

Malin Abrahamsen

"Det er greit å gjøre feil og det er ingen som halshugger deg"

En kvalitativ studie av hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Fay Giæver

Mai 2024

Malin Abrahamsen

"Det er greit å gjøre feil og det er ingen som halshugger deg"

En kvalitativ studie av hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Fay Giæver
Mai 2024

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



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergradsutdanning i arbeids- og organisasjonspsykologi, og seks fine år som student ved NTNU. Arbeidet med masteroppgaven, og å gjennomføre et selvstendig forskningsprosjekt bestående av å samle inn data, utvikle problemstilling og å gjennomføre analyse, har vært spennende og lærerikt, men også krevende.

Jeg vil først og fremst takke mine informanter for at de ønsket å delta i studien min. Takk for at dere har åpnet dere og delt deres perspektiver og erfaringer. Uten dere hadde ikke studien blitt det den er.

Jeg ønsker også å takke min veileder, Fay Giæver, for gode innspill og tilbakemeldinger under hele prosessen. De har vært svært nyttige og settes stor pris på. Jeg ønsker også å rette en stor takk til mine medstudenter for noen fine år sammen på Dragvoll.

En spesiell takk til min Peter for all støtte når jeg har trengt det, og for all den tid du har brukt på å lese korrektur og hjelpe meg videre når jeg har stått fast. Sist, men ikke minst, vil jeg takke Roma for å være et fint sted å være det siste semesteret i utdannelsen min.

Malin Abrahamsen

Roma, mai 2024

Denne oppgaven er utformet etter retningslinjer for APA 7 (Association, 2020).

Sammendrag

Denne kvalitative studien undersøker hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring. Ledere har stor effekt på ansattes opplevelse av psykologisk trygghet (Edmondson, 2018), og god endringsledelse er avgjørende for en organisasjons evne til å overleve i dagens arbeidsliv hvor endringer er vanlige (By, 2005; Moran & Brightman, 2000; Sundquist, 2020). Ofte medfører endringer usikkerhet, utrygghet og uro for ansatte (Lines et al., 2005; Sundquist, 2020), og psykologisk trygghet kan redusere uro og frykt for endring. Slik er psykologisk trygghet viktig for å lykkes med endring (Houge, 2021). Likevel mangler ofte dagens organisasjoner psykologisk trygghet (Edmondson, 2018). Dette kan skyldes mangel på kunnskap om hvordan psykologisk trygghet skapes (Edmondson & Bransby, 2023), ubevissthet rundt fordelene ved et psykologisk trygt arbeidsmiljø, eller manglende mot til å slippe kontroll for å skape en transparent kultur (Erland, 2023).

Edmondson (2018) og relevant empiri benyttes for å besvare studiens problemstilling *«Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring?»*. I arbeidet med studien ble fem semistrukturerte intervju av ledere gjennomført. Dataene ble senere analysert med refleksiv tematisk analyse, som beskrevet av Braun og Clarke (2022). Analysen resulterte i tre hovedtema som beskriver hvordan lederne jobber med å skape psykologisk trygghet, gjennom å *praktisere åpen kommunikasjon, invitere til deltakelse og ydmyk og empatisk ledelse*. Slik gir denne studien et bilde på hvordan ledere i dag faktisk jobber med å skape psykologisk trygghet under organisasjonsendring, samt perspektiver fra lederne når det gjelder hvordan en kan få til dette.

Abstract

This qualitative study examines how leaders work to create psychological safety in employees during organizational change. Leaders have great effect on employees' perception of psychological safety (Edmondson, 2018), and good change management is crucial for an organization's ability to survive in today's working life where changes are common (By, 2005; Moran & Brightman, 2000; Sundquist, 2020). Changes often cause insecurity and unrest (Lines et al., 2005; Sundquist, 2020), and psychological safety can reduce anxiety and fear of change. Psychological safety is therefore important for being able to succeed with change (Houge, 2021). Nevertheless, psychological safety is often missing in today's organizations (Edmondson, 2018). This can be due to a lack of knowledge about how to create psychological safety (Edmondson & Bransby, 2023), unawareness about the benefits of a psychologically safe working environment, or a lack of courage to let go of control in order to create a transparent culture (Erland, 2023).

Edmondson (2018) and relevant empirical studies are used to answer this study's research question «*How do leaders work to create psychological safety in employees during organizational change?*». Five semi-structured interviews were conducted, and the data were analyzed with reflexive thematic analysis, as described by Braun and Clarke (2022). The analysis resulted in themes that describe how leaders work to create psychological safety, through *practicing open communication, inviting participation and humble and empathetic leadership*. This study gives a picture of how leaders work to create psychological safety during organizational change, as well as perspectives from the leaders in terms of how this can be achieved.

Innholdsfortegnelse

Oppgavens struktur	4
Teoretisk og empirisk rammeverk.....	5
Psykologisk trygghet som fenomen.....	5
Hva er psykologisk trygghet?	6
Effekter av psykologisk trygghet	7
<i>Positive effekter av psykologisk trygghet</i>	7
<i>Negative effekter av psykologisk trygghet</i>	9
Organisasjonsendring og endringsledelse	10
Leders påvirkning på psykologisk trygghet.....	11
<i>Lederattributter og psykologisk trygghet</i>	12
<i>Lederstil og psykologisk trygghet</i>	14
<i>Tiltak ledere kan gjøre for å skape psykologisk trygghet</i>	16
Metode	21
Bakgrunn og formål	21
Vitenskapelig ståsted.....	22
Valg av metode	24
Datainnsamling	25
<i>Kvalitative intervju</i>	25
<i>Utforming av intervjuguide</i>	25
<i>Utvalg og rekruttering av informanter</i>	27
<i>Beskrivelse av informantene</i>	28

<i>Gjennomføring av semistrukturert kvalitativt intervju</i>	28
<i>Transkribering</i>	29
Analysetilnærming	30
<i>Refleksiv tematisk analyse</i>	30
<i>Analyseprosess</i>	30
Forskningsetiske betraktninger	35
Resultat	36
Praktisere åpen kommunikasjon	37
<i>Formidle hvorfor</i>	37
<i>Være transparent</i>	38
<i>Tilpasse informasjon etter behov</i>	41
Invitere til deltakelse	43
<i>Fasilitere felles dialog</i>	44
<i>Involvere ansatte i beslutninger</i>	46
<i>Finne ut av det sammen</i>	48
<i>Påtale uønsket atferd</i>	51
Ydmyk og empatisk ledelse	52
<i>Relasjonsbygging</i>	53
<i>Vise sårbarhet</i>	54
<i>Avstigmatisere feil</i>	55
<i>Genuin omsorg for ansatte</i>	56
Diskusjon	58
Oppsummering av resultater	59

Praktisere åpen kommunikasjon for å skape psykologisk trygghet.....	59
Invitere til deltakelse for å skape psykologisk trygghet.....	62
Ydmyk og empatisk ledelse for å skape psykologisk trygghet.....	65
Funnenes bidrag til forskningen	69
Implikasjoner for praksis og videre forskning	71
<i>Implikasjoner for praksis</i>	<i>72</i>
<i>Implikasjoner for videre forskning.....</i>	<i>73</i>
Metodiske betraktninger	75
Konklusjon.....	78
Referanseliste.....	81
Vedlegg	89
Vedlegg A: Vurdering av behandling av personopplysninger, Sikt	89
Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	90
Vedlegg C: Intervjuguide	95

Tabeller**Tabell 1 *Informasjon om informantene*..... 28****Tabell 2 *Hovedtemaer og tilhørende undertemaer* 36**

Psykologisk trygghet handler om hvorvidt en opplever å kunne være seg selv, uttrykke meninger og ideer, at det er trygt å eksperimentere og å ta risiko uten å være redd for å bli straffet som følge av det (Edmondson, 1999). Grunnprinsippet i psykologisk trygghet er altså å redusere mellommenneskelig risiko og frykt (Edmondson & Lei, 2014). En arbeidsplass med høy psykologisk trygghet kjennetegnes av at de ansatte respekterer hverandres kompetanse, er interesserte i hverandre, har positive intensjoner ovenfor hverandre, og deltar i konstruktiv kritikk og konfrontasjon (Edmondson, 1999). Frykten for å holde tilbake egen deltakelse er med andre ord større enn frykten for å være sårbar og dele sensitive eller feilaktige ideer (Edmondson, 2018). De siste årene har psykologisk trygghet blitt et teoretisk og praktisk signifikant fenomen, og Edmondson og Lei (2014) antar at dette skyldes at læring og innovasjon stadig blir viktigere i dagens organisasjoner. I tillegg har det skjedd en vekst i kunnskapsøkonomi og teamarbeid. Dette er trender som begge gir utspring i nye arbeidsforhold hvor det i større grad forventes av ansatte å samarbeide, dele informasjon og ideer for å integrere perspektiver i arbeidet mot å nå felles mål (Edmondson & Lei, 2014).

De som jobber tett sammen vil ha samme persepsjon av psykologisk trygghet, men det eksisterer en statistisk signifikant variasjon i psykologisk trygghet mellom grupper innad i organisasjoner (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Dette støtter ideen om at psykologisk trygghet i organisasjoner kan best forstås som et fenomen som eksisterer på gruppenivå (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Selv om psykologisk trygghet har mange positive effekter, er det likevel slik at psykologisk trygghet ofte mangler i dagens organisasjoner (Edmondson, 2018). Dette kan tenkes å skyldes manglende kunnskap om hvordan en kan skape psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023), ubevissthet eller manglende kunnskap om fordelene og lønnsomheten ved et psykologisk trygt arbeidsmiljø, eller mangel på mot til å slippe kontroll for å skape en transparent kultur (Erland, 2023). De positive effektene av psykologisk trygghet, samt mangelen på det i organisasjoner

understreker verdien av å forske på fenomenet og hvordan ledere kan skape psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet er avgjørende for en organisasjons evne til læring, utforsking av nye sjanser og åpenhet for endring (Carmeli et al., 2009; Edmondson et al., 2001; Frazier et al., 2017; Lange & Gausdal, 2020). Dette skyldes ifølge Edmondson og Lei (2014) at psykologisk trygghet fasiliterer villighet til å dele ideer, informasjon, kunnskap, forslag til organisatoriske forbedringer og initiativ til utvikling av nye produkter og tjenester. Dette vil deretter gi anlegg for teamprestasjon, forpliktelse, engasjement og tilfredshet (Frazier et al., 2017). Organisasjonsendring kan defineres som planlagt endring av en organisasjons struktur, system, prosesser eller produktmarked, som har som hensikt å bidra til organisatoriske mål (Lines et al., 2005). Årsakene bak behov for endring i organisasjoner kan være mange. Behovet kan blant annet være en konsekvens av organisasjonens økonomiske situasjon, ønske om ny utviklingsstrategi, automatisering eller digitalisering (Sundquist, 2020). Organisasjonsendringer kan for eksempel bestå av å lære seg et nytt program eller å tilegne seg nye strategier når det gjelder hvordan en løser arbeidsoppgaver (Senior & Fleming, 2006). I følge Sundquist (2020) har det blitt stadig mer vanlig at organisasjoner gjør omorganiseringer som en rutine. I tillegg medførte koronapandemien en økt usikkerhet i fremtiden, noe som har bidratt til at organisasjoner i større grad enn før opplever usikkerhet og kompleksitet. Dette har avlet frem ny risiko og krav til innovasjon og eksperimentering i organisasjoner (Edmondson & Bransby, 2023).

