



# Lederes utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet

*Opplevelser av arbeidet med psykologisk trygghet i en norsk arbeidslivskontekst*

**Jens Førstund og Karsten Kaada**

**Veiledere: Therese Egeland og Vidar Schei**

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Forskningen indikerer at organisasjoner som har høy grad av psykologisk trygghet, presterer bedre. Kombinasjonen av at psykologisk trygghet er viktig, og at mange organisasjoner sliter med dette, har ført til stor etterspørsel etter kunnskap om psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet handler om opplevelsen av å kunne ta mellommenneskelig risiko på arbeidsplassen, uten frykt for å bli sanksjonert for dette. Forskningen har fokusert mest på de positive sidene av psykologisk trygghet, og hvilke forutsetninger som skal til for å skape psykologisk trygghet.

Denne masterutredningen undersøker *utfordringer* i arbeidet med psykologisk trygghet. Gjennom en kvalitativ casestudie har vi intervjuet ni toppledere og fire coacher på tvers av bransjer for å kartlegge utfordringer de opplever i arbeidet med psykologisk trygghet. Funnene i studien baserer seg på deres personlige erfaringer fra forskjellige organisasjoner de har jobbet for, og danner grunnlaget for å belyse studiens problemstilling.

Hovedfunnene kan oppsummeres i tre deler. *For det første* finner vi at det eksisterer misforståelser om hva psykologisk trygghet faktisk betyr og hva man bør gjøre for å oppnå det. Funnene våre antyder at det er vanskelig å forstå hva psykologisk trygghet innebærer, hvorfor man vil ha det og hvordan man skal arbeide med det. *For det andre* har vi sett utfordringer knyttet til individuelle forskjeller. Spesielt dreier dette seg om individers selvfølelse, samt hvordan lederen og ansattes grad av empati, kan være mulige utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet. *For det tredje* mener vi at det kan være iboende utfordringer for psykologisk trygghet i den strukturelle utformingen av organisasjoner. Her finner vi at uklare kriterier for oppsigelser, maktforholdet mellom leder og ansatt, samt utilstrekkelig håndtering av kompetanseforskjeller i et team, alle kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet.

Samlet bidrar vår studie med teoretisk innsikt ved å utforske og avklare misforståelser rundt psykologisk trygghet selv erfarne toppledere strever med, og hvordan det kan påvirkes av individuelle forskjeller og strukturelle faktorer i organisasjonene. De praktiske implikasjonene av studien tilsier at arbeidet med psykologisk trygghet krever kontinuerlig innsats over lang tid, og at det er helt sentralt for lederen å forstå at det potensielt finnes flerfoldige utfordringer som kan hindre lederen i dette arbeidet. Hvis man er seg bevisst de mulige utfordringene, er sjansen større for å skape et arbeidsmiljø hvor ansatte tør å engasjere seg fullt ut, og på den måten legge til rette for bedre prestasjoner.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Den utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innen hovedprofilen strategi og ledelse. Oppgaven er en del av forskningsprosjektet Digital Innovation for Growth (DIG), og inngår i forskningsprogrammet Radical Technology-Driven Change in Established Firms (RaCE).

Da vi skulle bestemme oss for tema hadde vi et klart mål om at oppgaven skulle være praktisk nyttig for ledere. Vi har selv erfart hvor viktig psykologisk trygghet er for å utvikle seg, og ønsker å gjøre vårt for at bidra til at organisasjoner i Norge blir enda bedre på dette i fremtiden. Etter å ha satt oss inn i psykologisk trygghet over en lengre periode, sitter vi igjen med at fenomenet kan oppsummeres med tre ord: viktig, interessant og krevende. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi selv reflektert over hvordan psykologisk trygghet er viktig for vårt samarbeid. Vi sitter igjen med inntrykk av at vårt bevisste forhold til psykologisk trygghet har gjort oss i stand til å kommunisere og samarbeide betydelig bedre.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle deltakere som har satt av tid i en ellers travel arbeidshverdag til å dele sin kunnskap med oss. Vi føler oss veldig privilegerte som har fått lov til å snakke med så erfarne mennesker som vi har gjort. Deltakernes ydmykhet, refleksjon og entusiasme var over all forventning, og har gjort denne masterutredningen til en fantastisk spennende og lærerik reise.

Vi vil også benytte muligheten til å takke medstudentene på «kontoret», samt de ansatte på SNF for bruk av deres lokaler, oppløftende samtaler og nydelig kaffe. Videre har vi satt stor pris på faglige diskusjoner med Bård Fyhn og Henning Bang underveis, noe som har økt forståelsen for oppgaven i enda større grad. Til slutt ønsker vi å takke våre veiledere Therese Egeland og Vidar Schei ved Institutt for strategi og ledelse på NHH. Engasjementet og interessen for oppgaven vår har vært til stor hjelp, og den faglige inputen har vært inspirerende. Vi setter også stor pris på tilgjengeligheten gjennom semesteret, hvor tilbakemeldinger og møteinvitasjoner har blitt besvart skremmende raskt.

Bergen, 20. desember 2023

---

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN .....	7
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNINGER .....	8
1.3 OPPGAVENS DISPOSISJON .....	9
<b>2. TEORI</b> .....	<b>10</b>
2.1 HISTORISKE FORLØPERE OG DEFINISJONER – HVA ER PSYKOLOGISK TRYGGHET? .....	10
2.2 MISFORSTÅELSER AV BEGREPET .....	11
2.3 HVORDAN SKAPER MAN PSYKOLOGISK TRYGGHET? .....	13
2.3.1 Individuelle forskjeller som kan forklare noe om opplevd psykologisk trygghet .....	13
2.3.2 Organisasjons- og lederstøttes betydning for psykologisk trygghet .....	16
2.3.3 Den strukturelle utformingen av selve arbeidsplassen og arbeidsoppgaver .....	18
2.4 EFFEKTER AV PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	19
2.5 USIKKERHET KNYTTET TIL EFFEKTER AV PSYKOLOGISK TRYGGHET PÅ PRESTASJON .....	21
2.6 MØRKE SIDER AV PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	22
2.7 KRITIKK OG UTFORDRINGER MED FORSKNINGEN .....	25
2.8 OPPSUMMERING OG LITTERATURENS PRAKTISKE IMPLIKASJONER FOR LEDERE .....	26
<b>3. METODE</b> .....	<b>28</b>
3.1 EN INDUKTIV FORSKNINGSTILNÆRMING .....	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN – ET EKSPLORERENDE DESIGN .....	29
3.2.1 Forskningsmetode – en kvalitativ metode .....	29
3.2.2 Forskningsstrategi – en holistisk multi-casestudie .....	30
3.2.3 Tidshorisont – en kryss-seksjonell studie .....	30
3.3 DATAINNSAMLING .....	31
3.3.1 Utvalg .....	31
3.3.2 Intervjuprosessen .....	34
3.4 DATAANALYSE .....	37
3.4.1 Transkripsjonsprosessen .....	37

3.4.2	<i>Tematisk analyse</i> .....	38
3.4.3	<i>Presentasjon av funn</i> .....	40
3.5	FORSKNINGSKVALITET .....	41
3.5.1	<i>Pålitelighet</i> .....	42
3.5.2	<i>Troverdighet</i> .....	43
3.5.3	<i>Overførbarhet</i> .....	45
3.6	FORSKNINGSETIKK .....	47
3.7	OPPSUMMERING AV METODISKE VALG .....	48
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>50</b>
4.1	UTFORDRINGER KNYTTET TIL KONSEPTUELLE ELEMENTER .....	52
4.1.1	<i>Misforståelser om psykologisk trygghet</i> .....	53
4.1.2	<i>Vanskelig å bygge, lett å miste</i> .....	56
4.1.3	<i>Hva og hvor mye burde man dele?</i> .....	59
4.1.4	<i>Oppsummering – utfordringer knyttet til konseptuelle elementer</i> .....	61
4.2	UTFORDRINGER KNYTTET TIL INDIVIDUELLE FORSKJELLER .....	61
4.2.1	<i>Mangel på selvfølelse og hvor vanskelig det er å bygge</i> .....	62
4.2.2	<i>Grad av empati hos leder og ansatte</i> .....	63
4.2.3	<i>Menneskelig ubehag ved uenighet</i> .....	66
4.2.4	<i>Oppsummering – utfordringer knyttet til individuelle forskjeller</i> .....	68
4.3	UTFORDRINGER KNYTTET TIL STRUKTURELLE ELEMENTER .....	69
4.3.1	<i>Ulik kompetanse i teamet</i> .....	69
4.3.2	<i>Manglende lederstøtte</i> .....	71
4.3.3	<i>Lederens rollekonflikt og ulik oppfattet trygghet basert på posisjon i selskapet</i> .....	72
4.3.4	<i>Uklare vurderingskriterier for oppsigelser</i> .....	74
4.3.5	<i>Individuelle belønninger</i> .....	76
4.3.6	<i>Oppsummering – utfordringer knyttet til strukturelle elementer</i> .....	79
4.4	OPPSUMMERING AV RESULTATENE .....	79
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>81</b>
5.1	HVORFOR SELVE KONSEPTET PSYKOLOGISK TRYGGHET KAN VÆRE EN UTFORDRING I SEG SELV .....	81
5.1.1	<i>Misforståelser av begrepet kan skape utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet</i> .....	82
5.1.2	<i>Hva bør man dele for å oppnå psykologisk trygghet?</i> .....	83
5.1.3	<i>Psykologisk trygghet krever kontinuerlig arbeid over tid</i> .....	83

---

5.2	INDIVIDUELLE FORSKJELLER SOM UTFORDRENDE FOR ARBEIDET MED PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	84
5.2.1	<i>Mangel på selvfølelse som utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet .....</i>	<i>84</i>
5.2.2	<i>Mangel på empati hos ledere og ansatte kan være utfordrende for psykologisk trygghet .....</i>	<i>85</i>
5.3	STRUKTURELLE ELEMENTER I ORGANISASJONEN SOM UTFORDRING FOR PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	87
5.3.1	<i>Uklare kriterier for oppsigelser som utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet.....</i>	<i>87</i>
5.3.2	<i>Rollekonflikten og maktstrukturen i rollene som både leder og coach .....</i>	<i>88</i>
5.3.3	<i>Manglende bevissthet rundt ekspertmangfold.....</i>	<i>90</i>
5.4	ANDRE MOMENTER FRA FUNNENE SOM BEKREFTET EKSISTERENDE LITTERATUR .....	90
5.5	PRAKTISKE IMPLIKASJONER FRA VÅR STUDIE .....	91
5.6	BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	92
5.7	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	94
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>96</b>
<b>7.</b>	<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>98</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>103</b>
8.1	INTERVJUGUIDE.....	103
8.2	KORT VERSJON AV INTERVJUGUIDE DELT FØR INTERVJU .....	107
8.3	SAMTYKKESKJEMA.....	109

---

# 1. Introduksjon

*The challenge of leadership is to be strong, but not rude; be kind, but not weak; be bold, but not bully; be thoughtful, but not lazy; be humble, but not timid; be proud, but not arrogant; have humor, but without folly.*

Sitatet over er skrevet av den amerikanske entreprenøren, Jim Rohn. Budskapet får frem den hårfine balansen av kvaliteter som effektivt lederskap krever og får tydelig frem at lederskap innebærer en krevende balansegang på mange områder. Denne balansen henger tett sammen med det som gjør arbeid med psykologisk trygghet krevende. Hva en leder gjør og hvordan han eller hun opptrer har vist seg å spille en stor rolle for hvorvidt ansatte føler seg trygge til å ta mellommenneskelige risikoer. Hele 68 % av variansen i psykologisk trygghet blant ansatte ser ut til å stamme fra myndiggjørende ledelse og organisasjonsstøtte (Joo mfl., 2023).

## 1.1 Bakgrunn

Funnene fra Google sitt kjente Prosjekt Aristoteles var at psykologisk trygghet var den viktigste faktoren for at et team skulle fungere (Duhigg, 2016). Organisasjoner må i dag forholde seg til en verden som ser ut til å stadig bli mer volatil, usikker, kompleks og tvetydig. Mange ser på psykologisk trygghet som en mulig løsning på disse utfordringene, ettersom det blir sett på som «en kritisk kilde for verdiskaping i organisasjoner som opererer i et komplekst og endrende miljø» (Edmondson, 2019, s. 16).

Gjennom prosjektet klarte Google å identifisere at psykologisk trygghet var viktig, men ikke hvordan det skulle oppnås. Av den grunn delte de funnene internt til ansatte i slutten av 2014, i håp om at de ansatte kunne besvare spørsmålet. Det kunne de ikke, og inntrykket man satt igjen med var at psykologisk trygghet av virket krevende og vanskelig å implementere av natur (Duhigg, 2016). Edmondson og Lei (2014) understøtter dette når de sier at arbeid som krever samarbeid, ofte er mer mellommenneskelige utfordrende enn man først skulle anta. De forklarer hvordan en av de mest fundamentale utfordringene organisasjoner står overfor, er hvordan å håndtere subtile, men kraftfulle mellommenneskelige trusler som kan være med å hindre at man får psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014). Dette kan være med på å forklare hvorfor kun 43 % av ansatte rapporterte at de hadde et psykologisk trygt miljø på sin arbeidsplass, vist i en undersøkelse fra 2021 av McKinsey (Remtulla mfl., 2021).

Kombinasjonen av at psykologisk trygghet er viktig og mange organisasjoner sliter med det, har ført til stor etterspørsel etter kunnskap om temaet. Organisasjoners bruk av ressurser på konsulenter og kurs viser at ledere trenger hjelp for å håndtere disse utfordringene. Dette har Timothy Clark, forfatteren av «Psykologisk trygghets fire steg», bitt seg merke i. Han forteller at fra sine samtaler med HR-ledere verden rundt har han blitt fortalt at psykologisk trygghet har blitt deres største prioritering knyttet til humankapital (Clark, 2022).

Kort oppsummert er bakgrunnen for studien at psykologisk trygghet er viktig, og noe mange organisasjoner sliter med. Grunnen for dette er at psykologisk trygghet er vanskelig å skape av natur. Ledere har en viktig rolle i arbeidet med psykologisk trygghet, men dette arbeidet har vist seg å by på utfordringer.

## 1.2 Forskningsspørsmål og avgrensninger

Formålet med vår studie er å gi et praktisk blikk på hva som kan oppleves krevende i arbeidet med psykologisk trygghet. Studien vil gi et forskningsbidrag ved å rette seg mot to ting som kan anses som gap i litteraturen. For det første er det et behov for forskning på psykologisk trygghet på tvers av både land og industrier, noe som er etterspurt av Edmondson og Lei (2014). Mye av forskningen er gjort i USA, et land med unike kulturelle egenskaper. Dette gjør at forskere stiller spørsmål ved i hvilken grad funnene fra forskningen kan overføres til andre land (Newman mfl., 2017). For det andre fokuserer vi på utfordringer, noe som er med på å dekke potensielle negative effekter av psykologisk trygghet. Flere sentrale forskere har signalisert et behov for mer forskning på dette (Frazier mfl., 2017; Newman mfl., 2017).

Dette kan være nyttig for både ledere og personer som hjelper ledere i arbeidet, slik som konsulenter eller fageksperter. Ledere i Norge kan selv få en oversikt over utfordringer som potensielt kan forekomme i arbeidet med psykologisk trygghet, og kan benytte dette som grunnlag for hva de burde sette seg mer inn i. Konsulenter og fageksperter vil på sin side kunne finjustere sin rådgivning for å møte lederes behov, takket være en forsterket forståelse av de underliggende utfordringene. At arbeidet vårt skal være av praktisk nytte har vært viktig for oss i prosessen, noe som har gjort at i vi ønsker å besvare følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke utfordringer oppleves i arbeidet med psykologisk trygghet i en norsk arbeidslivskontekst?*



---

Dette forskningsspørsmålet legger grunnlaget for en kvalitativ oppgave. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført semi-strukturerte intervjuer av ni ledere og fire coacher. Lederne jobber i ulike industrier på toppnivå i norske selskaper. Coachene har eksponering mot mange ulike ledere, og er i stand til å gi eksternt perspektiv på hvilke utfordringer ledere står overfor i arbeidet med psykologisk trygghet. Som en avgrensning har vi valgt å se problemstillingen fra en praktikers perspektiv, noe som i denne sammenhengen blir lederen. Av det følger at vi unngår å skille kategorisk på de ulike nivåene psykologisk trygghet kan måles på, noe vi utdyper ytterligere i neste kapittel. Årsaken er at vi ser på psykologisk trygghet fra et overordnet perspektiv, under antakelsen om at de ulike nivåene kan påvirke hverandre, og at psykologisk trygghet må støttes fra toppen i organisasjonen for å kunne etablere seg. For en leder vil det i praksis øke kompleksiteten å skille mellom ulike nivåer i hans eller hennes organisasjon, uten at det gjør arbeidet med psykologisk trygghet betydelig enklere.

### 1.3 Oppgavens disposisjon

Over redegjorde vi for oppgavens bakgrunn, formål og avgrensninger. I det neste kapittelet presenterer vi det teoretiske grunnlaget for å kunne svare på forskningsspørsmålet. Her ser vi på definisjonen av psykologisk trygghet, vanlige misforståelser av fenomenet, hvordan man skaper psykologisk trygghet, effekter av psykologisk trygghet, og det man på fagspråket kaller de mørke sidene av psykologisk trygghet. I kapittel 3 redegjør vi for vårt forskningsdesign og metodiske valg vi har gjort. Vi redegjør for datainnsamlingsprosessen og hvordan vi analyserte dataene, samt hvilke vurderinger vi legger til grunn for kvaliteten av studien vår. Her ser vi på pålitelighet, troverdighet og overførbarhet, og vi diskuterer etiske vurderinger gjort underveis i løpet. I kapittel 4 presenterer vi en overordnet oversikt over funnene våre. Vi går imidlertid kun i dybden på en del av disse funnene, basert på kriterier vi presenterer innledningsvis i kapittel 4. I denne delen legger vi frem et utvalg av informantenes syn på hva som kan være utfordrende i arbeidet med psykologisk trygghet. I kapittel 5 diskuterer vi funnene i relasjon til teorigrunnlaget presentert i kapittel 2. Her kommer vi med forslag til hvordan litteraturen kan berikes gjennom våre funn, hvordan man kan utvide forståelsen for fenomenet, og hvordan funnene våre understøtter eksisterende litteratur. Her diskuterer vi også hvilke praktiske implikasjoner studien vår har, mulige begrensninger, og vi deler vårt forslag til videre forskning. Avslutningsvis samler vi trådene fra diskusjonen og konkluderer et svar på det innledede forskningsspørsmålet.

## 2. Teori

Allerede i 1965 introduserte Schein og Bennis idéen om psykologisk trygghet. De mente dette var viktig for å hjelpe individer med å føle seg trygge til å lære, og i stand til å tilpasse sin atferd i møte med nye organisatoriske utfordringer (Schein & Bennis, 1965). Forskingen og oppmerksomheten rundt psykologisk trygghet har økt de siste årene. I dette kapittelet skal vi presentere aktuell litteratur, med det underliggende formålet å skape en ramme for å svare på forskningsspørsmålet om hvilke utfordringer som oppleves i arbeidet med psykologisk trygghet.

For å danne et relevant teorigrunnlag som kan brukes til å diskutere utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet, er det hensiktsmessig først å beskrive noe bakgrunnshistorie omkring utviklingen av selve begrepet, og hva psykologisk trygghet er. Vi vil deretter gjennomgå misforståelser rundt hva psykologisk trygghet *ikke* er, før vi viser hva som bør ligge til grunn for å skape en psykologisk trygghet. Her vil vi komme inn på faktorer som individuelle forskjeller, støtte fra ledere og organisasjon, samt utforming av arbeidsplassen og arbeidsoppgaver. Deretter vil vi vise hva forskningen sier om effekter av psykologisk trygghet, og innunder her vil vi gå inn på usikkerhet rundt disse effektene, og vi vil se på de mørke sidene av psykologisk trygghet. Til slutt vil trekke frem noen kritiske refleksjoner rundt forskningen og litteraturens praktiske implikasjoner for ledere.

### 2.1 Historiske forløpere og definisjoner – Hva er psykologisk trygghet?

For å forstå konseptene rundt psykologisk trygghet kan det være hensiktsmessig å begynne med noe av utviklingen rundt begrepet. I 1990 videreutviklet Kahn definisjonen til Schein og Bennis (1965), og definerte fenomenet som «følelsen av å kunne være seg selv uten frykt for negative konsekvenser for eget selvbilde, status eller karriere» (Kahn, 1990, s. 705). Videre fokuserte Edmondson (Edmondson, 1999, s. 350) definisjonen inn mot teamnivå, og argumenterte for at psykologisk trygghet er "en delt tro innad i et team om at man er i stand til å ta mellommenneskelige risikoer". Mellommenneskelige risikoer kan forstås som mellommenneskelige forhold, og kan defineres som «ord eller handlinger som potensielt kan gjøre at en virker ignorant, inkompetent eller vanskelig å ha med å gjøre» (Edmondson, 2019).

---

Som det indirekte fremgår av at Edmondson (1999) fokuserte seg inn på teamnivå, har psykologisk trygghet blitt studert på forskjellige nivåer – individuelt, dyadisk, gruppe og organisasjon (Frazier mfl., 2017; Newman mfl., 2017). Basert på utviklingen av definisjonen blant forskerne, kan det argumenteres for at det i stor grad alltid har handlet om de samme grunnprinsippene. Fyhn (2023) presiserer at konseptet er tett sammenvevd og gjelder uavhengig av hvilket nivå det vurderes ut fra. Psykologisk trygghet for hvert enkelt individ kan påvirkes av teamet det tilhører, som igjen er en del av en større organisasjon. Ved å begrense seg til litteratur som kun fokuserer på psykologisk trygghet innenfor et spesifikt definert nivå, risikerer vi å miste en bred og oppdatert oversikt over forskningen på psykologisk trygghet (Fyhn, 2023).

Gitt vår problemstilling som ikke skiller mellom ulike nivåer når det gjelder måten arbeidet med psykologisk trygghet gjøres på, vil det heller ikke være naturlig å utelukke teori fra enkelte målenivåer. Ledere kan ha utfordringer med psykologisk trygghet på flere enn ett målenivå, noe som er årsaken til at vi har valgt å forholde oss til en bred definisjon av psykologisk trygghet: «oppfatninger som blir tatt for gitt om hvordan andre vil reagere når man setter seg selv i en sårbar situasjon, som det å stille et spørsmål, etterspørre tilbakemeldinger, rapportere feil eller foreslå en ny idé» (Edmondson, 2004, s. 4).

## 2.2 Misforståelser av begrepet

For å forstå konseptet psykologisk trygghet kan det være hensiktsmessig å oppklare noen vanlige misforståelser av fenomenet. I boken «En fryktløs organisasjon», beskriver Edmondson (2019) hvordan risikoen for at begrepet misforstås, øker i takt med andelen konsulenter, ledere og andre i næringslivet som i økende grad snakker om psykologisk trygghet. Derfor valgte hun å dedikere en del av boken sin om psykologisk trygghet til å oppklare *fire* vanlige misforståelser rundt begrepet. Vi vier et avsnitt til hver av disse fire misforståelsene.

*Den første misforståelsen* er at psykologisk trygghet handler om å være snill, eller det å være enige med andre. Hun knytter psykologisk trygghet opp mot det som omtales som «candor» på engelsk, som kan forstås som å være åpen, ærlig og oppriktig. Et eksempel på hvor dette kommer tydelig frem kan være i en møtesituasjon på jobb. Hvis noen sier noe andre oppfatter som dumt, kan man være bekymret for at personen som uttalte seg vil bli fornærmet om dette påpekes i plenum. Faren oppstår når man i etterkant av møtet påpeker overfor andre som var

til stede i møtet at man ikke var enig i det som ble sagt. Dette kan oppleves som baksnakking, og ved å snakke om det etter møtet i stedet for å ta det opp der og da, kan man ha gjort vondt til verre. Psykologisk trygghet handler heller om at det skal være rom for produktive konflikter i møter hvor folk nettopp kan være uenige og komme med sine synspunkter. Et psykologisk trygt miljø kjennetegnes ved at når noen sier seg uenig med denne møtedeltakeren, så er den underliggende intensjonen at man vil personen vel, og at man skal komme frem til beste løsning. Med andre ord er intensjonen *ikke* å påpeke feil for å latterliggjøre. Selv om det å bli motsagt ikke trenger å være lett og behagelig, er det dette som kjennetegner psykologisk trygghet, og er grunnen til at psykologisk trygghet ikke handler om «å være snill og grei».

*Den andre misforståelsen* er at psykologisk trygghet er et personlighetstrekk, og er synonymt med det å være ekstrovert. Dette er problematisk når forskning har vist at ytringsklima påvirker ulike personligheter relativt likt. Folk kommer med ideer eller sier ifra om noe er feil uavhengig om de er introverte eller ekstroverte (Edmondson, 2019). Det er eksempelvis upresist eller direkte galt å omtale noen som snakker mye i et møte som «psykologisk trygge», når de i realiteten bare er ekstroverte. Psykologisk trygghet handler ikke om hvor mye man snakker, men om man føler seg trygge til si det man har på hjertet. Her ønsker vi imidlertid å presisere at selv om ikke personlighet er avgjørende for den psykologiske tryggheten, kan det likevel være relevant i hvilken grad noen har en «kompatibel personlighet» (Fyhn, 2023). Dette utdyper vi i delen om hvordan man skaper et psykologisk trygt miljø.

*Den tredje misforståelsen* er at psykologisk trygghet er det samme som tillit. Konseptene er positivt korrelerte, men Edmondson (2019) påpeker at tillit handler om i hvilken grad man lar tvilen komme andre til gode, mens psykologisk trygghet handler om man opplever at andre vil la tvilen komme en selv til gode. Et eksempel på tillit er hvordan man som ansatt kan ha tillit til at sin leder har positive intensjoner overfor sine ansatte. Hvis lederen gjør eller sier noe feil, har man tillit til at dette ikke ble gjort med vilje. Et eksempel på psykologisk trygghet er når man føler at de andre i gruppen har denne tilliten til deg, og at de ikke straffer eller latterliggjør deg om du gjør eller sier noe feil.

*Den fjerde misforståelsen* er at psykologisk trygghet handler om å redusere prestasjonsstandarder. Edmondson (2019) forklarer hvordan det å spørre om hjelp eller innrømme feil ikke betyr at ansatte slipper å holdes ansvarlig for ikke å rekke frister, eller ikke å levere på et høyt nivå. Et eksempel på dette være hvordan en leder forholder seg til ansatte som jobber med et prosjekt. Lederen forventer en høy standard på kvaliteten som blir levert.

---

Dette betyr ikke nødvendigvis at lederen tror det er en enkel oppgave å få til. Derfor er det viktig at man prøver, feiler og spør om hjelp for å komme frem til en prosjektleveranse av høy kvalitet. Gitt dette handler ikke psykologisk trygghet om at man reduserer standardene man har til prestasjon, men at man er bevisst på å ha en prosess bestående av åpenhet, samarbeid og læring for å komme seg dit.

## 2.3 Hvordan skaper man psykologisk trygghet?

Når vi i denne oppgaven skal se på hvilke utfordringer ledere har i arbeidet med psykologisk trygghet, er det naturlig å gjøre rede for hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å skape et psykologisk trygt miljø. I denne delen vil vi forklare noen ulike, selvvalgte faktorer som kan være avgjørende for å skape et psykologisk trygt miljø. Disse faktorene dreier seg om *individuelle forskjeller, leder- og organisasjonsstøtte og utforming av arbeidsplassen og arbeidsoppgaver*.

### 2.3.1 Individuelle forskjeller som kan forklare noe om opplevd psykologisk trygghet

Det er knyttet skepsis til relasjonen mellom personlighet og psykologisk trygghet (Fyhn, 2023). Vi beskrev innledningsvis hvordan psykologisk trygghet misforstås som personlighetstrekket ekstroversjon, men poengterte også at personlighet kan være relevant likevel. Frazier mfl. (2017) hevder at elementer som støtte og utforming av arbeidsform og roller har større påvirkning på psykologisk trygghet enn det personlighet har. De fant imidlertid signifikante nivåer på at dimensjonene *læringsorientering, proaktiv personlighet og emosjonell stabilitet* var positivt korrelerte med graden av psykologisk trygghet. Vi tolker dimensjonene slik de er beskrevet til å handle mer om atferd som kan læres, heller enn personlighetstrekk. Derfor velger vi å trosse skepsisen og inkludere disse dimensjonene som grunnlag for å kunne diskutere problemstillingen.

*Læringsorientering* og psykologisk trygghet har en positiv sammenheng ifølge Frazier mfl. (2017). Når man er læringsorientert, betyr det at man liker å lære nye ting, og generelt utvikle eller forbedre seg. Læringsorienterte mennesker har et bevisst forhold til hvordan man kan bli bedre på det man gjør. De ser gjerne på det å gjøre feil som en viktig del av sin utvikling (Frazier mfl., 2017). Eksempelvis vil læringsorienterte mennesker når de gjør feil, i større grad være ærlig om hva man ikke forstår, og oftere be om hjelp for å lære mer effektivt. Når disse

personene av natur gjør handlinger og tiltak som fremmer læring, virker det som at man ender opp med en økt grad av psykologisk trygghet i deres miljø.

*En proaktiv personlighet* vil ha høyere sannsynlighet for å oppfatte sitt miljø som psykologisk trygt (Frazier mfl., 2017). Å ha en proaktiv personlighet betyr at man tar initiativ til å gjøre endringer, finne problemer og løse disse. Et eksempel på dette er når det oppstår en misforståelse i en gruppe. En proaktiv person vil stille spørsmål for å oppklare det de ikke er sikre på om de forstår rett. En som ikke er like proaktiv av natur vil i større grad la være. Mangel på oppklaring av den faktiske forståelsen av budskapet kan på den måten lede til at noen blir såret eller fornærmet som følge av uoppklart misforståelse. Ved å være proaktiv fjerner man usikkerhet og tvil knyttet til kommunikasjon, noe som potensielt kan forklare hvorfor proaktive personligheter i høyere grad kan oppfatte miljøet som psykologisk trygt.

*Emosjonell stabilitet* er personlighetstrekket i femfaktormodellen som ifølge Frazier mfl. (2017) korrelerer mest med graden av psykologisk trygghet. De trekker frem Costa & McCrae (1992) og Judge, Bono og Locke (2000), som fant at personer som er rolige og avslappet har større sannsynlighet for å oppleve miljøet i teamet som psykologisk trygt, sammenlignet med noen som har lett for å oppleve stress eller å hisse seg opp. Dette personlighetstrekket kan man se opp mot det å kunne ha konstruktiv konflikt, noe man skal være i stand til i et psykologisk trygt miljø. Dette kan være krevende hvis man blir for stresset og hissig til å ha en god diskusjon.

*De lærde strides* som nevnt om hvorvidt personlighet har noe å si for psykologisk trygghet eller ikke. Som nevnt tidligere om vanlige misforståelser, hevder Edmondson (1999) at psykologisk trygghet dreier seg om arbeidsklimaet, og at det påvirker folk på lignende måter, uavhengig av deres personlighet. Fyhn (2023) mener at uavhengig av om personlighet spiller en rolle for psykologisk trygghet eller ikke, kan det være relevant å se på «kompatible personligheter» (personality fit). Han refererer til Xu mfl. (2019) som viste at når både en leder og ansatt begge hadde proaktive personligheter som vist til over, opplevde den ansatte en høyere grad av psykologisk trygghet enn når disse to personlighetene ikke sammenfalt. Gitt Frazier mfl. (2017) sitt syn på personlighet vist innledningsvis, mener vi det vesentlige å trekke ut fra dette avsnittet er at skepsisen mot at psykologisk trygghet er avhengig av personlighet.

Hvordan psykologisk trygghet skapes, kan også avhenge av individuelle forskjeller mellom teammedlemmene (Newman mfl., 2017). Her trekkes blant annet menneskers *selvbevissthet*

---

og *kognitive stil* frem som mulig utslagsgivende for et psykologisk trygt miljø. Vi ser også kort på hva litteraturen sier om *mangfold*.

