

Anette Gjerde

# Psykologisk trygghet

En kvalitativ analyse av utviklingen av psykologisk trygghet

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Førsteamanuensis Anne Iversen

Mai 2022



Anette Gjerde

# Psykologisk trygghet

En kvalitativ analyse av utviklingen av psykologisk trygghet

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Førsteamanuensis Anne Iversen  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Våren 2021 fikk jeg gleden av å jobbe som praktikant hos konsulentfirmaet Mind: AS over en seksukers periode. I denne perioden deltok jeg i interessante faglige samtaler med ansatte i bedriften og utvidet min kompetanse innen organisasjonspsykologi. Min tid som praktikant hos Mind: var en viktig inspirasjonskilde for dette forskningsprosjektet. Under utviklingen av en idé til prosjektet var faglig leder hos Mind:, Lisa Vivoll Straume, en god sparringspartner. Jeg vil takke henne for at hun delte kunnskap og faglige refleksjoner rundt psykologisk trygghet. Samtalene våre engasjerte min interesse for tematikken, samtidig som det bidro til å legge et tydelig grunnlag for forskningsprosjektets formål.

Arbeidet med masteroppgaven har gitt meg faglig innsikt i en tematikk jeg var nysgjerrig på, og jeg er fortsatt ivrig etter å lære mer og utforske flere perspektiv ved psykologisk trygghet. Underveis i skriveprosessen har jeg følt på mestring og engasjement, men tidvis også frustrasjon og motgang. I møte med motgang tenkte jeg på noe min far pleier å si: «det er ikke kjekt når det er lett». Arbeidet med masteroppgaven hadde ikke vært like givende uten gode klassekamerater til stede. Takk for at dere var gode lagspillere; dere hjalp meg å holde motivasjonen oppe. Jeg vil også takke Fabian som korrekturleste oppgaven min.

Jeg vil rette en stor takk til veilederen min, Anne Iversen, som hjalp meg å realisere idéen til forskningsprosjektet. Takk for at du har vært en god støttespiller som har vært tilgjengelig under hele arbeidsprosessen. Dine tilbakemeldinger og motiverende ord har gjort meg mer selvsikker på egne ferdigheter og kompetanser. Til slutt vil jeg takke de syv informantene som stilte til intervju.

Anette Gjerde

Trondheim, mai 2022

### Sammendrag

Psykologisk trygghet har blitt en populær tematikk i kontekst av organisasjonsutvikling og lederutvikling. Det relasjonelle fenomenet referer til opplevelsen av å være komfortabel med å uttrykke seg selv i et team, uten å frykte negative konsekvenser. Dokumenterte fordelaktige utfall av psykologisk trygghet på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå understreker verdien av å forske på fenomenet. Dessuten betraktes psykologisk trygghet som en nødvendighet i dagens samfunn som er preget av kontinuerlig utvikling og endring. Med en kvalitativ tilnærming kan en få dyp innsikt i opplevelsen av psykologisk trygghet, som videre kan gi grunnlag for å forstå hvordan man kan fremme trygghet i team, og på den måten frembringe høye prestasjoner. Målet med dette forskningsprosjektet var å undersøke operasjonaliseringen og utviklingen av psykologisk trygghet i ledergrupper gjennom en eksplorerende tilnærming. Syv kvalitative intervju av ledere ble gjennomført og analysert etter IPA-prinsipper. Funn fra analysen gir indikasjoner på forhold som har en innvirkning på utviklingen av psykologisk trygghet, blant annet diskuteres betydningen av roller og sosialt konstruerte forestillinger. Mine analyser antyder også at psykologisk trygghet ikke er et stabilt fenomen, men representerer en kontinuerlig utviklingsprosess. Psykologisk trygghet er ikke noe man har; det er noe man kontinuerlig gjør. Funn fra dette forskningsprosjektet gir grunnlag for å argumentere for en utvidelse av operasjonaliseringen av fenomenet, i tillegg introduseres et forslag om en ny tilnærming til psykologisk trygghet.

### **Abstract**

Psychological safety has become a popular topic in the context of organizational development and leadership development. The relational phenomenon refers to the experience of being comfortable expressing yourself in a team, without fear of negative consequences. Documented beneficial outcomes of psychological safety on individual-, group- and organizational level emphasize the value of studying the phenomenon. In addition, psychological safety is considered a necessity in today's society, which is characterized by continuous development and change. With a qualitative approach, one can gain a deep insight into the experience of psychological safety, which further can provide a basis for understanding how to promote safety in teams, and thus produce high performance. The aim of this research project was to investigate the operationalization and development of psychological safety in management teams, through an exploratory approach. Seven qualitative interviews of managers were conducted and analyzed according to IPA-principles. Findings from the analysis give indications of conditions that have an impact on the development of psychological safety, including a discussion of the influence of roles and socially constructed beliefs. My analyzes also suggest that psychological safety is not a stable phenomenon, but represents a continuous developmental process. Psychological safety is not something you have; it is something you do continuously. Findings from this research project provide a basis for arguing for an expansion of the operationalization of the phenomenon, in addition, a suggestion for a new approach to psychological safety is introduced.

## Innholdsfortegnelse

<i>Psykologisk trygghet: En kvalitativ analyse av utviklingen av psykologisk trygghet.....</i>	<i>1</i>
<b><i>Teoretisk og empirisk rammeverk.....</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b>Team versus gruppe.....</b>	<b>4</b>
<b>Hva er en ledergruppe? .....</b>	<b>5</b>
En effektiv ledergruppe .....	6
<b>Psykologisk trygghet .....</b>	<b>6</b>
Læringsatferd .....	8
Tillit versus psykologisk trygghet .....	9
Effekter av psykologisk trygghet.....	10
<b>Forhold som påvirker psykologisk trygghet.....</b>	<b>11</b>
Et støttende arbeidsmiljø .....	11
Normer .....	12
Personlighet og ferdigheter .....	13
Relasjon til leder .....	14
Forestillinger om kjønn.....	15
<b>Metode.....</b>	<b>17</b>
<b>Forskningsdesign.....</b>	<b>17</b>
<b>Utvalg og rekruttering .....</b>	<b>17</b>
<b>Intervju som datainnsamlingsmetode .....</b>	<b>19</b>
Utforming av intervjuguide .....	20
Gjennomføring av intervju.....	20
Transkribering.....	22
Epistemologisk posisjon .....	23
<b>Etiske betraktninger .....</b>	<b>24</b>
Informert samtykke.....	25
Konfidensialitet og anonymitet.....	25
<b>Dataanalyse.....</b>	<b>26</b>
<b>Analyseprosessen.....</b>	<b>26</b>
Steg 1: Lese gjennom.....	27
Steg 2: Innledende notering .....	27
Steg 3: Utvikle voksende tema .....	29
Steg 4: Søke etter koblinger på tvers av voksende tema.....	30
Steg 5: Neste case .....	31



Steg 6: Lete etter mønstre på tvers av caser.....	31
<b><i>Funn</i></b> .....	<b>32</b>
<b>En tøff start</b> .....	<b>32</b>
Informasjon fremfor kommunikasjon.....	34
Angrep er det beste forsvar.....	35
Bidrag til virksomheten .....	38
<b>Forventninger til lederrollen</b> .....	<b>39</b>
Forutinntatte holdninger til lederrollen.....	40
Mennesket bak rollen.....	41
<b>Betydningen av uformelle roller</b> .....	<b>42</b>
Effekten av en kaffekopp.....	44
<b>Betydningen av kjønnede forestillinger</b> .....	<b>45</b>
Kjønnfordeling i en ledergruppe .....	45
Ubevisst kjønn forestilling.....	47
<b><i>Diskusjon</i></b> .....	<b>48</b>
<b>Operasjonaliseringen av psykologisk trygghet</b> .....	<b>48</b>
Er psykologisk trygghet et individuelt fenomen eller et gruppefenomen? .....	49
<b>Utviklingen av psykologisk trygghet</b> .....	<b>50</b>
Individuelle forutsetninger.....	51
Etablering av et team .....	54
Vedlikehold.....	55
<b>Psykologisk trygghet som en fase teori?</b> .....	<b>56</b>
<b>Implikasjoner for praksis og videre forskning</b> .....	<b>57</b>
<b><i>Konklusjon</i></b> .....	<b>59</b>
<b><i>Referanser</i></b> .....	<b>61</b>
<b><i>Vedlegg A</i></b> .....	<b>66</b>
<b><i>Vedlegg B</i></b> .....	<b>68</b>
<b><i>Vedlegg C</i></b> .....	<b>71</b>

**Oversikt over tabeller:**

**Tabell 1** *Demonstrasjon av innledende notering i analyseprosessen*.....**28**

**Tabell 2** *Demonstrasjon av utviklingen av voksende tema i analyseprosessen*.....**29**

**Tabell 3** *Demonstrasjon av overordnede funn fra analysen*.....**31**

**Forkortelser:**

NESH: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora

NSD: Norsk senter for forskningsdata

IPA: Interpretative phenomenological analysis

NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

## **Psykologisk trygghet: En kvalitativ analyse av utviklingen av psykologisk trygghet**

De fleste organisasjoner i dag har en ledergruppe som har overordnet ansvar for virksomhetens generelle fungering. En slik organisasjonsstruktur kalles ofte for en teambasert ledelsesstruktur (Ancona & Nadler, 1989). I dagens arbeidsliv er det mange som anser denne organisasjonsstrukturen som standarden, men den type organisering har ikke alltid vært dominerende. I lys av samfunnets utvikling det siste århundre kan det argumenteres for at en teambasert ledelsesstruktur egner seg best for dagens arbeidsliv.

Nåtidens ledergrupper må forholde seg til høye krav og komplekse arbeidsoppgaver. Den teknologiske utviklingen og økende grad av internasjonal konkurranse, som følge av globaliseringen, er eksempel på endringer i samfunnet som har ført til at ledere må håndtere mer omfattende betingelser. Endringshyppigheten øker også stadig, og som en konsekvens av det må ledere være adaptive i den forstand at de kontinuerlig må utvikle strategiske endringsplaner for å ikke risikere å være utdatert (Zaccaro et al., 2001). Det moderne industrisamfunnet som beskrives her refereres ofte til som «VUCA»-verden; en industriverden preget av Volatilitet, Usikkerhet, Kompleksitet og Tvetydighet. Konstante endringer og uforutsigbarhet er normen og realiteten for store deler av businessverden. Med andre ord er ledergrupper, særlig toppledergrupper, påkrevd å prestere i komplekse og dynamiske omgivelser (Zaccaro et al., 2001). En rekke arbeidsoppgaver som ledergrupper er ansvarlig for krever derfor å administreres gjennom teamarbeid.

Som en konsekvens av samfunnsutviklingen har de fleste bedrifter i dag en toppledergruppe som er ansvarlig for å håndtere de komplekse arbeidsoppgavene. Ledergrupper på ulike nivå i en bedrift består av ledere med ulik ekspertise, og sammen utgjør de en gruppe som er gjensidig avhengig av hverandre for å utføre enkelte arbeidsoppgaver (Ancona & Nadler, 1989; Wageman & Hackman, 2010, s. 477). Målet og hensikten med en ledergruppe er å oppnå mer enn lederne ville gjort hver for seg. Som Aristoteles sa en gang: «The whole is greater than the sum of its parts».

En ledergruppe kan oppnå mer enn ett individ alene, men kvaliteten på det som produseres vil variere. Ikke alle ledergrupper mestrer å utnytte sitt fulle potensial, dermed finnes det både gode og dårlige ledergrupper. Spørsmålene er: Hva skiller en god ledergruppe fra en dårlig ledergruppe, og hvordan blir man en høytpresterende ledergruppe?

Samarbeidsevnen til en ledergruppe har stor betydning for gruppens prestasjonsnivå (Bang & Midelfart, 2017), men hvilke aspekter ved samarbeidet i et team kan best predikere

prestasjon? Et forskningsprosjekt utført av Google, kalt *Project Aristotle*, hadde som mål å finne svaret på hva som skaper suksessfulle team (Duhigg, 2016). Gjennom prosjektet undersøkte de hvilken kombinasjon av personlighetstyper, ferdigheter og bakgrunner som utgjorde et perfekt team. Over en periode på ett år samlet de inn og analyserte en mengde data, men de kom ikke frem til en konklusjon. Etter hvert forstod de at fokuset var på feil område; forskningsteamet hadde forsøkt å oppdage *hvem* som utgjorde det perfekte team, men de innså at det handlet om interaksjonene og relasjonene i et team. Resultatene fra forskningsprosjektet deretter var tydelige: det avgjørende kjennetegnet ved et høytpresterende team er *psykologisk trygghet*. Google sin oppdagelse har medført at interessen for fenomenet har skutt i været!

Psykologisk trygghet refererer til en individuell opplevelse av å føle seg trygg og komfortabel med å uttrykke meningene sine og være seg selv i en gruppe uten å frykte negative konsekvenser. Opplevelsen oppstår i relasjoner mellom mennesker og mengden opplevd mellommenneskelig risiko i relasjonene bør reduseres for at persepsjonen av psykologisk trygghet skal utvikles. Forskere har kartlagt en rekke utfall av psykologisk trygghet som kan være fordelaktig for organisasjon, team og individ. For eksempel har en omfattende metaanalyse konkludert med at psykologisk trygghet fremmer læringsatferd og kunnskapsdeling, som videre kan fremkalle teamprestasjoner, forpliktelse, engasjement og tilfredshet (Frazier et al., 2017). I tillegg kan opplevelsen fremme kreativitet og innovasjon i et team (Baer & Frese, 2003). Mer presist kan psykologisk trygghet føre til konkrete atferdsendringer som for eksempel dele bekymringer, stille spørsmål, innrømme feil og dele halvferdige ideer. Den type atferd er nødvendig for å skape en konkurransedyktig bedrift, da det kan dyrke innovative løsninger som kan bli en suksess på markedet. Men, det holder ikke å ha de mest kunnskapsrike, erfarne og motiverte ansatte – de må også jobbe godt sammen.

Hyppigheten av endringer i samfunnet medfører større grad av usikkerhet for virksomheters produksjon og salg, og det fremhever avhengigheten til psykologisk trygghet. Læringsatferd er nødvendig for å skape mening av det som skjer og for å tilpasse bedriften etter endringer. Kvaliteten på diskusjonsprosesser i team påvirkes av mengden opplevd mellommenneskelig risiko som videre har en innflytelse på organisasjonens evne til å tilpasse seg endring (Edmondson, 2002). I en VUCA-verden er bedrifters suksess avhengig av ansattes evne til å stille spørsmål, søke hjelp og tolerere feil i møte med usikkerhet (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet kan dermed være nødvendig for at en bedrift skal overleve i dagens businessverden (Edmondson, 2018, s. 46).

Opplevelsen av psykologisk trygghet er dynamisk og må ivaretas (Edmondson & Lei, 2014). For å opprettholde persepsjonen av psykologisk trygghet i et team er det nødvendig å vite hvilke områder man kan utøve tiltak. Da lønner det seg å vite hvordan opplevelsen av psykologisk trygghet utvikler seg. Det er ingen tvil om at psykologisk trygghet er avgjørende for å skape høytpresterende team, men hva er forutsetningene for at opplevelsen er til stede? Psykologisk trygghet oppstår i relasjoner mellom gruppe medlemmene og dermed er det plausibelt å anta at sosialpsykologiske forhold påvirker utviklingen av trygghet. Forskning på utviklingen av, og forutsetninger for, psykologisk trygghet er ikke like godt dokumentert som effektene (Edmondson & Lei, 2014), og bærer preg av å være noe mer varierende. Av den grunn er det et behov for mer forskning, refleksjon og diskusjon på feltet.

Formålet med dette forskningsprosjektet er å utforske psykologisk trygghet som fenomen. Med en eksplorerende tilnærming undersøker jeg fenomenets innhold samt forhold som har betydning for utvikling og ivaretagelse av psykologisk trygghet. Kvalitative intervju ble benyttet som datainnsamlingsmetode, hvorav ledere ble intervjuet for å kartlegge opplevelser og tanker relatert til psykologisk trygghet. Ledere ble valgt som utvalgsgruppe fordi ledergrupper typisk håndterer komplekse arbeidsoppgaver hvor de er gjensidig avhengig av hverandre for å prestere, og ledernes evne til å samarbeide er dermed avgjørende for gruppens prestasjon, og organisasjonen som helhet (Bang & Midelfart, 2019, s. 49). Fordelaktige effekter av psykologisk trygghet signaliserer at det bør være et mål for alle team, og er dermed et gyldig argument for at det er nyttig og nødvendig å forske på drivere som fasiliterer for, eller forstyrrer, opplevelsen. Konsulentfirmaet Bang & Midelfart er ledende innen ledergruppeutvikling og har utgitt boken «Effektive ledergrupper». Her anslår de at 15-20% av ledergruppene som de har arbeidet med har relasjonsproblematikk og manglende psykologisk trygghet (Bang & Midelfart, 2019, s. 189). Erfaringene deres indikerer at det er en vanlig problematikk, og argumenterer for et behov for ytterlig forskning som kan dokumentere hvordan konsulenter kan hjelpe ledere å tilrettelegge for psykologisk trygghet.

Med hard internasjonal konkurranse og plutselige endringer og trender i samfunnet er effektiv og konstruktiv samhandling avgjørende for å overleve på markedet. Nyskapning og nytenkning er fundamentale konkurransefortrinn, og psykologisk trygghet kan være avgjørende for å oppnå dette. Ledergrupper som har god samarbeidsevne leverer de beste resultatene.

## **Teoretisk og empirisk rammeverk**

Som nevnt innledningsvis er psykologisk trygghet hovedtematikken i denne oppgaven. I dette kapittelet vil fenomenet redegjøres for med utgangspunkt i teoretisk og empirisk litteratur, hvorav blant annet effekter og forløpere til psykologisk trygghet beskrives. En utdypende beskrivelse av fenomenet kommer etter en redegjørelse av utvalgsgruppen som utforskes i dette forskningsprosjektet. I den sammenheng følger en kort avklaring om forskjellen mellom team og gruppe, og deretter en oppklaring i hva en ledergruppe er.

### **Team versus gruppe**

I dagligtalen anvendes ofte begrepene team og gruppe om hverandre, og det er også tilfellet for noen forskere. For eksempel har Sjøvold (2006) denne samlede definisjonen for gruppe og team: «tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå det målet» (s. 17). Ifølge Sjøvold involverer gruppearbeid og teamarbeid samhandling i form av å dele ressurser, idéer og tanker. Ved å referere til ulike operasjonaliseringer av team og gruppe vil jeg tydeliggjøre hvordan begrepene anvendes i denne oppgaven.

Det sentrale kjennetegnet som skiller et team fra en gruppe er gjensidig avhengighet (Wageman et al., 2012; Hjertø, 2013, s. 29; Schwarz, 2016, s. 123; Bang & Midelfart, 2019, s. 35). I blant annet Wageman et al. (2012) sin definisjon av et team fremheves gjensidig avhengighet: «et begrenset og stabilt sett av individer som er gjensidig avhengige av hverandre for å nå et felles mål» (oversettelse: Bang & Midelfart, 2019, s. 35). En gruppe mennesker som er avhengig av hverandre for å løse enkelte arbeidsoppgaver kan derfor kalles et team. En ledergruppe kan følgelig defineres som et lederteam gitt at ledergruppen har felles mål som krever samarbeid og koordinering av handlinger.

Enkelte forskere argumenterer for et større skille mellom team og grupper. Et eksempel er Katzenbach og Smith (2015) som hevder team presterer høyere enn grupper. God samarbeidsevne og høye prestasjoner er ifølge dem avgjørende for å kalles et team. Andre forskere er uenig i kategoriseringen av team som bedre enn grupper (Schwarz, 2016, s. 126; Bang & Midelfart, 2019, s. 36), hvorav motargumentet er at samarbeidsevne og prestasjoner kun er avgjørende for om en gruppe kan kategoriseres som en effektiv gruppe eller ikke. På den måten er ikke team en tittel som en gruppe må gjøre seg fortjent. Det standpunktet støttes i denne oppgaven.

Alle team er en gruppe, men ikke alle grupper er et team fordi gjensidig avhengighet ikke alltid er gjeldende for en gruppe. Utvalgsgruppen som utforskes i denne oppgaven er ledergrupper, og fordi ledergrupper typisk kjennetegnes med gjensidig avhengighet (Bang & Midelfart, 2019, s. 37) er det berettiget å også henvise til utvalgsgruppen som lederteam. På

bakgrunn av det argumentet vil begge begrepene anvendes i denne oppgaven. Først og fremst vil tittelen *ledergruppe* benyttes fordi det er et mer innarbeidet norsk begrep, men vekselvis vil ordene *gruppe*, *team* og *lederteam* brukes.

### **Hva er en ledergruppe?**

Rent praktisk består en ledergruppe av ledere som er ansvarlig for hver sin enhet eller funksjon i organisasjonen. I tillegg til å ha hvert sitt ansvarsområde har hver leder også en annen «hatt» som handler om bedriftsledelse (Ancona & Nadler, 1989). Bedriftsledelse refererer til kollektive arbeidsoppgaver hvor lederne er gjensidig avhengig av hverandre for å gjennomføre organisasjonens mål (Wageman & Hackman, 2010, s. 477). Lederrollen innebærer dermed to ansvarsområder: ansvar for resultatene i sin organisasjonsenhet og medansvar for helheten og kvaliteten på samspillet mellom egen enhet og andre enheter (Bang & Midelfart, 2019, s. 25).

Formålet til en ledergruppe er å bidra positivt til organisasjonens verdiskaping, altså skape en merverdi (Bang & Midelfart, 2019, s. 52). *Merverdi* referer ikke til summen av resultatene hver leder skaper i sin enhet, men til det ledergruppen som helhet tilfører av verdiskaping i organisasjonen. Kollektive arbeidsoppgaver kan for eksempel være å kvalitetssikre arbeidet i ulike enheter, eller å ta beslutninger om overordnede prioriteringer og strategiske valg (Bang & Midelfart, 2019, s. 29).

Medlemskap i en ledergruppe er vanligvis basert på hvilken posisjon en har i organisasjonshierarkiet. Det betyr at medlemmene ikke nødvendigvis besitter egenskaper som ledergruppen trenger for å utføre arbeidet, fordi det er posisjonen i organisasjonshierarkiet som avgjør medlemskapet (Bang & Midelfart, 2019, s. 25).

Når en ledergruppe etableres er det nødvendig å utvikle et felles grunnlag for gruppens fungering, slik at gruppen kan oppnå maksimal ytelse. Det involverer å utvikle felles normer og verdigrunnlag (Sjøvold, 2006), som er nyttige rettesnorer for akseptabel atferd og hvordan medlemmene skal samarbeide. Ytterligere redegjørelse av normer kommer i et senere avsnitt. Jan Spurkeland har spesialisert seg innen relasjonsledelse, og ifølge ham bør alle grupper ha samtaler om personlige og viktige samhandlingsspørsmål i etableringsfasen (Spurkeland, 2012, s. 149). Hensikten er å etablere en åpen og trygg kommunikasjon ved oppstart, som legger grunnlag for en viss grad av trygghet på hverandre samt forutsigbarhet for samarbeidet. Mer konkret innebærer det å bli kjent med gruppe medlemmene og ha samtaler om forventninger til arbeidsmiljøet. Etablerte regler og prosesser for samarbeid legger grunnlag for bedre kommunikasjon, konflikthåndtering og problemløsning (Schwarz, 2016, s. 152).

### ***En effektiv ledergruppe***

På forskningsfeltet for ledelse eksisterer det en rekke empiriske funn på hva som fremmer effektivitet i et team (se for eksempel Zaccaro et al., 2001). En anerkjent og relativt ny forskningsbasert modell for teameffektivitet er utviklet av de norske forskerne Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart. Sammen har de forsket på hva som er avgjørende for å bli en effektiv ledergruppe. Ifølge dem skaper en effektiv ledergruppe merverdi både for organisasjonen, medlemmene og samarbeidsevnen i teamet (Bang & Midelfart, 2019, s. 49). Samarbeidsevne er for øvrig et virkemiddel som er nødvendig for å produsere merverdi for organisasjonen og medlemmene. Som tidligere nevnt er medlemmene i en ledergruppe i større eller mindre grad gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå felles mål, og gruppens suksess er derav avhengig av deres evne til å samarbeide og koordinere handlinger. I tråd med det hevder også Schwarz (2016, s. 126) at en gruppe først og fremst bør rette oppmerksomheten mot den gjensidige avhengigheten i et team for å øke effektiviteten internt.