Organisasjonsendringer kan oppleves som vanskelig for ansatte. Dette skyldes at endring ofte medfører utrygghet, uro og usikkerhet for de som rammes, og at den tryggheten som ligger i forutsigbarhet og det stabile går tapt (Lines et al., 2005; Sundquist, 2020). Endringer vil uavhengig av størrelse kunne medføre usikkerhet og risiko. Det vil for eksempel være en risiko for at endringen ikke fungerer som en kunne tenkt seg, eller at ansatte ikke

erhverver eller bruker den riktig. Usikkerhet vil for eksempel kunne oppstå når det gjelder hvordan endringen får innflytelse på arbeidsoppgaver, organisering eller samhandling mellom ansatte (Lange & Gausdal, 2020). Sammen med tillit vil psykologisk trygghet være sentralt for å kunne håndtere denne usikkerheten og risikoen som følger med endring (Lange & Gausdal, 2020). For organisasjoner som befinner seg i et skiftende miljø som følge av en organisasjonsendring, vil psykologisk trygghet også være en viktig kilde til verdiskaping. Dette skyldes at psykologisk trygghet bidrar til at ansatte melder fra om feil slik at korrigerende tiltak kan bli satt inn, samarbeid mellom avdelinger blir bedre og utviklingsideer deles (Edmondson, 2018).

Fra praksisfeltet vet en at det å utvikle psykologisk trygghet hos ansatte er spesielt viktig for å kunne lykkes med en endring, fordi det kan redusere uro og frykt for endringer på arbeidsplassen. Uro og frykt kan komme til syne i at ansatte undertrykker bekymringer og meninger de har knyttet til endringen som følge av en frykt for å bli latterliggjort, sett ned på eller straffet (Houge, 2021). Psykologisk trygghet leder til atferd som hjelper team og organisasjoner med å oppdage behov for endring og å gjennomføre endringer (Edmondson, 2018). Dette kommer av at psykologisk trygghet gjør at vi utfordrer det andre mener, og bidrar på den måten til endring, fremfor at vi tilpasser oss og står på stedet hvil (Svendsen, 2022). Det er viktig at arbeidsgiver tar på alvor at endringer medfører utrygghet og uro (Sundquist, 2020). Arbeidsgiver har nemlig stor effekt på ansattes psykologiske trygghet og kan bygge den gjennom å for eksempel etablere delt forventning og mening, oppmuntre til deltakelse og å være orientert mot kontinuerlig læring (Edmondson, 2018). God endringsledelse kjennetegnes av at ledere er tydelig på hva de ønsker å oppnå ved endringen og de gjør det enkelt for ansatte å gjennomføre endringen ved å tilby nødvendige ressurser, og å oppmuntre til å teste endringen før den trer i kraft (Moran & Brightman, 2000).

Litteraturen dekker i stor grad leders effekt på psykologisk trygghet, men ifølge Edmondson og Bransby (2023) er det største «hullet» i litteraturen mangel på kunnskap om hvordan en kan skape psykologisk trygghet. Det er spesielt behov for mer forskning på spesifikke intervensjoner ledere kan bruke for å bygge psykologisk trygghet i team eller organisasjoner (Edmondson & Bransby, 2023). Tillit og psykologisk trygghet er eksempler på faktorer som kan gjøre det enklere å gjennomføre radikale endringer (Lange & Gausdal, 2021), og en dypere forståelse av faktorer som påvirker implementering av radikale endringer er også etterlyst (Huy et al., 2014). Dette er bakgrunnen for at jeg med denne masteroppgaven ønsker å gjennomføre en studie av hvordan ledere faktisk jobber med psykologisk trygghet, og hvordan dette fenomenet utspiller seg under en endringsprosess. Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring?

Oppgavens struktur

For å besvare oppgavens problemstilling vil det teoretiske og empiriske rammeverket for studien presenteres i det neste kapittelet. Deretter vil de metodiske aspektene ved studien redegjøres for i et metodekapittel, før resultatene presenteres. Påfølgende diskusjonskapittel diskuterer studiens resultater i lys av teori og empiri, og funnenes bidrag til forskningen. Deretter beskrives implikasjoner for praksis og videre forskning, samt metodiske betraktninger, før oppgaven avsluttes med en konklusjon.

Teoretisk og empirisk rammeverk

Hovedtematikken for denne studien er psykologisk trygghet. Studien tar utgangspunkt i problemstillingen «*Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring?*». Jeg har tatt utgangspunkt i pioner på fagfeltet, Amy Edmondson, sin forståelse av begrepet psykologisk trygghet. Dette begrunnes med at hun ser psykologisk trygghet som et fenomen som eksisterer på gruppenivå. Dette gjør hennes teori passende for å belyse studiens problemstilling, ettersom den tar utgangspunkt i hvordan ledere skaper psykologisk trygghet hos de ansatte på nettopp gruppenivå fremfor individnivå. Dette kapitlet gir innledende en redegjørelse av studiens teoretiske rammeverk, som omfatter psykologisk trygghet og hvordan begrepet blir konseptualisert. Deretter gir kapitlet en oversikt over relevant empiri. Dette omfatter hva vi vet om psykologisk trygghet og ledelse av endringsprosesser fra før av, og hva vi vet om hvordan ledere skaper psykologisk trygghet fra før av. På bakgrunn av studiens problemstilling vil empiri knyttet til hvilke tiltak ledere kan gjøre for å skape psykologisk trygghet vektlegges i størst grad.

Psykologisk trygghet som fenomen

Psykologisk trygghet refererer til individets oppfatning av konsekvensene ved å ta mellommenneskelig risiko i arbeidsmiljøet, og oppfatninger av hvordan andre vil reagere dersom en velger å ta risiko (Edmondson et al., 2004). Allerede i tidlige studier på organisasjonsendring ble psykologisk trygghet nevnt (Edmondson & Bransby, 2023). Schein og Bennis (1965) mente at opplevelse av psykologisk trygghet var viktig for å kunne være i stand til endring (Edmondson & Bransby, 2023; Schein & Bennis, 1965). Noen år senere så Schein (1992) på psykologisk trygghet som nyttig for ansatte som med fordel kunne bli mer offensive og å ikke lengre frykte læring. Psykologisk trygghet senker grad av selvbeskyttelse, noe som i praksis betyr at psykologisk trygghet reduserer frykt for mulige negative konsekvenser ved å delta i den aktuelle gruppen. Dette fører til at individet i større grad tør å

delta og i mindre grad utøver selvbeskyttende atferd som for eksempel passivitet med mål om å beskytte seg selv. På den måten vil psykologisk trygghet bidra til at ansatte kan konsentrere seg om arbeidet, og oppgaver som for eksempel problemløsning og måloppnåelse uten at selvbeskyttelse er et hinder (Edmondson & Bransby, 2023; Schein, 1992).

I følge Edmondson og Bransby (2023) brakte Kahn (1990) psykologisk trygghet inn i moderne tid med en studie hvor han koblet psykologisk trygghet til engasjement (Edmondson & Bransby, 2023; Kahn, 1990). Kahn (1990) argumenterte for at psykologisk trygghet var gunstig ettersom det bidro til at en i stedet for å melde seg ut og slik beskytte seg selv, heller uttrykte seg selv i egen rolle (Edmondson & Bransby, 2023; Kahn, 1990). I følge Edmondson og Bransby (2023, s. 57) er et kjennetegn ved grupper hvor menneskene har tillit og respekt ovenfor hverandre, at individene forventer å bli møtt med «the benefit of the doubt».

Hva er psykologisk trygghet?

Psykologisk trygghet kan forstås som et fenomen som eksisterer på både individ- og gruppenivå. Kahn (1990) så på psykologisk trygghet som en opplevelse hos individet, og mente at det utspilte seg i en følelse av å være komfortabel med å vise seg frem uten å være redd for eventuelle negative konsekvenser for selvbilde, status eller karriere. Opplevelsen av psykologisk trygghet er ifølge han mer sannsynlig når relasjoner med kollegaer innebærer tillit og støtte (Kahn, 1990; Newman et al., 2017). Til motsetning fra Kahn (1990) forstår Edmondson (1999) psykologisk trygghet som et fenomen som eksisterer på gruppenivå. Edmondson (1999, s. 354) definerer psykologisk trygghet i en gruppe som «a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves», og mener at miljøer med psykologisk trygghet innehar «a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk-taking» (Edmondson, 1999, s. 350).

Psykologisk trygghet på arbeidsplassen bidrar til at folk opplever det som komfortabelt å dele bekymringer og feil, og at en kan gjøre dette uten å være redd for å dumme seg ut eller bli straffet som følge av det (Edmondson, 2018). På en arbeidsplass med psykologisk trygghet er de ansatte sikre på at de kan uttale seg uten å bli ydmyket eller ignorert, de kan stille spørsmål når de er usikre på noe og de har tillitt og respekt for hverandre (Edmondson, 2018). Et støttende arbeidsmiljø er en av forløperne til psykologisk trygghet. Helt konkret innebærer dette støttende ledelse, støttende forhold til kollegaer, og støttende organisasjonspraksis (Newman et al., 2017). Som nevnt innledningsvis vil denne studien ta utgangspunkt i Edmondson sin forståelse av psykologisk trygghet som et gruppefenomen. Dette begrunnes med at studien undersøker hvordan ledere fremmer psykologisk trygghet hos ansatte i en organisasjon, altså på gruppenivå.

Effekter av psykologisk trygghet

Denne studien ser på hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring. Det vil da være relevant å inkludere empiri på hvilke positive og negative effekter psykologisk kan ha både for de ansatte, men også for organisasjonen som helhet. Dette begrunnes med at jeg anser det som viktig at ledere er klar over effekter av psykologisk trygghet, for at de i det hele tatt skal ønske å prioritere å jobbe med å fremme det, og for å skape bevissthet rundt mulige negative effekter.

Positive effekter av psykologisk trygghet

Som nevnt innledningsvis er det gjort mye forskning på effekter av psykologisk trygghet, spesielt positive (Frazier et al., 2017). Psykologisk trygghet har en rekke positive effekter, og disse vil presenteres i nedenfor. Edmondson (2018) fastslår at psykologisk trygghet er essensielt for å få frem talent og skape verdi, og at det ikke vil være nok å kun ansette talentfulle mennesker. Edmondson (2018, s. xvi) beskriver noen effekter av psykologisk trygghet slik: «mistakes are reported quickly so that prompt corrective action can

be taken; seamless coordination across groups or departments is enabled, and potentially game-changing ideas for innovation are shared».

