



UMEÅ UNIVERSITET

Ledarskap som etablerar psykologisk trygghet i virtuella team

En studie om hur chefer kan skapa psykologisk trygghet i virtuella team
med inriktning på organisationer inom tech-branschen

Stina Sahlsten

Elin Säfvenberg

Personalvetarprogrammet

Examensarbete i sociologi med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 HP
VT 2023

Förord

Denna uppsats är en produkt som vi hoppas öppnar upp för nya ingångar och perspektiv på ämnet psykologisk trygghet. Att skriva en kandidatuppsats har varit en utmanande process och vi är idag stolta över den produkt vi presenterar. Det är med glädje och tacksamhet som vi snart avslutar vår treåriga utbildning och kliver ut i arbetslivet som nyexaminerade personalvetare.

Till att börja med vill vi tacka några personer som har hjälpt oss framåt med denna uppsats. Vi vill tacka våra två kontaktpersoner på de organisationer som bidragit till denna studie. Vidare vill vi tacka alla som har tagit sig tiden att svara på vår enkät. Er medverkan har varit mycket värdefull och avgörande för vårt arbete.

Till sist vill vi framföra ett stort varmt tack till vår handledare Daniel Larsson, studierektor vid Sociologiska institutionen vid Umeå Universitet, som bidragit med värdefulla insikter, stöttande ord och vägledning under hela arbetets gång. Vi vill också tacka för alla intressanta anekdoter om 1800-talet, sociologiska teorier, stöttning med tekniken och en tilltro på att vi en dag kommer att kunna koda själva.

Utän alla er hade detta arbete inte varit möjligt, stort tack!

Stina Sahlsten & Elin Säfvenberg

Umeå, mars 2023

Sammanfattning

Det sätt organisationer generellt hanterar att vara uppdaterade och ligga i framkant är genom arbete i team. Det är välkänt inom tidigare forskning att arbete i team leder till högre grad av kreativitet och prestation, vilket möjliggör för att ligga i framkant. Till följd av covid-19 pandemin har arbete i team blivit mer komplicerat. Utökat distansarbete i virtuella team och de utmaningar som virtuella team står inför har blivit mer påtagliga. Tidigare forskning visar att några utmaningar är kommunikation, tillit och stöd mellan medarbetare och chef. Vidare visar tidigare forskning att psykologisk trygghet är en viktig förutsättning för ett teams samarbets- och innovationsförmåga. Team som arbetar inom tech-branschen arbetar idag ofta virtuellt och ställs inför ett högt innovationstryck, de måste därför ständigt ligga i framkant och hålla sig uppdaterade på den senaste utvecklingen. Då forskning inom området vad gäller psykologisk trygghet i virtuella team är något begränsad har syftet med denna studie varit att undersöka, ur ett medarbetarperspektiv, hur psykologisk trygghet kan etableras av chefer till virtuella team. För att besvara studiens syfte har data samlats in genom en enkätundersökning riktad till medarbetare som arbetar i team vid två organisationer inom tech-branschen. Studiens resultat visade att kommunikation, tillit och stöd har en effekt på den psykologiska tryggheten på ett mer komplext sätt än vad tidigare forskning indikerat. Resultatet visade att det fanns olika underliggande dimensioner i kommunikation, tillit och stöd som är viktiga för chefer att använda sig av för att skapa ett klimat präglad av psykologisk trygghet i virtuella team. Studiens slutsatser är att psykologisk trygghet i virtuella team är en utmaning för chefer och deras ledarskap. För att övervinna utmaningar som virtuella team ställs inför och för att kunna skapa ett klimat präglad av psykologisk trygghet visade studiens resultat att det krävs ett ledarskap där chefer framför allt lägger fokus på tillitsfull kommunikation till sina medarbetare.

Nyckelord: Ledarskap, Psykologisk trygghet och Virtuella team

Innehållsförteckning

Inledning	3
Syfte	4
Tidigare forskning	4
Team	4
<i>Teamets storleks betydelse</i>	5
<i>Team och kreativitet</i>	5
<i>Virtuella team</i>	6
Psykologisk trygghet	7
Ledarskap	8
<i>Virtuellt ledarskap</i>	10
<i>Kommunikation</i>	10
<i>Tillit</i>	12
<i>Stöd</i>	13
<i>Analysmodell</i>	14
Metod	14
Data	14
Bearbetning	15
Analysmetod	15
Genomgång av beroende och oberoende variabler	16
<i>Beroende variabel; Psykologisk trygghet</i>	16
<i>Huvudsakliga oberoende variabler</i>	16
<i>Kommunikation</i>	16
<i>Tillit</i>	17
<i>Stöd</i>	17
<i>Kontrollvariabler</i>	17

<i>Indexkonstruktion</i>	18
Etiska överväganden	18
Resultat	19
Beskrivande statistik.....	19
Diskussion	24
Slutsatser	26
Styrkor och svagheter.....	28
Förslag på vidare forskning	29
Referenser	30
Bilaga 1 Informationsbrev	1
Bilaga 2 Enkät	2

Inledning

Idag är både kunskap och innovationsförmåga avgörande konkurrensfördelar inom nästan alla branscher, där de flesta produkter skapas av team snarare än enskilda individer. Att vi arbetar mer och mer i team innebär att teams samarbete och innovationsförmåga blir allt viktigare (Edmonson, 2018). Sedan mitten av 1970-talet har teambaserade arbetsaktiviteter varit ett dominerande arbetssätt för att skapa inneboende motivation, hög prestation och kreativitet hos anställda (Mehtab et al., 2018). Denna pågående utveckling hänger ihop med att arbetsmarknaden sedan dess har blivit mer global och konkurrensutsatt än tidigare. Detta eftersom användandet av informations- och kommunikationsteknik (IKT) sedan 1980-talet visat sig ha en positiv inverkan på organisationers produktivitet (Belvedere et al. 2011).

Förbättringar av IKT har ökat kraven på produktion och specialisering. För att klara av dessa krav utgör en organisation baserad på team och inte minst virtuella team en motståndskraftig organisationsform för att klara konkurrensen på arbetsmarknaden (Townsend et al., 1998). Många organisationer har även tvingats till utökad användning av IKT och arbete på distans i virtuella team till följd av covid-19 pandemins restriktioner. Användningen av IKT och arbete på distans har således blivit det nya normala (Seok Chai & Park, 2021). Att arbeta på distans i virtuella team ställer högre och fler krav på organisationer såväl som medarbetare. Eftersom många företag tvingades till att ställa om till hemarbete för att minimera risken för smitta är en utmaning att gränsen mellan arbetsplatsen och individers privata sfärer blivit alltmer tånjbara (Ingelsrud et al., 2022). Några andra utmaningar är väl fungerande kommunikation, tillit och stöd mellan medarbetare och chef (Ingelsrud et al., 2022; Kirkman et al., 2002; Newman et al., 2020).

Bristen på social interaktion, där arbetsplatsen fungerar som en arena för interaktion både mellan medarbetare och mellan chefer har visat sig vara ett av de största problemen under pandemin (Ingelsrud et al., 2022). Betydelsen av effektiv kommunikation visade sig vara extra viktig eftersom interaktionen ansikte mot ansikte är viktig för att skapa sammanhållning och bygga relationer, vilket är viktigt för ett teams effektivitet (Darics, 2020; Jarvenpaa & Leidner, 1999, Tan et al., 2019;). För chefer blev det en större utmaning att ha god kommunikation och skapa tillit i den nya virtuella miljön samt stötta sina medarbetare på ett mer personligt plan (Mehtab et al., 2018; Wallo & Lundqvist, 2022). När interaktionen inte sker ansikte mot ansikte blir det även svårare att kommunicera och etablera relationer som ger tillit och stöd (Cooper & Kurland, 2002; Kurland & Cooper, 2002). Betydelsen av kommunikation innebär vidare att det inte räcker med att anställa talangfulla individer till de virtuella teamen. De måste också arbeta i ett klimat som genererar både kunskap och innovation (Edmondson, 2018).

Denna uppsats kommer att undersöka företag inom tech-branschen. Tech är relevant att studera då det är en bransch som vuxit under lång tid och som står för många av de nya jobben. Branschen kan delas in i fyra delar, dessa är programvara och IT-tjänster, telekommunikation och infrastruktur, tillverkning av hårdvara samt återförsäljning och service (Tech Sverige, 2021). Då det råder hård konkurrens inom tech-branschen och eftersom det finns ett stort innovationstryck, arbetar medarbetare i branschen ofta i team. Tech-branschen är även en bransch som arbetar på distans i stor utsträckning idag, såväl som innan pandemin (Adams-Prassel et al., 2022).

Att den globala coronapandemin har medfört effekter på tech-branschen likväl som många andra branscher är ingen nyhet. Pandemirestriktionerna är borttagna, men de nya flexibla arbetsförhållandena och den digitala interaktionen mellan medarbetare och chef kommer att kvarstå, inte minst inom tech-branschen (Mynak, 2022; Gerdeman, 2021; Adams-Prassel et al., 2022). För att team ska prestera i denna nya verklighet är samarbetsförmåga och kreativitet viktiga komponenter. Psykologisk trygghet är en förutsättning för detta (Edmondson, 2018; Sundu et al., 2022). Detta gäller både för team som arbetar på plats och team som arbetar på distans (Gibson & Gibs, 2016; Kessel et al., 2012).

Psykologisk trygghet innebär ett klimat där medarbetare är trygga att uttrycka idéer, ge feedback till varandra, samarbeta och ta risker för att utvecklas. Att få till ett sådant klimat har blivit en mer påtaglig utmaning till följd av ökat distansarbete som en följd av covid-19 pandemin (Edmondson & Bransby, 2023). För att etablera psykologisk trygghet, krävs det att chefer skapar forum där medarbetare får möjlighet att göra sin röst hörd och ställa frågor samt genom att visa sitt stöd som chef (Edmondson, 2018). För att detta ska fungera behöver kommunikation, tillit och stöd mellan chefen och arbetsteamet fungera, då tidigare forskning visar att detta är tre faktorer som är särskilt viktiga inom chefers ledarskap för att säkerställa psykologisk trygghet (Edmondson, 2018; Sundu et al., 2022).

Psykologisk trygghet har funnits som begrepp i flera decennier men i huvudsak forskats på i team som arbetar på plats. Det finns däremot fortfarande begränsad forskning om psykologisk trygghet i virtuella team (Lechner & Tobias Mortlock, 2022). Med detta som bakgrund blir det intressant att undersöka hur den psykologiska tryggheten kan etableras av chefer hos arbetsteam som till stor del arbetar på distans, med inriktning på organisationer inom tech-branschen.

Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka, ur ett medarbetarperspektiv, hur psykologisk trygghet kan etableras av chefer till arbetsteam som till stor del arbetar hybrid. Studien kommer att inrikta sig på två organisationer inom tech-branschen.

Tidigare forskning

Följande avsnitt innehåller en genomgång av valda teorier och relevant forskning i relation till studiens syfte. Avsnittet kommer att behandla team, virtuella team, psykologisk trygghet och ledarskap på distans, samt kommunikation, tillit och stöd.

Team

Att arbeta i team är inget nytt fenomen. Vi arbetade i team redan i samband med industrialiseringen och på slutet av 1800-talet kom forskning som visade att vi blir mer produktiva i grupp än ensamma (Triplet, 1898). Ytterligare forskning styrker att detta påstående är sant även idag. I en metaanalys av 2002 studier år 2019 som undersökt teamarbete och effektivitet visar det sig finnas ett positivt samband mellan prestation och teamarbete. Team presterar alltså mer än enskilda individer (Schmutz & Manser, 2019). Till följd av pandemin utökades distansarbete, användningen av IKT och därmed flyttade teamen ut i den virtuella världen i större utsträckning (Seok Chai & Park, 2021).

I denna uppsats fokuserar vi på tech-branschen med motivation i att det är vanligt att man i branschen arbetar i team, ofta virtuellt. Detta är en välkänd metod för att möta kraven på ökad produktion och specialisering (Adams- Prassel et al., 2022). Forskning visar även att teamarbete är ett effektivt arbetssätt för att främja kreativitet och för att lösa problem som man ställs inför (Paulus, 2000). Eftersom team är i fokus i denna studie blir det viktigt att belysa vad en grupp är och hur gruppdynamik fungerar i relation till ledarskap och psykologisk trygghet.

Det finns många definitioner av team och det råder viss förvirring mellan begreppen grupp och team där vissa skiljer de åt medan andra inte gör det. I den här rapporten väljer vi att utgå ifrån Sjøvolds (2018) definition på vad en grupp är och likställer det med ett team. *“En grupp består av tre eller flera personer med ett gemensamt mål och som samhandlar för att uppnå detta mål.”* - Sjøvold, 2018, s. 13. Sjøvolds (2018) definition grundar sig på Simmels teorier från sent 1800-tal om dyaden och triaden. En dyad består av en relation mellan två personer (Lögdlund & Gottzén, 2015). En sådan relation menar Simmel endast går att se som ett personligt samtal.

Relationen är intim och unik och när en person försvinner så upphör den sociala enheten och dynamiken mellan de två personerna. Den relationen går inte att få till på samma sätt i en grupp. När en tredje person tillkommer i interaktionen blir kommunikationen genast mera komplex och kallas för triad (Lögdlund & Gottzén, 2015). Interaktionsmönstret förändras på olika sätt när det handlar om tre personer eller en triad. En person kan exempelvis bilda allians med en av de andra personerna vilket gör att det uppstår fler spänningar som i vissa fall kan leda till konflikter. Eller så kan en person bilda allians med en av de andra parterna och bli vågmästare eller makthavare. Dynamiken förändras och detta gör att de tre personerna får möjlighet att skapa olika konstellationer, konspirationer och utfrysning. Detta menar Simmel inte är möjligt mellan två personer, alltså en dyad. När en fjärde eller femte person tillkommer i interaktionen mellan de tre personerna förändras inte dynamiken i lika stor utsträckning menar Simmel (Lögdlund & Gottzén, 2015). Utifrån denna teori om dyaden och triaden skapade alltså Sjøvold (2018) sin definition på vad en grupp är och det är den definitionen som den här studien utgår ifrån.

Vidare beskriver Sjøvold (2018) i sin bok att ett team går igenom olika faser och att olika personer i gruppen antar olika typer av roller. Dessa rolltyper kallas för kontroll, opposition och omsorg. När en grupp når fasen av att vara en mogen grupp så är den som mest nyskapande. I en mogen grupp antar personer olika roller beroende på situation. Beroende på vilken fas gruppen befinner sig i presenterar Sjøvold (2018) en teori om att ledarskapet måste anpassas efter gruppen snarare än gruppen efter ledaren. Ett sätt att se på ledarskapet utifrån detta perspektiv är att ledarskapet är situationsbaserat. Ytterligare information om ledarskap och olika ledarskapsmodeller kommer att presenteras i ett eget avsnitt om ledarskap.