Bang & Midelfart (2017) har utviklet en forskningsbasert modell som presenterer fire prediktorer for effektivitet i ledergrupper, hvorav én av dem er relasjonelle tilstander.

*Relasjonelle tilstander* referer til samarbeidet i ledergruppen og faktorer som forbedrer samarbeidsevnen, deriblant psykologisk trygghet, gruppekultur og lagånd. De tre faktorene påvirker både kvaliteten på resultatene til gruppen og organisasjonen. Psykologisk trygghet fremheves som en sentral faktor for godt samarbeid (Bang & Midelfart, 2019, s. 55). Effekten av psykologisk trygghet er ifølge Edmondson & Lei (2014) mest fordelaktig for team som håndterer komplekse arbeidsoppgaver som krever samarbeid og koordinering for å lykkes, som for eksempel en ledergruppe. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i et grunnleggende prinsipp ved Bang & Midelfart (2017) sin modell som indikerer at psykologisk trygghet ikke er et mål i seg selv – målet er gode resultater og psykologisk trygghet er et viktig virkemiddel på veien. Kim & Connerton (2020) belyser dette poenget med en metafor: «Psychological safety is the engine of performance, not the fuel» (se også Edmondson, 2018, s. 21). Psykologisk trygghet aktiverer teamprosesser som kan frembringe gode teamprestasjoner og andre fordelaktige utfall som vil redegjøres for ytterligere i kommende delkapittel.

### **Psykologisk trygghet**

Psykologisk trygghet er forsket mye på både nasjonalt og internasjonalt. Søkeordene *psychological safety*, *team psychological safety* og *psychological safety climate* brukes synonymt i litteraturen. I denne oppgaven vil jeg konsekvent referere til fenomenet som *psykologisk trygghet*, og enkelte ganger bare *trygghet*. Amy Edmondson betraktes som en pioner på fagfeltet, og i dette forskningsprosjektet har jeg først og fremst tatt utgangspunkt i



hennes operasjonalisering av fenomenet. Dessuten refererer majoriteten av forskere innen psykologisk trygghet til hennes definisjon av fenomenet: «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk-taking» (Edmondson, 1999, s. 354). Edmondson (1999) beskriver psykologisk trygghet som en persepsjon av lite mellommenneskelig risiko i teamarbeid, samt en følelse av at teamet ikke vil ydmyke, avvise eller straffe noen for å si sin mening. Hennes operasjonalisering har en del fellestrekk med William Kahn (1990) sin beskrivelse av begrepet. Han konseptualiserer psykologisk trygghet som en opplevelse av å kunne være seg selv og uttrykke seg uten frykt for negative konsekvenser på selvbilde, status og karriere (Kahn, 1990, s. 708). Tilstedeværelse av psykologisk trygghet i en bedrift representerer det Amy Edmondson kaller «a fearless organization» (2018).

«Imagine what could be accomplished if the norm became one where employees felt their opinions counted in the workplace. I call that a fearless organization»  
(Edmondson, 2018, s. xvi)

Stikkordet er mangel på *frykt*. Gjennomgående i Kahn og Edmondson sine operasjonaliseringer er at psykologisk trygghet er en opplevelse av å ikke frykte mulige negative konsekvenser ved uttrykkelse av personlige meninger. Forskjellen er at Kahn (1990) formulerer psykologisk trygghet som en individuell persepsjon, og Edmondson (1999) fremstiller det som en gruppeopplevelse. I tråd med Kahn sin formulering argumenterer Midelfart & Midelfart (2021) for at det ikke kan være et gruppefenomen fordi frykt for å uttrykke meninger varierer fra individ til individ. Ifølge Edmondson (1999) vil det å betrakte psykologisk trygghet som et individuelt fenomen gi en indikasjon på at det er en type personlighetsforskjell, som hun argumenterer imot. Hun hevder medlemmer av et team har lik opplevelse av den psykologiske tryggheten i arbeidsmiljøet. I likhet med Frazier et al. (2017) anser jeg konseptualiseringene til Kahn og Edmondson som komplementære. En komplementær konseptualisering tar både utgangspunkt i Edmondson (2002) sin påstand om at psykologisk trygghet er et mellommenneskelig fenomen som utvikles gjennom interaksjoner i en gruppe. På den måten er det et gruppefenomen fordi det ikke kan oppstå alene eller i en én-til-én relasjon. Helt presist oppstår opplevelsen først og fremst i grupper i en organisasjon og ikke i organisasjonen som helhet (Edmondson & Lei, 2014). Persepsjonen av psykologisk trygghet er også individuell, i tråd med Kahn sin konseptualisering, fordi opplevelsen skapes i individet.

Noen forskere hevder opplevelsen av psykologisk trygghet ikke er vedvarende og stabil. Den norske doktorgradsstipendiaten Bård Fyhn uttalte i et intervju med NHH Bulletin at psykologisk trygghet er en ferskvare (Folkestad, 2019). Han presiserer at vedlikehold er viktig og nødvendig for å opprettholde persepsjonen, fordi opplevelsen er skiftende. Amy Edmondson nevner også i boken sin «a fearless organization» en metaforisk beskrivelse av psykologisk trygghet som en evigvarende og dynamisk reise (Edmondson, 2018, s. 103).

Psykologisk trygghet er ikke nødvendigvis synonymt med god stemning i et team, i den forstand at det involverer nære relasjoner, latter og generelt hygge. Det kan gjerne være det, men psykologisk trygghet alene konseptualiseres ikke først og fremst som en positiv affekt. I et team hvor alle er nære venner og det er god stemning kan det imidlertid være vanskelig å uttrykke meningene sine fordi man frykter å ødelegge relasjoner eller stemningen (Bang, 2012). I en gruppe hvor graden av psykologisk trygghet er høy har medlemmene positive intensjoner overfor hverandre (Edmondson, 1999), samtidig som de har skapt en arena hvor de kan delta i konstruktiv konflikt eller diskusjon (Bradley et al., 2012). Med andre ord er ikke målet å være komfortabel, men i lys av Bang og Midelfart (2017) sin modell for effektive ledergrupper er målet å være effektiv selv når du føler deg ukomfortabel.

### ***Læringsatferd***

Psykologisk trygghet kommer til syne gjennom utøvelse av læringsatferd. Eksempel på atferd som fremmer læring er uttrykkelse av meninger (Edmondson & Lei, 2014), evnen til å dele forslag til forbedring (Liang et al., 2012), evnen til å innrømme bekymringer og lære av feiltakelser (Carmeli & Gittell, 2009), evnen til å ta initiativ til å utvikle nye produkter og tjenester (Baer & Frese, 2003) og kunnskapsdeling (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017). Mer generelt kommer læringsatferd til uttrykk gjennom støtte, tilbakemeldinger, hjelp og åpne og ærlige dialoger (Edmondson, 1999). Læringsatferd oppmuntrer til refleksjon og diskusjon rundt kvaliteten på felles mål, prosesser og utfall. Som et resultat av det kan ledergrupper endre måten de jobber på ved å iverksette tiltak for et mer effektivt samarbeid (Bang & Midelfart, 2017), samtidig som det kan fremkalle nye idéer og løsninger.

Utøvelse av læringsatferd innebærer risiko for bedømmelse, avvising og ydmykelse. Både ledere og kollegaer vurderer og evaluerer andres atferd på arbeidsplassen, og dermed er selvbildet utsatt (Edmondson, 2018, s. 13). Årsaken er at individ som utøver læringsatferd kan oppfattes som forstyrrende, påtrengende, truende eller uvitende. For eksempel kan et teammedlem som innrømmer en feil bli oppfattet som inkompetent (Carmeli & Gittell, 2009). Som en konsekvens av det vil ansatte ofte holde tilbake informasjon, særlig overfor sin leder, i frykt for å bli tolket feil (Milliken et al., 2003; Bang, 2012).

En kvalitativ studie av norske toppledergrupper undersøkte hva som hindrer ledere å gi tilbakemelding på samarbeid eller å uttrykke meningen sin (Bang, 2012). Frykt for negative konsekvenser for seg selv, andre, ledergruppen, arbeidsprosessen eller relasjoner i teamet var det mest sentrale hinderet. Uttrykkelse av meninger kan oppfattes som en negativ eller uvennlig handling av mottaker, og derav fryktet lederne negative konsekvenser som kan komme som følge av det (Bang, 2012). En opplevelse av at det er nytteløst å si ifra var også gjennomgående blant flere ledere. Resultat fra en lignende studie konkluderte også med at det er vanlig å ikke uttrykke meningen sin i team på bakgrunn av frykt for negative konsekvenser eller følelse av nytteløshet (Milliken et al., 2003, s. 1459). Bang (2012) oppdaget i tillegg at ledere ikke alltid sier ifra om feilkommunikasjon under ledermøter fordi de opplever at det ikke er tradisjon for det, eller fordi de har en oppfattelse av at det ikke er deres ansvar. Funnene indikerer at frykt for negative konsekvenser må minimeres for å oppleve psykologisk trygghet, fordi det minimerer de potensielle negative følgene av å for eksempel gjøre en feil eller å ta initiativ (Edmondson, 1999). Forskningsfunn på faktorer som reduserer mellommenneskelig risiko redegjøres for i et senere avsnitt.

### ***Tillit versus psykologisk trygghet***

I likhet med psykologisk trygghet er tillit også en sentral komponent for å skape suksessfulle og effektive team (Costa et al., 2001; Berry, 2011; Lencioni, 2012; Morita & Burns, 2014). De to relasjonelle tilstandene har noen konseptuelle likheter, og for å hindre forvirring er det derfor viktig å tydeliggjøre forskjellene.

Tillit handler om villighet til å være sårbar (Mayer et al., 1995; Costa et al., 2001; Lencioni, 2012), og sårbarhet involverer villighet til å trosse frykt og stolthet for å ofre egoet sitt for en kollektiv gode (Lencioni, 2012, s. 27). Sårbarhet medfører dermed en risiko for individet. Tillit handler ikke om å faktisk ta denne risikoen, men det handler om villigheten til å ta risikoen ved å være sårbar (Mayer et al., 1995). Følgelig oppleves tillit på et individuelt nivå, og er en holdning som holdes av ett individ i relasjon til et annet individ, en gruppe, eller organisasjon (Costa et al., 2001). Det faktum at det er et individuelt fenomen er ifølge Edmondson (2018, s. 17) den sentrale forskjellen mellom tillit og psykologisk trygghet, da hun hevder sistnevnte er et gruppefenomen. Psykologisk trygghet er en mellommenneskelig opplevelse som oppstår i grupper, mens tillit fokuserer på hvordan én person oppfatter én annen part. «Tillit er personlig», hevder Spurkeland (2012, s. 42), og dermed kan to mennesker ha ulik oppfatning av tilliten i deres relasjon. Edmondson påpeker også at psykologisk trygghet er en umiddelbar opplevelse og tillit involverer noe fremtidig (2018, s. 17). Etter hennes mening tilsvarer tillit en forventning om at man kan stole på at en person

eller organisasjon holder løftene sine i et fremtidig øyeblikk. Det gir en indikasjon på at tillit er mer stabilt og mindre varierende sammenlignet med psykologisk trygghet.

Til tross for noen ulikheter er både tillit og psykologisk trygghet relasjonelle fenomen som samsvarer på enkelte områder. I likhet med psykologisk trygghet innebærer tillit elementer ved sårbarhet og risiko som oppfattes på arbeidsplassen (Edmondson, 2004). En spesifikk form for tillit, kalt sårbarhetstillit, belyser denne likheten. Sårbarhetstillit er i likhet med psykologisk trygghet nødvendig for å bli et høytpresterende team (Lencioni, 2012, s. 27) og for å fremme teamprestasjoner (Moldjord & Iversen, 2015). Den formen for tillit handler å være komfortabel med å være transparent og ærlig. I praksis innebærer det at teammedlem føler seg trygg på å for eksempel si «jeg tok feil», «din idé er bedre enn min» eller «jeg trenger hjelp» (Lencioni, 2012, s. 27). Eksemplene kan sammenlignes med læringsatferd. Sårbarhetstillit handler om å snakke fritt og fryktløst til hverandre for å ikke kaste bort tid og energi på å late som man er noen man ikke er.

Et psykologisk trygt arbeidsmiljø i et team kjennetegnes med høy grad av tillit (Roussin & Webber, 2012), men psykologisk trygghet er mer enn det (Edmondson, 1999). Tillit er en viktig byggekloss for å fremme opplevelsen av psykologisk trygghet og dermed kan de to relasjonelle tilstandene tolkes som komplementære (Edmondson, 2004).

### ***Effekter av psykologisk trygghet***

Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og læring er godt dokumentert (Edmondson, 1999; Carmeli & Gittell, 2009; Newman et al., 2017; Harvey et al., 2019), både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Edmondson & Lei, 2014). Videre medierer læringsatferd og kunnskapsdeling forholdet mellom teamprestasjoner og andre fordelaktige utfall av psykologisk trygghet (Edmondson, 1999).

I forskningslitteraturen er det rikelig med støtte for sammenhengen mellom psykologisk trygghet og prestasjoner i team (Edmondson, 1999; Baer & Frese, 2003; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017), også virtuelle team (Schei et al., 2020). Med gode teamprestasjoner øker også organisasjonens økonomiske prestasjoner gjennom for eksempel økt omsetning og positiv avkastning (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet ses ofte i sammenheng med læring, endring og utvikling (Edmondson, 1999; 2018). For eksempel oppdaget Baer & Frese (2003) gjennom sin forskning at psykologisk trygghet fremmer utvikling ved å generere kreative idéer og innovative løsninger. Argumentet for sammenhengen er at teammedlem som har en oppfattelse av at de kan ta risikoer uten at det medfører negative konsekvenser tørr å dele uferdige tanker og bygge videre på hverandres forslag. På den måten skapes gode diskusjoner

som kan fremme utvikling i organisasjonen. Funnet kan ses i lys av Bradley et al. (2012) sin studie som konkluderte med at et team med psykologisk trygghet er mer sannsynlig å få positive utfall av konflikter, sammenlignet med et team med lavere psykologisk trygghet. Konflikter kan fremkalle kreative idéer, og en arena med rom for kritiske diskusjoner er en arena hvor teammedlemmer ikke blir flau eller tar konstruktive konflikter personlig. Mellommenneskelig risiko påvirker altså kvaliteten på grupperefleksjoner og diskusjoner, som videre har konsekvenser på teamet og organisasjonens evne til endring og utvikling. Psykologisk trygghet er dermed essensielt for å frembringe talent og skape verdi i en ledergruppe, og derfor er det ikke nok å ansette de mest talentfulle (Edmondson, 2018, s. 26).

Psykologisk trygghet er, som tidligere nevnt, en sentral karakteristikk ved et suksessfullt og høytpresterende team (Duhigg, 2016). Andre godt dokumenterte fordelaktige utfall av psykologisk trygghet er tilfredshet, engasjement, forpliktelse (Kahn, 1990; Frazier et al. 2017; Newman et al., 2017) og teameffektivitet (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). Sammenhengen med tilfredshet er også oppdaget i virtuelle team (Schei et al., 2020).

Forskning på effekter av psykologisk trygghet indikerer at det er en relasjonell tilstand som er nødvendig for læring, endring og utvikling i team og organisasjoner. Betydningen det har for bedrifters resultater er godt dokumentert. Minimalt med mellommenneskelig risiko er avgjørende for å fostre positive utfall av psykologisk trygghet (Frazier et al., 2017).

### **Forhold som påvirker psykologisk trygghet**

Et sentralt mål med dette forskningsprosjektet var å utforske forhold ved relasjoner som har betydning for utvikling og ivaretagelse av psykologisk trygghet. I den sammenheng vil empiriske funn på element som påvirker psykologisk trygghet redegjøres for, og da med fokus på forhold som oppstår i relasjoner.

#### ***Et støttende arbeidsmiljø***

Tre omfattende metaanalyser og litteraturanalyser har undersøkt forløpere til psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). En gjennomgående forløper i analysene er *et støttende arbeidsmiljø*. Det involverer støttende forhold til kollegaer, støttende organisasjonspraksis og en støttende ledelse (Newman et al., 2017; Remtulla, et al., 2021). Et eksempel på støttende teamlederatferd som fremmer psykologisk trygghet er å innrømme egne feil til resten av ledergruppen (Coutifaris & Grant, 2021). Funnet er i tråd med Kahn (1990) sin teori om at gode mellommenneskelige relasjoner er sentrale drivere for opplevelsen av psykologisk trygghet, hvorav det som er avgjørende i relasjonen er å tillate teammedlem å prøve og feile uten negative konsekvenser.

Et støttende arbeidsmiljø involverer også relasjonene mellom gruppemedlem. Carmeli & Gittell (2009) har bidratt til en bedre forståelse av det relasjonelle grunnlaget ved psykologisk trygghet ved at de i sin forskning konkluderte med at høykvalitetsrelasjoner er assosiert med utviklingen av psykologisk trygghet. Bakgrunnen for påstanden er at slike relasjoner fremkaller en følelse av å være verdsatt, som videre fremmer en følelse av å være trygg på å engasjere seg i arbeidsprosesser og oppgaver. Høykvalitets relasjoner manifesteres gjennom delte mål, delt kunnskap og gjensidig respekt. Andre forskere fremhever også betydningen av respekt (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Høykvalitetsrelasjoner kan skape meningsfulle interaksjoner på arbeidsplassen som fremmer teammedlem sin selvtillit (Kahn, 1990), som videre fremmer persepsjonen av psykologisk trygghet (Grailey et al., 2021). Gjensidig avhengighet fremmer også persepsjonen av psykologisk trygghet (Frazier et al., 2017). I tråd med konseptualiseringen av team og grupper kan man i den sammenheng argumentere for at psykologisk trygghet er mer prevalent i et team sammenlignet med en gruppe.

### ***Normer***

Normer i en organisasjon eller et team har en innflytelse på atferd, og har dermed en innvirkning på utøvelse av læringsatferd og opplevelsen av psykologisk trygghet. Normer er delte regler eller gjensidige forventninger som sier noe om hvordan medlem av en gruppe bør oppføre seg overfor hverandre eller hva de bør mene i en gitt situasjon (Sjøvold, 2006; Schwarz, 2016, s. 138). Utvikling av normer kan være utilsiktet og kan omhandle hva som helst. Mange normer er dermed uttalt som kan medføre at team opererer med et sett av forventninger som på mystisk vis har utviklet seg over tid, og som nødvendigvis ikke er til fordel for teamets fungering (Schwarz, 2016, s. 138). For eksempel kan en ledergruppe utvikle en norm for hvem som prater først under ledermøter, eller en norm for å starte ledermøtene på nøyaktig avtalt tidspunkt uavhengig av om noen er forsinket. Avvik fra normer kan fremkalle negativt ladde reaksjoner fra andre teammedlem. Sjansen for å avvike og faktiske avvik er kilde til frykt (Kahn, 1990). Ansatte som forholder seg til normene på arbeidsplassen opplever større grad av psykologisk trygghet sammenlignet med de som ikke forholder seg til atferd som betraktes som akseptabel i organisasjonen (Kahn, 1990).

I et team hvor det ikke er en norm for å uttrykke meningene sine overfor hverandre kan det oppleves som kleint og unaturlig å utøve slik atferd (Bang, 2012). Til tross for at det ikke er eksplisitt uttalt vil teammedlem unngå atferden. En slik norm kan utvikles ved at en viss atferd sjeldent utøves eller dersom responsen til gruppemedlemmer på en viss atferd er negativ. Evnen til å uttrykke bekymringer, som er et eksempel på læringsatferd, kan hemmes

dersom teammedlem ikke betrakter det som kulturelt akseptabelt (Grailey et al., 2021). Allerede etablerte normer kan også hindre læringsatferd. For eksempel kan en norm om å være høflig og respektfull overfor hverandre gjøre det vanskelig for teammedlem å gi tilbakemeldinger til hverandre (Bang, 2012). Teammedlem vil etterstrebe å leve opp til normer i teamet og organisasjonen som helhet. Det er ofte en sammenheng mellom normer i team og organisasjonen, i den forstand at normer som kjennetegner organisasjonskulturen kan gjenspeile seg i individuelle team (Grailey et al., 2021).

### ***Personlighet og ferdigheter***

Roller oppstår i relasjon mellom mennesker. I interaksjoner har vi forventninger til hvordan andre skal oppføre seg, og når slike forventninger til atferd oppfyller grunnleggende funksjoner i en gruppe kalles det for en rolle (Sjøvold, 2006). I denne oppgaven utforskes relasjonelle forhold som påvirker utviklingen av psykologisk trygghet og dermed er det aktuelt å ta i betraktning effekten av roller. For eksempel oppdaget Bang (2012) at toppledere sin oppfattelse av andre gruppe-medlem kan gi grunnlag for frykt for å si sin mening. Aspekter ved et annet teammedlem sin personlighet, rolle eller status kan hindre uttrykkelse av en mening. Funnet er i tråd med ny forskning av Grailey et al. (2021) som oppdaget at teammedlem sin personlighet kan påvirke hvorvidt andre føler seg komfortabel med å uttrykke seg i teamet. Roller og status påvirker kommunikasjon mellom teammedlem, og hvordan et teammedlem mottar uttalelser fra et annet teammedlem. På den måten kan roller og status hindre persepsjonen av psykologisk trygghet. Eksempel vil utdypes videre.

Personligheten til teammedlem kan ha noe å si for om man uttrykker meningen sin overfor vedkommende (Bang, 2012). For eksempel kan et gruppe-medlem unngå å gi tilbakemelding til et annet gruppe-medlem som oppfattes som sårbar fordi det innebærer en risiko for å såre vedkommende. Gruppe-medlem kan også frykte å uttrykke meningen sin overfor et gruppe-medlem som oppleves som aggressiv, fordi det innebærer en oppfatning om at vedkommende lettere vil tolke utsagnet som kritikk og respondere aggressivt.

Teammedlem kan også stemples som en personlighetstype, altså bli tilskrevet en uformell rolle, som en konsekvens av et reaksjonsmønster eller atferdsmønster (Milliken et al., 2003). For eksempel kan noen stemples som «bråkmaker» eller «klagende». Å tilskrives en uformell rolle er et eksempel på en negativ konsekvens som teammedlem kan frykte ved å uttrykke meningen sin (Milliken et al., 2003; Bang, 2012). Ashforth og Humphrey (1995) hevder at teammedlem som tilskrives en uformell rolle implisitt vil plasseres i en kategori av menneske-«typer». Kategoriseringsprosessen aktiverer skjema bestående av ett sett av karakteristikk og evalueringer som assosieres med kategorien. Slik kan stereotyper oppstå.

En uformell rolle har en innflytelse på hvordan man betrakter vedkommende og kan følge med en rekke forventninger til personen som ikke nødvendigvis stemmer. På den måten kan uformelle roller ha en innvirkning på mellommenneskelige interaksjoner i et team, samt at det kan fremme selvoppfyllende profetier ved at man leter etter atferd som bekrefter rollen (Ashforth & Humphrey, 1995). Mennesker kan også tilskrive seg selv en uformell rolle, enten ubevisst eller bevisst. Ifølge Kahn (1990) kan det påvirke persepsjonen av psykologisk trygghet ved at rollen kan sette grenser og retningslinjer for hva som oppleves å være forventet og akseptabel atferd.

Sett bort ifra personlighetstrekk kan talent eller ferdigheter også forstyrre utviklingen av psykologisk trygghet. Blant annet demonstrerte et forskningsprosjekt at toppledere kan tolerere feilkommunikasjon fra gruppemedlem som er svært dyktig på sitt område og dermed unngå å gi tilbakemelding (Bang, 2012). Manglende kunnskap om tematikken som diskuteres under et ledermøte kan også være en barriere for å uttrykke meningen sin. Bakgrunnen for det er at det øker frykten for å si noe feil eller frykten for å få en følelse av å være den eneste som ikke forstår hva som prates om (Bang, 2012; Remtulla, et al., 2021).

### ***Relasjon til leder***

Opplevelsen av psykologisk trygghet påvirkes av oppførselen og reaksjonsmønsteret til gruppens leder (Edmondson & Lei, 2014). En rekke forskning har konkludert med at en positiv relasjon til leder fremmer opplevelsen av psykologisk trygghet (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017; Remtulla et al., 2021). Hensikten med å inkludere forskning på betydningen av gruppeleder-rollen er ikke for å rette fokus på hvordan lederen alene påvirker opplevelsen av psykologisk trygghet i sitt team, fordi gruppeleder sin sentrale innflytelse på utvikling av psykologisk trygghet er allerede godt dokumentert (se for eksempel Frazier et al., 2017). Her vil fokuset være på betydningen av leder-medarbeider relasjonen.