Schein og Bennis (1965) og Edmondson (1999) beskriver psykologisk trygghet som en nødvendig kognitiv tilstand for læring og endring. Denne tilstanden innebærer læringsatferd, informasjonsdeling, kreativitet og atferd som er utenfor den enkeltes rollebeskrivelse, men som bidrar til gruppen og organisasjonens funksjon som helhet (Frazier et al., 2017). Kahn (1990) fokuserte på sin side på motivasjons- og atferdsmessige effekter av psykologisk trygghet, som jobbegasjement og god oppgaveutførelse. Sistnevnte skjer som følge av at psykologisk trygghet minimerer de mulige negative konsekvensene ved å gjøre feil eller å ta initiativ. Derfor kan ansatte heller fokusere på oppgaven og å prestere så godt som mulig i den (Frazier et al., 2017).

Ansatte som opplever å føle seg trygge på arbeidsplassen og med sine kollegaer, vil mer sannsynlig ha et ønske om å fortsette i jobben. I tillegg vil det være mer sannsynlig at ansatte som opplever at det er ufarlig å gjøre feil er tilfredse med jobben sin. Dette kommer av at psykologisk trygghet reduserer angst, stress og press (Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al., 2017), og gir på den måten mulighet for utvikling. Psykologisk trygghet er altså positivt relatert til både forpliktelse og tilfredshet i jobben (Frazier et al., 2017).

Det finnes altså en rekke positive effekter av psykologisk trygghet på både individ og organisasjonsnivå, men Edmondson (2018, s. 6) setter også ord på hva fravær av psykologisk trygghet kan bety for individet: «The problem with sitting on our hands and staying within the lines rather than speaking up is that although their behaviors keep us personally safe, they can make us underperform and become dissatisfied». De positive effektene av psykologisk trygghet og eventuelle fravær av det understreker viktigheten av at ledere jobber aktivt med å bygge psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Negative effekter av psykologisk trygghet

Positive effekter av psykologisk trygghet har fått mye publisitet og er godt dokumentert i litteraturen. Psykologisk trygghet kan på den andre siden også ha skadelige konsekvenser, og dette har fått økt oppmerksomhet de seneste årene (Newman et al., 2017). Psykologisk trygghet handler ikke om å la destruktive følelser få fritt utløp, og det er fort gjort å være nedlatende, krenkende og sårende i uttalelser og tilbakemeldinger (Edmondson, 2018; Svendsen, 2022). Pierce og Aguinis (2013) har lansert et metateoretisk prinsipp kalt «too-much-of-a-good-thing effect». Denne effekten oppstår når positive verdier kommer til et vippepunkt og heller slår ut som negative verdier, og dette kan også gjelde psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). Team med høy psykologisk trygghet har i følge en studie av Pearsall og Ellis (2011) større sannsynlighet til å bedrive uetisk atferd dersom teamet også har høy utilitarisme. Dette betyr i praksis at team med høy utilitarisme, altså et ønske om å maksimere nytte (Sen, 1979), under beslutninger vil kunne bruke den psykologiske tryggheten til å støtte det alternativet som er mest fordelaktig, selv når alternativet er uetisk (Newman et al., 2017; Pearsall & Ellis, 2011).

Psykologisk trygghet har en rekke atferdsmessige utfall, og slik vil psykologisk trygghet alltid søke etter endring av nåværende situasjon. I praksis betyr dette at villighet til å dele ideer for eksempel vil kunne bidra til endring i hvordan en løser arbeidsoppgaver. Vi vet at endring alltid medfører en viss grad av risiko for enkeltindividet (Newman et al., 2017). For eksempel vil en ansatts ide kunne blitt tatt i bruk og deretter gi et mislykket utfall. Det vil da være en risiko for at denne personen får negativt omdømme. Høy tillit kan redusere teamprestasjon, fordi autonome team som er basert på tillit, kjennetegnes av minimal overvåkning (Langfred, 2004; Newman et al., 2017). Dette betyr i praksis at villigheten til å prestere reduseres når en ikke opplever å bli fulgt med på, og dermed heller ikke får anerkjennelse for eventuelle prestasjoner. En studie av Higgins et al. (2022) utforsket hvordan

psykologisk trygghet på organisasjonsnivå og følt ansvarlighet, påvirket organisasjonens prestasjon over tid. Resultatet viste at psykologisk trygghet i seg selv ikke nødvendigvis bidro til prestasjon, men at de beste forholdene for prestasjon oppsto når den psykologiske tryggheten var relativt lav og følt ansvarlighet var relativt høy (Higgins et al., 2022). Psykologisk trygghet har altså ikke utelukkende positive effekter på team- og organisasjonsnivå, og dette er viktig å være klar over.

Organisasjonsendring og endringsledelse

Organisasjonsendring defineres ofte helt enkelt som «enhver endring eller modifikasjon av organisasjonsstrukturer eller prosesser» (Lewis, 2019, s. 25). Slike definisjoner antyder at organisasjoner stort sett har en stabil og rutinepreget hverdag, og at det finnes perioder hvor endring ikke foregår. I enkelte tilfeller kan det oppleves som at organisasjonen befinner seg i en mer stabil eller forstyrrende fase i endring, men organisasjonsaktiviteten vil likevel alltid bestå av prosesser og på den måten alltid være i bevegelse og endring (Lewis, 2019). Litteraturen skiller i hovedsak mellom planlagte og uplanlagte endringer. Planlagt endring kjennetegnes av at den kommer av et ønske om å nå mål som har organisatoriske fordeler. Uplanlagte endringer kjennetegnes på sin side av at de er et resultat av miljømessige eller ukontrollerbare krefter, nye prosesser og interaksjoner i organisasjonen (Lewis, 2019).

Som nevnt innledningsvis vil psykologisk trygghet være viktig for å kunne lykkes med endringer. Endringer foregår kontinuerlig i dagens arbeidsliv (Moran & Brightman, 2000; Sundquist, 2020), og i tillegg til psykologisk trygghet, vil også god endringsledelse være avgjørende for en organisasjons evne til å overleve og lykkes i en verden preget av konkurranse og kontinuerlig utvikling (By, 2005). Dermed blir det stadig viktigere at ledere evner å håndtere endring. Endringsledelse handler om å kontinuerlig fornye organisasjonens

retning, struktur og ferdigheter for å håndtere dagens dynamiske samfunn (Moran & Brightman, 2000).

I følge Moran og Brightman (2000) kjennetegnes god endringsledelse av at lederen konkretiserer hvilke resultater de ønsker å oppnå ved å gjennomføre den aktuelle endringen. De er dedikerte til å gjøre endringen til virkelighet, og setter søkelys på resultat, suksess og analyserer feil for å kunne finne ut hvor eventuelle feil oppstår, og oppmuntrer ansatte til å prøve igjen. De gjør det enkelt for ansatte å gjennomføre endringen ved å tilby nødvendige ressurser som kreves for at endringen skal finne sted. De skaper blant annet en atmosfære som gjør at ansatte kan teste endringen før den trer i kraft. På denne måten finner lederen ut hva som fungerer og hva som eventuelt må justeres på. Videre interagerer lederen med ansatte for å forklare hva endringen er, årsaken til endringen, hvem den gjelder og hva som ønskes å oppnå. I tillegg er de opptatte av å forklare nødvendigheten av endringen, samt anerkjenne skepsis til endringen og forstå at ansatte har ulik oppfatning av endringen og å redusere dette gapet ved å kommunisere, samt løse potensielle kilder til motstand og være gode rollemodeller (Moran & Brightman, 2000).

Leders påvirkning på psykologisk trygghet

Målet med denne studien er å undersøke hvordan ledere jobber i praksis for å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring. På bakgrunn av dette vil de neste avsnittene presentere sentrale empiriske funn på lederattributter og lederstiler som påvirker psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er ikke en variasjon i personlighet, men heller et trekk i arbeidsmiljøet som ledere kan og må bidra med å skape (Edmondson, 2018). Et støttende arbeidsmiljø og støttende lederatferd er viktig for å skape psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). I et flertall av studiene som Newman et al. (2017) gjennomgikk i sin litteraturanalyse ble effektene av et støttende arbeidsmiljø overført til økt kunnskapsdeling,

engasjement, kreativitet, innovasjon og prestasjon. Disse utfallene er alle uttrykk for psykologisk trygghet.

Lederattributter og psykologisk trygghet

Ledere har stor effekt på de ansattes opplevelse av psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023). En litteraturanalyse av Edmondson og Bransby (2023) viser til studier som har sett på hvilke lederattributter som forsterker eller reduserer psykologisk trygghet. En studie av Castro et al. (2018) viste at opplevelsen av at lederen lytter til deg er positivt relatert til psykologisk trygghet. I praksis innebærer dette at lederen viser oppmerksomhet, forståelse og god intensjon ovenfor den som snakker (Castro et al., 2018; Edmondson & Bransby, 2023). Yi et al. (2017) gjennomførte en studie som viste at ledelse med åpenhet og transparens var positivt relatert til psykologisk trygghet, og at dette i sin tur påvirket ansattes evne til å være fokusert, oppmerksom og kreativ. I praksis innebærer dette at lederen deler relevant informasjon, er åpen for tilbakemeldinger og er i forkant når det gjelder å dele motiver og årsaker bak beslutninger (Edmondson & Bransby, 2023; Yi et al., 2017).

At lederen aktivt søker etter tilbakemeldinger fra ansatte, og deler disse tilbakemeldingene i plenum er strategier som har fått oppmerksomhet innen nyere forskning på psykologisk trygghet, og som anses som effektive måter å styrke psykologisk trygghet på (Edmondson & Bransby, 2023). Å aktivt søke tilbakemelding kan for eksempel innebære at lederen fasiliterer rom for å gi tilbakemelding under et møte. Å dele tilbakemeldinger kan på sin side innebære at lederen har mottatt tilbakemelding fra en ansatt om for eksempel manglende informasjon om endringen, og deretter velger å dele dette med resten av gruppen. Coutifaris og Grant (2022) gjennomførte en studie som viste at leders tilbakemeldingsdeling hadde en varig positiv effekt på psykologisk trygghet, men at tilbakemeldingssøking på sin side ikke hadde det. Ledere som delte tilbakemeldinger innad i teamet, åpent diskuterte kritikk og forslag som var blitt mottatt og normaliserte sårbarhet, åpnet opp for en gjensidig

atferd. Dette bidro i sin tur til psykologisk trygghet, i motsetning til tilfeller hvor ledere søkte tilbakemelding fra underordnede (Coutifaris & Grant, 2022; Edmondson & Bransby, 2023).

En studie av De Stobbeleir et al. (2020) viste at ansatte som opplever psykologisk trygghet, i større grad vil delta i tilbakemeldingssøking fra kollegaer og at lederen vil se på disse som ansatte som presterer bra. Psykologisk trygghet vil altså moderere forholdet mellom gjensidig avhengighet i arbeidsoppgaver, og å søke tilbakemelding fra kollegaer (De Stobbeleir et al., 2020; Edmondson & Bransby, 2023). En studie av Mao et al. (2019) viste at i team hvor selvhjelpsatferden var lav, var leders kompetanse positivt relatert til psykologisk trygghet. Dette funnet understreker at det som leder vil kunne være formålstjenlig å vise ovenfor ansatte at en mestrer lederrollen, fordi dette bidrar til å skape psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023; Mao et al., 2019). Selvtjenende atferd, som det å sette leders interesser foran teamet eller organisasjonens interesser, vil på den andre siden kunne bidra til å redusere psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023; Mao et al., 2019).

