

## TEAMTILLID

Peter Musaeus

*Tillid og team er blevet behandlet særdeles indgående i organisationslitteraturen, især som særskilte emner. Denne artikel argumenterer for, at teamtillid kan defineres som et teams' forventning om, at man kan placere noget værdifuld – ressourcer, helbred og i yderste konsekvens teamets eller individers overlevelse – i en anden parts varetægt. Hermed betones, at teamtillid er et refleksivt anliggende, hvor man løber en risiko i forhold til andre individer, grupper eller ting. Denne artikel undersøger tillid i arbejdsteam og beskriver fire dimensioner ved teamtillid: Fortrolighed, personlig tillid og systemtillid (Luhmann) samt psykologisk sikkerhed (Edmondson). Artiklen udvikler en matrix til analyse af disse fire forskellige dimensioner ved teamtillid på tre niveauer: Dyaden, intra-team og inter-team.*

Utrumque vitium est, et omnibus credere et nulli.

”Begge dele er en fejl: at tro på enhver person eller ingen person at tro på.”  
Seneca, Epistler

Falckredderen, der går ind i et brændende hus, mens hans kollegaer forsøger at slukke det, bjergbestigeren, der hænger på en klippevæg for enden af et reb, eller lægen i lægeambulancen, som koder en udrykning, har det til fælles, at de, med livet som indsats, udviser tillid til deres team. I et team sætter man sin lid til en anden part under forventning, men ikke sikkerhed, om, at denne part er værdig hertil. Ved tillid placerer man noget værdifuldt, såsom penge, tid, helbred og liv, i en anden parts varetægt, og man løber derved en risiko. Tillid og risiko er altså tæt forbundne begreber. En teamleder, organisationskonsulent eller træner bør ikke ignorere tillid, hvis teamet skal lære at håndtere risici og udvikle sig. Graden og typen af tillid spiller afgørende ind på teaminteraktion ved komplekse arbejdssammenhænge, og følgelig er tillid et vigtigt emne for at forstå organisationer.

---

Peter Musaeus, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet,  
petermus@psy.au.dk

Forfatteren er ph.d., cand.psych.aut og adjunkt på Psykologisk Institut. Han har arbejdet som gæsteprofessor ved University of Central Florida, USA og været Visiting Scholar på University of Sussex. Hans interesser dækker læringsforskning, undervisning/træning og team.

Igennem 1990'erne stiger mængden af empirisk og teoretisk forskning om tillid og risiko i organisationer nærmest eksponentielt, og tillid bliver et af de mest centrale temaer inden for organisationsvidenskab (Kramer & Tyler, 1996; Kramer & Cook, 2004). Ikke desto mindre er der relativt lidt forskning specifikt om teamtillid. Det er en alvorlig mangel, eftersom team er blevet udråbt som den vigtigste organiseringsform på arbejdsmarkedet i dag (Katzenbach & Smith, 1993). Endvidere er mangel på tillid blevet fremført som en af grundene til, at medarbejdere modsætter sig indførelsen af team på arbejdspladser (Kiffin-Petersen, 2004). Teamtillid handler om, hvordan medarbejdere anskuer organisationen. Tillid i team medierer teammedlemmers syn på – og fortolkning af – andre teammedlemmers handlinger på den måde, at neutrale begivenheder i teams med høj tillid fortolkes som positive, mens de fortolkes som negative i team med lav tillid (Simons & Peterson, 2000). Undersøgelser viser, at der i velfungerende organisationer findes høj tillid medarbejderne imellem, og tillid i team korrelerer med teamperformance (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Jones & George, 1998; Dirks & Ferrin, 2002).

Der er bred enighed i litteraturen om, at tillid er et multidimensionelt fænomen med relevans for alle samfundsvidenskaber og dele af humaniora. Fokus for denne artikel er psykologiske og sociologiske bidrag til at forstå teamtillid. Forenklet sagt har den sociologiske forskning i tillid været optaget af de sociale forudsætninger for, at vi som autonome individer kan stole på sociale institutioner og vores medmennesker. Dette kan ikke tages for givet i en differentieret, kompleks verden uden fælles referencerammer. Risiko anskues i en sociologisk tradition, repræsenteret ved blandt andet Luhmann og Giddens, som selve fundamentet for, at tillid overhovedet opstår som socialt fænomen. I en verden uden risiko er der ikke behov for tillid. Psykologien (og organisations- og managementvidenskab med organisationspsykologiske traditioner) har især beskæftiget sig med opbygning af empirisk validerede modeller (McAllister, 1995; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998), på baggrund bl.a. af eksperimenter (Deutsch, 1958). Hertil kommer casestudier af team (Edmondson, 2004) til forklaring af udvikling af tillid i organisatorisk sammenhæng.

Hvorfor er tillid et centralt tema i et samfund præget af arbejde under forandring? En forklaring er som nævnt, at tillid ikke længere kan tages for givet, dvs., at tillid ikke kan forudsættes at forefindes i nysammensatte team og ikke (automatisk) udvikles af sig selv. Det er der tre tæt beslægtede årsagsforklaringer på. De handler om det forhold, at personlig tillid – som baserer sig på at have kendt hinanden i længere tid samt være knyttet sammen i værdifællesskaber – er yderst begrænset ved arbejde under stadig forandring. For det første er der tale om strukturelle faktorer, som skyldes dynamikken på nutidens arbejdsmarked med outsourcing, downsizing, kontraktarbejde i stedet for fast lønarbejde. Disse dynamiske faktorer kan hævdes at have forringet betingelserne for udvikling af tillid, fordi tillid

fordrer stabile arbejdsvilkår, sikkerhed i ansættelse etc. For det andet er der de individuelle konsekvenser af mangel på tillid i organisationer, hvilket Sennett (1998) ser som et resultat af fremmedgørende træk ved nykapitalismen, der resulterer i korrosion/nedsmeltning af personer. For det tredje er arbejdsmarkedet i dag i kraft af den teknologiske udvikling i det moderne samfund karakteriseret ved en stigning i hyppigheden af temporære team og hurtigt sammensatte arbejdsteam (Meyerson, Weick, & Kramer, 2006). Temporære team er forbundet med den udfordring, at tillid skal skabes hurtigt og effektivt mellem kollegaer, som ofte hverken kender hinanden på forhånd eller skal samarbejde igen i fremtiden. Hvad motiverer individet til at samarbejde i team med folk, de ikke kender og ikke skal se igen? Dette dilemma ses også ved organisering med virtuelle team, altså teknologimedierede team ofte med en kort levetid, hvor medlemmerne ikke sidder ansigt til ansigt. I virtuelle team er tillid, måske ikke overraskende, blevet fundet at være fraværende eller reduceret (Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998).

