar högre på psykologisk trygghet än kvinnor.

H6₀: Män och kvinnor skattar lika på psykologisk trygghet

H6₁: Män skattar högre på psykologisk trygghet än kvinnor

Schippers, Hartog, Koopman & Wienk (2003) redogör för två perspektiv. Å ena sidan är en homogen grupp något positivt, det som kan få oss att prestera, samtidigt som en heterogen grupp

kan göra att vi trivs bra tillsammans och dessutom ökar antalet perspektiv och ger ny energi till gruppen (Hoffman & Maier, 1961; Watson, Kumar & Michaelson, 1993). Enligt Williams & O'Reilly (1998) benämns diversifierade grupper som en social variabel, där attributen benämns som kön och ålder. De menar att det finns en negativ effekt av en diversifierad köns- och ålderssammansättning i gruppen, i form av missnöje och minskat engagemang och även ökad gruppomsättning. Enligt Schippers, Hartog, Koopman & Wienk (2003) är ett problem med tidigare forskning att de positiva effekterna av en diversifierad grupp kan vara situationsspecifik, endast i vissa sammanhang och under vissa förutsättningar. Könsskillnader förstärks samtidigt med åren enligt Myers (2007) eftersom vi tenderar att interagera med personer av samma kön. Enligt Wheelan (2010) visar forskning att det finns en negativ effekt på gruppens upplevda effektivitet och prestation med ökad diversifiering. Vidare menar hon att andra underliggande orsaker såsom personlighet, utbildning och livserfarenheter inte har någon inverkan på arbetsgruppen. Samtidigt kan diversifierade grupper ha en ökad tendens till personliga konflikter men det kan också öka lärandeförmåga och problemlösning (Wheelan 2010). Wheelan menar att om diversifierade grupper undviker konflikter på ett personligt plan blir gruppernas olika förmågor en resurs som delas inom gruppen. För att dra nytta av detta behöver gruppens medlemmar få komma till tals och tillåtas vara involverade i diskussionen.

Motivering: Könnsdiversifierade grupper har tidigare uppvisat ha negativ inverkan på gruppens effektivitet och engagemang. Psykologisk trygghet antas ha ett indirekt samband med effektiviteten. Tillsammans med teorier från personliga egenskaper hos män och kvinnor skulle detta kunna påverka Psykologisk trygghet negativ. Samtidigt visar viss forskning att så länge diversifierade grupper håller sig ifrån personliga konflikter så finns en växelverkan.

H7₀: Könssammansättningen i en grupp har ingen inverkan på upplevd psykologisk trygghet

H7₁: Individer i en grupp med en könssammansättning där antalet kvinnor är större än antalet män skattar högre på upplevd psykologisk trygghet än individer i grupper där antalet män är fler än antalet kvinnor.

2.4.2.5 Demografi – Ålder

Allt fler äldre personer stannar på arbetsplatsen med en allt högre medelålder inom arbetsgrupper som följd (Jackson et al. 1995). I och med en ökad medelålder påvisar organisationer en ökad svårighet att hantera arbetsgrupper. Detta då föreställningen kring äldre gruppmedlemmar betyder mindre flexibilitet och lägre anpassningsförmåga till ny teknologi. Äldre medlemmar i grupper antas också vara mindre motiverade inför en lärandeprocess (De Lange et al. 2006). Burk & Ng (2006) menar att organisationer måste utveckla nya förhållningssätt för att möta utbudet av äldre anställda. I en studie av Gellert & Kuipers (2008) framkom samtidigt att högre genomsnittsålder har en signifikant positiv effekt på organisatoriska konsekvenser inom kort och lång sikt. Grupper med högre genomsnittsålder hade högre tillfredsställelse på arbetsplatsen och hade en bra bild av deras grupp och företag. Enligt Sterns och Miklos (1995) anses tillfredsställelse på jobbet vara korrelerat med ökad ålder. När det kommer till gemensamt lärande, återkoppling och beslutsfattande så påverkas team positivt av högre ålder (Gellert & Kuipers, 2008).

Motivering: Teorier visar att tillfredsställelse på jobbet är korrelerat med högre ålder. Det är därför intressant att se om detta samband även gäller mellan ålder och psykologisk trygghet.

H8₀: Det är ingen skillnad i skattning av psykologisk trygghet baserat på ålder.

H8₁: Individer av högre ålder skattar den psykologiska tryggheten högre än individer med lägre ålder

Homogena grupper tenderar att tänka och agera på liknande sätt (Myers, 2007). När dessa grupper arbetar tillsammans leder det till så kallad gruppolarisering (Myers, 2007). Låg åldersspridning i grupp har visats ha positiva effekter på kommunikation, förståelse, återkoppling, produktivitet i jämförelse med heterogena åldersgrupper och har därmed visats påverka prestation positivt (Wiersema & Bantel, 1992; Rhodes, 1983). Åldersspridning i grupp har samtidigt visats ha negativt samband med både grupprestation och social interaktion (Jackson et al, 1995; Milliken & Martins, 1996 - andra hand age).

Motivering: Gemensamt lärande och återkoppling, tillsammans med ökad förståelse och ökad feedback, har enligt teori ett samband med ökad åldersspridning, något som antas påverka psykologisk trygghet positivt. Tidigare forskning anser samtidigt att social interaktion har en negativ effekt av åldersspridning vilket skulle kunna påverka psykologisk trygghet negativt.

H9₀: Det är ingen skillnad i upplevd psykologisk trygghet mellan grupper med hög och låg medelålder

H9₁: Individer i en grupp med hög medelålder skattar högre på upplevd psykologisk trygghet än individer i en grupp med låg medelålder.

H10₀: Åldersspridning i grupper har ingen inverkan på upplevd psykologisk trygghet

H10₁: I grupper med liten åldersspridning skattar individer högre på upplevd psykologisk trygghet än i grupper med stor åldersspridning

Sammanfattningsvis ämnar vi nu redogöra för hur vår analys av dessa hypoteser genomförts.

3. Metod

I detta avsnitt vill vi förklara hur vi genomfört vår studie, processen bakom genomförd kvantitativ data och val av ansats.

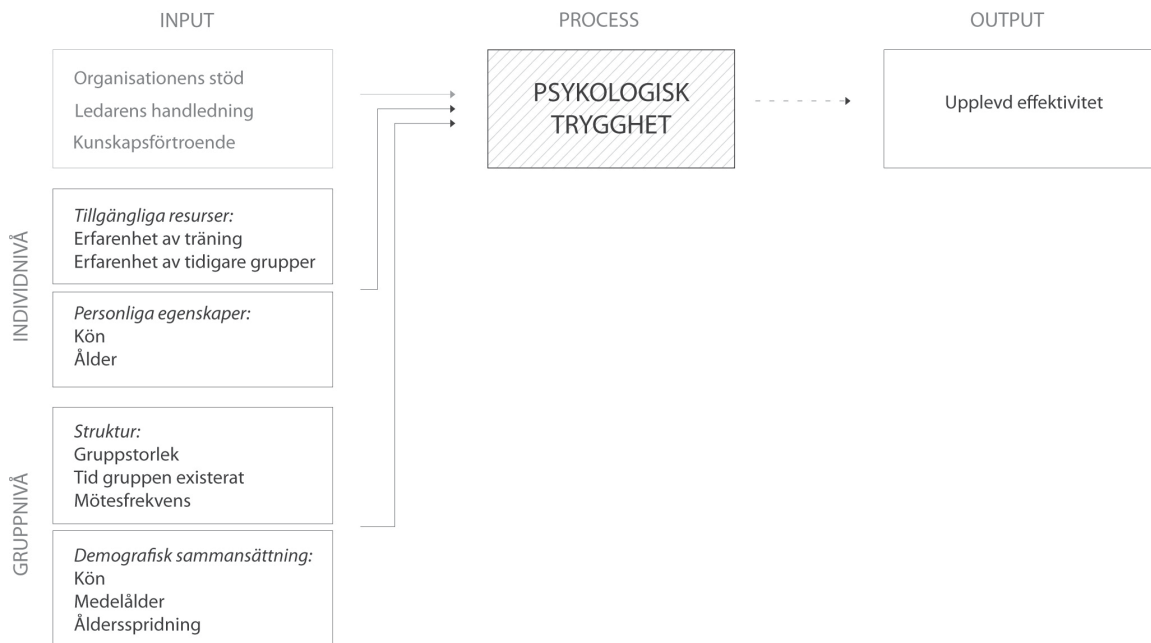
3.1 Val av ansats

Genom att använda oss av tidigare existerande teori från psykologisk forskning ställer vi upp hypoteser som vi sedan kontrollerar mot vår data. Detta gör att vi använder oss av en deduktiv ansats snarare än induktiv ansats som utgångspunkt. Trots vetenskapen av att en deduktiv metod kan skapa sanningar utifrån ett begränsat fall, anses denna vara mest lämplig då existerande teori inom psykologisk forskning är relativt utförlig. Vi anser dock att det saknas studier inom tvärsnittet mellan socialpsykologi och grupppsykologi varvid vi ville fördjupa oss i ämnet kring individer uppfattning om gruppens klimat.