En rolle følger med en viss mengde makt, som betyr at en har en innflytelse på andre mennesker (Kahn, 1990). «Den som evner å formidle sin vilje og sine meninger på måter som påvirker andre, har makt», ifølge Monsen (2018, s. 45). Makt følger ofte med posisjonen en har i bedriften. Ledere er i maktposisjon og et teammedlem kan dermed oppleve en maktubalanse i relasjonen til gruppeleder. En opplevelse av ubalansen kan redusere psykologisk trygghet (Appelbaum et al., 2016). Det kommer av at ubalanse i relasjonen kan påvirke kommunikasjon og atferd. Mennesker i en høyere maktposisjon skaper større trussel ettersom de har autorisasjon til å påvirke andre sin posisjon i bedriften (Kahn, 1990). En kvalitativ forskningsstudie oppdaget at toppledere opplever det som vanskeligere å gi tilbakemelding til sin leder sammenlignet med et annet teammedlem (Bang, 2012). Analyser



fra samme studie antydnet også at toppledere som mottar negative reaksjoner eller konstruktive tilbakemeldinger fra gruppeleder opplever det som mer ubehagelig sammenlignet med å få samme reaksjon fra en kollega. Funnene er interessante fordi studien er utført på nordmenn, og i et typisk norsk arbeidsmiljø er det en flat arbeidsstruktur, men likevel kan respekten overfor sin leder være et hinder for uttrykkelse av mening. Frykt for å uttrykke meningene sine i relasjon til en autoritetsfigur er også observert blant studenter (Park & Kim, 2021). Frykt for å fornærme noen med mer makt enn seg selv kan hindre en refleksjonsprosess (Edmondson, 2002). Forskjeller i maktposisjon kan dermed fremme opplevelser av mellommenneskelig risiko. Med andre ord, i interaksjoner mellom leder og medarbeidere vil det som sies ikke bare forstås ut ifra ordene, fordi relasjonen har betydning for hvordan det som sies tolkes (Monsen, 2018, s. 63). Dersom relasjonen var en annen kunne de samme ordene blitt tolket på en annen måte.

Ifølge Silvester (2021) har mennesker en tendens til å vektlegge meningene til en autoritetsfigur og bli mer påvirket av deres oppfatning. Denne kognitive tendensen kalles autoritetsbias. Autoritetsbias involverer forutinntatte holdninger som er til fordel for eller mot en autoritetsfigur. En bias er lærte stereotypier som er helt naturlig, automatisk, utilsiktet og dypt forankret i menneskets kognisjon, og kan, dessverre, lett gå negativt ut over hvordan vi tenker om eller interagerer med andre (Noon, 2018; Oberai & Anand, 2018). Bias er ofte basert på antakelser eller ubegrunnede oppfattelser. Hjernen blir stadig bombardert med informasjon og påvirkninger fra ens bakgrunn, verdier, samfunn, oppfattelser og kulturelt miljø, og hjernen grupperer informasjonen i kategorier og navngir kategorien med en generell beskrivelse (Oberai & Anand, 2018). Bias oppstår når hjernen markerer en kategori som «god» eller «dårlig» og anvender disse generaliseringene vilkårlig (Oberai & Anand, 2018).

Autoritetsbias oppstår når meninger eller instruksjoner gitt av en autoritetsfigur blir akseptert og fulgt opp uten å stille spørsmål til det (Silvester, 2021). I noen tilfeller kan den typen bias medføre dramatiske konsekvenser, slik som forskningseksperimentet til Milgram demonstrerte. Eksperimentet demonstrerte at 65% av deltakerne var villig til å gi et farlig nivå av elektroshokk til en annen person etter oppfordringer fra en autoritær person, i dette tilfellet en forsker. Milgram-eksperimentet er et ekstremt eksempel på hvor langt mennesker kan føye seg etter en autoritet, men autoritetsbias kan også belyse mindre omfattende handlinger.

### ***Forestillinger om kjønn***

Vi har alle en ubevisst forutinntatthet i hvordan vi oppfatter andre mennesker. Denne forutinntattheten kan for eksempel være på bakgrunn av kjønn. Selv om det finnes mange måter å være en kvinne på, mange måter å være en mann på og mange måter å være på som

bryter med tokjønnsnormen, bærer vi likevel forventninger til kjønn. Det er på ingen måte fiksert hvilke roller som tilhører hvert kjønn, og selv de som er enig i det bærer forventninger til hvert kjønn relatert til for eksempel atferd og holdninger. Forestillinger om kjønn er sosialt konstruerte oppfattelser av hva som er typisk kvinner, og hva som er typisk menn. Disse oppfatningene gir et rammeverk for å forstå menn og kvinners atferd. Opprinnelsen til slike forutinntatte forestillinger ligger utenfor en organisasjon sin virksomhet, men påvirker likevel interaksjoner i arbeidsmiljøet og gruppedynamikken i team (Worley, 2021, s. 116).

Et kjent forskningsprosjekt innen kjønnsforskningen er Hans og Hanna studien, som er en norsk replikasjon av en amerikansk studie (Gaustad & Raknes, 2015). Studien ble utført på norske studenter. Den ene halvparten av studentene leste en historie om den suksessfulle kvinnen Hanna og den andre halvdelen leste samme historie, men hovedkarakteren hadde et annet navn, Hans. Historiene var altså identiske sett bort i fra navn og kjønn. Som et resultat av studien oppdaget Gaustad og Raknes (2015) at studentene liker karrieremenn bedre enn karrierekvinner. Hanna ble vurdert som en dårligere og en mer sjefete leder sammenlignet med Hans. Norge er blant verdens mest likestilte land og det gjør funnet særlig interessant. Studien er også interessant fordi de samme funnene ble observert i den amerikanske versjonen av studiet som ble utført 15 år tidligere. Kjønnstereotyper kan forklare oppdagelsen; menn betraktes som naturlige og målrettede ledere og kvinner forventes å være omsorgsfulle. Stereotypien indikerer at man ikke kan være både omsorgsfull og suksessfull, derfor liker studentene Hanna mindre. Poenget med å inkludere denne studien er for å belyse at stereotypier av menn og kvinner påvirker hvordan vi oppfatter mennesker.

Hva er en stereotypisk kvinne og en stereotypisk mann? Ifølge Heilman (2012) er omsorgsfull, samarbeidsvillig, vennlig, lydig og forståelsesfull eksempel på definerende egenskaper ved den kvinnelige stereotypen. Den mannlige stereotypen kjennetegnes blant annet med å være prestasjonsorientert, ambisiøs, oppgavefokuset, tilbøyelig til å ta ansvar, dominerende, analytisk og logisk. Det vil alltid være noen som ikke identifiserer seg med stereotypien, men dette er generelle tendenser. De stereotypiske kjennetegnene kan sees i tråd med forskning som hevder menn og kvinner kommuniserer ulikt. Ifølge Worley (2021, s. 106) er menn handlingsorientert og konkurranseinnstilt i språket og kvinner er samarbeidende og relasjonsorientert. Forskjeller i kommunikasjonsstil kan anvendes for å si noe om hvordan interaksjon og samhandling i en gruppe foregår.

Stereotypier er generaliseringer av grupper som brukes på enkeltindivid, kun på bakgrunn av deres tilhørighet til gruppen (Heilman, 2012). Kjønnstereotyper er dermed generaliseringer om egenskapene til menn og kvinner (Heilman, 2012). Stereotypier er

energisparende fordi en kan raskt skape et inntrykk av noen, og på den måten kan man raskere respondere til verden som møter oss. Man stoler ofte på stereotypier, eller kjønntypisk atferd, i tvetydige eller forvirrende situasjoner. Mennesker som bryter med normene, altså stereotypiene relatert til sin gruppe, kan skape reaksjoner hos andre. Mennesker som bryter med normene kan risikere sosial avvisning og negativ respons (Heilman, 2012).

I siste del av dette kapitlet har jeg inkludert teori og empiri som er betydningsfull for å forstå samarbeidet og relasjonene i en ledergruppe. Relevansen av det i kontekst av psykologisk trygghet vil fremheves i funnene. Verdien av psykologisk trygghet i teamarbeid er belyst i dette kapitlet, og det argumenter for hvorfor det er aktuelt å forske på psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er et abstrakt fenomen som må utforskes nærmere for å få ytterligere forståelse av konseptet, samt en dypere innsikt i hvordan man fremmer opplevelsen av trygghet i team. Det er særlig viktig og nyttig å utforske psykologisk trygghet i ledergrupper på bakgrunn av at denne utvalgsgruppen besitter et stort ansvar og har viktige funksjoner som er avgjørende for bedriften som helhet.

### **Metode**

I tråd med prosjektets forskningsspørsmål og hensikt var kvalitativ metode et passende forskningsdesign. Kvalitative intervju ble praktisert som datainnsamlingsmetode og IPA ble anvendt som analysemetode. Bakgrunnen for valg som er tatt underveis vil utdypes og argumenteres for i dette kapitlet. I tillegg vil andre relevante forskningsprosesser redegjøres for i utfyllende beskrivelser.

### **Forskningsdesign**

Ved valg av forskningsdesign må man som forsker ta hensyn til studiets hensikt og formål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140). Formålet med dette forskningsprosjektet var å få innsikt i fenomenet psykologisk trygghet, samt å utforske relasjonelle forhold som kan forstyrre eller fremme utviklingen av psykologisk trygghet. Med ønske om en eksplorerende tilnærming til fenomenet var et kvalitativt forskningsdesign passende for studiets formål. For å få et dypt innblikk i tematikken var behovet for detaljerte beskrivelser av opplevelser fra ledere nødvendig. Det underbygger valg av forskningsdesign ettersom en kvalitativ tilnærming er hensiktsmessig for å tilegne utdypende informasjon om hvordan ledere redegjør for sine erfaringer og meninger, og hva som bidrar til å skape meningene (Tjora, 2017, s. 30).

### **Utvalg og rekruttering**

Totalt ble syv ledere rekruttert til forskningsprosjektet. Ifølge Smith (2004) er en utvalgsstørrelse på fem til ti deltakere ønskelig i en IPA studie. Med utgangspunkt i formålet

med studien måtte utvalget bestå av arbeidstakere i en lederposisjon. I tillegg var det foretrukket at deltakerne hadde en kjennskap til psykologisk trygghet. Med disse kriteriene som utgangspunkt kalles det for et strategisk utvalg (Tjora, 2017, s. 130). Av anonymitetshensyn er informantene tilskrevet fiktive navn: Sivert, Wencke og Eirin arbeider for samme bedrift men er medlem av ulike ledergrupper, og Morten, Randi, Kari og Penelope arbeider for en annen bedrift og arbeider for samme toppledergruppe. Navnene anvendes først og fremst i resultatkapittelet.

Deltakerne ble rekruttert via to ulike nettverk. Tre ledere (Sivert, Wencke og Eirin) ble rekruttert via Mind: AS sin kundeportefølje. Mind: er et konsulentfirma som praktiserer leder- og organisasjonsutvikling, samt tilbyr kurs og foredrag med særlig fokus på positiv psykologi og styrkebasert ledelse. Gjennom Mind: ble jeg satt i kontakt med en nøkkelperson som har ansvar for leder- og organisasjonsutvikling i en bedrift. Nøkkelpersonen opprettet kontakt mellom meg og aktuelle deltakere som hadde en formell lederstilling i bedriften. Potensielle deltakere kontaktet jeg via e-post, hvorav de ble tilsendt en formell forespørsel om deltakelse i prosjektet. Ledere som ønsket å delta tok direkte kontakt med meg og ikke via nøkkelpersonen eller Mind: for å bevare anonymitet.

De fire resterende deltakerne (Kari, Randi, Penelope og Morten) ble rekruttert via en kontaktperson i mitt nettverk. Vedkommende undersøkte interessen for deltakelse i prosjektet internt i sin ledergruppe. På bakgrunn av stor interesse satt vedkommende meg i kontakt med ledere i ledergruppen hans, og herfra ble samme prosedyre gjentatt via e-post. Kontaktpersonen var en viktig nøkkelperson og kilde til informasjon om bedriften.

Utvalget består av fem kvinner og to menn som er ansatt i to ulike bedrifter fra to forskjellige bransjer. Alle har en formell stilling som toppleder eller mellomleder. Fire deltakere er ansatt i en toppledergruppe som tilhører oljebransjen. Teamet ble etablert som en konsekvens av et fiendtlig oppkjøp av en annen bedrift på slutten av sommeren 2019. Samtidig som denne sammenslåingen foregikk kom etter hvert koronapandemien til Norge, som videre utløste en oljekrise som sterkt preget bedriften. Dette er viktig å ta i betraktning ettersom etableringen av teamet har hatt betydning for samarbeidet i ledergruppen, samt at koronapandemien har preget hele deres tid som ledergruppe frem til nåværende tidspunkt. Relevansen av dette vil fremheves i resultatkapittelet.

De tre gjenværende deltakerne er ansatt i en bedrift innen teknologibransjen, men arbeider ikke for samme ledergruppe. Én er nåværende konsernsjef, og de to andre er mellomledere i ulike ledergrupper på nivå 3, hvorav en er leder for sitt team.

Seks av syv deltakere arbeider for en ledergruppe som ved tidspunkt for intervju var med på et lederutviklingsprogram i samarbeid med et konsulentfirma, hvorpå ett av disse firmaene er Mind:. Dermed hadde flertall av deltakerne nylig fått en innføring i psykologisk trygghet gjennom lederutviklingsprogrammene. Det er tenkelig at noe av den nylig tilegnede kunnskapen har hatt en innvirkning på hvordan deltakerne ordla seg under intervjuet. Deltakelse i programmene kan også tenkes å ha vært en motiverende faktor for å delta i dette forskningsprosjektet. I tillegg er det sannsynlig at de som meldte seg frivillig har en interesse for tematikken. To av informantene har utdanning innen ledelse, personal og organisasjonsutvikling, og har dermed en faglig kompetanse som kan tenkes å ha påvirket svarene deres i intervjuene. Med dette mener jeg at de to informantene i enkelte tilfeller kan tenkes å ha forsøkt å svare «riktig» på spørsmålene (Tjora, 2017, s. 150), ved å prate på bakgrunn av kunnskap fremfor erfaring.

### **Intervju som datainnsamlingsmetode**

Målet med forskningsprosjektet var å studere psykologisk trygghet og få innsikt i erfaringer fra ledere relatert til fenomenet. Kvalitative forskningsintervju er passende datainnsamlingsmetode dersom man ønsker å forstå aspekter ved dagliglivet ut ifra deltakerens synspunkt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Selv om forskningsintervju først og fremst innebærer å utforske subjektive perspektiv vil det ikke bare handle om informanten, fordi deres beskrivelser og utsagn kan også brukes for å forstå sammenhenger i en større kontekst (Tjora, 2017, s. 114). I dette prosjektet var målet med forskningsintervjuene å avdekke erfaringer og opplevelser fra samarbeid i ledergrupper (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20), og utforske meninger og holdninger relatert til hva som er av betydning for persepsjonen av psykologisk trygghet i en ledergruppe (Tjora, 2017, s. 114). I lys av formålet med forskningsprosjektet er kvalitative forskningsintervju en velegnet datainnsamlingsmetode.

Semistrukturert intervju ble vurdert som passende på bakgrunn av ønsket om å utforske nyanser og detaljer i erfaringer (Tjora, 2017, s. 114). Intervjuformen gir rom for å utforme en intervjuguide bestående av emner med tilhørende forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). Forsker behøver dermed ikke å ha en rigid tilnærming til intervjuguiden, fordi intervjuformatet tillater en fleksibel tilnærming. Flexibiliteten tillot meg som forsker å velge rekkefølge og formulering av spørsmål ut ifra intervjusituasjonen og deltakerens utsagn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 157). I tillegg gav det rom for å stille oppfølgingsspørsmål til uforutsette problemstillinger som var interessante og relevant. En fleksibel tilnærming til intervjuguiden egner seg særlig godt for IPA forskning (Smith, 2004), på bakgrunn av dens fenomenologiske tilnærming. Dette vil utdypes senere i kapitlet.

### ***Utforming av intervjuguide***

Intervjuguiden (se Vedlegg A) ble utviklet i samråd med veilederen min og faglig leder hos Mind:, Lisa Vivoll Straume. Når det gjelder struktur var intervjuguiden delt inn i fire emner som skulle gjennomgås i intervjuene: bakgrunn, dagens arbeidshverdag, psykologisk trygghet og fremtidig arbeidssituasjon. Spørsmålene under hvert emne er forslag (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162), men godt formulert på forhånd for å skape noe forutsigbarhet til intervjuet. Før jeg startet utformingen av intervjuguiden leste jeg relevant litteratur på psykologisk trygghet, ettersom det er nødvendig å ha en grunnleggende forståelse av fenomenet som forskes på for å utvikle en intervjuguide som passer forskningsprosjektets formål (Yardley, 2017). Kvaliteten på den produserte dataen i et kvalitativt intervju avhenger dessuten av kvaliteten på intervjuerens kunnskaper om tematikken (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 84). Spørsmålsforslagene er dermed formulert med utgangspunkt i min kompetanse på psykologisk trygghet, og noen spørsmål er formulert med inspirasjon fra eksisterende litteratur (Bang & Midelfart, 2019).

Spørsmålene er åpne i den forstand at de leder informantene inn på et tema, men ikke til bestemte meninger om temaene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48). I tillegg er de fri for akademisk språk og lett å forstå. Til enkelte spørsmål hadde jeg forberedt en alternativ formulering for å være forberedt dersom den første formuleringen var vanskelig å forstå for informanten. Intervjuguiden er bygget opp på en slik måte at det er en veksling mellom deskriptive faktaspørsmål og spørsmål som ba informanten reflektere over beskrivelsene sine. Mer spesifikt foregikk dette ved at jeg ba informanten utdype hvorfor de opplever og handler som de gjør (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48). Vekslingen mellom faktaspørsmål og refleksjonsspørsmål bidro til en naturlig dynamikk og flyt i intervjuet.

Intervjuguiden ble utprøvd gjennom en enkel pilottest av en bekjent. Vedkommende svarte mer eller mindre utfyllende på spørsmålene, men gav i hovedsak tilbakemeldinger på formuleringer og oppbyggingen av intervjuguiden. På den måten fikk jeg et innblikk i hva en mulig respons kunne være, og kunne ut ifra tilbakemeldingene vurdere om svarene var i tråd med forskningsspørsmålet. Pilottesten resulterte i minimale endringer av intervjuguiden, ettersom jeg på det tidspunktet allerede hadde gjennomgått intervjuguiden nøye med veileder. De eneste revideringene som ble gjort var at et par oppfølgingsspørsmål ble fjernet eller omformulert, men jeg fikk også et bedre inntrykk av hvilke spørsmål jeg ønsket å prioritere.

### ***Gjennomføring av intervju***

Intervjuene ble utført som videointervju via den digitale kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams. Det var på bakgrunn av praktiske årsaker, hvor den pågående

koronapandemien også hadde en innflytelse. En fordel med videointervju var at informantene kunne gjennomføre intervjuene fra sin egen arbeidsplass eller fra hjemmekontoret.

Betydningen av rammene er en liten detalj for intervjusituasjonen, men trygghet og komfort kan ha betydning for en informant som skal reflektere over personlige erfaringer med en fremmed intervjuer (Tjora, 2017, s. 122). En potensiell utfordring med videointervju er dårlig nettforbinding som kan forstyrre lyd og bilde. Risikoen er at det kan redusere kvaliteten på lydopptak og medføre utfordringer under transkribering. Heldigvis var det ingen tekniske utfordringer under intervjuene, annet enn at lyd kvaliteten var noe svakere i enkelte lydopptak som medførte litt lenger transkriberingstid.

I forberedelsen av første intervju visualiserte jeg at intervjuet skulle bestå av en introduksjon, hoveddel og en avslutning. Som del av denne visualiseringen vurderte jeg hvor mye tid jeg maks ønsket å bruke på hver del, hvorav hensikten med det var å ha en viss tidsramme for gjennomføring av intervjuene. Alle intervju innledet jeg med en brifing hvor jeg påminnet informant om formålet med studien, oppbevaring av data, samt hensikten med båndopptakeren. Til tross for at informantene hadde fått informasjon om det i forkant via informasjonsskrivet (se Vedlegg B) var det viktig å gjennomgå enkelte utdrag for å unngå misforståelser. Under brifingen gav jeg derfor også informanten mulighet til å stille praktiske spørsmål tilknyttet deltakelsen. Informanten ønsker gjerne å ha et inntrykk av intervjuer før de deler erfaringer og følelser med en fremmed, dermed er de første minuttene i et intervju avgjørende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Derfor startet jeg intervjuet med noen oppvarmingsspørsmål som var enkle og konkrete, for å gjøre informanten komfortabel med intervjusituasjonen (Tjora, 2017, s. 146). Deriblant spørsmål om arbeidsstilling, tidligere erfaring og samarbeidet i ledergruppen. Ifølge Tjora (2017) er det avgjørende å starte vidt for å skape en avslappet stemning hvor informanten er komfortabel med å snakke åpent om sine erfaringer (s. 116-118).

Neste del av intervjuet var hoveddelen, også kalt refleksjonsfasen (Tjora, 2017, s. 146), som jeg dedikerte mest tid til. Spørsmålene var fokusert på å få informanten til å beskrive erfaringer, og jeg hadde forberedt oppfølgingsspørsmål som videre oppmuntret informant til å reflektere rundt erfaringene. I denne fasen varierte rekkefølgen på spørsmålene, hvilke spørsmål som faktisk ble stilt og formuleringen av spørsmålene. Enkelte ganger hadde jeg på forhånd bestemt meg for å utelukke noen spørsmål basert på erfaring fra tidligere intervju, men vanligvis vurderte jeg hvilke spørsmål jeg skulle stille ut ifra informantens respons. Det var ønskelig at informanten skulle påvirke retningen til intervjuet, derfor forsøkte jeg etter beste evne å legge egne forutsetninger og hypoteser til side. For å

uttrykke åpenhet for nye og uventede fenomener var jeg også bevisst på å opptre som en aktiv lytter. Å være en aktiv lytter handler om å lytte til det som sies, hvordan det sies og hva som ikke blir sagt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170). Aktiv lytting blir dermed nøkkelen til å stille gode oppfølgingsspørsmål (Yeo, et al., 2014). Kunnskap om intervjuetemaet er også viktig for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 84), og dermed var det igjen nyttig at jeg hadde lest meg opp på tematikken i forkant av intervjuene. Hvordan jeg var som intervjuer har betydning for resultatet. Målet med forskning er tross alt å produsere kunnskap, og i et forskningsintervju produseres kunnskapen i interaksjonen mellom intervjuer og informant (Yeo, et al., 2014; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49).

Intervjuet ble avrundet med å spørre informanten om de hadde noen spørsmål, eventuelt noe å tilføye, og det resulterte alltid i litt småprat. Før jeg avsluttet Teams-møtet takket jeg informanten for deltakelsen. Etter hvert gjennomførte intervju skrev jeg et memo i et Microsoft Word-dokument. Her noterte jeg umiddelbare tanker og elementer fra intervjuet som var interessant og relevant i forhold til forskningsprosjektets formål. Memoene var verdifulle da jeg satte i gang analyseprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161).

Alle de syv intervjuene ble gjennomført over en fire ukers periode, hvorav hvert intervju varte mellom 30 og 60 minutter. Etter første intervju gikk det to uker før neste intervju. Jeg betraktet det som en mulighet til å evaluere intervjuguiden og vurdere responsene i tråd med forskningsspørsmålene. Min første informant var svært pratsom og engasjert og det gjorde meg i tvil om det var hans entusiasme eller mine spørsmål som la opp til en god samtale. Jeg besluttet å ikke revidere intervjuguiden der og da, men bestemte meg for å evaluere igjen senere. Intervjuguiden ble kontinuerlig vurdert mot forskningsprosjektets formål i den forstand at jeg vurderte verdien av spørsmålene i forberedelse av hvert intervju. Likevel ble det ikke utført omfattende revideringer. De mest fremtredende endringene var relatert til prioritering av spørsmål, hvorav dette ble vurdert som et resultat av at jeg opparbeidet erfaring med intervjusituasjonen.