Tillid er i stigende grad blevet set som en erstatning for en manglende samfundsmæssig og organisatorisk basis for samarbejde og enighed. Begrebet bliver set som en medmenneskelig modvægt til atomistiske opfattelser af organisationer som funktionsenheder blottet for sociale kvaliteter (Rousseau et al., 1998; McEvily, Perrone & Zaheer, 2003). Forskningen i tillid afspejler således et generelt behov i samfundet for at få viden om, hvordan vi kan skabe tillid til institutioner og arbejdspladser, kollegaer og medmennesker i et komplekst samfund, hvor tillid ikke alene kan baseres på personlig erfaring med andre, men må opfindes, udvikles og begrebsættes til stadighed.

Denne artikel handler om, hvordan tillid kan forstås i team, altså i princippet helt ned til to (eller flere) individer knyttet sammen af specifikke, gensidigt afhængige arbejdsopgaver i arbejdsteam, som typisk tæller mellem 5-15 individer (Edmondson, 2004), men fokus vil også være på dyadiske relationer i team. I artiklen vil jeg beskrive tre dimensioner ved teamtillid, som jeg låner hos Luhmann: Fortrolighed, personlig tillid og systemtillid samt en fjerde dimension psykologisk sikkerhed, som jeg låner hos Edmondson. Artiklen arbejder ud fra en funktionalistisk forståelse og udfolder en matrix – et analyse- og arbejdsredskab – til at arbejde med teamtillid på forskellige dimensioner og niveauer.

## **Team, tillid og risiko: Begrebsafklaring**

### ***Team***

Et team defineres typisk til at bestå af to eller flere individer, som af dem selv og andre ses som en social enhed med specificerede roller, og hvis arbejdsaktivitet er rettet mod fælles mål (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987). Et team er karakteriseret ved en høj grad af samhørighed og af, at dets medlemmer handler tilpasningsdygtigt i en dynamisk kontekst (Salas,

Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992). Teamindividerne ændrer handlinger løbende, og disse handlinger vil til stadighed indvirke til at skabe nye input, nye processer og resultater som emergerende fænomener (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Teamperformance handler om resultatet af teamets arbejdsmæssige processer og teamprocesser. Flere studier viser som nævnt i indledningen en korrelation mellem tillid og teamperformance. Det kunne forklares ved tillid som en igangsættende procesmekanisme, men også som en emergerende, der optræder i nye konstellationer, bidrager til, at teamet får forudsætninger for at fokusere på teamopgaven/jobbet snarere end teamets psykologi.

### **Risiko**

Inden jeg vender mig mod begrebet tillid, vil jeg kort definere begrebet risiko. I tråd med Luhmanns distinktioner omkring tillid og fortrolighed (gennemgået senere) vil jeg reservere begrebet risiko til at omfatte materielle og sociale relationer, som kan gøres til genstand for sandsynlighedsberegning af, om en begivenhed indtræffer kombineret med en afvejning af gevinst versus tab givet, begivenheden indtræffer (Sitkin & Pablo, 1992). Risiko kan altså forstås bredt som forhold, der kan involvere tab på såvel et materielt plan (ressourcer, ting, kapital etc.) eller direkte på liv og død. Eller sagt på en anden måde: Risiko indebærer i teamsammenhæng en trussel på gruppetilhørsforhold, identitet, inklusion og eksklusion.

### **Tillid**

Hvorved adskiller tillid sig fra risiko? Ved tillid findes der en afvejning af fordele og ulemper – er det værd at engagere sig i en relation, i noget eller nogen? Tillid kan begrebsættes som en forventning om et positivt resultat baseret på, hvad man regner med, en anden part vil gøre i en interaktion, som basalt set baserer sig på usikkerhed (Bhattacharya, Devinney, & Pillutla, 1998). Men hvis teammedlemmer udviser tillid byggende på forventningen om fortjeneste, egen vinding, er der næppe tale om tillid, men beregning. Tillid er ikke kendetegnet ved beregning, men ved sårbarhed, hvilket kan ses i følgende ofte-citerede definition på tillid: “Trust is defined, in brief, as the willingness to make oneself vulnerable to another based on a judgment of similarity of intentions or values” (Siegrist, Gutscher, & Earle, 2005, p.147). Tillid kan altså anskues som en villighed til at være sårbar. Tillidshandlingen kontrolleres ikke, dels fordi man ikke kan kontrollere andres (tillidsviste) intentioner, dels fordi fremtiden pr. definition rummer mange mulige udfald. Sårbarheden skyldes ikke blot, at selv betroede personer (arbejdskolleger, venner etc.) kan vende sig mod én; tillid er risikofyldt og potentielt skadelig, fordi man ikke selv kan overskue kompleksiteten af den. Individet og teamet kan hverken overskue konsekvensen af egne eller andres tillidshandlinger – endnu mindre kan de gennemskue en anden parts (kollega, team, organisation etc.) motiver for at stole på. Pointen er, at man handler i tillid til, at man

handler rigtigt (ved at stole på) – altså at man handler i forvisning om ikke at svigtes, såres, skades eller skuffes. Det gør man på trods af usikkerheden forbundet med ikke at have en sikker forvisning om, hvorvidt en betroet anden part bedrager én, og om man deler intentioner og værdier med den anden.

### **Teamtillid**

Interpersonel tillid er et hyppigere undersøgt fænomen end teamtillid, måske fordi det har været vanskeligt for organisationsvidenskaben, at begrebsliggøre grupper ud fra en helhedsforståelse (en gestalt, hvor teamet er mere end summen af individer) ikke blot dyaden mellem tillidsyder/tillidshaver og tillidsviste.