3.2 Val av metod

Den huvudsakliga anledningen bakom valet av deduktiv ansats är att det finns en del information om vårt område jämfört med en explorativ ansats där informationen är begränsad eller en hypotesprövande där mängden information är ansevärd. För att kunna dra statistiska slutsatser utgår vi från en kvantitativ metod där respondenterna svarat på ett formulär som arbetats fram av Runsten (2011).

3.3 Redogörelse för studiens modell



(Figur 2 Sammanfattad modell sett till vår studie. Input utgör testade faktorer tillsammans med variabler hämtade från tidigare studier. Output visar ett antagande om indirekt samband med upplevd effektivitet.)

Modellen utgår från strukturmodellen som Runsten (2011) använder i sin avhandling. När Runsten undersöker sambanden med avhandlingens variabler och psykologisk trygghet återstår samtidigt en viss förklaringsgrad för psykologisk trygghet, vi vill undersöka vilka ytterligare faktorer som kan tänkas påverka. Modellen avser undersöka ytterligare faktorer genom våra hypoteser, vilka redogörs för under teoretisk referensram. Vi avser antingen bekräfta eller förkasta tre tidigare variabler från Runstens studie (2011) och hur dessa påverkas när vi adderar nya, oberoende variabler på individnivå och grupp nivå. De tio oberoende variablerna anger individens kön, individens ålder, gruppstorlek, antal tidigare arbetsgrupper, tidigare erfarenheter av träning, tid gruppen existerat, mötesfrekvens, könssammansättning, medelålder i gruppen samt åldersspridning. Dessa faktorer som vi avser addera till modellen är baserade på faktiskt data som respondenterna angivit.

Vi avser samtidigt att förenkla modellen genom att kalla förutsättningarna för att uppnå psykologisk trygghet för input. Denna input utgörs av organisatoriskt stöd, kunskapsförtroende och ledarens handledning där processen utgör psykologisk trygghet. Organisationens stöd, kunskapsförtroende och ledarens handledning uppvisar enligt våra definitioner ett samband med den beroende variabeln. Psykologisk trygghet ingår som en faktor i Kollektiv miljö där variablerna avser gruppens stöd till medlemmen, det är denna miljö som har en uppvisad inverkan på hur gruppen utvecklar en Kollektiv förmåga. I samma kollektiva miljö ingår även Kunskapsförtroende som även uppvisas ha ett samband med Psykologisk trygghet. Faktorer som psykologisk trygghet i sin tur uppvisar en indirekt positiv korrelation med är upplevd effektivitet, det vi kallar för output. Även om individens upplevda psykologiska trygghet samvarierar med reflektivt beteende, uppmärksam omsorg vilka i slutändan visats påverka gruppens prestationsförmåga (självskattad effektivitet) vill vi förenkla modellen och har alltså därför valt självskattad effektivitet som output. Trots att Psykologisk trygghet egentligen är en samvarierande variabel har vi valt att se det som ett indirekt samband med självskattad effektivitet. Detta för att förenkla tidigare modell och betona att vårt fokus ligger på att vidare undersöka psykologisk trygghet.

Då vi är intresserade av att undersöka sambandet mellan ett antal oberoende variabler och deras påverkan på den beroende variabeln psykologisk trygghet har vi valt att använda oss av en multipelet linjär regressionsanalys.

3.4 Respondenter

Data till denna studie är hämtat från en datainsamling som genomförts i konsultbolaget Influence regi till och med maj 2012. Urvalet består av totalt 101, varav 60 grupper ingick i studien kring Runstens doktorsavhandling och resterande inom ramen för Influence konsultverksamhet. Dessa grupper kommer från 26 olika bolag inom ett flertal sektorer som vänt sig till Influence i sitt utvecklingsarbete. Data kommer från totalt 686 undersökningsdeltagare, varav 40,7 procent kvinnor och 59,3 procent män. Det som är gemensamt för samtliga grupper är att de agerar i kunskapsintensiva företag, per definition företag av intellektuell natur där välutbildad personal utgör större delen av den totala arbetsstyrkan (Rylander & Peppard, 2009).

3.5 Verktyg för datainsamling

I syfte att studera vilka individuella och gruppmissiga karakteristika som kan p averka upplevd psykologisk trygghet i en grupp, har vi anv ent oss av ett instrument utformat av Runsten (2011) baserat på hans forskning om kollektiv förmåga. Formuläret  r uppdelat i två delar, en sj lvskattande del kring gruppens karakteristika och en observat rsbed md del med frågor kring gruppens bedömda prestation. Vi har endast anv ent oss av det sj lvskattande formuläret då vi inom ramen för denna studie begränsat oss till att studera psykologisk trygghet som endast täcks i den självskattade delen. Sj lvskattningsformul ret består av 56 påståenden som skattas på en likertskala från 1-7 från Instämmer inte alls till Instämmer helt. Formuläret har visat acceptabla psykometriska egenskaper (Runsten, 2011). Enkäten m ter 16 faktorer med 3-6 items per faktor. Av dessa 16 faktorer har vi valt att fokusera på psykologisk trygghet.

För att studera faktorer som kan p averka upplevd psykologisk trygghet har vi anv ent oss av faktafrågor som noterats i samband med att formuläret har fyllts i. Undersökta faktorer är kön, ålder, erfarenhet av tidigare träning i samarbete/ledarskap, antal grupper personen deltagit i senaste året, gruppstorlek, tid gruppen existerat samt hur ofta gruppen träffas. Vi har även omkodat data i SPSS för att få fram könssammansättningen, medelålder och åldersspridningen i grupperna. Tid gruppen existerat  r besvarat baserat på svarsalternativen mindre än en månad, mindre än ett halvår, mindre än ett år eller mer än ett  r. Hur ofta gruppen träffas baseras på svarsalternativen dagligen, flera gånger i veckan, en gång i veckan, varannan vecka eller en gång i månaden.

4. Empiri

Här presenteras behandlad data som ämnar ligga grund för vår senare analys. Vi analyserar sekundärdata vilket tillför en kvantitativ insikt.

Statistisk konvention är att använda en alfanivå på 0,05. Då det i vår modell finns risk för multikollinearitet med anledning av att variablerna i modellen i viss utsträckning korrelerar med varandra har vi valt en signifikansnivå på 0,1. Faktorer enligt Runsten (2011) som påverkar variabeln Psykologisk trygghet är Organisatoriskt stöd och Kunskapsförtroende, i Runstens studie uppvisar en ytterligare variabel Ledarens handledning ett tenderande samband med en signifikansnivå 0,09. Detta gör att vi har valt att inkludera den variabeln i vår studie. Vidare uppvisar även variabeln Uppmärksam omsorg en positivt samband med Psykologisk trygghet, men med anledning av att riktningen mellan dessa variablerna saknar teoretisk grund har vi dock valt att förbise den i vår analys.