Edmondson og Bransby (2023) viser i sin litteraturanalyse til en økning av studier som ser på forholdet mellom psykologisk trygghet, makt og ledelse. Makt vil i stor grad være relevant i å forme hvordan folk oppfatter og opplever ledelse (Edmondson & Bransby, 2023). Hvordan hierarki oppleves vil formes av maktavstand, og dette har i sin tur konsekvenser for ledelse (Edmondson & Bransby, 2023). Maktavstand dreier seg om hvorvidt en anser makt som ulikt fordelt, og høy maktavstand er negativt assosiert med psykologisk trygghet på både individ- og gruppenivå (Appelbaum et al., 2016; Edmondson & Bransby, 2023; Fleştea et al., 2017; Hu et al., 2018). Dersom en som vanligvis snakker høyt blir stille, regnes også dette som en form for makt som i følge Edmondson (2018) kan være uttrykk for dårlig psykologisk trygghet. Maktforskjeller trenger imidlertid ikke å være utelukkende negativt i alle tilfeller. Edmondson og Bransby (2023) viser til en studie av De Hoogh et al. (2015) som konkluderte med at i tilfeller hvor konkurransen om maktposisjoner er lav, altså at teammedlemmer

aksepterer hierarkiet, er autokratisk ledelse positivt assosiert med psykologisk trygghet. I tilfeller hvor konkurransen om maktposisjoner er høy, er assosiasjonen mellom autokratisk ledelse og psykologisk trygghet negativ (De Hoogh et al., 2015; Edmondson & Bransby, 2023).

Lederstil og psykologisk trygghet

Newman et al. (2017) viser til studier som bekrefter at lederstil generelt også har betydning for de ansattes psykologiske trygghet. Transformasjonsledelse og etisk ledelse er sterkt positivt relatert til utfall som verbal deltakelse, teamlæring og individuell læring (Liu et al., 2014; Nemanich & Vera, 2009; Newman et al., 2017; Ortega et al., 2014; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Transformasjonsledelse, eller endringsorientert ledelse, kjennetegnes i følge Bass (1985) av at lederen anerkjenner ansattes interesser, har en tydelig felles visjon og sprer optimisme for endring. Dette skaper en fellesskapsfølelse, bevissthet og aksept over at gruppens suksess går foran egne interesser (Bass, 1985). Etisk ledelse handler i følge Brown et al. (2005) enkelt og greit om at lederen selv må utøve atferd som anses som passende, og at de også som rollemodeller må fremme akseptabel atferd hos ansatte. En etisk leder vil også være i stand til å både begrunne og kommunisere egne handlinger (Brown et al., 2005). Ledere som setter pris på deltakelse, mennesker og produktivitet, og har en lederstil som er forbedringsorientert, er i stand til å fremme høye nivåer av psykologisk trygghet (Halbesleben & Rathert, 2008; Newman et al., 2017; Roussin, 2008; Wong et al., 2010).

En støttende lederatferd er viktig for psykologisk trygghet på flere måter. Først og fremst har inkluderende ledelse påvirkning på de ansattes persepsjon av psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). Inkluderende ledelse kjennetegnes av at lederen er åpen og tilgjengelig for at ansatte bidrar med nye ideer (Carmeli et al., 2010; Kuknor & Bhattacharya, 2022). Dette skaper et miljø hvor ansatte aktivt bidrar til fellesskapet, og dette bidrar til mangfoldighet når det gjelder erfaringer og tanker. Også atferdsintegritet, altså at det er

samsvar mellom lederens ord og handlinger (Palanski & Yammarino, 2011), har også påvirkning på de ansattes persepsjon av psykologisk trygghet. Ledere som er støttende, troverdige og åpne har altså stor påvirkning på ansattes persepsjon av psykologisk trygghet på individnivå (Bienefeld & Grote, 2014; Carmeli et al., 2010; Detert & Burris, 2007; Madjar & Ortiz-Walters, 2009; May et al., 2004; Newman et al., 2017; Palanski & Vogelgesang, 2011). Videre vil dette ha effekt på hvor mye de ansatte snakker, er involvert i kreativt arbeid, jobbytelse og engasjement (Newman et al., 2017). På samme måte vil de ansattes kollektive persepsjon av støtte og veiledning som teamlederen formidler, samt inkluderende ledelse, tillit til lederen, og lederens atferdsintegritet bidra til utfall på teamnivå. Dette innebærer utfall som teamlæringsatferd, teamprestasjon, engasjement i kvalitetsforbedringsarbeid og mindre feil blant teammedlemmer gjennom utvikling av psykologisk trygghet (Edmondson, 1999; Hirak et al., 2012; Leroy et al., 2012; Li & Tan, 2013; Nembhard & Edmondson, 2006; Newman et al., 2017; Roberto, 2002; Schaubroeck et al., 2011).

Støttende ledelse er altså positivt for å skape psykologisk trygghet. Dette kan forstås å være en konsekvens av at tidligere forskning i stor grad har tatt utgangspunkt i Banduras sosiale læringsteori (Bandura & Walters, 1977; Newman et al., 2017). Sosial læringsteori hevder at det å lytte, støtte, og gi klare og konsistente instruksjoner til ansatte, gjør lederen i stand til å vise ovenfor ansatte at det er trygt å ta risiko og å delta i åpen og ærlig kommunikasjon (Hirak et al., 2012; Liu et al., 2014; Nemanich & Vera, 2009; Newman et al., 2017; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). På den andre siden kan sosiale utvekslingsprosesser argumenteres for å være årsaken til forholdet mellom støttende ledelse og psykologisk trygghet, fordi ansatte vil gjengjelde en støttende leder med å utøve støttende atferd selv, og slik skape et miljø med høy psykologisk trygghet (Newman et al., 2017; Schaubroeck et al., 2011). Den sosiale utvekslingsprosessen kan altså øke psykologisk trygghet, men det er mer sannsynlig at effektene av støttende ledelse vil bli sterkere og mer stabile dersom psykologisk

trygghet bygges gjennom læring og å modellere lederens atferd, fremfor å vise den i bytte mot bestemt lederatferd (Newman et al., 2017).

Tiltak ledere kan gjøre for å skape psykologisk trygghet

Edmondson (2018) har utviklet en «verktøykasse» som ledere kan bruke for å bygge psykologisk trygghet. Denne verktøykassen er delt inn i tre hovedkategorier; «Setting the Stage», «Inviting Participation» og «Responding Productively» (Edmondson, 2018, s. 159).

Legge forholdene til rette. Å legge forholdene til rette for psykologisk trygghet dreier seg stort sett om å få folk på samme side, gjennom å danne felles mål og delt forståelse av det en står ovenfor (Edmondson, 2018). En leder kan lykkes med dette ved å ramme inn arbeidet gjennom å være tydelig på hvordan feil mottas og å klargjøre behovet for stemmer (Edmondson, 2018). Et kjennetegn ved miljøer med lav psykologisk trygghet er frykt for å rapportere om feil, derfor er det spesielt viktig at ledere er tydelig på hvordan det å mislykkes vil bli møtt (Edmondson, 2018). Dersom en leder ikke aktivt formidler at det er trygt å gjøre feil, vil de ansatte automatisk forsøke å unngå å gjøre feil (Edmondson, 2018). En leder kan unngå at dette skjer gjennom å forstå og kommunisere at læring kun skjer når det er nok psykologisk trygghet til å gjøre feil, før en deretter analyserer feilen for å lære av den (Edmondson, 2018).

Videre er det viktig at lederen understreker behovet for verbal deltakelse. Dette kan gjøres gjennom å understreke usikkerhet, gjensidig avhengighet og hva som står på spill (Edmondson, 2018). Det at lederen understreker usikkerhet vil påminne om viktigheten av å være nysgjerrig og på vakt for å kunne oppfatte tegn på endring. Dette kan for eksempel være nye politiske vedtak som har betydning for organisasjonen. Det at lederen understreker gjensidig avhengighet, bidrar til forståelse av at en selv har ansvar for å forstå hvordan egne oppgaver interagerer med kollegaers oppgaver. Dette fremkaller samtaler med hverandre som er nødvendig for å finne ut hvilken betydning eget arbeid har for andre, og motsatt. Ved å

gjøre nettopp dette understreker lederen behovet for å ta mellommenneskelig risiko som for eksempel å dele ideer og bekymringer (Edmondson, 2018). Det at lederen understreker hva som står på spill er viktig både i tilfeller hvor risikoen er lav og i tilfeller hvor den er høy. Det er mer sannsynlig at ansatte tar ordet og deltar i en diskusjon dersom viktigheten av tematikken, mulige utfall og generelt det å delta i den aktuelle diskusjonen understrekes av lederen. Dette er også gjeldende den andre veien, altså å understreke at det ikke er verdens undergang dersom et prosjekt ikke går så bra som ønsket. Dette vil bidra til at ansatte tør å prøve seg på oppgaver de er utrygge på (Edmondson, 2018).

Tradisjonelt sett er det slik at ansatte ser på lederen sin som en person som har svar, gir ordre og overvåker andres prestasjoner. I motsatt retning blir ansatte tradisjonelt sett på som underordnede som må gjøre som de blir fortalt (Edmondson, 2018). Disse tradisjonelle forestillingene understreker hvorfor ledere må bygge psykologisk trygghet for å lykkes i de fleste arbeidsmiljøer i dag. Lederen plikter å sette retning for arbeidet, invitere til innspill og basert på disse forbedre den retningen som er blitt satt, og skape forhold som er egnet for læring og å få til gode resultater (Edmondson, 2018). Dette handler om å endre oppfatningen om at ansatte skal gjøre som de blir fortalt, til å heller anse ansatte som bidragsytere som innehar viktig kunnskap og innsikt (Edmondson, 2018). Å endre tradisjonelle forestillinger om ledere og ansatte gjøres nettopp ved å bygge psykologisk trygghet.

At lederen understreker mening, er et annet viktig element for å legge forholdene til rette for psykologisk trygghet. Helt konkret betyr dette at lederen bør motivere ansatte gjennom å påminne om hvorfor det de gjør har betydning. Dette skaper en energi hos de ansatte som gjør de mer robuste i møte med utfordringer underveis (Edmondson, 2018). I tilfeller hvor det er relativt åpenbart at arbeidet har betydning, er det like viktig at leder påminner om mening. Å være klar over arbeidets betydning vil være hjelpsomt i perioder hvor en opplever å være sliten, frustrert og distrauert (Edmondson, 2018). Viktigheten av å

kjenne på mening i egne liv er et godt repetert primærbehov som er illustrert i en rekke psykologiske studier (Edmondson, 2018). Likevel er det ikke alltid slik at ledere i forkant av en endring har en klar formening om utfallet, og det vil da være vanskelig å understreke mening. Da bør lederen heller lytte til ansattes eventuelle motstand fordi den kan innebære verdifull informasjon. Dette gjør at motstanden heller blir et positivt element ved endringen (Harvey & Broyles, 2010).