Interessant nok inkluderede en af de første psykologiske definitioner af tillid både et individuelt og et gruppeniveau: ”[A]n expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon” (Rotter, 1967, p. 651). Individets eller gruppens forventning om, at man kan stole på et verbalt eller nonverbalt løfte fra et andet individ eller en gruppe, betegner en form for tillid, som ikke skelner mellem individ og gruppe. En af de første definitioner af teamtillid, som udelukkende omhandlede tillid i organisationer lyder:

*”[A] common belief among a group of individuals that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit and implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available” (Cummings & Bromiley, 1996, p. 303).*

For at et team eller et individ kan være tillidsværdigt, må det (a) handle i overensstemmelse med sit engagement, (b) være ærlig og (c) undlade at drage fordel af den anden. Webber (2002) sammenkobler to definitioner: (1): “[T]he willingness of a party to be vulnerable to the outcomes of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 712); denne (og den følgende) definition af tillid betoner sårbarhed og er blandt de hyppigst citerede. (2): ”Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another” (Rousseau et al. p. 395). Det kan ses, at tillid her begrebsættes som interpersonel tillid. Webber definerer ud fra (1) og (2) teamklima som: ”The shared perception by the majority of team members that individuals in the team will perform particular actions important to its members and that the individuals will recognize and protect the rights and interests of all the team members engaged in their joint endeavor” (Webber, 2002, p. 201). Således defineres teamtillid i forhold til den over tid fremkomne (og

for en given tid specifikke delte opfattelse af) teammedlemmers rettigheder og interesser. Jarvenpaa et al., (1998, p. 31) definerer teamtillid i globale virtuelle team som: “[A] function of other team members’ perceived ability, integrity, and benevolence, as well as of the members’ own propensity to trust.” Denne definition stemmer fint overens med ovennævnte tre forhold (a, b og c), som her gives et mere formelt, men dog nærmest identisk udtryk: (a) perciperet evne (handle i overensstemmelse med sit engagement), (b) integritet (være ærlig) og (c) velvilje (undlade at drage fordel af den anden). Jarvenpaa og medarbejdere tilføjer dog en intrapsykisk variabel: (d) Teammedlemmers egen tilbøjelighed til tillid.

Opsummerende kan det siges, at teamtillid indebærer tillid til hinandens intentioner. Det ligger i ordet tillid, at man sætter sin lid til noget eller nogen. Men fordi man aldrig kan vide sig sikker med hensyn til en person, team eller organisations fremtidige handlen, eller for den sags skyld deres dybere motiv, er tillid fundamentalt set baseret på usikkerhed og risiko. Heri ligger et dilemma: Tillid er i sig selv risikofyldt, men tillid er samtidigt løsningen på det risikofyldte. Tillid kan opstå i team på trods af – og som antydning på grund af – risiko. Men tillid kan også blive et middel til at mindske risici og få team til at fungere optimalt. For at få en mere udtømmende forståelse af teamtillid vil jeg vende mig mod Luhmann og Edmondsons begreber om tillid.

### **Teamtillid: Et multidimensionelt fænomen**

Som det turde stå klart nu, er teamtillid et interdisciplinært og multidimensionelt fænomen. For at uddybe forståelsen af teamtillid vil jeg i det følgende anvende Luhmanns teoretiske distinktioner omkring tillid. Dernæst vil jeg beskrive begrebet psykologisk sikkerhed udviklet af Edmondson.

#### ***Fortrolighed, tillid og mistillid***

Dette afsnit vil introducere Luhmanns distinktioner omkring fortrolighed, tillid og mistillid. Luhmanns centrale pointe kan sammenfattes: Tillid er en overtaget beslutning om risiko, der gennem generalisering inden for systemer virker kompleksitetsreducerende. Forklaringen på denne mekanisme er, at systemet erstatter ydre sikkerhed med indre sikkerhed, hvorved usikkerheden forbundet med eksterne relationer sænkes. Tillid er kompleksitetsreducerende, fordi den hjælper individet til ikke at skulle forholde sig til en principielt uendeligt stor og kompleks sociale verden. Tillid giver verden et gran af forudsigelighed. I tilfælde af mangel på tillid og den manglende forudsigelse, der følger med ikke at kunne stole på andres handlinger nu og i fremtiden, indtræder det forhold, at individet må overtage for meget information (arbejdsopgaver, tjek af andre etc.) til at kunne fungere rationelt.

Tillid transcenderer fortid, nutid og fremtid. Luhmann (1999) skelner mellem *Vertrauen*, som kan oversættes med tillid, og *Verlässlichkeit*, som på dansk oversættes med fortrolighed, men som ikke bare betyder noget, man finder kognitivt genkendeligt, eller nogen, man betror sig til, men noget pålideligt, man har erfaring med og kan forlade sig på. Sagt på en anden måde: Tillid forudsætter risiko, det gør fortrolighed ikke. Tillid indebærer beregning af noget fremtidigt uberegneligt, overvejer man alternativer, er der tale om tillid og ikke fortrolighed. Eksempelvis: Kan udsendte danske soldater stole på andre NATO-allierede, som de samarbejder med? I det omfang de danske soldater reflekterer over et sådant spørgsmål, inden de handler, udviser de tillid, ikke fortrolighed. Luhmann (1988) bruger følgende eksempel: Fortrolighed er, når man hver morgen forlader sit hjem ubevæbnet – uden at tænke over det. For at uddybe: Holder våbenhvilen? Kan man stole på sine fjender? Reflekterer man herover og vælger at forlade sit hjem ubevæbnet, så handler man ud fra tillid; man perciperer en risiko og overvejer alternative handlemuligheder – med fare for at blive skuffet – eller for at være nøjagtig – skudt. Risiko knytter sig til tillid, fare til fortrolighed. Sagt med andre ord, fortrolighed hænger sammen med en eksisterende fare, som man har erfaring med. Personlig tillid derimod fremtræder på en baggrund af perception af risiko – at stole på eller ikke stole på en anden på baggrund af vurderinger af denne, det er spørgsmålet.

Personlig tillid mellem to parter handler om, hvorvidt man perciperes som tillidsværdig: ”*Værdig til tillid er den, som holder fast ved det, som han har meddelt bevidst eller ubevidst*” (Luhmann, 1999 p. 81). Ifølge Luhmann (ibid., p. 59) indledes personlig tillid med en ”risikofyldt forud-ydelse”, dvs. den tillidshavende starter med at springe ud i det uvisse (ibid. p.72). Den tillidsviste indleder sig på denne risikofyldte forud-ydelse, hvorved tillid kan ses som et aktivt forhold (ibid., p. 87). Man er stedt/kastet i usikkerhed, uvished for at bruge eksistentialistisk tankegods, men tillid er en overvindelse heraf. Tillid kan ses som en følge af dobbeltkontingens, som følge af egen og den anden persons frihed samt det principielt uendelige rum af muligheder, der ligger i, at begge parter i tillidsrelationen har mulighed for at handle, tænke, mene og føle anderledes, end de gør. Risiko består i, at den tillidshavende er sårbar – at det pågældende system (et psykisk system hos Luhmann, men parallellen kan trækkes til et team som et system) baserer sig på en anden part, som reelt har en interesse i at skuffe ens tillid.