Tidigare forskning (Runsten & Werr, 2011) har visat att psykologisk trygghet påverkar gruppers effektivitet, medierat av reflektivt beteende och uppmärksam omsorg. Därigenom kan vi anta att det finns ett indirekt samband mellan psykologisk trygghet och upplevd effektivitet. För att rättfärdiga denna studie valde vi att inleda empirin med att undersöka sambandet mellan psykologisk trygghet och upplevd effektivitet, utan att gå via medierande faktorer. Detta gjordes genom en regressionsanalys. Beskrivande data presenteras i tabell 1 nedan.

Tabell 1 beskrivande statistik

Variabel	N	Medelvärde	SD	Min	Max
Psykologisk trygghet	637	5,14	1,08	1,60	7,00
Upplevd effektivitet	539	5,41	1,05	1,33	7,00

Resultatet av regressionsanalyserna presenteras i tabell 2 nedan. Enligt statistisk konvention har vi valt en signifikansnivå på 5 procent.

Tabell 2 Samband Psykologisk trygghet och upplevd prestation

Variabel	N	R ² (justerat)	Beta	Sig.
Psykologisk trygghet	538	0,261	0,512	0,000

Beroende variabel: Upplevd prestation

Regressionsanalysen visar på starkt signifikant samband mellan psykologisk trygghet och upplevd prestation.

Vidare undersöktes samtliga faktorerers inverkan på psykologisk trygghet, beskrivande statistik visas i tabell 3 nedan. I tabell 4 presenteras en sammanslagen tabell över respektive oberoende variablers korrelation med psykologisk trygghet.

Tabell 3 beskrivande statistik samtliga oberoende variabler

Variabel	N	Medelvärde	SD	Min	Max
Kön	684	0,52	0,50	0	1
Ålder	585	38,65	10,11	20	64
Tidigare träning	681	2,58	1,22	1	4
Antal arbetsgrupper	672	2,26	1,06	1	4
Gruppstorlek	548	9,95	5,03	3	27
Tid gruppen existerat	593	3,25	0,91	1	4
Mötesfrekvens	589	2,60	1,52	1	5
Könsfördelning	686	0,58	0,28	0	1
Medelålder	683	38,84	6,25	25,17	51,67
Åldersspridning	683	20,94	9,72	0	39
Organisatoriskt stöd	653	4,61	1,14	1	7
Ledarens handledning	613	5,04	1,21	1	7
Kunskapsförtroende	621	5,74	1,00	1,33	7
Psykologisk trygghet	637	5,14	1,08	1,6	7

Tabell 4 Tio valda oberoende faktorer och de tre kontrollvariablernas påverkan på psykologisk trygghet

Variabel	Beta	Sig.	N	R ² (justerat)
Kön	-0,005	0,458	388	0,436
Ålder	0,057	0,127		
Tidigare träning	-0,058	0,098		
Antal arbetsgrupper	0,105	*0,013		
Gruppstorlek	-0,038	0,185		
Tid gruppen existerat	0,005	0,457		
Mötesfrekvens	-0,032	0,235		
Könssammansättning	0,022	0,320		
Medelålder	-0,070	0,127		
Åldersspridning	0,032	0,276		
Kontextuellt stöd	0,330	**0,000		
Ledarens handledning	0,224	**0,000		
Kunskapsförtroende	0,312	**0,000		

Beroende variabel: Psykologisk trygghet

***p<0,01, *p<0,5,*

I tabell 4 ovan ser vi att det är fyra variabler som uppvisar signifikant korrelation med psykologisk trygghet. De variablerna som haft högst signifikansvärde har tagits bort ur modellen en efter en tills samtliga variabler uppvisat statistisk signifikans. Värden för variablerna i den slutgiltiga modellen presenteras i tabell 5 nedan.

Tabell 5 Fem oberoende faktorerers inverkan på psykologisk trygghet

Variabel	Beta	Sig.	N	R ² (justerat)
Tidigare träning	-0,085	*0,009	578	0,424
Antal arbetsgrupper	0,109	*0,001		
Kontextuellt stöd	0,325	*0,000		
Ledarens handledning	0,280	*0,000		
Kunskapsförtroende	0,247	*0,000		

Beroende variabel: Psykologisk trygghet

**p<0,01*

Då de tre kontrollvariablerna kontextuellt stöd, ledarens handledning och kunskapsförtroendes samband med psykologisk trygghet studeras enskilt uppnås en förklarad varians till 41,8 procent. Detta är endast 0,6 procentenheter mindre än då variablerna tidigare erfarenhet av träning och antal arbetsgrupper personen varit i senaste året tas med i modellen, vilket talar för att dessa två

variabler har statistisk signifikans men saknar praktisk signifikans. I syfte att undersöka risk för multikollinearitet genomfördes korrelationer mellan samtliga oberoende variabler, vilket presenteras i den sammanslagna tabellen nedan. I diagonalen presenteras även Cronbachs alpha i syfte att bedöma den interna konsistensen, det vill säga reliabiliteten.

	Kön	Ålder	Tidigare träning	Antal grupper	Gruppstorlek	Tid gruppen existerat	Mötesfrekvens	Könsfördelning	Medelålder	Åldersspridning	Organisationsstöd	Ledarens handledning	Kunskapsförtroende
Kön	0,526												
Ålder	,088	0,392											
Tidigare träning	,111*	,157*	0,526										
Antal grupper	,149*	,241*	,449*	0,520									
Gruppstorlek	,016	-,003	-,081*	-	0,525								
Tid gruppen existerat	-,113	-,048	-	-	,093	0,527							
Mötesfrekvens	-,016	,122	,237*	,194*	-	-	0,536						
Könsfördelning	,549*	,058	,119*	,221*	,078	-	-,024	0,527					
Medelålder	,092	,638*	,143*	,319*	,059	-,061	,125*	,115	0,308				
Åldersspridning	,009	,320*	-	-	,311*	,236*	-	-,026	,530*	0,412			
Organisationsstöd	-,017	-,028	,125*	,103*	-	,056	-,005	-,033	,026	-,054	0,530		
Ledarens handledning	,059	-,102*	-,045	-,032	-,045	,076*	-,111*	,076	-	-,041	,471*	0,534	
Kunskapsförtroende	-,023	,142*	,177*	,128*	-,089	-,052	,056	,079	,167*	-,053	,395*	,172*	0,524

(Tabell 6 översikt av bivariata korrelationer. I diagonalen visas Cronbachs alpha för respektive variabel.)

5. Analys

Efter att ha gått igenom bearbetad data i studien är analysavsnittet avsett för att tolka informationen och bearbeta den tillsammans med tidigare presenterad teori. Genom att analysera resultaten från empirin vill vi närma oss svaret på vår frågeställning.

Motivet med denna studie är att undersöka faktorer som påverkar individers skattning av psykologisk trygghet. Tio utvalda faktorer samt tre redan påvisade faktorer eventuella samband med psykologisk trygghet studerades med hjälp av en multivariat regressionsanalys. De tre faktorer som tidigare påvisats samband eller tendens till samband med psykologisk trygghet var organisatoriskt stöd, ledarens handledning samt kunskapsförtroende i gruppen. Resultatet av analysen påvisar att signifikant samband med psykologisk trygghet råder för variablerna antal grupper individen arbetat i det senaste året, tidigare erfarenheter av samarbetsträning, ledarens handledning, organisatoriskt stöd samt kunskapsförtroende. För övriga variabler har inget signifikant samband påvisats med upplevd psykologisk trygghet.

Nedan presenteras en analys kring studiens resultat.