Parallelt med gjennomføring av intervjuene transkriberte jeg lydopptakene, men mesteparten ble gjort etter alle intervjuene var utført. Det var fordi det til tider var korte intervaller mellom hvert intervju. Transkripsjonen, memoene og lydopptakene utgjorde studiets datamateriale som senere ble brukt i dataanalysen.

### ***Transkribering***

Alle intervjuene ble transkribert på hvert sitt Microsoft Word-dokument. For å komme i gang med transkriberingen brukte jeg først dikteringsfunksjonen i programmet. Deretter lyttet jeg gjennom enda en gang for å lese over og strukturere dikteringen, men også for å



rette opp i feil. Intervjuene ble transkribert ordrett, også kalt verbatim. Dermed ble latter, pauser, påbegynte setninger og gjentakelser inkludert i råtranskripsjonen. Transkripsjonene er skrevet på bokmål, og utsagn som kunne avsløre informantens dialekt ble derfor omformulert for å bevare anonymitet. Under noteringen av råtranskripsjonen inkluderte jeg mer detaljer enn det jeg øyeblikkelig opplevde som nødvendig, men det var for å unngå risikoen ved å miste meningsinnhold (Tjora, 2017, s. 174). Utsagn som er sitert i resultatkapitlet er fri for irrelevante detaljer og har derfor gjennomgått noen omformuleringer for å skape sammenheng og flyt. For eksempel har jeg ikke inkludert gjentakelser og pauseord (eks. *ehm* og *mhm*), fordi det ikke hadde betydning for meningsinnholdet. Det var nyttig å gjennomføre transkriberingen selv ettersom jeg opplevde det som verdifullt da jeg startet analyseprosessen, i den forstand at jeg var godt kjent med datamaterialet.

### ***Epistemologisk posisjon***

Mine epistemologiske antakelser knyttet til kvalitativ forskning sier noe om hvordan jeg som forsker mener man utvikler kunnskap, og har derfor betydning for hvordan jeg la opp og utførte forskningsintervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 69).

Semistrukturert intervju er relatert til det fenomenologiske perspektivet (Tjora, 2017, s. 114). Fenomenologi er en tilnærming til studie av menneskelige erfaringer, hvorpå fokuset er på hvordan verden presenterer seg for enkeltindivider i og gjennom erfaring (Smith et al., 2009, s. 11). I forskning innebærer det at forsker fokuserer på hvordan en informant forstår verden i interaksjon med andre (Tjora, 2017, s. 27). På bakgrunn av et fenomenologisk standpunkt samlet jeg derfor inn utfyllende og detaljerte beskrivelser fra ledere for å forstå opplevelsen av psykologisk trygghet ut ifra deres perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 43). I resultatkapitlet har jeg derav satt ord på hvordan informantene forstår sin verden i tråd med psykologisk trygghet (Tjora, 2017, s. 27). Fordi fokuset er på informantens synspunkt forsøkte jeg å være bevisst mine forkunnskaper (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 75), og vurdere om informantens beskrivelser avviker med eller bekrefter min kompetanse.

Den fenomenologiske tankegangen bunner i en antakelse om at den sanne virkelighet er det som mennesker oppfatter at den er. Det kan sees i lys av sosialkonstruksjonisme, som innebærer en oppfatning om at virkeligheten er en sosial konstruksjon. Her har jeg tatt utgangspunkt i at virkeligheten skapes av samfunnet, altså at mennesker forstår verden på grunnlag av ulike sosiale faktorer (Tjora, 2017, s. 27). Et slikt perspektiv forklarer også hvorfor mennesker kan ha fullstendig ulike oppfatninger av «samme» fenomen (Tjora, 2017, s. 27), og dermed finnes det ikke én objektiv virkelighet. Med det perspektivet i betraktning

under forskningsintervjuene var jeg ute etter å studere hvordan informantene skapte mening eller forståelse av sin virkelighet, på bakgrunn av erfaringer (Tjora, 2017, s. 115).

En rekke kvalitative forskere har et pragmatisk syn på intervju som datainnsamlingsmetode (Yeo, et al., 2014). Det innebærer at forskningsintervju betraktes som en interaksjon mellom informant og intervjuer, og at den interaksjonen former egenskapene ved dataen som genereres. Med utgangspunkt i det perspektivet oppfatter jeg kunnskap som noe som ikke allerede eksisterer, men som noe som skapes under den unike intervjusituasjonen. Intervjuprosessen oppfatter jeg som en kunnskapskonstruksjon, som innebærer at jeg betrakter intervju og analyse som sammenvevde faser i en konstruksjon av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 72). Derav tok jeg utgangspunkt i at kunnskap skapes i en spesifikk interaksjon, men at det bør ses i tråd med en større sosial kontekst. Det er i tråd med den hermeneutiske tilnærmingen. Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 73). Med en hermeneutisk tilnærming forsøkte jeg som forsker å se utover selve intervjusituasjonen og var bevisst på å fortolke ut ifra kontekstuelle forhold. Jeg ønsket å demonstrere sensitivitet til kontekst ved å ta i betraktning og vise bevissthet rundt informantenes perspektiver, situasjon og sosiokulturelle kontekst og hvordan dette kan påvirke informantens utsagn og hvordan jeg som forsker tolker utsagnene (Yardley, 2017).

Institusjonell etnografi handler om å analysere informantenes erfaringer i forhold til samfunnsmessige forhold, strukturer og krefter, samt sosiale relasjoner (Tjora, 2017, s. 115). Med en slik posisjon baserte jeg meg ikke på intervjuene alene, men jeg tok utgangspunkt i at ledernes subjektive opplevelser er dannet i kontekst av organisasjonens rammer som de til enhver tid jobber innenfor, samt også samfunnsrelaterte omstendigheter.

### **Etiske betraktninger**

Forskere må ta stilling til en rekke etiske betraktninger da det er en rekke regler og retningslinjer knyttet til oppbevaring og behandling av personopplysninger. Jeg har forholdt meg til retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata (NSD), Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) og APA 7 manualen (American Psychological Association, 2020). I Norge skal forskningsprosjekt som behandler personopplysninger meldes inn til NSD for evaluering om prosjektet er i tråd med lovverk. Dette forskningsprosjektet ble godkjent av NSD (se Vedlegg C) før prosjektstart. Ingen informanter ble kontaktet før godkjenningen var bekreftet.

Forskere må ta stilling til etiske spørsmål gjennom hele forskningsprosessen, men det er særlig i forbindelse med intervjuprosessen. Videre følger en beskrivelse av sentrale etiske prinsipper som er tatt i betraktning i dette forskningsprosjektet.

### ***Informert samtykke***

I forkant av intervjuene samlet jeg inn samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet. I tråd med forskningsetiske retningslinjer skal samtykket være «frivillig, informert og utvetydig, og det bør være dokumenterbart» (NESH, 2021, s. 15). Da de aktuelle deltakerne ble kontaktet via e-post spesifiserte jeg at deltakelsen var frivillig. Deltakere som meldte seg frivillig fikk tilsendt et informasjonsskriv (se Vedlegg B) med tilstrekkelig og forståelig informasjon om hva deltakelse i prosjektet innebar (NESH, 2021, s. 15). Informasjonsskrivet inneholdt opplysninger om oppbevaring og behandling av data, samt vilkår for anonymitet og konfidensialitet. Her nevnes også deltakerens rett til å trekke seg fra undersøkelsen uten negative konsekvenser, og rettighet til innsyn og redigering av personopplysninger. Aktuelle informanter ble bedt om å lese gjennom informasjonsskrivet før de eventuelt signerte samtykkeskjemaet. Samtykkeskjemaene er en dokumentasjon på deltakernes samtykke. Som tidligere nevnt, repeterte jeg deler av informasjonsskrivet under brifingen i forkant av hvert intervju, for så å gi informanten mulighet til å stille spørsmål. Hensikten var å forsikre om informert samtykke. Ingen informanter valgte å trekke seg fra forskningsprosjektet.

### ***Konfidensialitet og anonymitet***

I informasjonsskrivet ble informantene lovet konfidensialitet, altså «et løfte om at informasjonen fra forskningen skal behandles fortrolig og ikke formidles videre på måter som går ut over avtalen» (NESH, 2021, s. 21). Med andre ord handler det om at privat data som identifiserer deltakerne ikke skal avsløres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). For å skape fortrolighet tydeliggjorde jeg i informasjonsskrivet hvem som skulle få tilgang til datamaterialet, hvordan datamaterialet skulle lagres og hva som ville skje med materialet etter prosjektet var slutt. Deltakerne ble informert om at all persondata, inkludert lydopptak, samtykkeerklæringer, mailutvekslinger og transkripsjoner skal slettes og destrueres innen en spesifikk dato som representerer prosjektslutt. I mellomtiden ble signerte samtykkeskjema oppbevart nedlåst i et skap på Psykologisk institutt på NTNU. Ikke-anonymiserte transkripsjoner og lydfilene ble oppbevart på en kryptert minnepenn, hvorav minnepennen også ble oppbevart nedlåst i et skap på Psykologisk institutt. Andre tiltak som ble gjort for å sikre konfidensialitet var at jeg benyttet en båndopptaker uten internettilkobling, samt at invitasjon til Teams-møtet ble merket som privat.

Konfidensialitetsprinsippet er nært knyttet anonymitet. I informasjonsskrivet ble informantene lovet anonymitet, som innebærer at informanten ikke skal identifiseres i forskning og formidling (NESH, 2021, s. 20). For å anonymisere må man fjerne forbindelsen mellom person og informasjon slik at opplysninger ikke kan spores til en deltaker.

Personidentifiserbare opplysninger, slik som navn, arbeidssted og dialekt, er derfor ikke inkludert. Personlige detaljer ble sensurert under transkripsjonen. Alle utdrag presentert i resultatkapitlet er gjennomgått nøye for å forsikre om at de ikke kan forbindes til informantene.

### **Dataanalyse**

Med hensyn til forskningsprosjektets formål, tema og forskningsspørsmål er fortolkende fenomenologisk analyse (IPA) en passende analysemetode. Blant annet fordi jeg har brede forskningsspørsmål som krever innsamling av omfattende data for å kunne svare på spørsmålene (Smith, 2004). Jeg ønsket også fenomenologisk tilnærming, som også kjennetegner IPA. Som nevnt under «epistemologisk posisjon» innebærer fenomenologi et fokus på å skape mening av informantenes detaljerte beskrivelser av individuelle opplevelser av et sosialt fenomen (Smith et al., 2009, s. 1). IPA er også passende analysemetode fordi det er idiografisk og gav dermed rom for å granske individuelle case for særegne egenskaper og forutsetninger (Smith, 2004). Analysemetoden tillater derfor å fremheve voksende tema fra enkeltcaser. Dette var viktig i min studie ettersom opplevelsen av psykologisk trygghet kan variere fra team til team og fra individ til individ (Edmondson, 2018).

Forskningsprosessen var en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming, men den induktive posisjonen var i fokus (Smith, 2004). Med en induktiv tilnærming var jeg derfor fokusert på å diskutere resultatene fra analysen i forhold til eksisterende psykologisk litteratur (Smith, 2004). Likevel er forskningsprosessen delvis deduktiv ettersom jeg tok utgangspunkt i forskning på psykologisk trygghet i utformingen av intervjuguiden, og da også fordi forkunnskapene kan tenkes å ha påvirket intervjuprosessen. Det betraktes ikke som en svakhet ved forskningsprosessen, men heller som nødvendig for å sørge for god kvalitet på intervjuguide og gjennomføring av intervju. IPA tilnærmingen tar dessuten høyde for at forskerens bakgrunn, erfaringer og forkunnskaper kan prege forståelsen av informantenes opplevelser (Smith et al., 2009, s. 21). Dette er fordi hermeneutikk, eller fortolkningsteorien, også er et teoretisk grunnprinsipp ved IPA (Smith et al., 2009, s. 21). Med utgangspunkt i teorien er fortolkning nødvendig for å forstå menneskets forhold til verden, og dermed må forsker fortolke informantenes utsagn (Smith et al., 2009, s. 21).

### **Analyseprosessen**

Analyse av datamaterialet kan foregå på forskjellige måter, gitt at man følger grunnleggende prinsipper ved IPA som er nevnt i forrige avsnitt. Jeg opplevde det som nyttig og nødvendig å ta utgangspunkt i et rammeverk for analyse. Intervjutraskripsjonene i denne

studien ble analysert med utgangspunkt i prinsipper og retningslinjer fra Smith et al. (2009) sin tilnærming til IPA som analysemetode. I boka presenterer de en prosess bestående av seks steg (s. 82-107). Selv om de foreslår en stegvis analyseprosess skal den i tråd med IPA prinsipper være iterativ (Smith et al., 2009, s. 28), altså hadde jeg en fleksibel tilnærming til stegene ved at jeg beveget meg frem og tilbake mellom dem. Det gav også rom for å være kreativ under analyseprosessen, og finne min måte å utøve analyseprosessen på.

På bakgrunn av det idiografiske prinsippet innen IPA tilnærmingen analyserte jeg først ett case i detalj før jeg gikk videre til neste, og så videre (Smith et al., 2009, s. 3).

Intervjutranskripsjonene ble analysert på følgende måte:

### ***Steg 1: Lese gjennom***

Jeg startet hver analyse med å lese memoet som jeg hadde notert like etter utførelsen av hvert intervju. Hensikten var å påminnes førsteinntrykket og umiddelbare tanker fra da intervjuet ble gjennomført. Ifølge Smith et al. (2009) bør hver analyse starte med en grundig gjennomlesning av transkripsjonen for å forsikre om at informanten er i fokus av analysen (s. 82). Fordi jeg gjorde det parallelt med transkriberingen av intervjuet gikk jeg videre til andre gjennomlesing.

### ***Steg 2: Innledende notering***

Før jeg startet andre gjennomlesing kopierte jeg den anonymiserte transkripsjonen inn i en tabell bestående av tre kolonner i et Word-dokument. Transkripsjonen ble kopiert inn i den midterste kolonnen, og i den høyre kolonnen skrev jeg «utforskende kommentarer», i tråd med Smith et al. (2009, s. 85) sitt eksempel. Under andre gjennomlesning ble relevante og interessante utsagn i transkripsjonen markert med en farge, samtidig som jeg noterte idéer, refleksjoner, spørsmål og tanker i høyre kolonne. Deltakerens opplevelser av psykologisk trygghet og uttalelser som indikerte en betydning av forhold på utviklingen av psykologisk trygghet ble betraktet som relevante element. Målet var å notere alt som var av interesse i transkripsjonen. Kommentarene i den høyre kolonnen varierte; noen var ufullstendige, noen var rent deskriptive kommentarer, mens andre var mer analytiske og fortolkende. Enkelte kommentarer representerte ikke nødvendigvis fastslåtte konklusjoner, men var en midlertidig tolkning som potensielt kunne lede til en dypere tolkning senere. Tabell 1 demonstrerer utdrag fra et intervju med tilhørende innledende notater.

**Tabell 1***Demonstrasjon av innledende notering i analyseprosessen*

Voksende tema	Original transkripsjon	Utforskende kommentarer
	<p>Intervjuer: <i>Jeg lurer på om det er noe du føler at du gjør, noe ved din væremåte som gjør at folk i gruppa skal føle seg trygg? Skjønner du hva jeg mener?</i></p> <p>Informant: Ja jeg tror jeg skjønner det. For det første så prøver jeg å oppfordre til åpenhet. Jeg prøver selvfølgelig å være forståelsesfull.</p> <p>Men jeg er jo et menneske da, så det er jo klart det. Jeg vet jo det at hvis du blir irritert, sint, så klart det det påvirker psykologisk trygghet. Når folk kommer med, og. (...) Men det er klart når sjefen blir sint og irritert så vet vi jo at det skaper utrygghet, for da begynner folk med en gang å tenke ja hvilke konsekvenser får det.</p> <p>Og så er det jo da viktig å snakke om det da, og gi de trygghet for at det ikke. Kanskje vise med handling etterpå at det var, vise forståelse eller ta det opp, hvorfor de eventuelt ikke har forståelse, hvorfor han ikke mener, å ha en åpen og ærlig åpen og ærlig dialog om det, sånn at de hele tiden vet hvor de står da.</p>	<p>Starter litt generelt og ikke så spesifikt.</p> <p>Hva legges han i «jeg er jo et menneske da»? Er det et forsvar?</p> <p>Knytter rollen opp mot atferd og andres forventninger til atferd.</p> <p>Sinne skaper utrygghet fordi folk frykter negative konsekvenser.</p> <p><b>Relasjonen til autoritet</b></p> <p>Han må forsikre om at andre vet hvor de står hvis han har vært sint/irritert. Bygge tillit?</p>

*Merk.* Uthevet skrift i høyre kolonne representerer idéer til teori.

Jeg var fokusert på å produsere et detaljert og forståelig sett av notater (Smith et al., 2009, s. 83), men det var utfordrende ettersom dette var en omfattende og tidkrevende fase i analyseprosessen. Underveis var jeg bevisst på å ikke bare lete etter det jeg forventet å finne i transkripsjonen. I tillegg var jeg bevisst på å ta i betraktning kontekst og delvis også informantens språk for å skape mening av beskrivelsene deres. Markeringene og notatene var nyttig for neste steg i analyseprosessen.

### ***Steg 3: Utvikle voksende tema***

I neste steg var målet å redusere mengden notater og detaljer, men samtidig bevare koblinger og mønstre fra notatene (Smith et al., 2009, s. 91). Her gikk jeg fra å fokusere fullt og helt på transkripsjonen til å i større grad fokusere på notatene i høyre kolonne som representerte deler av transkripsjonen. Voksende tema ble notert i kolonnen til venstre for transkripsjonen. De voksende temaene representerte ett sett av notater fra den høyre kolonnen, og dermed også en større mengde transkripsjoner. De voksende temaene reflekterte en overordnet forståelse (Smith et al., 2009, s. 92). Se tabell 2 for demonstrasjon.

**Tabell 2**

*Demonstrasjon av utviklingen av voksende tema i analyseprosessen*

Voksende tema	Original transkripsjon	Utforskende kommentarer
Behov for anerkjennelse	Intervjuer: <i>Ja sånn om samarbeidet liksom?</i>  Informant: Ja, du kommer inn der med din hatt ikke sant i ledermøte, og da vil du jo gjerne forsvare og få fram hvor god din gruppe er og du skal ikke komme her og komme her liksom.	Forsvare seg selv og gruppen/avdelingen sitt arbeid.  Ønsker å fremheve gruppens prestasjoner.
Mangel på fellesskap	Og det ja, der har der har, derfor så blir det litt sånn der at vi vi kommer inn som litt sånn der i sånn siloer i stedet for at vi kommer inn... kan godt komme inn som silo, men at vi vi holdt på å si i hvert fall tar av lokket og blir en ledersilo da. Og den ledersiloen har vi vel ikke helt fått til.	Et ønske om mer samarbeid. Et ønske om fellesskap.  Legg merke til at han bruker en del metaforer for å beskrive samarbeidet.

Fortolkning av tekst begynte delvis i fase to, men var mer sentralt i tredje fase. Innen IPA forskning snakker man om å tolke på flere nivå (Smith, 2004). Det innebærer å strekke tolkningene lenger og lenger for å skape en dybde til analyseprosessen. På den måten kan man tolke en tekst på ulike måter ved at man kan strekke seg til ulike tolkningsnivå. Første tolkningsnivå tilsvarer den mest «åpenbare» tolkningen av en tekst, men ved å grave litt dypere kan man forstå et utsagn på andre måter. Så lenge tolkningen var inspirert av eller er direkte relatert til tekst vil tolkningen være dokumentert, og dermed i tråd med etiske retningslinjer. Innen IPA tilnærmingen sier man gjerne at det foregår en to-steps

fortolkningsprosess, kalt dobbel hermeneutikk (Smith et al., 2009, s. 3). Det innebærer at forsker forsøker å skape mening av informanten som forsøker å skape mening av sine opplevelser. Mine endelige resultater tilsvarer dermed tolkninger av hvordan jeg som forsker tror informanten tenker (Smith et al., 2009, s. 80). IPA-tilnærmingen tar dermed høyde for at tolkningene vil påvirkes av forskerens personlige erfaringer og kunnskap. Påstandene trukket ut av denne IPA analysen er dermed subjektive og tentative, men likevel basert på en systematisk gjennomgang av datamaterialet.

#### ***Steg 4: Søke etter koblinger på tvers av voksende tema***

Neste steg var å kartlegge hvordan de voksende temaene henger sammen (Smith et al., 2009, s. 96), gjennom å strukturere og sortere dem. Målet var altså å kartlegge overordnede tema ved å lete etter koblinger og mønstre mellom temaene som ble etablert i steg tre. Struktureringen og sorteringen foregikk i et nytt Word-dokument. Her noterte jeg tanker om overordnede funn og kopierte inn tilhørende sitat. Hensikten var å legge et godt grunnlag for når jeg skulle skrive resultatkapittelet.

Voksende tema ble slått sammen og enkelte tema ble ikke involvert i denne prosessen, ettersom temaene i større grad ble vurdert i tråd med forskningsspørsmålene. Like og relaterte tema ble satt sammen for så å gi temaene et felles, overordnet tema. Den metoden kalles abstraksjon (Smith et al., 2009, s. 96). En annen metode som ble benyttet innebar at enkelte voksende tema fra steg tre oppsummerte og sammenfattet en rekke andre voksende tema. På den måten kunne et voksende tema bli et overordnet tema.

I utviklingen av overordnede tema var jeg opptatt av å tolke enkeltdeler i forhold til helheten, som er i tråd med teorien om den hermeneutiske sirkel som representerer det dynamiske forholdet mellom enkeltdelene og helheten (Smith et al., 2009, s. 81). I praksis innebærer det å fortolke en gitt del av transkripsjonen i tråd med konteksten, altså hele intervjuet. For å forstå en gitt del må man se det i forhold til helheten, og for å forstå helheten må man se det i forhold til de enkelte delene (Smith et al., 2009, s. 28).

Etter hvert som jeg hadde notert alle funn fra et intervju i et Word-dokument satte jeg meg alene med en notatbok for å oppsummere intervjuet. Notatet var kortfattet og overskred ikke et tosidig A5 ark. På papiret noterte jeg det mest interessante fra intervjuet, og overordnede sammenhenger mellom tema. For meg fungerte det som en forsikring om at jeg hadde et helhetlig bilde av intervjuet og dermed var klar for å gå videre til neste transkripsjon.



### ***Steg 5: Neste case***

De fire første stegene ble gjentatt for hver transkripsjon. Hver case ble analysert i detalj før jeg gikk videre til neste (Smith, 2004). I overgangen til en ny transkripsjon ble jeg sannsynligvis påvirket av temaene som jeg utviklet i den forrige analysen. Jeg var bevisst på å forsøke å tillate nye tema å oppstå i neste analyse. Hensikten med det var å utforske særpreg ved enkelte caser, og dermed holde fast ved den idiografiske naturen ved IPA studier.

### ***Steg 6: Lete etter mønstre på tvers av caser***

Etter hvert som alle transkripsjonene hadde blitt analysert var siste steg å lete etter mønstre på tvers av casene, og identifisere koblinger mellom dem. Koblinger eller mønstre ble organisert som overordnede tema. Her var det også viktig å undersøke om enkelte tema fra ett case kunne bidra til å belyse tema i andre case, som resulterte i at noen tema fikk nye navn. Jeg utførte en cross-case analyse som innebærer at man utforsker både konvergens og divergens (Smith, 2004). I praksis betyr det at jeg undersøkte hvilke tema som samsvarte og hvilke som var særegne for enkeltindivid. Målet var å gjengi i detalj persepsjoner og forståelser til en viss gruppe, fremfor å nødvendigvis trekke generelle påstander. Tabell 3 gir en oversikt over det ferdige resultatet fra analysene:

**Tabell 3**

*Demonstrasjon av overordnede funn fra analysen*

Tema	Informanter inkludert
En tøff start	Morten, Randi og Kari
- Informasjon fremfor kommunikasjon	
- Angrep er det beste forsvar	
- Bidrag til virksomheten	Wencke
Forventninger til lederrollen	Sivert, Penelope
- Forutinntatte holdninger til lederrollen	
- Mennesket bak rollen	
Betydningen av uformelle roller	Kari, Wencke, Penelope
- Effekten av en kaffekopp	
Betydningen av kjønnete forestillinger	Wencke, Eirin
- Kjønnfordeling i ledergrupper	
- Ubevisst kjønnet forestilling	

I det påfølgende resultatkapittelet vil temaene redegjøres for i detalj. Analysemetoden som ble benyttet i dette forskningsprosjektet for å studere psykologisk trygghet var passende på bakgrunn av fenomenets subjektivitet og dens kompleksitet. Refleksjoner og tolkninger av datamaterialet utdypes i det kommende kapittelet, og videre diskusjon av datamaterialet kommer avslutningsvis.