Ideen om begge parter som deltagende i tillidsrelationen kalder Giddens (1994, p.186f) aktiv tillid, hvor ikke bare den part, som der bliver stolet på, er aktiv (altså gør sig fortjent til tillid), men den anden part, den, som stoler på, er aktiv. Tillid bidrager altså både i personlige relationer (såsom venskab, kærlighed) og organisatoriske interaktioner (teamsamarbejde etc.) til en situation, hvor folk kan regne med hinanden. Det giver verden og vores relationer kohærens og kontinuitet. En kohærent forestilling om verden forudsætter et komplekst samfund, hvis opretholdelse forudsætter tillid

(Luhmann, 1999) – men ikke udelukkende forstået som personlig tillid som uddybet i det følgende.

Begrebet personlig tillid udtømmer ikke fænomenet tillid, som ligeledes kan ses i sociale systemer, der er større end individer og team. Begrebet om personlig tillid kommer til kort over for komplekse organisationer og samfund, hvor tillid ikke alene kan bygge på personligt kendskab til andre. Derfor introducerer Luhmann begrebet systemtillid, der forsøger at indfange den voksende differentieringsform, der ligger i at se den anden som sin egen forudsætning (og vice versa). Det indtræder, når individet (og vi kan tilføje ”teamet”, selvom det ikke er Luhmanns fokus) fremstiller sig selv for andre: ”Tilliden forandrer sig hermed til en systemtillid af ny art, der implicerer en bevidst risikeret given afkald på mulige yderligere informationer, sikre indifferenser og løbende resultatkontrol” (ibid. p. 57). Systemtillid virker stabiliserende for samfundet og er en forudsætning for det moderne, som netop ikke bygger på byttehandel, vennetjenester etc., men forudsætter tillid til institutioner såsom finanssystem, skolesystem etc. Et eksempel på systemtillid er patienten, der må have tillid til sundhedssystemet frem for personlig tillid til sundhedspersonalet – patienten skal ikke være en syg barndomsven til afdelingslægen, før han kan stole på sin behandling. Denne systemtillid beror på en høj grad af refleksion for de involverede parter.

Ifølge Luhmann (ibid., p. 123) er personlig tillid normalt ikke karakteriseret ved samme grad af refleksivitet som systemtillid. Godt nok er både personlig tillid og systemtillid intersubjektive fænomener, dvs. tillid mellem personer – men systemtillid er dybest set funderet i institutioner såsom retssystemet, det økonomiske system etc., og dette fordrer et mere indgående tjek af systemtillid. Personlig tillid er gensidig og fremkommende ved, at tillidshaver og tillidsviste skifter roller, så begge parter anerkender, at der er en risiko ved at indlede sig på tillid, om end dette ikke altid gøres til grund for en omfattende refleksiv proces.

Interessant nok undersøger Luhmann tillid og mistillid som funktionelt ækvivalente mekanismer, der begge kan skabe kompleksitetsreduktion. Sådan som jeg læser Luhmann, er det både manglen på tillid og mistillid, der skaber kaos. At mistillid kan være funktionel ses eksempelvis ved blind tillid. Tillid uden et gran af mistillid kan således ikke fjerne risikoen for, at individerne i et team eller organisation stoler på de forkerte folk, laver fejl og lider tab. I sager om finansiel svindel (eksempelvis USA 2009, Bernie og Danmark 2008, Stein Bagger) er der tale om (blind) personlig tillid udvist til personer, som har held til at svindle for store økonomiske beløb takket være evnen til at virke overbevisende. Omfanget af svindlen er nærmest proportional med graden af udvist tillid: Jo mere tillid man udviser, desto mere blottes man sig. I det lys virker tillid både ulogisk og uhensigtsmæssig, men pointen er, at tillid, funktionelt set, stadig er en mere rationel løsning end mistillid.



Mistillid giver ikke samme grad af kompleksitetsreduktion som tillid, idet individet ved mistillid skal overtage for mange funktioner og hermed risikerer at blive overbebyrdet med information. En organisation med mangel på tillid vil eksempelvis være karakteriseret ved, at hvert teammedlem må kigge de andre over skuldrene og tage sine forholdsregler for ikke at blive snydt. Grundet graden af kompleksitet i moderne organisationer er der nødt til at være en arbejdsdeling, rolleklarhed og en form for informationsreduktion. Ved mangel på tillid skabes et kaotisk og helt uoverskueligt handlingsrum for teamet. Men logisk set er både tillid og mistillid funktionelle for team og organisationer, om end fordelene – anskuet udelukkende som kompleksitetsreducerende mekanisme – er større ved tillid end mistillid. Men, det er næppe så overraskende, at tillid er mere værdifuld og fordelagtig end mistillid for teamet, og man kan spørge, hvilken relevans disse begrebsdistinktioner har for team? Man kunne argumentere for, at mistillid kan være nødvendig i arbejdsteam. Således udspringer mistillid ikke af personlige relationer, dvs., teammedlemmerne bør tvivle på hinanden som teamkammerater. Herved antager mistillid en institutionel karakter (ligesom argumenteret ovenfor for systemtillid) og karakter af blandt andet kontrol, performancemonitorering, backupadfærd etc. Det er nødvendige dele af arbejdskulturen i moderne højrisiko-organisationer, som systematiske tiltag snarere end en fejlfinder-kultur mellem ansatte. På hospitaler og i medicinske team eksempelvis er der et erkendt behov for systematisk at måle sikkerhedsklima og implementere sikkerhedskultur (Flin et al., 2006). Men i den medicinske patientsikkerhedskultur-forskningslitteratur er der sjældent en diskussion af, hvad teamtillid og teammistillid er, eller hvilke funktioner de har i organisationen.

Hvilke funktioner spiller tillid og mistillid, er de ækvivalente? Sennett (1998, p. 141f) ser ikke tillid og mistillid som ækvivalente, men argumenterer for, at vanskeligheder omkring tillid kan antage to former: Fraværet af tillid og aktiv mistro til andre. Ifølge Sennett er fravær af tillid hverken lig mistillid eller mistro. Han nævner en case med bagere i Boston, som ofte er multietniske indvandrere. Bagerne anvender bagermaskiner, der er nemme at betjene til dagligt, uanset om man taler og læser engelsk. Det giver arbejdet et falskt skær af simpelhed. Maskinerne er svære at reparere, hvis de bryder sammen – og det gør de jævnligt. Bagerne kan ikke bage brød selv, 'de kan trykke på knapper', som Sennett siger. Og arbejdets teknisk-fremmedgørende karakter spiller ind på, om der udvikles tillid og i givet fald, hvilken form for tillid der udvikles. Bagerne udviser ikke mistro til hinanden, de omgås høfligt og venligt, men de mangler tillid til hinanden. Når maskinerne bryder sammen, stoler de ikke på, at teams medlemmer (som oftest ingen teknisk uddannelse har) kan reparere dem. Sennett ser denne case som del af et større mønster, hvor arbejdere i et senkapitalistisk samfund, der er fanget i net af fremmedgørelse, sociale og produktionsmæssige relationer, som de ikke har kontrol over, endsigse indsigt i, risikerer korrosion af deres personlighed.