Teamets storleks betydelse

Antalet individer som ingår i ett team kan påverka ett teams produktivitet (Watanuki & Moraes, 2016). När ett team omfattar fler individer kan fler medarbetare delta och bidra vilket skapar sammanhang för fler idéer, särskilt under sammanhang där brainstorming är aktuellt (Watanuki & Moraes, 2016). Å andra sidan, när antalet medarbetare i virtuella team ökar, blir det svårare att hantera interaktioner medarbetarna emellan (Alnuaimi et al., 2010; Watanuki & Moraes, 2016). Tidigare forskningsresultat visar att social loafing hindrar ett teams produktivitet. När storleken på ett team ökar, ökar också risken att individer gömmer sig bland andra medarbetare i gruppen. Detta gör att individen tenderar att hålla inne på idéer till en uppgift som ett team har, vilket utgör ett hinder som dessutom blir mer framträdande i virtuella miljöer. I en studie av Alnuaimi et al., (2010) visar resultatet att när storleken på ett team ökar, blir risken för otydlig ansvarsfördelning större. När medarbetare känner sig mindre ansvariga för teamets mål påverkas individens arbetsprestation negativt (Alnuaimi et al., 2010).

För att motverka social loafing visar studiens resultat att chefen har ett ansvar att tydliggöra och säkerställa att varje medarbetare som ingår i teamet förstår sin uppgift och sitt ansvar i teamet. En ökad teamstorlek gör att det även finns en större risk att medarbetare avhumaniseras. Avhumanisering innebär att man inte uppfattar andras mänskliga egenskaper, såsom andras känslor. En sådan brist gör att man tenderar att inte se de andra medarbetarna på ett mer personligt plan, vilket minskar sammanhållningen i teamet och gör att medarbetare känner mindre behov av att bidra till teamets mål. Vid arbete i virtuella team bör därför chefer se till att prioritera relationerna mellan medarbetarna och chefen, vilket kan leda till mindre social loafing och mer produktivitet från medarbetarnas sida (Alnuaimi et al., 2010). Eftersom avhumanisering påverkar ett teams sammanhållning negativt hämmar det också ett teams kreativitet (Joo et al., 2012).

Team och kreativitet

Kreativitet och team är ord som ofta förekommer tillsammans och det verkar finnas en grundläggande tro på att vi är mer kreativa i grupp än ensamma (Sjøvold, 2018). Ofta används brainstorming som teknik när grupper ska vara kreativa. Brainstorming sker ofta genom att låta idéerna flöda fritt och där tanken är att idéer ska forma nya idéer som skapar en form av kreativ synergi inom teamet. För att denna kreativa synergi ska fortsätta får man inte framföra kritik till de idéer som presenteras eftersom idéer som läggs fram ska forma nya idéer (Sjøvold, 2018). Det går att likna vid vad Edmondson (1999) kallar för ett arbetsklimat där medlemmarna är trygga med att ta risker utan någon rädsla för misslyckanden. Däremot visar annan forskning att brainstorming i grupp kan hämma kreativt tänkande. När deltagarna ägnar sig åt brainstorming individuellt visar forskningen att antalet kreativa idéer blir fler (Park-Gates, 2001; Taylor et al., 1958). Det innebär inte att vi blir mindre kreativa i grupp. Det finns studier som styrker att teamarbete är stärkande för att generera idéer och för den kreativa processen. Mer gynnsamt är det om medlemmarna dessutom kommer från olika bakgrunder (Gassman, 2001).

Team blir också mer kreativa om medlemmarna i teamet uppfattar att deras uppgifter kräver hög kreativitet visar en studie av Gilson & Shalley (2004). Kreativiteten gynnas av att teamet värderar gemensam problemlösning och gemensamma målsättningar. Vidare visar studien att team som spenderar mer tid till att socialisera med varandra är mer kreativa än team som endast fokuserar på uppgiften. För medarbetare som arbetar i team är det även viktigt med ett klimat som främjar kreativitet (Gilson & Shalley, 2004). Ett sådant klimat har beskrivits i ett flertal andra studier som ett klimat präglat av psykologisk trygghet (Edmondson & Lei 2014; Gibson & Gibs, 2016; Han et al., 2019; Kessel et al., 2012).

Virtuella team

Med bakgrund till covid-19 pandemin, ökat distansarbete och användning av digitala verktyg är organisationer idag starkt beroende av att kunna arbeta i virtuella team, antingen helt eller delvis. Garro-Abarca et al. (2021) definierar virtuella team som grupper av människor som arbetar ömsesidigt med ett gemensamt syfte över rum, tid och organisationsgränser med hjälp av teknik. De virtuella teamen bildades till en början under digitaliseringen för att underlätta gemensamt skapande och innovation men har utvecklats till något som idag används i ännu större utsträckning (Garro-Abarca et al., 2021). Några fördelar med virtuella team är att det skapar hög flexibilitet i arbetet, samt möjligheter att sätta samman team som maximerar funktionell expertis genom att inkludera medarbetare som är geografiskt utspridda. Detta skapar i sin tur kontinuerlig produktivitet eftersom medarbetarna kan arbeta på obestämda tider om de är utspridda i olika tidszoner till exempel (Dulebohn & Hoch, 2017; Hertel et al., 2005).

Trots att virtuella team har många fördelar, har tidigare forskning visat att det också finns en del utmaningar som virtuella team har gemensamt (Lechner & Tobias Mortlock, 2022). Dessa är ineffektiv kommunikation, bristande kontakt ansikte mot ansikte och svårigheter med att skapa tillit i relationer. Vidare visar författarna Lechner & Tobias Mortlock (2022) att ett problem som finns gemensamt är att deltagare i team ofta skapar mindre subgrupper för mer informell kontakt där de kommunicerar om den större gruppen, ofta på grund av att de har något gemensamt eller för att de talar samma språk. Detta blir ett problem eftersom forskningen visar att en grupp blir mer effektiv om den informella kommunikationen sker i hela gruppen.

Psykologisk trygghet

En förutsättning för att team ska prestera och vara kreativa är ett klimat präglad av psykologisk trygghet (Edmondson, 2018; Edmondson & Lei, 2014). Detta gäller både för team som arbetar på plats (Kessel et al., 2012; Andersson et al., 2020) och team som arbetar på distans (Gibson & Gibbs, 2016).

Begreppet psykologisk trygghet introducerades först på 1990-talet och har sedan dess fått stor betydelse för arbete i team och definieras ofta som en delad tro på att det är okej med interpersonell risktagning (Newman et al., 2017). Det innebär ett klimat där tilliten är hög, där medarbetare vågar kommunicera halvfärdiga idéer och öppet granska och kritisera ogenomtänkta såväl som genomtänkta idéer. För att få till ett sådant gruppklimat måste det finnas en hög tolerans för att misslyckas vilket medför att medarbetare vågar dela med sig och allt fler vågar ta utrymme (Edmondson, 2018).

Ett klimat präglad av rädsla hämmar både samarbete, lärande och förmågan att tänka kreativt (Edmondson, 2018). Edmondson beskriver i sin bok "Den orädda organisationen" (2018) att rädsla inte är en bra drivkraft i organisationer och att rädsla leder till minskad kreativitet, produktivitet och till misstag som kan få förödande konsekvenser. Anledningen till att rädsla är problematiskt är att när vi blir rädda aktiveras amygdala i hjärnan och vi bereder oss på att fly. Våra fysiologiska resurser förbrukas vilket gör att de delar av hjärnan som sköter bearbetning av ny information stänger ner och arbetsminnets resurser minskar. Ytterligare en konsekvens av rädsla för att misslyckas i ett team är att människor inte ber om hjälp eller delar med sig av ny information och idéer. Detta på grund av rädsla att framstå som korkad eller av rädsla för sociala sanktioner i gruppen. För att motverka detta krävs det att organisationer arbetar med att skapa ett arbetsklimat som präglas av en psykologisk trygghet menar Edmondson (2018).

Den psykologiska tryggheten är inte en egenskap som finns hos enskilda individer utan snarare en kultur som genomsyrar en organisation eller arbetsgrupp (Edmondson, 2018). Konkret innebär detta, såsom beskrivits ovan, ett arbetsklimat där medarbetare är trygga att uttrycka idéer, ge feedback till varandra, samarbeta, ta risker och att experimentera utan någon rädsla för misslyckanden. Med det sagt innebär den psykologiska tryggheten en öppen kommunikation för att på så vis främja lärande och prestation (Edmondson, 2018). I en tidigare studie utförd av Huang & Jiang (2012) visar resultatet att ett klimat präglad av psykologisk trygghet har en positiv inverkan på ett teams prestation. I studien undersöktes 245 medarbetare i 60 olika forsknings- och utvecklingsteam vid flera teknikföretag och resultatet visar att de team som har psykologisk trygghet gör bättre ifrån sig än team utan psykologisk trygghet.

För att team ska lära sig effektivt måste medarbetare som ingår i teamet dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter och sedan diskutera dessa för att lära sig hur de undviker samma misstag eller misslyckanden som andra team har stött på tidigare. Det är också viktigt att medarbetare vågar lyfta det som har fungerat för att lära sig av det (Huang & Jiang, 2012). När medarbetare upplever psykologisk trygghet uppmuntras de till att dela med sig av kunskap så länge de tror att andra medarbetare inte kommer kritisera deras kunskap. Därmed kan psykologisk trygghet underlätta kunskapsdelning, vilket i sin tur förbättrar ett teams prestation och innovationsförmåga (Huang & Jiang, 2012). Medlemmar i ett team som inte har psykologisk trygghet har en tendens att visa en ovilja att dela med sig av kunskap och uttrycka idéer på grund av rädsla för att bli utskämda eller hånade. Psykologisk trygghet är därför av särskild vikt i team som arbetar i forsknings- och utvecklingsteam i teknikbranschen eftersom dessa måste våga ta risker och hantera misslyckanden för att vara innovativa och nå framgång (Huang & Jiang, 2012).

Psykologisk trygghet är således extra viktigt när medarbetare i team arbetar virtuellt och samarbetar för ett gemensamt mål (Edmondson, 2018; Gibson & Gibbs, 2016; Sundu et al., 2022). Coronapandemin har för många organisationer orsakat stor osäkerhet och förändringar av människors sätt att arbeta där social distansering har blivit den nya normen. Företag har till följd av det varit tvungna att kämpa

intensivt för att minimera effekterna av pandemin, inte minst vad gäller anställdas känslor av psykologisk trygghet (Sundu et al., 2022). Virtuella team ställs inför utmaningar som fasta team inte ställs inför, såsom kommunikation genom digitala verktyg, hantering av kulturell mångfald samt att handskas med skillnader i tidszoner (Edmondson, 2018). I en studie som undersökte 14 innovationsteam med medlemmar utspridda över 18 länder, visar resultatet att psykologisk trygghet hjälper medlemmar att hantera dessa utmaningar (Gibson & Gibbs, 2016). Olika element som ofta finns med i virtuella team såsom nationell mångfald, geografisk spridning och beroende av teknik påverkar ett teams innovationsförmåga negativt. Ett klimat präglad av psykologisk trygghet med öppen kommunikation är därför vara extra viktigt ju fler utav dessa element som finns med i det virtuella teamet för att det ska vara kreativt (Gibson & Gibbs, 2016).

I avsaknad av psykologisk trygghet kommer individer förlora sin känsla av att ingå i ett team och därmed kommer teamet att prestera sämre. Risken för detta är ännu högre i team som är virtuella. Sundu et al. (2022) visar också att det krävs både engagemang och skicklighet för att skapa psykologisk trygghet i arbetet. Vidare förklarar författarna att medarbetare behöver tillfrågas vilken typ av kommunikation de föredrar. Genom att konstruktiva frågor belönas och medarbetarna uppmuntras till att ställa fler frågor blir kommunikationen inom ett team bättre, vilket kan öka engagemanget för organisationen i sin helhet (Sundu et al., 2022).

Att se till att ett klimat med psykologisk trygghet genomsyrar verksamheten är till stor del chefs uppgift (Edmondson, 2018). Den psykologiska tryggheten kan skapas genom att chefer skapar forum där medarbetare får möjlighet att göra sin röst hörd och ställa frågor, samt genom att visa sitt stöd som chef. Stöd kan ges genom att lyssna, bekräfta och tacka samt uttrycka sin uppskattning. Det är också viktigt att chefen skapar utrymme för frågor genom att vara ödmjuk och medge sina brister. I de fallen fel uppstår är det viktigt att chefen tar bort misslyckandets stigma genom att blicka framåt och erbjuda hjälp till medarbetare (Edmondson, 2018). Men att vara chef och säkerställa en psykologisk trygghet i en virtuell atmosfär är idag en utmaning (Edmondson & Bransby, 2023).

Ledarskap

Eftersom ledarskap är viktigt för psykologisk trygghet behöver ledarskap beröras (Edmondson, 2018). Ledarskap har i tidigare forskning definierats på många olika sätt. De flesta definitioner bygger på antagandet att ledarskap är en process i vilken en eller flera personer avsiktligt påverkar andra i syfte att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation (Yukl, 2012). Det finns ändock ingen enskild korrekt definition av ledarskap som är applicerbar på alla situationer. Tidigare teorier om ledarskap utgick från att förmågan att vara ledare var en inneboende egenskap hos vissa individer. Idag lägger forskningen mer fokus på att det finns olika ledarskapsbeteenden, stilar och modeller som är användbara för ledare att inspireras av (Northouse, 2021). Ledarskapets funktion har bland annat beskrivits som att skapa förändring och rörelse mot gemensamma mål samt se till att medarbetarna i organisationen delar samma visioner och värderingar. En ledarskapsmodell som är värd att nämna är teamledarskap.

Teamledarskap har visat sig vara effektivt i team, inte minst i virtuella team för att främja prestation (Northouse, 2021). I modellen för teamledarskap finns en formell ledare till teamet vars uppgift är att vaka över teamet och hjälpa till när teamet behöver stöd och vägledning. Teamet kan vidare vara mer eller mindre autonomt men oavsett om det är ett självgående team eller inte så menar Northouse (2021) att det är ännu mer effektivt om det också finns ett delat ledarskap mellan medarbetarna i teamet. Att ledarskapet är delat innebär att medarbetarna i teamet antar rollen som ledare beroende på vilken situation som teamet befinner sig i. Utöver detta finns också en formell ledare till teamet som vakar över teamet och skapar riktning till medlemmarna när det behövs (Northouse, 2021). Detta går att likna vid vad Sjøvold (2018) beskriver karaktäriserar en mogen grupp, nämligen att en mogen grupp antar olika roller beroende på vilken situation gruppen befinner sig i samt att ledarskapet blir situationsbaserat i förhållande till gruppen. I vad Northouse (2021) kallar för omogna team behöver ledaren agera och bryta

in mer och anta fler ledarskapsfunktioner än i mogna team där teamet är mer benäget att leda sig själv. Vidare menar Northouse att det är viktigare i dagens organisationer att det finns ett delat ledarskap mellan medlemmarna eftersom det gör att team blir mer flexibla och snabbare på att lösa komplexa problem som uppkommer i den föränderliga externa miljön.