5.1 Analys utifrån individens karakteristika

5.1.1 Erfarenheter av träning

Resultatet från regressionsanalysen visar att nollhypotes 1 kan förkastas och vi kan därmed påvisa ett samband mellan tidigare erfarenheter av träning och upplevd psykologisk trygghet. Detta går emot Wheelans (2010) påstående om att träning inte har någon inverkan på upplevd tillit. Enligt Wheelan var motivet att det under teambuilding-aktiviteter snarare är individen själv som tränas och inte gruppen. Alternativa teorier visar på ökad prestation med ökad träning. Resultatet visar på att samarbetsträning i enlighet med Moreland, Argote & Krishnan (1996) ökar gruppmedlemmarnas trygghet. Resultatet talar för att träningar ger grupperna möjlighet att brottas med frågeställningar och träffas under intensiva former som kan leda till en ökad trygghet inom gruppen. Det finns en mängd olika former och upplägg för träningar vilket gör det svårt att förklara vad i träningarna som har effekt på den upplevda psykologiska tryggheten. Detta är dock intressant för vidare studier. Det ska dock belysas att denna variabel, erfarenhet av tidigare

träning, tillsammans med den andra statistiskt signifikanta variabeln, antal tidigare arbetsgrupper som presenteras nedan, har ett förklaringsvärde på 0,6 procentenheter. De har därmed statistisk signifikans men knappast någon praktisk signifikans. Det är också svårt att dra några slutsatser kring detta resultat då det från frågan ställt i enkäten inte framgår om träningarna förekommit i den aktuella gruppen eller om det endast är individens tidigare erfarenhet. Intressant är att titta vidare på om träningar ger en generaliserbar effekt på förmågan att själv påverka klimatet och därmed den psykologiska tryggheten i en grupp eller om träningar endast ger effekt då den specifika gruppen tränas och ges möjlighet att stärka dess öppenhet.

5.1.2 Erfarenheter av tidigare grupparbete

Data från denna studie stöder att nollhypotesen kan förkastas, det vill säga att det finns ett signifikant samband mellan antal tidigare grupper respondenten arbetat i det senaste året och psykologisk trygghet. Desto fler arbetsgrupper som respondenterna har deltagit i det senaste året desto högre skattas psykologisk trygghet. De respondenter som angett att de jobbat i fler grupper under senaste året har arbetat under en kortare tidsperiod inom varje grupp där vi antar att personen fördelat sin tid jämt över ett antal arbetsgrupper. Enligt Wheelans (2010) teorier består gruppens utveckling av en process och personerna skulle därigenom vara i processens tidigare steg och ännu inte genomgått stegen för konflikt och arbete för ett gemensamt mål. Därigenom har personen mer erfarenhet av arbete med grupper i tidigare faser, detta kan medföra att personen har en ensidig bild från tidigare grupparbeten. I steg 1 är enligt Wheelan stämningen god och behaglig, därigenom kan personen ha en falsk upplevelse av gruppens psykologiska trygghet som inte visar sig stämma förrän konflikter börja uppstå och gruppen har avancerat till steg 2. Har personen varit med i tidigare grupper av enbart formingstadiet så kan denne förväntas ha en överdrivet positiv kognitiv bild av grupparbete och enligt det kognitiva perspektivet därigenom tendera att tolka sin nuvarande grupp med hög psykologisk trygghet. Detta är en generell svårighet att hantera vid självskattning av den psykologiska tryggheten, då många grupper tenderar att glorifiera sig själva och överskatta sin egen förmåga i ett tidigt formeringsstadiet (Schutz, 1958).

Att det finns en signifikant samband mellan antal tidigare grupper respondenterna arbetat i det senaste året och upplevd psykologisk trygghet skulle även kunna förklaras av en upptränad förmåga att skapa ett tillåtande klimat. Träning ger färdighet som i så mycket annat. En annan

möjlig förklaring är att personer som ofta byter grupp är mer benägna till interpersonellt risktagande. Vetskapen att gruppen bara är tillfällig kan tänkas öka möjligheten att ta risker och ifrågasätta.

5.2 Analys utifrån gruppens karaktäristika

5.2.1 Gruppstorlek

Mellan variabeln gruppstorlek och upplevd psykologisk trygghet har inte i enlighet med alternativhypotes 3 något negativt samband kunnat påvisats då nollhypotesen inte kan förkastas. Med det sagt kan ingen skillnad mellan grupper med ett färre eller större antal medlemmar påvisas sett till skattning av psykologisk trygghet. En mindre grupp skulle enligt tidigare forskning ge möjlighet till ökad delaktighet och engagemang. Fördelar med grupper med färre medlemmar stöder också Wheelans forskning där en optimal grupp innehåller tre till sex medlemmar. Över åtta medlemmar är otänkbart enligt Wheelan, samma sak torde därför gälla med variabelns uppvisade maxvärde på 27 medlemmar hos respondenterna. Dessa teorier bekräftas dock inte av data i denna studie. Medelvärdet bland respondenterna på strax under tio personer per grupp kan däremot anses vara högt. Ur effektivitetssynpunkt anser forskning att gruppstorleken har betydelse, snarare påverkas ett klimat där medlemmarna vågar ta vissa risker negativt av färre antal medlemmar. Stora grupper ger högre effektivitet och även högre variation i problemlösandet, tryggheten har därför andra förklarande variabler. En möjlig förklaring till att gruppstorlek inte har påverkan på upplevd psykologisk trygghet kan vara att det i stora grupper istället bildas subgrupper som motsvarar de mindre grupperna så effekten kan därmed tänkas bli densamma. I stora grupper minskar sannolikheten att interagera med samtliga medlemmar, vilket skulle kunna resultera i ett ökat mod att ta interpersonella risker.

5.2.2 Tid som gruppen har existerat

Enligt data från denna studie kan nollhypotes 4 inte förkastas. Med det sagt kan resultatet inte påvisa att antalet månader som gruppen har arbetat ihop skulle ha ett samband med upplevd psykologisk trygghet. Detta går emot tidigare forskning som menar att trygghet i gruppen tar tid att bygga upp (Crossman & Leek-Kelley, 2004). Vanligtvis tar det enligt Wheelan (2010) två månader att avancera förbi gruppens första stadie. Det är först efter andra fasen, då konflikter uppstått som trygghet i gruppen kan skapas. Wheelan (2010) beskriver också att då någon

gruppmedlem bytts ut, slutat eller kommit till, förflyttas gruppen automatiskt till fas 1 på nytt. En tänkbar anledning till att inget samband påvisats mellan upplevd psykologisk trygghet och tid gruppen existerat kan vara att gruppmedlemmar i gruppen bytts ut. Vi antar då att respondenterna trots att medlemmarna bytts ut ändå ansetts som en och samma grupp under hela tiden, vilket skulle medföra att grupper pendlat tillbaka till första grupputvecklingsfasen som karaktäriseras av likformighet och låg psykologisk trygghet. Detta har vi i denna studie inte kontrollerat för vilket försvårar analysen av resultatet. En annan svårighet vid analysen av resultatet är som tidigare nämnts att personer tenderar att uppfatta en falsk psykologisk trygghet i formandefasen innan oenigheter börjat tillåtas att florera, vilket kan ge missvisande resultat.

5.2.3 Mötesfrekvens

Nollhypotes 5 kan enligt data i denna studie inte förkastas, vilket talar för att hur ofta gruppen träffas inte har ett signifikant samband med individens skattning av psykologisk trygghet. Med andra ord så bekräftar inte data att det skulle spela roll för gruppens psykologiska klimat om gruppen har för vana att samlas mer ofta än sällan. Generellt för urvalet var att medelvärde sade att grupperna samlas från en gång i vecka upp till flera gånger i veckan. Vi antar att respondenterna svarar på frågan hur ofta möten sker genom att inkludera möten av både fysisk och virtuell karaktär då detta har kommit att bli en vanlig mötesform inom kunskapsintensiva miljöer (Allvin et al, 2006). I och med att teorier säger att virtuella möten inte skapar psykologisk trygghet kan detta göra att ett eventuellt samband påverkas. Intressant hade varit att istället fråga om individens möte hade varit av ren fysisk eller av ren virtuell karaktär för att vidare kunna analysera ett samband.

5.2.4 Demografi

Varken nollhypotes 6 eller 7 kan förkastas. Studien visar inte på något samband mellan gruppens könsfördelning och individens skattade psykologiska trygghet, inte heller på något samband mellan kön och upplevd psykologisk trygghet. Med andra ord kan vi inte bevisa att det skulle spela roll för uppfattningen av psykologisk trygghet hos gruppens medlemmar om gruppen är av homogen eller heterogen karaktär med avseende på den demografiska variabeln kön. Trots att teori anser att kvinnor generellt uppvisar en mer demokratisk stil och män en mer auktoritär stil visar denna studies empiri inte att kön skulle ha något samband med individens förmåga av att

våga ta interpersonella risker inom gruppen. Kvinnor kan därför inte påvisas vara mer benägna till att våga ta interpersonella risker.