Tillid er tilsyneladende en funktionel løsning på det forhold, at simple arbejdsforgange dækker over komplekse forhold, som ingen arbejdere kan gennemskue endsige identificere sig med. Tillid er påkrævet i organisationer til at sænke kompleksiteten, men det er en dårlig løsning, når vi hverken kan have mistillid eller tillid til, at vores teamkammerater kan løse opgaver i tilfælde af anomalier såsom bagermaskinen, der bryder sammen. Individuel tillid korroderer, for at bruge Sennetts begreb, som følge af hurtige økonomiske, samfundsøkonomiske forandringer på arbejdet, fragmentering af arbejdsfællesskab. Udvikling af temporære team gør teamtillid endnu sværere at opnå end først antaget. Sennett argumenterer for, at sammenbruddet i langvarige sociale relationer har gjort det nødvendigt at skabe team med en "som-om-tillid", der imidlertid kun på overfladen har karakter af tillid. Han nævner ikke en løsning på dette problem. Hvordan besvarer det spørgsmålet om, hvad tillid udretter i team? Hvis bagerne ikke kan betjene maskinerne i tilfælde af selv den mindste fejl, og der er en stor udskiftning af arbejdsstyrken, vil deres fælles referencer – som er så afgørende for tillid – ikke udvikles. Bagerne i Sennetts eksempel udviser ikke en velbegrundet mistillid (såsom kvalitetstjek, monitorering af hinandens arbejde), idet de ikke har uddannelsen og engagementet til at tjekke op på teamets arbejde. Luhmann (1999) taler om, at mangel på fortrolighed vil føre til en følelse af fremmedgørelse og en tilbagetrækning i retning af mindre verdener, der kun har lokal relevans. Tillid eroderer og erstattes i det senmoderne samfund af revisioner og kontrol med en instrumentel tilgang til at skabe tillid i arbejdsteam, hvor der ikke er tid til lade forskellige tillidsdimensioner (fortrolighed, personlig tillid etc.) vokse ud af menneskelige fællesskaber. Man kunne sige, at det fravær af tillid, som har personlige konsekvenser for en række arbejdere i det senkapitalistiske samfund (ad modus Sennett) skyldes manglende fortrolighed, manglende tillid og manglende mistillid – tilbage er blot fraværet af tillid, men ingen alternativer, ingen differentieringsmuligheder, hvorigenem teamet kan lege med og udvikle tillidsfænomener.

Artiklen har stillet spørgsmål til, hvordan tillid kan forstås som både personlig tillid og systemtillid på teamplan. Teamtillid gør teamet i stand til at vinde tid (Luhmann) og reducerer teamets sårbarhed. Tillid kræver, at man bibeholder en positiv forventning over for andres intentioner og handlinger. Men Luhmann ekspliciterer ikke, hvilke funktioner tillid spiller specifikt i team, derfor vil jeg vende mig mod Edmondsons teamteori om tillid fundet i fænomenet psykologisk sikkerhed.

### ***Psykologisk sikkerhed***

Edmondson definerer begrebet psykologisk sikkerhed som: "[A] shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking" (Edmondson, 1999, p. 354). Risikovilligheden indtræder, når teammedlemmerne ikke føler, at de bliver afvist – hverken ved at være sig selv eller ved at udvise

usikkerhed – og når andre teammedlemmer har prosociale intentioner og respekterer andres kompetencer. Psykologisk sikkerhed er et vigtigt fænomen for teamet: Uden psykologisk sikkerhed sker der ikke teamudvikling, idet teamet kvæles i mangel på risikovillighed, evne til at prøve nye ting og danne nye relationer.

Psykologisk sikkerhed har, som det kan ses, meget til fælles med begrebet tillid. For det første handler begge begreber om perception af risiko og sårbarhed, og for det andet er de positivt korreleret med teamperformance som nævnt tidligere. Edmondson (2004, p. 243) argumenterer imidlertid for, at tillid og psykologisk tillid er to distinkte interpersonelle relationer på tre måder. For det første handler tillid ofte om at lade tvivlen komme den anden til gode, dvs. fokus ligger på den andens tillidsværdighed. Psykologisk sikkerhed derimod handler om, hvorvidt man føler, at andre vil lade tvivlen komme én til gode. Det forudsætter, man er medlem af et team med bestemte normer om at fortolke individets intentioner positivt.

For det andet er psykologisk sikkerhed et midlertidigt fænomen – fænomenet har snævre temporale grænser, som Edmondson (ibid., p. 244) udtrykker det. Som nævnt i forbindelse med Luhmann har tillid en udstrakt tidsmæssig dimension, som strækker sig tilbage i tiden (fortrolighed) eller frem i tiden (personlig tillid). Edmondson fandt, at en perciperet mangel på psykologisk tillid i et medicinsk team fik en sygeplejerske til at undlade at påpege, at hun mente, at der blev fejlmedicineret. En åben sikkerhedskultur, hvor individet tør handle på sin fornemmelse, er afgørende for patientsikkerhed; fejlmedicinering er et velkendt problem i sundhedssektoren og en måde at undgå det på er ved, at teammedlemmerne tør stille spørgsmål til hinanden (ibid.).

For det tredje, som nævnt ovenfor, er psykologisk sikkerhed i modsætning til begrebet tillid, betegnende for et gruppefænomen, som netop ikke kan reduceres til summen af tillid på personligt niveau. Således er psykologisk sikkerhed en betegnelse for det emergerende niveau af interpersonel tillid, som kan opstå i velfungerende team og hvis fravær kan føre til risiko for dødsfald/invalidering i højrisikoteam. Hvor tillid typisk ses som et interpersonelt forhold, en dyade, begrebsliggøres psykologisk sikkerhed derimod på gruppeplan, og beskriver forhold, der er unikke for arbejdsteam, dvs. team med 5-15 individer (Edmondson, 2004).