Det delade ledarskapet visar sig vara ännu mer viktigt i virtuella team. I en studie av 96 virtuella projektteam för mjukvaruutveckling visar resultatet att ett delat ledarskap är extra viktigt (Muethel et al., 2012). De team som har ett delat ledarskap mellan medlemmarna i kombination med en ledare till det virtuella teamet visar sig vara mest produktiva. Studien visar också att team där medlemmarna är mest olika varandra vad gäller sociodemografiska faktorer har lättare för ett delat ledarskap (Muethel et al., 2012). Delat ledarskap visar i en annan studie leda till mer samarbete, mindre konflikter och ökad tillit mellan medlemmarna (Bergman et al., 2012). Men det delade ledarskapet mellan medlemmarna involverar också en risktagning. Eftersom att ta på sig en ledarroll innebär en risk i relationen till övriga teammedlemmar, särskilt när det är temporärt (Northouse, 2021). Ett klimat av psykologisk trygghet kan hjälpa medlemmarna att våga ta den risken (Edmondson, 2018). Till exempel visar en studie att ett relationsorienterat ledarskap hjälper team att skapa ett klimat av psykologisk trygghet som i sin tur leder till ett delat ledarskap mellan medlemmarna i teamet och en ökad kreativitet (Han et al., 2019).

Ytterligare en ledarskapsmodell som är relevant att nämna i den här studien är leader member exchange (LMX). Av tidigare forskningsresultat (Hu et al., 2018; Sundu et al., 2022) framgår att LMX har en betydande positiv effekt på den psykologiska tryggheten i ett team. Exempelvis visar en enkätstudie av 312 medarbetare under covid-19 pandemin att LMX hade en ett positivt samband med den psykologiska tryggheten oberoende av andra kontrollvariabler såsom kön och ålder (Sundu et al., 2022). Ytterligare en studie på 308 medarbetare i ett telekommunikationsbolag visar att LMX påverkade den psykologiska tryggheten positivt vilket resulterade i att anställda vågade ta upp svåra frågor och säga till när de upplevde att något blev fel i deras arbete (Hu et al., 2018)

Grundantagandet i LMX-teorin är att chefer utvecklar en dyadisk relation med varje medarbetare som påverkar gruppssammanhållningen i stort. En dyadisk relation innebär som nämnts ovan en ömsesidig relation mellan två personer, i det här fallet den enskilde medarbetaren och chefen. När forskningen om LMX kom utvecklades den från vad som tidigare kallats för den vertikala dyad länkteorin (VDL). VDL-teorin uppmärksammade att varje ledare bildar olika vertikala dyadiska relationer med sina medarbetare som länkas ihop i grupper och forskningen fokuserade på att undersöka hur dessa relationer påverkade organisationer i stort. De olika dyadiska relationerna med varje enskild medarbetare beskrevs skapa vad som kallades för in- och utgrupper mellan chefen och medarbetarna i organisationen. Ingrupper karaktäriserades av ömsesidig respekt, tillit och lojalitet medan lågkvalitativa LMX relationer resulterade i utgrupper som karaktäriserades av låg ömsesidig respekt, tillit och lojalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ytterligare en studie visar att det finns ett samband mellan LMX och tillit mellan medarbetare och chef. Anledningen är att LMX bygger på ett relationellt band mellan två personer där tillit är en viktig del (Brower et al., 2000). Den dyadiska relationen beskrivs som en relation byggd på interpersonell tillit mellan medarbetare och chef som resulterar i beteenden som sträcker sig utanför anställningsavtalet. Exempel på ett sådant beteende är att en medarbetare utför extrauppgifter som inte ingår i dennes anställningsavtal. Studien av Brower et al. (2000) kritiserar dock forskningen om LMX och visar att frågorna som ofta använts för att mäta LMX egentligen mäter tillit åt ett håll vilket gör att det i operationaliseringen av teorin inte finns någon ömsesidighet som det gör i LMX-teorin, eftersom det finns en möjlighet att en ledare litar på sin medarbetare utan att en medarbetare litar på sin ledare och vice versa. Till följd av detta valdes ett mått på tillit som en medarbetare har till sin chef istället för ett mått på LMX i den här studien med hypotesen att detta bör få samma utfall som i de tidigare studierna där LMX visat sig ha en positiv effekt på den psykologiska tryggheten.

Virtuellt ledarskap

Att bedriva ledarskap i den virtuella sfären har idag blivit en central del i många chefers dagliga arbete. Forskning visar att leda människor via digitala kanaler kräver ännu större ansträngningar och utmaningar vad gäller ledarskapet (Darics, 2020; Mehtab et al., 2018). Redan innan pandemin visade sig ledarskapet på distans vara en svårighet, främst vad gäller att få till kommunikationen mellan medarbetare och chef, inte minst på grund av tekniska svårigheter (Kayworth & Leidner, 2002). Under pandemin ökade användningen av virtuella team (Seok Chai & Park, 2021) och idag är några av de mest återkommande utmaningarna för ledare att regelbundet kommunicera, ge stöd till sina medarbetare och att skapa tillitsfulla relationer på distans och virtuellt (Lundqvist & Wallo, 2022; Ingelsrud et al., 2022). Virtuella ledare kan exempelvis inte anta att medarbetare är redo att starta ett digitalt möte och de måste också ha en känsla för att förstå att tystnad betyder samtycke snarare än ouppmärksamhet (Mehtab et al., 2018).

En sak som redan innan pandemin visat sig vara fördelaktigt med ledarskap på distans är att sätta upp tydliga mål för medarbetarna i teamet samt att ge kontinuerlig feedback (Kayworth & Leidner, 2002). I en metaanalys av studier som behandlar ämnet ledarskap i virtuella team visar det sig att både uppgiftsorienterat ledarskap och relationsorienterat ledarskap hade ett positivt samband med teamens produktivitet (Brown et al., 2021). Med uppgiftsorienterat menas ett ledarskap som lägger fokus på uppgiften medan ett relationsorienterat ledarskap lägger fokus på relationerna till de olika medarbetarna. Studien visade att det däremot skiljde sig gällande storleken på teamet. Ju större ett team är desto viktigare är det för chefen att använda sig av ett ledarskap som lägger fokus på relationerna till medarbetarna snarare än att lägga fokus på uppgiften. Detta går i linje med Alnuaimi et al:s (2010) resonemang om att storleken på ett team påverkar teamets produktivitet och där relation mellan medarbetare och chef är av stor betydelse.

Kommunikation

Chefer och dess ledarskap har som tidigare nämnt en viktig roll i att skapa psykologisk trygghet i team. Tidigare forskning indikerar att effektiv kommunikation, hög grad av tillit och socialt stöd som chefer ger medarbetare i ett team är viktiga för att skapa psykologisk trygghet (Edmondson, 2018; Schaubroeck et al., 2011; Schepers et al., 2008; Zhang et al., 2010). Med detta som bakgrund blir det relevant att redogöra för vad tidigare forskning visar vad gäller kommunikation, tillit och stöd för att identifiera ledarskapets betydelse för psykologisk trygghet i team som arbetar hybrid.

Kommunikationen är en viktig del för att skapa kreativa processer i ett team (Madjar & Ortiz-Walters, 2009). De team som upprätthåller frekvent informationsutbyte präglas också av hög psykologisk trygghet, vilket i sin tur resulterar i kreativa processer och fler effektiva team. Ökad kommunikation leder således till ökad psykologisk trygghet. Med andra ord, ju mer vi talar med varandra desto bekvämare blir vi att göra det och detta påverkar kreativiteten i ett team positivt (Edmondson, 2018).

Ordet kommunikation kommer ifrån det latinska ordet *communicare* vilket betyder att något ska bli delat eller gemensamt. Det som delas kan både vara tankar, upplevelser, åsikter och känslor. Som begrepp kan kommunikation vidare innefatta allt ifrån kommunikation med hjälp av tågförbindelser, tv, telefoni eller ickeverbal kommunikation mellan människor och djur (Nilsson & Waldemarsson, 2021). För att ett team ska prestera krävs det att medarbetarna delar kunskap mellan varandra genom att kommunicera med varandra, oavsett vad teamet arbetar med (Lee, 2010). En studie gjord på 203 virtuella team visar att det finns ett samband mellan sammanhållning, kommunikation och tillit och att dessa delar påverkar ett teams prestation positivt (Tan et al., 2019).

En stor utmaning som virtuella team dock ställs inför är bristen på personlig interaktion eftersom interaktionen ansikte mot ansikte är viktigt för att skapa sammanhållning och bygga relationer. Därför är användandet av effektiv kommunikation och relationsbyggande av viktig betydelse för att övervinna

denna utmaning. Möten som sker ansikte mot ansikte stärker känslan av att tillhöra ett team vilket i sin tur ytterligare stärker sammanhållningen i teamet och teamets effektivitet (Tan et al., 2019). Ytterligare en svårighet med minskad interaktion är att etablera relationer och tillit av hög kvalitet. När kommunikationen inte sker ansikte mot ansikte påverkas tilliten negativt eftersom det är svårare att komma in på frågor om medarbetarnas mående (Cooper & Kurland, 2002; Kurland & Cooper, 2002).

Det är chefsansvar att skapa sammanhållning och interaktion mellan medarbetare och chef (Mehtab et al., 2018). Det innebär att ledarskapet har en viktig betydelse för att team ska dela kunskap mellan varandra där förtroende och tillit har en viktig funktion, eftersom det påverkar teamets effektivitet (Lee, 2010). För att påverka medarbetares prestation i virtuella team är kommunikation ett av de viktigaste verktygen en chef har, eftersom det ger en tydlig riktning för medarbetarna när de gemensamt arbetar mot organisatoriska mål (Newman et al., 2020). Resultatet av en tidigare studie visar att det finns ett positivt samband mellan medarbetares upplevelse om chefers förmåga att effektivt använda kommunikation och ett teams prestationer (Newman et al., 2020). Vidare visar tidigare forskning att mer frekvent kommunikation av chefer också förbättrar kvaliteten på den kommunikation som byts, vilket resulterar i högre nivåer av teamets prestationer (Newman et al., 2020).

Effektiva chefer till virtuella team är *“de som kommunicerar regelbundet, svarar på frågor från medarbetarna, ger feedback, anvisningar och närmar sig medarbetarna med en vänlig men ändå självsäker ton”* (Darics, 2020, s7). En anledning till att effektiv kommunikation mellan chef och medarbetare är extra viktigt vid distansarbete är att medarbetare snabbt behöver delges information och för att skapa en känsla av arbetsgemenskap och inklusion, detta för att medarbetare ska känna sig delaktiga i arbetet på distans (Lundqvist & Wallo, 2022). Det är därför fördelaktigt att kommunikationen sker regelbundet samt att chefen finns tillgänglig och snabbt kan svara på medarbetares förfrågningar. Kommunikation där chefen ger tydliga direktiv, liksom visad förståelse och empati har också ett positivt samband med medarbetares ökade arbetstillfredsställelse (Lundqvist & Wallo, 2022).

Kommunikationens roll i ett effektivt ledarskap på distans ligger i linje med ytterligare en studie utförd av Kayworth & Leidner (2002). Författarna undersökte rollen och karaktären av ledarskap av team i virtuella miljöer. För att åstadkomma detta samlade de 13 globala team från olika platser i Europa, Mexico och USA, där varje team tilldelades en projektledare och en uppgift att slutföra. Studien resulterade i en teori om beteendekomplexitet, vilket innebär att chefer måste ha förmågan att utföra flera beteenden samtidigt i varje given situation för att vara effektiva. Exempel på sådant beteende är att visa empati och förståelse gentemot sina teammedlemmar och samtidigt tillhandahålla regelbunden, detaljerad och snabb kommunikation (Kayworth & Leidner, 2002).

Att kommunicera med virtuella team skiljer sig från att kommunicera med fysiska team, ansikte mot ansikte. Den digitala tekniken gör det svårare för chefer att läsa och tolka de icke-verbala signalerna för hur medarbetarna mår samt tolka den digitala tystnaden som kan uppstå (Lundqvist & Wallo, 2022). De utmaningar som chefer ställs inför vad gäller kommunikation på distans kan leda till bristande gruppsammanhållning, minskat engagemang och samarbete mot teamets mål (Newman et al., 2020). Pandemin har utökat användandet av mer avancerade former av kommunikation, som videomöten och olika kommunikationsappar (Lundqvist & Wallo, 2022). Tekniken anses främja kommunikation på distans och används för att skapa starkare sociala relationer och motverka känslan av isolering. Trots detta följer ändå vissa utmaningar för chefer med att kommunicera på distans. Olika svårigheter och utmaningar med kommunikation på distans är att det upplevs vara tidskrävande, att det tar tid att få svar samt att minskad interaktion ansikte mot ansikte kan påverka produktiviteten och tilliten negativt (Lundqvist & Wallo, 2022).

Newman et al. (2020) visar att det finns specifika kommunikationsverktyg och tekniker för att övervinna utmaningarna med att leda virtuella team. Dessa är kommunikationsfrekvens, förutsägbarhet, lyhörddhet och läge. Resultatet visar på vikten av att chefer använder alla fem kommunikationstekniker på ett effektivt sätt, eftersom de har en positiv inverkan på virtuella teams prestation. Kommunikationen

bör vara tydlig och varierande, baserat på vad som är mest effektivt utifrån det aktuella teamets behov. Chefer bör också säkerställa att de är lyhörda vid medarbetares frågor (Newman et al., 2020). De chefer som inte ägnar tillräckligt med uppmärksamhet åt de utmaningar de ställs inför eller felaktigt använder kommunikationsverktygen har mindre framgångsrika virtuella team. En annan studie (Jarvenpaa & Leidner, 1999) styrker att chefen har en viktig roll när det gäller kommunikationen i virtuella team. Studien visar att det är viktigt att chefen sätter ramar för hur ofta medlemmarna i teamet ska kommunicera samt att chefen tydligt fördelar ansvaret mellan medlemmarna för att minska risken för förvirring och eventuella konflikter (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Kommunikation är också viktig för skapandet av tillit i virtuella team, oavsett om den är uppgiftsorienterad eller relationsorienterad (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Kanawattanachai & Yoo, 2007). Relationsorienterad kommunikation om exempelvis helgaktiviteter eller sin familj samt kommunikation som präglas av entusiasm, kan stärka tilliten mellan chef och medarbetare och komplettera den arbetsrelaterade kommunikationen (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Tillit

Eftersom tidigare forskning visat att det är svårare att få till tilliten på distans (Ingelsrud et al, 2022; Lundqvist & Wallo, 2022) samt eftersom det finns ett samband mellan tillit mellan medarbetare och chef och psykologisk trygghet kommer vi nu att presentera ett avsnitt om tillit.