Invitere til deltakelse. Å invitere til deltakelse på en måte som ansatte opplever som genuin og overbevisende handler i stor grad om å etablere en forståelse av at terskelen for hva som er akseptabel deltakelse er lavere enn hva den vanligvis er (Edmondson, 2018). Det er da nødvendig at ledere er klar over forekomsten av selvbeskyttende atferd og er tydelig i invitasjonen om å delta (Edmondson, 2018). Ledere kan oppnå dette ved å utøve ledelsesinkludering i form av situasjonsbestemt ydmykhet, proaktive forespørsler om innspill og å danne struktur for innspill (Edmondson, 2018).

En leder som oppfattes som en som tror en vet alt bidrar til at ansatte unngår å ta mellommenneskelig risiko som for eksempel å komme med ideer. Hos ledere hvor læring, ydmykhet og nysgjerrighet er høytstående vil risikoen for å bli oppfattet som en som tror en vet alt være redusert. Å vise ydmykhet handler i praksis om å erkjenne egne feil og mangler, og å være tydelig på at en ikke har alle svar. Dette vil i sin tur bidra til økt læringsatferd i team (Edmondson, 2018). Dette er ledelsesinkludering i praksis, som består av at lederen er tilgjengelig, erkjenner egen feilbarlighet, og proaktivt inviterer til innspill fra ansatte. Dette er positivt relatert til høy psykologisk trygghet (Edmondson, 2018).

Proaktiv forespørsel om innspill utgjør det andre verktøyet for å invitere til deltakelse, og er nyttig for å kunne lære mer om et problem, en situasjon eller en person (Edmondson, 2018). I praksis handler dette om at lederen er genuint interessert i de ansattes respons. Dette kan være vanskelig å få til ettersom vi i følge Edmondson (2018) ofte er ofre for et kognitivt

bias kalt «naiv realisme». Dette handler om at vi tror vi vet hva som foregår og at det vi ser er virkeligheten, og ikke et subjektivt syn på virkeligheten. Som et resultat av dette mislykkes vi ofte i å undre oss over hva andre ser, eller retttere sagt å være nysgjerrig (Edmondson, 2018). Å stoppe opp å være genuint nysgjerrige på hvordan ansatte har det og å spørre, skaper psykologisk trygghet. Det som kjennetegner et godt spørsmål er at du ikke vet svaret, «ja og nei»-svar er ikke mulig, og formuleringen på spørsmålet er av den form at det hjelper den andre parten å dele hva han eller hun tenker (Edmondson, 2018). Viktigheten av å stoppe opp og spørre er også gjeldende i gruppesammenheng. For eksempel vil det å spørre «hva overser vi her?» eller «har noen et annet perspektiv på dette?», sikre forståelse av at mer informasjon er formålstjenlig og at flere løsninger på et problem eller en beslutning kan være riktige. Spørsmål som gir dypere forståelse, som for eksempel «hva er grunnen til at du tenker sånn?», hjelper folk å lære om hverandres kunnskap og mål (Edmondson, 2018).

En tredje måte å invitere til deltakelse på er å danne strukturer som er egnet til å fremkalle innspill fra ansatte. Dette kan for eksempel være å samles for å identifisere trygghetsfarer på arbeidsplassen, men her finnes det flere metoder (Edmondson, 2018). En annen måte å invitere til deltakelse på er å etablere læringsstrukturer som foregår ansatt-til-ansatt. I en slik ordning kan kollegaer lære av hverandre og bygge en kultur med psykologisk trygghet, hvor en veksler på å være den som lærer og den som lærer bort. Dette er ikke bare med på å øke kunnskap på arbeidsplassen, men det bidrar også til en organisasjonskultur hvor en tar ordet, spør om hjelp og deler gode ideer (Edmondson, 2018).

Respondere produktivt. Psykologisk trygghet forsterkes dersom ledere responderer produktivt til den risikoen ansatte tar. Det å gi produktiv respons innebærer å uttrykke takknemlighet, avstigmatisere feil, og å sanksjonere tydelige brudd (Edmondson, 2018). Ledere som uttrykker takknemlighet vil isteden for å skjelle ut ansatte når de sier i fra, uttrykke takknemlighet over at de har sagt i fra. Dette skaper psykologisk trygghet. Det er

irrelevant hvorvidt lederen anser innspillet som bra eller dårlig, den umiddelbare responsen bør alltid være i form av takknemlighet. I ettertid kan lederen gi tilbakemelding eller rettelsler på innspillet. Denne rekkefølgen er viktig for at ansatte skal fortsette å si ifra, og ettersom det krever mot å si ifra, bør en alltid motta belønning fra leder i form av et takk (Edmondson, 2018). Under usikre omstendigheter er det spesielt viktig å gi ros for innsats. Usikre omstendigheter kan for eksempel være at en befinner seg i en endringsprosess, og i slike tilfeller er ikke alltid gode utfall et resultat av en god prosess og omvendt (Edmondson, 2018). Ikke bare lederen bør respondere produktivt til de ansatte, men de ansatte bør også respondere produktivt til sine kollegaer (Edmondson, 2018).

Avstigmatisering av feil innebærer å være tydelig på at feil er en nødvendig del av usikkerhet og utvikling. Dette er med på å forsterke invitasjon til verbal deltakelse (Edmondson, 2018). Et sunt læringsmiljø vil ikke kunne skapes dersom lederen responderer til alle feil likt. Dette er fordi feil er ulike i hvorvidt de faktisk er et bevisst brudd på en regel, eller helt menneskelige feil som ikke er gjort med hensikt (Edmondson, 2018). Å avstigmatisere feil for å skape psykologisk trygghet handler å tenke at feil er et naturlig resultat av å eksperimentere, og at målet ikke er å unngå feil, men heller å skape læring. En leder som ikke aksepterer feil, vil få ansatte som skjuler feil for å beskytte seg selv. Lederen vil dermed ikke få høre om feil som er blitt gjort. En leder som viser at feil er naturlig, vil heller skape rom for åpen diskusjon, rask læring av feil og utvikling (Edmondson, 2018).

Psykologisk trygghet kan forsterkes gjennom å sanksjonere tydelige brudd på regler og retningslinjer. Ansatte forstår at kollegaers brudd på regler eller risikable snarveier, vil sette den enkelte, kollegaene og organisasjonen i fare. Derfor er det viktig at leders respons på atferd som er farlig, skadelig eller slurvete, er rettferdig og omtenksum, og dette vil med stor sannsynlighet verdsettes av andre ansatte (Edmondson, 2018). Å respondere hardt på et brudd på en tydelig retningslinje i organisasjonen vil være produktivt ettersom det gir signaler om at

organisasjonen tar retningslinjene på alvor. Dette vil i sin tur forme fremtidig atferd og oppleves som en rettferdig respons på et brudd. Å respondere produktivt på et brudd på en utydelig retningslinje vil også være nyttig, ettersom det skaper mulighet for læring av en hendelse som har vært uheldig (Edmondson, 2018). Produktive responser vil ha påvirkning på fremtiden, uavhengig av om responsen bidrar til å forsterke organisasjonens verdier eller om den skaper mulighet for læring. Proaktive responder vil for eksempel kunne være: «det er greit å gjøre feil, og å ha meninger andre ikke liker, så lenge du er villig til å lære av konsekvensene» (Edmondson, 2018, s. 180). Det viktigste er hvordan ledere ikke bør respondere på feil. Respons som ikke er produktiv, og som heller er med på å redusere psykologisk trygghet er for eksempel; «en feil til og du har sparken», eller «andre meninger tolereres ikke her» (Edmondson, 2018, s. 180).

Metode

Dette kapittelet gir en utfyllende beskrivelse av den metodiske prosessen fra oppstart til ferdigstillelse av masteroppgaven, samt redegjørelser av de metodiske valgene som er gjort. På bakgrunn av studiens forskningsspørsmål og formål ble kvalitativ metode vurdert som egnet forskningsdesign. Dette vil utdypes ytterligere i en beskrivelse av studiens bakgrunn og formål, samt vitenskapelig ståsted og valg av metode. Deretter beskrives gangen i datainnsamlingen, og hvordan dataene ble analysert ved hjelp av refleksiv tematisk analyse. Kapittelet avsluttes med forskningsetiske betraktninger.

Bakgrunn og formål

Min interesse for organisasjonsendring oppsto allerede da jeg tok bachelorgraden min i psykologi. Spesielt da jeg tok perspektivemnet «Endringsledelse og trender», ble jeg straks interessert i endring og praksis for endringsledelse. Interessen for ledelse og endring preget også bacheloroppgaven min, da jeg skrev om motivasjon hos bærekraftige endringsagenter i

restaurantbransjen. Når det gjelder psykologisk trygghet meldte denne interessen seg da jeg begynte på mastergraden i arbeids- og organisasjonspsykologi. Jeg fikk da innsyn i hvor viktig dette er for blant annet læring, effektivitet i team og på arbeidsplassen, men også for den enkelte arbeidstaker.

Høsten 2023 var jeg i praksis hos en organisasjon som befant seg i en større endringsprosess. Endringen gikk ut på flytting til nye lokaler og en overgang til en ny måte å jobbe på, og endringen vil beskrives nærmere senere i dette kapittelet. Denne endringen vil som endringer generelt sett kunne medføre usikkerhet, uro og frykt for de ansatte. Psykologisk trygghet vil være viktig for å kunne håndtere og redusere disse følelsene, og for å kunne lykkes med endringen. Etersom ledere har stor innvirkning på de ansattes opplevelse av psykologisk trygghet, vil det være gunstig for ledere å vite hvordan de kan jobbe med å skape psykologisk trygghet i forbindelse med endring. Praksisbedriftens situasjon gjorde at jeg så muligheten for å kombinere min interesse for psykologisk trygghet og endringsledelse, og jeg fikk mulighet til å skaffe informantene mine her. Denne kvalitative studien tar sikte på å besvare problemstillingen «*Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring?*».

Vitenskapelig ståsted

Redegjørelse av forskerens vitenskapelige ståsted er en av flere måter å sikre transparens i forskningen på (Tjora, 2017), og derfor vil dette avsnittet gjøre nettopp det. Big Q er en tradisjon innenfor kvalitativ forskning som denne studien kan plasseres under. Argumentet for dette er at studien konsentrerer seg om menneskers opplevelse og hvordan egne erfaringer tilegnes mening, og deretter skildrer en større sammenheng. Innenfor Big Q-tradisjonen blir mening forstått ut ifra kontekst og en vil ikke kunne finne universelle sannheter. Tradisjonens grunnleggende prinsipp er å ikke skape kvantitative representasjoner av et bestemt tema, men heller vise nyansering og dybde av tema (Braun & Clarke, 2019). På

bakgrunn av dette vil det være viktig at forskeren er klar over egen rolle og forforståelse underveis i forskningsprosessen, og anvender denne som en aktiv ressurs (Braun & Clarke, 2022). I løpet av analysen var jeg bevisst på å se informantene i forbindelse med den kulturen, språket og samfunnet vedkommende tilhørte. Kultur, språk og individer vil uunngåelig ha gjensidig innvirkning på hverandre, og som følge av dette vil konstruksjoner vokse frem (Burr, 2015). Med utgangspunkt i dette kan jeg konkludere med at jeg har sett dataen fra et sosialkonstruktivistisk ståsted.