Edmondson (2003) taler om risici i forbindelse med folk og organisationers image. Pointen er, at folk i arbejdsteam sætter deres personlige image på spil for at lære. Men arbejdspladslæring er ikke uden udfordringer. Der er ifølge Edmondson fire barrierer for læring, og de kan reduceres gennem psykologisk sikkerhed. For det første løber teammedlemmer en risiko for at blive set som dumme, hvis de stiller spørgsmål eller søger information, inden de handler. For det andet er der en risiko for at fremstå som inkompetent, hvis man indrømmer fejl. Der er imidlertid en anerkendt risiko for at begå fejl, hvis man på sit arbejde eksperimenterer med nye arbejdsprocedurer el-

ler lignende – selvom udvikling af nye, forbedrede procedurer og ideer er ønskværdig for mange arbejdsteam, også selvom det betyder større risiko for fejl. For det tredje løber man en risiko for at fremstå som negativ, hvis man kritisk evaluerer individers og gruppers performance. Men kritik og ærlig, uærbødigt feedback er nødvendige for teamudvikling (Katzenbach & Smith, 1993). For det fjerde vil folk gerne undgå at virke forstyrrende på andre, selvom det at søge information og bede om feedback kan lede til teamlæring (Ashford, 1986). Pointen er, at i team, hvor der opleves at være psykologisk sikkerhed, er folk ikke bange for, at deres image lider skade, og de er klar til at løbe en risiko på alle ovennævnte punkter, hvilket er nødvendigt for at skabe teamlæring. Indledningsvist i artiklen blev det nævnt, at forskellige studier har vist en sammenhæng mellem tillid og teamperformance. Dette kunne forklares ud fra tilstedeværelsen af psykologisk sikkerhed, som netop fører til en reduktion af ovennævnte fire barrierer for teamlæring, hvilket kan have som konsekvens, at teamperformance øges.

Edmondsons undersøgelser af psykologisk sikkerhed i team giver vidnesbyrd om, hvor stor betydning teamtillid har for teamudvikling og teamlæring, hvorved teamets medlemmer kan korrigere sig selv uden angst for kritik. Edmondson og medarbejdere (Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001; Edmondson et al., 2001) undersøgte, hvordan hospitaler implementer ny hjertekirurgisk teknologi. De hospitaler og innovatorer med den største succes udviste også højere grad af psykologisk sikkerhed. Succes afhæng af evnen til at designe øvelsessessioner blandt kirurger og derved skabe en følelse af psykologisk sikkerhed, som gjorde det mere sandsynligt, at folk var beredte til at tage risiko og anvende ny teknologi.

Psykologisk sikkerhed er altså et specifikt begreb om tillid på teamniveau. Men hvilke lighedspunkter er der mellem tillid og psykologisk sikkerhed? De to begreber har meget til fælles – begge begreber handler om perception af risiko, sårbarhed, image/selvfremsstilling, og begge er positivt korreleret med teamperformance. Psykologisk sikkerhed og tillid kan forstås som en form for aktiv tillid – noget to aktører (individer, team, organisationer) skaber og skabes gennem, og som skaber en emotionel og kognitiv forudsætning for gruppelæring. Hverken psykologisk sikkerhed eller personlig tillid er først og fremmest reflektive fænomener. Men begge kan gøres til genstand for refleksion, om end man kunne overveje, hvorvidt personlig tillid er et mere spontant fænomen end psykologisk sikkerhed, der knytter sig til perciperet sikkerhedskultur og dermed en gruppes refleksioner over arbejdskulturen? Jeg vil forsøge at argumentere for følgende forskel: Der hvor begrebet om psykologisk sikkerhed accentuerer noget vigtigt frem for distinktioner omkring personlig versus systemtillid og fortrolighed kontra tillid, er i betoningen af gruppeniveauet – uanset om analyseniveauet er dyaden (relationen teammedlem-teamleder eksempelvis) eller teamet som helhed eller inter-team-relationer. Man kunne sige, at psykologisk sikkerhed beror på personlig tillid teammedlemmerne imellem. Men psykologisk sikkerhed

beror endvidere på systemtillid som en tillid til tilliden i organisationen. Teamets medlemmer har, når der forefindes psykologisk sikkerhed i teamet, personlig tillid til hinanden samt systemtillid til teamet som institution.

Hvordan kan psykologisk tillid indeholde elementer af både personlig og systemtillid? Det lader sig forklare ved, at man ikke kan skelne skarpt herimellem – hverken begrebsmæssigt eller fænomenologisk for det enkelte teammedlem. Teamet har psykologisk tillid byggende for det første på, at teammedlemmerne forud-yder den nødvendige personlige tillid, som tages op af de andre medlemmer. Men vigtigheden af systemtillid som garant skal ikke negligeres. Lægens tillid til en algoritme, en fastlagt procedure, apparaturet, sågar sine kollegaer kan være eksempler på systemtillid. Et andet eksempel på systemtillid er tilliden udgående fra en institution som den hippokratiske ed/lægeløftet. Her er der tale om en tiltro til medicinsk viden fremkommet gennem dobbeltblinde forsøg, at stole på hospitalet som institution – som både arbejdsplads og udbyder af sundhed. Men ydermere er der tale om systemtillid til en fagperson, såsom patientens systemtillid til en sygeplejerske, læge etc., hvis CV eller navn man ikke behøver at kende for at nære tillid.

Edmondson anvender og citerer (mig bekendt) ikke direkte Luhmanns arbejder omkring tillid. Men psykologisk tillid kan ses i forlængelse af, hvad Luhmann (1999, p.122) betegner at have tillid til fremmed tillid til mig. Der er tale om en refleksiv tilstand, hvor alle i teamet – for at øge tilliden – skal være bevidste om, dels tilliden til hinanden som personer dels tillid til den norm, at man i teamet kan prøve hinanden af. Eksempelvis kan man drille, uden at nogen bliver fornærmede og herved ved at løbe risici kan have tillid til tilliden, som den anden yder igen. En sådan tillid er risikofyldt, idet tilliden kan lide skade, eksempelvis når nogen i teamet bliver fornærmede over drilleriet.

Opsummerende kan det siges, at selvom forskellige videnskabelige traditioner leverer forskellige forklaringer på, hvilken rolle tillid spiller, går den tanke igen, at tillid skabes på baggrund af risiko. Teamtillid repræsenterer en form for generaliseret tillid og et emergerende fænomen, som involverer mere end en enkelt dimension. Det grundlæggende funktionalistiske argument er, at qua teamtillid vinder teamet tid til således, at flere informationer kan indarbejdes i teamets problemløsningsstrategier. Tillid er mere end blot personlig; tillid bliver generaliseret, dvs. en grundholdning og en forventning om, at teamindivider handler tillidsfuldt, og psykologisk sikkerhed bliver et mål, som teamet, organisationen, konsulenten bør tilstræbe.