Inte heller nollhypotes 8, 9 och 10 kan förkastas vilket tyder på att gruppens sammansättning sett till åldersspridning, medelålder i gruppen eller ålder hos respondenten inte kan bevisas ha något samband med upplevd psykologisk trygghet. Det har därigenom ingen påverkan om gruppen är av homogen eller heterogen karaktär sett till ålder. Detta talar alltså inte för att äldre gruppmedlemmar eller att en mindre åldersspridning inom gruppen skulle vara mer fördelaktigt för en ökad psykologisk trygghet. Vår data stöder, precis som hos variabeln kön, att gruppens sammansättning av olika karakteristika är sekundärt i relation till tidigare erfarenheter av kognitiv och interpersonell karaktär, med andra ord hur vi tolkar det som sker i gruppen samt vilka beteenden används och vilket klimat som råder i gruppen.

5.2.5 Organisatoriskt stöd, Ledarens handledning och Kunskapsförtroende

Denna studie bekräftar Runstens (2011) utarbetade modell som visar på att viktiga faktorer som påverkar upplevd psykologisk trygghet är organisatoriskt stöd och kunskapsförtroende, med ökad signifikansstyrka för ledarens handledning. Anledningen till ökad styrka för ledarens handledning kan antas bero på att databasen utökats och därmed ge en högre signifikans. Att organisatoriskt stöd och ledarens handledning är viktiga för upplevd psykologisk trygghet går i linje med beteendeteori. Variabeln organisatoriskt stöd skulle kunna tolkas både som viktiga förutsättningar som triggar önskvärda beteenden i grupp som ger upphov till psykologisk trygghet samt förstärkning, belöning av dessa. En organisation med starkt organisatoriskt stöd, bra handledning från ledaren och starkt kunskapsförtroende kan tänkas skapa ett tillåtande klimat och nöjda medarbetare. Detta i sin tur kan leda till att beteenden av defensiv karaktär, såsom att beskylla misstag som gruppmedlemmar gjort, kan undvikas och således stärka den psykologiska tryggheten. Ledarens handledning kan vara en viktig del i vilka konsekvenser som styr medlemmarnas beteenden.

Avslutning: Denna studie stödjer att det inte är individuella och gruppsammansättningsmässiga karaktärsdrag som påverkar den upplevda psykologiska tryggheten i en grupp. Snarare är det i enlighet med beteendeteoretiska faktorer i omgivningen som förstärker respektive bestraffar en

viss typ av beteende och således ökar eller minskar frekvensen på vissa beteenden. Ett exempel på när beteendet att fråga bestraffas vilket resulterar i att individen slutar att fråga skulle kunna vara att det följs av att någon rynkar på ögonbrynen eller ger efter en suck. Dessa konsekvenser kan av personen som frågar uppfattas och tolkas negativt. I enlighet med det kognitiva perspektivet skulle en sådan konsekvens kunna leda till att personen tänker “de tycker jag är dum som frågar”, vilken leder till en känsla av skam som i sin tur leder till att personen slutar ställa frågor. Exempel på förstärkning av beteende är om exempelvis ledaren besvarar en fråga med “intressant fråga” och på så sätt uppmuntrar gruppmedlemmen att ifrågasätta, istället för att ge signaler att personen som frågar är okunnig. Det viktiga för organisationer är således att fokusera på att stärka den organisatoriska miljön. Med det sagt skapa förutsättningar för att önskade beteenden kan utföras och belönas, det vill säga förstärka rätt beteenden.

6. Sammanfattande diskussion

I detta kapitel redogörs för den viktigaste informationen som studien har utmynnat i, nu kan vi dra generella slutsatser dras kring forskningsfrågan. Följt av implikationer och fortsatta möjliga forskningsavsnitt. Avslutningsvis redogörs för kritik av studien.

Data i denna studie kan inte uppvisa något praktiskt samband mellan respondenternas karakteristika och deras upplevda psykologiska trygghet i team. Det är enligt vår studie irrelevant om gruppen består av enbart kvinnor eller män, äldre eller yngre medlemmar eller antalet medlemmar gruppen består av sett till hur respondenterna skattar den psykologiska tryggheten i gruppen. Vi kan samtidigt bekräfta tidigare studier av Runsten (2011) där organisationens stöd och förtroende för gruppens medlemmars kunskap har signifikant påverkan, vi kan också uppvisa att ledarens handledning har starkare påverkan på gruppens psykologiska klimat än vad som tidigare bevisats. De variabler som påverkar skattningen av psykologisk trygghet som i sin tur medierar med upplevd effektivitet är enbart tre variabler, varav två utifrån förutsättningar för den kollektiva miljön och den tredje variabeln påverkar den kollektiva miljön precis som psykologisk trygghet. Därigenom kan vi inte bekräfta att det går att öka chanserna för en grupp i en kunskapsintensiv miljö att utveckla en högre psykologisk trygghet genom att sätta samman rätt personer beroende ur denna synpunkt. Det som därför blir avgörande är vikten av kommunikation inom gruppen, att ledaren samordnar information och att organisationen ger förutsättningar för ett tryggt klimat. Detta går i linje med Wheelans teorier att det inte finnas en koppling mellan gruppens olika personligheter och dess prestation, snarare är det kunskapen om hur en grupp fungerar och opererar som är den nödvändiga biten.

I slutändan handlar mycket om att skapa ett klimat inom grupper där önskvärda beteenden, såsom att stanna upp och ifrågasätta, förstärks istället för att bestraffas. Det är av stor vikt för hela organisationens utveckling att dess medarbetare vågar medge misstag och vågar ställa frågor, inte bara för individens egen utveckling. Det är därför det även är viktigt att utveckla gruppen som enhet och inte bara enskild individer.

6.1 Studiens reliabilitet och validitet

I tabell 6 i empirin redovisas en korrelationsmatris mellan samtliga variabler där Cronbachs alpha presenteras i diagonal. Cronbachs alpha är ett mått på den interna konsistensen och således ett mått på studien reliabilitet. Mer specifikt redogör Cronbachs alpha för hur mycket variablerna korrelerar sinsemellan, vilket påverkar studiens tillförlitlighet. Cronbachs alpha-värdena i denna studie sträcker sig från 0,308 till 0,530, med ett totalt värde på 0,525 för hela den ursprungliga modellen. Dessa värden är enligt riktlinjer inte acceptabla eller dåliga. Med det sagt bör resultat från denna studie tas med tillförsikt kring användbarhet och mer som en indikativ studie.

Då urvalet består av grupper som vänt sig till Influence i sitt utvecklingsarbete kan inte urvalet bedömas vara en slumpmässig representation av en normalpopulation. Det bekvämlighetsurval som snarare ägt rum leder till att viss skevhet i behandlad data kan föreligga och att alltför långtgående slutsatser bör undvikas. Dessutom har grupperna endast fått svara på enkäten under ett tillfälle, det vill säga ingen uppföljning har gjorts. Att svara på enkäten under ett flertal gånger eller över tid hade givit oss högre reliabilitet då risken finns att det är dagsform som avgör skattningarna.

I vår studie hade vi dessutom grupper på upp till 27 personer. Detta överskrider många definitioner av grupper som brukar gränssättas vid ett antal på 16 medlemmar (Runsten, 2011). Det är svårt att jämföra grupper som sträcker sig från tre medlemmar till 27 medlemmar då det är helt olika typer av konstellationer. Inom grupper på 27 bör det dessutom ha bildats en del subgrupper vilket kan ha påverkat skattningen av frågorna.