En deduktiv tilnærming kjennetegnes av at forskningen er teoridrevet, og at en generell regel blir brukt til å forklare enkelthendelser. På den andre siden kjennetegnes en induktiv tilnærming av at forskningen er empiridrevet og eksplorerende, og at generelle sammenhenger utvikles basert på observasjon av enkelthendelser (Tjora, 2017). Kvalitativ forskning innebærer som oftest både induktive og deduktive karakteristikk, og det er også tilfellet i denne studien. På den ene siden er studien drevet av min teoretiske forkunnskap som jeg innehar som et resultat av min utdanning, og derfor kan studien sies å være deduktiv. På den andre siden var jeg under analysen bevisst på å la resultatene være empiridrevet og eksplorerende for å avdekke temaet psykologisk trygghet sett fra informantenes ståsted. Dette argumenterer for at studien også er induktivt drevet. Under analysen ble dataene kodet eksplisitt, noe som vitner om en induktiv tilnærming til kodingen. Etersom studien har både deduktive og induktive karakteristikk ved seg, kan det argumenteres for at studien har en abduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming kjennetegnes av at den starter fra empirien, som induksjon, men at teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen, som deduksjon (Tjora, 2017). Det er viktig å presisere at forskning generelt sett alltid vil formes av forskerens forforståelse. Dette gjelder selv når en er bevisst på å ikke la erfaring og personlig bakgrunn forme prosjektets tema, metode, valg av teori og analyse (Tjora, 2017).

Valg av metode

Jeg hadde i denne studien et ønske om å undersøke hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet under organisasjonsendring. Ettersom kvalitative metoder er godt egnet i tilfeller hvor målet er å oppnå dybdeforståelse av et fenomen (Tjora, 2017), valgte jeg å benytte meg av kvalitativ metode. I kvalitativ forskning ønsker en å forstå verden fra informantens vinkel og på den måten få innsikt i informantens erfaringer og opplevelser (Kvale et al., 2009). Kvalitative metoder tilbyr generøse beskrivelser av personer og situasjoner, og slik legges et utgangspunkt for å forstå sosiale fenomener (Thagaard & Lindegård Henriksen, 2010). Denne studien tar utgangspunkt i en problemstilling som ønsker å se på hvordan et antall ledere i en organisasjon jobber for å skape og opprettholde psykologisk trygghet hos de ansatte under organisasjonsendring. Dette innebærer at studien undersøker hvilke subjektive erfaringer lederne har med psykologisk trygghet og endringsledelse.

I litteraturen eksisterer det tilstrekkelig forskning som viser at ledere har stor effekt på psykologisk trygghet, men det råder et «hull» i litteraturen når det gjelder hvordan en kan bygge psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023). Dette tyder på et behov for forskning som sier noe om hvilke spesifikke intervensjoner ledere kan benytte seg av i arbeidet med å bygge psykologisk trygghet i team eller organisasjoner (Edmondson & Bransby, 2023). Gjennom en eksplorerende innfallsvinkel fikk jeg mulighet til å oppdage ledernes kjennskap til temaet psykologisk trygghet, men også hvordan de bevisst eller ubevisst hadde strategier for å jobbe med dette i sammenheng med endring. En slik kartlegging av hvordan ledere rundt om i organisasjoner jobber med å skape psykologisk trygghet under endring, kan være nyttig i arbeidet med å spre kunnskap om spesifikke intervensjoner som Edmondson og Bransby (2023) etterspør. På grunnlag av samtlige argumenter nevnt ovenfor ble kvalitativ metode vurdert som egnet for denne studien.

Datainnsamling

Denne delen av kapittelet gir en beskrivelse av datainnsamlingsprosessen som utspilte seg i arbeidet med denne studien. Dette innebærer arbeidet med å utforme intervjuguide, rekruttere informanter, samt gjennomføre og transkribere intervjuer.

Kvalitative intervju

I følge Tjora (2017) er intervju den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning. I denne studien ble det gjennomført fem semistrukturerte intervju. I slike intervju er målet å skape en situasjon for en forholdsvis fri samtale som sirkler rundt noen spesifikke forhåndsbestemte temaer. Gjennom å etablere en avslappet stemning og bred tidsramme på omtrent en time, ønsket jeg at informanten skulle reflektere over egne erfaringer og holdninger knyttet til psykologisk trygghet og ledelse av endringsprosesser.

Semistrukturerte intervju består av relativt åpne spørsmål hvor informanten gis mulighet til å gå i dybden der det er interesse for det. Tjora (2017) understreker også at semistrukturerte intervjuer som hovedregel blir brukt i situasjoner hvor en ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Etersom denne studien hadde som mål å undersøke lederes erfaringer med å skape psykologisk trygghet i forbindelse med ledelse av organisasjonsendring, ble semistrukturert intervju vurdert som egnet datainnsamlingsmetode.

Utforming av intervjuguide

I forkant av gjennomføringen av intervjuene ble en detaljert intervjuguide utformet (vedlegg C). Spørsmålene i intervjuguiden ble fordelt inn i ulike tema, med hensikt om å skape struktur og ryddighet i intervjuene. Spørsmålene i intervjuguiden ble bevisst formulert relativt åpent for at informantene skulle få mulighet til å dele det de selv ønsket om de ulike temaene. Temaene for intervjuguiden ble utformet basert på hva jeg mente var relevante tema for å besvare studiens problemstilling, og plassert i det jeg vurderte som en naturlig

rekkefølge. I tillegg var temaene basert på litteratur jeg gjorde meg kjent med i forkant av datainnsamlingen. Organisasjonsendring, psykologisk trygghet og ledelsesstrategier utgjorde det teoretiske utgangspunktet for intervju spørsmålene. Ettersom utformingen av spørsmålene var basert på teoretisk forståelse, kan de plasseres under en deduktiv tilnærming, som gir gode forutsetninger for å utvikle gode spørsmål og oppfølgingsspørsmål (Kvale et al., 2015). Da et førsteutkast av intervjuguiden var ferdig utformet gjennomførte jeg to testintervju. Dette var verdifullt for å se hvilke spørsmål som fungerte bra, og hvilke som hadde behov for å justeres. Testintervjuene bidro til noe redigering av intervjuguiden før den kunne anses som ferdig og klar for bruk.

Som nevnt ovenfor ble spørsmålene i intervjuguiden delt inn i tema for å skape struktur, ryddighet og god flyt i intervjuene. Intervjuguiden besto av totalt ti deler, med ett til tre spørsmål under hver del. Første del besto av relativt enkle spørsmål som var enkle for informanten å besvare, som for eksempel alder og nåværende stilling. Dette bidro til å skape en avslappet stemning mellom informanten og meg som forsker, noe som skapte et godt utgangspunkt for den videre samtalen. Neste del besto av spørsmål knyttet til informantens arbeidshverdag og arbeidsoppgaver. Den tredje delen bevegde seg mer inn på spørsmål knyttet til organisasjonens daværende endring, og informanten ble bedt om å dele egne følelser knyttet til endringen. I neste del ble informanten stilt spørsmål knyttet til psykologisk trygghet, hva det innebar for vedkommende, og hvordan informanten forsto psykologisk trygghet i sammenheng med endring.

I del fem kretset spørsmålene seg rundt ledelsesstrategier og egen praksis når det kommer til psykologisk trygghet og beslutningsprosesser. I neste del ble informanten stilt spørsmål knyttet til kommunikasjon, før spørsmålene bevegde seg over til håndtering av motstand i del syv, og måling av effekt i del åtte. Avsluttende ble informanten i del ni og ti stilt spørsmål knyttet til fremtidige planer for å arbeide med psykologisk trygghet, og fikk

mulighet til å gi råd til andre ledere, samt legge til det vedkommende eventuelt hadde behov for. Sistnevnte er viktig for at informanten skal kunne gå fra intervjuet med en god følelse.

Utvalg og rekruttering av informanter

Rekrutteringen av informanter ble gjort på bakgrunn av et bestemt antall kriterier, og kan derfor kalles strategisk utvalg (Tjora, 2017). Med tanke på forskningsspørsmålet for studien var det nødvendig at informantene var ledere, og at de også befant seg i en endringsprosess. I tillegg var det ønskelig at informantene hadde kjennskap til temaet psykologisk trygghet, men dette var ikke et kriterium. Med hensyn til dette ble det rekruttert totalt fem ledere i en norsk organisasjon som befant seg i en endringsprosess. Endringen var todelt i den forstand at den på den ene siden gikk ut på at de ansatte skulle flytte til midlertidige kontorlokaler som følge av renoveringsarbeid i opprinnelige lokaler. Dette argumenterer for at endringen var ikke-planlagt ettersom den er satt i gang som følge av miljømessige ukontrollerbare faktorer (Lewis, 2019), som i dette tilfellet var renovering. På den andre siden skulle de ansatte også gå over til å jobbe aktivitetsbasert. Dette innebærer at oppgaven bestemmer hvor og hvordan du løser arbeidsoppgaven, fremfor at arbeidsplassen bestemmer hvordan oppgaven løses. Denne delen av endringen går inn under planlagt endring, ettersom den er basert på målrettet innsats og har organisatoriske interesser (Lewis, 2019).

Ettersom noen av informantene hadde vært pilot for endringen, var det ulikt hvor i endringsprosessen informantene befant seg. Ingen av informantene hadde flyttet til nye lokaler, men de som hadde vært pilot hadde allerede innført aktivitetsbasert arbeidsløsning. Kontakten med informantene ble opprettet via min praksisplass høsten 2023. Informantene ble formelt sett kontaktet via e-post med forespørsel om deltakelse og et informasjonsskriv som beskrev prosjektet og hva en eventuell deltakelse ville innebære for vedkommende (vedlegg B).

Beskrivelse av informantene

Informantene besto av fire voksne kvinner og en voksen mann. Informantene var enten ledere eller mellomledere i samme organisasjon, og alle var en del av den offentlige administrasjonen. Noen av informantene var i samme lederteam, mens andre ikke. Felles for alle informantene var at de var en del av samme endringsprosess. Se tabell 1 for fullstendig oversikt over informantene.