Høy grad av *selvbevissthet* mener Newman mfl. (2017) kan senke graden av psykologisk trygghet. Store norske leksikon definerer selvbevissthet som «refleksjon over, eller bevissthet om, egne opplevelser og tilstander, verdi og egenart» (Hansen, 2023). Eksempelvis kan en veldig selvbevisst person være overdrevent bekymret for hvordan andre oppfatter en selv. Da kan man få en irrasjonell frykt for å få negative tilbakemeldinger, noe som kan gjøre det mindre fristende å dele ideer eller å ta risiko på ulike måter. Dette hindrer konstruktiv og åpen kommunikasjon, noe som er sentralt for et psykologisk trygt klima.

*Kognitiv stil* refererer til teammedlemmers måte å tenke, behandle informasjon og løse problemer. Kognitiv stil mener Post (2012) kan påvirke den psykologiske tryggheten, spesielt med tanke på innovasjon. Hun skiller mellom sekvensiell tankegang og «connective thinking». Mennesker som tenker sekvensielt har en preferanse for å følge en logisk og sekvensiell rutine for å løse problemer, mens mennesker som bruker den andre kognitive stilen, tar hensyn til flere faktorer samtidig og kan være åpne for flere løsningsforslag. Utfordringen for psykologisk trygghet oppstår når et team fullt av personer med sekvensielt tankemønster ikke er i stand til å ta hensyn til ny informasjon eller nye tilnærminger, hvor man kan føle at man har kommet for langt inn i prosessen til å snu. Dette gjør at team som tenker sekvensielt vil slå ned på informasjon som divergerer med den allerede etablerte måten å gjøre ting på, noe som kan svekke den psykologiske tryggheten (Post, 2012).

*Mangfold* trekkes frem i Fyhn (2023) som en faktor med mulig påvirkning på den psykologiske tryggheten. Flere studier finner at mangfold påvirker psykologisk trygghet negativt, spesielt hvis ulikhetene er enkle å oppfatte, og når de demografiske skillelinjene mellom individene blir sterke (Creon og Schermuly, 2019; Gerlach og Gockel, 2018). Creon og Schermuly (2019) diskuterer imidlertid om slike skillelinjer er kontekstavhengige, og om problemene handler mer om prosesser knyttet til tolkning av ansiktsuttrykk og andre signaler. Eksempelvis fant de at kriterier som kjønn og alder ikke påvirket den psykologiske tryggheten. Samtidig er det også funnet resultater for at moderate demografiske skillelinjer er positivt for teamprestasjoner ved lav grad av psykologisk trygghet, og at demografiske skillelinjer er ubetydelig når den psykologiske tryggheten er høy (Chen mfl., 2017). Med andre ord ser det ut til at psykologisk trygghet er viktigere for prestasjoner enn kriterier som alder, kjønn, utdanning og formell erfaring (Fyhn, 2023).

### 2.3.2 Organisasjons- og lederstøttes betydning for psykologisk trygghet

Graden av myndiggjørende ledelse sammen med organisasjonsstøtte, har Joo mfl. (2023) funnet støtte for at står for mesteparten (68%) av variansen i psykologisk trygghet blant ansatte. Med andre ord har lederrollen mye å si for psykologisk trygghet (Joo, Yoon og Galbraith, 2023). I denne delen viser vi det vi mener er fire viktige faktorer for hvordan ledere gjennom sin rolle kan styrke den psykologiske tryggheten i sine organisasjoner. Disse poengene handler om viktigheten av *gode relasjoner* og verdien av *én-til-én-kommunikasjon med ansatte*. Vi viser også hvordan lederen som rollemodell kan styrke psykologisk trygghet gjennom å vise seg *sårbar i tilbakemeldingssammenheng*, og ved å vise *nysgjerrighet* på sine ansatte. Til slutt presenterer vi hvordan *ansattes oppfattede støtte* og *ansattes tilgang på veiledning* kan ha påvirkning på deres opplevde psykologiske trygghet.

*Gode relasjoner* mellom ansatte og ledere er avgjørende for å skape et psykologisk trygt miljø (Kahn, 1990; Edmondson, 1999, referert i Frazier mfl., 2017). Kahn (1990) belyser viktigheten av at ledere signaliserer grunnleggende verdier som bidrar til å bygge et fundament av tillit og respekt på arbeidsplassen. Edmondson (2004) tar dette et skritt videre ved å forklare at ledes interaksjon med ansatte er sentral for å definere klare forventninger til atferd, både gjennom hva som er akseptabelt, og hva som ikke er akseptabelt. Hun påpeker at ansatte vil oppleve en følelse av psykologisk trygghet dersom lederen utviser en støttende og rådgivende holdning, og ikke reagerer defensivt ved utfordringer eller spørsmål. Det motsatte er tilfellet hvis lederen opptrer autoritært og straffer ansatte om de gjør feil. Da vil de ansatte tenke seg om før de tar mellommenneskelig risiko, slik som eksempelvis å innrømme eller diskutere feil som har blitt gjort (Edmondson, 1999).

*Kommunikasjon én-til-én* mellom ledere og ansatte ser også ut til å styrke psykologisk trygghet, ifølge Newman mfl. (2017). Dette kan skyldes at slik kommunikasjon er resultat av at ledere verdsetter menneskene og deres deltakelse, og på den måten samler inn mye informasjon gjennom slik *én-til-én-kommunikasjon*. Newman mfl. (2017) hevder at dette aspektet henger sammen med sosial læringsteori initiert av Bandura i 1977. Basert på denne teorien har forskere argumentert for at når ledere lytter, gir støtte og gir klare og konsekvente instruksjoner, legges det bedre til rette for at ansatte skal føle at det er trygt å ta risiko og være ærlige i deres kommunikasjon (Newman mfl., 2017). Eksempelvis vil en leder med en relasjonell lederstil kjenne den ansatte bedre, og vice versa. Hvis man har bedre innsikt i den andres atferd og perspektiv kan man enklere vite hva man burde si, og hvordan man skal



---

forholde seg til risiko. I tillegg vil man med økt grad av kommunikasjon én-til-én kunne få tydeligere frem at man respekterer og har gode intensjoner overfor hverandre.

*Å vise sårbarhet som leder* gjennom hensiktsmessig tilbakemeldingskultur, kan bidra positivt inn i arbeidet med psykologisk trygghet. Coutifaris og Grant (2022) referert i Fyhn (2023) viste at ledere som viste seg sårbare gjennom å be om *tilbakemeldinger* fra andre, også styrket den psykologiske tryggheten blant de ansatte. Dette viste seg imidlertid ikke som en vedvarende opplevelse om slik atferd ikke ble fulgt opp i praksis (Fyhn, 2023). Det som imidlertid ser ut til å bidra kraftigere til vedvarende psykologisk trygghet, er når en leder turte å dele kritiske tilbakemeldinger han eller hun hadde fått av andre, med sine ansatte. Lederne som turte dette fremsto mer troverdige, og sårbarheten de viste som styrket den psykologiske tryggheten, gikk ikke på bekostning av ansattes oppfatning av lederne som kompetente og effektive (Fyhn, 2023).

*Nysgjerrighet* er det siste nøkkelordet som en leder bør gjøre seg kjent med i sitt forsøk på å skape et psykologisk trygt miljø. Ifølge Thompson og Klotz (2022) referert i Fyhn (2023) kan ledere som viser nysgjerrighet overfor sine ansatte, styrke den psykologiske tryggheten i sine omgivelser. I denne studien var effekten på psykologisk trygghet avhengig av lederens kjønn. Thompson og Klotz (2022) fant sterkere effekter på psykologisk trygghet når mannlige ledere viser nysgjerrighet enn når kvinnelige ledere viser det. Dette mener de kan handle om stereotyper knyttet og ulike forventninger til ulike kjønn. Kort fortalt handler disse stereotypene om at det i større grad forventes at menn sitter med svarene selv, mens kvinner er mer forventet å ha en åpen og omsorgsfull atferd som også kan knyttes til nysgjerrighet. Studien ble imidlertid gjort i USA, og det kan derfor ha begrenset overføringsverdi til andre land med andre forventninger og kjønnsstereotyper (Fyhn, 2023).

*Ansattes oppfattede støtte* fra organisasjonen er ifølge Carmeli & Zisu (2009) positivt korrelert med psykologisk trygghet. Med oppfattet støtte menes «i hvilken grad ansatte tror at organisasjonen verdsetter og setter pris på deres bidrag og bryr seg om deres velvære» (Carmeli & Zisu, 2009, s. 900). Eksempelvis kan mangel på støtte fra organisasjoner være selskaper som nekter å støtte sine ansatte når de forsøker å si ifra om uønsket atferd på arbeidsplassen, men blir møtt med avvisning, eller i verste fall utfrysning og mobbing. Organisasjonsstøtte i denne sammenheng kunne vært å bli tatt på fullt alvor i en slik varslings sak.

*Formell veiledning* fra organisasjonens side kan påvirke den psykologiske tryggheten positivt, som i sin tur kan påvirke protesjeers affektive engasjement positivt, og dempe intensjonen om å slutte (Chen mfl., 2014, referert i Fyhn, 2023). Et eksempel på dette kan være et selskaps rådgivningsprogram, hvor nyansatte eksempelvis tildeles en mentor. En slik mentor har gjerne i oppgave å gi opplæring, og gir muligheten til å stille «dumme» spørsmål. Å ha tilgang til en slik mentor kan være en form for tilgang på veiledning, noe Chen mfl. (2014) har vist seg å henge positivt sammen med psykologisk trygghet (Fyhn, 2023).

### 2.3.3 Den strukturelle utformingen av selve arbeidsplassen og arbeidsoppgaver

Autonomi, gjensidighet og klare rolleforventninger, i tillegg til felles belønninger, mål og ansvar, er alle faktorer som handler om utformingen av ansattes arbeidshverdag. Ifølge Frazier mfl. (2017) og Newman mfl. (2017), korrelerer disse faktorene positivt med nivået av psykologisk trygghet. Under forklarer vi hver av disse fire delene.

*Autonomi* i rollen som ansatt indikerer at den ansatte får tillit av sine nærmeste ledere til å fatte viktige avgjørelser. Denne autonomien er viktig for psykologisk trygghet (Frazier mfl., 2017). Da psykologisk trygghet blant annet handler om å kunne ta mellommenneskelig risiko, kan det føles enklere å dele sine perspektiver og innrømme feil om man opplever at arbeidsgiver har en underliggende tro på at man evner å gjøre en god jobb.

*Gjensidig avhengighet* handler om at ansatte må støtte seg på hverandre for å utføre arbeidsoppgaver, og når arbeidshverdagen består i gjensidig avhengige relasjoner kan dette styrke den psykologiske tryggheten (Frazier mfl., 2017). Eksempelvis er man i et tverrfaglig team ikke alltid i stand til å gjøre andre fagdisipliners oppgaver, noe som gjør at man må støtte seg på hverandre for å prestere godt. Slik gjensidig avhengighet krever god kommunikasjon for å forstå hvordan andre tenker, og det stiller større krav til samarbeid. Høyere grad av kommunikasjon og samarbeid kan være med på å styrke de ansattes relasjoner.

*Klare rolleforventninger* sørger for at ansatte har klare forventninger til hva deres roller innebærer, noe som ser ut til å være bra for den opplevde psykologiske tryggheten (Frazier mfl., 2017). Dette gjøres gjennom å skape en klar oppfatning av forventningene til teammedlemmet, noe som kan redusere usikkerhet da ansvarsområder og arbeidsoppgaver i teamet vil være kjent for den ansatte (Edmondson, 1999). Hvis det ikke er klart hva som forventes i egen rolle, kan det være krevende å vite hva man kan si og gjøre, og hvilke risikoer

---

man kan ta. Med andre ord kan det være vanskelig uten rolleklarhet å vite om man er i posisjon til å ta mellommenneskelig risiko.

*Felles belønninger, mål og ansvar* fremstår viktig for nivået av psykologisk trygghet blant ansatte (Newman mfl., 2017). En studie i Kina fant at delte belønninger og felles mål kan hjelpe medlemmer i avdelinger til å føle seg støttet og i stand til å være åpne om deres erfaringer og feil, samt å lære av dem (Chen & Tjosvold, 2012). For å illustrere betydningen av dette kan det eksempelvis dreie seg om et team som belønnes individuelt, og dermed ikke har insentiver til å hjelpe kollegaer, dele informasjon eller vise sårbarhet. Hvis man belønnes individuelt, og samlet tilgjengelig bonus er begrenset, kan det oppfattes som en konkurranse innad i det teamet. Med andre ord kan hjelp du tilbyr dine kollegaer, gå direkte utover din bonusutbetaling. Dette eksempelet demonstrerer det motsatte av grunnpilarene i psykologisk trygghet som vi har beskrevet underveis, og argumenterer i retning av at det beste for økt nivå av psykologisk trygghet er om man belønner teamet samlet, heller enn individuelt.

## 2.4 Effekter av psykologisk trygghet

I de foregående delkapitlene har vi sett på utvalgte forutsetninger som må ligge til grunn på arbeidsplasser som ønsker psykologisk trygghet i sine omgivelser. I denne delen skal vi se nærmere på hva forskningen sier om *effektene* av å ha psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Newman mfl. (2017) forklarer at forskningen på psykologisk trygghet tidligere i stor grad var knyttet til organisasjonslæring, noe som forklarer hvorfor mye av det empiriske arbeidet dreide seg om læring og prestasjon. I senere tid har man funnet flere andre positive effekter av psykologisk trygghet. Fyhn (2023) oppsummerer effektene av psykologisk trygghet fra metaanalysen til Frazier mfl. (2017) og litteraturgjennomgangen til Newman mfl. (2017), noe vi gjengir i Tabell 1. Som fundament for å svare på hvilke utfordringer ledere har i arbeidet med psykologisk trygghet har vi i denne delen valgt å fokusere på studier som kan forklare hvordan psykologisk trygghet kan forbedre *ytringsatferd*, *læringsatferd*, *kreativitet* og *prestasjon*.

	<b>Terms and examples from reviews</b>	
<b>Category of outcomes</b>	<i>Frazier et al. (2017)</i>	<i>Newman et al. (2017)</i>
<i>Team and organizational outcomes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Task performance</li> <li>• Creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance</li> <li>• Innovation</li> <li>• Creativity</li> </ul>
<i>Personal outcomes and attitudes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement</li> <li>• Commitment</li> <li>• Satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizational commitment</li> <li>• Work engagement</li> </ul>
<i>Communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sharing</li> <li>• Citizenship behaviors (including voice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Knowledge sharing</li> <li>• Voice behavior</li> </ul>
<i>Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning behaviors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning behaviors</li> </ul>

Tabell 1 – Effekter av psykologisk trygghet fra den nyeste metaanalysen og litteraturgjennomgangen (Fyhn, 2023).

*Ytringsatferd* på arbeidsplassen har vist seg å kunne økes ved hjelp av psykologisk trygghet (Liang et al., 2012). Med *ytringsatferd* menes å bruke egen stemme til å ytre forslag og bekymringer. Forskerne studerte hvordan tre psykologiske forutsetninger, hvor den ene var psykologisk trygghet, påvirket sannsynligheten for at en ansatt ytrer forslag eller bekymringer på arbeidsplassen. Studien hentet data fra en kinesisk dagligvarebutikk, hvor metoden de tok i bruk var longitudinell, hvor de samlet data fra de ansatte ved to ulike tidspunkt, og testet relasjonen mellom de ulike variablene. De fant ut at psykologisk trygghet var sterkt korrelert med det å ytre både forslag og bekymringer.

*Læringsatferd* på både team- og organisasjonsnivå ser ut til å være en viktig effekt av psykologisk trygghet (Frazier mfl., 2017; Newman mfl., 2017). Med *læringsatferd* menes at teamdeltakere lærer mer av hverandre og løser oppgaver mer innovativt og effektivt. Edmondson (1999) viste hvordan psykologisk trygghet medierer effektene av team-læring, og forklarer at høyere grad av psykologisk trygghet i et team kan øke sjansene for at team lærer av feil, og på den måten øker produktiviteten. Læring skjer blant annet ved å forsøke og forbedre, og for at team skal kunne forbedre seg, argumenterer Edmondson og Lei (2014) for at team bør prøve nye prosedyrer og teknologier, og de må ha en god tilbakemeldingskultur

---

knyttet til disse prosessene. Slike prosesser kan argumenteres for at krever høy grad av psykologisk trygghet, ettersom dette skal tilrettelegge positivt for opplevelsen av å kunne stille spørsmål, dele ideer og utfordre de andre teammedlemmene (Weick, 2002). Læringsatferd slik som beskrevet her kan bidra til at teamdeltakere lærer mer av hverandre, og dermed arbeider med, og løser oppgaver mer innovativt og effektivt. Dette kan være en viktig effekt av å ha psykologisk trygghet i teamene (Newman mfl., 2017).

*Kreativitet og risikovilje* ser ut til å korrelere med psykologisk trygghet (Palanski og Vogelgesang, 2011). Gjennom et digitalt eksperiment undersøkte forskerne relasjonen mellom ansattes oppfattelse av integritet i lederens atferd, og deres villighet til å tenke kreativt og ta risiko. De fant ut at lederens atferdsmessige integritet fremmer opplevelsen av psykologisk trygghet blant de ansatte, og at psykologisk trygghet fungerte som en moderator mellom denne integriteten og ansattes kreative tenkning og risikotaking. Det vil si at oppfattet psykologisk trygghet påvirker forholdet mellom lederens integritet i atferd og ansattes risikovillighet og kreative tenkning. Til tross for at det er svakheter knyttet til digitale eksperiment rundt tematikk som psykologisk trygghet og utvalg som kan spille en rolle for den eksterne validiteten av funnene, indikerer likevel flere studier at kreativitet og innovasjon er positivt korrelert med graden av psykologisk trygghet, som for eksempel Agarwal og Farndale (2017), referert i Fyhn (2023).

*Prestasjoner* knyttet til psykologisk trygghet er hyppig undersøkt i mange studier. Fyhn (2023) viser til flere studier som finner positive sammenhenger mellom psykologisk trygghet og prestasjoner, som for eksempel Baer og Frese (2003) og Bradley mfl. (2012). Likevel er det flere studier som viser at det ikke er en direkte sammenheng mellom psykologisk trygghet og prestasjoner, men at psykologisk trygghet bidrar til effekter som de vi har nevnt ovenfor; bedre lærings- og ytringsklima, og mer rom for å være kreativ og ta risiko. Disse effektene argumenterer Edmondson (2008) for indirekte å bidra til økte prestasjoner. På denne måten kan man altså argumentere for at psykologisk trygghet kan være viktig for prestasjoner.

## 2.5 Usikkerhet knyttet til effekter av psykologisk trygghet på prestasjon

Ved flere anledninger har Fyhn (2023) påpekt at mange studier får blandede resultater knyttet til effekten av psykologisk trygghet. Dette stiller han seg undrende til, og trekker frem hvordan uoppfylte «grensebetingelser» (boundary conditions) kan være mulige årsaker til varierte

forskningsresultater. Grensebetingelser er spesifikke forhold som må være til stede for at teorien skal være gyldig. I denne delen vil vi se på hvordan grensebetingelsene *ansvarliggjøring* og *kontekstuelle forskjeller* kan påvirke effekten av psykologisk trygghet på prestasjoner.

*Ansvarliggjøring* dreier seg om hvorvidt man er i stand til å holde ansatte ansvarlige for sine handlinger. Forklaringen av den fjerde misforståelsen av psykologisk trygghet som vist tidligere, tilsier at man ikke skal senke prestasjonsstandarder som følge av psykologisk trygghet, men at nettopp dette kan skje hvis man ikke kan ansvarliggjøres for sine handlinger. Kim mfl. (2021) undersøkte relasjonen mellom individers oppfattelse av psykologisk trygghet på teamnivå og deres oppfattelse av teamprestasjon. I strid med tidligere funn fant de en negativ korrelasjon mellom psykologisk trygghet og oppfattet prestasjon i teamet. Argumentasjonen er at når man har en ekstrem grad av psykologisk trygghet, kan teammedlemmene føle på lite press eller motivasjon til å forbedre deres prestasjon (Kim mfl., 2021).

*Kontekstuelle forskjeller* er en annen grensebetingelse som kan påvirke resultatene rundt psykologisk trygghet som prestasjonskatalysator. Edmondson og Lei (2014) trekker frem hvordan psykologisk trygghet i seg selv ikke fører til læring og prestasjon i team, men at det krever at man er i en situasjon hvor det er behov for læring og kommunikasjon. Et eksempel på dette kan være produksjonsarbeidere som har veldig repetitive oppgaver. Oppgaven disse ansatte står overfor kan ha lav grad av kompleksitet, samtidig som det går en grense for hvor god man kan bli på oppgaven. Da vil man ikke få særlig effekt på prestasjon av psykologisk trygghet, ettersom økt prestasjon blir mediert gjennom læringsatferd, noe som i denne konteksten ikke nødvendigvis gir betydelig utbytte. Det er derimot viktig å påpeke at psykologisk trygghet gjør det tryggere å ytre seg om man har forslag til forbedring eller har oppdaget feil. Dette er fremdeles positivt også i denne konteksten. Likevel kan effekten psykologisk trygghet har på prestasjon være lavere i denne konteksten sammenlignet med i andre situasjoner.

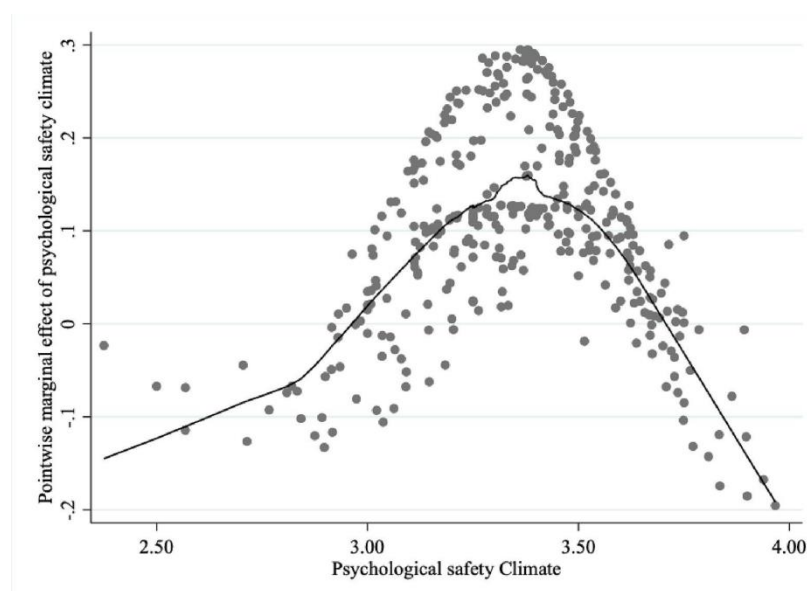
## 2.6 Mørke sider av psykologisk trygghet

Newman mfl. (2017) hevder at forskningen på psykologisk trygghet nesten utelukkende har undersøkt positive effekter fenomenet, men lite av det man i litteraturen refererer til som de mørke sidene av psykologisk trygghet, altså tilfellene hvor psykologisk trygghet har negative

effekter i normativ forstand. I denne delen ser vi nærmere på utfordringer som omhandler å få for mye av det gode, ukritisk informasjonsdeling og tilrettelegging for psykologisk trygghet, samt psykologisk trygghet som mål i seg selv.

Et eksempel på negative effekter av psykologisk trygghet, kan være når man får for mye av det gode. Pierce og Aguinis (2013) introduserte en effekt om nettopp dette («too-much-of-a-good-thing effect»). Med dette menes å få for mye av én spesiell faktor, for eksempel psykologisk trygghet, slik at de positive effektene avtar og ender opp med å bli negative i stedet.

Ferske studier fra Eldor, Hodor og Capelli (2023) undersøkte om det er noen grenser for hvor mye psykologisk trygghet som er positivt. De sendte spørreundersøkelser til ansatte og ledere i elleve ulike selskaper. De fant ut psykologisk trygghet kan gi negativt utslag på prestasjon av rutinearbeid på tvers av bransjer og sektorer, både førstelinjes produksjonsarbeid, men også høyt lønnede IT-ansatte. De fant ut at psykologisk trygghet hadde et ikke-lineært forhold til prestasjon, hvor prestasjonen på rutinepregede oppgaver økte til et visst nivå av psykologisk trygghet, før prestasjonen sank så fort den opplevde psykologiske tryggheten ble for høy, slik som vist i Figur 1.



Figur 1 – Punktvis marginal effekt av psykologisk trygghet på prestasjon i sin rolle for ulike nivåer av psykologisk trygghet, kontrollert for varighet av ansettelse (Eldor mfl., 2023).

Her gir det mening å henvise tilbake til litteraturen om grensebetingelser. Med et miljø hvor oppgavene ikke krever læring og kommunikasjon, vil heller ikke psykologisk trygghet øke prestasjon. Forskerne fant imidlertid at den andre grensebetingelsen, kollektivt ansvar for oppgavene, kan dempe de negative effektene av «for mye» psykologisk trygghet. Kort oppsummert kan funnene til Eldor mfl. (2023) indikere at en ukritisk høy grad av psykologisk trygghet kan være negativt for prestasjoner når det gjelder rutinemessige oppgaver.

*Deling av for mye informasjon* kan være en utfordring for psykologisk trygghet (Fyhn, 2023). For å prestere trenger team klare og overbevisende mål, innsats og omtanke, sosiale ferdigheter og grenser for hva som er passende å si og gjøre (Edmondson, 2004; Fyhn, 2023). Fyhn (2023) trekker frem to studier som går inn på negative aspekter av psykologisk trygghet knyttet til deling og prestasjon. Den første studien av Grailey mfl. (2021) forklarer hvordan deling av for mye informasjon, og da spesielt informasjon som ikke var tidskritisk, kunne forstyrre individers konsentrasjon i kritiske situasjoner. Her konkluderte forskerne også med at når andre oppfatter at en snakker med den hensikt å promotere seg selv, og ikke for å hjelpe teamet, kunne dette *bidra til å* redusere den psykologiske tryggheten (Fyhn, 2023). Med andre ord forstår vi det slik at ukritisk deling av informasjon eller sårbarheter potensielt kan svekke den psykologiske tryggheten til omgivelsene.

*Ukritisk tilrettelegging for psykologisk trygghet* blir i litteraturen omtalt som en mørk side av fenomenet. En studie av Y. Zhang og Wan (2021) referert i Fyhn (2023), argumenterer for at ukritisk tilrettelegging for å ta mellommenneskelig risiko på en arbeidsplass, potensielt kan føre til destruktiv atferd, pulverisering av samarbeid og ødeleggelse av team-effektivitet. Fyhn (2023) trekker også frem Edmondson som mener at «hvis folk er for komfortable med hverandre, kan de ende opp med å bruke upassende mye tid på uformelle samtaler på bekostning av sitt arbeid» (Edmondson, 2004, s. 34). Videre er det viktig å være oppmerksom på at for å nå målet, skal man nødvendigvis ikke dele alt man har på hjertet og si dette ufiltrert som nevnt over. Fyhn (2023) mener at intensjonen med å dele noe skal være for gruppens beste. Man skal vurdere om det man deler er relevant, og om det man ønsker å si faktisk tar teamet nærmere målet.

*Målsettingen er ikke psykologisk trygghet*, og Edmondson (2004) hevder at prestasjonsmålet til teamet må være klart. Dette betyr at man må ha klare og tydelige mål, slik at man vet hva man skal jobbe mot for å kunne dra nytte av den psykologiske tryggheten, uten at det går utover prestasjoner. Fyhn (2023) oppsummerer de ovennevnte poengene ved å si at



---

«litteraturen indikerer at psykologisk trygghet er en sentral ingrediens, men er ikke i seg selv en komplett oppskrift for bedre prestasjon i team og i organisasjon» (s. 30).

## 2.7 Kritikk og utfordringer med forskningen

Hvor vi i forrige kapittel så på utfordringer og mørke sider rundt psykologisk trygghet, skal vi i denne delen se nærmere på utfordringer knyttet til selve forskningen. Forskningen på psykologisk trygghet har vist seg utfordrende på flere måter, spesielt med tanke på hvordan man definerer ulike begreper, hvordan øyeblikksbilder gjør det vanskelig å si noe om fenomenet som varierer over tid, samt hvordan det er utfordrende å studere psykologisk trygghet på ulike nivåer med tanke på at de forskjellige nivåene gjerne er tett knyttet sammen i det virkelige liv.

*Den presise definisjonen* av psykologisk trygghet fra Edmondson (1999) hevdes det at skaper utfordringer for hvordan forskere måler nivået av fenomenet (Newman mfl., 2017). De beskriver at det ikke er samsvar mellom den konseptuelle definisjonen og hvordan de operasjonelle prosedyrene er for å måle disse, noe som ofte resulterer i svekket begrepsvaliditet. For å forbedre kredibilitet og generalisering av funn, mener Edmondson og Lei (2014) at en god start ville vært å bli enige om konsistente og nøyaktige mål for psykologisk trygghet.

*Tidsdimensjonen* studier og målinger av psykologisk trygghet blir foretatt i, kan være en iboende utfordring for forskning på psykologisk trygghet ettersom opplevelsen er noe som varierer over tid. Edmondson og Lei (2014) trekker frem hvordan de fleste studier på psykologisk trygghet er kryss-seksjonelle, noe som gjør det vanskelig å være sikker på om det er et kausalt forhold mellom faktorer. De viser til at longitudinelle studier vil være bedre i stand til å vise at det finnes kausale forhold, og vil i tillegg være i stand til å undersøke hvordan psykologisk trygghet endrer seg over tid. Artikkelen to i Fyhn (2023) sin doktorgradsavhandling er longitudinell studie hvor de fant ut at nivået av psykologisk trygghet kan fluktuere over tid. For å tydeliggjøre utfordringene med kryss-seksjonelle studier, kan en se for seg en studie hvor man oppdager at det er høy grad av både psykologisk trygghet og prestasjon. Her kan man ikke vite sikkert om det var høy grad av psykologisk trygghet som førte til høyt prestasjonsnivå, eller om det var høyt prestasjonsnivå som førte til psykologisk trygghet (Fyhn, 2023). Videre nevner Fyhn (2023) at det alternativt kan være en tredje faktor, inklusiv

ledelse, som viste seg å styrke begge deler samtidig. Av den grunn er det behov for mer forskning som avdekker hvilke kausale forhold som faktisk eksisterer.

*Ulike definisjonsnivåer* forskningen fremstår også som en utfordring for forståelsen av psykologisk trygghet. Denne utfordringen påpeker også Edmondson og Lei (2014) gjennom sine ønsker om forskning på flere nivåer av psykologisk trygghet samtidig. De mener at å studere et nivå isolert ikke gir en komplett forståelse av fenomenet, og kan på den måten gi et unøyaktig bilde av de faktiske forholdene (Edmondson og Lei, 2014). Dette kan relateres til Fyhn (2023) sine refleksjoner om at de ulike nivåene egentlig angår det samme fundamentale konseptet. Eksempelvis kan man vurdere psykologisk trygghet på teamnivå isolert sett, men ikke vurdere psykologisk trygghet på individ- eller organisasjonsnivå. Gjør man det kan man gå glipp av sentrale poeng og sammenhenger som påvirker hverandre. Psykologisk trygghet har vist seg å spille en rolle på alle de ulike nivåene. Det betyr at studier som kun ser på ett nivå om gangen, kan risikere å forenkle virkeligheten i for stor grad.

Til tross for at det finnes kritiske sider ved forskningen om psykologisk trygghet, er det likevel mye som peker i retning av at psykologisk trygghet er positivt for en arbeidsplass. Sett med praktiske øyne er det tydelige tegn fra forskningen som viser at psykologisk trygghet generelt henger tett sammen med høyere prestasjoner, uavhengig av hvor mye det medieres, modereres og defineres i forskningen. Konseptet psykologisk trygghet er med andre ord av stor betydning, til tross for at det eksisterer forskningsmessige utfordringer knyttet til fenomenet.

## 2.8 Oppsummering og litteraturens praktiske implikasjoner for ledere

Siden vår studie sentrerer seg rundt utfordringer ledere har i arbeidet med psykologisk trygghet, er det naturlig å forsøke å utlede noe om hva eksisterende litteratur bidrar med av praktiske implikasjoner for ledere «der ute». Som en form for oppsummering av den presenterte teorien skal vi gjennom Edmondson og Lei (2014) vise fire grunnleggende betraktninger og råd til praktikere om hva som er viktig i et psykologisk trygt miljø.