Data från denna studie har varit både på en individuell nivå, men även på en gruppnivå. I denna studie har vi valt att endast titta på individens skattning. Intressant hade varit att även titta på vad gruppen som helhet skattat, och exempelvis hur individuella skattningar skilt sig från gruppnsnittet. Analyser på olika nivåer hade inneburit analyser med statistiska metoder såsom MLM (Multi Linear Model), som ligger utanför vår kompetens som en kandidatuppsats inom Management.

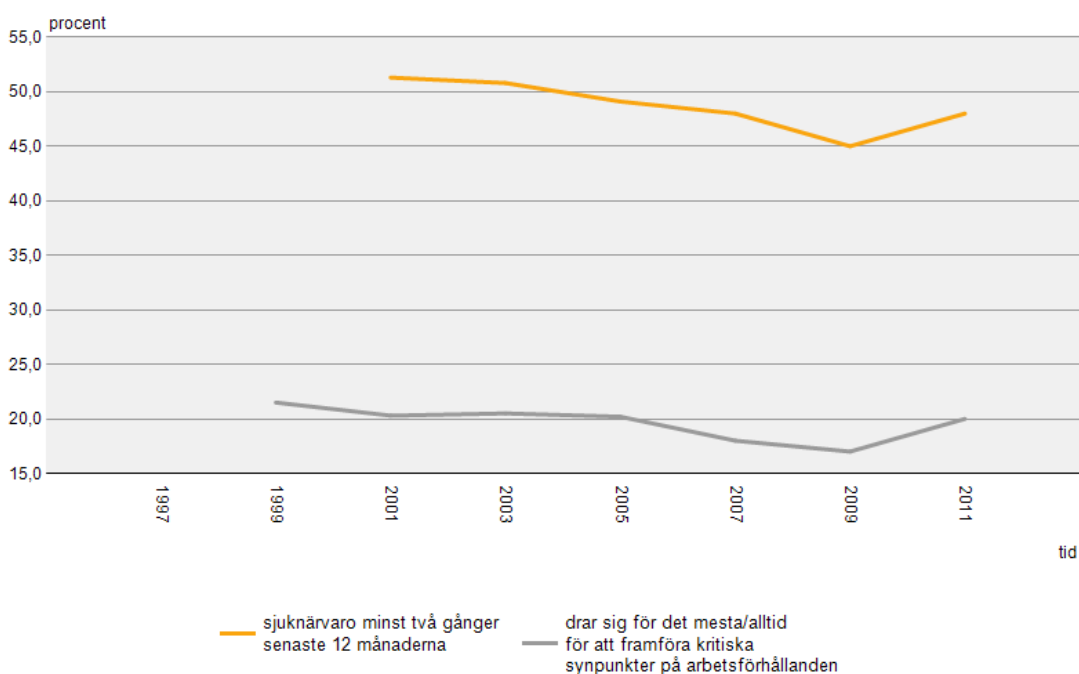
Att använda sig av självskattningar medför alltid viss problematik. Svaren på frågorna blir av subjektiv karaktär och är baserat till stor del på respondenternas tolkning av situationen. Personer som exempelvis är vana att säga ifrån och medge misstag kan ha en annan bild av frågorna och dess innebörd än en annan respondent från samma grupp.

6.2 Implikationer och framtida forskning

Studien har sammanfattningsvis uppvisat att psykologisk trygghet i huvudsak påverkas av organisatoriskt stöd, ledarens handledning och kunskapsförtroende med viss förklaring av tidigare träning och erfarenhet av arbete i andra gruppkonstellationer. Då psykologisk trygghet har bevisats ha samband med gruppens upplevda effektivitet torde det även i slutändan finnas organisatoriska incitament att fokusera på att stärka den psykologiska tryggheten inom team. Exempel på organisatoriska incitament skulle kunna vara effektivare arbetsmiljö och förbättrad idégenerering. Detta bekräftar men också stärker tidigare forskning kring organisationens och ledarens skyldighet till uppvisad delaktighet och informationsstöd.

Vågar individen förbise möjliga risker i och istället komma med nya idéer, vågar ifrågasätta och senare bearbeta handlandet genom sin reflektiva förmåga så borde det ses som ökade chanser till framgång i en komplex och föränderlig värld. Detta borde därför vara av intresse för organisationen och inte endast den enskilda individen att medlemmarna i grupparbetet vågar ta interpersonella risker, såsom att fråga om hjälp. Ur ett HR-perspektiv talar vår studie för att det inte går att predicera psykologisk trygghet utifrån karaktäristika hos individer och gruppssammansättning. Snarare handlar det om att förstå, förutse och planera faktorer i omgivningen såsom kommunikativ förmåga och att kommunicera detta till medarbetarna. När det gäller urvalet för studien har den genomförts i en kunskapsintensiv företagsmiljö, det skulle vara intressant att undersöka psykologisk trygghet i andra omgivningar, främst inom skolmiljö. Det vore intressant att undersöka hur ett öppnare klimat i klassrummen kan ge upphov till ökad diskussion och frågor från studenter till lärare. Vår erfarenhet säger att detta klimat kan vara i behov av förbättring, att klassrumsmiljön kan tendera att resultera i envägskommunikation från läraren till eleverna. Det vore därför intressant att se effekten av att uppmuntra till frekventa frågor och öppen diskussion och vad det har för utfall på lärandet. Rent spekulativt borde det

även finnas ekonomiska intressen för organisationer och en hävstångseffekt utifrån nedlagd tid sett till organisatoriskt stöd och utbildning för gruppen. Förutom att en ökad trygghet påvisats ge en ökad upplevd effektivitet i arbetsgrupper (Runsten, 2011), ger en effektivare organisation fördelar ur ekonomisk synpunkt med avseende på nedlagd tid på uppgiften. Det vore även intressant att se hur individen reagerar sett till eget välbefinnande när gruppen når en högre psykologisk trygghet. När SCB (www.scb.se) ställde frågan till sina respondenter om de “drar sig för det mesta/alltid för att framföra kritiska synpunkter på arbetsförhållanden” såg resultatet ut enligt följande, där axlarna beskriver tid respektive andel sysselsatta personer.



Källa: Arbetsmiljöverket (AV)

(Figur 3. Graf hämtad från SCB, undersökning av Arbetsmiljöverket. Visar andel av de sysselsatta enl. arbetsmiljöundersökningen för vald arbetsmiljöfråga.)

Diagrammet ovan talar för att det även finns andra externaliteter och kostnader av en lågt utvecklad psykologisk trygghet i form av sjuknärvaro eller sjukfrånvaro. Dessa spekulativa implikationer av ekonomisk typ är något som kan vara intressant i vidare studier, kortfattat om det finns pengar att tjäna för organisationen. En ytterligare intressant aspekt för framtida studier är att vidare undersöka huruvida psykologisk trygghet är en motivationsfaktor eller en

hygienfaktor. Kanske tenderar grupper att kräva en viss mängd psykologisk trygghet för att nå en reflektiv förmåga, en hygienfaktor, men att en ökad psykologisk trygghet snarare resulterar i en positiv hävstångseffekt, att likna vid en motivationsfaktor. Med andra ord vore det intressant att undersöka nivåer av interpersonellt risktagande i grupper för att undersöka om det finns tak- eller golveffekter. Med anledning av kandidatuppsatsens begränsning är detta något som får skrinläggas.

Bara att bli medveten om olika fenomen skapar förändringsbenägenhet enligt Wheelan, 2010. I en värld som ställer ökat krav på effektivisering och utnyttjande av befintliga resurser talar detta för att organisationer bör satsa på att informera sina medarbetare om grupperns utvecklingsfaser och vilka faktorer som är väsentliga för att öka en grupps kollektiva förmåga.

7. Referenser

Allvin, G., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber

Argote, L., Gruenfeld, D. & Naquin, C. (1999). Group learning in organizations. I Groups at work: Advances in theory and research, Turner, M. E. (red) New York: Erlbaum.

Argote, L., Moreland, R. (2005) Transactive Memory and Work Group Performance. Carnegie Mellon University, University of Pittsburgh

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Argyris, C., & Schön, D. A. 1996. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading, Mass: Addison Wesley.