## **Funn**

Målet med dette forskningsprosjektet var å utforske opplevelsen og utviklingen av psykologisk trygghet. En rekke forskere har funnet støtte for at psykologisk trygghet forstyrres av opplevelser av mellommenneskelig risiko og frykt for negative konsekvenser (se for eksempel: Edmondson, 1999). Med det som utgangspunkt har jeg i analysene av datamaterialet fokusert på hva som er grunnlag for en oppfatning av mellommenneskelig risiko, som videre kan fremkalle en følelse av frykt. Jeg fokuserte på å kartlegge element som påvirker interaksjoner og relasjoner i et team, ettersom jeg har tatt utgangspunkt i psykologisk trygghet som et relasjonelt fenomen. Funnene som redegjøres for i dette kapittelet gir svar på spørsmålene: hvordan oppleves psykologisk trygghet, og hvilke forhold har betydning for psykologisk trygghet ifølge ledere? Funn er strukturert i overordnede tema med tilhørende undertema. De overordnede temaene tydeliggjør en gjennomgående tendens, og undertemaene belyser hovedtemaet fra ulike perspektiv.

### **En tøff start**

Informantenes erfaringer fra teamarbeid må ses i lys av kontekstuelle forhold for å forstå deres opplevelser av psykologisk trygghet. Da intervjuene ble gjennomført var livene til hele verdensbefolkningen påvirket av den pågående koronapandemien. Midlertidige restriksjoner krevde at alle måtte tilpasse seg, hvorav krav om hjemmekontor blant annet var et faktum. Under innsamling av data hadde jeg ikke fokus på å utforske hvordan konsekvenser som følge av pandemien har påvirket utviklingen av psykologisk trygghet. Likevel ble det relevant å ta i betraktning fordi tre informanter ble ansatt i en nyetablert toppledergruppe kun noen måneder før pandemien kom til Norge, i tillegg ble én informant toppleder for en annen toppledergruppe rundt samme tid. Sistnevnte gav ikke inntrykk av at konsekvenser av pandemien har medført utfordringer for samarbeidet i hans toppledergruppe, men situasjonen var annerledes for den andre toppledergruppen. I deres tilfelle var også andre kontekstuelle forhold særlig betydningsfulle for opplevelsen av psykologisk trygghet. Situasjonen i Morten, Kari og Randi sin toppledergruppe beskrives videre.

Toppledergruppen som Randi, Morten og Kari arbeider for fikk en utfordrende start på samarbeidet. Per dags dato arbeider Penelope også for den ledergruppen, men hun ble ansatt mer nylig og ikke under oppstart av teamet. I 2019 opplevde Morten og Kari en fiendtlig overtagelse, som innebar at oljeselskapet de arbeidet for ble kjøpt opp av et annet oljeselskap mot deres vilje. Randi arbeidet for selskapet som kjøpte det andre selskapet. Ledelsen i oljeselskapet som ble kjøpt opp var ikke særlig positiv til sammenslåingen, men hadde ikke noe valg. Som en konsekvens av oppkjøpet måtte selskapene gå sammen for å etablere en ny toppledergruppe og fordele ansvarsområder. Det ble tidlig rekruttert en leder for teamet, men han gikk av etter bare noen måneder, og jakten på en ny leder ble gjenopprettet. Samtidig som jakten på en ny leder stod på meldte koronaviruset sin ankomst i Norge, og kort tid etter ble det omtalt som en verdensomfattende pandemi. Pandemien utløste et kraftig prisfall på olje, og oljekrise ble et faktum. Åpenbart påvirket det virksomheten i selskapet, og en ringvirkning av krisen var at selskapet måtte gjennom en nedbemanningsperiode, som den nye lederen skulle få ansvaret for. Etter hvert som det ble rekruttert en ny leder måtte han organisere et lederteam ved å fordele ansvarsområder og roller, samtidig måtte han håndtere utfordringer med nedbemanning. Parallelt med alt som foregikk stoppet ikke oljeproduksjonen, ettersom selskapet måtte holde virksomheten gående for å ikke gå konkurs.

Koronapandemien har preget hele toppledergruppens levetid, og bidro særlig til en utfordrende oppstart. Teamet ble etablert under krevende og ukontrollerbare forhold. I løpet av en ettårs periode erfarte lederne store endringer, samtidig som virksomheten var midt i en krisesituasjon. I en slik kontekst er det flere element som får innvirkning på teamets utvikling. Morten, Kari og Randi er enige om at oppkjøpet har hatt vesentlig betydning for gruppedynamikken. Etableringen av en ny toppledergruppe medførte konkurranse om stillingene, og noen jobbet ekstra hardt for å få posisjonen de ønsket.

**Kari:** Det var mye tumult rundt hvem som skulle ha hvilke stillinger i en periode, og mange som da skulle posisjonere seg for å få den stillingen de hadde, eller hadde lyst på, eller de ansvarsområdene de ville ha. Det tenker jeg sitter nok litt igjen. Fordi da var det noen som gikk lengre enn andre for å få posisjonen som de ønsket. Om det var deg det gikk utover eller noen i organisasjonen, så vet du at den personen da er kapabel til å gjøre det.

Kampen om stillingene tolkes å være en kilde til konflikt og usikkerhet. I etableringsfasen, da nye toppledere skulle rekrutteres, utviklet informantene et førsteinntrykk av potensielle toppledere, og det inntrykket tok de med seg når teamet var etablert. Etter en kaotisk oppstart skulle de bygge relasjoner til hverandre. Men, den uønskede sammenslåingen

kan tolkes å ha lagt grunnlag for en følelse av utrygghet i forholdet mellom teammedlem, i forholdet til teamleder og relatert til posisjonen sin.

Den fiendtlige overtakelsen og oljekrisen la grunnlag for utrygge rammer, særlig også i kontekst av nedbemanningen som foregikk parallelt. Informantene opplevde usikkerhet og forvirring relatert til rollen sin og ansvarsområdene sine i toppledergruppen som følge av den kaotiske oppstarten. Ansatte som hadde arbeidet for selskapet som ble kjøpt opp, deriblant Morten og Kari, måtte tilpasse seg det andre selskapets etablerte system, prosesser og normer. Ulike forventninger til prosedyrer ble dermed også en kilde til forvirring og usikkerhet.

**Kari:** For to år siden så var alt litt sånn «hvem skal gjøre det og hvor ligger ansvaret?». Nå er det klarere ansvarsforhold og dermed er det også lettere å på en måte, da diskuterer vi den saken og så er det ditt ansvar å ta en endelig beslutning eller anbefaling, men dette er mitt innspill på en måte.

Kari indikerer at oppstarten var preget av mangel på trygghet i rollen sin og uklarheter relatert til forventninger til rollen, som hadde en negativ innvirkning på teamarbeidet. Det argumenterer for at et godt utgangspunkt med tydelig ansvarsfordeling og felles grunnlag har en betydning for samarbeidet og utviklingen av psykologisk trygghet.

I lys av toppledergruppens historie kan det tolkes som at informantene fortsatt kan føle seg utrygg i sin posisjon, og dermed har behov for å forsvare seg selv og sin posisjon for å demonstrere at de har fortjent stillingen. Det medfører et behov for å markere sin rolle og forsvare sin posisjon i ledergruppen. Denne konsekvensen vil belyses i et senere undertema. Konsekvenser av den turbulente oppstarten kan sannsynligvis være mange, men det som er av betydning her er at det kan tenkes å ha hatt en innvirkning på opplevelsen av psykologisk trygghet i ledergruppen. Oljekrisen, koronapandemien og oppkjøpet gjorde det vanskelig for teammedlemmene å etablere trygge relasjoner, og det har preget den psykologiske tryggheten. Konkrete konsekvenser av ledergruppens tøffe start vil utdypes i kommende undertema, og vil belyse hvordan oppstartsfasen har gått utover opplevelsen av psykologisk trygghet.

### ***Informasjon fremfor kommunikasjon***

Randi, Morten og Kari opplevde at ledermøter i hovedsak var en arena for informasjonsdeling. En arena med mer «informasjon enn kommunikasjon», for å bruke Morten sine ord. Utsagnet tolkes som at teammedlemmene i liten grad utfordrer hverandre for å diskutere saker under et møte, og at det i større grad er enveis-kommunikasjon.

**Morten:** Vi kommer inn som siloer i stedet for at vi kommer inn...kan godt komme inn som silo, men at vi i hvert fall tar av lokket og blir en ledersilo da. Og den ledersiloen har vi vel ikke helt fått til.

«Ledersiloen» som gruppen ikke hadde kan tolkes som et ønske om fellesskap og mer samarbeid på tvers av medlemmenes fagområder. Dette tolkes som en direkte konsekvens av den turbulente oppstarten til ledergruppen, fordi ved oppstart hadde teamet verken tid eller overskudd til å bli enig om et felles grunnlag for samarbeidet. Et ønske om mer samarbeid og en opplevelse av fellesskap var gjennomgående blant informantene i toppledergruppen, inkludert Penelope. Randi beskrev det som at de ikke har blitt et «kollegium».

**Randi:** At vi i større grad jobber sammen om ting, at vi i større grad står bak beslutninger og står altså som et kollegium. Tar noen beslutninger og så står vi bak det.

Randi indikerer at fellesskap for henne innebærer å støtte hverandre og komme frem til beslutninger sammen. Igjen fremhever dette at ledermøtene var en arena for oppdatering og informering, fremfor en arena hvor saker ble diskutert. Det kan tolkes som mangel på psykologisk trygghet. «Informasjon fremfor kommunikasjon» hindret teamet å komme frem til kollektive beslutninger og løsninger. Informantenes utsagn tolkes som at en sterkere følelse av fellesskap og støtte fra gruppemedlemmene kan styrke opplevelsen av psykologisk trygghet i den forstand at det kan fremme en mer åpen dialog og tilbakemeldingskultur.

**Kari:** Hvis du vet at folk er på din side så kan du lettere stille spørsmål ved det de holder på med, eller du kan lettere være kritisk til ting, altså til diskusjoner eller til væremåter eller noe sånt. Så lenge du vet at det ikke er for å være ugrei, du gjør det for å være grei. Sant, det er ingen, du har ingen baktanke, eller du har ikke noe agenda på hvorfor du gjør det.

En trygghet om at gruppemedlem har positive intensjoner med å gi en tilbakemelding var ikke gitt i informantenes ledergruppe. Det tolkes som at større grad av tillit kan fremme gode refleksjonsprosesser. Kari uttrykker utfordringer med å utøve læringsatferd, slik som å stille spørsmål og gi tilbakemeldinger. Spørsmålet er hva som hindrer atferden, og dermed også opplevelsen av psykologisk trygghet? Tilbakemeldingskulturen i ledergruppen tolkes å være kilde til en opplevelse av mellommenneskelig risiko og dermed et hinder for læringsatferd. Poenget utdypes i kommende undertema.

### *Angrep er det beste forsvar*

Tilbakemeldinger og kritiske spørsmål kan fremme kreativitet og innovative løsninger. Motivet bak å gi tilbakemeldinger er læring, og den bakenforliggende intensjonen er vanligvis positiv, i den forstand at et ønske om forbedring motiverer handlingen. Til tross for en god

intensjon vil det ikke nødvendigvis oppleves slik av mottaker. Mottakers respons på tilbakemeldinger og spørsmål er av betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet. Teammedlem som uttrykker takknemlighet for tilbakemelding og tar den til ettertanke bidrar til å skape et inntrykk av at det er akseptert å kommentere hverandres fagområder. Til tross for en positiv intensjon fra avsender kan mottaker oppleve tilbakemeldingen som truende eller ubehagelig. *Angrep er det beste forsvar*, er en offensiv reaksjon på tilbakemeldinger, men det kan være en vanlig reaksjon blant teammedlem som opplever ubehag ved å få kommentarer på eget arbeid eller atferd. Konsekvensen av å respondere med en slik offensiv strategi er at det kan utvikle seg til et personangrep, samtidig som det kan hindre en god diskusjon. Gjennomgående i intervjuene med Randi, Morten og Kari var at de understreket at flere i teamet har hatt utfordringer med å motta tilbakemeldinger. Morten innrømmer at han kan oppleve det som ubehagelig å få kommentarer på eget fagområde.

**Morten:** Når jeg føler at nå er det noen som på en måte trækker opp i mitt område og på en sann måte at jeg ikke liker det så er det fort gjort at en da tar opp slåsshansken og forsvarer seg, fordi det er mitt område og kom ikke her med noe.

Informantens utsagn tolkes som at han kan oppleve det som ubehagelig å få tilbakemeldinger eller kommentarer fra noen som tilhører et annet fagfelt enn ham selv. Det kan tolkes som at han opplever det som en trussel for selvbildet, fordi han føler han burde vite best hva som er riktig avgjørelse i saker relatert til hans ansvarsområde. For å beskytte seg selv responderer han derfor med å gå i forsvar.

**Morten:** Du kommer inn der med din hatt i ledermøtet og da vil du jo gjerne forsvare og få fram hvor god din gruppe er, og du skal ikke komme her og komme her liksom

Tilbakemeldinger oppleves ikke bare truende for ham selv og hans arbeid, men også det som utrettes i hans avdeling. Dermed handler det også om å beskytte dem og deres arbeid og innsats. Kommentarer på eget fagområde kan tolkes å gi Morten en opplevelse av at noen tviler på arbeidet hans og hvorvidt han fortjener en plass i lederteamet. Grunnlaget for tvilen kan ses i lys av den fiendtlige overtakelsen, hvor han i utgangspunktet tilhørte bedriften som ble kjøpt opp. Kanskje Morten føler at han må bevise at han har fortjent stillingen i ledergruppen? Bakgrunnen for tolkningen må ses i lys av at han er opptatt av å kommunisere tillit til andre medlem sitt arbeid, ved å ikke gi uttrykk for tvil på deres kompetanse.

**Morten:** Det er jo litt det der med at du tar og aksepterer at her er det forskjellige avdelinger og det er forskjellige ansvarsområder. Jeg mener at jeg bidrar med at jeg aksepterer at sånn må det være fordi det er sånn vi jobber, og pluss at det er jo gode kompetente folk, og dermed så skal det litt til før jeg trækker inn og sier «vet du hva, her har du noen gode ideer».

For ham skal det mye til for å kommentere andres fagområder, fordi han vil gi uttrykk for at han stoler på teammedlemmenes vurderinger. I så måte kommuniserer han tillit ved å i liten grad kommentere teammedlem sine vurderinger og deres arbeid. Den oppfattelsen kan tolkes å hindre ham å utøve læringsatferd. Derfor tolker han det som et tillitsbrudd når andre kommenterer hans fagfelt, som videre indikerer hvorfor han kan respondere med å gå i forsvar. Med mangel på tillit i teamet kan det medføre usikkerhet i relasjonene, i den forstand at det gjør det vanskelig å tolke hverandres intensjoner, og da kan det lett oppstå misforståelser. Morten beskriver faktiske erfaringer med å tolke tilbakemeldinger som kritikk, for senere å innse at det var godt ment.

Erfaringene til Morten bør betraktes ut ifra de andre informantene i ledergruppen sitt perspektiv på hvordan slike situasjoner kan utspille seg.

**Kari:** ...noen spurte ett spørsmål og så kom det på en måte et, ikke et angrep, men altså så sa man liksom tilbake «ja, men hva med deg i den situasjonen», og så snudde du hele tiden fram og tilbake på den spotlighten.

Kari sine beskriver at en krass respons på en tilbakemelding kan utvikle seg til et personangrep. Det kan tolkes som at mottaker projiserer følelsene over på avsender i et forsøk på å beskytte eget selvbilde. I forskningslitteraturen er det beskrevet som en vanlig forsvarsmekanisme. Responsen Kari beskriver kan tolkes som at vedkommende vil unngå ubehag ved å innrømme en feil, og vrir derfor om på situasjonen til at det er noe «feil» med avsender. På den måten blir angrep det beste forsvar.

Det kan være ulike forklaringer på hvorfor tendensen til å gå til angrep er til stede i denne toppledergruppen, men her velger jeg å se det i lys av forrige undertema, «informasjon fremfor kommunikasjon». Mine analyser indikerer at gruppekulturen teamet har utviklet ikke inviterer til dialog og diskusjon rundt saker, fordi de har gjort seg vant med at ledermøtene er en arena for informasjonsdeling. Når noen utfordrer etablerte normer kan andre teammedlem oppleve det som ubehagelig at noen avviker fra det oppleves som forventet.

**Kari:** Jeg er ikke sikker på om alle stoler helt på hverandre. Fordi man har på en måte hatt en periode hvor man har sittet og dyttet på hverandre og prøvd, og utfordret hverandre kanskje til noe uheldig før man har skapt et felles fundament og en felles forståelse av hvordan ting er.

«Et felles fundament» tolkes å være et viktig element å ta i betraktning for å forstå hvorfor behovet for å forsvare seg er til stede. Utfordringene med tilbakemeldingskulturen kan tolkes som en direkte konsekvens av en tøff start på samarbeidet.

Det er utfordrende å endre etablerte normer, fordi det tryggeste er å leve i tråd med kulturen. Tilbakemeldingskulturen vil dermed opprettholdes ved at teammedlem indirekte kommuniserer at tilbakemeldinger og kommentarer på andres fagområder ikke er akseptert. Kulturen i teamet virker til å ha utviklet ubevisst, ettersom det ikke var tid til å legge et felles grunnlag i oppstartsfasen. «Informasjon fremfor kommunikasjon»-kulturen vil opprettholdes så lenge de ikke utfordrer normene. Teamet har etablert vaner og rutiner som nå representerer normer for forventet atferd. Disse forventningene kan tolkes å legge grunnlag for mellommenneskelig risiko, og er derfor ødeleggende for opplevelsen av psykologisk trygghet.

### ***Bidrag til virksomheten***

Formålet med hovedtema «en tøff start» er å belyse at utfordringer som oppstår i oppstartsfasen til en ledergruppe kan medføre konsekvenser som går negativt utover samarbeidet. Årsaker til mangel på psykologisk trygghet kan dermed spores tilbake til tidligere hendelser. For å forsterke poenget vil jeg avrunde hovedtema, «en tøff start», med å inkludere Wenckes erfaringer fra oppstartsfasen i hennes lederteam.

Da Wencke ble ansatt som leder møtte hun utfordringer relatert til rollen hennes i bedriften. I likhet med Kari, opplevde Wencke usikkerhet rundt forventningene til hennes rolle – mer spesifikt usikkerhet relatert til hva som var hennes bidrag til bedriften.

**Wencke:** Jeg hadde ingen holdepunkter om hvor vi skulle hen, ingen som kunne guide meg noen vei. Jeg følte liksom at jeg hang i løse lufta, det er mitt bilde. Og den utryggheten som jeg helt sikkert hadde, den dro jeg også med meg inn i teamet. Hvis ikke jeg vet hvor vi skal hen så vet ikke heller de under meg hvor vi skal hen.

Wencke følte seg verken sett eller hørt av sin leder, fordi hun opplevde blant annet mangel på anerkjennelse og tilbakemeldinger. Konsekvensen av det var at hun ikke hadde en klar forestilling av hva som var forventet av hennes rolle og hennes lederteam, som videre medførte utfordringer med å forstå hva som var teamets bidrag til virksomheten. Fordi hun, som leder av teamet, ikke hadde en klar forestilling av teamets mål gikk det utover hele



teamet. Wencke fremhever dermed det relasjonelle aspektet ved psykologisk trygghet ved at hun poengterer at hennes utfordringer påvirket andre teammedlem sin opplevelse av psykologisk trygghet. Hun opplevde frustrasjon fordi hun ikke visste hvilken retning hun skulle lede teamet, som kan tolkes å ha svekket hennes trygghet i rollen som teamleder. Mangel på felles mål kan tolkes å ha medført at hvert teammedlem fokuserte på sine ansvarsområder, og ikke på hva teamet som helhet kunne bidra med. Wencke beskriver erfaringen som om hun «hang i løse luften». Jeg tolker det som at teamet hennes gikk på automatgir, fordi hun visste ikke hva teamet kunne utrette for virksomheten som helhet. Men, alt endret seg da de fikk en ny leder.

**Wencke:** Så fikk jeg ny leder for to år siden og han satte en retning. Han var den første som sa til meg «ditt fagfelt er viktig». Han så hvor vi skulle hen, ikke nødvendigvis hvor vi skulle hen med mitt team, men han så at det som vi bidro med var viktig (...). Så han åpnet dører for meg da.

Erfaringene til Wencke tolkes som at trygghet i sin formelle rolle kan fremme trivsel og prestasjon, og leder har et ansvar for å legge grunnlag for den tryggheten. Wencke opplever at teamet har utrettet mer etter de fikk en ny leder. Årsaken til det er, slik jeg tolker det, at lederen til Wencke uttrykte interesse for hennes fagområde ved å lytte, anerkjenne og gi tilbakemelding på arbeidet, som videre hadde betydning for hennes ytelse i lederteamet og dermed også teamets prestasjoner. Erfaringene til Wencke tolkes som at mangel på mål og en klar forståelse av sitt bidrag til virksomheten kan hindre utviklingen av psykologisk trygghet. Wencke sin erfaring fremhever viktigheten av rolleklarhet og felles mål for utviklingen av psykologisk trygghet, som også ble tolket som avgjørende i Morten, Randi og Kari sine erfaringer. Wencke sin opplevelse fremhever i tillegg leder sitt ansvar for å legge et godt grunnlag for utviklingen av psykologisk trygghet.

### **Forventninger til lederrollen**

Alle mennesker har flere roller med tilhørende forventninger til atferd, holdninger og reaksjonsmønstre. Forventningene er sosialt konstruert og påvirker hvordan vi oppfatter andre. Antakelser tilknyttet roller stemmer ikke nødvendigvis overens med individet som innehar rollen, fordi det er variasjoner og forventningene representerer generaliseringer av en gruppe mennesker. Det kan betraktes som en stereotypi. En formell rolle, slik som leder, kan påvirke hvordan vi oppfatter et individ i en lederrolle. Informantenes opplevelser av forutinntatte holdninger til lederrollen og innflytelsen det har på relasjoner og interaksjoner i et lederteam utdypes i de kommende undertemaene.

### ***Forutinntatte holdninger til lederrollen***

Ledere for ledergrupper har noen særpreg – de har ekstra ansvar for prestasjoner i teamet, de har autorisasjon til å si opp noen i teamet og de har siste ord i beslutningsprosesser. Med andre ord, gruppeleder er i en maktposisjon. Informantenes beskrivelser av ledergruppene gav inntrykk av at det er gjennomgående flat arbeidsstruktur, hvor alle betraktes som likeverdige medlem. Uavhengig av en flat arbeidsstruktur vil gruppeleder alltid være i maktposisjon. Sivert er leder for sin ledergruppe, og har rollen som konsernsjef. Under intervjuet fortalte han at overgangen fra å være økonomidirektør i konsernledelsen til å bli konsernleder var utfordrende. Årsaken var at han opplevde at han ble annerledes behandlet og kommunisert til på en annen måte som konsernsjef. Med andre ord, endret relasjoner til kollegaer seg som en konsekvens av hans endring i posisjon.

**Sivert:** Det er riktignok litt annerledes nå enn da jeg var CFO fordi det er flere som har et forhold til konsernsjef. Så det er faktisk ganske stor forskjell. Det merket jeg med en gang selv om jeg følte jeg var den samme personen og selv om jeg møtte de samme personene som jeg før hadde liksom vært på likefot med. Men det var et helt annet forhold til økonomidirektør versus konsernsjef.

En formell rolle kan dermed påvirke relasjoner, både allerede etablerte relasjoner og relasjon til ukjente eller nye kollegaer. Kollegaer av Sivert endret sin persepsjon av ham på bakgrunn av hans rolleskifte, og det gikk utover interaksjonene med ham. Når en kollega blir en leder endres maktbalansen, og dermed endres relasjonen til vedkommende. Erfaringene til Sivert tolkes som at mennesker har forestillinger av hvordan en leder er, og dermed behandles en leder ut ifra de forestillingene. Rollen som leder har tilhørende forventninger som ikke nødvendigvis stemmer, men som man likevel assosiere med en stereotypisk leder, gjerne ubevisst. Utsagn fra både Sivert og Penelope gir en indikasjon på atferd og trekk man typisk relaterer til lederrollen, og som gir en antydning om hvorfor ansatte kan oppleve en mellommenneskelig risiko i interaksjon med ledere.