*For det første* understreker Edmondson og Lei (2014) behovet for å minimere frykten for å ta mellommenneskelig risiko og legge til rette for effektivt samarbeid, spesielt i situasjoner med usikkerhet, kompleksitet eller gjensidig avhengighet blant ansatte. *For det andre* påpeker de viktigheten av konsistent kommunikasjon og målrettede tiltak. Dette med formål om å bygge

---

og opprettholde det trygge miljøet, og hvordan dette kan bidra til å forsterke de ansattes prestasjoner. *For det tredje* bør ledere verdsette ansatte som tar initiativ, og oppmuntre til å si ifra og utfordre etablerte arbeidsmetoder, selv om det kan virke motstridende med iboende naturlige preferanser for enighet og status quo. *For det fjerde* påpeker forskerne at psykologisk trygghet, i samspill med andre essensielle faktorer som strategi, visjon og mål, er nøkkelen til å fremme læring og ytelse i organisasjonen. Gjennom disse fire implikasjonene gir Edmondson og Lei (2014) praktiske råd til ledere om hvordan de kan integrere forskningen på psykologisk trygghet for å høste fordelene det kan gi i sin egen organisasjon.

For å oppsummere viste vi innledningsvis hvordan ulike definisjoner av psykologisk trygghet har utviklet seg gjennom årene, og argumenterte for at oppgavens problemstilling gjør det naturlig å forholde seg til en bred definisjon av begrepet. Videre oppklarte vi hva psykologisk trygghet er, og hva det ikke er, og vi redegjorde for forutsetninger som må ligge til grunn for å skape et psykologisk trygt miljø. Deretter viste vi ulike positive effekter av psykologisk trygghet, samt hvilke usikkerheter som hersker rundt disse, før vi viste noen av de mørke sidene rundt psykologisk trygghet – momenter som så langt i forskningen ikke har blitt viet like mye plass som de positive effektene, men som likevel er viktige å ha med videre i oppgaven for å svare på problemstillingen.

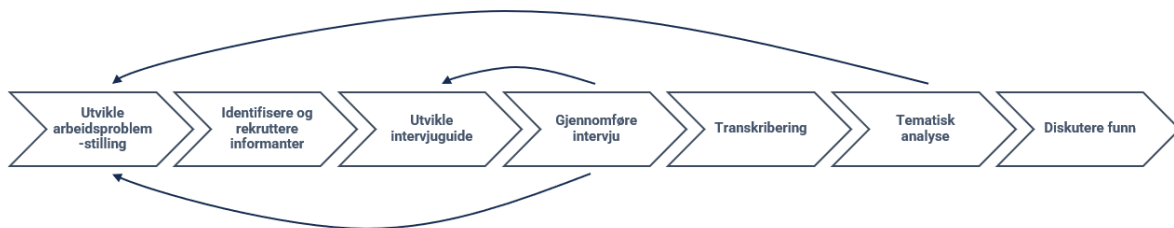
Gitt teorigrunnlaget over er vi nå noe kjent med hvordan man skaper psykologisk trygghet, og hvilke potensielle positive og negative effekter som kan oppstå i et psykologisk trygt miljø. Vi vet også noe om hvordan ledere i praksis kan gjøre dette. Det eksisterer imidlertid ingen studier som tar for seg hvilke utfordringer ledere i norsk næringsliv faktisk opplever rundt fenomenet, som vi har kunnet finne. På dette området ønsker vi å bidra med funn, og vi ønsker spesielt å konkretisere noe nærmere hvilke utfordringer lederne møter i egne organisasjoner. Denne forskningen håper vi kan være av praktisk verdi både for informantene vi har snakket med, litteraturen om psykologisk trygghet, og andre ledere som ønsker å lære mer om hvordan psykologisk trygghet ta form i deres respektive organisasjoner.

### 3. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å synliggjøre de metodiske valg vi har gjort i arbeidet med oppgaven, med formål om et best mulig svar på vårt forskningsspørsmål:

*Hvilke utfordringer oppleves i arbeidet med psykologisk trygghet i en norsk arbeidslivskontekst?*

Kapittelet viser også hvilke avveininger vi har tatt underveis, og hvilke eventuelle følger disse valgene kan ha hatt for de endelige resultatene. Under viser vi stegvis hvordan vi har tilnærmet oss problemstillingen på en induktiv måte, i et eksplorerende design og med en kvalitativ metode. Vi argumenterer for hvorfor vi har valgt en casestudie, hvorfor vi landet på utvalget med informanter vi gjorde, i tillegg til at vi viser våre tanker rundt datainnsamling og dataanalyse, før vi til slutt går gjennom forskningskvaliteten og de etiske vurderingene vi har gjort underveis. Under illustrerer vi gjennom Figur 2 hvordan vi har jobbet agilt med de metodiske prosessene, som til slutt har endt vårt ferdige produkt.



Figur 2 – Studiens agile, metodiske prosess.

#### 3.1 En induktiv forskningstilnærming

Forskningstilnærming dreier seg om hvilken tilnærming man velger for å undersøke og besvare det man søker å finne ut av, og ofte skiller man gjerne mellom tre ulike forskningstilnærminger; deduksjon, induksjon og abduksjon (Saunders, Lewis og Thornhill, 2019). I vår oppgave har vi valgt en induktiv tilnærming som Saunders mfl. (2019) beskriver som datainnsamling for å avdekke mønstre, og utvikle ny kunnskap gjennom nye teoretiske konsepter. Dette mener vi var naturlig i en slik oppgave da det på nåværende tidspunkt i liten grad eksisterer teori på hva som oppleves som utfordrende når det gjelder psykologisk trygghet

---

i organisasjoner i norsk kontekst. Ifølge Saunders mfl. (2019) egner induktiv tilnærming seg godt til undersøkelse av fenomener det er lite forsket på.

En stor fordel med dette er at vi kunne tillate oss en åpen og fleksibel datainnsamling og analyse, og at vi kunne være frie til å gjøre tilpasninger underveis basert på funnene våre. Dette var spesielt viktig ettersom vi var særlig interesserte i ledernes personlige refleksjoner rundt utfordringer de møter i det daglige. Lederne hadde mange ulike perspektiver på fenomenet som var vanskelig å predikere på forhånd, noe som gjorde det spesielt viktig å ha en åpen og fleksibel tilnærming til dataanalysen. På den måten kunne vi grave enda dypere i konseptene som vi gjennom dataene ble presentert for, noe som bidrar til å rettferdiggjøre valget om en induktiv forskningstilnærming i denne studien.

## 3.2 Forskningsdesign – et eksplorerende design

Forskningsdesignet kan beskrives som en overordnet plan for hvordan vi gjennom datainnsamling- og analyse skal besvare oppgavens forskningsspørsmål (Saunders mfl., 2019). En skiller i hovedsak på tre typer design; eksplorerende, deskriptivt eller forklarende design. I vårt tilfelle foreligger det som nevnt lite forskning på lederes opplevde utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet, noe som gjorde et eksplorerende design hensiktsmessig for å tydeliggjøre dagens forståelse av fenomenet. Et slikt utforskende design benytter seg i stor grad av åpne spørsmål som begynner med «hva», «hvordan» eller «hvorfor» for å få dypere innsikt i problemer og fenomener. Et slikt design henger tydelig sammen med den ovennevnte induktive forskningstilnærmingen, hvor formålet er å forstå et fenomen og dermed er ideelt for å kunne justeres underveis i forskningsprosessen. Typisk for slike forskningsdesign er et bredt fokus i starten, men som smalner til i løpet av prosessen etter hvert som forskningen skrider frem (Saunders mfl., 2019). Med andre ord er det ikke uvanlig å omformulere eget forskningsspørsmål, samt å gjøre justeringer underveis, basert på nye funn fra dataene.

### 3.2.1 Forskningsmetode – en kvalitativ metode

I forskningen skiller det primært mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Der kvantitativ metode sentrerer seg omkring å teste teorier gjennom tall, handler kvalitativ metode om å forstå respondentenes meninger og relasjonen mellom disse (Saunders mfl., 2019). Styrken med kvalitativ metode er at den belager seg på ord og kategorier, noe som er nyttig for å forstå

informantenes meningsinnhold som ellers kan ha vanskeligere for å la seg kvantifisere. En kvalitativ metode henger vanligvis tett sammen med en induktiv forskningstilnærming og et eksplorerende forskningsdesign, noe som også var hensiktsmessig for vårt prosjekt ettersom problemstillingens natur gjorde at vi fanget opp data som var vanskelig å tallfeste. I vår studie trakk respondentene frem sine unike og personlige refleksjoner rundt ledelse og psykologisk trygghet, noe som det er mest hensiktsmessig å beskrive med ord, og deretter sette i sammenheng med resten av dataene. Den kvalitative metoden er også iboende fleksibel og tillater forskningsmessige justeringer underveis, i tråd med Saunders mfl. (2019), noe som var viktig i vår studie ettersom vi på forhånd ikke kunne vite hva informantene ville trekke frem av utfordringer rundt psykologisk trygghet. Det tillot oss å gjøre justeringer der det var nødvendig etter hvert som vi opparbeidet oss mer dybdekunnskap underveis i intervjuprosessen. Gitt dette utgangspunktet mener vi at en kvalitativ metode var hensiktsmessig i denne studien.

### 3.2.2 Forskningsstrategi – en holistisk multi-casestudie

Saunders mfl. (2019) beskriver forskningsstrategi som en plan for hvordan forskeren planlegger å svare på forskningsspørsmålet. Med andre ord bør strategien ha en klar sammenheng med forskningsspørsmålets karakter, tilnærmingen til teoriutvikling og valg av metode. I tilfellet med en kvalitativ metode som i denne oppgaven, var en case-studie et naturlig valg av strategi for å utforske problemstillingen vår (Saunders mfl., 2019).

I dette forskningsprosjektet søkte vi svar på spørsmål av typen «hvordan» og «hvorfor», noe som gjorde en case-studie til en velegnet strategi (Yin, 2018). En case-studie er hensiktsmessig dersom man ønsker dybdeforståelse av et fenomen fra det virkelige liv, noe som her var tilfellet da vi ønsket å tilegne oss dyp forståelse av lederes opplevde utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet i deres organisasjoner. Gjennom en slikt holistisk multi-casestudie samlet vi innsikt fra flere kilder uten å skille på ulike analysenivå. Dette anså vi som hensiktsmessig ettersom ledernes nivåer varierte, og at det ikke var sentralt for analysen å skille mellom ulike ledelsesnivåer og sammenligninger av data innad i en enkelt organisasjon.

### 3.2.3 Tidshorisont – en kryss-seksjonell studie

Saunders mfl. (2019) skiller mellom kryss-seksjonelle og longitudinelle studier. Longitudinelle studier handler om å studere et fenomen over tid, mens en kryss-seksjonell studie er et øyeblikksbilde på et gitt tidspunkt. I vår studie er ikke tidsaspektet sentralt da vi

---

søker etter lederes perspektiver på utfordringer de har opplevd, og ikke på hvordan eksempelvis psykologisk trygghet utvikler seg over en gitt tidsperiode. I vår studie intervjuet vi hver deltaker én gang for å få et øyeblikksbilde av deres opplevde utfordringer, med det formål å sammenligne informantenes innsikter med hverandre og opp mot eksisterende teori. Dermed var det naturlig å velge en kryss-seksjonell studie for å utforske vår problemstilling.

### 3.3 Datainnsamling

I datainnsamlingen til denne studien er formålet å skape en rik forståelse av et spesifikt fenomen som i dette tilfellet handler om opplevde utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet. Denne delen tar for seg informantutvalg, og prosessen omkring innhenting av primærdata.

#### 3.3.1 Utvalg

I denne delen viser tankene våre rundt utvalget av informanter. Her begrunner vi utvalget, hvilke karakteristika som kjennetegner de ulike informantene, hvordan vi rekrutterte dem, før vi til slutt viser en kort oversikt over informantene.

#### **Heterogent, strategisk utvalg**

I vår datainnsamling har vi lagt vekt på å velge respondenter fra et *ikke-sannsynlighetsutvalg*, nærmere bestemt et *heterogent, strategisk utvalg*. For å komme frem til hvorfor dette var mest hensiktsmessig for denne oppgaven, lente vi oss på Saunders mfl. (2019) sin guide til hvordan man skulle bestemme utvalgs-metode. Kort oppsummert var vi verken avhengig av statistisk inferens fra utvalget, eller at utvalget skulle være representativt for den generelle populasjonen ledere i Norge. Derimot mener vi det var viktig for datainnsamlingen at informantene hadde noe forhåndskunnskap om psykologisk trygghet, rett og slett for å øke sannsynligheten for å få data av høy kvalitet hva gjelder fenomenet. Derfor fant vi det hensiktsmessig med et heterogent, strategisk utvalg for å oppnå maksimal variasjon i innsamlet data. Dette er i tråd med Saunders mfl. (2019) som også mener at det vil være mer sannsynlig at hver og én av informantene vil tilføre unike data som potensielt kan være av interesse. Dette var tilfellet i vår datainnsamling, noe vi ser på som en styrke i vurderingen av å bruke et strategisk utvalg.

## Selve utvalget

I tråd med Saunders mfl. (2019) definerte vi ulike karakteristikker på forhånd før vi rekrutterte informantene til studien. Dette for å sikre et bredt spekter av perspektiver rundt nøkkeltemaene vi ønsket å undersøke. Fordi psykologisk trygghet spiller inn på mange aspekter av arbeidslivet som læring, innovasjon og tilbakemeldingskultur, og også påvirker ulike bransjer ulikt, fant vi det hensiktsmessig å kontakte informanter fra ulike deler av næringslivet. Dette var organisasjoner fra et bredt spekter av bransjer som vist under i Tabell 2. Andre forhåndsdefinerte kriterier dreide seg om at vi skulle ha ledere på toppnivå, både kvinner og menn, og at de skulle ha erfaring med begrepet psykologisk trygghet fra før av. Fellesnevneren mellom de ulike bransjene var at psykologisk trygghet var relevant for lederne på tvers av bransjene.

Totalt endte vi med ni unike intervjuer med toppledere, og fire intervjuer med det vi kommer til å omtale som coacher, noe som i henhold til Saunders mfl. (2019) er innenfor minimumsintervallet av informanter for å oppnå tilstrekkelig metning i datagrunnlaget. Selv om vi kunne fått flere perspektiver gjennom flere intervjuer har vi av tids- og kapasitetshensyn valgt å begrense oss til 13 informanter. Dette mener vi ikke har svekket resultatene i nevneverdig grad, noe vi begrunner i delen om rekrutteringsprosessen nedenfor.

Grunnen til at vi har valgt å ha ni toppledere og fire coacher er at vi ønsket å få et bredest mulig perspektiv for å svare på problemstillingen vår. Studien vår handler om hvilke utfordringer toppledere har i arbeidet med psykologisk trygghet, men det er ikke alle utfordringer man klarer å se selv, spesielt ikke hvis det går på individuelle forskjeller hvor man potensielt selv er utfordringen for psykologisk trygghet. Derfor tror vi et eksternt perspektiv som vi har fått gjennom coachene, bidro med et enda rikere perspektiv til datagrunnlaget, noe vi anser som en klar styrke for funnene våre. Dette mener vi kan ha bidratt til å få inn andre motstemmer og perspektiver som vi ikke nødvendigvis ville fått dekket kun ved å intervjuer toppledere.

Et annet moment vi mener er verdt å nevne, handler om informant C4 som vi omtaler som mentaltrener. Under datainnsamlingen og dataanalysen oppdaget vi at denne informanten i veldig stor grad uttalte seg i tråd med teorigrunnlaget vi presenterte i teorigrunnlaget i forrige kapittel. Denne informanten opererer i det daglige på tvers av idrett og næringsliv, og har også høy anseelse fra hans opprinnelige virke før han ble mentaltrener. Etersom han hadde en mening om de fleste av temaene vi trekker frem i analysen, og gitt hans faglige funderte



---

innspill, har også hans stemme blitt noe mer fremtredende i funnene sammenlignet med de resterende tolv informantene. Hans forkunnskaper om temaet mener vi styrker kvaliteten til funnene generelt. Relatert til dette anbefaler vi leser å sette seg grundig inn i siste avsnitt i delkapittelet *Overførbarhet* før man leser resultatene.

### **Hvordan vi rekrutterte informantene**

Vi benyttet forskjellige metoder for å rekruttere det strategiske utvalget av informanter. Vi lagde en oversikt over ledere vi trodde kunne ha innsikt i temaet basert på hvilken informasjon om bakgrunn og erfaring de hadde oppgitt på det sosiale nettverket «LinkedIn». Vi gikk gjennom veileders nettverk og fant ulike navn der som vi trodde kunne bringe nyttige innsikter inn i studien vår, i tillegg til at det var enklere for informanten å takke ja til deltakelse da de visste hvem veileder var. Videre brukte vi medieovervåknings-verktøyet «Retriever» hvor vi søkte opp hvilke norske ledere som i løpet av de siste tre årene har uttalt seg offentlig om psykologisk trygghet eller relaterte temaer. Resultatene fra Retriever brukte vi som en rettesnor for hvilke bedrifter det var naturlig å anta at satt med forhåndskunnskaper om psykologisk trygghet. Etter hvert satt vi med en brutto oversikt over hvem vi ønsket å kontakte. Vi ringte de fleste først for deretter å sende en oppfølgingsmail, og alle respondentene stilte seg veldig positive til deltakelse, enten ved å delta selv eller å henvise oss til personer de anså som enda mer relevante for studien enn dem selv.

En klar styrke med å rekruttere informantene på måten vi gjorde, var at informantene allerede var interesserte i temaet, og at de allerede hadde gjort seg refleksjoner rundt dette på forhånd. Dette mener vi bidro til et rikere og styrket datagrunnlag, noe vi argumenterer for at kan veie opp for at antallet respondenter befant seg i nedre sjikt av det Saunders mfl. (2019) karakteriserer som et tilstrekkelig datagrunnlag i heterogene, strategiske utvalg. Under følger oversikten over de ulike informantene vi har intervjuet. Vi har vært varsomme med karakteristika av de forskjellige typene selskaper av hensyn til anonymitet. For enkelhets skyld har vi valgt å skille ut coachene i en annen farge, og med bruk av «C» foran informanttallene. Lederne markeres med «L».

Nr.	Type selskap	Kjønn	Varighet
L1	Bygg- og anlegg	M	90 min
L2	Mediehus	K	50 min
L3	Industri- og produksjon	K	75 min
L4	Arkitektur	K	90 min
L5	Innovasjon	K	60 min
L6	Advokathus	M	60 min
L7	Museum	K	80 min
L8	Nasjonal avis	K	75 min
L9	Industri- og produksjon	M	100 min
C1	In-house coach	M	60 min
C2	Konsulent	K	70 min
C3	Konsulent	M	60 min
C4	Frilans mentaltrener	M	100 min

Tabell 2 – Informasjon om utvalget.

### 3.3.2 Intervjuprosessen

I denne delen forklarer vi nærmere hvorfor vi har valgt semi-strukturerte intervjuer, hvilke valg vi har gjort under utarbeidelsen av intervjuguiden, samt hvordan vi gjennomførte intervjuene.

#### Semistrukturerte dybdeintervjuer

For å kunne samle inn troverdig og pålitelig data har vi i tråd med Saunders mfl. (2019) benyttet oss av forskningsintervjuer. Slike intervjuer skilles gjerne på om de er strukturerte eller ustrukturerte. Vi valgte å bruke semi-strukturerte intervjuer, en metode som benytter elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Dette anså vi som en naturlig tilnærming til prosessen fordi utvalget vårt var betydelig variert i form av bakgrunn og

---

stillinger. Eksempelvis valgte vi i noen av intervjuene å hoppe over noen av de forhåndsdefinerte temaene vi i utgangspunktet ønsket å snakke om, rett og slett fordi det ikke var relevant i enkelte kontekster.

Bruk av semistrukturerte intervjuer er spesielt nyttig i en eksplorerende tilnærming som i vår oppgave, ifølge Saunders mfl. (2019). Denne fordelene opplevde vi gjennom at vi både fikk snakke om temaer som vi anså som relevante på forhånd, i tillegg til at respondenten i mange tilfeller førte samtalen over på emner som i utgangspunktet var ukjente for oss på forhånd, men som i aller høyeste grad bidro til rikere forståelse av fenomenet psykologisk trygghet.

### **Intervjuguide**

Før selve intervjuene lagde vi en intervjuguide (vedlegg 1). Før vi utarbeidet denne leste vi oss grundig opp på litteraturen om psykologisk trygghet som presentert i forrige kapittel. Basert på litteraturen bestemte vi oss for temaer vi ønsket å dekke under intervjuene, samt relevante oppfølgingsspørsmål i tilfelle samtalen kunne få behov for dette. En iboende egenskap med kvalitative forskningsintervjuer som her, er at de bygger på personlige refleksjoner hos de man intervjuer. Det betyr at datakvaliteten blir best om respondenten er fortrolig med å dele sine opplevelser (Thagaard, 2009). Med andre ord kan rekkefølgen spørsmålene kommer i, være kritisk for å innhente troverdig data. Derfor fulgte vi Thagaard (2009) og innledet guiden med enkle oppvarmingsspørsmål hvor vi blant annet formulerte spørsmål om nåværende stilling og tidligere erfaringer. Deretter beveget guiden seg inn på konkrete spørsmål om deres erfaringer med psykologisk trygghet, etter hvert som man forhåpentligvis hadde bygget seg opp tillit hos informanten. Avslutningsvis stilte vi imidlertid enklere spørsmål for lettere å kunne runde av intervjuet.

Vi hadde en hypotese på forhånd om at temaene og spørsmålene vi kom til å stille, var sensitive av natur. Derfor var vi veldig bevisste på å fremstå profesjonelle gjennom hele prosessen, også gjennom signalene vi sendte i intervjuguiden. Etter første intervju fikk vi tilbakemelding fra den ene respondenten om at det ville vært gunstig om han hadde fått en smakebit av intervjuguiden på forhånd, slik at han visste hva som kom til å bli tatt opp av temaer. Dette innspillet fulgte vi opp, og laget en miniutgave (vedlegg 2) for de øvrige intervjuene som viste temaene vi skulle inn på, samt tidsrammer for de ulike temaene. Vi presiserte at vi ikke kom til å følge den slavisk, men at den ville være et utgangspunkt for samtalen slik at respondentene kunne forberede seg litt på forhånd, og på den måten fremme dypere og mer konsise svar i

tråd med Jacobsen (2015). Dette så vi i intervjuene at mange hadde gjort, og tatt notater på forhånd. Dette grepet tror vi dermed beriket datagrunnlaget vårt.

### **Gjennomføring av intervjuer**

I forkant av intervjuene gjennomførte vi et pilotintervju med en toppleder ved en forskningsinstitusjon. Dette gjorde vi for å undersøke om intervjuguiden fungerte til sitt formål, hvordan opptaks- og transkriberingsfunksjonene fungerte og hvordan vi selv fungerte som intervjuere i samspill med hverandre. Dette var svært verdifullt ettersom vi oppdaget flere momenter vi kunne forbedre i både intervjuguiden og i rollen som intervjuere. Vi ba om tilbakemeldinger fra pilot-informanten vår, og justerte oss etter hans tilbakemeldinger, samt tilbakemeldinger fra hverandre. Dette gjorde at vi allerede fra første intervju sannsynligvis oppnådde høyere datakvalitet enn vi ville gjort uten et pilotintervju. Når det gjelder tilbakemeldinger ba vi konsekvent om tilbakemeldinger fra de vi intervjuet med det formål å bli bedre intervjuere for hver gang.

Ettersom alle informantene våre var spredt utover hele landet kunne vi ikke ta utgangspunkt i fysiske intervjuer hver gang, til tross for at dette kan være viktig for enklere å kunne skape tillit mellom oss og respondentene med det formål å øke kvaliteten i informasjonsdelingen (Jacobsen, 2015). Vi etterstrebet å gjennomføre så mange fysiske intervjuer som mulig, og rundt halvparten av intervjuene ble gjort fysisk. Under de digitale intervjuene etterstrebet vi enda høyere grad å skape tillit gjennom å fremstå profesjonelle, omgjengelige og at vi var utrolig strenge på anonymitet. Vi bedyret til alle informantene at vi ikke kom til å nevne høyt hvem vi snakket med til noen utenforstående. Det tror vi betrygget dem, og den digitale løsningen tror vi ikke har påvirket datakvaliteten i nevneverdig grad. Flere av informantene delte svært konfidensiell informasjon gjennom Teams-intervjuene, noe som tyder på at dette ikke har forringet datakvaliteten.

De digitale intervjuene ble gjort gjennom Microsoft sin plattform Teams, og i de fleste intervjuene var vi begge til stede. Tre av intervjuene ble gjennomført av kun én av oss på grunn av geografiske begrensninger, og at to intervjuer kolliderte tidsmessig. Det ene intervjuet ble gjort fysisk i Oslo hvor kun den ene av oss deltok, mens to andre intervjuer ble gjort digitalt på samme tidspunkt. Vi passet på at singel-intervjuer ble avholdt som noen av de siste intervjuene. På denne måten sikret vi at begge to hadde fått god trening i å håndtere intervjusituasjonen på forhånd.

---

I selve intervjusituasjonen hvor begge var til stede fungerte den ene som hovedintervjuer, mens den andre lyttet og stilte oppfølgings spørsmål om de temaer han mente hovedintervjuer ikke dekket tilstrekkelig. Vi åpnet med å repetere kort at de har rettigheter til å trekke seg når som helst, få innsyn i sitater og at vi ønsket å ta opp samtalen (noe alle hadde signert og godkjent på forhånd, se vedlegg 3). Grunnen til at vi tok opptak av alle intervjuene var for å sikre presise gjengivelser av sitater, redusere risiko for tap av verdifull informasjon, samt at det ville være enklere å forstå kontekst sitatene ble sagt i, noe som kan være viktig for meningsinnholdet i dataene (Jacobsen, 2015). Intervjuene gjennomførte vi med utgangspunkt i intervjuguiden, men vi hoppet mye frem og tilbake mellom de ulike spørsmålene etter hvordan samtalen forløp seg. Dette fordi det viktigste var å få et rikholdig datagrunnlag snarere enn at alle nødvendigvis fikk de samme spørsmålene. Dette gjorde at samtalen fløt godt og at vi fikk gravd i temaer vi ikke ville ha funnet ut av hvis vi hadde fulgt guiden til punkt og prikke. En slik tilnærming lot seg gjøre fordi vi begge var godt skolerte i litteraturen om psykologisk trygghet, noe som gjorde at vi enklere identifiserte aspekter respondenten delte som vi intuitivt forsto at kunne være verdifullt å grave dypere i.

Avslutningsvis viste vi takknemlighet for at informantene tok seg tiden, og fortalte dem om veien videre. Vi informerte om at de kunne kontakte oss når som helst dersom de hadde spørsmål relatert til arbeidet vårt. Vi fulgte også opp med en løypemelding etter at alle intervjuene var gjennomført om veien videre, og når de kunne forvente å få tilsendt oppgaven. Dette for å opprettholde det profesjonelle inntrykket, men også fordi det kan være betryggende for dem som har delt sensitiv data at disse dataene blir ivaretatt på en god måte.

## 3.4 Dataanalyse

I denne delen viser vi først hvilke valg og vurderinger vi har gjort i forbindelse med transkribering av intervjuene, før vi forklarer nærmere hvordan vi har kommet frem til de ulike kodene i vår tematiske analyse med formålet å skape mening ut fra dataene. Til slutt forklarer vi hvordan vi presenterer dataene i kapittel 4 om funn.

### 3.4.1 Transkripsjonsprosessen

Som nevnt over tok vi lydopptak av alle intervjuene vi gjennomførte. Dette gjorde vi for å kunne gjengi sitatene på en eksakt måte, uten å være farget av våre subjektive tolkninger, noe

som er i tråd med Saunders mfl. (2019). Dette hjalp oss med å redusere kompleksiteten i alt datamaterialet, og hjalp oss til å enklere se sammenhenger for analyseformål.

*Vi brukte verktøyet Jojo* for å transkribere alle intervjuene. Dette er et nylig utviklet AI-basert transkriberingsverktøy som er laget av utviklere fra VG i Schibsted. Dette verktøyet reduserte tidsbruken for manuell transkribering, og gjorde at vi av tidsmessige hensyn kunne prioritere å gjennomføre flere intervjuer for å dekke enda flere aspekter rundt problemstillingen. Det var likevel viktig for oss å gå gjennom transkripsjon og lydopptak like etter intervjuene hadde funnet sted slik at vi hadde innsikten friskt i minnet i tråd med Thagaard (2009). Da skrev vi grundige sammendrag fra hvert intervju ved å lytte gjennom opptakene og lese de transkriberte dokumentene. Dette så vi som en viktig tilnærming til det å bli kjent med egne data ettersom vi ikke transkriberte intervjuene manuelt. Intervjuene genererte totalt sett 146.000 ord med primærdata.

Når det gjelder *personvern* ivaretok vi dette ved å anonymisere informantene med egne tallkoder som vist til innledningsvis, samt at vi fjernet navnet på de ulike informantenes organisasjoner i de transkriberte dokumentene. I sammendragene anonymiserte vi også alt som kunne brukes til å identifisere informantene. I tråd med Tjora (2017) ble alle intervjuene transkribert inn på bokmål, noe som bidrar til å opprettholde anonymitet. Til slutt er det viktig å fremheve at «Jojo» er et program som opererer lokalt på datamaskinen, hvilket betyr at det er trygt å bruke for å transkribere sensitiv data fordi disse aldri lastes opp på internett i løpet av prosessen.

### 3.4.2 Tematisk analyse

For å trekke ut mening av transkripsjonsgrunnlaget har vi benyttet oss av tematisk analyse som metode, noe som anses som en grunnleggende metode for kvalitativ metode (Braun og Clarke, 2006). Her var målet å kategorisere innsiktene og perspektivene som intervjuene brakte frem. Prosessen besto av fem trinn. Først gjorde vi oss kjent med dataene som beskrevet over. Deretter så vi etter gjentakende temaer, før vi identifiserte hovedtemaer basert på viktigheten og frekvensen av de gjentakende temaene. Deretter kodet vi transkriberingene basert på forhåndsdefinerte koder som representerte temaer vi ønsket å fremheve, før vi så lette etter trender i kodene vi hadde registrert. Til slutt sammenfattet vi disse trendene, og trakk konklusjoner basert på disse.

---

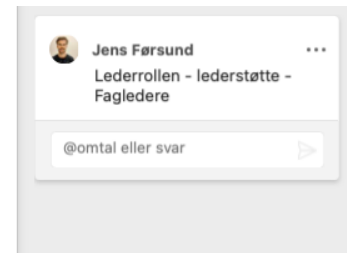
Etter å ha blitt godt kjent med dataene, forhåndsdefinerte vi koder vi anså som relevante temaer fra intervjuene. I tråd med Thagaard (2009) innebar dette å ta utgangspunkt i datamaterialet hvor vi både genererte koder basert på begreper informantene selv brukte, i tillegg til koder basert på egne tolkninger av mønstre i dataene. Rent praktisk innebar dette at begge forfatterne gikk gjennom de transkriberte dokumentene og la inn koder på sitater vi syntes var interessante opp mot teorien om psykologisk trygghet. Her så vi at vi hadde funnet mange av de samme kodene, men gitt dem litt ulike navn. Derfra kalibrerte vi felles navn på kodene vi hadde funnet og koblet kodene med tilhørende sitater som kommentarer i Microsoft Word. Parallelt med dette koblet vi også kodene sammen med et felles kodeark i Microsoft Excel, slik at det var enklere å avdekke sammenhenger mellom de ulike informantenes sitater og syn på utfordringer knyttet til psykologisk trygghet.

For å vise tankegangen vår valgte vi å avlede koder fra rådataen. Her noterte vi koder som «individuell bonus», «teambonus», «uklare kriterier for forfremmelser» og «resultatmål». Herfra jobbet vi med å plassere de initiale kodene i underkategorier. En naturlig fellesnevner for disse fire kodene kan da være «insentivsystemer». Slik gikk vi gjennom alle de 146.000 ordene intervjuene genererte, og andre underkategorier vi havnet på var blant andre: «feedback», «mangfold», «begrep», «lederstøtte», «organisasjonskultur» og «selvfølelse».