Tabell 1

Informasjon om informantene

Informant	Kjønn	Stilling	Bransje
Informant 1	Mann	Leder	Offentlig administrasjon
Informant 2	Kvinne	Leder	Offentlig administrasjon
Informant 3	Kvinne	Leder	Offentlig administrasjon
Informant 4	Kvinne	Leder	Offentlig administrasjon
Informant 5	Kvinne	Leder	Offentlig administrasjon

Gjennomføring av semistrukturert kvalitativt intervju

Alle fem intervjuene ble gjennomført fysisk på møterom ved informantenes arbeidsplass i løpet av oktober 2023. Intervjuene hadde en varighet på 36 til 65 minutter, med

en snittid på 49.2 minutter. Det ble tatt lydopptak av samtlige intervju med en diktafon uten internettilkobling. Denne ble lånt av psykologisk institutt ved NTNU. Før lydopptaket ble satt i gang ga jeg en presentasjon av meg selv og en påminnelse om hvorfor de hadde blitt kontaktet. Jeg gjentok deretter kortfattet formålet med studien og det som hadde blitt formidlet gjennom informasjonsskrivet som informantene ble tilsendt i forkant av intervjuene. Videre repeterte jeg om bruk av lydopptak, anonymitet, sletting av data, håndtering av deres bidrag og muligheten for å trekke seg når som helst underveis. Informantene fikk til slutt mulighet til å stille spørsmål før jeg ba om samtykke til deltakelse i form av signatur på et samtykkeskjema (vedlegg B). Da lydopptaket var i gang startet jeg intervjuet med utgangspunkt i intervjuguiden. Bruk av lydopptak gjorde at jeg kunne være fullstendig til stede i samtalen, noe som var en fordel da jeg skulle stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. I tillegg tror jeg dette bidro til at informanten følte seg sett og hørt, noe som er viktig for informantens trygghet og villighet til å dele erfaringer. Bruk av lydopptak gjorde også at jeg unngikk eventuelle tap av informasjon, noe som kunne ha oppstått dersom jeg kun hadde lent meg på egne notater.

Transkribering

Etter hvert som intervjuene var gjennomført, ble de transkribert fortløpende. Jeg valgte å transkribere datamaterialet ordrett og transkripsjonene ble dermed svært detaljerte. Mer presist innebærer dette at transkripsjonen inkluderte latter, nøling i form av ord som «ehm» og «hmm», gjentakelser, ufullstendige setninger og små pauser illustrert med (..) og lengre pauser illustrert med (...). Dette var en bevisst handling for å unngå tap av informasjon, og for å fange helheten i det informanten delte. Jeg anså også dette som nyttig for å forstå konteksten av det informanten formidlet, og dette var trolig nok også en fordel i det påfølgende analysearbeidet. Ifølge (Tjora, 2021) skal transkriberingen gjøres på enten bokmål eller nynorsk, og det må vurderes hvorvidt dialektord skal inkluderes eller ikke.

Samtlige transkripsjoner i denne studien ble gjort på bokmål for å best mulig kunne ivareta informantenes anonymitet.

Analysetilnærming

Denne delen av kapittelet består av en redegjørelse av refleksiv tematisk analyse, som er den valgte analysetilnærmingen i denne studien. Parallelt med denne redegjørelsen vil egen analyseprosess beskrives stegvis.

Refleksiv tematisk analyse

Refleksiv tematisk analyse som beskrevet av Braun og Clarke (2022) ble benyttet som analysetilnærming for å besvare denne studiens problemstilling. Tematisk analyse benyttes for å undersøke, tolke og rapportere mønstre i datasett (Braun & Clarke, 2006), og er ansett som en fleksibel metode ettersom den godtar korrigeringer underveis i prosessen. Dette er en av årsakene til at analysetilnærmingen var passende i denne studien. I refleksiv tematisk analyse ser en mening ut i fra kontekst, forskeren har en aktiv rolle og forskerens subjektivitet blir brukt som en ressurs (Braun & Clarke, 2019). Dette er også et argument for at analysetilnærmingen var beleilig i denne studien. Ettersom analysetilnærmingen betrakter subjektivitet som verdifullt og noe som bør hensyntas i forskningsprosessen, kan refleksiv tematisk analyse plasseres i en Big Q tilnærming til data.

Analyseprosess

Refleksiv tematisk analyse består av seks steg som samlet sett gir dyptgående innsyn i det aktuelle datamaterialet. En tematisk analyse er ikke en streng lineær prosess, men heller en fleksibel, interaktiv og tilbakevendende prosess. Dette betyr i praksis at forskeren ofte beveger seg frem og tilbake mellom de ulike stegene (Terry et al., 2017). I denne studien ble datamaterialet analysert etter Braun og Clarke (2022) sine seks steg for tematisk analyse: 1) Bli kjent med dataen, 2) Generere koder, 3) Søke etter temaer, 4) Gjennomgang av temaer, 5)

Definere og navngi temaer, og 6) Skrive rapport. Denne delen av kapittelet gir en beskrivelse av innholdet i hvert enkelt steg, og en omstendelig gjennomgang av egen analyseprosess.

Steg 1: Bli kjent med dataene. Det første steget i en tematisk analyse starter allerede i datainnsamlingen fordi det handler om å gjøre seg kjent med dataen ved å lese gjennom den og å ta innledende notater. Dette arbeidet begynte da jeg hørte gjennom lydopptakene og transkriberte disse. Da alle intervjuene var ferdig transkribert, plasserte jeg de i et felles dokument. Deretter gjorde jeg en gjennomlesning av det transkriberte materialet og noterte umiddelbare tanker som dukket opp. Dette innebar blant annet mulige sammenhenger mellom dataen og teori, eller mellom det de ulike informantene sa. I dette steget gjorde jeg det jeg kunne for å være kritisk og analyserende til datamaterialet, da dette er en forutsetning i den innledende fasen i tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022). Her vil det ifølge Braun og Clarke (2022) være en fordel å ha gjennomført intervjuene selv. Dette var noe jeg opplevde selv i form av at jeg ofte noterte ned ting jeg visste kom til å bli nevnt i et senere intervju.

Steg 2: Generere koder. Det andre steget i en tematisk analyse innebærer å systematisk gjennomgå datamaterialet for å oppdage segmenter i dataen som har relevant mening for forskningsspørsmålet (Terry et al., 2017). Dette gjorde jeg ved å kode datamaterialet. I praksis innebærer koding å identifisere relevant data innenfor hvert «data item» og «tagge» disse med noen få ord eller en setning som fanger meningen i det aktuelle datasegmentet (Terry et al., 2017). Eksempel på typiske koder fra egen analyse er «ingen problem med å innrømme feil», «tåler å være uenige» og «transparens». Som nevnt ovenfor ble alle transkripsjonene samlet i ett felles Word-dokument. Da jeg skulle generere koder brukte jeg kommentar-funksjonen i Word, og «tagget» segmenter i dataen som var relevant for forskningsspørsmålet. Noen segmenter ble «tagget» med flere koder, mens andre ble ikke kodet i det heletatt ettersom de ikke var relevante for forskningsspørsmålet.

Noen koder har en semantisk åpenbar mening, mens andre har mer latente eller konseptuelle ideer, på den måten varierer koder i hva de fanger eller fremhever (Terry et al., 2017). Jeg hadde hovedsakelig en induktiv tilnærming til kodingen ettersom jeg kodet eksplisitt det som ble sagt. Koding som prosess handler ikke bare om å organisere dataen og fordele forskerens observasjoner inn i mønstre, men også om å redusere dataen (Terry et al., 2017). Det var til dels utfordrende å redusere dataen i kodingsprosessen. Jeg endte opp med å kode det meste av det transkriberte materialet, og totalt sett satt jeg igjen med 426 koder. Dette kan forklares med at jeg er en uerfaren forsker, og at jeg var redd for å gå glipp av viktig data såpass tidlig i analyseprosessen. Gode koder sier nok om innholdet i dataen, og gir også noen ganger en analytisk tolkning som er meningsfull uten at en trenger å referere tilbake til dataen (Terry et al., 2017). Dette er noe jeg opplevde at jeg fikk til. Det kan skyldes at jeg hadde en induktiv tilnærming til kodingen, og at de fleste kodene besto av korte fraser som fanget opp mye informasjon.

Steg 3: Søke etter temaer. Det tredje steget i tematisk analyse innebærer å aktivt finne og identifisere et førsteutkast av mønstre i dataen (Terry et al., 2017). Her benyttes forskningsspørsmålet som en veileder i søket etter tema, fordi det sier noe om hva som er relevant og ikke relevant. I tillegg sier forskningsspørsmålet noe om hva som er viktig å si om de ulike datasegmentene og forsikrer at temaene forteller en klar, tydelig og relevant historie om dataen (Terry et al., 2017). Å holde seg orientert om forskningsspørsmålet vil hjelpe forskeren å holde analysen relevant, ettersom det er fort gjort å gå seg vill i analysen ettersom kvalitativ data ofte er fyldig (Terry et al., 2017).

Da alt av datamateriale var ferdig kodet, samlet jeg alle 426 kodene i ett dokument. Deretter undersøkte jeg kodene og data som var assosiert til koden, og kombinerte koder sammen i mer meningsfulle mønstre, mens noen av kodende ble forkastet underveis. Her brukte jeg det visuelle verktøyet MindNode. Temaene ble på dette tidspunktet sett på som

mulige tema, og ikke endelige tema. Derfor fikk ikke temaene navn, men ble delt inn i «Tema 1, Tema 2, Tema 3, Tema 4, Tema 5 og Tema 6». Dette ble bevisst gjort for å unngå at jeg ble fastlåst i temaene. Ifølge Terry et al. (2017) vil det å gi temaene navn tidlig i analyseprosessen gjøre det vanskelig å gjøre eventuelle endringer eller forkastninger av tema senere i prosessen.

Steg 4: Gjennomgang av temaene. Det fjerde steget i tematisk analyse handler om å forsikre seg om at de potensielle temaene fungerer godt i relasjon til den kodede dataen, datasettet og forskningsspørsmålet (Terry et al., 2017). I denne fasen gjorde jeg en gjennomgang av de midlertidige temaene. Først og fremst forsøkte jeg å undersøke hvorvidt temaene fanget meningen i de kodede datasegmentene. Dette førte til at noen datasegmenter ble forflyttet til andre tema, mens andre ble stående. Deretter undersøkte jeg hvorvidt de midlertidige temaene fungerte godt på tvers av datasettet. Dette gjorde jeg gjennom å lese over datasettet for å forsikre meg om at noe viktig ikke var oversett, og at analysen ikke hadde beveget seg for langt unna det dataen opprinnelig formidlet. Gjennomgangen av det tematiske kartet førte til at noen tema, koder og datasegmenter ble forkastet ettersom de ikke bidro til å besvare forskningsspørsmålet. Til slutt forsøkte jeg å se hvilke tema som var store, og hvilke tema som var mindre. Dette gjorde det enklere å innledningsvis se hvilke tema som kunne fungere som hovedtema og hvilke som kunne fungere som undertema. Som et resultat av dette, i tillegg til gjentatte gjennomganger av de ulike datasegmentene, ble tre hovedtema etablert med tilhørende undertema som utdypet ulike aspekter ved hovedtemaene. Etter at steg fire var gjennomført satt jeg igjen med en betydelig mindre mengde data, og det tematiske kartet så på dette tidspunktet veldig annerledes ut enn hva det opprinnelig gjorde.