En av utmaningarna med virtuella team som arbetar på distans visar sig vara skapandet av tillit (Holton, 2001; Kirkman et al., 2002). I en kvalitativ studie utförd av Holton (2001) drogs slutsatsen att medarbetare i virtuella team som deltar i frekventa dialoger utvecklar ömsesidig tillit och förståelse. Tillit utvecklas genom upprepade och meningsfulla interaktioner, där medarbetare är bekväma och känner sig öppna med att dela med sig av insikter och bekymmer, där idéer och antaganden kan utmanas utan rädsla eller risk för motstånd (Holton, 2001). Detta går i linje med vad Edmondson förklarar är ett arbetsklimat präglad av psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). Samt vad Sjøvold (2018) förklarar är en förutsättning för att skapa tillit i ett team, nämligen öppen kommunikation.

Tillit är en nödvändig del för att bygga ett klimat präglad av psykologisk trygghet och är ett begrepp nära relaterat till psykologisk trygghet. De båda begreppen har mycket gemensamt eftersom de beskriver psykologiska tillstånd som kan innebära risker eller sårbarhet. På samma sätt som det är en risk att lita på en annan person är det också en risk att ställa en fråga eller säga ifrån i en grupp där man inte vet vad responsen kommer att vara, vilket gör att man är sårbar (Edmondson, 1999). En definition på tillit som ofta används inom forskning är den av Mayer et al., (1995, s. 712) där tillit definieras som precis just det *"En vilja att vara sårbar..."*. Men, tillit har också ofta beskrivits som en *"vilja att våga ta risker..."* (Burke et al., 2007, s. 608). Trots likheterna skiljer sig begreppen åt vid vissa avseenden och ska inte blandas ihop. (Edmondson, 1999). Till exempel är upplevelsen av tillit mellan medarbetare och chef individuell, medan den psykologiska tryggheten är en kollektiv egenskap i teamet (Edmondson, 2004).

Det finns också studier som visar att tillit har en påverkan på den psykologiska tryggheten i ett team. Till exempel visar en studie på 191 finansiella team i Hong Kong att tillit har en positiv påverkan på den psykologiska tryggheten i ett team (Schaubroeck et al., 2011). Tilliten från chefen ger medarbetarna mer självförtroende i deras förmågor att prestera vilket gör att medarbetarna känner sig trygga och mer bekväma med att ta plats och uttrycka sig. Det i sin tur ett gör det möjligt för teamet att lära sig av erfarenheter i ett klimat präglad av psykologisk trygghet vilket leder till kreativitet och ökad teamprestation (Schaubroeck et al., 2011). Ytterligare en studie styrker detta förhållande. En studie som undersökte virtuella team på ett universitet visar att tillit till sin ledare påverkar den psykologiska tryggheten i ett team vilket i sin tur påverkar viljan att våga dela med sig av kunskap (Zhang et al., 2010). Detta går i linje med Lees (2010) och Huang & Jiangs (2012) resultat som visar att en viktig förutsättning för att team ska prestera är att medarbetare delar kunskap mellan varandra, vilket ett klimat präglad av psykologisk trygghet bidrar till.

Tillit är således relaterat till att dela kunskap mellan varandra och därmed relaterat till kommunikation. Fysisk kontakt och umgänge är i många fall begränsat för virtuella team, därför är etablering av effektiv kommunikation tidigt i ett virtuellt teams livscykel viktigt (Holton, 2001). Medarbetare som uppfattar sin chefs kommunikation som effektiv, visar sig också ha högre grad av tillit till sin chef (Newman et al., 2020). Av en tidigare studie som utforskar utmaningarna med att skapa och upprätthålla tillit i virtuella team, visar resultatet att det finns olika kommunikationsbeteenden som en chef bör ta hänsyn till för att bygga upp tillit till sina medarbetare (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Dessa beteenden innebär att som chef förmedla ett genuint intresse för medarbetarna och ge snabba och innehållsrika svar vid frågor. Genom att sådana beteenden uppmuntras bland chefer i virtuella team, främjas ett klimat där tillit existerar (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Stöd

Studier visar att det finns ett positivt samband mellan upplevt stöd och psykologisk trygghet (Schepers et al., 2008) samt mellan kommunikation, tillit och stöd (Samsup & Wook Shim, 2005). Utöver detta visar tidigare studier att det är en utmaning att ge stöd vid arbete på distans (Ingelsrud et al., 2022; Mynak, 2022; Lundqvist & Wallo, 2022). I detta avsnitt presenteras således socialt stöd i relation till dessa faktorer.

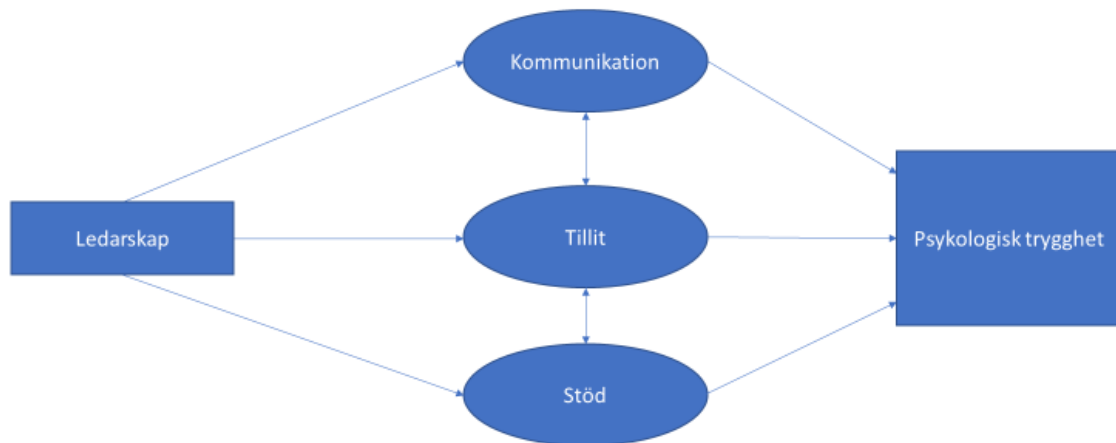
Stöd från chef till medarbetare har visat sig vara utmanande att få till när medarbetare arbetar på distans, oavsett omfattning (Ingelsrud et al., 2022). Anledningen till detta är att det är svårare att på distans bedöma hur medarbetarna mår samt fånga upp och avgöra deras behov av hjälp och stöd. Den naturliga kontakten till chef och kollegor är mer begränsad vid distansarbete än vid arbete på ett fysiskt kontor (Lundqvist & Wallo, 2022), samtidigt som tillgängligheten av stöd vid arbete på distans är viktigare för att medarbetare ska känna ökad arbetstillfredsställelse och för att minska psykisk belastning (Charalampous et al., 2019). Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022) betonar att organisationer öppet bör diskutera hur man kan motverka och upphäva upplevelser av isolering och istället bidra till att skapa nätverk för socialt stöd mellan distansarbetande kollegor och chefer. Det framhålls också att det är lika viktigt att sträva efter att stärka banden mellan de som arbetar på distans och de som arbetar fysiskt på plats. Därmed bör tydlig och öppen kommunikation uppmuntras, särskilt när arbetsuppgifterna är beroende av varandra.

Socialt stöd från chef till medarbetare är också viktigt för den psykologiska tryggheten i ett team, visar tidigare studier (Edmondson, 1999; Roberto, 2002; Schepers et al., 2008). Exempelvis visar en studie som undersökt 361 universitetsstudenter i 36 delvis virtuella team att upplevt socialt stöd från sin lärare påverkar den psykologiska tryggheten i teamet positivt samt att sambandet är statistiskt signifikant (Schepers et al., 2008). De studenter som upplevde att deras handledare värdesatte deras bidrag i skolarbetet samt brydde sig om studenternas välmående upplevde studiemiljön som mer psykologiskt trygg. Ytterligare en enkätstudie gjord på ett försäkringsbolag i USA styrker detta. Studiens resultat visar att en stöttande chef bidrar till att skapa en psykologisk trygghet i ett team (May et al., 2004). Chefer som uttrycker medkänsla för medarbetares behov och känslor samt ger positiv feedback och uppmuntrar medarbetare att uttrycka deras åsikter skapar ett stöttande klimat som påverkar den psykologiska tryggheten positivt.

Analysmodell

Utifrån den bild som tidigare forskning givit, har en egen uppfattning skapats om hur förhållandet mellan kommunikation, tillit och stöd ser ut i relation till den psykologiska tryggheten. Detta presenteras i en egen konstruerad analysmodell nedan.

Modell 1. *Analysmodell med bakgrund till tidigare forskning*



Metod

Följande avsnitt presenterar vilken metod som använts vid datainsamling, urval och bearbetning av data samt etiska överväganden.

Data

Insamling av datamaterial har skett via en enkät som skickats ut till medarbetare som arbetar i hybrida team. Först av allt fick medarbetarna ta del av ett informationsbrev med information om enkätens syfte, hur undersökningen skulle gå till, att deltagandet var frivilligt och att alla svar var helt anonyma. Respondenterna fick ta del av enkäten och informationsbrevet via ett mail från respektive kontaktperson på de företag som är en del av denna studie. Ett mail skickades ut till var och en där det tydligt framgick att de hade fem dagar på sig att svara på enkäten. Studien grundar sig på ett totalurval av samtliga medarbetare i populationen, det vill säga de två organisationer vi undersöker, som är intressant för studien (Bryman, 2018). Enkäten skickades ut till två organisationer inom tech-branschen och totalt deltog 136 personer av 405 i undersökningen, vilket ger en svarsfrekvens på 33,6 %. Enkäten bestod av ett antal påståenden där samtliga hade svarsalternativen 1 till 6, där 1 = instämmer inte alls och 6 = instämmer helt.

Bearbetning

Enkäten bestod av totalt 36 påståenden. Dessa valdes och formulerades med inspiration från färdiga frågebatterier som använts inom tidigare forskning och från tidigare medarbetarundersökningar (Edmondson, 1999; Cook & Wall, 1980; Newman et al., 2020; Kristensen et al., 2005). Påståendena som ställdes var kopplade till psykologisk trygghet i team samt kommunikation, tillit och stöd till sin närmaste chef (se bilaga 1). Fördelen med att använda färdiga frågebatterier är att de är väl beprövade vilket ökar både studiens reliabilitet och validitet (Bryman, 2018)

Innan enkäten skickades ut förhandsgranskades den genom en pilotstudie för att se till så att logiken och frågorna stämde överens med det utformade utkastet. Detta gjordes genom att säkerställa enkätens layout och samtliga frågor med handledare och ansvarig kontaktperson på respektive företag. Fokus låg även på att frågorna skulle vara lätta att förstå samt gå i linje med studiens syfte. Enkäten skickades ut via mail och var tillgänglig att svara på under fem dagars tid. Efter att tre dagar passerat skickades en påminnelse ut som möjliggjorde en ökning av svarsfrekvensen. När sista svarsdag hade förfallit påbörjades sammanställning av det insamlade datamaterialet.

Sammanställning av resultatet gjordes i statistikprogrammet SPSS som är ett program skapat för att behandla och analysera insamlade kvantitativa data. Därigenom gjordes olika analyser i form av medelvärdes-, regressions- och korrelationsanalyser samt en faktoranalys. Genom regressionsanalyser har resultatet granskats och tolkats utifrån att regressionslinjen berättat hur den huvudsakliga beroende variabeln psykologisk trygghet förändras då en oberoende variabel får ett nytt värde. Av enkätens frågor kunde fyra områden identifieras, där samtliga frågor för respektive område har sammanställts i varsina index. De fyra områdena är kommunikation, tillit, stöd och psykologisk trygghet.

Analysmetod

Som analysmetod har medelvärdes-, regressions-, korrelations- och faktoranalyser använts. Genom medelvärdesanalyser har variabelernas medelvärde och n-tal presenterats. Alla index skalades om från 0–10 för att underlätta tolkningen i analysen. Innan medelvärdesanalysen togs fram dikotomiserades indexen för de huvudsakliga oberoende variabelerna kommunikation, tillit och stöd. Vidare har de övriga kontrollvariablerna kodats om till färre kategorier för att få en jämnare fördelning i datamaterialet.

Regressionsanalyser syftar till att visa effekten av oberoende variabel/variablerna på den beroende variabeln. Denna metod gjordes genom både bivariata analyser, det vill säga mellan två variabler, samt genom multipla analyser som består av två eller flera oberoende variabler. Styrkan med regressionsanalys är att det går att kontrollera för andra variabler/faktorer påverkan.

Utöver regressionsanalyserna har interaktionseffekter mellan oberoende variabelerna kommunikation, tillit och stöd framtagits. Eftersom ingen interaktionseffekt hittades, uppstod misstankar om att det kunde vara olika kombinationer av olika aspekter i variabelerna kommunikation, tillit och stöd som spelar roll för den psykologiska tryggheten. För att undersöka detta gjordes en faktoranalys för att eventuellt hitta mönster av samstämmighet i de ingående variabelerna i respektive index. Misstanken var att det fanns underliggande dimensioner/faktorer baserat på dessa variabler. Fyra olika faktorer hittades vilka användes för att skapa fyra nya index baserat på variabelerna som ingår i respektive faktor. För att undersöka om dessa nya index, det vill säga *tillitsfull kommunikation*, *relationsorienterad kommunikation*, *uppgiftsorienterad kommunikation* och *tillit till chefsbeslut* hade någon betydelse för den psykologiska tryggheten gjordes nya regressionsanalyser.

Genomgång av beroende och oberoende variabler

Beroende variabel; Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet baserades på sju frågor som ofta använts för att mäta psykologisk trygghet i team (Edmondson, 1999). I sin artikel skriver Edmondson om sju punkter som använts i flera studier för att mäta den psykologiska tryggheten i team. Dessa sju punkter har sedan dess blivit prövade i flera valideringstester som visat på att det är ett starkt mått med ett starkt innehåll och konstruktionsvaliditet (Newman et al., 2017). Utöver detta styrker litteraturen att sju-punkts-måttet konsekvent har visat sig vara tillförlitligt i olika typer av urval eftersom alla de studier som granskats rapporterade mycket goda resultat i den interna konsistensen (Newman et al., 2017).

Frågorna bestod av en likertskala med sex steg, från "instämmer inte alls" till "instämmer helt". Fyra av påståendena var positivt formulerade så att den som håller med visar på större psykologisk trygghet, medan tre påståenden var negativt formulerade så att den som inte håller med visar på större psykologisk trygghet. Vi behövde därför vända på skalan på de tre negativt formulerade påståendena så att samtliga påståenden blev positivt formulerade.

Tidigare forskning (Hu, 2018; Sundu et al., 2022) visar att LMX har en betydande positiv effekt på den psykologiska tryggheten i ett team. Utgångspunkten i LMX-teorin är att varje medarbetare bildar en dyadisk relation till sin chef som påverkar den psykologiska tryggheten i teamet styrker modellen att varje medarbetares upplevelse av sin chef påverkar den psykologiska tryggheten i teamet. Av den anledningen ställdes frågor till medarbetarna om hur de upplever sin chef. Då tidigare studier har visat att kommunikation, tillit och stöd är viktiga aspekter för att skapa psykologisk trygghet i team (Edmondson, 2018; Schepers et al., 2008; Sundu et al., 2022) samt att det finns ett samband mellan tillit och stöd (Samsup & Wook Shim) och mellan kommunikation och tillit och stöd blev dessa teman våra huvudsakliga oberoende variabler.