Til slutt kategoriserte vi underkategoriene inn i tre overordnede temaer som resultatkapittelet til slutt ble bestående av. Basert på underkategoriene som ble avledet fra de initiale kodene, fant vi det logisk å gruppere underkategoriene i tre større hovedkoder. Hovedkodene som man vil kjenne igjen som en del av overskriftene i kapittel 4 om resultater, fikk navnene «konsept», «individuelle forskjeller» og «struktur».

For å illustrere hvordan vi har gjennomført dette, har vi vist sammenhengen mellom kodene i transkripsjonene i Figur 3, og Excel-kodingen i Figur 4. Grunnet til at vi har beholdt skrivefeil som Jojo ikke klarte å oversette korrekt, var for å kunne finne tilbake sitatene i transkripsjonen på en effektiv måte, slik at vi kunne spole rett til sitatet i lydopptaket og få korrekt sitat og fullstendig kontekst. Ved å bruke Microsoft Excel på denne måten kunne vi sortere på de ulike hovedkategorier, informanter, underkategorier, initiale koder, sitater og meningsbeskrivelser. Dette gjorde systematiseringen enklere, og det var lettere å se sammenhenger på tvers av informantenes intervjudata. Basert på hver hovedkategori og underkategori fant vi relevante sitater som vi anså som hensiktsmessige for å underbygge argumentasjonen.

det er... For å begynne med sluttet. Når det ikke er psykologisk trygghet, god nok, - risikerer vi å havne der vi gjorde det i Baneheia. Det handler om at du har veldig... Sterke personligheter og fagpersoner som er veldig premisslige. De har en måte å være på og å argumentere på. De stiller spørsmål en gang, men så bare vekker de. Fordi de ikke får lederstøtte, kanskje. Eller fordi de tenker at det er tydeligvis etablert- .at sånne spørsmål stiller vi ikke i offentligvis. Eller i hva redaksjoner måtte være. Det kan få fatale konsekvenser på den måten- .at du ikke går inn i saker du burde gå inn i. Du stiller ikke spørsmål du burde stille. Du er med på resonemang som folk her kan tenke at det ikke hjelper. Vi hadde en



Figur 3 – Word-filen som er kodet inn i excel og enkelt kan leses av i sammenheng med lignende koder i Excel.

Kandidat	Hovedkatego	Underkate	Initial kode	Sitat	Meningsbeskrivelse
10	Struktur	Mangfold	Feedback	Når det kommer til mer negativ feedback, så tror jeg det ofte fungerer bedre med å snakke direkte med folk. For det kan bli ganske uskriftlig, for det kan bli så utrolig negativt.	Utfordring at man ikke kan gi negativ feedback skriftlig
8	Lederrollen	Lederstøtte	Fagledere	Når det ikke er psykologisk trygghet, god nok, - risikerer vi å havne der vi gjorde det i Baneheia. Det handler om at du har veldig... Sterke personligheter og fagpersoner som er veldig premisslige. De har en måte å være på og å argumentere på. De stiller spørsmål en gang, men så bare vekker de. Fordi de ikke får lederstøtte, kanskje. Eller fordi de tenker at det er tydeligvis etablert- .at sånne spørsmål stiller vi ikke i offentligvis. Eller i hva redaksjoner måtte være. Det kan få fatale konsekvenser på den måten- .at du ikke går inn i saker du burde gå inn i. Du stiller ikke spørsmål du burde stille.	Sterke personligheter, litt som med 26åringen som ble raddis, hindrer folk i å klare å stille spørsmål. Lav PT er ikke bare kjøpt for effektivitet og prestasjon, det kan også føre til justismord
10	Struktur	Mangfold	Feedback	Når begynte du å tenke på psykologisk trygghet? Jeg tror det var da jeg jobbet i Østerrike. Det var ikke det jeg kjente, kanskje ikke det som begrep. Men at det var veldig vanskelig å prestere uten at man hadde tiltit eller rom for å gjøre feil. Så det var da litt min oppvåkning på det her. For før det så hadde jeg hatt et miljø der jeg følte meg bakka og hadde rom til å lære og utvikle meg av feil. Men så var det et veldig hardt miljø. Der man ikke hadde... Der det sto noe feil så fikk du egentlig bare kjøft. Og du fikk ikke lønn til å gjøre ting om igjen.	Får ikke lønn for å gjøre ting to ganger. Utfordringer knyttet til mangfold når noen kommer fra slik kultur

Figur 4 – Excel-filen som viser de oversikt over informanter, kategorier, koder og meningsbeskrivelser.

### 3.4.3 Presentasjon av funn

I det neste kapittelet presenterer vi resultatene. Basert på kodingen som beskrevet over, og analyse av dette grunnlaget, har vi sortert *kapittel 4 – Resultater* under tre overskrifter og deler. Disse delene handler om utfordringer knyttet til *psykologisk trygghet som konsept, individuelle forskjeller og strukturelle elementer*. Mange av informantene er kjente navn i næringslivet og det norske mediebildet, noe vi mener har krevd ekstra påpasselighet med anonymiseringen.



---

Eksempelvis har vi i flere tilfeller unngått å nevne informantenes originale stillingstitler der disse vil være lette å identifisere. I tillegg til å anonymisere navn og organisasjoner, er også årstall og antall ansatte informantene har henvist til hvis disse har vært for spesifikt knyttet opp til deres navn og virksomhet, blitt anonymisert. Til slutt var vi varsomme med å nevne spesifikke virksomheter i næringslivet enkelte informanter opererer i, da det ville være relativt enkelt å identifisere disse.

I alle delene har vi valgt å føre en «show and tell»-tilnærming hvor vi som forfattere presenterer våre funn gjennom sitatene, og bruker vår egen stemme i teksten for å forklare kontekst og vår tolkning av hva sitatene betyr (Locke og Golden-Biddle, 1997). Visuelt sett har vi anvendt alminnelige regler for sitering med kursiv og innrykk på sitater over tre linjer, samt anførselstegn i tekst på sitater kortere enn tre linjer. I enkelte tilfeller, som når et sitat brukes som innledende avsnitt, har vi valgt å sette dette i kursiv i eget avsnitt for den visuelle fremstillingens skyld. Videre har vi fjernet fyllord, tenkepauser og annet innhold som vi mener ikke påvirker sitatenes meningsinnhold. I tilfeller hvor det er naturlig å kutte deler av et sitat for å fremheve meningsinnholdet, erstatter vi disse delene med «(...)». Der det har vært behov for å oppklare enkeltelementer i ellers meningsfulle sitater, bruker vi klammeparenteser bak ordet vi ønsker å oppklare slik: [oppklaring].

Til slutt har vi forsøkt å være tydelige på om det er en leder eller en coach som snakker. Dette har vi gjort ved å omtale informantene som enten «CX» eller «LX» hvor «C» står for «coach», «L» står for «Leder» og «X» står for deres respektive informantnummer. Enkelte av coachene viser noen ganger til sine ledererfaringer utover coachrollen sin. I disse tilfellene vil vi presisere om de uttaler seg som coach eller som leder.

### 3.5 Forskningskvalitet

*Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet* er tre viktige aspekter av forskningskvaliteten å ta hensyn til i kvalitative studier, ifølge Lincoln og Guba (1985). Tradisjonelt snakker man om reliabilitet og validitet når det gjelder forskningskvalitet, men dette kan fort bli urimelige krav å stille til kvalitativ forskning. Hensikten er å utvikle ny teori, men ikke å generalisere funnene til å gjelde for en større populasjon enn den studerte. Derfor bruker vi alternative kriterier for å si noe om forskningskvaliteten, noe vi kommer nærmere inn på i diskusjonen under.

### 3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvor konsekvente og stabile forskningsresultatene våre holder seg over tid, og i ulike situasjoner (Saunders mfl., 2019). Med dette menes blant annet at vi som forfattere må være transparente om valg og endringer vi gjør underveis, slik at eksterne lesere lettere kan forstå, evaluere og reprodusere lignende studier. Studien vår er av eksplorerende art, og i lys av dette er det helt vanlig å gjøre endringer underveis etter hvert som man får mer innsikt i temaet og dataene.

En viktig del av åpenheten rundt studien handler om datainnsamlingen og dataanalysen. Tidligere beskrev vi nøye hvordan vi har tenkt rundt rekruttering av deltakere til studien, hvordan vi har valgt å kode funnene, også med illustrasjoner. Videre har vi alle transkripsjonene tilgjengelig slik at konklusjonene våre kan ettergås, og på den måten forebygge forskerfeil og forskerbias.

Vi gjennomførte også refleksjonssamtaler i etterkant av hvert intervju hvor vi utfordret hverandre på hvordan vi hadde forstått ulike momenter fra intervjuene. Som nevnt lagde vi også sammendrag av intervjuene slik at vi kunne se hvordan hver av oss hadde forstått intervjuene. Dette styrker påliteligheten til studien. For å bøte på at det var enkelte intervjuer hvor ikke begge kunne være til stede samtidig, sørget vi for at begge to hørte gjennom lydopptaket i etterkant, og reflekterte sammen ut fra dette. På den måten fikk vi kryssjekket hverandres forståelse av disse dataene, noe som igjen styrker påliteligheten til studien.

Studiens pålitelighet vil også øke dersom man evner å eliminere så mange deltakerfeil- og bias som mulig. Mens deltakerfeil handler om faktorer som påvirker informantens svar, dreier deltakerbias seg om endringer i informantens atferdsmønster som skyldes eksterne faktorer (Saunders mfl., 2019). For å minimere slike feil og bias kommuniserte vi tydelig formålet med studien for å sørge for at de visste hva de gikk til. Vi engasjerte også respondenter vi visste var opptatt av temaet, noe som økte sannsynligheten for å få pålitelige svar. Videre betydret vi informantens anonymitet før, underveis og i etterkant av intervjuet. Det mener vi bidro til at informantene følte seg trygge på å dele deres ærligste meninger om temaene, noe vi mener styrker påliteligheten. Vi passet også på at vi satt av nok tid i hvert intervju for å rekke å få god tid til de mest reflekterende spørsmålene. Det var kun ett intervju som fikk knapt med tid grunnet et uforutsett møte, noe som potensielt kunne svekket påliteligheten til svarene til denne informanten. Her snakket vi imidlertid mye om ett spesifikt tema med denne

---

informanten, noe som gjorde at vi valgte å prioritere denne informantens stemme der den hadde mest å si. På denne måten mener vi at påliteligheten ikke har blitt svekket nevneverdig.

### 3.5.2 Troverdighet

Studiens troverdighet blir god dersom man lykkes i å formidle meningsinnholdet til informantene i tråd med deres underliggende intensjoner, og hvis funnene i seg selv er til å stole på som grunnlag for videre studier (Lincoln og Guba, 1985; Saunders mfl., 2019). Med andre ord er troverdigheten høy hvis det vi formidler i studien er virkelighetsnært det deltakerne ønsket å formidle.

Et viktig tegn på at studien kan argumenteres for å ha høy troverdighet, handler om fleksibiliteten vår til utvalget. Som nevnt i delen om utvalg har vi ikke hatt noen utfordringer med å rekruttere deltakere. Deltakerne vi snakket med er «håndplukket» ut fra en grundig analyse av karakteristika innenfor industri, bransje og forkunnskaper om psykologisk trygghet. Hva gjelder troverdighet i funnene, mener vi at disse kan sies å være høye ettersom de fleste deltakerne også har hatt flere roller i næringslivet før sin nåværende lederjobb. Da vi så at alle deltakerne hadde interessante og relevante perspektiver på de samme temaene, på tvers av ulike industrier og bransjer, taler dette for at troverdigheten til funnene er gode.

For å sikre at deltakerne formidlet deres faktiske refleksjoner om psykologisk trygghet, forsøkte vi gjennomgående å stille åpne spørsmål, uten føringer på hvordan deltakerne skulle svare. Dette tilrettela vi for i intervjuguiden som vist i vedlegg 1, og da vi stilte oppfølgingsspørsmål forsøkte vi alltid å stille spørsmål i form av at de skulle bekrefte at vi hadde forstått dem riktig. Ettersom vi ikke opplevde at deltakerne hadde noe problem med å korrigere vår forståelse av deres svar, og heller ikke hadde noe problem med å korrigere våre antakelser om deres bransje som vi baserte noen av oppfølgingsspørsmålene våre på, anser vi det som høyst sannsynlig at deltakerne kommuniserte det de hadde som underliggende intensjon å kommunisere. I tillegg delte respondentene stort sett mye mer enn det spørsmålene la til grunn (altså uten vår påvirkning), noe som taler for at vi som intervjuere ikke har påvirket svarene deres i nevneverdig grad.

Troverdigheten til studien avhenger ifølge Saunders mfl. (2019) av om vi i forskningsrollen gir et sannferdig bilde av dataene i presentasjonen av resultatene. Et viktig moment her dreier seg om hvordan vi tolket de ulike sitatene. Ettersom noen av intervjuene var fysisk på informantens kontor, hadde vi ikke alltid video av intervjuet. Det kan ha forhindret oss i å

tolke enkelte av sitatene ordrett. På den annen side brukte vi lydopptakene aktivt til å lytte til hva som ble sagt i forkant og i etterkant av de ulike sitatene. På den måten forsto vi konteksten de ulike sitatene ble nevnt i, noe som styrker troverdigheten til at resultatene gir en virkelighetsnær representasjon av informantenes syn.

Noen ganger måtte vi imidlertid stille oppfølgingsspørsmål hvor vi måtte forklare hvorfor vi stilte disse spørsmålene. De gangene vi var nødt til å formulere oppfølgingsspørsmål basert på det deltakerne sa, passet vi til stadighet på å legge til: «Vi ønsker ikke å legge ord i munnen på deg, så ikke vær redd for å korrigere oss». Sitater hvor vi er usikre på om vi har påvirket svarene for mye, har vi utelatt i presentasjonen av funnene. Dette mener vi styrker troverdigheten til studien vår.

Et viktig aspekt ved å skape en studie med troverdighet, handler om å bygge tillit mellom oss og deltakerne. I et forskningstema som psykologisk trygghet er det forventet at man snakker om dype og sårbare temaer for deltakerne, noe som stiller krav til høy grad av tillit mellom intervjuer og informant. Vi hadde kun ett intervju med hver deltaker, noe som krevde et ekstra fokus på å skape dette rommet for at deltakeren skulle føle seg trygg nok til å dele. En faktor vi tror styrket tilliten var at vi snakket med nesten alle informantene over telefon og snakket med dem om psykologisk trygghet, både for å kartlegge hvorvidt dette var noe som opptok dem, og for å spørre om de ønsket å delta. For å bygge enda mer tillit var vi tydelig på hvem som veiledet oss, hvilken institusjon vi tilhørte, og understreket vår interesse for temaet. Dette opplevde vi at bygget tillit fra start. Etter telefonsamtalene sendte vi bekreftelsesmail og samtykkeskjema, og rett før intervjuene nærmet seg fulgte vi opp med en forsmak på intervjuguiden som nevnt tidligere. Under intervjuene bedyret vi deres anonymitet, vi gjorde det vi kunne for å fremstå forberedte, og vi viste at vi verdsatte deres tid høyt. I etterkant fulgte vi opp informantene via e-post om status på oppgaven og når de kunne forvente å få tilsendt oppgaven. Tilbakemeldingene fra flere av informantene var at de synes vi fremsto gjennomgående profesjonelle, noe som er et tydelig tegn på at vi har klart å etablere tillit. Noe som illustrerer denne tilliten var at mange av informantene delte både sårbare, personlige erfaringer, samt svært konfidensiell informasjon med oss. Dette er et tegn på høy grad av tillit, og i så måte høy troverdighet.

Som avslutning på alle intervjuene informerte vi om at informantene gjerne måtte ta kontakt dersom de opplevde at de hadde noe annet de ville dele eller hadde andre spørsmål knyttet til intervjuet. Dette kunne anses som en mulighet for å korrigere seg selv hvis det var noe de

---

opplevde som kunne gi et skjevt bilde av perspektiver de egentlig ikke delte. Videre tok vi kontakt med de informantene der vi var usikre på om vi hadde forstått dem riktig, og viste dem det vi hadde planer om å sitere dem på, slik at de eventuelt kunne korrigere bildet selv.

### 3.5.3 Overførbarhet

Der man i kvantitative studier snakker om ekstern validitet, snakker man i kvalitative studier som denne, om overførbarhet. Dette dreier seg om studiens evne til å forklare andre, liknende kontekster og sammenhenger (Saunders mfl., 2019). Denne delen er altså en diskusjon om leserens muligheter til å nyttiggjøre seg av studiens implikasjoner til bruk i egen situasjon.

Det er naturlig at det første en leser ønsker å finne ut, er om denne studien kan brukes i andre settinger enn den studien er resultat av. For å løse dette har vi vært særdeles grundige i beskrivelsen av metoden, slik at det skal være lettest mulig for en leser å avdekke hvorvidt studien er relevant for hans eller hennes setting (Saunders mfl., 2019). Siden hensikten ikke er å generalisere studiens implikasjoner til en større populasjon, er det naturlig at vi heller fokuserer på å være mest mulig transparente om metoden i stedet, slik at det vil være opptil den enkelte leser å avgjøre hvorvidt de selv kan gjøre bruk av studien.

Noe som taler sterkt for en høy overførbarhet til andre settinger eller til bruk for andre ledere, handler om bredden av informanter. Som vist i utvalget har vi inkludert forskjellige ledere og lederstillinger fra forskjellige bransjer. Dette i seg selv skaper ikke høy overførbarhet. Det som derimot skaper høy overførbarhet er at mange av respondentene deler de samme perspektivene, uavhengig av bakgrunnen de representerer. Mange av informantene har som nevnt også erfaringer fra flere forskjellige bransjer som de også har vist til. Med tanke på at vi som forfattere har kunnet trekke inn mange forskjellige informanter for å dekke de samme generelle temaene, argumenterer dette for at overførbarheten til andre toppledere er høy. I tillegg har vi innhentet informasjon fra coacher som har jobbet med forskjellige bedrifter, men som også får et eksternt perspektiv uten insentiver til å skjønne egne virksomheter. Vi så at også disse delte mye av de samme synene som de øvrige lederne, noe som understøtter at implikasjonene kan være nyttige for toppledere generelt. Det er heller ikke urimelig å anta at funnene også kan ha høy overførbarhet til mellomledere ettersom det i stor grad er mange av de samme relasjonelle utfordringene en toppleder møter, som en mellomleder også bør være bevisst på.

Noe som potensielt kan ha påvirket overførbarheten, dreier seg om tidsaspektet med slike studier. Våre intervjuer beskriver i utgangspunktet kun et øyeblikksbilde av verden slik respondentene så den i oktober 2023. Likevel erfarte vi at mange av respondentenes refleksjoner også handlet om tidligere erfaringer fra opptil ti år tilbake. De forklarte hvordan episoder fra tidligere år har implikasjoner på dagens situasjon, og at de kjente igjen like mønstre fra i dag som for mange år siden. Dette tyder på at temaene vi snakker om har vært aktuelle lenge, og vil være aktuelle i fremtiden også, spesielt med tanke på at psykologisk trygghet har fått større plass i ledelsesfaget de siste årene. Selv om vi snakket med folk om deres opplevelser i oktober 2023, viste det seg at deres tanker også tok for seg erfaringer som strekker seg ti år tilbake. Folk fortalte oss hvordan ting som skjedde før, fortsatt påvirker hvordan ting er i dag. Det ser ut til at visse mønstre gjentar seg over tid. Dette virker spesielt sant når det gjelder psykologisk trygghet – et tema som har fått mer oppmerksomhet innen ledelsesfaget de siste årene. Vi merket at de lederne vi snakket med, som allerede har et fokus på psykologisk trygghet, ser ut til å tenke på samme måte. Dette forteller oss at ideene og perspektivene om psykologisk trygghet holder seg stabile over tid. Derfor; det vi lærer om psykologisk trygghet nå, vil sannsynligvis være relevant også i fremtiden. Dette gjør oss trygge på at funnene fra studien vår vil være nyttige for andre ledere over tid. Disse betraktningene mener vi styrker studiens overførbarhet til andre toppledere.

Relatert til sistnevnte var vi som forfattere veldig tydelige overfor hverandre på at vi ønsket å forske på noe som «ledere flest» kan ha nytte av i sine roller. Derfor rekrutterte vi også ledere i høye posisjoner i næringslivet, som også hadde erfaring i arbeid med psykologisk trygghet. Vi legger til grunn at toppledere i næringslivet stort sett besitter kunnskaper om ledelse, noe vi mener i seg selv øker studiens overførbarhet til andre ledere. I tillegg er psykologisk trygghet noe som fremstår som viktig i det norske arbeidslivet, også fremover. Mange arbeidsplasser legger til grunn at det skal løses komplekse problemstillinger hvor kunnskap er en av de viktigste ressursene. For at kunnskapen skal kunne komme til syne, viser teorien at det er en fordel med psykologisk trygghet i bunn. Gitt denne argumentasjonen mener vi at overførbarheten til ledere på andre norske arbeidsplasser i høy grad er reell.

Et moment som potensielt kan svekke overførbarheten for eksterne lesere, tror vi kan handle om begrepet «høyprestasjonsmiljøer». Som vi viser i resultatdelen er informant C4 en tydelig stemme i de fleste delene av funnene, ettersom han har en ekspertrolle rent faglig. Her kan man oppleve at han har noen avvikende perspektiver på psykologisk trygghet enn majoriteten av informantene. Her tror vi det er viktig å fremheve at han har et spesielt fokus på

---

høyprestasjonsmiljøer, blant annet fra toppidrett, noe som kan påvirke hans syn på psykologisk trygghet relativt til resten av informantene. Vi som forfattere mener at mange av organisasjonene de resterende informantene representerer, deler mange likhetstrekk med de mer «tradisjonelle» høyprestasjonsmiljøene. Derfor har vi trukket C4 inn i diskusjoner, ofte som en motstemme til de etablerte synene, med det formål å vise flere tilnærminger til temaet. Kort forklart mener vi at leserne bør ha C4 sitt høyprestasjons-perspektiv friskt i minnet da dette potensielt kan påvirke noen av slutningene vi som forfattere gjør i oppgaven. Uten en slik oppklaring tror vi at overførbarheten kunne ha blitt svekket, men gitt forklaringen i dette avsnittet mener vi at det er mulig å motvirke dette ved å lese C4 sine argumenter fra et slikt perspektiv.

### 3.6 Forskningsetikk

En kritisk del av forskningen handler om etiske vurderinger. I studier som denne hvor det er mennesker involvert, er det ekstra viktig å ta hensyn til disse av åpenbare grunner. Saunders mfl. (2019) beskriver forskningsetikk kort forklart som en forskers etiske tilnærminger til deltakernes rettigheter, og forskerens normative oppførsel overfor deltakerne i studien. Dette gjelder studien tvers igjennom, fra søknad til Sikt (tidligere NSD) og i etterkant, spesielt med hensyn til anonymitet. I denne delen skal vi gjennom Johannessen og Christoffersen (2020) vise hvordan vi har ivaretatt våre forskningsetiske plikter ved å beskrive prosessen vår gjennom disse tre delene: 1) *Informantens rett til selvbestemmelse*, 2) *Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv* og 3) *Forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2020).

*Informantens rett til selvbestemmelse* er selvforklarende, og vi har gjennomgående presisert for informantene at det er frivillig å delta, og at de kan trekke seg fra deltakelse når som helst. Vi forklarte før hvert intervju hva formålet var, hvor lang tid det ville ta og at det ikke ville få noen konsekvenser av å trekke seg. Retten til selvbestemmelse kan også handle om hva man ønsker å dele i intervjuet. I noen intervjuer delte informantene sårbare opplysninger som kan få konsekvenser om de kommer på avveie. Dette var noe informantene helt og holdent bestemte seg for selv å dele. Det var ingen som trakk seg underveis i studien.

*Respekt for informantens privatliv* står også sterkt når det gjelder forskningsetikk. Anonymisering av data er spesielt viktig i en slik setting hvor informantene deler svært sensitive opplysninger. Alt av data som vi har samlet inn er lagret i anonymiserte mapper uten

koblinger mellom navn og innsamlet data. Det eneste stedet navnene er lagret er på en separat enhet som ikke kan kobles til eksisterende data. Videoopptak, lydfiler og øvrig persondata ble slettet ved oppgavens innlevering, og alle transkripsjoner har blitt anonymiserte.

*Forskerens ansvar for å unngå skade* har vi vurdert nøye gjennom studien. Ettersom mange av informantene har delt materiale som potensielt kan skade informantens karriere, har vi vært særs påpasselige med å unngå lekkasjer av data utenfor teamet som består av oss forfattere, samt våre to veiledere. Dette har hatt noen følger for fremleggelsen i funn, både med hensyn til anonymisering, men også med tanke på enkelte uttalelser fra informantene. I enkelte deler i resultatfremleggelsen har vi vært påpasselige med rekkefølgen av stemmer og motstemmer sitater er presentert i. Dette fordi noen av informantene hadde svært motstridende syn på enkelte områder, noe som kunne virket fornærmende for den ene parten om vi hadde satt enkelte sitater sammen. Videre delte noen av informantene svært konfidensiell informasjon som vi har latt være å bruke av hensyn til informanten, i tilfelle uforutsette sikkerhetsbrudd på anonymitet i etterkant av studien.

Vi opplevde at den ene informanten hadde uttalelser som kunne oppleves som lett gjenkjennelige, spesielt for lesere som i det daglige absorberer medieinnhold relatert til psykologisk trygghet. Dette har vi tatt hensyn til ved å avklare dette med informanten det gjelder i forkant, som etter alle solemerker ville blitt identifisert gjennom sine unike perspektiver.

Til slutt ønsker vi å påpeke at studien ble godkjent av Sikt før datainnsamlingen ble påbegynt, og at vi hele veien har handlet i tråd med disse retningslinjene, med NHHs verdier, våre personlige verdier, samt med de beste underliggende intensjoner; en interessant studie med formål om å dele kunnskap om psykologisk trygghet.

### 3.7 Oppsummering av metodiske valg

I dette kapitlet har vi forsøkt å være så grundige og transparente rundt vår forskningsprosess som mulig. Dette for å gjøre studien vi har foretatt så pålitelig, troverdig og nyttig for andre til å bruke til eget formål. For å oppsummere har vi forsøkt å vise hvordan vi har gått frem for å kunne bidra til å svare på hvilke utfordringer ledere opplever i arbeidet med psykologisk trygghet. Dette forsøkte vi gjennom en induktiv forskningstilnærming, med et eksplorerende design og en kvalitativ metode. Vi hadde en holistisk multi-casestudie som forskningsstrategi



med en kryss-seksjonell tidshorisont. For å samle data gjennomførte vi 13 semi-strukturerte dybdeintervju som vi gjennom en tematisk analyse forsøkte å finne mønstre og mening i. Til slutt diskuterte vi hvordan vi håndterte forskningskvaliteten og de etiske vurderingene vi foretok oss i prosessen. I Tabell 3, har vi for enkelhets skyld oppsummert de metodiske valgene vi har gjort.

<b>Dimensjon</b>	<b>Metodisk valg</b>
Forskningstilnærming	Induksjon
Forskningsdesign	Eksplorerende
Forskningsmetode	Kvalitativ metode
Forskningsstrategi	Holistisk multi-casestudie
Tidshorisont	Kryss-seksjonell
Datainnsamling	Semi-strukturerte dybdeintervju
Dataanalyse	Tematisk analyse

*Tabell 3 – Oppsummering av metodiske valg.*

## 4. Resultater

I denne delen vil vi presentere resultatene som vi har utledet gjennom dataanalysen. Kapittelet er strukturert med hensyn på å svare på den tidligere nevnte problemstillingen:

*Hvilke utfordringer oppleves i arbeidet med psykologisk trygghet i en norsk arbeidslivskontekst?*

Her vil vi trekke frem og forklare mange av de opplevde utfordringene informantene delte under intervjuene, relatert til arbeidet med psykologisk trygghet. Gjennom dataanalysen har vi utledet tre hovedtemaer som datagrunnlaget vårt kan deles inn i. For en hensiktsmessig oppbygning av kapittelet vil vi i kapittel 4.1 trekke frem informantenes opplevde utfordringer til hvordan deler av *de konseptuelle elementene i psykologisk trygghet* kan være iboende utfordrende for arbeidet med nettopp psykologisk trygghet. Deretter vil vi i kapittel 4.2 komme inn på utfordringer for psykologisk trygghet knyttet til de ulike *individuelle forskjellene* som finnes på en arbeidsplass. I kapittel 4.3 illustrerer hvordan *strukturelle elementer* i organisasjoner kan være til hindring for arbeidet med psykologisk trygghet, før vi til slutt oppsummerer resultatene i kapittel 4.4.

### **Hvordan resultatkapittelet skal leses og forstås**

Slik vi introduserte i kapittel 3 om presentasjon av resultatene, vil vi her illustrere og presisere disse gjennom direkte og parafaserte sitater fra respondentene. Disse respondentene vil vi primært omtale som tall slik som presentert i utvalget kapittel 3. Sitatene vil også suppleres med våre forklaringer av kontekst, samt egne tolkninger av hva respondentene forsøkte å formidle i sitatene vi har trukket frem, noe som er i tråd med Golden-Biddle og Locke (1997).

Vi synes også det er viktig å minne leser på hvilke «briller» vi ønsker at denne oppgaven skal leses gjennom. Akademisk er psykologisk trygghet konkret definert, og det kan eksempelvis eksistere og variere mellom flere nivåer som organisasjon, team og individuelt. For en leder som skal arbeide med psykologisk trygghet, vil disse nivåene for alle praktiske formål, oppleves som sammenvevde og av mindre betydning for utfordringene lederen opplever i sin hverdag. Videre kan relaterte tema som selvtillit og selvfølelse være akademisk atskilt fra konseptet psykologisk trygghet, mens det for en praktiker ikke er en viktig forskjell. Derfor mener vi at funnene (og diskusjonen i kapittel 5) skal leses gjennom en praktikers briller,

ettersom problemstillingen vår søker å svare på hvilke utfordringer som oppleves i arbeidet med psykologisk trygghet, og da spesielt fra et lederperspektiv i organisasjonene.

### Fokusområder i resultatene

I dataanalysen fant vi totalt et stort antall spennende temaer, hvor vi gjerne skulle gravd dypt i samtlige. Av praktiske hensyn har vi imidlertid valgt ut kun noen av disse, som vi skal gå i dybden på. Måten vi valgte ut de ulike utfordringene baserte vi primært på tre kriterier: 1) hvilke utfordringer deltakerne mente var viktige for å besvare forskningsspørsmålet, 2) hvor mange som snakket om de ulike temaene og 3) i hvilken grad vi som forfattere vurderer overføringsverdien til andre ledere og organisasjoner. Det førstnevnte kriteriet baserte vi på vår opplevelse av hvordan deltakerne vektla de ulike utfordringene, gjennom det andre kriteriet talte vi opp antall koder per utfordring, mens det siste hviler egenhendig på vår subjektive vurdering av hva vi anså som de mest relevante utfordringene både for å belyse forskningsspørsmålet, og gi verdi til en leder som ønsker å lære om utfordringer andre ledere kan ha i sine organisasjoner. Disse vurderingene er gjort for å sikre at de utfordringene vi anser som viktigst å trekke frem, blir tilstrekkelig belyst. Hvilke utfordringer vi valgte å gå videre med er listet opp i grønt i Figur 5 under, mens de røde utfordringene i denne oppgaven er utelatt fra videre analyse. Før vi begynner på resultatfremleggelsen, følger en kortere begrunnelse for hvorfor vi ikke gikk videre med utfordringene markert i rødt.

Konsept	Individuelle forskjeller	Strukturelle elementer		
Misforståelser om psykologisk trygghet	Mangel på selvfølelse og hvor vanskelig det er å bygge	Ulik kompetanse i teamet	Lederens rollekonflikt og ulik oppfattet trygghet basert på posisjon i selskapet	Individuelle belønninger
Vanskelig å bygge, lett å miste	Grad av empati hos leder og ansatte	Manglende lederstøtte	Uklare vurderingskriterier for oppsigelser	Selskapseiere med urimelige krav til prestasjon
Hva og hvor mye burde man dele?	Menneskelig ubehag ved uenighet	Store kulturforskjeller blant ansatte	Midlertidig ansettelse	Bypassing
Personlig oppfattelse av trygghet er ikke et pålitelig mål for tryggheten i gruppa		Hybrid arbeidsform	Nedgangstider	

Figur 5 - Oversikt over utfordringer vi har gått videre med (markert i grønt) og hvilke vi har utelatt fra videre analyse (markert i rødt).