**Penelope:** Det er ikke sånn at de som sitter øverst bare er sjefer og er veldig seriøs og kommer til å bli sint for alt.

Selv om Penelope avviser stereotypien fremhever utsagnet en «typisk» forestilling mennesker kan ha av ledere. Relasjonen til teamleder kan påvirkes av en forestilling om at sjefer er seriøse og blir lett sinte. Den typen holdninger overfor lederrollen kan påvirke hvordan man kommuniserer med og imøtekommer en ansatt i lederposisjon. Det er plausibelt

å anta at forutinntatte holdninger av ledere har en betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet i relasjon til en leder, og generelt i ledergruppen.

**Sivert:** Så er det også viktig å skape en relasjon til folk, å vite at de kan komme til meg da, kan snakke med meg om ting, at det er ikke farlig. Det er ikke sånn hvis du sier noe feil eller sier noe kritisk så får du sparken i morgen.

Mine analyser antyder at ledere kan oppfattes som «farlig» på bakgrunn av deres maktposisjon. Frykten kan tolkes å hindre læringsatferd ettersom informanter gir inntrykk av at en kan oppleve risiko for negative konsekvenser i interaksjon med leder. Konsekvensen av frykten kan være at medlem i en ledergruppe ikke uttrykker meningen sin eller en bekymring fordi de frykter responsen til leder. Det kan tolkes som at frykt kan fremme konformitet.

Forutinntatte holdninger overfor mennesker i en autoritær rolle, også kalt autoritetsbias, tolker jeg at kan være grunnlag for mellommenneskelig risiko, og dermed forstyrre opplevelsen av psykologisk trygghet. Sivert og Penelope oppfattes å være bevisst over at de, eller andre teammedlem, har irrasjonelle forestillinger av en ansatt i lederposisjon, men likevel kan autoritetsbias ha en ubevisst betydning for hvordan teammedlem oppfører seg i interaksjon med teamleder. Dessuten hevder Sivert at han tidvis har erfart at kollegaer er mer bevisst over hva de sier i hans nærvær, som kan tolkes som at de frykter å si noe overfor ham som kan medføre negative konsekvenser for posisjonen de har i bedriften. Autoritetsbias kan forstyrre relasjonen til gruppeleder ved at det kan ha betydning for hva et teammedlem betrakter som akseptert og «riktig» atferd i interaksjon med leder. Mulige konsekvenser av slik bias er at teammedlem ikke uttrykker sin faktiske mening, eller innrømmer feiltakelser, i frykt for å si noe tilsynelatende dumt eller feil. Opplevd mellommenneskelig risiko kan, som tidligere nevnt, forstyrre utviklingen av psykologisk trygghet, og informanters erfaringer indikerer at forventninger til lederrollen kan være en kilde til mellommenneskelig risiko.

### ***Mennesket bak rollen***

Sivert har forsøkt å bevare «kollegarollen» ved å prioritere tid til uformell prat i kontorlandskapet. Småprat rundt kaffemaskinen og turer innom kollegaers kontor anser han som viktig for å bygge en god relasjon til kollegaer. Uformell prat kan tenkes å redusere autoritetsbias og minimere mellommenneskelig risiko i relasjonen til ham som leder. Sivert opplever at det skaper trygghet i relasjon til ham, som videre fremmer åpen kommunikasjon.

**Sivert:** Hvis du ikke føler deg trygg på lederen, hva han egentlig mener i en sak eller om deg som person, så blir du utrygg.

Erfaringene til Sivert kan tolkes som at en gruppeleder som tar initiativ til uformell prat kan bidra til at andre føler seg trygg i interaksjon med leder, og dermed redusere autoritetsbias. Samtaler med gruppeleder kan gjøre teammedlem kjent med vedkommendes reaksjonsmønster og atferdsmønster, og det fremmer forutsigbarhet og trygghet i fremtidige interaksjoner. En annen måte å tolke det på er at Sivert forsøker å gjøre kollegaene kjent med mennesket han er bak den formelle rollen, som en strategi for å ufarliggjøre seg selv. På den måten kan han hindre å bli oppfattet ut ifra stereotypiske forestillinger tilknyttet lederrollen.

**Penelope:** Hvis du tenker at det å være leder er en rolle og ikke et personlighetstrekk så blir det bare en jobb, det er ikke så farlig kanskje. Enn hvis du tenker at den som er sjefen din kommer sikkert til å synes at jeg sa noe tåpelig og dermed så kommer jeg til å få dårlig review, også går alt galt.

Penelopes utsagn belyser den irrasjonelle frykten ansatte kan ha i relasjon til leder. «Leder er en rolle og ikke et personlighetstrekk» fremhever poenget om at man må bli kjent med mennesket bak rollen for å hindre autoritetsbias. Teamleder må ta ansvar for å gi et inntrykk av hvem de utenom rollen sin, for å fremme teammedlemmers tillit og trygghet til dem. Det kan fremme åpen kommunikasjon, og utviklingen av psykologisk trygghet.

### **Betydningen av uformelle roller**

I en ledergruppe har hvert gruppemedlem en formell rolle som tilsvarer deres stillingsbeskrivelse. Sett bort i fra deres formelle rolle er det sannsynlig at flere gruppemedlemmer vil tilskrives en uformell rolle. For eksempel kan en tilskrives en rolle som positiv, kritisk, kranglete, kreativ eller strukturert. Risikoen med kategorisering er at noen kan plasseres i en kognitiv bås med tilhørende forventninger til atferd, holdninger og reaksjonsmønster som ikke nødvendigvis stemmer overens med individets egenskaper. Det er viktig å være bevisst over utviklingen av uformelle roller fordi man kan bli partisk, ved å utvikle en preferanse, en forutinntatthet eller en favorisering av visse typer mennesker. Ved flere anledninger gav informanter uttrykk for kategorisering av medlemmer i ledergruppen, hvorav kategorien hadde tilhørende forventninger.

**Kari:** Noen hakker alltid. Vi har én til to som ikke nødvendigvis alltid stiller spørsmålet for å være grei. Så hvis det kommer derfra er det veldig lett at, eller da kan det hende at du får en motreaksjon fordi det oppfattes at du ikke stiller spørsmålet nødvendigvis for å være grei. Du stiller det for å være litt kjip.

Kari sitt utsagn tolkes som at en uformell rolle kan gi grunnlag for forventinger til reaksjonsmønster. Selv om flere teammedlem opplever at et teammedlem har negative intensjoner ved et spørsmål som stilles er det ikke nødvendigvis slik at vedkommende kjenner seg igjen i det. Kanskje personen har en måte å kommunisere på som for andre kan oppfattes som negativ eller kritisk, men som likevel har en positiv intensjon? Til tross for en positiv intensjon kan forventningene til teammedlem likevel tolkes å legge grunnlag for en opplevelse av frykt og mellommenneskelig risiko, og dermed hindre persepsjonen av psykologisk trygghet. La meg utdype gjennom et annet eksempel:

Wencke har opplevd at andre tilpasser sin atferd etter hennes væremåte. Hun beskriver seg selv som ganske direkte og at hun kan oppleves som skarp. Hennes gruppe-medlem kan tenkes å ha tilskrevet henne en uformell rolle som tilsvarer hennes beskrivelser. Konsekvensen av det er at kollegaer har trådd litt mer forsiktig i hennes nærvær.

**Wencke:** Jeg vet for eksempel at inntil folk blir kjent med meg, altså virkelig kjent med meg, og forstår hvordan jeg tenker, så ser jeg at folk er reservert. Litt sånn, jeg har ikke lyst til å si redd, men reservert. Litt engstelig for å, sånn «er det lurt å si alt til dette mennesket?».

Opplevelsen til Wencke kan tolkes å handle om at noen kollegaer kan oppfatte kommunikasjonsstilen hennes som at hun har negative intensjoner, og kan derfor oppleves som kritisk. I virkeligheten reflekterer nødvendigvis ikke alltid reaksjonsmønsteret intensjonen hennes, eller i hvert fall slik andre tolker reaksjonen hennes. På den måten kan det oppstå misforståelser i interaksjon med Wencke, særlig før man har blitt kjent med hennes kommunikasjonsstil. Mennesker har forskjellig uttrykksmåter, og Wencke sin erfaring fremhever viktigheten av å bli kjent i en ledergruppe for å skape en forståelse av hverandres ståsted. En annen tolkning av erfaringen til Wencke er at andre opptrer mer reservert i hennes nærvær fordi hun er teamleder. Den ujevne maktbalansen kan dermed sammenlignes med Sivert sine erfaringer som gjengis under forrige hovedtema.

Informanten Penelope hadde reflektert over ledergruppens personlighetstyper og hvordan ulike typer mennesker kan oppleves i relasjon til hverandre. Hun poengterer at ulike typer mennesker, som gjerne er motsetninger av hverandre, kan oppleve misforståelser i kommunikasjon med hverandre.

**Penelope:** For de av oss som er mer relasjonsorientert er det greit å vite at folk som er saksorientert kan være litt, virke litt brå av og til. Fordi da er det ikke rettet mot deg, sant.

Penelope har over tid utviklet en forståelse av at teammedlem sin personlighetstype, eller uformelle rolle, har tilhørende kommunikasjonsmønstre. Hennes opplevelse understreker igjen verdien av å forstå teammedlemmers utgangspunkt for å tolke uttalelser og atferd ut ifra deres ståsted. På bakgrunn av informanters erfaringer tolkes det å bli kjent med teammedlem sin kommunikasjonsstil som en viktig byggestein for psykologisk trygghet, fordi man kan unngå unødvendige misforståelser og redusere mellommenneskelig risiko.

### ***Effekten av en kaffekopp***

Under forrige avsnitt understreket jeg verdien av å bli kjent med andre teammedlem for å forstå deres perspektiv. I dette undertemaet vil jeg fremheve verdien av å være bevisst sin egen rolle og fremtoning i et team, og legge merke til hvordan man blir oppfattet av andre. Med erfaring i team kan teammedlem utvikle selvinnsikt i hvordan de kan oppleves av andre, og hvordan de fremstår for andre i teamet. Kari beskrev seg selv som at hun har stor arbeidskapasitet, og hun har opplevd at andre hun har samarbeidet med har utviklet forventninger til henne ut ifra det karaktertrekket. Kari sine erfaringer tilsier at oppfattelsen av henne kan legge grunnlag for en følelse av frykt i interaksjon med henne.

**Kari:** Jeg får gjort mye og jeg har stor kapasitet både på jobb og utenfor jobb. Jeg tror nok at noen oppfatter det som noe som er skummelt eller at det er noe som de ikke nødvendigvis får til selv da.

Kari hevder andre kan oppleve henne som «skremmende» fordi hun mestrer noe som ikke nødvendigvis andre teammedlem mestrer i like stor grad. Mennesker har en tendens til å stadig sammenligne seg med andre mennesker, og det tolkes å være tilfellet her. Som en konsekvens av å sammenligne seg med noen som mestrer noe man selv ikke mestrer, kan man oppleve det som en trussel for selvbildet. I den forstand at en opplever å ikke leve opp til standarden en setter for seg selv. På den måten kan interaksjon med Kari oppleves som truende for selvbildet, og kan medføre at kollegaer enten unngår interaksjon, eller opplever ubehag i interaksjon med henne, fordi de ikke ønsker en påminnelse om at de ikke lever opp til egne forventninger. Kari mener selv hennes væremåte kan hemme andres opplevelse av psykologisk trygghet. Hun fortalte en historie som illustrerer hvordan atferden hennes kan ha gå negativt utover interaksjoner og relasjoner med andre på arbeidsplassen.

**Kari:** Jeg hadde en sjef når jeg begynte som leder (...). Han sa i ett øyeblikk at når jeg kom inn på kontoret hans så visste han at han hadde glemt noe. Fordi da kom jeg inn og skulle ordne opp, eller han hadde vært for sen med å svare på en mail. Han visste at da var det et eller annet han ikke hadde gjort når jeg kom inn på hans kontor. Så det stresset ham.

På bakgrunn av tidligere interaksjon med Kari har sjefen utviklet en forestilling av at Kari alltid ligger foran. Forestillingen følger med forventninger til atferd, og dermed vil han fortsette å oppleve frykt i interaksjon med henne. Men, fordi Kari fikk vite at hun kan oppleves som truende for andre så fant hun en metode for å forsøke å ufarliggjøre seg selv og egenskapen hennes.

**Kari:** Når jeg hadde vært leder noen år bestemte jeg meg for at jeg alltid skulle ha med kaffekopp. Ikke ha med blokk og blyant eller noe utskrift eller noe sånn, men kaffekopp. Fordi da har alle en oppfattelse av at du har god tid.

Kari opplever at motparten har senket skuldre når hun bærer en kaffekopp under samtaler med andre i kontorlandskapet. Eksempelet til informanten illustrerer først og fremst hvorfor det er nyttig å få tilbakemeldinger på egen atferd og hvordan man oppleves av andre. Det illustrerer også hvordan kroppsspråket kan bidra til å skape trygghet i relasjoner. I dette tilfellet ble det gjort et konkret tiltak for å bryte med en forventning ved å fremstå mer avslappet overfor kollegaer, slik at forventninger til henne ikke hindret opplevelsen av psykologisk trygghet.

### **Betydningen av kjønne forestillinger**

Som tidligere nevnt har mennesker ofte forutinntatte holdninger tilknyttet formelle roller, slik som lederrollen. I likhet med det har mennesker ofte forutinntatte, og gjerne ubevisste, forestillinger av kjønn med tilhørende forventninger til for eksempel atferd, holdninger og reaksjonsmønstre, også kalt stereotyper. Her rettes fokus mot forestillinger av kjønn, og hvordan slike forestillinger kan ha en innflytelse på gruppedynamikk og interaksjoner i en ledergruppe. Som en følge av det kan slike forestillinger videre argumenteres for å ha en innflytelse på opplevelsen av psykologisk trygghet i en ledergruppe. Erfaringer fra to informanter underbygger påstanden.

### ***Kjønnsfordeling i en ledergruppe***

Fordelingen av menn og kvinner i en ledergruppe kan ha en innvirkning på gruppekulturen. Informanten Wencke er leder for en ledergruppe og er den eneste kvinnen i sitt team. Hun har riktignok et mannsdominert yrke og er derfor vant til å samarbeide med menn. Erfaringene hennes gav inntrykk av at overvekten av menn i ledergruppen har hatt noe å si for teamkulturen og gruppedynamikken. Det er viktig å poengtere at Wencke ikke opplevde skjevfordelingen i ledergruppen som negativ, i den forstand at det ikke skapte

utfordringer for samarbeidet. Basert på mine analyser tolker jeg det som at kjønnsfordelingen har hatt en innflytelse på normene og interaksjonene i teamet. Wencke beskrev den interne tilbakemeldingskulturen, og hevder hun må tåle harde tilbakemeldinger, hvorav hun trekker en parallell til det faktum at hun har et mannsdominert yrke.

**Wencke:** Jeg tror kanskje det er litt resultat av å jobbe med mye menn også. Ikke sant, du får jo litt harde tilbakemeldinger og da...det er business as usual det.

Ved å tilføye at det er «business as usual» tolker jeg som at hun opplever at det er normen. Hennes opplevelse tilsier at en overvekt av menn i en ledergruppe fremmer en kultur hvor en må tåle ærlige og harde tilbakemeldinger. Det er en akseptert norm, og dermed har hun gjort seg vant med det. Wencke er i mindretall i kjønnsfordelingen i ledergruppen, men også i hele bransjen, og på bakgrunn av det tolker jeg det som at hun har tilpasset seg en væremåte og kultur som kan argumenteres for å være mer typisk menn.

**Wencke:** Jeg kan oppleves som veldig skarp. Og jeg er det til tider. Og det er sikkert min personlighet i utgangspunktet, pluss at jeg har jobbet med mye menn.

Kjønnsfordelingen i Wenckes ledergruppe kan forklare væremåten hennes, som gir en antydning om at hun har tilpasset seg kulturen. Erfaringene hennes belyser hvordan en ujevn kjønnsfordeling i en ledergruppe kan ha en innflytelse på gruppedynamikken, og kanskje til og med i hele bedriften? Tilbakemeldingskulturen er i dette tilfelle preget av det, og gir grunn til å anta at kjønnsfordelingen også har en innflytelse på opplevelsen av psykologisk trygghet. Fordelingen av kjønn har en innflytelse på hva som anses som akseptert atferd, altså normene i ledergruppen. Mine analyser av erfaringene til Wencke tilsier at en overvekt av menn i en ledergruppe kan sette noen retningslinjer for hva gruppe medlemmene kan, og ikke kan, prate om internt i ledergruppen.

**Wencke:** Nå er det bare mannfolk da så det er litt sært, men hvis det hadde vært flere damer så hadde man sikkert også kunne tatt flere diskusjoner på at «det du sa nå synes ikke jeg var greit», altså den type diskusjoner. Være litt mer relasjonsorientert da. Mannfolk i jobb bruker jo veldig lite tid på sånt.

Informanten opplever det som sært å diskutere relasjonsorienterte saker i sin ledergruppe. Wencke fremhever en stereotypisk forskjell mellom menn og kvinner som innebærer en forestilling om at menn typisk ikke vil bruke tid og energi på relasjonsorienterte saker. Forestillingen påvirker kulturen i ledergruppen ved at det setter en begrensning for hva



som er forventet og akseptert å prate om, som videre kan tenkes å ha hatt en innflytelse på opplevelsen av psykologisk trygghet. Likevel poengterer Wencke at hun ikke opplever det som et signal på mangel på psykologisk trygghet, men heller at de har en kultur hvor de er mer resultatorientert enn relasjonsorientert. Risikoen er dersom noen i ledergruppen har behov for å ta opp en relasjonsorientert sak, men opplever frykt for negative konsekvenser fordi man da bryter med en etablert norm, som for eksempel frykt for bedømmelse eller ydmykelse. Da har det betydning for utviklingen av psykologisk trygghet. Wencke erfaringer indikerer hvordan gruppedynamikk og kultur kan formes ut ifra kjønnede forestillinger, og hvordan forestillingene kan ha særlig betydning i en ledergruppe med ujevn kjønnsfordeling.

### ***Ubevisst kjønnet forestilling***

Forestillinger av kjønn kan også ha betydning for gruppedynamikken og interaksjoner i en ledergruppe med tilnærmet jevn kjønnsfordeling. Eirin, har ansvar for læring og organisasjonsutvikling i bedriften hun arbeider for. I intervjuet understreket hun innflytelsen av kjønn på kulturen i en ledergruppe, hvorav hun opplever at menn oftere tar mer plass i en ledergruppe.

**Eirin:** Jeg er veldig opptatt av at kvinner skal synes. Og det er veldig mange damer som ikke snakker like mye, eller ikke tar ordet like ofte, eller ikke automatisk blir inkludert. Og det å få damer til å være litt bevisst både den rollen man har i møter, men ikke minst også det her med å stå på scenen og være en rollemodell, det har jeg jobbet ganske strukturert med gjennom noen år nå.

Til tross for at det er en observasjon og et inntrykk som Eirin har basert på sine erfaringer i ledergrupper er det likevel viktig å ta i betraktning hennes faglige bakgrunn. Det er grunn til å anta at hun delvis snakker på bakgrunn av faglig kompetanse, blant annet fordi hun ved enkelte anledninger referer til tall og forskningsfunn. Likevel er Eirin sin opplevelse verdt å nevne, da det kan ses i lys av Wencke sine erfaringer som tydelig gav en indikasjon på at kjønnede forestillinger har en innflytelse på gruppedynamikken.

**Eirin:** Det gjør noe med dialogen, man lytter jo gjerne mer, det vet vi jo. Det er de som har mer makt, det er noen som går rundt med den eneren i pannen ikke sant.

Eirin har en opplevelse av at forestillinger av menn har en innvirkning på interaksjoner og relasjoner i en ledergruppe. For mange år tilbake var det en ujevn maktbalanse mellom menn og kvinner, og ifølge Eirin følger disse sosialt konstruerte forestillingene fortsatt med oss i arbeidslivet. En sosialt konstruert norm om at karrieremenn skal ta mer plass enn

karrierekvinner på arbeidsplassen ligger latent i kulturen og er innprentet i oss. Forestillingene kan tenkes å være i menneskers underbevissthet og på den måten prege interaksjonene og gruppedynamikken i en ledergruppe. I tråd med Wencke sine erfaringer fremhever også Eirin opplevelser som indikerer at kjønnede forestillinger kan ha en innflytelse på utviklingen av psykologisk trygghet.

Resultatene fra mine analyser indikerer at ledere opplever psykologisk trygghet som betydningsfull for gruppeprosesser og for gruppens fungering. I analysen kom det frem en rekke refleksjoner rundt hva som har en innvirkning på utviklingen av psykologisk trygghet, hvorav de mest fremtredende og gjennomgående betraktningene er utdypet i dette kapittelet. Ledernes opplevelser og erfaringer gav en indikasjon på elementer i relasjonene mellom medlemmene i ledergruppen som påvirker hver enkelt sin individuelle persepsjon av psykologisk trygghet. Overordnet gav funn fra analysen også påfyll til konseptualiseringen av fenomenet. Det innholdsmessige ved psykologisk trygghet vil blant annet diskuteres i det kommende kapittelet.

### **Diskusjon**

Formålet med dette forskningsprosjektet var todelt. Først og fremst ønsket jeg å utforske psykologisk trygghet som fenomen gjennom en undersøkelse av hvordan ledere ordlegger opplevelsen i gjengivelser av erfaringer fra teamarbeid. Innledningsvis i dette kapittelet vil dermed det innholdsmessige ved psykologisk trygghet diskuteres. Det inkluderer refleksjoner rundt funn fra analysen som diskuteres med utgangspunkt i oppgavens teoretiske og empiriske rammeverk. Deretter rettes fokuset mot forskningsprosjektets andre formål, som henholdsvis var relatert til forutsetninger for å oppleve psykologisk trygghet. Med utgangspunkt i resultat fra analysen diskuteres utviklingen av psykologisk trygghet i lys av forhold som var fremtredende i analysen. Avslutningsvis introduseres en alternativ tilnærming til psykologisk trygghet som fenomen, som et forslag til et nytt perspektiv til forskningsfeltet.

#### **Operasjonaliseringen av psykologisk trygghet**

For å innlede diskusjonen rundt operasjonaliseringen av psykologisk trygghet er det nødvendig med et tilbakeblikk på hvordan fenomenet defineres på forskningsfeltet. Pionér og forsker, Amy Edmondson, definerer psykologisk trygghet som «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk-taking» (Edmondson, 1999, s. 354). «A shared belief» kan oversettes til «en delt oppfattelse», og en delt oppfattelse kan tolkes som en norm. Som nevnt i teorikapittelet er en norm en gjensidig forventning om hvordan grupped medlem skal oppføre seg overfor hverandre (Sjøvold, 2006). Det er en taus oppfatning av hvordan man skal te seg i

et gitt arbeidsmiljø. I definisjonen av en norm er det en del likhetstrekk med psykologisk trygghet. I likhet med en norm kan psykologisk trygghet tolkes som en uuttalt regel med tilhørende forventninger til atferd. Mer spesifikt en forventning om at gruppe medlemmene uttrykker seg selv og sine meninger i teamet, fordi det er til det beste for teamets prestasjoner og bedriften som helhet. Edmondson har selv anvendt begrepet norm for å beskrive en arena preget av psykologisk trygghet. Mer presist har hun beskrevet trygghet som en norm om å føle at meningene sine betyr noe for arbeidsplassen (Edmondson, 2018, s. xvi). Det er fristende å operasjonalisere psykologisk trygghet som en norm, men det blir for enkelt. Utfordringen er at normbegrepet ikke fanger alle aspekt ved fenomenet, og dermed forenkler et fenomen som ifølge mine analyser er sammensatt og kompleks. Normer er relativt stabile, men psykologisk trygghet er dynamisk. Funn fra mine analyser antyder at utviklingen av psykologisk trygghet i team er en kontinuerlig prosess som påvirkes av omgivelsene og teamets historie. Ytterligere diskusjon om psykologisk trygghet som en dynamisk og kontinuerlig utviklingsprosess følger i et senere avsnitt.