Huvudsakliga oberoende variabler

Kommunikation

För att mäta medarbetarnas upplevelse av kommunikation från sin närmaste chef, användes ett färdigställt index (se bilaga 2) som bygger på fem kommunikationsverktyg och tekniker. Baserat på en studie som undersökt chefers kommunikationseffektivitet i ett outsourcingföretag, visar resultatet att medarbetarnas uppfattning om chefers användning av kommunikationsverktyg och tekniker påverkar ett teams prestationer (Newman et al., 2020). Resultatet visar på fem specifika kommunikationsverktyg och tekniker som är viktiga för chefer att använda sig utav när de leder virtuella team. Dessa är kommunikationsfrekvens, förutsägbarhet, lyhörddhet, tydlighet och läge.

Kommunikationsfrekvens syftar till mängden kommunikation, det vill säga antalet gånger en chef kommunicerar med medarbetarna separat eller som ett team. Förutsägbarhet är i vilken grad en chefs kommunikation är snabb och förutsägbar. Lyhörddhet avser i vilken grad en chef är lyhörd vid frågor från medarbetarna som ingår i teamet. Att tillhandahålla tydlig kommunikation handlar om i vilken grad chefen kommunicerar på ett tydligt sätt, det gäller exempelvis mål eller ansvarsfördelning. Slutligen bör chefer välja de läge, eller kommunikationskanal, som passar teamets medarbetare bäst, exempelvis teams, e-post eller digitala möten (Newman et al., 2020).

De frågor som ställdes var; *Min chef använder mest telefonsamtal och/eller videomöten när han/hon kommunicerar med mig; Min chef pratar med mig om saker som inte rör arbetet (t.ex familj, vänner, fritid osv.); Jag kan förvänta mig snabba svar från min chef på mina arbetsrelaterade frågor; Min chef ger svar till mig i tid på mina arbetsrelaterade frågor; Jag får regelbunden feedback av min chef;*

Min chef är lyhörd vid mina arbetsrelaterade frågor; Min chef är tydlig när han/hon tilldelar arbetsuppgifter till mig; Min chef är tydlig när han/hon kommunicerar förväntningar på min arbetsprestation; Teamets mål och avsikten bakom dessa kommuniceras av min chef på ett tydligt sätt; Min chef kommunicerar med mig tillräckligt ofta.

Utöver detta lades ytterligare ett påstående till som mätte graden av relationsorienterad kommunikation, "*Min chef pratar med mig om saker som inte rör arbetet (t.ex. familj, vänner, fritid osv.)*". Då tidigare studieresultat visar att relationsorienterad kommunikation är en viktig del i virtuella team för att skapa tillit, ansågs det relevant att använda denna fråga i denna studie med (Marlow et al., 2017).

Tillit

För att mäta tilliten mellan medarbetare och chef valdes frågor från en tidigare studie (Cook & Wall, 1980) som gick i linje med denna studies syfte. Frågorna som ingick i det ursprungliga indexet översattes från engelska till svenska och några av påståendena omformulerades för att de skulle bli lättare att förstå. De frågor som byggt upp indexet är; *Min chef är uppriktig i sina försök att möta medarbetarnas synpunkter; Jag litar på att min chef gör förnuftiga beslut för min framtid inom företaget; Min chef gör ett effektivt jobb; Jag kan lita på att min chef hjälper mig om jag behöver det; Jag känner mig säker på att min chef alltid kommer att försöka behandla mig rättvist; Jag kan lita på att när min chef säger något så gör chefen också detta.*

Stöd

Frågorna om chefsstöd är tagna från en tidigare medarbetarenkät (Kristensen et al., 2005). De frågor som ställdes och ingick i indexet var; *Min chef ger mig hjälp, råd och stöd när jag behöver det; Jag får tillräckligt med information från min chef i frågor som rör mitt arbete; Min chef uppmuntrar mig att komma med förslag till förbättringar; Min chef har god inblick i min arbetssituation; Jag får veta vad min chef anser om mina arbetsprestationer.*

Kontrollvariabler

De kontrollvariabler som använts i denna studie är kön, ålder, antal dagar man arbetar på plats per vecka, antal dagar man arbetar hemma per vecka, arbetstid på företaget samt vilken storlek det är på teamet man arbetar i.

Kön hade svarsalternativen; *kvinnor, män, könsöverskridande identitet och vill ej svara*. Ålder hade svarsalternativen; *18–29 år, 30–39 år, 40–49 år, 50–59 år och 60–68 år*. Frågan om hur länge man har arbetat på företaget hade svarsalternativen *<1 år, 1–2 år, 2–3 år, 3–4 år, 4–5 år och >5 år*. Då tidigare forskning (Temkin-Greener et al., 2004) visar att både ålder och arbetslivserfarenhet påverkar teameffektivitet och psykologisk trygghet också påverkar teameffektivitet blir det rimligt att anta att ålder och år som man arbetat på arbetsplatsen kan tänkas ha ett samband med den psykologiska tryggheten. Antal dagar man arbetar på kontor och antal dagar man arbetar hemma hade svarsalternativen *0, 1, 2, 3, 4 och 5 dagar*. Denna fråga ställdes eftersom kommunikationen blivit påverkad av distansarbete, (Darics, 2020) och eftersom kommunikationen påverkar den psykologiska tryggheten blir det rimligt att anta att den psykologiska tryggheten eventuellt indirekt påverkas av antal dagar som en person arbetar på distans (Edmondson, 2018).

Storleken på team mättes med inspiration från en tidigare studie där respondenterna själva kunde rapportera antalet medlemmar i det virtuella teamet (Chudoba et al., 2005). Frågan "Hur många medarbetare ingår i ditt team?" hade fem olika värden. Dessa värden var *3–5 medlemmar, 6–10 medlemmar, 11–15 medlemmar, 16–20 medlemmar eller mer än 25 medlemmar (se bilaga 1)*.

Dessa värden valdes eftersom ett spann som var ekvidistant eftersträvades. Eftersom tidigare forskning (Alnuaimi et al., 2010) visar att kommunikationen påverkas desto fler medarbetare som arbetar i ett team blir det rimligt att anta att även denna variabel indirekt ska påverka den psykologiska tryggheten.

Indexkonstruktion

Efter att samtliga index var konstruerade var nästa steg att testa indexets reliabilitet, det vill säga om frågorna som ingick i indexet avsåg att mäta ungefär samma sak. Detta gjordes genom ett mått som heter cronbach's alpha (Bryman, 2018). Måttet på cronbach's alpha kan variera mellan 0 och 1, där högre värden betyder högre reliabilitet. För att kunna anta att ett index är tillräckligt bra brukar tumregeln vara att förhålla sig till att värdet ska vara över 0,7. Om måttet inte ligger inom dessa angivna ramar är det svårt att hävda att de ingående variablerna fångar upp det som frågorna gemensamt bör undersöka (Bryman, 2018). Alla index har sedan skalats om så att de går från 0–10 för att underlätta tolkningen i regressionsanalyserna.

Index	Cronbach's Alpha (α)	Antal frågor
Psykologisk trygghet	0,725	7
Kommunikation	0,854	10
Tillit	0,882	6
Stöd	0,847	5

Etiska överväganden

I arbetet med den här studien har hänsyn tagits till de fyra forskningsetiska principerna som gäller vid kvantitativ forskning, detta för att säkerställa respondenternas integritet. De etiska kraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2018). Hänsyn har också tagits till Vetenskapsrådets rapport (2017) "*God forskningssed*", som avser forskningsetiska övervägandena tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar.

I mailet som innehöll information om studien samt länk till enkäten (se bilaga 1), informerades respondenterna om syftet med studien samt hur genomförandet skulle gå till. Utförligare info om syftet gick att finna i missivet till enkäten (se bilaga 2), på så vis uppfylldes informationskravet (Bryman, 2018). I missivet till enkäten (se bilaga 2) fanns information om frivillighet och samtycke till deltagandet, samt information om att alla svar skulle anonymiseras. På så vis togs även samtyckeskravet och konfidentialitetskravet i beaktning. Nyttjandekravet innebär att information ska ges till deltagarna om hur studien kommer att användas. Detta uppfylldes genom att informera om vem som skulle få ta del av studien i missivet, i det här fallet Umeå universitet samt att resultatet kommer att presenteras på www.umu.diva-portal.org (Bryman, 2018).

I enlighet med dataskyddsförordningen eller GDPR har inga frågor ställts som inte hör till vår studie. All data har anonymiserats samt sparats på en säker plats under studiens gång. Slutligen har all data raderats vid studiens publicering och godkännande i enlighet med förordningen.

Resultat

Syftet med denna studie är att undersöka, ur ett medarbetarperspektiv, hur den psykologiska tryggheten kan etableras av chefer till arbetsteam som arbetar hybrid. Studien inriktar sig på två organisationer inom tech-branschen. I följande avsnitt presenteras resultatet utifrån detta i form av tabeller.

Beskrivande statistik

I tabell 1 presenteras en överskådlig bild av studiens oberoende variabler. Tabellen grundar sig på den beroende variabeln psykologisk trygghet där medelvärdesanalyser av samtliga oberoende variabler har tagits fram.

Tabell 1. Medelvärdesanalys psykologisk trygghet

	Värde	Medelvärde	N
Kommunikation**	Mindre bra kommunikation	7,2	62
	Bra kommunikation	8,2	66
Tillit*	Mindre bra tillit	7,4	62
	Bra tillit	8,1	65
Stöd**	Mindre bra stöd	7,3	63
	Bra stöd	8,2	68
Kön	Kvinna	7,6	48
	Man	7,8	82
Ålder	18–29	7,7	24
	30–39	7,4	39
	40–49	8,0	44
	50–68	7,9	22
Anställningstid*	<2 år	7,3	56
	2–5 år	8,2	22
	>5 år	8,0	53
Teamstorlek	Litet team	7,3	26
	Medelstort team	8,0	72
	Stort team	7,6	32

Resultaten i tabell 1 visar att de som upplever bra kommunikation från sin chef upplever mer psykologisk trygghet än de som upplever mindre bra kommunikation. De som har bra tillit till sin chef upplever psykologisk trygghet i större utsträckning än de som har låg tillit till sin chef. Vidare visar resultatet att stöd har betydelse. De som får bra chefsstöd upplever mer psykologisk trygghet i jämförelse med de som får lite chefsstöd. Resultatet av alla huvudsakliga oberoende variabler kommunikation, tillit och stöd har vidare ett samband som är statistiskt signifikant.

I tabell 1 har även kovariaterna i studien inkluderats. Här visar resultaten att män generellt upplever något mer psykologisk trygghet än kvinnor. Vad gäller ålder visar resultatet att de som är 40 år och äldre

upplever psykologisk trygghet i något större utsträckning än de som är yngre än 40, men skillnaderna är förvisso inte så stora. Vad gäller anställningstid upplever de som har arbetat mer än 3 år mer psykologisk trygghet än de som arbetat mindre än 2 år. De som har arbetat 2–5 år på företaget upplever mest psykologisk trygghet. Efter 5 års anställningstid minskar upplevelsen av psykologisk trygghet i liten grad. Sambandet mellan anställningstid och psykologisk trygghet är även statistiskt signifikant, vilket innebär att anställningstid har betydelse på den psykologiska tryggheten. Vad gäller teamstorlek visar resultatet att medarbetare som ingår i medelstora team upplever lite mer psykologisk trygghet än de som ingår i små och stora team.

I denna uppsats undersöker vi ledarskapets betydelse på den psykologiska tryggheten. Ledarskapet mäter vi via tre egenskaper som tidigare forskning visat har en effekt på den psykologiska tryggheten. Dessa tre egenskaper är kommunikation, tillit och stöd. Nedan presenteras effekten av dessa tre variabler i bivariata regressionsanalyser.

Tabell 2. *Bivariata regressioner av psykologisk trygghet och kommunikation, tillit och stöd*

	B. coeff	B. coeff	B. coeff
Kommunikation	0,251 ***		
Tillit		0,237***	
Stöd			0,273***
Konstant	6,041***	5,924***	5,761***
R²	0,091	0,117	0,115

*Beroende variabel, psykologisk trygghet. Not. *** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$*

I tabell 2 visar resultatet att alla dessa tre former av ledarskapsegenskaper har betydelse för den psykologiska tryggheten, samt att effekterna av dem är likvärdiga och relativt starka eftersom koefficienternas storlek är ungefär lika stora och då indexen har samma skalvärden.

För att säkerställa den oberoende effekten som kommunikation, tillit och stöd har för den psykologiska tryggheten har en multipel regressionsanalys konstruerats. Nästa steg är att lägga till fler oberoende variabler som vi tror påverkar den psykologiska tryggheten. Resultatet av de multipla regressionsanalyserna presenteras nedan.

Tabell 3. Multipla regressionsanalyser av psykologisk trygghet och kommunikation, tillit och stöd samt kontrollvariabler

	A	B
Kommunikation	-0,011	-0,007
Tillit	0,147	0,111
Stöd	0,153	0,193
Kön (Ref Kvinna)		
Man		0,318
Ålder (Ref 18–29 år)		
30–39		-0,321
40–49		0,157
50–68		0,147
Anställningstid (Ref <2 år)		
2–5 år		1,023 *
>5 år		0,310
Teamstorlek (Ref Litet team)		
Medelstort team		0,527
Stort team		-0,104
Konstant	5,550***	4,763***
R²	0,131	0,223

Beroende variabel, psykologisk trygghet. Not. *** $p < 0,001$ ** $= < 0,01$ * $p = < 0,05$

I tabell 3 modell A visar resultatet att sambanden inte längre är statistiskt signifikanta, vilket antyder att det inte längre finns samband mellan kommunikation, tillit och stöd gentemot psykologisk trygghet. Vi har även konstruerat en modell där vi inkluderat de huvudsakliga oberoende variablerna kommunikation, tillit och stöd samt våra kovariater. Resultatet visar som förväntat ingen effekt mellan kommunikation, tillit och stöd och psykologisk trygghet i den heller. Det kan vidare konstateras att det bara är anställningstid 2–5 år som är statistiskt signifikant.

Givet att det finns stöd för variablerna separat (bivariat) men inte när det ställs oberoende av varandra, kan man ana att det finns en interaktionseffekt som indikerar att det är bara tillsammans eller i kombination som dessa ledarskapsegenskaper har betydelse för den psykologiska tryggheten. Efter att ha undersökt olika kombinationer av interaktionseffekter mellan kommunikation, tillit och stöd visar resultatet att det inte finns någon interaktionseffekt. Eftersom det inte finns en interaktionseffekt, blir det relevant att undersöka om det finns kombinationer av olika underliggande dimensioner i kommunikation, tillit och stöd som spelar roll. För att undersöka detta har vi gjort en faktoranalys baserat på alla variabler som ingår i våra index. På så sätt kan vi se om det finns kombinationer av frågor i kommunikation, tillit och stöd som korrelerar med varandra och som har betydelse för psykologisk trygghet.