## Temaer vi utelot fra videre analyse

I første del av dataanalysen vår hadde vi 22 interessante temaer som vi mente kunne være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet. Det var imidlertid viktig for oss å rette søkelyset mot temaene som flere av informantene opplevde som utfordrende. Temaene vi har utelatt fra analysen på grunn av lite datagrunnlag er følgende: *Måling av psykologisk trygghet*, utfordringer for psykologisk trygghet knyttet til *urimelig høye prestasjonskrav fra selskapseiere, midlertidige ansettelses, bypassing* av etablerte beslutningsprosesser og *hybrid arbeidsform*.

Det var også temaer som vi fikk en del datagrunnlag på, men som vi ikke anså som tilstrekkelig relevante for å svare på problemstillingen. *Nedgangstider* som utfordring for psykologisk trygghet fikk vi en del data på, og enkelte av informantene opplevde jobbsikkerhet som synonymt med psykologisk trygghet. Dette anser både vi og litteraturen som uavhengig av psykologisk trygghet, og utenfor kontrollen av hva en leder kan gjøre for å styrke den psykologiske tryggheten. Derfor utelukket vi dette. Når det gjelder *mangfold og organisasjonskultur* ga informantene oss inntrykk av at det finnes mange utfordringer for psykologisk trygghet rundt dette. Vi synes mange av funnene er viktige å løfte frem, noe som gjør at vi heller anbefaler at det gjøres egne studier på psykologisk trygghet relatert til mangfold og organisasjonskultur separat.

### 4.1 Utfordringer knyttet til konseptuelle elementer

*Psykologisk trygghet er subjektivt. Det er veldig subjektivt. Jeg tror at hvis du hadde intervjuet ti stykker her, så kunne du nok fått... Du kan google selv og lese definisjonen av det, men hvis de viser til egne erfaringer, så ville du fått ti ulike svar.*

Dette svarte L4 på spørsmålet om hva vi skal ta med oss i oppgaven med å hjelpe ledere i arbeidet deres med psykologisk trygghet. Samtlige av informantene i denne studien mener at psykologisk trygghet er positivt for arbeidsmiljøet, og alle ønsker psykologisk trygghet på sine arbeidsplasser. Med det sagt: Et vesentlig funn vi mener å ha avdekket er at selve *konseptet psykologisk trygghet* fremstår som utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet. I denne delen skal vi presentere funn som handler om *misforståelser* rundt hva selve begrepet psykologisk trygghet kan innebære, noe som blir den største delen. Deretter ser vi på hvordan *tiden* kan være en utfordring i arbeidet med fenomenet, før vi til slutt ser på hvilke utfordringer

---

som finnes knyttet til det å dele «de riktige tingene» i form av sårbarheter, med formålet om å skape psykologisk trygghet.

#### 4.1.1 Misforståelser om psykologisk trygghet

I denne delen ser vi på utfordringer og misforståelser rundt konseptet psykologisk trygghet som vi mener kan skape utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet. Her ser vi spesielt på utfordringer knyttet til at begrepet ikke er selvforklarende, at mange ser det som et buzzword og at det kan virke som at enkelte opplever psykologisk trygghet som et mål i seg selv. Vi viser også til misforståelser som går på at psykologisk trygghet ikke skal være behagelig, og avslutter med et konkret eksempel på en misforståelse av selve konseptet rundt hvordan man kan skape psykologisk trygghet.

##### **Begrepet er ikke selvforklarende, og det oppleves som et buzzword**

En potensielt stor utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet kan være at begrepet ikke er selvforklarende. Det blir utfordrende å skape psykologisk trygghet når begrepet i seg selv gjør det vanskelig for ansatte å forstå hva som legges i det, og hvorfor det er viktig. L9 opplevde at begrepet tenderer mot noe komplisert fra psykologifagfeltet, hvor man som leder skal være psykolog, og at det handler om «folk som er gærne i hodet», mens mange andre informanter påpekte at de anså begrepet som et buzzword.

L7 opplevde begrepet som falskt når ledere smykker seg med det, men hvor den psykologiske tryggheten faktisk ikke er til stede. «Et ord jeg liker enda bedre er ordet *validering av følelser*, noe jeg har blitt mer og mer opptatt av, apropos lytting. Psykologisk trygghet blir for akademisk, det blir avstand mellom folks opplevelser og det ordet faktisk prøver å signalisere». L7 opplever altså at begrepet til Edmondson blir for akademisk og bruker heller andre uttrykk for å beskrive fenomenet, noe som er interessant i seg selv da vi synes «validering av følelser» også fremstår noe akademisk.

Beskrivelsene til både L9 og L7 viser at begrepet kan skape misforståelser i næringslivet, og at det ikke er selvforklarende nok. Med andre ord kan det være vanskelig å selge inn til de ansatte i organisasjonen.

Bevisstheten rundt begrepet er høyere jo lenger opp i en organisasjon man kommer, ifølge informant L1. Likevel blir det hevdet at det er viktig å få bevissthet rundt konseptet i større deler av organisasjonene, noe L7 forklarte oss under intervjuet. Hun brukte ordet «maskering»

og viste oss den nye lederplattformen til organisasjonen. Der viste hun hvordan alle lederne i organisasjonen skulle følge visse lederprinsipper. Psykologisk trygghet var ikke nevnt, men for de som kjenner teorien bak, kunne man se at kjennetegnene til en organisasjon med høy grad av psykologisk trygghet var bakt inn i retningslinjene for god ledelse. «Vi kan godt si at samlet sett, så skaper dette psykologisk trygghet, men det er mer «*show it, not tell it*», argumenterte hun. Disse ledelsesprinsippene skulle vi gjerne delt, men de var konfidensielle.

At organisasjoner maskerer begrepet kan bety at begrepet er slitt, og at det ikke er selvforklarende nok. Slik vi tolket L7 var at hun var fullt innforstått med hva psykologisk trygghet faktisk er, men at hun opplevde begrepet som vanskelig å kommunisere ut i organisasjonen. Derfor har hun forenklet begrepet (altså maskert det) for at mottaker enklere skal kunne forstå hva som skal gjøres. Det at hun har vært så bevisst på å maskere begrepet er et tegn på at selve ordlyden i begrepet er dårlig egnet til å kommunisere budskapet sitt, noe som kan vanskeliggjøre arbeidet med psykologisk trygghet.

Veldig mange av de andre informantene nevnte også ordet «buzzword» i en eller annen form under intervjuene, og dette fremstår som et viktig funn for arbeidet med psykologisk trygghet. På spørsmålet om hvilke tanker C4 hadde om forskning på psykologisk trygghet i kontekst av selve begrepet, svarte han følgende:

*Jeg føler alle snakker om det. Jeg er litt sånn skrudd sammen at jeg tenker «jeg hører hva du sier, men jeg ser også hva du gjør». Og da kan jeg også høre at ting ikke henger sammen. Når folk begynner å snakke om det er det liksom «brask og bram», og så tar det ikke lang tid før jeg skjønner at «det her har du ikke forstått», sånn som jeg ser det da. Så jeg tror det er et kjempebehov [for studier på psykologisk trygghet].*

Det fremstår åpenbart for oss at hvis mennesker som har ansvar for ledelse av andre mennesker, opplever psykologisk trygghet som et buzzword, så kan dette være en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet. Ikke nødvendigvis kun på grunn av at begrepet i seg selv er problematisk, men også at ledere ikke alltid forstår konseptet godt nok til å kunne selge det inn til egne ansatte.

### **Psykologisk trygghet er et middel, ikke et mål i seg selv**

*Altså, det er fint med psykologisk trygghet og sånn, men spørsmålet er hvorfor det er viktig. Det er fint å ha det hyggelig på jobb, men det er ikke et mål i seg selv. Målet er*

---

*jo prestasjoner. (...) Jeg er jo veldig skeptisk til sånne familiekulturer og hyggelig på jobb og sånn. Jeg tror ikke noen har det hyggelig på jobb om de ikke presterer. Da er det bedre å gå og spise pizza med gutta og ha det hyggelig på den måten. På jobb så handler det om prestasjon, og det handler om hvordan vi strategisk kan utkonkurrere konkurrentene våre.*

Dette sa L6 fra advokatselskapet, og L9 mente at det også gjaldt for hans organisasjon: «Psykologisk trygghet er mindsetet vi har. Målet er å øke antall kunder». Både informant L9 og C2 nevnte også at de noen ganger opplever at det blir for mye psykologisk trygghet. C2 som er agil-coach, men som også sitter i en ledergruppe internt i hennes organisasjon, beskrev for oss hva hun mente da hun fortalte om noen av de interne møtene:

*Mange av de som er der er flinke til å snakke om følelser, ta opp ting om de myke sidene. Det som kan ta litt lang tid er at det er mange med mye meninger. Du får lite fremdrift på ting. Alle skal si noe. Det er veldig trygghet. Du får et uttrykk om at du alltid skal lytte til alle. Alle skal få like mye snakketid. Så får du ikke en konklusjon. (...) Det blir for mye psykologisk trygghet.*

I den interne ledergruppen til C2 kan det virke som at psykologisk trygghet er et mål i seg selv. Kobler man tankene fra L6, L9 og C2, så ser det ut til at «for mye trygghet» hemmer prestasjoner. En misforståelse rundt at målet er psykologisk trygghet og ikke et virkemiddel, tror vi kan være en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet.

### **Psykologisk trygghet skal ikke være behagelig**

Det skal sies at L9 også er tydelig på at psykologisk trygghet dreier seg om å bevege seg «ekstremt utenfor komfortsonen». «Hvis du bare bygger psykologisk trygghet, så får du sosialromantikk, og da får du ingen fremdrift». Ovenfor viste vi at C2, som i denne settingen reflekterte fra sitt perspektiv som leder, snakket om hvordan det i hennes ledermøter er mye trygghet, at alles meninger skal bli hørt og at man kan dele følelser. I konteksten det ble fortalt fremsto det som at målet var at det skulle være behagelig å være i denne gruppen. Et slikt fokus mente mentaltrener C4 vitner om «feil fokus og feil forståelse» for begrepet, og at «det kan komme i veien for prestasjon»:

*Psykologisk trygghet trenger overhodet ikke å være behagelig, langt derifra. Men det ligger i en ramme av at alt som blir gjort mot meg, det er grunnleggende at det vil meg*

*godt. (...) I praksis snakker vi om selvregulerende gruppemekanismer, at folk faktisk tør å si at: «nå synes jeg du har snakket for mye», «min observasjon er at vi har mistet tråden her», «nå går det ikke fremover», «nå synes jeg du er litt for hard i klypa her», «du forulemper meg». Det er det vi er ute etter. Derfor tar vi bort struktur [f.eks. utdelt taletid] i stedet for å sitte og tenke at «det er totalt uinteressant det vi har snakket om her», men jeg sier ikke noe. Jeg bare sitter og venter til ordstyrer sier at det er min tur til å prate i to minutter. For meg er ikke det psykologisk trygghet.*

Selvregulerende gruppemekanismer som C4 beskriver over, er det naturlig at mange vil oppleve som ubehagelig. Utdelt taletid er heller ingen garanti for at folk sier det de faktisk mener. Utfordringen for arbeidet med psykologisk trygghet slik vi ser det, er den mulige misforståelsen om at jobben skal være et behagelig sted hvor man ikke presses ut av komfortsonen. Vårt inntrykk er at respondentene har en ulik oppfatning av hva som legges i at man har det "trygt". Det kan se ut som at noen blander "trygt" med at det skal være trygt og godt på arbeidsplassen hvor alle skal få snakke like mye, og at man skal kunne ta seg tid til å dele sine følelser. Med andre ord det mange vil referere til som et «safe space» hvor man verken får kritikk eller har konflikt. Derimot er det viktig å påpeke at flere respondenter tydeliggjorde at psykologisk trygghet ikke nødvendigvis skal være behagelig, men hvor man skal kunne komme med konstruktiv kritikk og ha produktive konflikter.

#### 4.1.2 Vanskelig å bygge, lett å miste

*For meg er det viktigst å være ærlig på det. Hvis jeg holder et foredrag, så er jeg veldig tydelig på at psykologisk trygghet ikke er noen quick fix. Dette er hardt arbeid. De dårlige nyhetene er at det må jobbes hardt, det må jobbes lenge, og du må gjøre jobben. Vi kan ikke fikse det. Vi deler ikke ut piller. Vi kan hjelpe med å fasilitere, men det handler i stor grad om å endre vaner.*

Mens første del av de konseptuelle utfordringene dreide seg om forståelsen av selve begrepet, tydeliggjør C4 her det andre momentet vi ønsker å trekke frem som en utfordrende del av konseptet psykologisk trygghet; tidsaspektet. Her viser vi hvordan arbeidet med psykologisk trygghet kan være en særdeles *tidkrevende prosess*, og vi argumenterer for at fenomenet kan sees på som en *ferskvare*. Anerkjenner man ikke disse to aspektene i en organisasjon, mener vi at dette kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet.



---

## Å bygge psykologisk trygghet er en tidkrevende prosess

En utfordring for ledere med å skape psykologisk trygghet er at det krever mye tid, og det krever hardt arbeid. C4 var en svært tydelig stemme på dette området sammenlignet med resten av informantene. Det skal også sies at hans utspill er i forbindelse med høyprestasjonskulturer, men de fleste av organisasjonene vi har snakket med proklamerer prestasjoner på høyt nivå, noe som gjør at vi anser momentene til C4 som relevante for mange likevel.

*De fleste gir opp fordi de ikke ser endringene i starten. Det tar litt tid til vi er der. Senk ambisjonene, tenk 1 % forbedring per dag, jobb over tid. Det er viktig å fortelle folk at det ikke er en quick fix. (...) Vi begynte på våren i 20\*\*, og i 20\*\* [to år senere] var spillergruppen klar til å gå rendyrka.*

Han påpekte at en vesentlig utfordring var at det aldri var «plug and play»<sup>1</sup>, og at fotballen ikke bare var en arena for fotball, men at det var en treningsarena for å lære å snakke. Under følger hele forklaringen til C4 om hvordan de i klubben brukte tid for å skape psykologisk trygghet:

*Da de etter hvert turte å snakke, så var det å prøve å dreie det inn mot å snakke om de riktige tingene. De viktige tingene. Så var det å skape litt trygghet. Tør du å utfordre det som blir sagt? Da har vi et annet perspektiv her. Da er du i gang med litt perspektivdeling, og begynner å aktivere mangfoldet. Etter hvert kan vi løse noen problemer. Har vi noen nye ideer? Så ble det mer som det jeg kaller et skarpt møte, hvor vi faktisk tar tak i ting, og vi prøver å finne løsninger. Eller at vi legger det dødt. Er det viktig nok, så sørger vi for at det blir tatt ut av spillegruppa og inn i trener-teamet. Det har skjedd mange ganger i klubben. Gullet har kommet ifra dette. Så tanken min er jo at jeg mener at dette skal man kunne klare å få til selv i enhver organisasjon.*

Grunnen til at vi legger ved dette sitatet er fordi C4 så detaljert beskrev hvordan de jobbet, og illustrerte tydelig at psykologisk trygghet tar tid å bygge. Dette er også relevant for næringslivet generelt da C4 mente at kan man få det til i enhver organisasjon. Han understreket at det er mye trening og lederskap som ligger til grunn for å få det til, og at eksponering over

---

<sup>1</sup> Plug and play: Betegner programvare eller enheter som er ment å fungere perfekt når de først brukes eller kobles til, uten behov for omkonfigurering eller justering av brukeren (Oxford Languages)

tid er nøkkelen. Man må ta små steg, utfordre litt og litt, slik at man blir vant til det. Det er snakk om å utsette seg for ubehag, for eksempel i møter eller gjennom feedback. Dette underbygges også av L6 som forklarte hvordan det å bygge psykologisk trygghet i hans team har vært en lang reise, og tatt lang tid, samt C1 som fortalte at det tok to år før hans kinesiske kollegaer åpnet seg for han. L1 hadde også et interessant perspektiv på hvordan han har forståelse for at folk ikke tar seg tid til å jobbe med psykologisk trygghet:

*For alle mennesker, også for dere, så er det jo sånn at dere er dere selv nærmest. Det å bruke masse energi på å se til hvordan min kollega har det, eller hvordan min venn har det, å sette deg inn i det, det krever jo noe av deg. Det er jo en travel hverdag hvor du jobber 70 timer i uka, og du har et møte som skal være hele dagen, og du har kanskje en agenda som er 20 punkter lang, som du skal banke gjennom. I sånne travle hverdager er det et hensyn med hvor effektiv du skal være, og hvor hensyntagende du skal være.*

Kort oppsummert er det viktig å vite at det er tidkrevende å bygge psykologisk trygghet i en organisasjon, og det kan være en stor utfordring for mange organisasjoners arbeid med psykologisk trygghet hvis man er av oppfatningen av at dette arbeidet er en såkalt «quick fix».

### **Det kan være utfordrende at psykologisk trygghet er en ferskvare**

Opplevelsen av at psykologisk trygghet kan variere over tid kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet. Flere av respondentene sier både direkte og indirekte at psykologisk trygghet må jobbes jevnt med, og at det er ferskvare. Det kan ta lang tid å bygge, og kort tid å bryte ned. Det gjør at en leder må ha et kontinuerlig fokus på å holde det ved like. L1 som også holder foredrag om temaet, delte sine tanker rundt dette:

*I de foredragene jeg holder om dette, så er det ofte at de som er foran meg snakker om at de må sikre psykologisk trygghet. Så er det liksom ingenting mer. «Jeg hører at du må sikre det, men prøv da!» Hvis du sitter i ledermøtet med 8500 personer, så prøv å si at «Nå har vi skapt psykologisk trygghet». Det er ikke å slå av og på en bryter. Det er en daglig jobb å gå inn og bygge den tryggheten, det å tenke gjennom hva jeg sier og gjør for å sikre at folk opplever det.*

---

L3 mente også at det var viktig å jobbe med det i jevne intervaller, og L8 bruker et eksempel på hvor fort det er å ødelegge den psykologiske tryggheten man har jobbet for over tid, kun fordi man ikke ser på psykologisk trygghet som ferskvare:

*Det er typisk når du har en som ødelegger den psykologiske tryggheten i det møte eller en gruppe. «Åh, jeg skal ta det med han, skal huske å ta med han». Så flyr du av gårde og gjør noe annet, og så glemmer du det. Det er ferskvare, og så ser du at tryggheten nå her er skippet i en måned. Den situasjonen varte i 35 sekunder, men vi er satt tilbake en måned.*

Informantene demonstrerer tydelig poenget om at psykologisk trygghet ikke er noe man har oppnådd, for så å kunne være fornøyd med det. Den psykologiske tryggheten varierer, og dette er en iboende utfordring for arbeidet med fenomenet, ettersom det krever kontinuerlig fokus og det vil alltid være muligheter for å ødelegge den.

#### 4.1.3 Hva og hvor mye burde man dele?

I samtlige av intervjuene stilte vi spørsmål til informantene angående deling. Med deling her mener vi eksempelvis deling av sårbarheter eller å uttrykke sine meninger, til tross for faren for å bli sanksjonert for dette, alt dette med formål å styrke den psykologiske tryggheten. Det var imidlertid sprik i oppfatninger av hva som egnet seg for deling. Grunnen til at dette er relevant for arbeidet med psykologisk trygghet er fordi det er grunnleggende for den psykologiske tryggheten at man ikke sanksjoneres for å vise sårbarhet. I denne delen skal vi se nærmere på utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet knyttet til *hva man kan dele*.

Det er en stor diskusjon om hva som kan og bør deles, men i denne delen skal vi se noen forskjellige tilnærminger til hva som anses som greit å dele. L1 har tidligere vært åpen med sine medarbeidere at han har slitt med depresjon, og opplevde at denne delingen styrket den psykologiske tryggheten i sine omgivelser:

*Det tror jeg kom som en overraskelse på de som jobbet for meg, at jeg sleit slik som jeg gjorde. De opplevde det som å være et stempel på at han var menneskelig, han også. Jeg hadde jo ikke akkurat vært veldig menneskelig før det. Så det tror jeg nok er et eksempel på at det gjorde samtalene bedre, og diskusjonene bedre, at det var et mer level playing field, at de også kunne gå til meg med de tingene de tvilte på, og ikke trengte å være konklusive i alle beslutningene de tok.*

C3 underbygger dette da han forklarte hvordan man som leder må stå frem som en rollemodell: «Man må gå foran som et godt eksempel, være seg selv, ikke ta på seg noen hatt, men rett og slett bare være meg, autentiske meg, hele tiden. (...) Vise sårbarhet som leder slik at de andre ser at her er det faktisk trygt å være sårbar».

L2 som er utviklingsdirektør på en markeds plass fortalte om at i en av ledergruppene hun hadde vært i tidligere, var det en som hadde fått påvist en alvorlig sykdom. Denne personen delte dette med gruppen han jobbet nærmest med, og han fortalte at han skulle fortsette å jobbe, men at han etter hvert ikke ville kunne jobbe lenger. Da vi spurte hvordan det påvirket gruppen svarte L2 at gruppen fikk veldig høy tillit til hverandre, og at gruppen fungerte mye bedre sammen i etterkant av denne hendelsen.

Mentaltrener C4 fremsto enig i tilnærmingen over, men samtidig advarte han også mot å dele for mye, og på den måten misbruke denne delingsmekanismen:

*Det er det som er fint med sårbarhet. Sårbarhet gjør meg raus. Møt meg med noe hardt, og jeg kommer til å komme tilbake hardt. Men vis litt sårbarhet, da blir jeg raus. Så der er det som jeg sier; bruk sårbarhet fornuftig. Men ikke misbruk det. Du kan ikke bare gå rundt og være sårbar. Hvorfor kan du ikke det? [retorisk spørsmål] Nei, for da mister jeg troen på deg. Da tror jeg du bare går rundt og er bare et offer. Du går i en offerrolle. Det trigger nesten forakt hos meg. Folk som går rundt og er offer, og spesielt når du begynner å skylde på alle andre.*

C4 mente altså det er viktig å ikke være så sårbar at man blir et offer. Han har også et annet perspektiv når det gjelder hva som er hensiktsmessig å dele. Vi spurte han om han trodde det var en sammenheng mellom grad av psykologisk trygghet og antallet herrefotballspillere på toppnivå som står frem som homofile. Her kommer han med noen refleksjoner som til dels kolliderer med de fleste informantenes syn på hva som bør deles.

*Ja, det kan nok være en sammenheng. Jeg har kanskje et litt annet perspektiv. Vi har snakket litt om det med at man tør å vise sårbarhet. I min verden er det å vise sårbarhet et viktig verktøy av og til, men det viktigste for meg i et prestasjonsfokus er at du er klar over dine sårbarheter. Du trenger ikke gå rundt å fortelle alle om dine sårbarheter, så lenge du er klar over dem, kan regulere dem og håndtere dem, eller unngå å bli eksponert for dem.*

---

Kort oppsummert kan vi fastslå at det ikke er et entydig fasitsvar fra respondentene om hva som kan deles, og hva man bør la være å dele. For oss virker det som det kommer an på situasjon og kontekst, men det faktum at det er vanskelig for folk å vite hva som er gunstig å dele for å bidra til psykologisk trygghet, mener vi utvilsomt fremstår som en stor utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet.

#### 4.1.4 Oppsummering – Utfordringer knyttet til konseptuelle elementer

Denne første delen tar for seg utfordringene rundt selve konseptet psykologisk trygghet, noe som viser seg å være subjektivt og tolket ulikt blant individer. Informantene er enige om at psykologisk trygghet er gunstig for arbeidsmiljøet, men peker samtidig på flere utfordringer rundt arbeidet med det. En sentral utfordring handler om misforståelser knyttet til hva psykologisk trygghet innebærer. Det blir av mange sett på som et buzzword og ikke selvforklarende, noe som gjør det utfordrende å formidle og jobbe med i praksis. Videre virket det som at enkelte la til grunn at psykologisk trygghet handler om å ha det behagelig på jobb, mens det i realiteten ifølge andre informanter innebærer å bevege seg utenfor komfortsonen for å oppnå høyere prestasjoner.

Funnene tilsier at det ikke finnes en rask løsning for å oppnå psykologisk trygghet, men at det er en tidkrevende prosess som krever hardt arbeid og vedvarende innsats. Dette blir fremstilt som en ferskvarer; noe som må vedlikeholdes kontinuerlig for å forhindre at det forringes. Videre blir deling av sårbarheter og meninger løftet frem som et viktig aspekt ved å skape et trygt psykologisk arbeidsmiljø, selv om det er ulike meninger om hva som er passende å dele. Det er ingen enkel løsning på hva som bør deles for å bidra til psykologisk trygghet, og dette avhenger av kontekst og situasjon. Det kommer fram at det å vite hva som er hensiktsmessig å dele representerer en vesentlig utfordring i arbeidet med psykologisk trygghet.

Samlet sett understreker funnene i denne delen at psykologisk trygghet som konsept kan være vanskelig å forstå hva er, og hvordan det skal praktiseres.

## 4.2 Utfordringer knyttet til individuelle forskjeller

Fra intervjuprosessen opplevde vi at informantene trakk frem mange aspekter relatert til individuelle forskjeller. Flere av disse egenskapene kunne fremstå som en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet i sine organisasjoner. Den første delen vil ta for seg det man i dagligtalen refererer til som *selvfølelse*, enkelt forklart hvordan man som menneske

evner å være seg selv blant andre. Den andre delen handler om hvordan grad av empati kan utfordre arbeidet med psykologisk trygghet, mens den tredje delen vil handle om hvordan mennesker instinktivt unngår ubehag forbundet med uenighet. I denne delen går vi gjennom de tre dimensjonene vise hvordan disse kan skape utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet.

#### 4.2.1 Mangel på selvfølelse og hvor vanskelig det er å bygge

En utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet er at det kan avhenge av det enkelte individs selvfølelse, et tema som fremsto som sentralt for flere av respondentene. Det var få som brukte ordet eksplisitt, men flere snakket indirekte om det. I tillegg til ulike definisjoner av begrepet selvfølelse har vi også lagt mentaltrener C4 sin forklaring av selvfølelse til grunn for å forstå konseptet ytterligere. Han forklarte viktigheten av selvfølelse for psykologisk trygghet grundig, og opplyste at han jobber mye med selvfølelse hos de han coacher:

*Selvfølelse handler om å premiere deg for den du er. Da står du tryggere. Du vil øke prestasjonen din hvis du tør å være deg selv, hvis du kjenner deg selv veldig godt. Sånn i forhold til hva du er god på, hva du ikke er så god på, hva dine sårbarheter er, hva som gir energi, hva som tar energi. Hele den prosessen du gjør hvis du har en høy grad av selvfølelse, så er du ikke så veldig opptatt av hva andre mener om dine meninger. Du tør å uttrykke dem.*

Grunnen til at denne forklaringen er relevant er fordi det i mange av intervjuene kom frem at lav selvfølelse hos ansatte slik C4 beskrev det, så ut til å utgjøre en stor utfordring for flere av informantene i arbeidet med psykologisk trygghet. C2, som jobber som coach i konsulentbransjen og har lang erfaring på området, underbygget dette poenget da vi spurte hennes om hennes viktigste arbeidsområde: «Som coach er det å få disse unge til å bli trygge på seg selv, at de tør å stille oss spørsmål, og få på plass dette med psykologisk trygghet. Helt klart. (...) Så det er rett og slett å hjelpe dem med arbeidshverdagen». Med utgangspunkt i forklaringen av selvfølelse over, påpekte også L8 at lav grad av selvfølelse var et problem i enkelte avdelinger i hennes organisasjon:

*I tilbakemeldingen i arbeidsmiljøundersøkelsen var takhøyden for lav. Folk var ræva på å si det de mente. Og så er jo hovedhypotesen til mange at det er fordi ledelsen ikke åpner opp for debatt, slår ned på kritikk og signaliserer ut at de ikke vil ha debatt. Men*

---

*da vi gikk i dybden på det så vi at det folk var mest redde for var hva kollegaene sa. Gjerne i en avdeling der de har jobbet i ti år.*

Slik vi ser det kan lav grad av selvfølelse hos de ansatte, hvis det er dette som er utfordringen, gjøre arbeidet med psykologisk trygghet for lederne vanskeligere. Som C4 også snakket om kan lav selvfølelse gjøre at folk ikke tør å uttrykke meningene sine eller å være seg selv. Dette påpeker han er en utfordring fordi det kan ta veldig lang tid å jobbe med selvfølelse hos den enkelte. Hvis det tar så lang tid at det potensielt blir nedprioritert som følge av knapphet på tid, kan lav grad av selvfølelse hos den enkelte være en mulig utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet. Dette fordi en stor del av denne tryggheten handler om å kunne uttrykke meningene sine.

#### 4.2.2 Grad av empati hos leder og ansatte

Det kan være vanskelig å sette seg godt inn i andres sko og forstå hvordan egen atferd virker på andre, og det kan være krevende å jobbe med noen som utviser destruktiv atferd, faktorer som kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet. Med empati i denne sammenheng ser vi spesielt mot evnen til å se andres perspektiver (Svartdal og Blystad, 2022). Mangel på empati ser vi på i to deler. Først viser vi funnene for viktigheten av å kunne sette seg inn i andres opplevelser av situasjoner, og hvordan manglende evne til dette kan svekke den psykologiske tryggheten. Deretter viser vi hvordan destruktive væremåter kan være direkte ødeleggende for arbeidet med psykologisk trygghet.

#### **Viktigheten av å kunne sette seg inn i andres perspektiv**

Ulike perspektiver hadde L1, L3 og C3 refleksjoner på som utfordrende for psykologisk trygghet. Informant L1 trakk frem viktigheten av å kunne se andres perspektiver. Han beskrev i detalj hva han legger i det:

*Hvis ikke jobben din som leder ikke bare forsvarer perspektivet du har, men faktisk ser hva andres perspektiv er, så har du egentlig ikke noen evne til å ivareta andre menneskers oppfatning eller syn. (...) Jeg har en sjef hos meg, og når jeg snakker med han er han kjempeopptatt av psykologisk trygghet. Det går en diskusjon om vi har det gøy på jobben, og om vi skal ha det «sånn og sånn». Men jeg tror at når han har det gøy på jobben, så tror jeg han oppfatter at alle andre har det også. Det er det som er så krevende tror jeg. Det er dette som blir så vanskelig.*

Når man vurderer at andre er psykologisk trygge fordi man selv er det, indikerer dette at mangel på perspektiver kan utfordre arbeidet med psykologisk trygghet. L1 var svært bevisst på dette og oppga at han én gang i måneden bidro frivillig på en arena hvor folk har falt utenfor samfunnet: «Rett og slett for at jeg kjenner meg igjen i det de opplever. For meg er det en veldig fin anledning til å sette meg inn i at det finnes folk som har falt utenfor som jeg ikke nødvendigvis har øynene åpne for til daglig». L1 løfter altså frem viktigheten av å se andres perspektiv, og jobber proaktivt med dette i sin hverdag.

Viktigheten av å se andres perspektiv underbygges av informant C3 som også er coach i IT-konsulentbransjen. Han beskrev da han en gang var hos en gruppe hvor enkelte av møtedeltakerne krevde mer av rommet enn andre i lys av sin fremferd og personlighet. C3 fikk anledning til å gjennomføre en spørreundersøkelse for å kartlegge den psykologiske tryggheten i gruppen. Det var to-tre stykker som ikke følte at psykologisk trygghet var et problem, mens resten syntes det var ille. De som ikke så det som problematisk, var også de med dominerende personligheter. C3 presenterte resultatene for gruppen og oppfordret gruppen til å diskutere disse.

*Det som skjedde da var at den som var dominerende tok ordet med én gang og bare, «Ja, men det er jo «bam», «bam», «bam», «bam», «bam»». Det er jo ikke så ille som det ser ut som, eller hva? spør de retorisk og ser på de andre. Det er ingen av dem som tør å si noe. «Ja, der ser du», svarte den dominerende.*

Slik overkjøring er enda et eksempel som illustrerer hvordan folks manglende evner til å se situasjoner fra andres ståsted, kan være en utfordring i arbeidet med psykologisk trygghet.