### ***Er psykologisk trygghet et individuelt fenomen eller et gruppefenomen?***

I dette forskningsprosjektet har jeg først og fremst tatt utgangspunkt i Amy Edmondson (1999) sin konseptualisering av psykologisk trygghet, men også involvert William Kahn (1990) sitt perspektiv på fenomenet. Det er marginale forskjeller mellom deres operasjonaliseringer, men som nevnt i teorikapittelet fremstiller Kahn psykologisk trygghet som en individuell opplevelse, mens Edmondson argumenterer for at det er en delt oppfattelse som oppstår i gruppen som helhet. Mine analyser viser imidlertid perspektivenes komplementaritet, hvor individuelle og grupperelaterte aspekter sameksisterer.

Edmondson hevder psykologisk trygghet må studeres som en egenskap ved arbeidsmiljøet og ikke som en personlighetsforskjell. Resultatene fra dette forskningsprosjektet støtter påstanden om at det ikke er en personlighetsforskjell; et individ kan ikke kjennetegnes med mer eller mindre psykologisk trygghet. Informantenes beskrivelser av opplevelsen av psykologisk trygghet involverte andre gruppe medlemmer, som er en indikasjon på at de er delaktig i hverandres persepsjon av psykologisk trygghet. Interaksjon og samhandling med andre teammedlem skaper dermed opplevelsen, som videre argumenterer for at det er et relasjonelt fenomen.

I tråd med perspektivet på psykologisk trygghet som et gruppefenomen hevder Edmondson at medlemmer av et team har lik opplevelse av graden av psykologisk trygghet. Mine analyser argumenterer mot denne påstanden. Informanter som arbeidet for samme ledergruppe hadde sammenfallende opplevelser av samarbeidet, men opplevelsen av

psykologisk trygghet var noe varierende. I tillegg var det variasjon i hvilke forhold ved teamarbeidet som informantene fremhevet som betydningsfull for deres opplevelse av psykologisk trygghet. Graden av psykologisk trygghet kan argumenteres for å best måles gjennom kvantitative analyser for å sikre konsistente målinger. Likevel kan kvalitative analyser gi en umiddelbar indikasjon, hvor mine analyser tilsier at det ikke er en delt oppfattelse. Funnet utfordrer Edmondson sitt perspektiv på psykologisk trygghet som et teamfenomen og støtter Kahn sitt perspektiv på opplevelsen som individuell. Med utgangspunkt i sosialkonstruksjonisme som hentyder at hver enkelt har sin unike virkelighetsoppfatning kan mine funn tolkes som at opplevelsen av psykologisk trygghet ikke er universell. Hvert gruppe medlem vektlegger verdien av ulike element ved samarbeidet og vil ha ulike argument for hvorfor de opplever omgivelsene som trygg for mellommenneskelig risiko eller ikke trygg. Funnet understreker at det er avgjørende å forstå hverandres perspektiv i teamarbeid for å forstå hverandres behov og forventninger til hvordan man skaper et godt fungerende team hvor opplevelsen av psykologisk trygghet er til stede.

I lys av teoretisk kunnskap, utfordrer mine funn perspektivet på psykologisk trygghet som utelukkende et individuelt fenomen eller et gruppefenomen. Psykologisk trygghet er en individuell opplevelse og ikke et personlighetstrekk. Opplevelsen er individuell, men den utvikles ikke i individet – opplevelsen utvikles i gruppekontekst, i samhandling mellom individ, og på den måten er det et gruppefenomen. Hvert teammedlem er medansvarlig for hverandres opplevelse av psykologisk trygghet. Sammen kan teammedlem fremme trygghet i teamet, men alle vil ikke nødvendigvis føle på tryggheten i like stor grad og samtidig.

### **Utviklingen av psykologisk trygghet**

Et sentralt formål med dette forskningsprosjektet var å utforske forhold, i hovedsak relasjonelle forhold, som har en innvirkning på utviklingen av psykologisk trygghet. Under analyseprosessen oppdaget jeg at det er utfordrende å kartlegge forhold som er betydningsfulle på tvers av individ og team, fordi alle team har et unikt utgangspunkt og en unik bakgrunnshistorie. Mine analyser indikerer at variasjoner i team må tas i betraktning for å forstå utviklingen av psykologisk trygghet, for eksempel med tanke på sammensetning av teammedlem, bransje og kontekstuelle forhold. Enkelte forhold kan ha betydning for opplevelsen av trygghet i ett team, og ha mindre betydning i et annet team. For eksempel antydte funn fra mine analyser at kjønnsfordelingen var betydningsfullt for utviklingen av psykologisk trygghet i et lederteam, men i et annet team kan det tenkes å være mindre betydningsfullt. Selv om jeg argumenterer for at variasjoner bør tas i betraktning vil diskusjonen videre ta for seg mer generelle konklusjoner relatert til utviklingsperspektivet på

psykologisk trygghet, basert på funn fra analysen. Som nevnt i forrige avsnitt argumenterer jeg for å betrakte persepsjonen av psykologisk trygghet som i kontinuerlig endring, og som en evigvarende prosess. Tre perspektiver på utviklingen av psykologisk trygghet fremheves videre, hvor konkrete forhold som fremmer eller forstyrrer opplevelsen diskuteres.

### ***Individuelle forutsetninger***

Individuelle forutsetninger henviser til aspekt ved teammedlemmers bakgrunn som har en innflytelse på utviklingen av psykologisk trygghet. Videre argumenteres det for at forhold som utvikles *utenfor* teamarbeid kan ha en innvirkning på psykologisk trygghet.

Generaliserte forestillinger av mennesker på bakgrunn av gruppetilhørighet, også kalt stereotypier, kan påvirke kommunikasjonen i teamarbeid. Mine analyser antyder at element ved kommunikasjonen mellom teammedlem kan forstyrre eller fremme opplevelsen av psykologisk trygghet i et team, hvorav blant annet uttrykk for stereotypiske holdninger kan ha en negativ innvirkning på utviklingen. Forestillinger relatert til kjønn eller autoriteter er eksempel på stereotypier, som vist i resultatkapittelet. Utviklingen av stereotypier skjer utenfor arbeidsplassen, men påvirker alle sosiale samhandlinger, også teamarbeid. Mennesker har ofte lignende stereotypier, ettersom de ofte er et resultat av forhold i samfunnet. Utfordringen med stereotypier er at de har tilhørende forventninger til atferd som er forutinntatt. Teamarbeidet påvirkes dermed av stereotypier i den forstand at forventninger til atferd kan ha en innflytelse på interaksjoner og relasjoner i teamet. På den måten kan teammedlem interagere med andre i teamet på bakgrunn av forventninger som kan være fordomsfulle, og ikke nødvendigvis gjeldende for enkeltindividet. Slike forventninger påvirker hvordan mennesker med tilhørighet til en gruppe blir oppfattet, samtidig som det påvirker hvordan en betrakter seg selv i lys av sin gruppetilhørighet. Mennesker er ikke nødvendigvis bevisst sine stereotypier, og det kan gjøre dem vanskelig å endre. Ved å øke bevisstheten rundt eksistensen av stereotypiske holdninger kan man redusere den potensielle innflytelsen det kan ha for teamarbeid og utviklingen av psykologisk trygghet.

Opplevelsen av psykologisk trygghet kan utfordres av stereotypiske holdninger i den forstand at de kan sette grenser for hva som oppfattes som akseptert eller forventet å si i interaksjon med teammedlemmer. Med andre ord, stereotypier kan være styrende for atferd. I mine analyser var generaliserte forestillinger av lederrollen fremtredende, som indikerer at stereotypier av ledere eksisterer i ledergrupper. Informantene opplevde at kollegaer var forsiktig med hva de sa, og tilsynelatende mer selvbevisst, i deres nærvær på bakgrunn av deres rolle som leder. Oppførselen tolkes i lys av forestillinger av lederrollen som «farlig» eller truende, som var gjennomgående i mine analyser. Den type forestilling har betydning for

opplevelsen av psykologisk trygghet ettersom tilstedeværelse av frykt hindrer utviklingen. Funnet impliserer at et teammedlem kan bære forventninger til sin gruppeleder allerede før samarbeidet har startet, og før medlemmet har opprettet en relasjon til leder. Relasjonen til leder kan påvirkes av forventninger relatert til rollen, som videre kan hindre åpen og ærlig kommunikasjon. Mine analyser indikerte at et gruppe medlem kan holde tilbake informasjon overfor sin leder på bakgrunn av frykt for negative konsekvenser, som for eksempel frykt for at uttalelser skulle gå utover posisjonen i bedriften. Frykten kan hindre refleksjonsprosesser, som videre kan resultere i feilaktige beslutninger som kan ha negative konsekvenser for bedriften. Tidligere funn av Bang (2012) og Park & Kim (2021) underbygger mine analyser ved at de observerte frykt for autoritetsfigurer blant toppledere og studenter. Funnet er interessant fordi det demonstrerer hvor godt innprentet stereotypier er. Typiske norske arbeidsmiljø har en flat arbeidsstruktur, og det gir grunn til å anta at risikoen er lavere for autoritetsbias og stereotypiske holdninger overfor ledere. En typisk norsk leder anses ofte som likeverdig i ledergruppen, noe som ble fremhevet av informanter i min undersøkelse.

Forventninger til lederrollen er ett eksempel på hvordan stereotypier kan ha en innflytelse på teamarbeid og utviklingen av psykologisk trygghet. Mine analyser antyder også at forestillinger av kjønn eksisterer i lederteam og kan være styrende for kommunikasjonen og teamkulturen. To informanter, begge kvinner, beskrev uoppfordret opplevelser av at menn har en spesifikk innflytelse på gruppedynamikken. Wencke var én av dem, og hun styrte en ledergruppe bestående av kun menn. Mine analyser antydte at kjønnsfordelingen hadde en innvirkning på kulturen, normene og interaksjonene i teamet, som videre preger utviklingen av psykologisk trygghet. Generaliserte forestillinger, altså stereotypier av menn og kvinner, kan forklare hvorfor fordelingen av kjønn i et team har en innvirkning på teamkulturen. Kvinner og menn har biologiske forskjeller, men enkelte forskjeller kan forstås som et resultat av sosialt konstruerte forventninger i samfunnet. Menn og kvinner vokser opp med ulike forventninger til seg selv, og hverandre, og det kan være med på å dyrke andre, ikke-biologiske forskjeller mellom kjønnene. Sosialt konstruerte forskjeller anses her som generaliserte forestillinger av kjønn, da de ikke nødvendigvis er gjeldende for hver enkelt. For eksempel har menn og kvinner ulike kommunikasjonsstiler (Heilman, 2012; Worley, 2021, s. 106), som kan tenkes å stamme fra biologiske forskjeller, men det er også tenkelig at forventninger fra samfunnet kan fremkalle forskjellene. Mennesker tilegner generaliserte forestillinger av kjønn over tid som har betydning for hvem de er, hvordan de oppfører seg og hvordan de imøtekommer andre. Kjønnforestillinger kan derfor tenkes å ha en innflytelse på kulturen som utvikles i et team, og dermed også den psykologiske tryggheten. Kulturen og normene i

et team har en innvirkning på opplevelsen av psykologisk trygghet ettersom det gir et grunnlag for hva som er forventet og akseptert atferd og kommunikasjon.

Mine analyser impliserer også at individuelle handlingsmønstre kan fremme utvikling av forventninger. På lik linje med forventninger relatert til kjønn og autoriteter kan teammedlem ha forventninger til andre basert på fremtredende individuelle handlingsmønstre. Forventningene kan ha en negativ innvirkning på utviklingen av psykologisk trygghet, som vist i mine analyser. Eksempelvis erfarte Kari at hennes handlingsmønster fremmet utvikling av forventninger til hennes atferd. En kollega av henne forventet atferd som han opplevde som truende, som fremkalte en opplevelse av frykt. Frykten hindrer utviklingen av psykologisk trygghet. Funn fra Bang (2012) sin studie underbygger det da han oppdaget at et teammedlem sin personlighet har noe å si for om man uttrykker meningen sin overfor vedkommende. Det som var særlig interessant med eksempelet til Kari var at hun utviklet forståelse for hvordan hun fremstår, og gjorde et konkret tiltak for å forebygge utfordringer i fremtidige relasjoner og for å fremme andres opplevelse av psykologisk trygghet.

Mine analyser gir grunnlag for å konkludere at stereotypiske holdninger har en indirekte effekt på utviklingen av psykologisk trygghet. Forventninger til seg selv og andre på bakgrunn av gruppetilhørighet, eller atferdsmønstre, har en innvirkning på kulturen, kommunikasjonen og relasjonene i et team som videre preger utviklingen av psykologisk trygghet. Stereotypier er godt innprentet i oss og er derfor vanskelig å endre, men ved å øke bevissthet rundt innflytelsen det kan ha i teamarbeid kan man potensielt forhindre omfattende forstyrrelser på utviklingen av psykologisk trygghet.

Betydningen av individuelle forutsetninger i utviklingen av psykologisk trygghet fremhever viktigheten av å skape gode relasjoner i teamarbeid, og det var tydelig i mine analyser. Teammedlem må bli kjent med menneskene bak rollen og forstå hverandre uavhengig av sosialt konstruerte kategoriseringer. Å skape gode relasjoner handler om å bli kjent med hverandre for å utvikle en forståelse av hverandres perspektiv. Det handler også om å bli kjent med seg selv for å utvikle en forståelse av hvordan individuelle handlingsmønstre og kommunikasjonsstil kan oppfattes i en relasjon, og generelt i teamarbeid. Gjennom å bygge gode relasjoner til hverandre har man bedre forutsetninger for å forstå hverandres intensjoner, og på den måten kan man unngå misforståelser og fremme gode refleksjonssamtaler. Mine analyser antyder at verdien av å skape gode relasjoner vil gjenspeile seg i utviklingen av psykologisk trygghet.

### ***Etablering av et team***

Hvordan etableres en ledergruppe, og hvilke kontekstuelle forhold blir ledergruppen etablert under? Et fremtredende funn i mine analyser var at etableringsfasen har betydning for utviklingen av psykologisk trygghet. En turbulent oppstart kan forstyrre normetableringen og medføre fremtidige konsekvenser for koordinering av handlinger og kommunikasjonen i teamet. Som nevnt i et teorikapittelet bør team ha samtaler om viktige samhandlingsspørsmål i etableringsfasen (Spurkeland, 2012, s. 149), og det underbygger mine funn. I mine analyser var det tydelig at kontekstuelle forhold kan skape utfordringer i etableringsfasen og kan medføre negative konsekvenser for samarbeidet i en ledergruppe. Konsekvenser som, ut ifra mine analyser, var særlig betydningsfulle for utviklingen av psykologisk trygghet.

Koronapandemien er et eksempel på ukontrollerbare kontekstuelle forhold som kan ha en innflytelse på etableringen av et team. Den type samfunnsutfordring kan hindre nyetablerte team å sette av tid til å etablere felles normer, og et felles grunnlag for hvordan gruppen skal samarbeide og koordinere handlingene sine. Informantene som arbeidet for ledergruppen i oljebransjen opplevde at pandemien medførte større arbeidsbelastning, endring i arbeidsomgivelser og økonomiske utfordringer for virksomheten. Som vist i resultatkapittelet ble teammedlemmene først og fremst fokusert på sitt ansvarsområde og gruppen mestret ikke å koordinere og samkjøre de kollektive arbeidsoppgavene. Ledere har tross alt to hatter (Ancona & Nadler, 1989), og den hatten som representerer medansvar for arbeidsoppgaver som ledergruppen er ansvarlig for, ble nedprioritert. Med mangel på tid og kapasitet etablerte ikke ledergruppen et felles grunnlag, som for eksempel å diskutere forventninger til samarbeidet og koordinere handlinger. De kontekstuelle forholdene tvang ledergruppen til å fokusere på virksomhetens produksjon og håndtering og tilpasning til krisen. Konsekvenser av kontekstuelle forhold påvirket utviklingen av psykologisk trygghet i ledergruppen, for eksempel ved at det ble utviklet normer som ikke var gunstig. Normer kan utvikles ubevisst i et team, og med mangel på tid til forventningsavklaring utviklet det seg vaner og handlingsmønstre som etter hvert ble normer. Disse «reglene» for forventet atferd hadde en negativ innflytelse på interaksjoner i teamet og opplevelsen av psykologisk trygghet.

Krevende og ukontrollerbare kontekstuelle forhold i oppstartsfasen av en ledergruppe, som eksempelvis koronapandemien, kan være en kilde til nåværende utfordringer relatert til utviklingen av psykologisk trygghet. I min undersøkelse var fiendtlig overtakelse også et sentralt kontekstuell forhold som var avgjørende for å forstå utviklingen av psykologisk trygghet i den ene ledergruppen. Ringvirkninger som følge av oppkjøpet har påvirket medlemmenes opplevelse av psykologisk trygghet. En konsekvens av sammenslåingen, som



var gjennomgående i mine analyser, var mangel på en følelse av fellesskap. Informanter fremhevet det som et sentralt element for opplevelse av psykologisk trygghet, og det tolkes som en direkte konsekvens av oppkjøpet. Sammenslåingen medførte også usikkerhet og forvirring på flere områder. Når en bedrift plutselig tvinges til å tilpasse seg en annen bedrifts normer og rutiner skaper det uklarheter om hva som er forventet og akseptert atferd. Da kan det oppstå misforståelser i interaksjoner mellom teammedlem. I tillegg må det etableres en ny ansvarsfordeling og rollefordeling i teamet, hvorav hver enkelt sin tidligere forståelse av stillingstittel og stillingsbeskrivelse kan endres. Det kan medføre utfordringer i koordinering av arbeid. Rolleklarhet er viktig for koordinering av arbeid. Viktigheten av forutsigbarhet og rolleklarhet ved oppstart i et nytt team ble også belyst av erfaringer fra Wencke, som arbeidet for en annen ledergruppe. Opplevelse av usikkerhet og mangel på felles mål kan skape utfordringer for kommunikasjonen i teamet, som videre har en innvirkning på utviklingen av psykologisk trygghet.

Oppkjøpet, parallelt med koronapandemien, medførte store endringer i organisasjonsstruktur og arbeidshverdag som forstyrret utviklingen av psykologisk trygghet. Mine analyser antyder at kontekstuelle forhold preger utviklingen av psykologisk trygghet, særlig dersom ugunstige forhold oppstår i etableringsfasen.

Mine undersøkelser gir grunnlag for å konkludere at en turbulent oppstartsfasen forstyrrer utviklingen av psykologisk trygghet. Teammedlem sin nåværende opplevelse av psykologisk trygghet bør sees i lys av tidligere hendelser som har påvirket teamet, særlig i etableringsfasen. Funnet demonstrerer den sentrale hensikten med å etablere et felles grunnlag ved oppstart. Det inkluderer å avklare forventninger til samarbeidet, sikre rolleklarhet og utvikle normer som gir rom for og oppfordrer teammedlem til å uttrykke seg selv og sine meninger. Normer kan utvikles av seg selv, og medføre at en atferd blir normalisert i et team, selv om det ikke er til fordel for samarbeidet. Ved å tidlig kommunisere hvordan man ønsker at samarbeidet skal være kan teamet legge et godt grunnlag for den fremtidige opplevelsen av psykologisk trygghet.

### ***Vedlikehold***

Analyser fra dette forskningsprosjektet indikerer at utviklingen av psykologisk trygghet aldri tar slutt. Psykologisk trygghet er en kontinuerlig prosess, og opplevelsen må vedlikeholdes for å ivaretas. Uforutsette hendelser og andre kontekstuelle forhold kan forstyrre utviklingen, som vist i forrige avsnitt. Hvert gruppe-medlem er delaktig i ivaretagelsen av psykologisk trygghet, og mine analyser antydte at gruppeleder har et ekstra ansvar for å fremme en slik kultur. Individuelle medlem sin atferd og kommunikasjonsstil har

betydning for hvorvidt andre i teamet opplever psykologisk trygghet. Kanskje psykologisk trygghet er et valg man tar hver dag? På bakgrunn av mine analyser kan jeg konkludere med at psykologisk trygghet ikke er noe man har; det er noe man gjør. Opplevelsen av psykologisk trygghet er dermed ikke nødvendigvis til stede hele tiden.

I mine undersøkelser fremhevet informantene betydningen av tid. Over tid blir relasjonene i teamet sterkere og medlemmene blir bedre kjent. Mine analyser antyder at gode relasjoner preget av tillit og forståelse for hverandres perspektiv fremmer psykologisk trygghet, og det krever at medlemmene har brukt tid sammen til å bli kjent. Betydningen av tid argumenterer for at utviklingen av psykologisk trygghet er stigende, altså graden av trygghet øker over tid. Etter hvert som teammedlemmene blir bedre kjent kan de føle seg mer komfortabel med å uttrykke seg selv fordi de vet bedre hvilken type respons eller atferd de kan forvente, og de har utviklet en bedre forståelse for hverandres intensjoner. Som nevnt i teorikapittelet oppdaget Carmeli & Gittell (2009) at høykvalitetsrelasjoner er assosiert med utviklingen av psykologisk trygghet, og det kan ses i lys av mine funn. utfordringer kan oppstå underveis og true opplevelsen av psykologisk trygghet, men likevel vil den gradvis stige. Likevel er det plausibelt å anta at omfattende konflikter kan sette en stopper for utviklingen av psykologisk trygghet for enkelte teammedlem, eller gruppen som helhet. Slike tilfeller vil kreve ekstra tiltak for å fremme opplevelsen av trygghet. Sett bort i fra det tilsier mine analyser at graden av psykologisk trygghet vil stige over tid.

I diskusjonen av utviklingen av psykologisk trygghet har jeg argumentert for at teammedlemmers individuelle forutsetninger har en innvirkning på det kommende teamarbeidet. Jeg har også argumentert for at forventningsavklaring ved oppstart er viktig for å legge et felles grunnlag for videre samarbeid, og at det er viktig å skape gode relasjoner til teammedlem for å forstå hverandres perspektiv og se mennesket bak rollen. Avslutningsvis hevdet jeg graden av psykologisk trygghet i et team vil være stigende, men at opplevelsen av psykologisk trygghet likevel må vedlikeholdes. Under diskusjonen har jeg forsøkt å fremme at psykologisk trygghet er en dynamisk opplevelse, og opplevelsen krever innsats fra hvert enkelt teammedlem for å vedlikeholdes.

### **Psykologisk trygghet som en faseteori?**

Avslutningsvis, for å avrunde diskusjonen omkring operasjonaliseringen og utviklingen av psykologisk trygghet vil det introduseres et forslag til en ny tilnærming til fenomenet. På bakgrunn av mine litteratursøk er det så langt ingen forskere som har foreslått en teoretisk tilnærming til fenomenet som en faseteori.

De tre ovennevnte perspektivene på utviklingen av psykologisk trygghet kan brukes som utgangspunkt for idéen om en faseteori. Mine analyser antyder at utviklingen av psykologisk trygghet bør deles inn i tre faser: individuelle forutsetninger, etableringsfasen og vedlikehold. I hver fase er ulike prosesser betydningsfulle for den videre utviklingen av psykologisk trygghet. Hensikten med å betrakte fenomenet som en faseteori er fordi det fremhever sammenhengen mellom perspektivene, i den forstand at en tidligere fase har en innflytelse på en senere fase. I mine analyser var det tydelig at et teammedlem sin nåværende opplevelse av psykologisk trygghet er preget av tidligere hendelser, og må derfor tas i betraktning for å forstå utviklingen av trygghet i teamet. For å forstå teammedlemmene sin opplevelse av psykologisk trygghet må man også ta i betraktning forhold som er utenfor teamet og bedriftens virksomhet. Individuelle forutsetninger, slik som generaliserte forestillinger, er gjeldende for alle gruppe-medlemmer, og vil stadig prege teamarbeidet i større eller mindre grad. Videre indikerte mine funn at en turbulent etableringsfase legger grunnlag for den fremtidige opplevelsen av psykologisk trygghet, og er derfor nødvendig å ta i betraktning for å forstå den nåværende opplevelsen av psykologisk trygghet. Sistnevnte fase – vedlikehold – fremhever poenget om at psykologisk trygghet er en kontinuerlig utviklingsprosess som aldri tar slutt. Fordi, som tidligere nevnt, et sentralt funn fra mine analyser er at psykologisk trygghet ikke er noe man har – det er noe man gjør.