Tabell. 4 Faktoranalys för kommunikation, tillit och stöd

	Tillitsfull kommunikation	Relationsorienterad kommunikation	Uppgiftsorienterad kommunikation	Tillit till chefsbeslut
Kommunikation				
Telefon/videokommunikation	0,046	0,161	0,096	-0,002
Pratar om familj & fritid	0,201	0,521	0,157	0,230
Snabba svar på arbetsrelaterade frågor	0,137	0,237	0,714	0,229
Svar arbetsrelaterade frågor	0,237	0,209	0,872	0,115
Regelbunden feedback	0,261	0,712	0,261	0,153
Lyhörd arbetsrelaterade frågor	0,505	0,307	0,545	0,127
Tydlig tilldelning arb. uppg.	0,677	0,288	0,197	0,138
Mål kommuniceras	0,602	0,327	0,119	0,116
Kommunicerar tillräckligt ofta	0,565	0,392	0,294	0,059
Tydliga förväntningar	0,603	0,540	0,126	0,121
Tillit				
Möta synpunkter	0,588	0,137	0,298	0,291
Förnuftiga beslut	0,303	0,185	0,242	0,903
Effektiv	0,423	0,286	0,340	0,523
Hjälp vid behov	0,606	0,199	0,199	0,341
Rättvis	0,562	0,260	0,244	0,291
Lita på	0,406	0,179	0,527	0,318
Stöd				
Råd och stöd	0,598	0,284	0,310	0,264
Information	0,769	0,346	0,105	0,103
Uppmuntrar	0,290	0,551	0,250	0,046
Inblick arbetssituation	0,355	0,698	0,124	0,212
Arbetsprestationer	0,296	0,823	0,057	0,145

Tabell 4 visar resultaten från faktoranalysen. Som kan ses finns det olika kombinationer av kommunikation, tillit och stöd. Av resultatet kan vi identifiera fyra olika underliggande faktorer, eller chefsegenskaper, som vi kan ana har en betydelse för den psykologiska tryggheten. Frågorna som byggt upp de nya faktorerna är de faktorer med värden över 0,5 och presenteras i färg i respektive kolumn.

Därefter har frågorna i respektive faktor konstruerats till varsina index. Dessa identifierar vi som *tillitsfull kommunikation* ($\alpha; 0,92$), *relationsorienterad kommunikation* ($\alpha; 0,88$), *uppgiftsorienterad kommunikation* ($\alpha; 0,85$) och *tillit till chefsbeslut* ($\alpha; 0,85$). Nästa steg är att undersöka om dessa nya index har en betydelse för den psykologiska tryggheten. Detta görs genom en regressionsanalys där resultaten visas i tabell 5.

Tabell 5. Bivariata regressionsanalyser och en multipel regressionsanalys av psykologisk trygghet och identifierade faktorer samt kovariater.

	A	B	C	D	E
Tillitsfull kommunikation	0,287***				0,375**
Relationsorienterad kommunikation		0,258***			0,074
Uppgiftsorienterad kommunikation			0,159*		-0,281*
Tillit till chefsbeslut				0,211***	0,055
Kön (Ref kvinna)					
Man					0,067
Ålder (Ref 18–29 år)					
30–39 år					-0,504
40–49 år					0,115
50–68 år					0,089
Anställningstid (Ref <2 år)					
2–5 år					1,033*
>5 år					0,277
Teamstorlek (Ref Litet team)					
Medelstort team					0,637
Stort team					0,002
Konstant	5,566***	5,994***	6,441***	6,106***	5,702***
N	131	135	135	135	131
R²	0,131	0,109	0,030	0,085	0,277

Not. *** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ Beroende variabel, psykologisk trygghet

Kolumn A till D avser bivariata analyser för respektive ny faktor som har gjorts om till index och kolumn E visar en multipel regression av de olika faktorerna samt våra kovariater, relaterat till psykologisk trygghet. I tabellen kan vi se att samtliga index i de bivariata analyserna (A-D) har en positiv effekt på den psykologiska tryggheten där alla samband är starka. Resultaten är dessutom statistiskt signifikanta. I modell E för vi in alla index i samma modell. I denna modell visar resultatet att det är *tillitsfull kommunikation* som har mest effekt på den psykologiska tryggheten oberoende av de andra faktorerna samt att sambandet är statistiskt signifikant. Resultatet i modellen visar också att faktorn arbetsrelaterad kommunikation går från ett positivt värde till ett negativt värde och att även det sambandet är statistiskt signifikant. Vi kan även via determinantskoefficienten se att det är denna modell som förklarar den psykologiska tryggheten bäst.

Resultatet från tabell 5 motsätter inte att kommunikation, tillit och stöd skulle ha betydelse för den psykologiska tryggheten. Det resultatet indikerar är att kommunikation, tillit och stöd inte kan förstås som helt egna fenomen. Istället rör det sig om olika aspekter och att det är vissa kombinationer av aspekter av kommunikation, tillit och stöd som har betydelse för den psykologiska tryggheten medan andra kombinationer inte har det. Vidare innebär det att ledarskapsegenskaper inte kan identifieras mellan kommunikation, stöd och tillit. Utan det är kombinationer av ovanstående, med utgångspunkt i att det finns olika typer av kommunikation, stöd och tillit, som hänger ihop och har betydelse för den psykologiska tryggheten.

När vi tittar närmare på vad de olika faktorerna innehåller tillsammans med resultatet i tabell 5 kan det konstateras att resultatet visar att ledarskapsegenskaper som präglas av tillit mellan medarbetare och chef samt effektiv kommunikation har störst påverkan på den psykologiska tryggheten. Det innebär att en chef som är lyhörd, tydlig i sin kommunikation, rättvis samt ger stöd påverkar den psykologiska tryggheten positivt. Vidare visar resultatet en trend i att en chef som endast lägger fokus på kommunikation gällande arbetsrelaterade frågor påverkar den psykologiska tryggheten negativt konstanthållet till de andra variablerna och att sambandet är statistiskt signifikant.

Diskussion

I avsnittet nedan kommer resultatet analyseras och diskuteras med stöd från tidigare forskning. Först ut diskuteras kommunikation, tillit och stöd i relation till psykologisk trygghet. Sedan diskuteras faktoranalysens resultat. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser samt styrkor och svagheter.

Syftet med den här studien har varit att undersöka, ur ett medarbetarperspektiv, hur psykologisk trygghet kan etableras av chefer till team som arbetar hybrid inom tech-branschen.

Resultatet visar att chefers sätt att kommunicera, tillit mellan chef och medarbetare samt att chefer ger stöd till sina medarbetare är av betydelse för att kunna etablera ett arbetsklimat präglad av psykologisk trygghet. Detta går i linje med tidigare forskning inom området. Exempelvis visar tidigare forskning att effektiv kommunikation leder till ökad psykologisk trygghet (Edmondson, 2018), att tillit mellan chef och medarbetare påverkar medarbetares självförtroende positivt vilket gör att de känner sig mer trygga med att ta plats och uttrycka sig (Schaubroeck et al., 2011). Vidare visar tidigare forskning att chefer som ger stöd till sina medarbetare genom att uttrycka medkänsla, ger positiv feedback och uppmuntrar medarbetare till att uttrycka sina åsikter, skapar ett stöttande klimat som i sin tur påverkar den psykologiska tryggheten positivt (May et al., 2004).

Chefer som kommunicerar på ett effektivt sätt är "de som kommunicerar regelbundet, svarar på frågor från medarbetarna, ger feedback, anvisningar och närmar sig medarbetarna med en vänlig men ändå självsäker ton" (Darics, 2020, s. 7). Vi kan genom detta ana att medarbetarna i denna undersökning upplever sin chef kommunicera på ett öppet, frekvent och tydligt sätt vilket i sin tur bidrar till ett gruppklimat som går i linje med vad Edmondson (2018) kallar för ett klimat präglad av psykologisk trygghet. Då tidigare forskning ger indikation på att en avsaknad av psykologisk trygghet gör att individen förlorar sin känsla av att ingå i ett team vilket påverkar ett teams prestation negativt (Sundu et al., 2022), kan vi förstå vikten av effektiv kommunikation. Newman et al. (2020) samt Lundqvist & Wallo (2022) styrker detta, då de betonar att kommunikation är ett av de viktigaste verktygen en chef har för att påverka ett teams prestation.

En utmaning som team ställs inför genom att arbeta hybrid är bristen på personlig interaktion. Vid bristande interaktion ansikte mot ansikte påverkas teamets sammanhållning, relationer, tillit och prestation negativt (Newman et al., 2020). För att övervinna dessa utmaningar är det därför viktigt att betona chefers användning av effektiv kommunikation. Genom detta ledarskapsbeteende delges medarbetare tydliga direktiv liksom visad förståelse och riktning kring gemensamma mål eller ansvarsfördelning, vilket visat sig ha ett positivt samband med medarbetares arbetstillfredsställelse (Lundqvist & Wallo, 2022).

Vidare visar tidigare forskning att kommunikation är viktigt för skapandet av tillit i virtuella team (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Kanawattanachai & Yoo, 2007). Medarbetare som uppfattar sin chefs kommunikation som effektiv, visar sig ha högre tillit till sin chef (Newman et al., 2020). Följt av Newman et al. (2020) resonemang kring att minskad interaktion påverkar tilliten negativt, visar ytterligare en studie samma sak. När kommunikationen inte sker ansikte mot ansikte påverkas tilliten negativt eftersom det är svårare att komma in på frågor om medarbetarnas mående (Cooper & Kurland, 2002;

Kurland & Cooper, 2002). Resultatet i denna studie visar att tillit har en positiv påverkan på den psykologiska tryggheten i en bivariat regressionsanalys. Graden av tillit mellan medarbetare och chef påverkar graden av psykologisk trygghet, vilket går i linje med tidigare forskning (Schaubroeck et al., 2011; Zhang et al., 2010). Vi kan således konstatera att tillit är ytterligare en viktig del inom ledarskapet. Anledningen till detta är att tillit är av stor betydelse för skapandet av psykologisk trygghet i virtuella team, som i sin tur är en förutsättning för att team ska prestera och vara kreativa (Edmondson, 2018; Edmondson & Lei, 2014).

Stöd visar sig också ha ett positivt samband på den psykologiska tryggheten. Medarbetare som upplever att de har stöd från sin chef rapporterar också högre psykologisk trygghet i sitt team. Tidigare studier har fått liknande resultat (Schepers et al., 2008; May et al., 2004). En enkätstudie på ett försäkringsbolag i USA visar att chefer som uttrycker medkänsla för medarbetares behov och känslor samt ger positiv feedback och uppmuntrar medarbetare att uttrycka deras åsikter, skapar ett stöttande klimat som påverkar den psykologiska tryggheten positivt (May et al., 2004). Dessa ledarskapsbeteenden, att ge positiv feedback och uttrycka medkänsla för medarbetarnas behov är viktiga för den psykologiska tryggheten.

Sammanfattningsvis visar sig både kommunikation, tillit och stöd ha en positiv påverkan på den psykologiska tryggheten, vilket bekräftar att detta är viktiga delar i ledarskapet för att etablera ett klimat präglat av psykologisk trygghet i virtuella team. Däremot visar resultatet i denna studie att relationen mellan kommunikation, tillit och stöd mellan chef och medarbetare är mer komplex än vad tidigare forskning visat. Då det inte finns interaktionseffekter baserat på kommunikation, tillit och stöd finns det heller ingen sammantagen effekt av dessa tre. Detta indikerar att det finns underliggande dimensioner vilket undersöktes med hjälp av faktoranalys. I faktoranalysen kunde vi identifiera fyra olika faktorer som visade sig ha en positiv effekt på den psykologiska tryggheten. Dessa faktorer identifierade vi som *tillitsfull kommunikation*, *relationsorienterad kommunikation*, *uppgiftsorienterad kommunikation* och *tillit till chefsbeslut*. I vår bivariata analys visar resultatet att *tillitsfull kommunikation* och *relationsorienterad kommunikation* har starkast effekt på den psykologiska tryggheten.

Resultatet visar således att chefer som lägger fokus på mjuka värden har ett starkt samband med den psykologiska tryggheten. Detta skiljer sig åt från en tidigare studie som visar att ledarskap som lägger fokus på både uppgiftsorienterad- samt relationsorienterad kommunikation har en positiv effekt vad gäller produktivitet i virtuella team (Brown et al., 2021). Då psykologisk trygghet leder till produktivitet anade vi att resultatet skulle ha varit detsamma. Resultatet i denna studie visar istället att relationsorienterad kommunikation är av större betydelse för den psykologiska tryggheten än uppgiftsorienterad kommunikation, vilket kan styrkas av en annan tidigare studie som visar att relationsorienterat ledarskap är en viktig förutsättning för att chefer ska kunna etablera ett klimat präglat av psykologisk trygghet (Han et al., 2019).

I analyserna baserat på de nya mer komplexa indexen som vi fick fram via faktoranalysen, visar resultatet att *tillitsfull kommunikation* samt *uppgiftsorienterad kommunikation* är de faktorer som visar sig ha en signifikant effekt på den psykologiska tryggheten, vilket vi finner särskilt intressant att diskutera vidare. I den multipla analysen har ledarskapsegenskapen uppgiftsorienterad kommunikation gått från att ha en positiv effekt i den bivariata analysen till en negativ effekt i den multipla. Detta indikerar att ledarskapsegenskaper som lägger fokus på enbart uppgiftsorienterad kommunikation har en negativ effekt på den psykologiska tryggheten i ett team. Detta innebär dock inte att chefer och medarbetare inte ska kommunicera om arbetsrelaterade frågor. Faktorn *tillitsfull kommunikation* innehåller kommunikation som är arbetsrelaterad men på ett mjukare sätt. Vad gäller ledarskapsegenskapen som vi kallar för *relationsorienterad kommunikation* visar resultatet på en relativt svag positiv effekt på den psykologiska tryggheten, sambandet är inte heller statistiskt signifikant. Detta indikerar på att enbart relationsorienterad kommunikation inte heller har någon betydande effekt på den psykologiska tryggheten. Samma sak gäller för faktorn som vi valt att kalla tillit till chefsbeslut.

Det som är mest intressant att diskutera i studiens resultat är att tillitsfull kommunikation har mest effekt på den psykologiska tryggheten. Denna faktor innefattar olika delar från både kommunikation, tillit och stöd, i jämförelse med de andra faktorerna som inte gör det. Faktorn innehåller kommunikation som är arbetsrelaterad liksom faktorn som vi kallar för uppgiftsorienterad kommunikation. Det som skiljer faktorerna åt är att tillitsfull kommunikation handlar mer om mjuka värden i relation till det arbetsrelaterade, så som att vara lyhörd, tydlig och ärlig vid kommunikation som handlar om arbetet. Den tillitsfulla kommunikation innehåller således kommunikation som är arbetsrelaterad men på ett mer mjukt sätt där chefen är lyhörd, tydlig, ärlig, ger råd och stöd samt behandlar sina medarbetare rättvist.