### **Destruktive væremåter kan ødelegge for arbeidet med psykologisk trygghet**

Destruktive væremåter kan også være en variant av manglende empati. Overkjøringen fra de dominerende personlighetene, som vist i det forrige avsnittet, kan være pulveriserende for psykologisk trygghet i en gruppe eller organisasjon. Vi spurte L8 fra mediehuset om hva hun ville endret i sin organisasjon hvis hun satt med eneveldig makt, for å styrke den psykologiske tryggheten. Hun skulle ønske at alle kunne få en liten opplæring eller gjennomgang av hvilken effekt de har på hverandre og hvilken måte de agerer på. «Rett og slett en liten opplæringspakke for hvordan man oppfører seg». L8 fortalte om at det var en ansatt lenger ned i organisasjonen som hadde en destruktiv væremåte og på den måten var ødeleggende for debattklimaet. Hennes organisasjon var i en periode i hardt vær grunnet en artikkel de hadde



---

publisert tidligere i år. Dette ble et stort tema internt i organisasjonen, og L8 beskriver den nevnte ansattes destruktive væremåte i deres interne kommunikasjonskanaler:

*Han ene som engasjerte seg i den kanalen der, han hadde en form og tone som gjorde at man måtte ta en prat med han. «Du åpner ikke rommet for at andre kan delta i diskusjonen. Du er så ubehagelig i formen din at han som faktisk hadde skrevet denne artikkelen, han ble jo helt knust». (...) Han hadde begynt å gå inn i systemene for å se på redigeringsloggen i teksten, altså at han hadde en sånn mistro til kollegaen, med utgangspunkt i at han ikke snakket sant.*

*Og så etterpå må hans leder ta en prat med han og si at sånn diskuterer vi ikke i \*avis\*. «Jeg skjønner at du har et ønske om å vise at du synes at dette var en dårlig jobb, men da må du ta det én til én, og ikke i en kanal med \*hundrevis av\* medlemmer på den måten der». Det fungerer ikke. Det er ikke sånn vi bygger kultur. Det er jeg knallhard på. Vi skal ikke ha sånne som spyr i sånne meningskanaler. De må gjerne spy mot meg, men det er ikke det det handler om. Det handler om at du skremmer de andre fra å delta, og til å tenke «tenk hvis det kommer i min retning». Det vil jeg ikke ha.*

Som L8 her er overtydelig på, kan slik destruktiv atferd lenger ned i organisasjonen forpurre arbeidet med psykologisk trygghet på hennes arbeidsplass. Kollegaens destruktive atferd og væremåte lukker rommet for debatt og får andre til å frykte at de kan få slik kritikk ved en senere anledning. At individer har slik atferd hvor formålet er å henge ut andre, og hvor den underliggende intensjonen åpenbart ikke er god, kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet.

C3 delte en opplevelse fra en tid da han var hentet inn for å hjelpe en gruppe med folk på samme ledernivå. Også her var det et av medlemmenes atferd som var utfordrende for den psykologiske tryggheten. Gruppen hadde en leder, men denne lederen var konfliktsky og tok ikke tak i problemer.

*Hun var en veldig bestemt dame. Hun hadde bygd IT-systemet i over 40 år helt fra starten. Hun kan både forretningssiden og IT-siden av det. (...) Hun var uunnværlig for å si det sånn. Og det visste hun også. Rett og slett en primadonna, men kanskje ikke helt med sosiale antenner som tråkket folk på tærne til de grader. (...) Han [lederen hennes] visste at det var et problem. Alle ledere over visste at det var et problem. Internt i gruppa så var det hun som var problemet og hun innså vel ikke at det var et*

*så stort problem. For sånn var hun som person, og hun kunne ikke endre seg. Det var ikke mulig. Så det var hun og en til som kanskje ikke så helt problemet.*

C3 la til at på grunn av henne var det mange sykemeldinger, men at det ikke var mulig å fjerne denne henne fra posisjonen. Et medlem av en gruppe som av natur fornærmer folk og ødelegger arbeidsmiljøet må kunne sies å være en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet, spesielt om det er vanskelig å fjerne personen fra sin posisjon.

### 4.2.3 Menneskelig ubehag ved uenighet

En essensiell del av psykologisk trygghet handler om å tillate ulike meninger, også meninger som strider mot egne oppfatninger. Det er en kjent sak at mennesker på automatikk ikke liker å bli kritiserte, og noen liker heller ikke at folk er uenige med dem. Flere av informantene snakket om hvordan enkelte ansatte og ledere blir avvist når de har prøvd å ytre seg. L7 snakket om hvordan det er iboende vanskelig å lytte til de man er uenige med. «Å lytte aktivt til det de sier, selv om det ikke automatisk passer inn med det du mener og tenker i utgangspunktet, det er kjempevanskelig, for alle mennesker, tror jeg».

Noe som har blitt snakket mye om er hvordan man som leder håndterer det vi her kaller *friksjon*. Med friksjon menes uenigheter, meningsbrytning, roten til gode diskusjoner. C4 uttalte seg blant annet slik om friksjon:

*Hvis du tror at enighet er det som driver oss fremover, så må du gjerne gjøre det, men da er ikke jeg enig. Hvis vi bare er enige, da har vi sannsynligvis misset noen folk. Det er noen som holder kjeft. Det er ikke mulig, men det er noe med den friksjonen. Et resultat av friksjonen er gjerne at det tar oss videre. Vi får noen nye perspektiver, vi får noen nye ideer, og så tør vi å prøve noe nytt. Og det er jo der gevinsten ligger når du ligger på høyprestasjon.*

C4 mente altså at mangel på friksjon kan være ødeleggende for meningsutveksling. Et eksempel på lederes utfordring med friksjon kan være fra C3 som snakket om reaksjoner på å dele kritikk om ledelsen, til ledelsen. Konteksten er at hans jobb som coach er å hjelpe organisasjoner til å bli bedre. En del av jobben er å ha et eksternt perspektiv på organisasjonen, men da han da delte konstruktiv kritikk om at måten de ledet på fikk negative konsekvenser for de ansatte. «Da gikk det en bekymringsmelding opp til HR om at *nå har ikke C3 det bra*. Så da ble jeg ringt opp fra HR som lurte på hvordan de kunne hjelpe meg ut av selskapet».

---

Slik vi tolker denne situasjonen er at selskapet engasjerer et eksternt blikk for å gjøre organisasjonen bedre, men aksepterer ikke at coachen de har leid inn ikke er enige med dem.

Selskapet forsøkte altså å kvitte seg med ham fordi han delte konstruktiv kritikk til ledelsen med formål om å forbedre tingenes tilstand. Utfordringen slik vi ser det er at ledelsen må ønske en slik friksjon velkommen for å bygge psykologisk trygghet, og ikke fornekte den. Å unngå friksjon og meningsbrytning som her, men å si at man ønsker psykologisk trygghet i en organisasjon, kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet.

En annen som delte sin innsikt rundt friksjon var L3. Hun forklarte hvordan hennes tidligere sjef kommuniserte at han ønsket det høyt under taket med masse åpenhet, men han brukte også møteagendaer for å kutte ned på meninger til folk han var prinsipielt uenige med:

*Men samtidig var han jo så pratsom selv, at han tok jo på en måte alle diskusjoner, og hadde veldig korte agendaer. «Nå har vi ikke tid til å prate mer, så nå kutter vi» kunne han si. Så han praktiserte jo ikke det han egentlig sa, men jeg er helt sikker på at det i hans hode var veldig åpent og alle opplevde takhøyde. (...) Alle følte det jo helt grusomt, for du så jo at dette ikke blir noen fruktbare diskusjoner, og han var verre på å kutte visse personer enn andre, som han da tydelig var prinsipielt uenige med. Det var veldig vondt å se at han behandlet noen så dårlig.*

L3 forklarte altså hvordan sjefen hennes unngikk friksjon ved å kutte ned på taletiden til dem som hadde ulike meninger enn ham selv. Informant L5 delte sine betraktninger fra et møtelederperspektiv om hvordan det kunne gjøre vondt som menneske å oppleve friksjonen som beskrevet over:

*I starten var jeg kanskje litt usikker som leder. Jeg var helt ny leder, og jeg ble litt usikker hvis det var friksjon i rommet. Nå i dag er jeg veldig trygg på at det skal være friksjon i rommet. Det betyr at vi beveger oss. Det er da det også blir litt varmere. Da blir det energi. Da er det også for å finne løsninger, veldig ofte. Men da må man også ha en trygghet på at det ikke går på person, men at det går på sak. Det er litt mer summen av at jeg har sett at når vi har gode diskusjoner, så gjør det utrolig vondt der og da, men løsningene blir så utrolig mye bedre. Det er min erfaring.*

C4 var veldig opptatt av friksjon, og han forklarte hva han mener er det mest utfordrende rundt psykologisk trygghet og friksjon. Han mener at hovedproblemet med psykologisk trygghet er

at ledere vet hva de er ute etter, altså prestasjoner, men ikke hva de faktisk etterspør når de ber om psykologisk trygghet. De vet ikke hva de får og hvorfor de vil ha det, og når det først oppstår vet man ikke som leder hvordan man skal håndtere det. Hvis man som leder er vant til en kultur for konsensus, slik flere informanter hevdet at norske organisasjoner er veldig glade i, så må man som leder forstå hvordan man skal håndtere friksjon når psykologisk trygghet først oppstår.

For å parafasere C4 betyr lederens ønskede tilstand høyere grad av utfordrende spørsmål, kritiske innvendinger og en tøffere tilbakemeldingskultur fra ansatte, til ledelsen. Hvis man som leder ikke er forberedt på å håndtere et psykologisk trygt miljø når det først oppstår, så kan man ende opp med å ødelegge den psykologiske tryggheten i stedet. Som C4 forklarte under intervjuet da vi snakket om hans opplevelse av begrepet: «Det er ikke psykologisk trygghet som er problemet, men det er jo hvordan vi forholder oss til det, hvordan vi tolker det og implementerer det»:

*Det er én ting å få hver enkelt til å tørre å uttrykke seg, jobbe med selvfølelse, at de er trygge på seg selv. Men da må du også sikre at organisasjonen håndterer den meningsbrytningen som kommer. Den friksjonen, at man ikke blir veldig redd for at det blir friksjon, men at man heller jobber med et rammeverk med hvordan det er vi skal snakke til hverandre (...) For en umoden organisasjon, bare se på at her har vi friksjon, det er ikke bra. Det må vi stoppe, det er et dårlig tegn.*

Kort oppsummert kan friksjon være ukomfortabelt for mange, men det er likevel en viktig faktor i arbeidet med psykologisk trygghet. Som nevnt tidligere er det en utfordring hvis man som leder eller organisasjon ikke er moden nok til å håndtere friksjon når den først oppstår. Hvis man kveler meningsbrytningen som oppstår, river man samtidig ned den psykologiske tryggheten som er bygget opp. Det handler både om å tillate og å fremme at perspektiv som strider imot sine egne, kan bli delt og akseptert. Aksepterer man ikke friksjon som vist i dette delkapittelet, kan dette være en stor utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet.

#### 4.2.4 Oppsummering – Utfordringer knyttet til individuelle forskjeller

Funnene tyder på at psykologisk trygghet i organisasjoner kan bli komplisert av individuelle forskjeller. Lav selvfølelse kan for eksempel begrense ansattes villighet til å dele tanker og ideer, noe som er kritisk for å skape et trygt og åpent arbeidsmiljø. Videre kan mangelen på empati, og da spesielt evnen til å forstå andres perspektiver, være en annen faktor som hindrer

---

arbeidet med psykologisk trygghet. En forlengelse av mangel på empati kan føre til destruktiv atferd, noe som igjen kan forgifte debattklimaet og forpurre arbeidet med den psykologiske tryggheten. Funnene påpeker også at en unnvikelse av friksjon kan hemme utvikling, da konstruktiv uenighet ofte er nødvendig for å fremme nye ideer og perspektiver. Å undervurdere betydningen av å styre og akseptere friksjon, kan utilsiktet underminere arbeidet med å fremme et psykologisk trygt miljø.

Effektivt arbeid med psykologisk trygghet krever derfor et arbeidsmiljø som tar hensyn til individuelle forskjeller mellom folk. Ved å anerkjenne og proaktivt håndtere disse individuelle forskjellene, kan dette motvirke utfordringene i arbeidet med psykologisk trygghet som vist her.

### 4.3 utfordringer knyttet til strukturelle elementer

I denne delen skal vi se på resultater som indikerer at organisasjonen i seg selv kan være til hinder for arbeidet med psykologisk trygghet. Vi vil både se på strukturelle elementer ved organisasjoner vi har snakket med, samt prosedyrer som de ulike organisasjonene har i sitt daglige virke. Temaer vi skal se nærmere på i denne delen handler om ulike utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet, og da spesielt knyttet til situasjoner hvor *medlemmer i teamene har ulik kompetanse*, og hvor det foregår *nedbemanning med uklare oppsigelseskriterier* rundt slike prosesser. Vi skal også presentere funn på hvordan *insentivsystemer som belønner individuelle prestasjoner* kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet.

#### 4.3.1 Ulik kompetanse i teamet

En strukturell utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet kan oppstå når det er stor forskjell på fagkunnskapen om de konkrete diskusjonstemaene personene i ulike team besitter. Utfordringen for arbeidet med psykologisk trygghet i dette tilfellet handler om at det både kan være utfordrende å slippe andre til når man selv har “fasiten”, og at andre kan føle seg «dumme» og dermed trekker seg tilbake. L7 tok opp nettopp denne utfordringen:

*En annen utfordring kan være at det er vanskeligere å stå i spørsmålstegn når du sitter på fasiten selv, og du tror du vet hva som er beste løsning. Det kan være kjempevanskelig når du sitter og vet veldig godt, og det kanskje er en uerfaren det er snakk om som du veldig godt vet at man må slippe til for å bygge opp denne personen.*

*Så det er jo kjempekrevene når du selv er sterk på et fag. Den tredje utfordringen er faktisk det å la folk feile og lære av feilene sine. Det å klare å tørre. Og der er det ulikt i vår organisasjon hvor vi kan la det skje. Vi kan ikke la det skje på sikkerhet for eksempel.*

Informant L8 var også tydelig på at det kunne få følger for arbeidet med psykologisk trygghet når kun de med høyest kompetanse på et område får styre ordskiftet. Vi spurte litt om Baneheia-saken i intervjuet da vi mener at en svakhet ved journalistikken den gangen var at folk ikke turte å stille spørsmål som gikk på tvers av den allmenne oppfatningen av saken, noe som strider med kjernen av psykologisk trygghet.

*Når det ikke er god nok psykologisk trygghet, risikerer vi å havne der vi gjorde i Baneheia-saken. Det handler om at du har veldig sterke personligheter og fagpersoner som er veldig premisslige. De har en måte å være på og argumentere på. Noen stiller disse fagpersonene [kritiske] spørsmål én gang, men så backer de unna. Fordi de ikke får lederstøtte, kanskje? Eller fordi de tenker at det tydeligvis er etablert at sånne spørsmål stiller vi ikke offentlig. (...) Det kan få fatale konsekvenser på den måten, at du ikke går inn i saker du burde gå inn i, at du ikke stiller spørsmål du burde stille.*

Poenget med denne vinklingen er at L8 tar opp noe vesentlig. De som da satt med den angivelig høyeste kompetansen, hadde en oppfatning av at de hadde rett, og slapp dermed ikke til andre stemmer som kom nedenfra. De som hadde andre syn på saken, ble ikke sluppet til. Hun fortalte om en journalist som mente dommen var feil, og han ble sett på som en raring. «Du satt jo ikke i rettssalen, hva vet du?» var en typisk kommentar på området. L8 hevdet at individene med den høyeste kompetansen på det relevante området, har mye å si i de journalistiske diskusjonene.

Momentene til L7 og L8 viser tydelig at det gjør noe med ytringsklimaet hvis de som kan mest om en sak, også har det siste ordet i diskusjoner de kan mest om. Dette understreker at det kan være en stor utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet (og her også rettssikkerhet) hvis det ikke er rom for å stille spørsmål til folk som i utgangspunktet sitter på en større fagkompetanse enn en selv.

---

### 4.3.2 Manglende lederstøtte

Lederstøtte refererer her til når ansatte prøver å praktisere psykologisk trygge elementer, og ledelsen aktivt støtter og oppmuntrer denne atferden. Slik lederstøtte kan være et strukturelt element i arbeidet med å bygge psykologisk trygghet. I våre intervjuer har flere respondenter pekt på viktigheten av lederstøtte for å fremme psykologisk trygghet. I denne delen ser vi på utfordringer for manglende lederstøtte når de ansatte bruker stemmen sin til å komme med kontrære meninger. Samtidig minner vi om at vi ser på organisasjonen som helhet, selv om eksemplene bruker eksempler fra teamarbeid. Dette fordi det er naturlig at de ulike nivåene påvirker hverandre.

Når det gjelder å støtte ansatte med kontrære meninger er det naturlig å følge opp poenget til journalisten som var uenig med den allmenne oppfatningen i Baneheia-saken. L8 nevnte lederstøtte i forrige del, og beskrev hvordan det i mediebransjen er slik at journalisten som var på stedet, som satt i rettssalen, som snakket med kildene, har en helt egen tyngde i forhold til alle de som ikke gjorde det, og at dette ligger til grunn i diskusjonene.

*Det har vi blitt mye mer bevisst på, at nettopp det gjør at vi er nødt til å håndtere spørsmål mot de som i utgangspunktet kan mest om saken. Hvordan skal vi fasilitere en debatt med dem slik at det går an å stille de spørsmålene? Da må de jo ha lederstøtte. (...) Du må faktisk forberede de diskusjonene. Du må ramme de inn. Og det må være en leder som er med og gjør det – for å vise at du vil ha akkurat den diskusjonen. Du må ikke bli parkert av en leder.*

Når man ikke får lederstøtte for kontrære meninger som vist over, kan det forringe psykologisk trygghet i organisasjonen. Som C4 beskrev i det første kapittelet om at ledere ikke vet hva de ber om når de etterspør psykologisk trygghet, så er dette et godt eksempel på hvordan en slik situasjon kan utspille seg ellers i næringslivet slik vi tolker flere av informantene. L1 på sin side var meget tydelig på at ledere skal uttrykke støtte når ansatte uttrykker sine meninger:

*Det må komme. Det kan komme fra mennesker fra samme nivå, og det kan godt komme fra folk som er under, men da må det støttes av toppleder som sier at «Det er jeg helt enig i, sånn kan det ikke være». Hvis vi vil ha psykologisk trygghet, hvis vi vil ha at mennesker skal kunne si noe som er kontrært eller annerledes, (...) og du ikke har en sjef som sier at «sånn her kan vi ikke ha det», da har du ødelagt psykologisk trygghet for de neste fem årene. Det er så lite som skal til.*

Som vi ser var informantene tydelige på at lederstøtte er sentralt for å fremme ønsket atferd, noe som i dette tilfellet dreier seg om psykologisk trygghet. Manglende lederstøtte når ansatte forsøker å praktisere psykologisk trygghet kan, slik informantene ser det, være svært ødeleggende for arbeidet med psykologisk trygghet. Viktigheten av lederstøtte dreier som de utover, strukturelle maktforskjellene mellom leder og ansatt, og er noe vi kommer inn på i neste del.

### 4.3.3 Lederens rollekonflikt og ulik oppfattet trygghet basert på posisjon i selskapet

De strukturelle forskjellene i makt mellom ledere og ansatte, kan oppleves som en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet. Dette dreier seg i stor grad om at en leder skal ta avgjørelser som kan få konsekvenser for sine ansatte, noe som kan bety at det ikke er all informasjon ansatte vil ønske å dele med sin leder. I tillegg ser vi kort på hvordan det fremstår enklere for ledere som er høyere i hierarkiet å være sårbare, enn for ansatte som er på vei «opp og frem».

#### **En rollekonflikt oppstår når en leder skal fungere som både coach og sjef samtidig**

Mentaltrener C4 figurerer på diverse arenaer, både innen idrett og næringsliv, og han trakk frem flere problematiske sider ved å være fast ansatt i en organisasjon hvor man både har et lederansvar for ansatte, men også skal være en person de skal kunne åpne seg for. Han mener at man som coach har mye lettere for å bygge selvfølelse hos de ansatte hvis man ikke selv er en del av organisasjonen. Da har han ikke muligheten til å sanksjonere ansatte for deres meninger, noe som kan være verdifullt for å trene opp selvfølelsen til ansatte. Han underbygger dette med et eksempel fra når han er inne i fotballklubben og snakker med spillerne.

*Så begynner de å prate, og så deler de hva de føler. Og noe av det her kan være snakk om misnøye med trenerteamet, hvordan de tilnærmer seg. Så det er en trygghet i det rommet fordi trenerne ikke er med. Det er jo meg. Så da prater de fritt, og så blir vi enige om vi skal ta noe av dette ut av rommet og ta det med trenerteamet for å gi dem feedback.*

C4 uttrykker også i intervjuet hvordan det er viktig for spillerne å få spilletid på banen, og da er det naturlig at det er vanskeligere for en spiller å kritisere ledelsen når det er ledelsen som



---

avgjør en spillers minutter på banen. En tilsvarende situasjon kan forekomme i næringslivet, hvor ansatte kan være bekymret for å kritisere lederen som ofte har makt til å påvirke lønn og forfremmelser. C4 gjør dermed det mulig for ansatte i større grad å kunne dele sine tanker, enten det er noe sårbart som angår deres selvfølelse eller når det angår kritikk av lederen selv. Dette er ikke lederen selv i stand til å oppnå, på grunn av rollekonflikten treneren har.

L3 har en lignende refleksjon knyttet til HR-avdelingen i hennes selskap. Hvis ansatte har en utfordring som de enten ikke ønsker å ta opp med sin egen leder, eller at man sitter med følelsen av at lederen ikke lytter, kan man gå til HR. Dette systemet har L3 oppdaget noen utfordringer med, hvor hun sier følgende: «Jeg har hørt at folk kan være redde for å si fra til HR, for HR har jo ofte med forfremmelser å gjøre. Så det er jo et paradoks». HR avdelingen har på samme måte som lederen to oppgaver som ikke lar seg gjøre på en god måte samtidig, noe som gjør at folk ser ut til å holde tilbake på hva de deler.

Kort oppsummert ser vi tegn på at lederrollen i seg selv kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet, spesielt når lederen skal fungere som både sjef og coach samtidig. Psykologisk trygghet krever at man føler at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko. Dette kan føles mindre trygt å gjøre til en som bestemmer over lønnen din og din videre karrierevei. Det kan skape frykt for deling hvis det er usikkerhet rundt om det en deler med sjefen, direkte eller indirekte blir tatt i betraktning i en vurderingssituasjon, for eksempel ved en forfremmelse eller oppsigelse. Arbeidet med psykologisk trygghet for lederen kan på denne måten bli utfordret i situasjoner hvor begge parter er klare over maktforholdet mellom den som deler og den som blir delt med. Det er imidlertid viktig å huske på at det vil være forskjell på å dele kritikk av leder eller ting man sliter med én-til-én, enn det vil være å dele bekymringer rundt selve arbeidet man jobber med i plenum. Denne forskjellen diskuterte vi ikke med informantene, men å se det i sammenheng med delen om *hva* man burde dele, kunne vært en interessant vinkling rundt dette.

### **Posisjonen i selskapet kan påvirke konsekvensene av å ta mellommenneskelig risiko**

Vi snakket med flere av respondentene om det var lettere å være sårbare når man er på toppen enn når man er på vei oppover. Flere av informantene fremsto enige i dette, og L9 var tydelig i eksempelet sitt:

*Dette skal jeg være helt ærlig på. Dette hadde vært mye vanskeligere for meg hvis jeg var 40 år og hadde masse ambisjoner videre. Da hadde jeg sannsynligvis ikke turt. Det er viktig å ta med seg inn mot dere som er unge og skal ut i næringslivet. Jeg tør dette bare fordi, og dette høres arrogant ut, men fordi jeg er «home safe». Jeg kan slutte i jobb i morgen og trenger ikke jobbe mer resten av livet. Jeg har økonomisk frihet. Og det gjør også at jeg tør mer enn andre.*

L9 påpekte muligheten for å stå frem offentlig med tidligere utfordringer, spesielt når man ikke har mye å tape ved å dele sårbarheter. Dette aspektet er knyttet til begrepet psykologisk trygghet. Våre intervjuer understreket betydningen av posisjon når det gjelder deling av sårbarheter, og L9 sin erfaring viste at det kan være enklere å være sårbar når man ikke har mye å risikere karrieremessig. Dette innebærer at det kan være ulike konsekvenser av å dele sårbarheter, avhengig av ens posisjon i organisasjonen. Ledere som ønsker å fremme psykologisk trygghet bør forstå de potensielle risikoene som ansatte på lavere nivå kan oppleve når de deler sårbarheter. Dette er viktig å være klar over når man arbeider med å bygge psykologisk trygghet.

#### 4.3.4 Uklare vurderingskriterier for oppsigelser

Fra intervjuene fremstår det som at psykologisk trygghet påvirkes av opplevd jobbsikkerhet, noe vi skal gå nærmere inn på her. Både informant L8 og L4 snakket om utfordringer for psykologisk trygghet relatert til nedbemanning når det er uklare kriterier for oppsigelser.

Ansattes ansiennitet fremsto som et sentralt kriterium å vurdere ved oppsigelser. L8 snakket om en nedbemanningsprosess i 2016 hvor rundt 20 prosent av de ansatte ble sagt opp som følge av digitaliseringen av mediebransjen. Da var det ansiennitet og kompetanse som var kriteriene for beslutningen om oppsigelse. Dette ser ut til å ha skapt usikkerhet blant ansatte om hvordan ansiennitet opp mot kompetanse blir vurdert. L8 beskriver hvordan noen ansatte oppfattet at man ikke tok med seg ansienniteten sin om man byttet avdeling, og at man ble vurdert på nivået av kompetanse man hadde på fagområdet til sin nye avdeling. Dette presiserte L8 at ikke er tilfellet, men at usikkerheten rundt denne oppfattelsen blant de ansatte gjør at folk kvier seg for å bytte avdeling. Dette gjaldt spesielt de som har vært med på nedbemanning tidligere. Usikkerhet knyttet til ansiennitet og måling av kompetanse gjør at ansatte ikke føler seg trygge til eksempelvis å ta den risikoen som et avdelingsbytte innebærer, noe som indirekte kan påvirke arbeidet med psykologisk trygghet.

---

I arkitektbransjen er det annerledes. Her trenger de ikke å ta hensyn til ansiennitet ved oppsigelse, men vurderer i stedet ansattes kompetanse. L4 beskrev hvordan de evaluerte kompetansen til ansatte i en runde med nedbemanning for flere år siden:

*Vi hadde en nedbemanningsprosess her i 2018, før jeg begynte. Den gikk på kartleggingen, sånn som jeg har lest noe på den. Altså at man evaluerte hver eneste ansatt i forhold til kompetanse. Så det ble veldig personlig. Og de som evaluerte var kollegaer av de som ble sagt opp. Dette fordi den som jobbet med HR ikke var kapabel til å evaluere kvaliteten i et design.*

Dette virker for oss som en betydelig utfordring for den psykologiske tryggheten. Disse ansatte samarbeider med kollegaer, hvor det kan være naturlig å ta mellommenneskelige risikoer for å utvikle seg og lære. I tillegg kan ansatte bygge opp en vennskapelig relasjon hvor de prater og deler ting som ikke nødvendigvis er relevant for selve jobben. Dette skaper store utfordringer når man plutselig kan ende opp med å måtte vurdere kollegaers kompetanse som et grunnlag for oppsigelse. Selv om man presiserer at informasjon delt fortrolig mellom kollegaer ikke skal tas i betraktning, vil det fortsatt ligge i underbevisstheten til beslutningstaker. Når man ikke kan vite når en slik situasjon kan oppstå igjen, kan ansatte føle en frykt for å ta mellommenneskelige risikoer, fordi det sannsynligvis vil eksistere en underliggende frykt for at sårbarheter de innrømmer, potensielt kan bli brukt mot dem i fremtiden. L4 hevdet at ansatte som opplevde denne nedbemanningen i 2018 har vært skeptiske når ledelsen har snakket om psykologisk trygghet. Å ha en prosedyre for å måle kompetanse som grunnlag for oppsigelse, gjør det forståelig at ansatte er skeptiske når psykologisk trygghet blant annet dreier seg om å være åpen og sårbar, selv med sine kollegaer. Slike prosedyrer tror vi kan være en stor utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet.

Et annet vesentlig kriterium for oppsigelse handlet om hvorvidt ansatte var satt på et aktivt prosjekt eller ikke. På prosjekter i arkitektbransjen er det ifølge L4 veldig risikabelt å ta folk ut av prosjekter og erstatte dem med andre. Det gjør at det i en eventuell nedbemanningsprosess er enklere å si opp personer som ikke er aktive på prosjekt. Dette var det tydelig fra intervjuet med L4 at de ansatte var klare over selv, og at de derfor «skriver timer med gaffel noen ganger», altså vise at man jobber mye. Ved å være på aktive prosjekt kan de sende ut signaler om at det ikke vil være lønnsomt for selskapet å si dem opp.

Slik vi tolker innsikten til L4 kan ansatte føle at det er mindre trygt å ta mellommenneskelig risiko, for eksempel å dele ting de er dårlige på. Dette fordi de kan ha en opplevelse av at alt de sier kan være avgjørende for hvilke, eller hvor mange, prosjekter de havner på. Slik vi ser det er det en naturlig reaksjon å holde tilbake på informasjon som kan bidra til at man ser dårlig ut overfor de som beslutter hvem som skal på hvilke prosjekt. Slike uklare kriterier for oppsigelser som drøftet i denne delen, mener vi kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet, fordi disse uklarhetene påvirker hva ansatte føler seg trygge til å dele.

#### 4.3.5 Individuelle belønninger

De ulike organisasjonenes insentivsystemer ble hyppig diskutert i alle intervjuene. Slik det fremstår for oss er det generelt positivt for den psykologiske tryggheten hvis insentivsystemene belønner teamarbeid og ikke straffer enkeltpersoner for feil som man ikke alene kan klandres for. I denne delen presenterer vi informantenes opplevde utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet knyttet til deres syn på individuell belønning og individuell bestrafning.

##### **Individuelle, monetære belønninger**

Vi spurte L9 om hva han tipper ville skjedd dersom selskapet hans hadde innført individuell prestasjonslønn, noe de hadde før. Til det svarte L9 tydelig: «Ja, man blir opptatt av seg selv i stedet for selskapet. *Altså skit i Norge, leve Toten*». Det siste ordtaket betyr hvordan hensynet til det lille trumfer det store, og poenget til L9 er utvilsomt at individuelle prestasjonsbelønninger er skadelige for det helhetlige samarbeidet. Grunnen til at dette poenget er relevant for arbeidet med psykologisk trygghet, er fordi det gjennom mange av intervjuene har vist seg tydelig at selskapene som har individuelle bonuser for prestasjoner i teamarbeid, også mente dette ødelegger for arbeidet med psykologisk trygghet. For å forstå noen av utfordringene kan vi trekke frem tankene til C2 som fra sin rolle som internt ansatt leder, beskrev utfordringen i hennes bransje grundig:

*Du kommer ikke opp i gradene av å skape psykologisk trygghet. Hadde jeg fått de unge til å føle seg trygge, lært de hva det vil si å være konsulent, så får jeg ingenting tilbake fra selskapet. Man får kun gevinst av å selge og fakturere timer. (...) Hvis det er to stykker som har jobbet sammen om å få et oppdrag, så er det kun den ene som får registrert de solgte timene på seg selv. De solgte timene trenger man for å komme opp i gradene. Hvis du da har hatt denne konflikten helt i begynnelsen og skal jobbe*

---

*sammen i et helt år, så kommer man skjevt ut. (...) Han jeg jobber med er opptatt av disse tingene. Hadde vi vært like opptatt av forfremmelser hadde tilliten mellom oss blitt svekket helt, og det er kjempesynd. Og det har kun med bonus å gjøre. Jeg tror det er en sånn gammel, typisk konsulent-ting.*

C2 beskrev utfordringer knyttet til svekket tillit og mente at dette kunne skade relasjonen kraftig mellom folk som skal samarbeide fremover. Dette kan også være utfordrende for den psykologiske tryggheten hvis man allerede før et samarbeid kan ha ødelagt den andres tillit. Som en motvekt til dette beskrev L9 hvordan overgangen fra individuell prestasjonslønn til teambasert bonus har økt graden av samarbeid, uten at det har gått utover effektivitet.