## Afslutning

Afslutningsvis vil jeg opstille en klassifikation eller snarere et analyseredskab af centrale dimensioner ved teamtillid. Der er tale om en matrix, der skal klargøre de anvendte begreber. Tabellen skal også ses som spørgsmål, man kan spørge til fænomenerne snarere end egentlige udtømmende, essen-

tialistiske kategorier. Der er således tale om en syntese af argumentet med fokus på at udvikle et arbejdsredskab for analysanden af team, der ønsker at forstå og influere på, hvilke funktioner tillid spiller i team.

### Matrix: Teamtillid

<i>Dimensioner</i>	<i>Niveauer</i>		
	<i>Intra-team</i>	<i>Teamet (som aktør og gestalt)</i>	<i>Inter-team</i>
<i>Fortrolighed</i>	A's erfaringer med B fortæller A, hun kan stole på B (og vice versa).	Teamets samlede erfaringer viser, vi arbejder sammen tillidsfuldt.	Teamet har udviklet fortrolige relationer med andre team og individer uden for teamet.
<i>Personlig tillid</i>	A løber en risiko i forhold til relationen til B, men A har tillid til B's intentioner (og vice versa).	Teamet løber en risiko med dets medlemmer eller ting. Teamtillid er summen af dyadiske tillidsrelationer.	Teamet løber risiko i relation til et andet team. Samarbejde og prosocial adfærd på tværs af team er resultat af personlige relationer.
<i>Mistillid</i>	A-B oplever mistillid til hinanden.	Teamet som helhed oplever internt mistillid.	Teamet oplever mistillid i relation til agenter eller ting uden for teamet.
<i>Psykologisk sikkerhed</i>	Teammedlemmer lader tvivlen komme hinanden til gode.	Teamets medlemmer føler, de kan tale åbent, uden risiko for latterliggørelse. Teamlæring er udbredt.	Teamet er del af en tryk organisation, hvor man kan lære af andre team og lære fra sig.
<i>Systemtillid</i>	At stole på en fagperson, tryghed ved rolle i teamet. (F.eks. Sygeplejersken, der stoler på lægen).	Specifikke grundantagelser, som teamet bygger sin tillid til tilliden på. (F.eks. Hippokratiske ed).	Team har tillid til magtforhold uden for teamet og den organisation, de er en del af.

Hvordan defineres teamtillid? Ifølge matrixen inkluderer teamtillid fortrolighed (et spontant eller over lang tid udviklet forhold mellem kollegaer), personlig tillid (refleksivt forhold, som er afgørende for performance, og som medierer risiko), mistillid (som kan føre til en erkendelse af nødvendigheden af at have audits og dobbelttjek), psykologisk sikkerhed (som sikrer trygheden til at sige hævdvundne sandheder og autoriteter imod – hvilket

opfattes i en god tone) og endeligt systemtillid (som sikrer de andre former for tillid ved at være teamets tillid til, at det system – det danske sundhedssystem eksempelvis – som de tjener, er værd at have tillid til).

Opsummerende er begrebet teamtillid ifølge argumentet i denne artikel kendetegnet ved at være et emergerende fænomen, som man i organisatorisk sammenhæng kan forstå ud fra fire dimensioner og tre niveauer. Teamtillid kan, for at udtrykke det kort, defineres som både teamet og teamindviders forventning om, at man kan placere ressourcer (penge, tid) eller et gode (helbred/liv) i en anden parts varetægt. Denne part behøver ikke være et team, person, men kan godt være en ting eller en relation (at stole på sit værktøj) – pointen er bare, at man ved tillid ser en refleksiv anerkendelse hos de involverede parter (her teamet) om, at man løber en risiko i forhold til andre individer, grupper eller ting. Tillid bliver herved i teamsammenhæng mere end blot personlig tillid – mere end blot teammedlemmers tillid til hinandens intentioner – mere end fortrolighed med hinanden, nemlig en psykologisk sikkerhedskultur, en systemtillid i sidste instans.

Som nævnt er der i dagens samfund med temporære, hastigt sammensatte team store udfordringer med at træne tillid. Det er derfor relevant at spørge, om teamtillid kan trænes? Svaret er ja – teamtillid kan trænes gennem systematisk afdækning af tillidsrelationer forbundet med teamarbejde i organisationen og målrettet træning af den relevante viden, færdigheder og holdninger på teamniveau. Jeg vil stille spørgsmål ved, om teambuildingkurser – hvor teamet sendes på faldskærmsudspring, stropetur, orienteringsløb om natten etc. – leder til det ønskede resultat, nemlig øget teamtillid. Udvikling heraf kræver, hvis vi skal tage alvorligt, hvad der menes med teamtillid, at et træningskursus må indarbejde alle matrixens dimensioner – og udfolde dem i en konkret sammenhæng. Som nævnt indledningsvist ses teamtillid for eksempel ved bjergbestigeren, der hænger på en klippevæg for enden af et reb holdt af et teammedlem, eller lægen som passager i lægeambulancen, der koder en udrykning til sit akutteam. Men i begge tilfælde/eksempler skulle der gerne forefindes mange dimensioner af tillid samtidigt – herunder en veludviklet sans for mistillid, eventuelt som noget ophævet, og alligevel bevaret som et element i tillidsrelationen. Hvorfor mistillid? Mistillid spiller en vigtig rolle, når den holdes i skak af personlig tillid, som et ikke-personligt tjek af andres arbejdsindsats. Man kunne have den hypotese, at en organisation, inden for hvilken der findes teamtillid, har færre revisioner, kvalitetstjek etc. af de enkelte team. Velfungerende team er karakteriseret ved psykologisk sikkerhed, som et teamfænomen med tydeligt arbejds/problemfokus og netop ikke noget, der trænes af teambuildingkurser (alene) abstraheret fra de i arbejdet indlejrede tillidsrelationer, hvor risici bearbejdes i hverdagen. Endeligt er tillid i høj grad en generaliseret tillid, dvs. en grundholdning og en forventning om teamet, herunder individerne i teamet, handler på en forudsigelig måde. At teamtillid er generaliseret og afhængig af systemtillid betyder ikke, at teamtillid skal forstås som hverken abstrakt