Slutsatser

Idag är både kunskap och innovationsförmåga avgörande konkurrensfördelar inom nästan alla branscher, där de flesta produkter skapas av team snarare än enskilda individer. Detta innebär att samarbete och innovationsförmåga blir allt viktigare (Edmonson, 2018). För att team ska prestera och vara kreativa krävs ett klimat präglad av psykologisk trygghet (Edmondson, 2018). Tidigare forskningsstudier visar att det finns ett positivt samband mellan kommunikation, tillit, upplevt stöd och psykologisk trygghet, samt att det finns ett samband mellan kommunikation, tillit och stöd (Edmonson, 2018; Samsup & Wook Shim, 2005; Schaubroeck et al., 2011; Schepers et al., 2008). Studier visar också att kommunikation, tillit och stöd mellan medarbetare och chef har blivit mer påtagliga utmaningar, när de flesta inom tech-branschen började arbeta hemma i större utsträckning till följd av covid-19 pandemin (Lundqvist & Wallo, 2022; Ingelsrud et al., 2022). Detta innebär i sin tur att det rimligtvis har blivit svårare för chefer att skapa en miljö präglad av psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023).

Att resultatet av denna studie visar att kommunikation, tillit och stöd har en effekt på den psykologiska tryggheten i sig är inget förvånande resultat. Detta ligger helt i linje med tidigare forskning. Det är dock inte kommunikation, tillit och stöd i sig som spelar roll, utan vissa former av kommunikation, tillit och stöd. Resultatet visar att det finns underliggande dimensioner i kommunikation, tillit och stöd som visar sig vara viktiga för chefer att använda sig av för att kunna etablera ett klimat präglad av psykologisk trygghet i virtuella team. De slutsatser vi kan dra av denna studie är att etablering av psykologisk trygghet i virtuella team är en utmaning som ställer ledarskapet och chefers egenskaper på sin spets. För att möta de utmaningar som virtuella team står inför krävs det ett ledarskap där chefer lägger fokus på tillitsfull kommunikation för att skapa ett klimat präglad av psykologisk trygghet. Det finns inga genvägar för att skapa ett klimat präglad av psykologisk trygghet baserat på ökad kommunikation, tillit och stöd. Kommunikation, tillit och stöd måste förmedlas på ett särskilt sätt för att ha effekt.

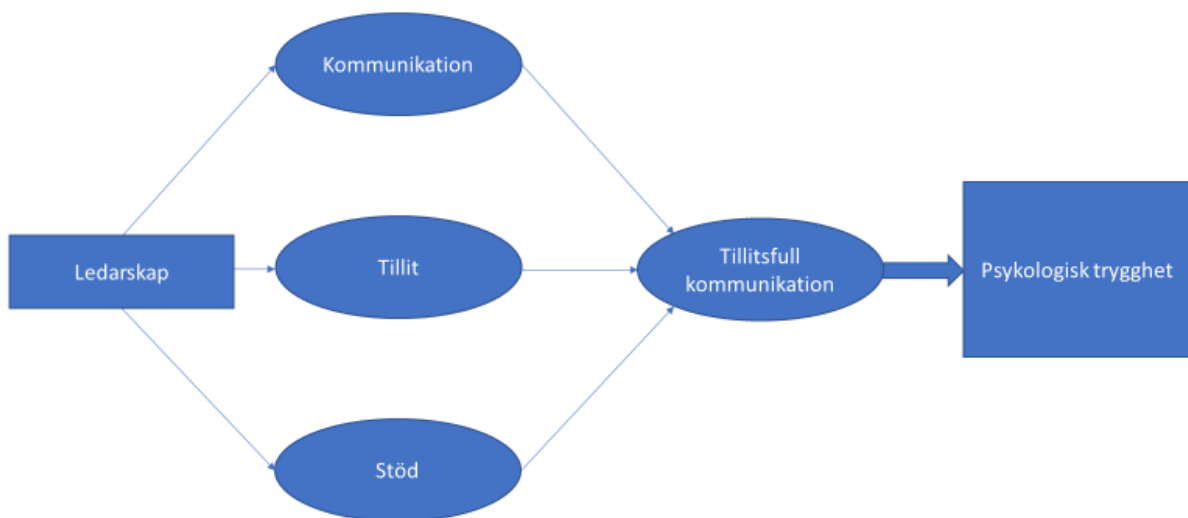
Det som utmärker sig i denna studies resultat är att den nya faktorn *tillitsfull kommunikation*, visar sig vara en särskilt viktig faktor inom ledarskapet för den psykologiska tryggheten i delvis virtuella team. Den faktorn visar att en chef som ger hjälp, råd och stöd vid medarbetares behov, är rättvis, tydlig och kommunicerar frekvent kommer att öka den psykologiska tryggheten i teamet. Nedan följer en lista av konkreta beteenden som chefer som vill öka den psykologiska tryggheten i ett team bör ägna sig åt enligt resultatet.

- Ge hjälp råd och stöd när medarbetare behöver det. Detta skapar tillit till att du kommer att göra det fler gånger.
- Ge tillräckligt med information i frågor som rör medarbetares arbete.
- Var lyhörd vid arbetsrelaterade frågor.
- Var tydlig vid tilldelning av arbetsuppgifter till medarbetare i teamet.
- Var tydlig med att kommunicera teamets mål och motivera varför målet är viktigt.
- Kommunicera tydligt förväntningar på dina medarbetares arbetsprestation.
- Kommunicera frekvent med dina medarbetare.
- Var uppriktig när du bemöter medarbetarnas synpunkter.
- Behandla medarbetare i teamet på ett rättvist sätt.

Givet att studiens resultat visar att kommunikation, tillit och stöd är viktiga delar inom ledarskapet för att skapa psykologisk trygghet i virtuella team, kan vi av denna studies resultat se att dessa delar har ett samband med varandra men på ett mer komplext sätt än vad vi anat och vad tidigare forskning visat. Det räcker inte att chefer endast kommunicerar för att etablera psykologisk trygghet i ett team. Det räcker inte heller med att bara ge stöd eller tillit generellt. Det är vissa former av kommunikation, tillit och stöd som spelar roll och detta är något som chefer behöver ta i beaktning, särskilt i branscher som är innovativa och konkurrensutsatta. Modellen som presenteras i avsnittet om tidigare forskning behöver således revideras.

Nedan presenteras en ny egen modell. Av modellen kan vi dra slutsatsen att ett ledarskap där chefer använder sig av tillitsfull kommunikation är av betydelse för att kunna etablera psykologisk trygghet i virtuella team inom tech-branschen.

Modell 2. Ledarskap som kan skapa psykologisk trygghet



Styrkor och svagheter

För att besvara studiens syfte har data samlats in med hjälp av en enkät. Metoden ansågs relevant eftersom en större mängd insamlad data eftersträvades. Resultatet från datamaterialet har presenterats i siffror vilket gör att det är lätt att läsa av. Med hänsyn till att denna studies tidsåtgång var något begränsad ansågs det även vara en tidseffektiv metod som skulle svara på studiens syfte.

En styrka i den här studien är att de frågor som byggt upp kommunikation, tillit, stöd och psykologisk trygghet är väl beprövade frågor som använts inom tidigare forskning och som gett tillförlitligt resultat (Edmondson, 1999; Edmondson 2018; Cook & Wall, 1980; Kristensen et al., 2005; Marlow et al., 2017; Newman et al., 2020). Samtliga frågor i indexen korrelerar med varandra och har således hög reliabilitet, detta bekräftas genom värdet på cronbach's alpha .

I samhällsvetenskaplig forskning talas det om reliabilitet och validitet som viktiga kriterier för bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar (Bryman, 2018). Validitet handlar om man mäter det som avses att mäta. För att säkerställa att denna studie mäter det som avses att mäta, har enkäten noggrant granskats av både handledare på Umeå Universitet samt av kontaktperson på respektive företag. Vi genomförde även en pilotstudie för att se till att samtliga enkätfrågor var enkla att förstå. Detta för att ytterligare säkerställa kvaliteten på vår studie och för att uppnå god validitet. Reliabilitet handlar om man mäter det man avser att mäta på ett tillförlitligt sätt. Det handlar även om att undersökningen ska vara replikerbar, det vill säga att den är möjlig att upprepa (Bryman, 2018). Studiens metoder och tillvägagångssätt har i noggrannaste mån beskrivits i metodavsnittet. Det möjliggör att denna studies tillvägagångssätt ska kunna användas till liknande studier, exempelvis inom andra företag inom tech-branschen eller inom andra branscher. På så vis anser vi att god reliabilitet uppnås.

Något som framkom under arbetet med denna studie var en misstanke om att vissa respondenter hade svårt att tolka vad vi i enkäten menade med att arbeta på plats då vissa av respondenterna arbetar mycket ute hos kund som konsulter och inte alltid på den uttalade arbetsplatsen. Viss förvirring uttrycktes också av några respondenter gällande om de hade tolkat begreppet team på rätt sätt. För att säkerställa att respondenterna förstod vad vi menade med begreppet team och vad vi menade med att arbeta hemma jämfört med på kontoret, hade ett förtydligande av begreppen i inledning till enkäten gjort frågorna mer lättförståeliga vilket hade ökat tillförlitligheten i svaren.

Ytterligare något vi har reflekterat över är studiens svarsfrekvens. Trots ett tydligt och välformulerat informationsbrev som uppfyllde samtliga forskningsetiska principer nådde vi en relativt låg svarsfrekvens på 33%. För att motverka eventuellt bortfall togs olika åtgärder vid och vi anser att vi har gjort vad vi kunnat för att öka svarsfrekvensen under arbetets gång. Samtliga respondenter fick för det första ta del av informationsbrevet innan de svarade på enkäten. Efter att halva svarstiden hade passerat hade ungefär 70 respondenter besvarat enkäten vilket gav en svarsfrekvens på 17,2%. För att öka svarsfrekvensen ytterligare skickades en påminnelse ut via mail vilket resulterade i en ökning med 66 svar. Det ökade svarsfrekvensen till totalt 33,6%.

En styrka med vår studie är att vi inte bara har tittat generellt på kommunikation, tillit och stöd, utan också aspekter av dessa. Det har lett fram till ny kunskap som är av vikt för ledarskap i verksamheter där arbetsteam till stor del arbetar hybrid. Vidare kan vi inte hitta någon tidigare svensk studie som undersökt ledarskapets effekt på psykologisk trygghet i virtuella team inom tech-branschen. Vad gäller tidigare forskning inom området i övriga länder styrker Tobias & Mortlock (2022) att det generellt sett också är ett relativt utforskat område. Vidare finner vi i Sverige endast några få svenska kandidatuppsatser som undersökt psykologisk trygghet med hjälp av en enkätstudie men ingen som undersökt ledarskapets påverkan på den psykologiska tryggheten och inte heller någon som undersökt psykologisk trygghet i virtuella team. Detta gör att vår studie öppnar upp för nya ingångar och perspektiv på ämnet psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet är inget nytt fenomen i sig då det finns tidigare forskning inom området men däremot inte något inom virtuella team. Tech är en bransch som vuxit under lång tid och som står för många av de nya jobben vilket styrker att det är ett problemområde som har en grund ur ett samhällsperspektiv. Detta eftersom arbete i virtuella team inom tech har ökat till följd av covid-19. I enlighet med Vetenskapsrådets rapport om God forskningssed (2017) kan vår studie i en mer snävare mening anses uppnå god forskningsetisk kvalitet genom att den bidrar med ny kunskap och nya perspektiv kring ämnet psykologisk trygghet. Studien kastar därmed ett nytt ljus över tidigare kända företeelser. Det finns dock argument som talar för att eftersom det är relativt outforskat område ställs högre krav på ett större datamaterial för att kunna göra större generaliseringar. Detta skulle kunna anses vara en svaghet i studien sett till antalet respondenter och det datamaterial som vi haft tillgång till.

Studiens resultat visar inga tydliga effekter av antal dagar hemma jämfört med antal dagar på kontoret. Därför presenteras heller inte något resultat på dessa två kontrollvariabler. Att resultatet visar tvetydiga effekter tror vi har att göra med en viss svårighet i att mäta kommunikation, tillit och stöd och göra jämförelser med hur många dagar en person arbetar på plats jämfört med på distans på ett generellt sätt. Vi uppmärksammade en viss förvirring i resultatet kring vårt index för kommunikation. Första frågan i vårt index om kommunikation mätte förekomsten av virtuell kommunikation. Eftersom denna fråga ställdes först tror vi att det kan ha påverkat respondenterna till att tänka på virtuell kommunikation även i de övriga frågorna. Det i sin tur uppmärksammade oss på ett problem med att göra analyser av hybridarbete i team generellt. Att en respondent svarar att hen arbetar till största del på plats innebär inte att kommunikationen, tilliten och stödet sker till största del på plats då övriga medlemmar i teamet trots detta kan arbeta på distans. Detta leder oss in på förslag till vidare forskning.

Förslag på vidare forskning

Ett första förslag på vidare forskning är att göra analyser och jämförelser av team som bara arbetar på plats och team som bara arbetar på distans. Detta för att vidare undersöka hur den ökade användningen av arbete på distans har påverkat den psykologiska tryggheten i team.

Studiens resultat har givit ny kunskap om vilka ledarskapsbeteenden som är av betydelse för att kunna etablera psykologisk trygghet i virtuella team. Det hade därför varit intressant att vidare undersöka de nya faktorerna tillitsfull kommunikation, relationsorienterad kommunikation, uppgiftsorienterad kommunikation och tillit till chefsbeslut, samt hur dessa faktorer påverkar den psykologiska tryggheten i team som arbetar på plats och team som arbetar på distans.

Ytterligare ett förslag på vidare forskning är att replikera studien men med ett större antal respondenter för att dels kunna styrka studiens resultat, dels för att vidare undersöka psykologisk trygghet i virtuella team. Vidare hade det varit intressant att replikera studien på andra branscher, miljöer eller länder för att se om resultaten är generella eller om det bara gäller för tech-branschen och i Sverige.