*Vi henger opp årets selger og budsjettoppnåelse, men nå fokuserer vi på atferd mer enn resultat. Selgerne våre er avhengig av mål for å oppnå bonus osv., men nå opplever vi, fordi det er teambasert bonus, at en selger ringer til en annen og kan si: «Per, jeg ser at du trøbler med å nå din del av vårt felles mål. Skal jeg hjelpe deg?». Og så deler de på arbeidet. Det har aldri skjedd før. (...) Vi har aldri hatt større vekst enn vi har nå.*

Her ser vi en stor forskjell mellom det C2 og L9 beskrev. Begge får bonus når de oppnår målene, men teambonus gjør at man samarbeider, deler kunnskap og læring, og ønsker hverandre godt. Det er imidlertid ikke kun monetære bonuser som skaper utfordringer for den psykologiske tryggheten. Som vi skal se under kan individuelle belønninger også komme i form av anerkjennelse.

### **Individuelle, ikke-monetære belønninger**

Over har vi nå kun vist til organisasjoner hvor det er mulig å få individuelle bonuser. Advokatselskapets L6 fortalte at det kunne skje at enkelte, overarbeidede advokater tok saker selv i stedet for å gi dem til noen yngre med ledig kapasitet. Dette kunne være hvis det var et «kult oppdrag hvor man kommer i avisen». L7 hadde et lignende perspektiv fra offentlig sektor hvor det ikke er mulig å få individuell, prestasjonsbasert lønn på samme måte som i privat sektor.

*Det er kommunen, så det er ikke noen økonomiske insentiver. Så det handler rett og slett om den indre motivasjonen til de som jobber med kunst ligger langt utenfor Oslo kommune. Premien er at du får et klapp på skulderen. (...) Premien er forskjellig for*

*de ulike fagmiljøene. (...) Dette er en av de ypperste jobbene du kan ha i Norge som fagperson og kurator, så det handler om å ha track record på utstillingene. Utstillingene er premiene.*

L7 fortalte videre om at det kan oppstå gnisninger mellom eksempelvis en formidler og kurator fordi de har ulike interesser, samt en dyp indre motivasjon for arbeidet sitt. En kurator vil være opptatt av at alt blir «riktig» fremstilt og med en akademisk tittel på utstillingen, slik L7 beskrev. En formidler vil være mer opptatt av hvordan selve utstillingen blir satt opp rent praktisk. Poenget er at det ikke nødvendigvis må ligge monetære insentiver til grunn for å skape kollisjon i samarbeidet, slik som har skjedd i organisasjonen til L7, noe som kan øke utfordringene i arbeidet med psykologisk trygghet.

### **Individuelle konsekvenser som utfordring for psykologisk trygghet**

L1 hevdet at hans organisasjon er veldig dårlig på å håndtere feil. Et insentivsystem som straffer feil, kan også være skadelig for arbeidet med psykologisk trygghet. I intervjuet med L1 fortalte han om et prosjekt som hadde gått veldig galt hvor de tapte masse penger.

*Vi er ikke spesielt gode på dette. Etter gjennomgang i styret må vi rapportere til markedet at vi har gjort det dårlig. Det var en kjempefeil. En konsernsjef måtte gå av som følger av dette. Han hadde ikke tatt beslutningen, han var sammen med mange andre, men som toppsjef måtte han gå av. Når man i etterkant ser så mye oppstyr rundt prosjektet, så blir man nesten redd for å rapportere feil.*

Vi spurte L1 om hva han tenker om signaleffekten nedover i organisasjonen som følge av at folk må gå av for feil de ikke selv var skyld i. L1 svarte: «Det har jeg faktisk ikke tenkt så mye på. Det er et godt poeng. Jeg tror signaleffekten er ganske dårlig». Vi anser denne signaleffekten som negativ for arbeidet med psykologisk trygghet ellers i organisasjonen ettersom det kan sende signaler om at det kan straffe seg å gjøre feil. Det å straffe feil hvor det er vanskelig å skylde på enkeltpersoner slik L1 her beskrev, kan sende signaleffekt om at man ikke skal innrømme feil. Dette er iboende utfordrende i arbeidet med psykologisk trygghet da en god feilingskultur er en vesentlig del av konseptet.

*Som en delkonklusjon om individuelle belønninger og konsekvenser, tar de tre delene opp det samme, vesentlige poenget. Det er stor enighet blant respondentene om at individuell premiering av prestasjoner gjort i team, kan være ødeleggende for psykologisk trygghet. Dette*

---

fordi slike systemer insentiverer ansatte til å jobbe for seg selv, på bekostning av teammedlemmene. Slike insentivsystemer kan i så måte argumenteres for å være en stor utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet.

#### 4.3.6 Oppsummering – Utfordringer knyttet til strukturelle elementer

Strukturelle elementer i en organisasjon kan representere betydelige utfordringer for psykologisk trygghet. Når teammedlemmer har varierende kompetansenivåer, kan det skape barrierer for åpen dialog, hvor noen kan føle seg mindre verdifulle eller redde for å uttrykke seg. Lederstøtte er avgjørende for å fremme psykologisk trygghet, og mangelen på denne, spesielt når det gjelder å anerkjenne og oppmuntre til å dele kontrære meninger, kan ha en nedbrytende effekt arbeidet med psykologisk trygghet.

Rollekonflikter som oppstår når ledere skal fungere som både coach og beslutningstaker, kan hindre ansatte i å ta mellommenneskelige risikoer. Posisjonen man har i et selskap kan også påvirke hvor åpen og sårbar man kan være. Høyerestående stillinger ser fra funnene ut til å gi større frihet til å dele sårbarheter, uten frykt for negative konsekvenser. Uklare vurderingskriterier for oppsigelser, slik som usikkerhet rundt ansiennitet og kompetanse, kan underminere følelsen av psykologisk trygghet i tett relasjon til jobbsikkerhet.

Insentivsystemer som belønner individuelle prestasjoner fremfor teamarbeid kan skape en kultur hvor egeninteresse går foran felles mål, noe som igjen kan være en flaskehals for arbeidet med psykologisk trygghet. Funnene peker på viktigheten av å strukturere belønningssystemer og vurderingskriterier på en måte som støtter felleskapet, samt den enkeltes følelse av trygghet til å ytre seg og bidra til organisasjonens suksess.

### 4.4 Oppsummering av resultatene

Når det gjelder utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet, fremkommer det at dette komplekse fenomenet påvirkes av et bredt spekter av faktorer, inkludert konseptuelle misforståelser, individuelle forskjeller mellom mennesker, og strukturelle utfordringer, som vi har lagt størst fokus på.

*For det første* er psykologisk trygghet et begrep som tolkes ulikt, og dets subjektive natur kan føre til forvirring og misforståelser. Mange av informantene anser det som et buzzword, og det kan misforstås som en mulighet for å ha det behagelig på jobb, mens det egentlig handler

om å våge å bevege seg ut av komfortsonen for å oppnå bedre prestasjoner. Det kan være krevende å forstå at psykologisk trygghet ikke er en hurtig løsning, men snarere et resultat av vedvarende innsats og vedlikehold, hvor deling av sårbarheter og ulike meninger er sentralt, til tross for at det er uenighet om hva som er passende å dele.

*For det andre* kan individuelle forskjeller som lav selvfølelse og mangel på empati, hindre at medarbeidere sier det de mener. Destruktiv atferd, som i våre funn fremstår nært beslektet med mangel på empati, kan forgifte debattklimaet og undergrave psykologisk trygghet. I tillegg kan unnvikelse av friksjon og konfliktskyhet stå i veien for utvikling, da en viss grad av uenighet er nødvendig for å frembringe nye ideer og perspektiver. Et miljø som anerkjenner og proaktivt håndterer individuelle forskjeller, er dermed vesentlig for å bygge psykologisk trygghet.

*For det tredje* kan organisasjonenes strukturelle elementer spille en rolle. Variasjon i teammedlemmers kompetanse kan føre til kommunikasjonsbarrierer, og manglende lederstøtte kan svekke åpenhet som etterspørres. Rollekonflikter hos ledere, som må balansere mellom å være coach og beslutningstaker, og usikre vurderingskriterier for oppsigelser, kan skape usikkerhet og frykt hos medarbeidere. Incentivsystemer som belønner individuelle prestasjoner i teamarbeid, kan også hemme arbeidet med psykologisk trygghet ved at medarbeidere fremmer egeninteresser fremfor fellesskapets beste.

Sammenfattet fremstår det som utfordrende at psykologisk trygghet i organisasjoner krever dyptgående forståelse av menneskelig atferd og organisatoriske prosesser, og at det krever omstendelig arbeid og forståelse for hva det innebærer. Funnene våre tilsier at en slik tilnærming innebærer å være oppmerksom på og håndtere de mange lagene av kompleksitet som påvirker den psykologiske tryggheten, og at denne kompleksiteten er utfordrende for lederne vi har intervjuet, i arbeidet med psykologisk trygghet i organisasjonene de representerer.



---

## 5. Diskusjon

Psykologisk trygghet har fått økt oppmerksomhet blant mange organisasjoner og ledere. Det har blitt anerkjent som en viktig faktor, og dette har resultert i en økt interesse for å implementere det på arbeidsplasser. Imidlertid er det uklart hvilke utfordringer organisasjoner og ledere har i selve arbeidet med psykologisk trygghet. Dette tror vi handler om at det kan være krevende for en leder eller organisasjon å tilfredsstille forutsetningene for å skape et psykologisk trygt miljø. Dette er grunnen til at vi her skal diskutere forskjellige aspekter knyttet til disse forutsetningene i lys av oppgavens problemstilling:

*Hvilke utfordringer oppleves i arbeidet med psykologisk trygghet i en norsk arbeidslivskontekst?*

For å svare på problemstillingen ønsker vi å trekke frem funnene som gir noen teoretiske og praktiske implikasjoner, og belyse disse utfordringene gjennom litteraturen. De teoretiske implikasjonene har vi delt inn i tre hoveddeler som i kapittel 4, men vi har valgt å trekke frem de utfordringene vi anser som de viktigste bidragene. Det betyr at det vil være elementer fra resultatdelen som ikke kan betraktes som nye funn, noe vi kort kommenterer i etterkant av diskusjonen av de teoretiske implikasjonene. Avslutningsvis fremhever vi studiens praktiske implikasjoner, diskuterer oppgavens mulige begrensninger og deler våre forslag til videre forskning.

### 5.1 Hvorfor selve konseptet psykologisk trygghet kan være en utfordring i seg selv

Fra teorigrunnlaget har vi sett at det hersker misforståelser rundt hva konseptet psykologisk trygghet faktisk innebærer. Vi mener resultatene våre kan bidra til nye funn i form av å vise at flere toppledere misforstår selve begrepet psykologisk trygghet. Dette mener vi skjer både i form av hvordan man praktiserer psykologisk trygghet, men også at definisjonen ikke kommuniserer meningsinnholdet tilstrekkelig for de som ønsker å praktisere fenomenet. Videre mener vi å kunne bidra med nye funn knyttet til utfordringer rundt hva som bør deles for å praktisere psykologisk trygghet. Til slutt utvider vi forståelsen for at arbeidet med psykologisk trygghet må jobbes kontinuerlig med over tid

### 5.1.1 Misforståelser av begrepet kan skape utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet

*Begrepsforståelsen* varierte blant våre informanter. Noen kandidater la ulik vekt på ulike aspekter av psykologisk trygghet, og det virket som om noen misforsto selve begrepet. Flere informanter påpekte også at begrepet kunne oppfattes som et buzzword, og de var bevisste på behovet for tydelig kommunikasjon for å unngå dette problemet.

Misforståelser av begrepet psykologisk trygghet har vært et hyppig diskutert tema i nyere tid. Edmondson (2019) viet mye plass i sin bok til å fremheve de vanligste misforståelsene, som vi tidligere beskrev i teorien. Fyhn (2023) understreker betydningen av å bruke begrepet riktig, spesielt med tanke på den økende interessen rundt psykologisk trygghet, som har blitt et slags buzzword blant praktikere. Den omfattende diskusjonen om definisjoner, perspektiver og relaterte begreper viser at det ikke alltid er en enkel oppgave å klart definere hva som menes med psykologisk trygghet.

*Den praktiske forståelsen* for psykologisk trygghet vi fant mest oppsiktsvekkende, var informantenes ulike oppfatninger av poenget med psykologisk trygghet. Mens noen informanter påpekte at mye psykologisk trygghet kunne føre til manglende konklusjoner i ledermøter, insisterte andre på at det bare var et verktøy for å oppnå økonomiske mål. Noen informanter opplevde også at psykologisk trygghet ble feilaktig assosiert med begrepet "safe space".

Edmondson (2004) betydret viktigheten av tydelige prestasjonsmål for å dra nytte av psykologisk trygghet. Ifølge Higgins mfl. (2022) referert i Fyhn (2023), er fri og åpen dialog alene ikke tilstrekkelig for å oppnå ønskede resultater. Fyhn (2023) påpeker at psykologisk trygghet er en viktig faktor, men ikke en fullstendig oppskrift for forbedret ytelse i team eller organisasjoner. Edmondson (2004) problematiserer også grupper hvor folk er for komfortable med hverandre, slik at det ikke er usannsynlig at de vil bruke irrasjonelt mye tid på småprat som går på bekostning av arbeidsoppgavene deres.

Som en delkonklusjon kan man si at funnene våre om at begrepet misforstås og at det oppfattes som et buzzword, samsvarer med litteraturen som sier det samme. Det er et interessant funn med tanke på at utvalget vårt besto av informanter som allerede har erfaring med psykologisk trygghet. Det gir rom for å tenke at det vil være andre ledere i næringslivet som også kan misforstå hva dette egentlig dreier seg om. Videre er det interessant at informantene som

---

praktiserte overdrevent trygge ledermøter, også fungerer som instruktører for andre ledere og organisasjoner, for deres arbeid med psykologisk trygghet. Dette kan utgjøre en potensiell utfordring for andre organisasjoner, ettersom de lærer om psykologisk trygghet fra instruktører som selv ikke praktiserer det fullt ut.

### 5.1.2 Hva bør man dele for å oppnå psykologisk trygghet?

Hva som bør deles for å praktisere psykologisk trygghet, var informantene delte i synet på. Eksempelvis så L1, C3 og L2 positive effekter av å dele personlige utfordringer, noe de mener har ført til økt tillit og bedre kommunikasjon med ansatte. Dette mente de styrket følelsen av psykologisk trygghet på arbeidsplassen. C4 hadde et annet syn på deling, hvor han advarte mot overdreven sårbarhet som kunne føre til en offerrolle og forakt. I et høyprestasjonsmiljø mente han at det viktigste var å være bevisst egne sårbarheter, regulere dem og unngå å overeksponere seg.

En viktig del av psykologisk trygghet, handler om å kunne vise sårbarhet. Coutifaris mfl. (2022), referert i Fyhn (2023), antyder at ledere som viser sårbarhet, særlig gjennom å be om tilbakemeldinger, bidrar til å styrke psykologisk trygghet blant de ansatte. Videre fremhever Fyhn (2023) at ledere som deler kritiske tilbakemeldinger de selv har mottatt, ikke bare fremstår som mer troverdige, men også styrker tryggheten uten å kompromittere deres oppfattede kompetanse.

Perspektivet til C4 kompliserer spørsmålet om hva som bør deles og hvor mye, da det avhenger av situasjon og kontekst. Vi fant ikke studier som deler synet til C4, noe som kan være et tegn på at det må forskes mer på hvorvidt man kan være *for* personlig i deling av sårbarheter. Man kan i prinsippet ende med å svekke prestasjoner i en gruppe hvis enkelte blir så sårbare at folk ikke tør å gi den feedbacken som kreves for å prestere. At det hersker usikkerhet rundt grensene for hva man bør dele for å praktisere psykologisk trygghet, kan i seg selv være en utfordring for arbeidet med fenomenet.

### 5.1.3 Psykologisk trygghet krever kontinuerlig arbeid over tid

Når det kommer til tidsrelaterte utfordringer, peker våre funn på at psykologisk trygghet er et resultat av vedvarende og dedikert innsats, uten enkle løsninger. C4 understreket viktigheten av å erkjenne at det ikke finnes raske løsninger i arbeidet med psykologisk trygghet. L1 beskrev hvordan tidspress kan være en utfordring når man arbeider med psykologisk trygghet,

da det ofte nedprioriteres til fordel for aktiviteter med umiddelbare og synlige resultater. Flere betraktet også psykologisk trygghet som skjørt, der å bygge den opp over flere år kunne ødelegges på kort tid ved uheldig atferd.

Fyhn (2023) påpeker at det tidligere ikke eksisterte studier som undersøkte endringene i psykologisk trygghet over tid, før han gjennomførte sitt eget forskningsprosjekt. Hovedfunnet i denne studien er at psykologisk trygghet i team utvikler seg på forskjellige måter, og at nivået av psykologisk trygghet kan variere, og til og med reduseres over tid. Han fremhever at tiden i seg selv ikke er tilstrekkelig for å etablere psykologisk trygghet, men hvordan denne tiden benyttes er av større betydning.

Funnene indikerer at psykologisk trygghet er skjørt og utvikler seg over tid, en oppfatning delt av både Fyhn (2023) og informantene. Dette betyr at ledere aldri kan anse psykologisk trygghet som en endelig tilstand, og at det krever kontinuerlig innsats, som L1 og C4 bekrefter. Tiden er avgjørende, men det er mangelfullt dokumentert hvor mye tid som kreves for å etablere psykologisk trygghet i ulike miljøer. En implikasjon fra dette kan være at det behøves flere studier for å kvantifisere tidsaspektet, og at arbeidet med psykologisk trygghet krever kontinuerlig fokus og mye investert tid, noe som kan være en utfordring for travle ledere i deres arbeidshverdag.

## 5.2 Individuelle forskjeller som utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet

Litteraturen indikerer at individuelle forskjeller utover personlighetstrekk, kan ha noe å si for den opplevde psykologiske tryggheten på arbeidsplasser. I denne delen diskuterer vi potensielt nye funn knyttet til lederens bevissthet på ansattes selvfølelse, for arbeidet med psykologisk trygghet. Vi mener også å bidra til å utvide forståelsen for arbeidet med psykologisk trygghet ved å se på at mangelen på empati hos ledere og ansatte kan vanskeliggjøre dette arbeidet.

### 5.2.1 Mangel på selvfølelse som utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet

Flere informanter nevnte selvfølelse, både indirekte og eksplisitt. C4 spesielt betegnet selvfølelse som en nøkkelkomponent for å bygge psykologisk trygghet. Han mente at lav selvfølelse kunne komplisere arbeidet med å etablere psykologisk trygghet, spesielt for ledere.

---

Han argumenterte for at graden av psykologisk trygghet henger sammen med ansattes selvfølelse, og at det kan være utfordrende å styrke selvfølelsen til ansatte.

Vi har ikke funnet litteratur på psykologisk trygghet som behandler temaet selvfølelse. Selv om det finnes noen funn på at emosjonell stabilitet kan ha betydning for psykologisk trygghet, er forskningen kritisk til at opplevd psykologisk trygghet avhenger av individers personlighet. Edmondson og Lei (2014) viser at psykologisk trygghet kan føre til at ansatte «bruker stemmen», engasjerer seg og deler kunnskap, men at dette forholdet modereres av selvtillit. Selvtillit er ikke det samme som selvfølelse, men i en praktikers øyne vil man kunne argumentere for at selvfølelse og selvtillit begge kan føre til at ansatte tør å uttrykke meningene sine. Med andre ord kan høy selvtillit føre til at ansatte likevel sier sin mening til tross for lav opplevd psykologisk trygghet.

Essensen av denne diskusjonen er at det er utfordrende for ledere å vite hvordan de skal oppmuntre ansatte til å være autentiske og uttrykke sine meninger. Dersom psykologisk trygghet ikke nødvendigvis avhenger av personlighetstrekk som er vanskelig å endre, kan det være nødvendig å arbeide med individuell selvfølelse, som C4 argumenterer for. På denne måten kan man utvikle robuste enkeltpersoner som bidrar til et psykologisk trygt miljø. Et slikt arbeid med selvfølelse, og her indirekte arbeid med psykologisk trygghet, kan være utfordrende fordi det krever mye tid og arbeid å bygge opp folks selvfølelse.

### 5.2.2 Mangel på empati hos ledere og ansatte kan være utfordrende for psykologisk trygghet

*Å sette seg i andres sko* delte flere av respondentene kan være vanskelig, og at manglende empatisk evne kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet. L1 bemerket at hans egen leder noen ganger baserer sin forståelse av andre på egne opplevelser, noe han tok aktive grep for å forsøke å unngå selv. Dette ga ham innsikt i ulike utfordringer enkelte står overfor. C3 nevnte også at ulike teammedlemmer kan oppfatte tryggheten og situasjonen forskjellig, noe som skaper utfordringer med å løse utfordringene som oppstår mellom dem.

Vi fant ikke fagfelleverdert litteratur som tilsier at mangel på empati hos ledere og ansatte kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet. Imidlertid publiserte McKinsey en artikkel om hva psykologisk trygghet er, samt viktigheten av empati som en lederkvalitet for å støtte teamene sine gjennom krevende tider på jobb (McKinsey, 2023). Videre trekker Newman mfl. (2017) frem at kommunikasjon én-til-én kan styrke psykologisk trygghet. Slik

kommunikasjon samler mer informasjon om individer, noe som kan forenkle prosessen med å ta andres perspektiver i ulike settinger. I litteraturgrunnlaget viste vi også at nysgjerrighet kan bidra til å styrke psykologisk trygghet. Nysgjerrighet på hvordan ansatte tenker kan man også argumentere for at indirekte styrker informasjonsgrunnlaget til en leder, og på den måten gjør det enklere å utvikle empati for sine ansatte.

Den fagfelleverderte litteraturen peker ikke direkte i retning av at empati er viktig for arbeidet med psykologisk trygghet. Indirekte kan man likevel argumentere for at innsikten fra funnene og synet til McKinsey, indikerer at empati er viktig. Slik vi ser dette kan funnene om mangel på empati, utvide forståelsen av arbeidet med psykologisk trygghet, og at dette aspektet bør forskes mer på.

*Destruktive væremåter* og manglende evne til å forstå hvordan egen atferd virker på andre, ble pekt på av respondentene som en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet. Både C3 og L8 beskrev dårlige erfaringer blant sine ledere og ansatte som egenhendig gjennom sin væremåte, ødela den opplevde psykologiske tryggheten. C3 beskrev en leder som selv visste at hun var uunnværlig, var destruktiv i atferden sin og var ifølge C3 forklaringen på det økende antallet sykemeldinger som oppsto på den tiden. L8 beskrev den ene personen i organisasjonen som hang ut kollegaen sin på deres interne kommunikasjonskanaler, noe som ødela debattklimaet i organisasjonen.

Det er skrevet mye om destruktiv lederatferd tidligere, og en artikkel i Magma fra 2004 viser at destruktiv lederatferd kan føre til PTSD-tilstander hos ansatte som blir utsatt for det (Nielsen mfl., 2004). Videre fant Erkutlu og Chafra (2019) at psykologisk destruktive egenskaper hos en leder henger negativt sammen med psykologisk trygghet, og organisasjoner må være oppmerksomme på at ulike moralske verdier mellom ansatte og ledere kan føre til at ansatte prioriterer egne interesser, noe som potensielt kan skade organisasjonen.

Hvis destruktiv lederatferd henger sammen med PTSD-tilstander hos ansatte, mener vi det også er logisk å konkludere med at det er utfordrende å ha psykologisk trygghet i et slikt miljø. Dette bekrefter Erkutlu og Chafra (2019) gjennom sine funn, men det er også interessant hvordan eksempelet til L8 illustrerer at hennes ansatt forsøkte å henge ut noen som hadde gjort feil. Dette treffer kjernen av psykologisk trygghet som handler om oppfatningen som blir tatt for gitt om hvordan andre reagerer når en selv setter seg i en sårbar situasjon. Det var dette som skjedde i eksempelet til L8 hvor den ansatte forsøkte, for så å bli hengt ut foran andre. En

---

implikasjon fra dette mener vi kan være at destruktiv atferd og mangel på empati kan være viktige elementer som kan vanskeliggjøre arbeidet med psykologisk trygghet.

### 5.3 Strukturelle elementer i organisasjonen som utfordring for psykologisk trygghet

Det finnes også strukturelle elementer og prosedyrer i organisasjoner som i henhold til teorigrunnlaget kan bidra til å skape psykologisk trygghet. Relatert til dette foreslår vi at kvalitative, subjektive vurderingskriterier i oppsigelsessituasjoner, kan være en sentral utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet, noe vi vurderer som et mulig nytt bidrag til litteraturen. Videre mener vi at det kan være utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet at en leder også skal fungere som coach som ansatte kan åpne seg for. Denne rollekonflikten som utfordring for psykologisk trygghet finner vi ikke eksisterende litteratur på, noe som taler for at vi også her kan bringe et nytt perspektiv inn i litteraturen. Til slutt utvider vi forståelsen for at manglende håndtering av ekspertmangfold kan være en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet.

#### 5.3.1 Uklare kriterier for oppsigelser som utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet

Flere av informantene mente at psykologisk trygghet og jobbsikkerhet var nært knyttet sammen. L8 og L4 delte erfaringer fra to nedbemanningssituasjoner i deres organisasjoner de siste årene og hvordan dette fortsatt påvirket de ansatte. Det som skilte L8 og L4 sine erfaringer fra de øvrige som diskuterte jobbsikkerhet, var kriteriene for oppsigelser. Deres organisasjoner vektla kompetansebehov mer enn ansiennitet når de gjorde beslutninger om permitteringer under nedbemanning. Spesielt L4 nevnte hvordan HR-avdelingen tidligere brukte ansattes evalueringer av hverandre som grunnlag for hvem som skulle permitteres, noe som resulterte i at de som hadde opplevd denne prosessen hadde et mer anstrengt forhold til HR.

Innledningsvis introduserte vi flere definisjoner av psykologisk trygghet. Kahn (1990) definerte psykologisk trygghet som «følelsen av å kunne være seg selv uten å frykt for negative konsekvenser til selvbilde, status eller karriere» (s. 705). Edmondson (1999) definerte det som «en delt tro innad i et team om at man er i stand til å ta mellommenneskelige risikoer» (s. 350), hvor mellommenneskelig risiko betyr «ord eller handlinger som potensielt kan gjøre at en virker ignorant, inkompetent eller vanskelig å ha med å gjøre».

I denne saken er det naturlig å se til selve definisjonen av psykologisk trygghet. Kahn (1990) peker på akkurat det samme som de ansatte kjente på under nedbemanningen relatert til frykt for negative konsekvenser for egen karriere. Utfordringen ved de uklare kriteriene for oppsigelse slik vi ser det, handler om at kompetansebehov i aller høyeste grad er en kvalitativ og subjektiv vurdering, mens ansiennitet i stor grad er et kvantitativt, objektivt mål. Selv om beslutningstaker bedyrer at avgjørelsen tas på et rent faglig grunnlag, kan ikke den ansatte vite sikkert hvilke vurderinger som ligger til grunn for oppsigelse. Med andre ord insentiveres ikke de ansatte til å ta mellommenneskelig risiko, noe definisjonen til Edmondson impliserer at bør være tilfelle. Dette fordi de ikke kan vite sikkert at informasjon som deles, ikke legges til grunn i en oppsigelsesvurdering. Det skal sies at informant L4 var tydelig på at arkitektbransjen var en mye mer volatil bransje med hensyn til nedbemanning enn mange andre bransjer, men vi mener likevel poenget er relevant for andre bransjer som må nedbemanne før eller siden. Slik vi ser det kan uklare kriterier for oppsigelser i seg selv være en utfordring for psykologisk trygghet fordi de ansatte ikke kan vite for sikkert hva som faktisk legges til grunn for oppsigelsesavgjørelser.

### 5.3.2 Rollekonflikten og maktstrukturen i rollene som både leder og coach

*Når en person fungerer som både leder og coach samtidig*, indikerer funnene våre at det er utfordrende å skape psykologisk trygghet. For eksempel kan ansatte føle seg tryggere når de diskuterer problemer uten lederen til stede, da lederen bare er en coach uten makt over deres videre karriere, slik C4 informerte. Noen ansatte kan også unngå å ta opp problemer med HR eller lederen på grunn av frykt for konsekvenser, spesielt når det gjelder forfremmelser. Å kombinere leder- og coachrollen kan derfor skape usikkerhet blant ansatte når de vurderer å ta mellommenneskelig risiko, da de er usikre på hvordan dette vil påvirke makthavernes beslutninger senere.

Tidligere viste vi at ansatte kan oppleve høyere grad av psykologisk trygghet dersom lederen utviser en støttende og rådgivende holdning, samt reagerer positivt ved utfordringer og spørsmål (Edmondson, 2004). Videre kan formell veiledning fra organisasjonens side, påvirke den psykologiske tryggheten positivt (Chen mfl., 2014, referert i Fyhn, 2023).

Våre funn og relevant litteratur indikerer at rollekonflikten som er diskutert her og i våre resultater, kan utgjøre en potensiell utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet. Edmondson (2004) understreker betydningen av at ledere skal være støttende og gi råd,



---

samtidig som det er funn som indikerer at formell veiledning, for eksempel gjennom en mentor, kan bidra til å styrke psykologisk trygghet. Selv om vi ikke kan fastslå årsakssammenhenger, antyder våre funn at det kan være hensiktsmessig å utforske nærmere om en leder kan effektivt kombinere rollene som coach og leder samtidig. Dette kan henge sammen med hvem i organisasjonen som er i posisjon til å dele sårbarheter i de neste avsnittene, samt usikkerheten rundt hvordan informasjonen lederen har om den enkelte ansatte blir brukt, noe vi diskuterte over i 5.4.1.

*Hvem som er i posisjon til å dele sårbarheter er også relevant å diskutere, relatert til rollekonflikten mellom coach og leder. Et konkret eksempel rundt dette var L9 som følte seg mer komfortabel med å være åpen og sårbar som toppleder. Dette skyldes at han hadde økonomisk trygghet og lavere karriereambisjoner sammenlignet med da han var 40 år gammel, med sterke ambisjoner i selskapet. Han understreket at han ikke hadde hatt samme tryggheten til å være sårbar på den måten hvis han hadde vært på vei oppover i et selskap.*

Edmondson (2004) referert i Fyhn (2023) påpeker at spenninger kan oppstå mellom grupper i organisasjonen når noen har høy psykologisk trygghet mens andre har lav. I slike tilfeller kan overdreven psykologisk trygghet gjøre det vanskeligere å kommunisere effektivt mellom disse gruppene, spesielt når det gjelder kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte som opererer med ulike forutsetninger. Videre har Wiley undersøkt disse sammenhengene direkte. Tidligere i høst publiserte forskningsorganisasjonen resultater fra en spørreundersøkelse, noe som viste at ledere har 43 prosent høyere sannsynlighet for å si at de føler seg trygge til å ta risiko enn vanlige ansatte (Wiley, 2023).

Wiley (2023) og Edmondson (2004) går i samme retning som våre funn, og dette kan gi noen viktige implikasjoner for ledere som ønsker å skape en psykologisk trygg organisasjon. I likhet med delen om rollekonflikt, kan det være utfordrende for en leder å oppfordre til at ansatte skal være sårbare, når de ansatte på samme tid kan ha en opplevelse av at de ikke er i posisjon til å være sårbare. Dette kan handle om en opplevelse av at de har for mye å tape. Hvis de ansatte ikke kjenner på den samme tryggheten som lederen til å være sårbar, kan dette gjøre at arbeidet med psykologisk trygghet enda mer utfordrende. En implikasjon fra disse funnene mener vi kan være en økt forståelse for hvordan maktstrukturene i en organisasjon kan hindre arbeid med psykologisk trygghet, noe vi argumenterer for at er viktig at en leder er klar over.