eller sikker – der vil altid være et element af risiko. For eksempel er det at stole på hospitalsvæsenet som legitimt behandlingssystem (dvs. systemtillid) ikke en del af et medicinsk teams hverdags erfaring, men teamet har konkrete oplevelse med tillid til sin arbejdsplads, sine medlemmers forskellige uddannelser og rollefordeling etc., men qua usikkerheden indbygget i disse medlemmers handlinger og i situationen selv – patientens tilstand forværres pludseligt, uforudset – og personlig tillid – om end ikke fortrolighed – skal næres konstant sammen med teamets psykologiske sikkerhed, der holdes i konstant spænding, blandt andet af mistillid, men også organisatoriske krav og endeligt systemtillid. Alt dette vil jeg hævde kan trænes gennem målrettede øvelser, så længe træningen har fokus på opgaven – fordi alle nævnte tillidsdimensioner er refleksive, videns-, og færdigheds- og holdningsbetonede karakteristika ved teamet – forstået på alle sine niveauer. Teamtillid bør derfor derimod næppe opnås ved at sende teamet på oplevelses- og stropetur eller ved at lave kurser udelukkende med fokus på teambuilding.

Hvad overser denne artikels forståelse af teamtillid? Denne artikel har eksplicit omhandlet en funktionalistisk tilgang til arbejdsteam, hvor team besidder en udviklet grad af refleksivitet omkring tillid og risiko knyttet til deres arbejde. Dette fokus overser mindst to forhold. For det første, overses ubevidste processer, et tema, som generelt mangler i forskningen om tillid. Videre forskning må udforske dette spørgsmål om, hvordan tillid og risiko kan spille ind på et teams ubevidste gruppedynamik. For det andet overses gruppeidentitet, tilhørsforhold etc., dvs. i hvilket omfang individets tillid til sit team kan skelnes fra, hvorvidt individet identificerer sig med det. En videre diskussion af teamtillid kunne passende inkludere gruppeidentitet og gruppetilhørsforhold – som igen hører sammen med ubevidste dynamikker.

Afslutningsvis kan det siges, at teamtillid fortjener at blive behandlet mere indgående af organisationsforskere, konsulenter og teammedlemmer overalt i samfundets komplekse organisationer. Teamtillid er korreleret med teamperformance og tjener en vigtig funktion ved at give teamet tid til at forbedre sig så flere informationer kan indarbejdes i teamets problemløsningsstrategier. Teamtillid reducerer de risici og usikkerhedsmomenter forbundet med ikke at kunne forudsige andre menneskers adfærd og derved handle i forvisning om, at teamet indadtil (over for teammedlemmerne) og udadtil (over for organisationen) er afstemt efter alle interesser og alles handlinger. Det gælder både sådanne handlinger, som individerne udfører, men også dem, som de ikke udfører, fordi der ikke hersker en åben sikkerhedskultur, hvor individer tør handle på deres fornemmelse og meninger. Det er disse handlinger, som medvirker til at skabe sikkerhed i teamet. Teamtillid bliver da en grundholdning, en forventning om – men også en trænet/erhvervet fortjeneste – at teamet og teammedlemmerne handler og behandles med grader af dyadens fortrolighed, personlig tillid i hele teamet, en velbegrundet og af teamet afvejet mistillid, psykologisk sikkerhed som en team-gestalt opstået på en grund af systemtillid.



## LITTERATUR

- ASHFORD, S. J. (1986). Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *The Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- BHATTACHARYA, R., DEVINNEY, T. M., & PILLUTLA, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 459-472.
- COHEN, S. G. & BAILEY, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- CUMMINGS, L. L. & BROMILEY, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): development and validation. In R.M.Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302-330). San Fransisco, CA: Thousand Oaks: Sage Publications.
- DEUTSCH, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 2, 265-279.
- DIRKS, K. T. & FERRIN, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-627.
- EDMONDSON, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 350-383.
- EDMONDSON, A. C. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In M.A.West, D. Tjosvold, K. G. Smith, & W. InterScience (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 255-276). NJ: Wiley Hoboken.
- EDMONDSON, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 239-272.
- EDMONDSON, A. C., BOHMER, R. M., & PISANO, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.
- FLIN, R., BURNS, C., MEARNS, K., YULE, S., & ROBERTSON, E. M. (2006). Measuring safety climate in health care. *Quality and Safety in Health Care*, 15, 109-115.
- GIDDENS, A. (1994). Risk, trust and reflexivity. In A.Giddens, U. Beck, & S. Lash (Eds.), *Reflexive Modernisation* (pp. 184-197).
- HACKMAN, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of organizational behavior*, 315, 342.
- JARVENPAA, S. L., KNOLL, K., & LEIDNER, D. E. (1998). Is anybody out there?: antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14, 29-64.
- JONES, G. R. & GEORGE, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 531-546.
- KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams. Creating the high-performance organization*. London: Harvard Business School Press Boston.
- KIFFIN-PETERSEN, S. (2004). Trust: A neglected variable in team effectiveness research. *Journal of Management & Organization*, 10, 38-53.
- KRAMER, R. M. & COOK, K. S. (2004). Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches. In R.M.Kramer & K. S. COOK (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches* (pp. 1-18).
- KRAMER, R. M. & TYLER, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications Inc.
- LUHMANN, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D.Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Braking Cooperative Relations* (Oxford, UK: Blackwell).

- LUHMANN, N. (1999). *Tillid. En mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.
- MARKS, M. A., MATHIEU, J. E., & ZACCARO, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 356-376.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- MCALLISTER, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 24-59.
- MEYERSON, D., WEICK, K. E., & KRAMER, R. M. (2006). Swift trust and temporary groups. *Organizational Trust: A Reader*, 415.
- ROTTER, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., & CAMERER, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- SALAS, E., DICKINSON, T. L., CONVERSE, S. A., & TANNENBAUM, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R.W.Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (3 ed., pp. 87-016). NJ: Norwood.
- SENNETT, R. (1998). *The Corrosion of Character: The personal consequences of the new capitalism*. New York: W.W. Norton & Company Inc.
- SIEGRIST, M., GUTSCHER, H., & EARLE, T. C. (2005). Perception of risk: the influence of general trust, and general confidence. *Journal of Risk Research*, 8, 145-156.
- SIMONS, T. L. & PETERSON, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- SITKIN, S. B. & PABLO, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 9-38.
- WEBBER, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of Management Development*, 21, 201-214.
- ZAHEER, A., MCEVILY, B., & PERRONE, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 141-159.