Forslaget om en teoretisk tilnærming til psykologisk trygghet som en faseteori belyser kompleksiteten ved psykologisk trygghet, og gir grunnlag for å vurdere om vi bør tenke annerledes i forståelsen av fenomenet. Mine analyser argumenterer for at operasjonaliseringer av psykologisk trygghet kan utfordres. Det er en indikasjon på at forskning ikke har kommet helt i mål på hvordan vi bør tilnærme oss fenomenet. I den sammenheng vil jeg oppmuntre til mer forskning som utfordrer vår forståelse av psykologisk trygghet, deriblant å forske på idéen om psykologisk trygghet som en faseteori. Hensikten er å tilegne ytterligere forståelse av psykologisk trygghet som fenomen. Det kan gi bedre grunnlag for blant annet ansatte innen HR, organisasjonspsykologer og ledere å vite hvordan de kan arbeide for å fremme opplevelsen av psykologisk trygghet i team, eller bedriften som helhet. På den måten kan en skape høytpresterende team og konkurransedyktige bedrifter.

### **Implikasjoner for praksis og videre forskning**

Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet var å utforske fenomenet psykologisk trygghet. Premisset for prosjektet er i seg selv relativt komplisert fordi hvordan tilrettelegger man for undersøkelse av en opplevelse som er subjektiv, abstrakt og sammensatt? Psykologisk trygghet er et eksempel på et fenomen som ikke er lett tilgjengelig, da det

beskriver en mellommenneskelig opplevelse som best kan forstås i praksis. Det gjør fenomenet vanskelig å forske på. Opplevelsen av psykologisk trygghet i et team er dessuten taus, ifølge Edmondson (1999), altså selv om persepsjonen er til stede blant medlemmene så har de ikke nødvendigvis en bevissthet om det. Fordi psykologisk trygghet refererer til en abstrakt og sammensatt opplevelse så anser jeg det som nødvendig å utforske fenomenet gjennom ulike kvalitative forskningsmetoder for å utvikle et nyansert bilde. Bakgrunnen for å oppmuntre særlig til bruk av kvalitative forskningsmetoder er fordi mine litteratursøk indikerer at mengden kvalitative analyser er lavere enn kvantitative analyser. Kvantitative forskere har gjort viktige oppdagelser på psykologisk trygghet, men mine analyser indikerer at psykologisk trygghet er sammensatt og komplisert, og egner seg derfor for kvalitativ forskning. Med slike metoder kan man få et dypere innblikk i fenomenet og utvikle kunnskap som kan utfylle kvantitative funn, og utvide forståelsen av fenomenet. Ved å utforske ulike perspektiv på fenomenet kan en få ytterligere grunnlag til å vurdere hvordan en kan tilrettelegge for utviklingen av psykologisk trygghet.

Mine analyser antyder at etablerte normer i en ledergruppe påvirker utviklingen av psykologisk trygghet. Det er plausibelt å anta at den overordnede organisasjonskulturen kan ha en innvirkning på utviklingen av normer i en ledergruppe, og dermed medvirke på utviklingen av trygghet. Det er først og fremst bedriftens øverste organ som står ansvarlig for organisasjonskulturen. Sett i et enda større perspektiv kan også organisasjonskulturen være preget av kulturelle normer som derav også har en innvirkning på de ansattes opplevelse av hvilken atferd som er akseptert og forventet. Spørsmål i intervjuguiden som ble benyttet i dette forskningsprosjektet var ikke vinklet mot å fange opp aspekter ved bedriftens organisasjonskultur. Bakgrunnen for dette var at fokuset var på interne gruppeprosesser og relasjonelle forhold internt i ledergruppen. Til tross for at organisasjonskultur ikke ble studert i dette forskningsprosjektet anser jeg det som et viktig aspekt å ta i betraktning, på bakgrunn av dens innflytelse på kulturen i hvert enkelt team i en virksomhet. Ved å utforske innflytelsen av organisasjonskulturen kan det potensielt gi en indikasjon på tiltak som bør iverksettes i bedriften som helhet for å fremme utviklingen av psykologisk trygghet.

I dette forskningsprosjekt har jeg utforsket betydningen av generaliserte forestillinger av kjønn og autoriteter på opplevelsen av psykologisk trygghet. Det tilsvare eksempler på sosialt konstruerte forestillinger av mennesker på bakgrunn av gruppetilhørighet, og her finnes det en rekke flere eksempler å ta av. Mennesker vil stadig kognitivt kategorisere andre mennesker, og seg selv, i ulike typer grupper med påfølgende forventninger til atferd og væremåte. I lys av psykologisk trygghet vil det vært interessant med mer forskning på

innflytelsen av den type stereotypiske holdninger som alltid vil følge med oss i sosiale samhandlingssituasjoner. For eksempel forskning og diskusjon rundt innflytelsen av kulturelle stereotypier eller stereotypiske holdninger rettet mot ulike aldersgrupper. I tråd med det vil også forskning som tar i betraktning kulturelle forskjeller sin innflytelse på operasjonaliseringen av psykologisk trygghet være interessant. Basert på mine litteratursøk fikk jeg dessuten et inntrykk av at forskningsfeltet i størst grad er utført i vestlige miljø, og at det er mangel på forskning på kulturelle forskjeller i opplevelsen av psykologisk trygghet.

I mine litteratursøk oppdaget jeg også likhetstrekk i forskning på psykologisk trygghet relatert til utvalgsgruppen. En stor andel av forskningen er utført på en spesifikk yrkesgruppe – helsearbeidere. Som en konsekvens er en rekke av forskningen som er referert til i teorikapittelet utført på ansatte eller studenter i helsesektoren (se for eksempel Appelbaum et al., 2016; Park & Kim, 2021; Grailey et al., 2021; Remtulla et al., 2021). Det er definitivt en viktig yrkesgruppe å undersøke i kontekst av fenomenet, ettersom psykologisk trygghet er særlig betydningsfullt i en bransje hvor liv og helse står på spill. I den bransjen kan åpen og ærlig dialog som følge av en opplevelse av psykologisk trygghet faktisk redde liv. Likevel indikerer det et behov for forskning på andre yrkesgrupper. Ytterligere forskning på andre yrkesgruppe kan tenkes å fremheve nytteverdien av psykologisk trygghet på tvers av bransjer.

Med andre ord, mer forskning på psykologisk trygghet er nødvendig for å styrke operasjonaliseringen av fenomenet, og utvide forståelsen av fenomenet ved å utforske nye perspektiv. Det vil bidra til en bedre forståelse for hvordan man kan arbeide for å fremme psykologisk trygghet i team. Til tross for at jeg her argumenterer for behovet for mer forskning på tematikken er det ett aspekt ved fenomenet som det er klar enighet om på forskningsfeltet; psykologisk trygghet er avgjørende for at team skal prestere på sitt beste og oppnå sitt fulle potensial. Listen er lang over forskning på fordelaktige utfall som følge av psykologisk trygghet, hvorav en rekke forskningsbidrag ble redegjort for i teorikapittelet. Kreativitet, innovative løsninger og engasjement er eksempel på effekter av psykologisk trygghet. Effektene kan gagne organisasjonen som helhet, team og enkeltindivid. Sett i et større perspektiv kan psykologisk trygghet bidra til å fremme utvikling i samfunnet, i den forstand at opplevelsen av trygghet kan fremkalle nye og bedre løsninger som ikke bare er til fordel for bedriften, men også samfunnet som helhet.

### **Konklusjon**

I dette forskningsprosjektet har jeg analysert lederes individuelle opplevelser av psykologisk trygghet. Erfaringene er gransket i lys av forhold som også er aktuelle utenfor

arbeidsplassen, hvorav betydningen av roller og sosialt konstruerte forestillinger diskuteres i forhold til utviklingen av psykologisk trygghet. Slike forhold påvirker interaksjoner og relasjoner i det sosiale spillet i hverdagen, og, som vist i dette forskningsprosjektet, bør slike forhold også tas i betraktning på arbeidsplassen. Mine funn indikerer at generaliserte forestillinger av ledere kan forstyrre utviklingen av psykologisk trygghet, da det kan ha en negativ innvirkning på kommunikasjonen mellom teammedlemmer. Betydningen av kjønn ble også diskutert, hvorav kjønnsfordeling i et team blant annet kom frem i mine analyser som betydningsfullt for utviklingen av psykologisk trygghet. Disse to forholdene argumenteres ikke for å utelukkende fremme eller hemme psykologisk trygghet, men de argumenteres for å muligens være av betydning for utviklingen av psykologisk trygghet i enkelte team.

Hvert teammedlem er ansvarlig for å fremme og vedlikeholde opplevelsen av psykologisk trygghet i et team, og må derfor være bevisst over sin innflytelse på andre, og teamet som helhet. Teammedlem må bli kjent med hverandre for å få en bedre forståelse av hverandres ståsted, og vil også ta nytte av å bli kjent med egne individuelle forutsetninger for å skape klarhet rundt hvordan man kan oppfattes av andre. Etter hvert som teammedlem blir bedre kjent vil opplevelsen av psykologisk trygghet gradvis stige, ifølge mine undersøkelser. Sett bort ifra individuell innflytelse på psykologisk trygghet, fremhever mine analyser at kontekstuelle forhold også preger utviklingen av psykologisk trygghet. Ukontrollerbare hendelser som finner sted i etableringsfasen av et team er særlig betydningsfullt for den fremtidige opplevelsen av psykologisk trygghet.

Analysene fra dette forskningsprosjektet tilfører ytterligere kunnskap og nye perspektiv til forskningsfeltet for psykologisk trygghet. Mine analyser antyder at opplevelsen av psykologisk trygghet er en kontinuerlig og evigvarende utviklingsprosess. Fenomenet referer til en prosess og ikke et mål. Som nevnt i teorikapittelet; målet er gode resultater og psykologisk trygghet er et viktig virkemiddel på veien. Perspektivet på fenomenet som en kontinuerlig utviklingsprosess kan, ifølge mine analyser, være mer fremtredende i operasjonaliseringen av psykologisk trygghet.

Forskningsprosjektets bidrag er også et forslag om en ny tilnærming til fenomenet. Mine analyser tyder på at psykologisk trygghet er en kontinuerlig utviklingsprosess, og det kan utforskes nærmere om fenomenet kan studeres som en faseteori.

### Referanser

- American psychological association. (2020). *Publication manual of the american psychological association. The official guide to APA style* (7. utg.). American psychological association.
- Ancona, D. G. & Nadler, D. A. (1989). Top hats and executive tales: Designing the senior team. *Sloan management review*, 31(1), 19-28.
- Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K. & Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical education*, 50(3), 343-350. <https://doi.org/10.1111/medu.12947>
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Labeling processes in the organization: Constructing the individual. *Research in organizational behavior*, 17, 413-461.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bang, H. (2012). What prevents senior executives from commenting upon miscommunication in top management team meetings? *Qualitative research in organizations and management*, 7(2), 189-208. <https://doi.org/10.1108/17465641211253093>
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting psychology journal*, 69(4), 334-359. <https://doi.org/10.1037/cpb0000098>
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utg.). Gyldendal.
- Berry, G. R. (2011). A cross-disciplinary literature review: Examining trust on virtual teams. *Performance improvement quarterly*, 24(3), 9-28. <https://doi.org/10.1002/piq.20116>
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of applied psychology*, 97(1), 151-158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of organizational behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Costa, A. C., Roe, R. A. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>

- Coutifaris, C. G. & Grant, A. M. (2021). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization science* 33(2), 1-25. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498>
- Duhigg, C. (2016, 25. februar). *What google learned from its quest to build the perfect team*. The New York Times Magazine: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group level lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239-272). Russel Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. & 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>
- Folkestad, S. (2019, 16. september). Tre tips til psykologisk trygghet. *NHH Bulletin*. <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2019/september/tre-tips-til-psykologisk-trygghet/>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2021, 16. desember). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- 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>
- Gaustad, T. & Raknes, K. (2015). *Menn som ikke liker karrierekvinner. Hovedresultater fra en eksperimentell undersøkelse*. Høyskolen i Kristiania.
- Grailey, K., Leon-Villalpalos, C., Murray, E. & Brett, S. (2021). Exploring the factors that



- promote or diminish a psychologically safe environment: A qualitative interview study with critical care staff. *BMJ open*, 11(8). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-046699>
- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S. & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32(1), 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Hjertø, K. B. (2013). Team. I K. B. Hjertø, *TEAM* (s. 27-39). Fagbokforlaget.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>
- Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lencioni, P. M. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. Wiley.
- Liang, J., Farh, C. I. & 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>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Midelfart, T. N. & Midelfart, G. N. (2021, 10. februar). Lederlivet: Enkelte mener de kan si hva som helst til sine kolleger under paraplyen "psykologisk trygghet". *Dagens Næringsliv*, DNMagasinet. <https://www.dn.no/magasinet/lederlivet/amyedmondson/psykologi/ledelse/lederlivet->

[enkelte-mener-de-kan-si-hva-som-helst-til-sine-kolleger-under-paraplyen-psykologisk-trygghet/2-1-952362?v=4339](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387)

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Moldjord, C. & Iversen, A. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team performance management*, 21(5), 231-246. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2014-0050>
- Monsen, L.-K. (2018). Ledelse, makt og kommunikasjon. I C. Fjellidal & A. Örtenblad, *Faglig kommunikasjon i praksis* (s. 45-68). Universitetsforlaget.
- Morita, P. P. & Burns, C. M. (2014). Trust tokens in team development. *Team Performance Management*, 20(2), 39-64. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2013-0006>
- 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>
- Noon, M. (2018). Pointless diversity training. *Work, employment and society*, 32(1), 198–209. <https://doi.org/10.1177/0950017017719841>
- Oberai, H. & Anand, I. M. (2018). Unconscious bias: Thinking without thinking. *Human resource management international digest*, 26(6), 14-17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0102>
- Park, J. E. & Kim, J.-H. (2021). Nursing students' experiences of psychological safety in simulation education: A qualitative study. *Nurse education in practice*, 55(1). <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103163>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., . . . Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: A qualitative study. *BMC Health services research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Roussin, C. J. & Webber, S. S. (2012). Impact of organizational identification and psychological safety on initial perceptions of coworker trustworthiness. *Journal of business and psychology*, 27(3), 317–329. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9245-2>
- Schei, V., Sverdrup, T. E. & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? *Magma*, 23(4), 73-83.

- Schwarz, R. (2016). Designing and developing effective groups. I R. Schwarz (Red.), *The skilled facilitator. A comprehensive resource for consultants, facilitators, coaches, and trainers* (3. utg., s. 121-154). Wiley.
- Silvester, C. (2021). Authority bias. I M. Raz & P. Pouryahya (Red.), *Decision making in emergency medicine. biases, errors and solutions* (s. 41-46). Springer.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet - utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget.
- Smith, J. A. (2004). Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative research in psychology*, 1(1), 39-54. <https://doi.org/10.1191/1478088704qp004oa>
- Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of organizational behavior*, 33(3), 301-315. <https://doi.org/10.1002/job.1775>
- Wageman, R. & Hackman, J. R. (2010). What makes teams of leaders leadable?. I N. Nohria & R. Khurana (Red.), *Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership* (s. 475-506). Harvard Business Press
- Worley, J. A. (2021). Masculinity at work. I J. Marques (Red.), *Exploring gender at work: Multiple perspectives* (s. 103-122). Palgrave Macmillan.
- Yardley, L. (2017). Demonstrating the validity of qualitative research. *The journal of positive psychology*, 12(3), 295-296.
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., Nicholls, C. M. & Lewis, J. (2014). In-depth interviews. I J. Richie, J. Lewis, C. M. Nicholls & R. Ormston (Red.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (2. utg., s. 178-210). Sage Publications.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

## Vedlegg A

### Intervjuguide

#### Introduksjon

- Jeg er (navn) ... masterstudent på Institutt for psykologi, ved NTNU
- Anonymitet, frivillighet, bruk og oppbevaring av data

#### Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
  - Demografiske data – alder, utdanning og faglig bakgrunn og interesser
  - Arbeidserfaring i yrket og i ledergruppen
  - Stillingsbeskrivelse

#### Dagens arbeidshverdag

2. Kan du beskrive en typisk arbeidsdag?
  - En vanlig arbeidsdag fra start til slutt – når begynner den, hva gjør du når du kommer på jobb, hva gjør du midt på dagen, hvordan avslutter dagen
  - Konkrete arbeidsoppgaver
  - Samarbeider du mye med andre? Velger du hvem du samarbeider med?
  - Hva tenker du om arbeidsdagen din slik den er nå?
3. a) Kan du beskrive samarbeidet i ledergruppen?
  - Hvordan foregår et typisk ledermøte?
    - Samarbeider dere på andre måter enn bare faste møter?
    - faste rutiner/regler/retningslinjer for hvordan møtene foregår
    - struktur – fast møteleder?
  - Hva samarbeider dere om? Hvilke typer saker?
- b) Hvordan vil du vurdere gruppedynamikken/samspeillet i ledergruppen?
  - Evt. Hvordan synes du samarbeidet fungerer i gruppen?
  - Positivt/negativt? Fornøyd med gruppesamspeillet?
  - Hvordan tror du de andre i ledergruppen opplever samarbeidet?

#### Psykologisk trygghet

4. Når du hører psykologisk trygghet, hva tenker du på da?
  - Jeg skal undersøke nærmere hva dette egentlig er, og derfor lurer jeg på hva det betyr for deg?
5. Se for deg et ledermøte hvor dere diskuterer en viktig sak av økonomisk karakter. Etter en lang diskusjon har dere kommet frem til en beslutning. Du er usikker på om

det er den beste løsningen, og du har et nytt forslag til en løsning som enda ikke har vært nevnt. Men dere har diskutert lenge og du er derfor usikker på om du vil legge frem et helt nytt forslag. Hva gjør du?

- Hva ved situasjonen gjør at du tørr å dele bekymringen din?
  - Hva karakteriserer de situasjonene hvor du føler deg trygg?
  - Hva kunne hindret deg i å si ifra?
  - Påvirker det stemningen i gruppa når du, eller noen andre, gir en tilbakemelding eller lignende? Hvordan/på hvilken måte?
6. Se for deg at én i gruppen har en væremåte som forstyrrer samarbeidet/gruppedynamikken. Hvordan ville du forholdt deg til dette? Ville du gitt en tilbakemelding/kommentar på hvordan personens væremåte oppleves?
- Eks. snakker veldig mye og overkjører de andre.
  - Hva ved situasjonen gjør at du tørr å gi en slik tilbakemelding?
  - Hva kunne hindret deg i å gi en tilbakemelding?
7. Hvordan reagerer/responderer gruppen på kritiske spørsmål/tilbakemeldinger/kommentarer?
- Hvordan reagerer du selv?
  - Kunne/burde gruppen respondert annerledes? Kritiske spørsmål og tilbakemeldinger kan være nyttig for å utvikle teamet, så hvordan tenker du gruppen optimalt sett burde motta og respondere på tilbakemeldinger?
8. Hva gjør du i dag som du håper gjør at andre føler seg trygg i ledergruppen?
- Hva ved din væremåte tror du kan hemme andres opplevelse av trygghet i gruppen?

#### Fremtidig arbeidssituasjon

9. Se for deg ett år frem i tid. Hvordan ville du merke at den psykologiske tryggheten i ledergruppen har økt?
- Hva vil være konkrete tegn på at det har økt?
  - Hva gjør gruppen da som er annerledes enn hva dere gjør i dag?
  - Hva mener du man kan gjøre for at denne utviklingen skal skje?
10. Er det noe mer du vil si før vi avslutter?

## Vedlegg B

### Informasjonsskriv og samtykkeskjema

#### Vil du delta i forskningsprosjektet *‘Utviklingen av psykologisk trygghet’*?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke forutsetninger for psykologisk trygghet i ledergrupper, med fokus på relasjonelle mekanismer. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Psykologisk trygghet har fått mye oppmerksomhet i media de siste årene. Det er kanskje ikke så rart da det anses som en av de viktigste forutsetningene for å skape høytpresterende og effektive lederteam. Bakgrunnen for dette er at psykologisk trygghet fremmer utvikling og kreativitet i team, fordi det fremmer læringsorientert atferd. Denne type atferd tilsvarer at man tørr å søke støtte og hjelp i teamet, og gi tilbakemeldinger og ta imot tilbakemeldinger, dele bekymringer og si ifra hvis man føler noe blir gjort på feil måte. Overordnet sett innebærer læringsorientert atferd at ledere tørr å være kritisk, og at andre i teamet tar imot dette med takk og respekt.

I et team med psykologisk trygghet vil det føles riktig og viktig å dele tanker, kritiske spørsmål og tilbakemeldinger fordi den potensielle gevinsten av å gjøre det betyr mer enn risikoen for å bli dømt av de andre. Mennesker har et grunnleggende behov for å passe inn, og derfor er det lettere og mer komfortabelt å ikke være kritisk og gi tilbakemeldinger. Spørsmålet er derfor: Hva skal til for at mennesker føler seg trygg i et team?

Hvis man kan bli en sterkere ledergruppe med psykologisk trygghet i teamet så er det nyttig å vite hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for at mennesker skal føle seg trygg i et team. På forskningsfeltet er det mangel på kompetanse om forutsetninger for psykologisk trygghet. Med min studie ønsker jeg først og fremst å få en dypere forståelse av opplevelsen av psykologisk trygghet. Videre er målet å få en nærmere forståelse av hva som er grunnleggende for at man skal oppleve trygghet i et team, og dette skal jeg undersøke gjennom å utforske relasjonelle prosesser som preger interaksjonene i et lederteam.

Prosjektet gjøres i sammenheng med Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi (Emnekode: PSY3913) ved Institutt for Psykologi, NTNU.

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

Ansvarlig for prosjektet er NTNU, Institutt for psykologi ved Anne Iversen.

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

I prosjektet ønsker jeg å intervju mellomledere eller toppledere, som leder eller er medlem av en ledergruppe. Gjennom prosjektet ønsker jeg å analysere hver enkelt leder sine subjektive opplevelser av psykologisk trygghet i teamet.

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

Deltakelse i prosjektet betyr at du vil bli intervjuet av meg om din arbeidshverdag og arbeidsprosesser i ledergruppen. Du vil også bli spurt om å dele refleksjoner rundt dine erfaringer fra lederteam og dele tanker om hvordan gruppen samarbeider og hva som skal til for å oppleve trygghet i et team. Intervjuet vil ta mellom 30min og 50min. Hvert intervju vil

bli tatt opp på båndopptaker, transkriberes ordrett og anonymiseres. Det anonymiserte materialet vil deretter analyseres av meg.

### **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 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.

- Det er jeg (Masterstudent: Anette Gjerde) som skal samle inn, analysere og oppbevare transkripsjoner fra intervjuet.
- Det vil gjøres lydopptak av intervjuet med deg. Båndopptakeren som brukes til å ta opp intervjuet vil ikke være koblet til internett, for å sikre anonymitet. Lydfilen vil kun lagres på en minnepenn og ikke på en datamaskin med internettilgang. Minnepenn og datamaskin vil ikke oppbevares på samme sted. Minnepenn med lydfil og ikke-anonymisert transkripsjon av intervjuet vil oppbevares nedlåst på Institutt for Psykologi, ved NTNU. Transkripsjonen av intervjuet vil også anonymiseres.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2022. Lydfilen fra intervjuet vil da slettes, samt også transkripsjonen av intervjuet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for Psykologi ved Anne Iversen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS 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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- NTNU, Institutt for Psykologi ved Anne Iversen ([anne.iversen@ntnu.no](mailto:anne.iversen@ntnu.no))
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ([thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no))

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Student

-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet '*Utviklingen av psykologisk trygghet*', og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



**Vedlegg C**  
**NSD-godkjenning**

**Referansenummer**

919005

**Prosjektittel**

Teamutvikling

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Anne Iversen, anne.iversen@ntnu.no, tlf: 73597481

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Anette Gjerde, anette.gj@gmail.com, tlf: 46473600

**Prosjektperiode**

15.08.2021 - 01.07.2022

**05.07.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 05.07.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

Det vil være en kortvarig behandling av personopplysninger for rekrutteringsformål før samtykke er innhentet. Lovlig grunnlag for den behandlingen av alminnelige personopplysninger er dermed at den er nødvendig for å utføre en oppgave i allmennhetens interesse, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav e, samt for formål knyttet til vitenskapelig forskning, jf. personopplysningsloven § 8, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 3 bokstav b. NSD påpeker i den forbindelse at viderebehandling for formål knyttet til

vitenskapelig eller historisk forskning skal, i samsvar med artikkel 89 nr. 1, ikke anses som uforenlig med de opprinnelige formålene.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (f.eks ved skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet etter planen.

Kontaktperson hos NSD: Øyvind Straume  
Lykke til med prosjektet!