### 5.3.3 Manglende bevissthet rundt ekspertmangfold

Ulikhet i kompetansenivå blant teammedlemmene ble sett som en utfordring av flere informanter. Dette hindret ofte andre fra å bidra når enkeltpersoner følte at de hadde svarene. Dette mønsteret oppsto både når en person med høy kompetanse hadde en lederrolle og når medlemmer med varierende kompetanse på ulike områder deltok i diskusjoner. Dette påvirket debattklimaet ved at noen ikke følte seg hørt, mens andre trakk seg tilbake av frykt for å virke uvitende. Ulikhet i kompetanse ble ansett som en utfordring for psykologisk trygghet og kunne påvirke teamets overordnede prestasjoner.

Newman mfl. (2017) inkluderte en studie om ekspertmangfold. Dette refererer til situasjoner der ulike teammedlemmer har varierende kunnskapsnivå innenfor et spesifikt tema. Resultatene viste at når den psykologiske tryggheten i et team er lav, er sammenhengen mellom ekspertmangfold og teamprestasjoner negativ. På den annen side, når den psykologiske tryggheten er høy, blir ekspertmangfoldet positivt knyttet til teamprestasjoner. Dette betyr at den psykologiske tryggheten i et team kan påvirke hvor godt teamet kan dra nytte av den varierte kunnskapen til ulike teammedlemmer.

Det er naturlig å trekke paralleller mellom funnene og det litteraturen har funnet om ekspertmangfold. Informantene påpekte at forskjellene i kompetanse blant teammedlemmene påvirket den psykologiske tryggheten. Vi mener imidlertid at det ikke nødvendigvis er selve forskjellen i fagkunnskap som fører til lavere opplevd psykologisk trygghet, men heller at den psykologiske tryggheten allerede er lav. Dette kan føre til at teamene ikke oppnår ønsket ytelse. Ulik kompetanse i et team behøver ikke per se være en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet, men det kan være en utfordring hvis disse kompetanseforskjellene ikke blir håndtert tilfredsstillende.

## 5.4 Andre momenter fra funnene som bekreftet eksisterende litteratur

For ordens skyld ønsker vi å påpeke at det var flere momenter vi trakk frem i resultatene, men som i stor grad bekreftet allerede eksisterende teori som vi presenterte innledningsvis. Eksempelvis var det stort samsvar mellom litteraturen og informantene som mente at individuell belønning for teamprestasjoner, kan forpurre arbeidet med psykologisk trygghet. Litteraturen tilsier også at mangel på lederstøtte kan ødelegge for arbeidet med psykologisk trygghet, noe funnene våre tydelig indikerte. Momentene som handlet om friksjon er relevante

for psykologisk trygghet, men i det store bildet handler det om å håndtere uenighet mellom mennesker, noe vi mener funnene våre ikke bidrar vesentlig til å oppklare eller utvide forståelsen rundt.

## 5.5 Praktiske implikasjoner fra vår studie

De praktiske implikasjonene for ledere som følger av diskusjonen om psykologisk trygghet er flerfoldige, og kan potensielt bidra med viktige innsikt for hvilke utfordringer ledere må være oppmerksomme på i arbeidet med psykologisk trygghet. I denne delen inkluderer vi både implikasjonene fra det vi mener er nye teoretiske bidrag, samt funnene som støttet allerede eksisterende litteratur.

Først og fremst må ledere være klar over, og aktivt motvirke misforståelser rundt psykologisk trygghet. Dette innebærer å betrakte det som mer enn kun et buzzword, og i stedet heller arbeide med en tydelig definert forståelse som er kommunisert og forstått på alle nivåer i organisasjonen.

Videre mener vi ledere må erkjenne at det ikke finnes en universell tilnærming til hva som bør deles for å bygge psykologisk trygghet. Vi mener det heller bør fokuseres på å skape et miljø der ansatte føler seg trygge til å dele både sårbarheter og meninger, uten frykt for negative konsekvenser, noe vi mener kan være en iboende utfordring gitt maktstrukturene. Dette innebærer at ledere må vurdere konteksten og arbeidsmiljøet når de bestemmer seg for hvordan de skal fremme deling og åpenhet.

I tillegg må ledere forstå at arbeidet med psykologisk trygghet er en kontinuerlig prosess som krever vedvarende innsats over lengre tid. Dette innebærer regelmessig oppfølging og forsterkning av konstruktive atferdsmønstre, samt anerkjennelse og støtte av sårbarhet og risikotaking blant ansatte.

Lederne står også overfor utfordringer knyttet til individuelle forskjeller blant ansatte, som selvfølelse og empati. Lederne må derfor være bevisste på å støtte utviklingen av selvfølelse blant ansatte, og fremme empati i teamarbeidet for å sikre et inkluderende og støttende arbeidsmiljø.

Ledere må også anerkjenne og håndtere de strukturelle maktulikhetene og rollene de har som både coach og leder med stor beslutningsmakt. De må være bevisste på potensielle

rollekonflikter og sørge for at de ikke skaper barrierer for ansattes villighet til å ta mellommenneskelig risiko. I en forlengelse av forrige avsnitt kan en mulig løsning på dette være å øke ansattes selvfølelse. Gitt utfordringene rundt rollekonflikter kan en mulig løsning på å øke ansattes selvfølelse, være å engasjere eksterne coacher som jobber med de ansattes selvfølelse over tid.

Til slutt kan strukturelle elementer og prosedyrer innad i organisasjonen, også utgjøre en utfordring for arbeidet med psykologisk trygghet. Lederne må derfor sikre at oppsigelseskriterier og belønningssystemer er klare, rettferdige og fremmer samarbeid fremfor individuell konkurranse. Dette kan inkludere å revurdere hvordan belønninger tildeles for å unngå å skape en kultur der egeninteresser trumfer felles mål. Hvis individet trumfer fellesskapet gjennom slike insentivsystemer, kan arbeidet med psykologisk trygghet bli enda vanskeligere enn det trenger å være.

Samlet sett peker diskusjonen på at ledere bør være dynamiske, følsomme og strategiske i deres tilnærming til å bygge og opprettholde psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Dette krever en balansert kombinasjon av åpen kommunikasjon, støttende atferd og strukturelle tilpasninger som er tilpasset organisasjonens spesifikke behov.

## 5.6 Begrensninger ved studien

En vanlig innvending for masteroppgaver er de begrensende rammevilkårene, noe som også for oss har gitt begrensninger både omfangs- og tidsmessig. For vår kvalitative oppgave er det spesielt krevende å vite om og når man har oppnådd et metningspunkt i datagrunnlaget, slik vi beskrev i kapittel 3. Mest sannsynlig kunne vi fått flere perspektiver på utfordringene rundt psykologisk trygghet, i tillegg til at vi kunne opplevd at flere av informantene snakket om temaer vi tidlig valgte å utelate fra videre analyse. Dette kan ha gjort at vi utelot utfordringer som i ettertid kan vise seg å fremstå viktigere for arbeidet med psykologisk trygghet enn utfordringen vi valgte å gå videre med.

En annen mulig begrensning er at vi ønsket å danne oss et bilde av opplevde utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet gjennom en praktikers briller. Det har gjort at vi flere steder i funnene og resultatene har sett bort fra at psykologisk trygghet kan variere på ulike nivåer. Forskningsmessig kan dette ha gjort de teoretiske implikasjonene i diskusjonen noe upresise. Vi argumenterer likevel for at dette er en avveining mellom hva en praktikere og forskere

---

vektlegger som eksterne lesere av denne studien, og at vi her har ønsket å skape verdi for alle parter.

Det er også sentralt å understreke at resultatene av kvalitative case-studier som denne, er iboende subjektive av natur. For det første har vi ingen som kan bekrefte det informantene hevder. Derfor forsøkte vi å motvirke denne effekten ved å intervju eksterne coacher som har erfaring med forskjellige ledere. Det kunne vært interessant å intervju informantenes underordnede for å sammenligne datagrunnlaget, men av hensyn til oppgavens tidsbegrensede omfang har vi holdt oss til de eksterne coachene.

Vi som forfattere av studien har også utelukkende gjort subjektive vurderinger av hva som skal inkluderes og ekskluderes av funn og teorigrunnlag. En slik setting kan gjøre at vi ubevisst tar enkelte sitater ut av sin opprinnelige kontekst, plasserer sitatene i en sammenheng hvor sitatet får en annen betydning, og på den måte tillegger respondenten en mening de opprinnelig ikke hadde. Dette kan være en svakhet ved oppgaven. På den annen side kan det styrke studiens plausibilitet ved at vi hadde hyppige diskusjoner med intern veileder og en ekstern interessent med doktorgrad i psykologisk trygghet.

Det er også verdt å presisere at psykologisk trygghet er et sensitivt tema for mange. Det innebærer at vi ikke kan vite for sikkert om vi har fått innsyn i informantenes faktiske og viktigste utfordringer i sitt arbeid med psykologisk trygghet. En fallgrube slik vi ser det er at det kan eksistere en interessekonflikt for informantene i at vi som potensielle jobbsøkere i deres bedrifter får innsyn i de negative sidene av bedriften. Vi opplevde enkelte ganger at informantene forsøkte å skjønne bildet av organisasjonen deres i begynnelsen av intervjuene. Dette behøver ikke å bety at vi ikke fikk tilstrekkelig innsyn. Dette kan handle om at informantene var iboende stolte av sine organisasjoner. Dette bekreftes langt på vei med tanke på at de fleste informantene delte informasjon som flere påpekte var av svært sensitiv karakter.

## 5.7 Forslag til videre forskning

Ettersom vår studie er av eksplorerende art, er det nærliggende å foreslå videre forskning på momenter vi mener å ha funnet som nye, potensielle bidrag til feltet. Vi kan i utgangspunktet ikke generalisere funnene våre til å gjelde noen andre enn den studerte populasjonen, men gitt at vi argumenterer for overførbarhet til eksterne lesere i tilsvarende situasjon som våre informanter, kan det være aktuelt å forske videre på noen av funnene våre.

Misforståelser av konseptet psykologisk trygghet og hva det egentlig er, fremsto som et vesentlig funn i vår studie. Her kunne det vært interessant å finne ut hvilke alternative begreper man kan bruke for at konseptet skal bli mer selvforklarende. Den ene informanten brukte «validering av følelser» i stedet, fordi hun mente dette var mindre akademisk. Uten å si noe om hvilken variant som er «mest akademisk» er det naturlig å tenke seg at mer selvforklarende begrep, gjør at færre misforstår konseptet, og på den måten ikke anser det som et buzzword. Alternative forklaringer til konseptet kunne vært et mulig forslag til videre forskning.

En viktig del av diskusjonen handlet om hva som egner seg for deling. Det er som nevnt vanskelig å vite hvor grensen går for hvor sårbar man må være for å bidra til psykologisk trygghet i omgivelsene. Dette er spesielt relevant gitt usikkerheten som kan bre seg ved deling av informasjon av såpass sensitiv art at det kan gå utover egen jobbsikkerhet. Forslaget vårt er i så måte at det forskes nærmere på hva som egner seg for deling, og hva som bør holdes tilbake.

Relatert til det forrige forslaget kunne det være interessant å øke forståelsen for hvordan kvalitative vurderingskriterier for beslutninger som påvirker ansattes jobbsikkerhet, påvirker individer på tvers av bransjer. Vi baserte våre funn på to forskjellige bransjer som tidligere har opplevd drastisk nedbemanning, uten at vi kan vite for sikkert om disse mekanismene gjelder generelt. Det er logisk at subjektive vurderinger kan påvirke den psykologiske tryggheten negativt, men det kunne være interessant å gjennomføre en omfattende studie på dette, og undersøke hvordan det potensielt påvirker hva ansatte er villige til å dele med sin leder, relatert til forslaget om forskning på hva som kan deles.

I en forlengelse av det forrige forslaget til videre forskning, mener vi også at det bør undersøkes hvorvidt rollen som leder med makt som ønsker at ansatte skal åpne seg for en, kan anses som en vanskelig rollekonflikt. Slik vi tolket funnene er dette en vanskelig kontekst for de ansatte ettersom lederen de åpner seg for, også kan påvirke karrieren deres. Den

rollekonflikten er krevende, noe som potensielt kan løses ved å ha eksterne coacher til å jobbe med de ansatte.

For å følge opp poenget med eksterne coacher til å jobbe med de ansatte, var betydningen av selvfølelse for psykologisk trygghet, et interessant moment. Som diskutert tidligere er ikke selvtillit det samme som selvfølelse, men sannsynligvis er det noen av de samme mekanismene som kommer til syne. Funnene antyder at høy grad av selvfølelse er viktig for den psykologiske tryggheten på arbeidsplasser. For oss fremstår det som at ledere konkret heller kan jobbe med selvfølelse hos de ansatte, og på den måten oppnå psykologisk trygghet i takt med den økende graden av selvfølelse hos de ansatte. Dette kan potensielt ha betydning for hvordan ledere skal arbeide med psykologisk trygghet, noe som gjør at vi foreslår at det forskes på sammenhengen mellom selvfølelse og psykologisk trygghet.

## 6. Konklusjon

Psykologisk trygghet har etablert seg som høyaktuelt tema for næringslivet, og forskningen på fenomenet har økt eksplosivt siden Amy Edmondson og Prosjekt Aristoteles virkelig aktualiserte temaet. Likevel har det vist seg at det er flere utfordringer på veien mot oppnådd psykologisk trygghet, noe som er nært beslektet med lavere prestasjoner i organisasjoner. Det snakkes mye om betydningen av psykologisk trygghet, men et mindretall beskriver utfordringene med å oppnå psykologisk trygghet. Derfor har vår oppgaves formål vært å belyse nettopp dette gjennom følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke utfordringer oppleves i arbeidet med psykologisk trygghet i en norsk arbeidslivskontekst?*

Vår masterutredning har forsøkt å berike det eksisterende teorigrunnlaget rundt utfordringer i arbeidet med psykologisk trygghet. Gjennom en eksplorerende, kvalitativ case-studie har vi forsøkt å bidra til å tette følgende forskningsgap: 1) behovet for forskning på psykologisk trygghet på tvers av bransjer, og 2) potensielle negative effekter av psykologisk trygghet, noe vi indirekte dekker ved å fokusere på utfordringene i arbeidet med fenomenet. Det har også vært viktig for oss at arbeidet vårt skal være av praktisk nytte for ledere som ønsker å lære mer om psykologisk trygghet. Derfor intervjuet vi et bredt spekter av toppledere og coacher, med formålet om å få bredest mulig grunnlag for å kunne si noe om hvilke utfordringer som eksisterer i arbeidet med psykologisk trygghet. Våre funn tilsier at informantene på tvers av industrier og sektorer opplever mange av de samme utfordringene i arbeidet med psykologisk trygghet. Som et svar på forskningsspørsmålet kan vi trekke frem de viktigste funnene fra undersøkelsen vår, og formulere disse i tre deler.

*Konseptet psykologisk trygghet* fant vi utfordrende i form av misforståelser av selve begrepet, hvordan psykologisk trygghet praktiseres og hvor mye tid det kreves nedlagt for å etablere og opprettholde det. En ny teoretisk implikasjon kan her handle om utfordringen rundt *hva* som egner seg å dele av sårbarheter for å praktisere psykologisk trygghet.

*Individuelle forskjeller* innebar også utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet. Her trakk vi frem mangel på empati hos ledere og ansatte, samt mangel på selvfølelse hos ansatte som et viktig element i arbeidet med psykologisk trygghet. Vårt viktigste funn fra denne delen dreier seg om at ekstensivt arbeid med ansattes selvfølelse potensielt kan være en løsning for



å få ansatte til å bidra til et psykologisk trygt miljø, noe mener en teoretisk implikasjon fra våre funn.

*Strukturelle elementer* i en organisasjon kan også være iboende utfordrende for arbeidet med psykologisk trygghet. Implikasjonene våre dreier seg i det store bildet om usikkerheten ansatte opplever ved å dele sårbarheter med personer som også har makt over den ansattes videre karriere og fremtid. Dette diskuterte vi relatert til rollekonflikten mellom lederen som maktperson, og lederen som coach som ønsker at de ansatte skal være sårbare, og hvem som i realiteten har minst å tape på å være sårbar. Vårt viktigste funn mener vi handler om de situasjonene hvor subjektive, kvalitative vurderinger ligger til grunn for oppsigelser, noe vi mener kan være svært hemmende for arbeidet med psykologisk trygghet, og som vi mener kan være et nytt teoretisk bidrag inn i litteraturen om utfordringer for arbeidet med psykologisk trygghet.

## 7. Referanseliste

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carmeli, A., & Zisu, M. (2009). The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel. *Social Science & Medicine, 68*(5), 894–902. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.12.031>
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management, 29*(2), 433–452. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9201-0>
- Chen, S., Wang, D., Zhou, Y., Chen, Z., & Wu, D. (2017). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between team faultlines and performance. *Asia Pacific Journal of Management, 34*(4), 931–950. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9510-7>
- Clark, T. R. (2022, januar 3). *3 Reasons Demand For Psychological Safety Is Exploding*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/timothyclark/2022/01/03/3-reasons-demand-for-psychological-safety-is-exploding/>
- Creon, L. E., & Schermuly, C. C. (2019). Training group diversity and training transfer: A psychological safety perspective. *Human Resource Development Quarterly, 30*(4), 583–603. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21372>
- Duhigg, C. (2016, februar 25). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- 
- Edmondson, A. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. I *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 60–67, 160.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eldor, L., Hodor, M., & Cappelli, P. (2023). The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 177, 104255. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104255>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader psychopathy and organizational deviance: The mediating role of psychological safety and the moderating role of moral disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197–213. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0154>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fyhn, B. (2023). *Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety* [Doctoral]. Norwegian School of Economics.
- Gerlach, R., & Gockel, C. (2018). We belong together: Belonging to the principal's in-group protects teachers from the negative effects of task conflict on psychological safety.

*School Leadership & Management*, 38(3), 302–322.

<https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1407307>

Hansen, M. K. (2023). Selvbevissthet. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/selvbevissthet>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i*

*samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-*

*administrative fag*. Abstrakt.

Joo, B.-K. (Brian), Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: Psychological safety as a mediator.

*Organization Management Journal*, 20(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

<https://doi.org/10.2307/256287>

Kim, S. M., Kim, M. J., & Jo, S. J. (2021). The relationships between perceived team psychological safety, transactive memory system, team learning behavior and team performance among individual team members. *Leadership & Organization*

*Development Journal*, 42(6), 958–975. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0402>

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*,

55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry* (Nachdr.). Sage.

Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing Opportunities for Contribution:

Structuring Intertextual Coherence and «Problematizing» in Organizational Studies.

*Academy of Management Journal*, 40(5), 1023–1062. <https://doi.org/10.2307/256926>

- 
- Mckinsey. (2023, juli 17). *What is Psychological Safety?*  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-psychological-safety#/>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*, 7(4). <https://doi.org/10.23865/magma.v7.362>
- Palanski, M., & Vogelgesang, G. R. (2011). *Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking*.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/cjas.219>
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Post, C. (2012). Deep-Level Team Composition and Innovation. *Group & Organization Management*, 37, 555–588. <https://doi.org/10.1177/1059601112456289>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S. G., & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 269. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition). Pearson.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Svartdal, F., & Blystad, M. (2022). Empati. I *Store norske leksikon*.

- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode* (3. utg). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg). Gyldendal Akademisk.
- Weick, K. E. (2002). Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination. *British Journal of Management*, 13(S2). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.2>
- Wiley. (2023, september 27). *Executives are 43% more likely to say they feel safe taking risks than individual contributors*. <https://newsroom.wiley.com/press-releases/press-release-details/2023/New-Wiley-Survey-Reveals-Gaps-in-Levels-of-Psychological-Safety-Between-Employees-and-Executives/default.aspx>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

---

## 8. Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide

## Intervjuguide

Masteroppgave om psykologisk trygghet – høsten 2023

**Problemstilling:** Hvilke utfordringer har ledere med etablering og vedlikehold av psykologisk trygghet?

**Intervjuer:** Karsten Kaada / Jens Før Sund

### Innledning

1. Takke respondenten for at de stiller opp
2. Fortelle hva formålet med intervjuet er
3. Fortelle hvordan dataene blir behandlet. Oppmerksom på sensitivitet om emne.
4. Kort gjennomgang av hva intervjuet skal handle om.
5. Hvor lang tid kan respondenten regne med at intervjuet tar?

### Tema 1: Oppvarming

1. Fortell *kort* om deg selv og din bakgrunn
  - a. **Kort**
2. Kan du fortelle meg litt om din stilling, hvilke roller du har i det daglige i denne bedriften?

#### Oppfølgingsspørsmål

- a. Hvilken rolle/stilling har du?
- b. Hvor lenge har du jobbet her?
- c. Hvordan vil du beskrive dine viktigste ansvarsområder?
- d. Kan du dele noen konkrete eksempler på oppgaver eller prosjekter du arbeider med i dag?
- e. Hvilke spesifikke mål eller resultater jobber du mot i din nåværende stilling?
- f. Hvordan samarbeider du med kollegaene dine?

Tema 2: Psykologisk trygghet og oppklaringer rundt begrepet

## 3. Hvilket forhold har du til begrepet psykologisk trygghet?

**Oppfølgingsspørsmål**

- a. Hva betyr psykologisk trygghet for deg?
- b. Hvordan opplever du PT som uttrykk?
- c. Hva mener du kjennetegner et psykologisk trygt team?
- d. Hvorfor mener du at psykologisk trygghet er viktig her?
- e. Når og hvordan ble du oppmerksom på PT?
- f. Er engasjementet ditt personlig, og/eller jobber organisasjonen med det?

**Viktig presisering:** Vi har erfaring med at mange har lyst til å snakke varmt om selskapet sitt, men vi er opptatt av å finne ut hva selskaper trenger hjelp med ifbm. PT. Derfor vil vi fremheve at det er helt trygt her mtp. anonymitet og GDPR å komme oss bak fasaden og være helt ærlig med hva dere har reelle utfordringer med.

**Tema 3: Kultur**1. Hva er dine tanker rundt **kultur**?

- a. Har dere ansatte som er engelskspråklige og kommer fra en annen kultur i Norge?
- b. Hva har du oppdaget der personer fra andre kulturer handler og oppfatter ting annerledes enn nordmenn på din arbeidsplass?
- c. Har du opplevd at disse ansatte har et annet forhold til (sammenlignet med kulturen i Norge):
  - i. Stille spørsmål og snakke opp
  - ii. Tilbakemeldinger – både gi og motta
  - iii. Dialog med overordnede – eksempelvis motsi sjefen
  - iv. Innrømme feil
  - v. Ta risiko og eksperimentere
- d. Har disse ulikhetene i kultur endt opp med å spille noen rolle?
- e. Hva har blitt gjort for å håndtere disse ulikhetene i kultur?

**Tema 4: Overordnet syn på psykologisk trygghet**

1. Hva synes du fungerer godt i lederteamet?
2. Hva synes du fungerer mindre godt i lederteamet?



3. Er det noen arbeidsoppgaver du har som leder som du føler er med på å svekke den psykologiske tryggheten?
4. Hva synes du er utfordringer med å etablere og vedlikeholde den psykologiske tryggheten?
5. Er det noe i bedriften (insentivsystemer, arbeidsoppgavefordeling, forfremmelser e.l.) som du mener er med på å svekke den psykologiske tryggheten?

## Tema 5: Dypdykk enkeltelementer: Opplevelse, eksempel og respons

1. Hva er din opplevelse av hvordan ledergruppen responderer om noen gjør feil?
  - a. Har du et eksempel på at en ansatt i teamet/ledergruppen har gjort en stor feil?
  - b. Hvordan var din respons?
  - c. Hvordan ønsker du at det skal være?
2. Kan du dele litt om feedbackkulturen i din organisasjon?
  - a. Har du et eksempel på en ansatt som har bedt deg om feedback?
  - b. Hva var responsen?
  - c. Har du et eksempel på at du har gitt feedback til en ansatt?
  - d. Hvordan var mottakelsen?
3. Hvordan forholder deres ledergruppe seg til å ta risikoer?
  - a. Har du et eksempel på noen i teamet som tok en risiko og feilet?
  - b. Hvordan var responsen på dette?
  - c. Hvordan ønsker dere å håndtere slike situasjoner?
  - d. Kan du beskrive hvordan du vanligvis håndterer situasjoner der du er usikker?
4. Føler du at man kan være sårbar i deres ledergruppe?
  - a. Har du et eksempel på en i teamet som viste sårbarhet og hvordan var mottakelsen?
  - b. Kan du dele noen tanker om hvordan det er å be andre medlemmer om hjelp fra gruppen?
  - c. Hvordan ser du på idéen om at det er *lettere å vise sårbarhet jo høyere opp i organisasjonen en er*? Kan du gi eksempler på situasjoner hvor dette har spilt en rolle for deg?
  - d. Har dere gjort noe for å gjøre det enklere å være sårbar i deres ledergruppe?
5. Kan du beskrive din opplevelse av å uttrykke meninger eller å ta opp vanskelige saker i ledergruppen din?

- a. Har du et eksempel på at en ansatt lot være å fortelle deg om noe og hvilke konsekvenser fikk det?
  - b. Hva mener du er de største utfordringene med å etablere et miljø hvor det er trygt å si at man ikke vet, trygt å be om hjelp og trygt å si noe imot kollegaer på høyere/samme nivåer?
  - c. Hva har dere gjort for å gjøre det enklere å uttrykke meninger eller å ta opp vanskelige saker?
6. Hvordan håndterer dere situasjoner hvor ansatte ikke leverer opp til forventning?
- a. Har du et eksempel hvor det var tilfellet?
  - b. Hvordan gikk du frem for å få de til å levere ønsket kvalitet?

## Avslutning

1. Hvis du er en har all makt i organisasjonen, du kan bestemme alt og trenger ikke tenke konsekvenser og du skulle endret på én ting for å bedre den psykologiske tryggheten i organisasjonen, hva ville det vært?
2. Hva synes du masteren vår burde handle om?
3. Er det noe mer du vil si eller legge til?
4. Har du noen konstruktive tilbakemeldinger til oss angående intervjuet?
5. Tusen takk for at du stilte opp!

---

## 8.2 Kort versjon av intervjuguide delt før intervju

# Smakebit av intervjuguiden

*En masteroppgave om psykologisk trygghet fra NHH – høsten 2023*

Vi sender denne filen slik at du som deltaker får en forståelse av hva som kommer, og hva samtalen skal handle om. Du trenger ikke svare noe på dette, men det er fint om den kan være til hjelp for å sette i gang litt refleksjon på forhånd. Den er også fin å ha foran deg som en egen guide underveis i intervjuet. *Legg imidlertid merke til at den “røde tråden” etter hvert kan virke fraværende da samtalen kommer til å ta egne retninger basert på dine svar.*

**Vår foreløpige arbeidsproblemstilling:** *Hvilke utfordringer har ledere med etablering og vedlikehold av psykologisk trygghet?*

**Intervjuere:** *Jens Førsund og/eller Karsten Kaada*

**Formål:** Eksplorasjon av lederes erfaringer med psykologisk trygghet i praksis.

**GDPR:** Dataene blir strengt beskyttet for at du som deltaker skal kunne være trygg på at sensitive temaer og sitater ikke kan bli brukt imot noen, og at du skal være komfortabel med at alt som deles ikke vil deles med noen andre enn intervjuere og veileder.

**Tid:** 45 – 60 minutter. Prosentandelene er bare veiledende, og først og fremst for å indikere hvor vi ønsker å bruke mest tid. Vi som intervjuere forbeholder oss likevel retten til å legge vekt på delene vi anser som mest relevante.

### **Tema 1: Oppvarming**

Velkommen, sette seg godt til rette. Her ønsker vi at du forteller kort om deg selv, din stilling, hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder du har i det daglige. (10%)

### **Tema 2: Psykologisk trygghet som begrep**

Her ønsker vi å høre hva *akkurat du* forbinder med begrepet, tanker rundt fenomenet og hvilke meninger du har rundt temaet. (10%)

**Tema 3: Kultur og kulturforskjeller (kun aktuelt på arbeidsplass med mange forskjellige nasjonaliteter)**

Her spør vi først og fremst om det er en mangfoldig kulturflora på arbeidsplassen. Hvis ja; da ønsker vi å høre tanker om hvordan de forskjellige kulturene kommer til syne i form av beslutninger, sammenligninger rundt det å stille spørsmål, feedbackkultur, dialog med overordnede, etc. (10-20%)

**Tema 4: Generelle spørsmål om psykologisk trygghet på din arbeidsplass**

Her ønsker vi blant annet å høre dine tanker rundt hva som fungerer godt og mindre godt i ledergruppen du deltar i, eller har erfaring fra. Vi vil også snakke om hvilke utfordringer du ser med etablering og vedlikehold av psykologisk trygghet, eksempelvis gjennom insentivsystemer, forfremmelser, arbeidsoppgaver du har som leder, etc. (30%)

**Tema 5: Dypdykk i situasjoner på din arbeidsplass**

Her ønsker vi å dykke ned i eksempler på hvordan du og ledelsen ser på feil, risikotaking, sårbarhet, feedback og muligheten for å uttrykke egne meninger. (40%)

---

## 8.3 Samtykkeskjema

### Informert samtykke

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet som handler om psykologisk trygghet på norske arbeidsplasser?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *utforske norske lederes utfordringer med psykologisk trygghet i sin organisasjon*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med denne masteroppgaven er å eksplorere norske lederes utfordringer knyttet til psykologisk trygghet i deres organisasjoner. Selv om begrepet ikke er spesielt ferskt, er det likevel blitt mer aktualisert de siste årene. I dette prosjektet ønsker vi å lære om norske lederes erfaringer med begrepet og hvordan det eventuelt materialiserer seg på nettopp deres arbeidsplass. Den foreløpige eksplorerende problemstillingen er «Hva er norske lederes utfordringer med psykologisk trygghet?».

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er trukket fra egne og veilederes nettverk, og andre som har erfaring med temaet. Kriteriene for utvelgelse er delte. For oss handler det om å få et bredt spekter av forskjellige bedriftsstrukturer, men som i en eller annen grad har erfaring med psykologisk trygghet. Utvalget er trukket fra både privat næringsliv og offentlige aktører på tvers av ulike bransjer.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det er intervju. Det vil ta deg ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din typiske jobbhverdag, din opplevelse av ledergruppemøter, hva du synes er utfordrende i din hverdag og om organisasjonens

kompetanse rundt psykologisk trygghet. Vi ønsker å ta lyd- og videoopptak av samtalen, og opplysningene lagres konfidensielt elektronisk uten at noen andre enn forskere og veileder får tilgang til dataene.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Ditt navn eller navn på bedriften vil anonymiseres slik at det ikke vil være mulig for noen andre på din arbeidsplass får vite at det er du som har deltatt i forskningsprosjektet. Med andre ord vil det ikke påvirke deg i din organisasjon.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Karsten Kaada og Jens Førstund (forskerne) vil være de eneste som har tilgang til dine opplysninger. Veileder vil få innsyn, men ikke direkte tilgang.
- Vi sørger for at ingen uvedkommende får tilgang til dataene ved at ditt og bedriftens navn anonymiseres, samt at dine kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres på egen navneliste, adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil også til enhver tid være innelåst på egne servere og maskiner som bare forskerne har tilgang på. Dette for å sikre din anonymitet, og tryggheten på at det som kommer frem i intervjuet ikke kan linkes til deg som informant.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes i desember 2023. Etter prosjektslutt vil dataene anonymiseres. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Video- og lydopptak vil slettes i sin helhet, og navn og persondata vil slettes slik at det ikke er mulig å identifisere informantene etter prosjektslutt for noen. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kan bli gjenbrukt til forskning senere.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?** Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

---

På oppdrag fra Institutt for strategi og ledelse ved *Norges Handelshøyskole* har Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Therese Egeland, veileder, Institutt for strategi og ledelse, [therese.egeland@nhh.no](mailto:therese.egeland@nhh.no).
- Jens Førstund, forsker, [jens.forsund@student.nhh.no](mailto:jens.forsund@student.nhh.no)
- Karsten Kaada, forsker, [karsten.kaada@student.nhh.no](mailto:karsten.kaada@student.nhh.no)
- NHHs personvernombud: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

**Prosjektansvarlig**

Therese Egeland

**Student**

Jens Førstund og Karsten Kaada

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet om **psykologisk trygghet i på norske arbeidsplasser**, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervjuer som det tas videoopptak av*
- å bli identifisert med navn

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)