Referenser

- Adams-Prassel, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C., (2022) *Work that can be done from home: evidence on variation within and across occupations and industries* <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102083>
- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M., (2010). *Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement*. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203–230. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270109>
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O., (2020). *The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Belvedere, V., Grando, A., Bielli, P., (2011) *A quantitative investigation of the role of information and communication technologies in the implementation of a product-service system* <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.648278>
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M., (2012). *The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams*. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42. <https://doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>
- Brown, S. G., Hill N. S., & Lorinkova, N. M., (2021) *Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30:5, 672–685 <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1914719>
- Brower, H., Shoorman, D., & Hoon Tan, H., (2000) *A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange* [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.) Stockholm:Liber.
- Burke, C. S. Sims, D., Lazzara, E., & Salas, E. (2009) *Trust in leadership: A multi-level review and integration* <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Charalampous, M. Grant, C. A. Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019) *Systematically reviewing remote e-workers well-being at work: a multidimensional approach*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28:1, 51-73, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chudoba, M. K., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B., (2005). *How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization*. *Information Systems Journal* (Oxford, England), 15(4), 279–306. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00200.x>
- Cook, J., & Wall, T., (1980). *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B., (2002). *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Darics, E. (2020) *E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication* *International Journal of Business Communication* Volume 57, Issue 1, January 2020, Pages 3–29 <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>

- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). *Virtual teams in organizations*. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Edmondson, A.C. & Bransby, D. (2023) *Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature* <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A.C. (1999) *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams* <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>
- Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: psykologisk trygghet på jobbet*. (1. uppl). Stockholm: Sanoma utbildning.
- Edmondson, A. C. (2004). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez & Aguayo-Camacho, M., (2021) *Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gassmann, O. (2001). *Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity*. *Creativity and Innovation Management*, 10(2), 88–95. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00206>
- Gerdeman, D., (2021, mars 8). *COVID Killed the Traditional Workplace. What Should Companies Do Now?* *HBS Working Knowledge*. <http://hbswk.hbs.edu/item/covid-killed-the-traditional-workplace-what-should-companies-do-now>
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). *Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). *A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes*. *Journal of Management*, 30(4), 453–470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien., M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Han S. J., Lee, Y., & Beyerlein, M. (2019). *Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership: Developing team creativity*. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/piq.21293>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Holton, J. A., (2001). *Building trust and collaboration in a virtual team*. *Team Performance Management*, 7(3/4), 36–47. <https://doi.org/10.1108/13527590110395621>

- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018) *Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Huang, C., & Jiang, P., (2012). *Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in taiwan*. Journal of Management and Organization, 18(2), 175-192. <http://proxy.ub.umu.se/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/exploring-psychological-safety-r-amp-d-teams/docview/1022034430/se-2>
- Ingelsrud, M., Yde Aksnes, S., Hoff Bernstrøm, V., Egeland, C., Bonde Hansen, P., Pedersen, E., Underthun, A., & Weitzenboeck, E., (2022) *Hjemme-Borte-Uavgjort* (Rapport 2022:04) Arbeidsforskningsinstituttet AFI og handelshøyskolen ved oslomet. <https://hdl.handle.net/11250/2992422>
- Jarvenpaa, & Leidner, D. E. (1999). *Communication and Trust in Global Virtual Teams*. Organization Science (Providence, R.I.), 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Joo, B., Song, Hoon Song, J., Hun Lim, D. Won Yoon, S. (2012). *Team creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion*. International Journal of Training and Development., 16(2), 77–91. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00395.x>
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y., (2007). *The Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance over Time*. MIS Quarterly, 31(4), 783–808. <https://doi.org/10.2307/25148820>
- Kayworth, T & Leidner, D., (2002) *Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams*, Journal of Management Information Systems, 18:3, 7-40, <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C., (2012) *Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams* <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & Simon O. McPherson. (2002). *Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc*. The Academy of Management Executive (1993–2005), 16(3), 67–79. <http://www.jstor.org/stable/4165869>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). *Manager control and employee isolation in telecommuting environments*. The Journal of High Technology Management Research, 13(1), 107–126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)
- Lechner, A. & Tobias Mortlock, J. M. (2022). *How to create psychological safety in virtual teams*. doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100849
- Lögdlund, & Gottzén, L. (2015). *Sociologins teoretiker*. Gleerups.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R., (2009). *Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity*. Human Performance, 22(2), 128–142. <https://doi.org/10.1080/08959280902743501>

- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). *Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayer, Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mehtab, K., Rehman, A., Ishfaq S., & Ahmed Jamil, R., (2018) *Virtual Leadership: A Review Paper* DOI:10.2478/mjss-2018-0089
- Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). *Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management*. *Human Resource Management*, 51(4), 525–548. <https://doi.org/10.1002/hrm.21488>
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022) *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor* <https://mynak.se/wpcontent/uploads/2022/02/Studier-av-olika-aspekter-av-distansarbete-covid-19-digital.pdf>
- Nilsson, B., & Waldemarsson, A-K., (2021) *Kommunikation*. (5 Uppl) Lund Studentlitteratur
- Newman, A., Donohue, R., Eva, N., (2017) *Psychological safety: A systematic review of the literature* <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001/>
- Newman, S. A., Ford, R. C., Marshall, G. W., (2020). *Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality*. *International Journal of Business Communication* (Thousand Oaks, Calif.), 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Park-Gates, S. (2001). *Effects of group interactive brainstorming on creativity*. ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/effects-group-interactive-brainstorming-on/docview/304727944/se-2>
- Paulus, P. (2000), *Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups*. *Applied Psychology*, 49: 237–262. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00013>
- Roberto. M. A, (2002). *Lessons from Everest: The Interaction of Cognitive Bias, Psychological Safety, and System Complexity*. *California Management Review*, 45(1), 136–158. <https://doi.org/10.2307/41166157>
- Samsup, J., & Wook Shim, S. (2005) *Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships* *Public Relations Review*, Volume 31, Issue 2, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.012>
- Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2019). *How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis*. *BMJ Open*, 9(9), e028280–e028280. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>

- Schepers, J., De Jong, A. D., Wetzels, M., & De Ruyter, K. (2008). *Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education*. *Computers and Education*, 51(2), 757–775. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2007.08.001>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). *Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Seok Chai, D.S. Park, S. (2022) *The increased use of virtual teams during the Covid-19 pandemic: implications for psychological well-being* <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047250>
- Sjøvold, E., (2018). *Teamet: utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Sundu, M., Sağbaş, M., & Erdoğan, F. (2022). *The Impact Of Leader-Member Exchange On Psychological Safety In The Period Of Covid-19*. 6. *Journal of Positive School Psychology* https://www.researchgate.net/publication/363671317_The_Impact_Of_Leader-Member_Exchange_On_Psychological_Safety_In_The_Period_Of_Covid-19
- Taylor, D. W., Berry, P. C., Block, C. H. (1958). *Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?* *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 23–47. <https://doi.org/10.2307/2390603>
- Tan, C. K., Ramayah, T., Teoh, A. P., & Cheah, J.-H. (2019). *Factors influencing virtual team performance in Malaysia*. *Kybernetes*, 48(9), 2065–2092. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031>
- Tech Sverige (2021) Hämtad 2023-02-20 <https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2021/11/tech-sverige-tech-sveriges-nya-basidustri-2021-online.pdf>
- Temkin-Greener, H., Gross, D., Kunitz, S. J., & Mukamel, D., (2004). *Measuring Interdisciplinary Team Performance in a Long-Term Care Setting*. *Medical Care*, 42(5), 472–481. <http://www.jstor.org/stable/4640776>
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). *Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future*. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 12(3), 17–29. <https://www.jstor.org/stable/4165474>
- Triplet, N. (1898) *The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition* <https://www.jstor.org/stable/1412188?origin=crossref>
- Vetenskapsrådet (2017). *God forsknings sed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forsknings-sed.html>
- Watanuki, H.M., & Moraes, R.d.O. (2016), *Does size matter? An investigation into the role of virtual team size in IT service provisioning*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 9, pp. 1967–1986. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0300>
- Yukl, G. A., (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K., & Chen, H. (2010). *Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities*. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425–436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>

Bilaga 1 Informationsbrev

Informationsbrev

Hej!

Du är en av de personer som blivit utvald till att delta i denna studie till vårt examensarbete som avser att undersöka hur ett arbetsklimat präglad av psykologisk trygghet kan etableras i team som arbetar på distans.

I en värld som fortfarande präglas av spåren efter coronapandemin finns det mycket som tyder på att det är en stor utmaning för chefer att skapa ett arbetsklimat där medarbetare i virtuella team är trygga att uttrycka idéer, samarbeta och ta risker för att utvecklas (Edmondson & Bransby, 2023). Vi vet från forskningen att ett sådant klimat är särskilt viktigt inom tech-branschen då det är en bransch som ställs inför ett högt innovationstryck där medarbetare ofta arbetar i team och där kreativitet och samarbetsförmåga är viktiga faktorer för att utvecklas. För att etablera ett sådant klimat behöver kommunikation, tillit och stöd mellan chefen och arbetsteamet fungera.

Genom att besvara enkäten godkänner du att dina svar används i studien. Deltagandet är frivilligt och du har rätt att avbryta när du vill utan att en förklaring behöver delges. Vi garanterar att dina svar endast kommer att användas för att uppnå studiens syfte. De svar som samlas in genom enkäten kommer att anonymiseras och kan därmed inte härledas till en specifik person. Studiens resultat kommer att publiceras på hemsidan www.umu.diva-portal.org där alla som deltagit har möjlighet att läsa och ta del av studien. Efter att studien är klar och godkänd kommer all insamlad data att raderas. Resultatet kommer sedan att utgöra ett underlag för ert företags framtida arbete vad gäller psykologisk trygghet i team som arbetar på distans.

Enkäten kommer att skickas till dig via mail och tar ca 10–15 minuter att besvara. Den är tillgänglig från 13/2 och **sista svarsdag** är fredag **17/2**.

Om det uppstår några frågor kring enkäten eller studien är du välkommen att höra av dig till oss, se kontaktuppgifter nedan.

Dina åsikter och synpunkter är mycket värdefulla för oss och studiens syfte.

Stort tack på förhand för din medverkan!

Med vänliga hälsningar,
Stina Sahlsten och Elin Säfvenberg
Personalvetarprogrammet vid Umeå Universitet

Kontaktuppgifter

Elin Säfvenberg

Stina Sahlsten

xxxxxxxxxxx@gmail.com
072-xxx xx xx xx

xxxxxxxxxxxxx@hotmail.com
070-xxx xxx xx

Bilaga 2 Enkät

Psykologisk trygghet i virtuella team

Du är en av de personer som blivit utvald till att delta i denna studie. Studien avser att undersöka hur ett arbetsklimat präglat av psykologisk trygghet kan etableras i team som arbetar på distans.

Syftet med denna studie är att undersöka, ur ett medarbetarperspektiv, hur den psykologiska tryggheten kan etableras av chefer till arbetsteam som till stor del arbetar på distans. Studien kommer att inrikta sig på organisationer inom tech-branschen.

Ditt deltagande är frivilligt och du som svarar är helt anonym.

Genom att besvara enkäten godkänner du att dina svar används i studien. Du som deltar förblir anonym och svaren går inte att spåra till enskild person. Ditt deltagande är frivilligt och enkäten kan när som helst avbrytas. Svaren kommer att behandlas med största möjliga konfidentialitet och bara användas i forskningsändamålets syfte.

Studien kommer att publiceras på hemsidan umu.diva-portal.org så att alla som deltagit i studien kan ta del av resultatet.

Tack på förhand för ditt deltagande, ditt svar är avgörande för vår studie!

Avsnitt 1

Bakgrundsfrågor

Fyll i det svarsalternativ som passar dig nedan. Om det är en fråga du tycker är svår eller inte vill svara på kan du hoppa över den och gå vidare till nästa.

1. Hur gammal är du?

Antal år 18-29 30-39 40-49 50-59 60-68 Vill ej svara

2. Kön

Kvinna

Man

Könsöverskridande identitet

Vill ej svara

3. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

<1år 1-2 år 2-3 år 3-4 år 4-5 år >5år

4. Hur många dagar arbetar du hemma en vanlig arbetsvecka?

Antal dagar 0 1 2 3 4 5

5. Hur många dagar arbetar du på kontoret en vanlig arbetsvecka?

Antal dagar 0 1 2 3 4 5

6. Hur många medarbetare ingår i ditt team?

Antal medarbetare 3-5 6-10 11-15 16-20 20-25 >25

Avsnitt 2

Nedan följer ett antal påståenden som berör hur du upplever kommunikationen från din närmaste chef i ditt team.

OBS! tänk på din **närmaste chef** när du besvarar frågorna och på att göra en generell bedömning.

Om det är en fråga du inte förstår eller inte vill svara på kan du hoppa över och gå vidare till nästa.

Nedan redogörs vilka områden enkätundersökningen är uppdelad i, samt vilka frågor som följer under respektive område. Samtliga frågor har svarsalternativen 1 till 6, där 1 = Instämmer inte alls och 6 = Instämmer helt.

KOMMUNIKATION

Samtliga frågor nedan har svarsalternativen 1 till 6, där 1 = Instämmer inte alls och 6 = Instämmer helt.

8. Min chef använder mest telefonsamtal och/eller videomöten när han/hon kommunicerar med mig.
9. Min chef pratar med mig om saker som inte rör arbetet (t.ex familj, vänner, fritid osv.).
10. Jag kan förvänta mig snabba svar från min chef på mina arbetsrelaterade frågor.
11. Min chef ger svar till mig i tid på mina arbetsrelaterade frågor.
12. Jag får regelbunden feedback av min chef.
13. Min chef är lyhörd vid mina arbetsrelaterade frågor.
14. Min chef är tydlig när han/hon tilldelar arbetsuppgifter till mig.
15. Teamets produktionsmål och avsikten bakom dessa mål kommuniceras av min chef på ett tydligt sätt.
17. Min chef kommunicerar med mig tillräckligt ofta.
18. Min chef är tydlig när han/hon kommunicerar förväntningar på min arbetsprestation.

TILLIT

Samtliga frågor nedan har svarsalternativen 1 till 6, där 1 = Instämmer inte alls och 6 = Instämmer helt.

18. Min chef är uppriktig i sina försök att möta medarbetarnas synpunkter.
19. Jag litar på att min chef gör förnuftiga beslut för min framtid inom företaget.
20. Min chef gör ett effektivt jobb.
21. Jag kan lita på att min chef hjälper mig om jag behöver det.
22. Jag känner mig säker på att min chef alltid kommer att försöka behandla mig rättvist.
23. Jag kan lita på att när min chef säger något så gör chefen också detta.

STÖD

Samtliga frågor nedan har svarsalternativen 1 till 6, där 1 = Instämmer inte alls och 6 = Instämmer helt.

25. Min chef ger mig hjälp, råd och stöd när jag behöver det.
26. Jag får tillräckligt med information från min chef i frågor som rör mitt arbete.
27. Min chef uppmuntrar mig att komma med förslag till förbättringar.
28. Min chef har god inblick i min arbetssituation.
29. Jag får veta vad min chef anser om mina arbetsprestationer.

PSYKOLOGISK TRYGGHET

Samtliga frågor nedan har svarsalternativen 1 till 6, där 1 = Instämmer inte alls och 6 = Instämmer helt.

30. Om du gör ett misstag i det här teamet hålls det ofta emot dig.
31. Medarbetare i det här teamet kan ta upp problem och svåra frågor.
32. Medarbetare i det här teamet stöter ibland ut andra för att de är annorlunda.
33. Det känns tryggt att ta risker i det här teamet.
34. Det är svårt att be andra medarbetare i det här teamet om hjälp.
35. Ingen i det här teamet skulle medvetet handla på ett sätt som saboterar mina ansträngningar.
36. Medarbetare i det här teamet värdesätter mina unika förmågor och talanger och använder dem i arbetet.

37. Är det något du vill tillägga?