Argyris C., (1993) Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change. San Fransisco: Jossey-Bass, 1 ed.

Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.

Axelsson, A-S., Schroeder, R. (1999) Trust in Shared Virtual Environments: The Example of Active worlds. *Department of Technology and Society, Chalmers University*.

Benders, J., Huijgen F., & Pekruhl, U. (2001). Measuring group work; findings and lessons from a European survey. *New Technology, Work and Employment*, vol. 16 (3), 204-217.

Balcazar, Y., Henderson-King, E. & Myers, R. (red.). New York: Plenum Press, pp 37-60

Bogart, D., & Lundgren, D. (1974). Group size, member dissatisfaction, and group radicalism. *Human Relations*, 27, 339-355.

Burk, R. J., Ng E. (2006) The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, Vol. 16 pp. 86-94.

Carli, L. L. (2010) Gender and Group Behaviour, *Handbook of Gender Research in Psychology*, pp. 337-358.

Ch'ng, S. & Padgham, L. (1998). From roles to teamwork: A framework and architecture. *Applied Artificial Intelligence*, 12, 211-231.

Choo, A. S., Linderman, K. W., Schroeder, R., G. (2007). Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Manage. Sci.* 53(3): 437-450.

Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52.

Crossman, A. Lee-Kelley L. (2004). Trust commitment and team working: the paradox of virtual organizations. *Global Network 4. Blackwell Publishing Ltd & Global Network Partnership*

De Lange A, Partis, T., Jansen, P. Smulders, P. Houtman, I. Kompier, M. (2006) Age as a Factor in the Relation Between Work and Mental Health: The Result of the Longitudinal TAS Survey, *University of Groningen, Department of Social and Organisational Psychology*.

Dovidio, J. F., Heltman, K., Brown, C.E, Ellyson, S.L. (1988). Power Displays Between Women and Men in Discussion of Gender-Linked Tasks: A Multichannel Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55, No. 4. Pp. 580-587.

Earley, C.O., Mosakowski, E. (2000) Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. Vol 43, No. 1. pp. 26-49.

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

Edmondson, A. C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2): 128-146.

Edmondson, A. C. (2007). Psychological safety, trust and learning. I *Trust and distrust in organizations. Dilemmas and approaches*. Kramer, R. M. & Cook, K. S., New York: Russell Sage Foundation.

Fischer, P. H. (1953) An Analysis of the Primary Group. *Sociometry* Vol 16. No. 3. pp. 272-276

Frey D., Brodbeck F. (2001) Groups Processes in Organizations, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*.

Gardner, H. K., Gino, F. & Staats, B. R. (2011) Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. Working paper, Harvard Business School.

Gellert, F. J., Kuipers B. S, (2008) Short- and Long-term Consequences of Age in Work Teams: An Empirical Exploration of Ageing Teams. *Career Development International*, Vol. 13 No. 2 pp. 132-149.

Gibson, B. C., Gibbs, L. Jennifer (2006) Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure , and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly* Vol. 51 pp. 451-495

Gibson, C. B, Waller, M. J., Carpenter, M. A., Conte, J. A. (2007) Antecedents, Consequences, and Moderators of Time Perspective Heterogeneity: For Knowledge Management in MNC Teams. *Journal of Organizational Behavior* 28.8

Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., Todorova, G. (2008) First, Get Your Feet Wet: The Effects of Prior Experience on Team Innovation. Working paper, Carnegie Mellon University.

Gladstein, D. L., (1984) Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* Vol. 29, pp. 499-517

Gooding R. Z., Wagner, J. A., (1985) A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Efficiency of Organizations and their Subunits. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 4 pp. 462-481.

Granberg, O. Ohlsson, J. (2005). Kollektivt lärande i team: Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk Forskning i Sverige* 2005 Årg 10 Nr ¾.

Grant R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* Vol. 17, pp. 109 -122

Handy, C., (1995), Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, Vol. May/June.

Hoffman R.L., Maier N.R.F., (1961) Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogenous and Heterogeneous Groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol 62, No. 2, pp. 401-407.

Jackson, S. E., May, K. E. Whitney, K. (1995) Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass.

Jacobsson, C. & Wramsten Wilmar, M. (2009). *Increasing Teacher Team Effectiveness by Evidence Based Consulting*. European Congress of Work and Organizational Psychology (EAWOP), 14th. Santiago Compostela.

Jansson, E. (2005) Working Together when Being Apart: An Analysis of Distributed Collaborative Work through ICT from an Organizational and Psychological Perspective. *Disseration, Universitetsservice US AB*.

Katzenbach, J. R., Smith, D. K. 1992. Why Teams Matter. *The McKinsey Quarterly*, 3: 3-27

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kessel, M., Kratzer, J. & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, 21 (2). Blackwell Publishing Ltd.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383–97.

Kozlowski, J. W. S., Watola, J.D., Nowakowski, M.J., Kim B. H., & Botero, I. C. (2009) (in press) Developing Adaptive Teams: A Theory of Dynamic Team Leadership. *Dynamic Team Leadership*.

Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Lewis, D. Weigert, A. (1985) Trust as a Social Reality. *Social Forces* Vol. 63 No. 4. pp 967-985.

Lizeo, E. (2005). A dynamic model of group learning and effectiveness. System dynamics society conference.

McAllister, D. J., (1995), Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1. pp. 24-59.

Magjuka, R. J., Baldwin, T. T., (1991) Team-Based Employee Involvement Programs: Effects of Design and Administration. *Personnel Psychology*, Vol. 44 pp. 793-812

Markham S. E., Dansereau Jr. F., Alutto, J. A., (1982) Group Size and Absenteeism Rates: A Longitudinal Analysis. *Academy of Management Journal* Vol. 25, No. 5 pp. 921-927

Mayer, R. C., Davis, J. H. , Shoorman, F. D., (1995) An integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.

Miklos, S.M., Stern, L. H., (1995), The Aging Worker In a Changing Enviroment: Organizational and Individual Issues. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 47, pp. 248-268.

Moreland, R., Argote, L. & Krishnan, R. (1998). Training People to Work in Groups. I *Theory and Research on Small Groups*, Edwards, J., Posvac, E. J., Bryant, F. B., Sharez-

Milliken, F.J., Martins L. L. (1996) Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effect of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 402-433

Myers, D. (2007). *Psychology*. 8th ed. New York: Worth Publisher

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14–37.

Nyström Amcoff, C., Asproth, V. (2013) Virtual Teams – Support for Technical Communication, *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, Vol. 10. No. 1, pp. 64-80

Oatley, K, Keltner, D., Jenkins J.M. (2007) Understanding emotions.

Pearce, C. L, Ensley, M. D. (2004). A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: the Central Role of Shared Vision in Products and Process Innovation Teams. *Journal of Organizational Behavior* No. 25, pp. 259-278.

Ramnerö, J. & Törneke, N. (2006). Beteendets ABC. Lund: Studentlitteratur

Rempel, J. K., Ross, M., Holmes J. G. (2001) Trust and Communicated Attributions in Close Relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81. No. 1. pp 57-64.

Rhodes, S. R. (1983), Age-Related Differences in Work Attitude and Behaviour: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 93, No. 2 pp. 328-367.

Ring., P.S., Van de Ven, A.H., (1994) Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1 pp. 90-118

Rico, R., Sanchez - Manzanares, M., Gil, F., Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-based Approach. *Academy of Management Review*, 33(1): 163 - 194.

Roth, A. V., Marucheck, A. S., Kemp, A. & Trimble, A. (1994). The knowledge factory for accelerated learning practices. *Plan. Rev.* 22(3): 26-32.

Runsten, P. (2011). *Kollektiv förmåga. En avhandling om grupper och kunskapsintegration*. Göteborg: Intellecta Infolog

Runsten, P. & Werr, A. (2008). *Integrating competencies in professional work-a study of collective learning behaviour and coordination in professional work groups*. Paper presented at the 2008 EGOS meeting. Handelshögskolan, Stockholm.

Rylander, A. Peppard, J. (2009) What really is a Knowledge-Intensive Firm?: The Rise and Fall of an Organizational Category. *Journal of Management Studies*, June 2009

Sabel, F. C. (1993), Studied Trust: Building New Forms of Cooperations in a Volatile Economy, *Human Relations*, Vol. 46, No. 9.

Salas, E., Burke, S. C., Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Review*, Vol 2(4): 339-356.

Schutz, W. (1958). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Rinehart

Schippers, M.C , Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. Wienk, J. A. (2003). Diversity and Team Outcomes: The Moderating Effects of Outcome Interpendence and Group Longevity and the Mediating Effect of Reflexivity. *Journal of Organizational Behaviour*.

Sessa, V., London M. (2012), Work Group Learning: Understanding, Improving and Assessing How Groups Learn in Organizations. *Psychology Press*, pp. 206-207. Hänvisar till Kozlowki, Gullys; Salas et al. 1996; Tuckmanm 1965)

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday

Sharma, M., Ghosh, A. (2007) Does Team Size Matter? A Study of the Impact of Team Size on the Transactive Memory System and Performance of IT Sector Teams. *South Asian Journal of Management*, Vol 14. No. 4, pp. 96-115

Six, F, Noteboom, Bart. (2003) The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development. *Edward Elgar Publishing*.

Soboroff S. D, (2012) Group Size and the Trust, Cohesion, and Commitment of Group Members. *Dissertation, University of Iowa*

Stasser, G., Titus, W. (1987) Effects of Information Load and Percentage of Shared Information on the Dissemination of Unshared Information During Group Discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, No. 1 pp. 81-93

Svedberg, L. (2003) Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap. Lund: Studentlitteratur

Swink, M. Pandejpong, T., Lee, Y. J. (2010) The Roles of Worker Expertise, Information Sharing, Quality, and Psychological Safety in Manufacturing Process Innovation: An Intellectual Capital Perspective. *Production and Operations Management Society*, 2011, Vol. 20, No. 4.

Tronner, H., (2012) Hur ser sambandet ut mellan grupperns könssammansättning och kollektiv förmåga i kunskapsintensiva miljöer? *Kandidatuppsats, Psykologiska Institutionen vid Stockholms universitet*.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464–76

Tsoukas, H. (1996) The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal Vol. 17, pp. 11-25*.

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384-399

Wanous, J. P., Youtz, M. A., (1986) Solution Diversity and the Quality of Group Decisions, *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 1 pp. 149-159

Watson, W.E. Kumar, K., Michaelsen, L. K. (1993) Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogenous and Diverse Task Groups. *Academy of Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 590-602.

Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 358-381

Wheelan, S. (2010). *Creating effective teams. A guide for members and leaders*. 3rd Edition. London: SAGE Publications

Williams, K.Y., O'Reilly C.A., (1998) Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 77-140.

Wiersema, M. F., Bantel, K. A. (1992), Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*. Vol. 1, pp. 91-121.

Williams, M. (2001) In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 377-396.

Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, J. V. (2004) The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no.1

Yetton, P. W., Bottger, P. C. (1982) Individual Versus Group Problem Solving: An Empirical Test of a Best-Member Strategy, *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 29, pp. 307-321.

Zack M. McKeen J., Satyendra S. (2009), Knowledge Management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management* Vol. 13 No. 6 pp 392-409.

Zetterlund, C., (2008) Faktorer som bidrar till psykologisk trygghet i team, Magisteruppsats, *Psykologiska Institutionen vid Stockholms Universitet*.

Öst, L-G. (2006). *Kognitiv beteendeterapi inom psykiatrin*. Stockholm: Natur & Kultur

Föreläsning, Wheelan, S., 2010, "Susan Wheelan om hur man skapar effektiva team". Från Umeå Universitet, genom Ledarskapscentrum.se, <http://vimeo.com/9853941>

8. Appendix

8.2 Enkätfrågor

Survey items – Overview

Frågorna till respondenterna som berör våra variabler som vi diskuterat i uppsatsen, övriga frågor valdes att inte redovisa.

Kön:

Ålder:

Har du deltagit i någon träning i samarbete, ledarskap eller dylikt de senaste 5 åren:

Hur många olika arbetsgrupper (t.ex. projektteam) har du arbetat inom de senaste 12 månaderna:

För gruppens ledare.

(Skala mindre än en månad, mindre än ett halvår, mindre än ett år, mer än ett år)

Hur länge har gruppen funnits:

Hur ofta träffas personerna i gruppen:

(Tom ruta för svar)

Hur många personer ingår just nu i gruppen:

Skala 1-7 (1 Instämmer inte alls 7 Instämmer helt)

Prestation

1. De som tar emot resultatet av gruppens arbete har ofta klagomål.
2. Gruppens arbete leder till allvarliga kvalitetsfel
3. Andra som kommer i kontakt med gruppen klagar ofta över den fungerar.
4. På senare tid har gruppen tappat i sin prestationsförmåga.
5. Vi är effektiva i vårt arbete med uppgiften.
6. Vad är din samlade bedömning av gruppens prestation i förhållande till jämförbara grupper (1=under, 4=samma, 7=mycket över).

Uppmärksam omsorg

1. Den här gruppen agerar som ett lag med ett gemensamt mål.
2. Alla i gruppen agerar med eftertänksamhet och omsorg för att vi ska vara mer framgångsrika i vårt arbete.
3. Vi är ouppmärksamma eller frånvarande i viktiga frågor och diskussioner.
4. Många arbetar på rutin och gammal vana.

Lärandebeteende

1. Vi ägnar regelbunden tid åt att fundera över hur mycket vi kan förbättra vårt sätt att arbeta.
2. I gruppen är det alltid någon som säkerställer att vi stannar upp och reflekterar över vårt arbete.
3. Vi diskuterar ofta öppet de förutsättningar som vi arbetar under. Vi diskuterar ofta de utgångspunkter och antaganden som vi gör i vårt arbete.

Koordinering

1. Alla i gruppen bidrar frikostigt med sig av sina kunskaper till andra i gruppen. Alla i gruppen bidrar frikostigt med sin unika kompetens och expertis till andra i gruppen.
2. Det sker nästan inget utbyte av information mellan deltagarna i denna grupp.
3. Samarbete fungerar utmärkt i gruppen. d

Kunskapsförtroende

1. Jag har förtroende för de andra deltagarnas kunskap.
2. När andra deltagare i gruppen bidrar med information brukar jag fråga någon annan om den stämmer. När andra deltagare i gruppen bidrar med information brukar jag kontrollera den med någon annan källa.
3. Jag litar inte på de andra gruppmedlemmarnas kunskap. Jag litar inte på det andra deltagarnas s.k. expertis

Psykologisk trygghet

1. Om du gör misstag i gruppen så används det emot dig.
2. Deltagare i gruppen kan ta upp svåra frågor och problem.
3. Inom gruppen accepteras inte allas sätt att tänka och vara. Deltagare i gruppen avspisar ibland andra deltagare för att de agerar eller tänker annorlunda.
4. I den här gruppen är det tryggt att säga vad man tycker eller erkänna att man hade fel. Det är tryggt att ta risk i den här gruppen.
5. I den här gruppen värderas min kunskap på ett bra sätt. I den här gruppen värderas och används mina förmågor på ett bra sätt.

Organisatoriskt (Kontextuellt stöd)

1. Gruppen har tillgång till den information vi behöver för att planera och genomföra arbetet. Gruppen har tillgång till den information vi behöver för att planera och genomföra vår uppgift.
2. Det är lätt för gruppen att få tillgång till stöd utifrån när något dyker upp som vi inte vet hur vi ska hantera.
3. I vår organisation visar man tydlig uppskattning för insatser utöver det vanliga.

Ledarens handledning

Arbetsgruppens ledare...

1. ... tar initiativ till möten för att diskutera arbetets framtidskridande, initierar möten för att diskutera arbetets framtidskridande.
2. ... är tillgänglig för att diskutera problem som uppstår.
3. ... skapar tillfällen där vi gemensamt kan diskutera problem och utmaningar.
4. ... ser till att relevanta synpunkter i gruppen blir uppmärksammade.