Steg 5: Definere og navngi tema. Det femte steget i tematisk analyse handler om å skrive ut selve analysen og dermed også å bestemme hvordan resultatene skal rapporteres. Dette innebærer å tenke gjennom hvilken historie en ønsker at resultatene skal formidle (Terry et al., 2017). For å få en klarhet i dette skrev jeg innledningsvis små oppsummeringer

av hvert enkelt tema som illustrerte innholdet på en god måte. Dette bidro til at jeg ble bevisst på meningen med hvert enkelt tema. Parallelt med at jeg skrev oppsummeringene, tenkte jeg også gjennom rekkefølgen på rapporteringen av resultatene, noe som bidro til at historien ble ryddig, og fikk en fin flyt og struktur.

Temaene hadde etter anbefaling fra Terry et al. (2017) arbeidstitler som «tema 1, tema 2 osv.» helt frem til dette steget. Dette var for å unngå å bli for knyttet til temaene, noe som kan skje dersom temaene blir navngitt for tidlig. En vil da kunne oppleve det som vanskelig å gi slipp på de selv i tilfeller hvor de kanskje ikke fungerer godt med de endelige temaene. I følge Terry et al. (2017) vil navn som er beskrivende og «rettfram» fungere bedre en «morsomme» navn som ikke fanger temaet. Derfor var jeg opptatt av å gi temaene navn som var beskrivende for innholdet. For å skape en ryddig struktur formulerte jeg samtlige temaer på en måte som gjorde at de svarte direkte på forskningsspørsmålet for studien. For eksempel slik: «Ledere jobber med å skape psykologisk trygghet under organisasjonsendring ved å *praktisere åpen kommunikasjon gjennom å være transparent, å invitere til deltakelse gjennom å fasilitere felles dialog og å utøve ydmyk og empatisk ledelse i form av å vise sårbarhet.*

Steg 6: Rapportskriving. Det siste steget i tematisk analyse innebærer å fullføre skriveprosessen. Kvalitative analyser krever som kjent skriving fra tidlig av, og jeg hadde derfor på dette tidspunktet allerede tatt en rikelig mengde notater. Det er i dette steget at data og analyse samles, kobles opp mot litteratur som er relevant, og besvarer forskningsspørsmålet med et «output». Fasen innebærer med andre ord å bevege seg vekk fra analysen og tilbake til det overordnede prosjektet (Terry et al., 2017). I mitt tilfelle handlet dette om å skrive resultat- og diskusjonskapittelet, som jeg besluttet å skrive hver for seg. Dette begrunnes med at jeg ønsket at resultatene skulle formidles gjennom temaene alene på systematisk vis, og at diskusjonen ikke nødvendigvis skulle styres konsekvent av temaene. Dette steget krevde mye arbeid frem og tilbake mellom de ulike delene av oppgaven. Slik kan

den tematiske analysens siste steg ikke anses å være en lineær arbeidsprosess, og jeg vil klassifisere dette steget som det mest tidkrevende. I tillegg til resultat- og diskusjonskapittel, ble både innledning, metodekapittel og konklusjon ferdigstilt på dette tidspunktet, og masteroppgaven tok dermed fullstendig form.

Forskningsetiske betraktninger

Før studiens oppstart ble forskningsprosjektet meldt inn til SIKT for godkjenning. Prosjektet ble godkjent 02.07.2023 og skjemaet med godkjenning er vedlagt (vedlegg A). Det ble ikke gjort betydelige endringer i informasjonsskriv og intervjuguide i ettertid som krevde ny vurdering. Informantene mottok i forkant av intervjuene en e-post med forespørsel om deltakelse sammen med et informasjonsskriv (vedlegg B). Her ble informantene informert om forskningsetiske aspekter som frivillig deltakelse, mulighet for å trekke seg, bruk av lydopptak, oppbevaring av data, konfidensialitet og anonymitet. Denne informasjonen ble også repetert i forkant av intervjuet, sammen med mulighet for å stille spørsmål og innhenting av samtykke. Informasjonsskrivet inneholdt i tillegg til overnevnte, informasjon om prosjektets formål, hvorfor vedkommende ble kontaktet, hva en deltakelse innebærer, informantens rettigheter og kontaktinformasjon.

For å ivareta informantenes lovnad om anonymitet er type lederstilling, avdeling, alder og arbeidssted utelatt. Informantene refereres til som «Informant 1, Informant 2» osv. Transkripsjoner og sitat er skrevet på bokmål, og inneholder dermed ikke ord eller uttrykk som kan avsløre den enkeltes dialekt. Det ble som nevnt gjort lydopptak av intervjuene med diktafon lånt av institutt for psykologi ved NTNU. Lydopptakene ble ikke lastet ned noe sted, men oppbevart på en selvstendig minnepenn. Etter at lydopptakene var ferdig transkribert, ble samtlige slettet fra diktafonen før den ble tilbakelevert til instituttet. Transkripsjoner og analyse er gjennomført i Word og lagret i OneDrive tilknyttet egen studentepostadresse.

Resultat

Resultatene fra den tematiske analysen presenteres i dette kapitlet. Formålet med denne studien har vært å undersøke forskningsspørsmålet «*Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring?*». Forskningsspørsmålet ble brukt som utgangspunkt for analysen som resulterte i tre hovedtema: *praktisere åpen kommunikasjon, invitere til deltakelse og ydmyk og empatisk ledelse*. Resultatene gjenspeiler informantenes subjektive opplevelse av eget arbeid. Tabell 2 gir en oversikt over samtlige hovedtema og undertema, og rapporteringen av resultatene vil følge samme oppbygning.

Tabell 2

Hovedtemaer og tilhørende undertemaer

Hovedtemaer	Undertemaer
Praktisere åpen kommunikasjon	Formidle hvorfor
	Være transparent
	Tilpasse informasjon etter behov
Invitere til deltakelse	Fasilitere felles dialog
	Involvere ansatte i beslutninger
	Finne ut av det sammen
	Påtale uønsket atferd
Ydmyk og empatisk ledelse	Relasjonsbygging
	Vise sårbarhet
	Avstigmatisere feil
	Genuin omsorg for ansatte

Praktisere åpen kommunikasjon

Under analysen ble det tydelig at informantene var åpne i kommunikasjonen, og dette var noe de trakk frem som viktig for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte under endringen. De praktiserte åpen kommunikasjon gjennom å bruke tid på å formidle hvorfor endringen skulle gjennomføres. Informantene var også opptatt av å holde de ansatte informert underveis, og å ikke holde tilbake informasjon om endringen. I tillegg var informantene også bevisst på de individuelle behovene som eksisterer på en arbeidsplass, og tilpasset derfor kommunikasjon og informasjon etter individuelle behov. Disse funnene vil som illustrert i tabellen ovenfor utdypes gjennom tre undertema.

Formidle hvorfor

Informantene og organisasjonen de var en del av sto i en todelt endringsprosess. For det første besto endringen av å flytte til et nytt midlertidig kontorlokale, i påvente av at eksisterende kontorlokale skulle renoveres. For den andre skulle organisasjonen samtidig gå over til å ha en aktivitetsbasert arbeidsplass. Aktivitetsbasert arbeidsplass går ut på at de ansatte selv velger arbeidsplass ut ifra oppgaven som skal løses. Informantene forteller at en av de viktigste oppgavene som leder i en slik situasjon, er å forklare de ansatte hvorfor endringen gjøres.

Informant 1: Fordi hvis jeg sitter å gjør alle disse oppgavene på samme plass ... det er ikke egnet for det på samme plass da ... det å få fram det budskapet, kjempevanskelig ... min viktigste rolle, er nettopp å forklare 'hvorfor vi gjør det her, hvorfor skal vi gjøre det?' Vi kan ikke si til folkene våre 'fordi det bare er sånn', det godtar ikke jeg av min leder heller ...

En informant undret seg også over hvorfor ansatte var opptatt av hva lederteamet holdt på med, og hadde en teori om at dette kunne handle om utrygghet. Informanten understreket at det da er desto viktigere å være åpen om hva en som leder tenker og å begrunne bakgrunnen for endringen.

Informant 2: ... jeg tror det her med informasjon er viktig, også tror jeg også det at vi snakker om hvorfor, slik at folk er med og skjønner det For meg er det litt forunderlig at man er så opptatt av hva lederteamet holder på med, men jeg tenker at det egentlig er litt utrygghet som ligger bak det, 'hva finner du på nå?' Så jeg er litt opptatt av å kommunisere ut hva jeg tenker og hvorfor vi skal gjøre grep når vi gjør det Og på en måte være litt ryddig ... stå foran de og si det og begrunn det, og la de få mulighet til å komme med innspill og tilbakemeldinger.

En informant beskrev en annen endringsprosess det hadde vært motstand mot, og mente det var spesielt viktig å formidle hvorfor endringen gjøres i tilfeller med motstand.

Informant 3: Vi prøver å ha fokus på hvorfor ... en av de store endringsprosessene på ett av teamene mine det er motstand mot det og da prøver vi å snakke om hvorfor. Ja, vi vet at det her betyr en stor endring for teamet, men hvorfor skal vi gjennomføre det, hvorfor er det et ønske, hvorfor tenker vi at det er positivt, ehm, hva betyr det for, at vi prøver å løfte blikket altså at vi prøver å adressere hvorfor, spesielt når det er motstand mot endringen.

Være transparent

Informantene trakk frem viktigheten av å være transparent i informasjonen knyttet til endringen, og mente dette var et viktig element i å skape psykologisk trygghet. Å være

transparent innebar i dette tilfellet å holde ansatte kontinuerlig informert om endringen og å ikke holde tilbake informasjon, som beskrevet av **Informant 4**: «Skal hvert fall ikke holde tilbake noe som er viktig for folk». En annen informant forteller i sitatet nedenfor at dette også inngir tillit.

Informant 5: ... det er transparens eller informasjon, også at de skal være trygge på at de vet alt det som jeg vet. Eller at, her vet jeg litt mer, men jeg kan ikke fortelle det til dere enda, det kommer, altså, men at det er mest mulig åpent og gjennomsiktig, det inngir tillit da tenker jeg, så det er en del av det å føle seg trygg, at de vet det de kan få vite og det som er å vite nå Det tror jeg er helt avgjørende for at mine folk skal ha tillit til meg, at de vet at så snart jeg vet noe relevant, noe som har relevans for dem så vil de få vite det.

Flere av informantene var av den oppfattelsen at informasjon om endringen var positivt for den psykologiske tryggheten. Sitatet nedenfor gir en informants beskrivelse av nettopp dette.

Informant 3: Jeg tenker jo at jo mer informasjon man har, jo mer man deler, jo mer trygghet skaper det, fordi at man da, hvis du er usikker på om ting blir holdt tilbake eller 'får jeg vite ting', så er det klart at da går du med høye skuldre også, og kanskje prøver man å oppsøke informasjon eller ja, jeg tenker at transparens er viktig.

Denne informanten er også bevisst på at det er ikke nok å bare informere, men at en også er nødt til å forsikre seg om at informasjonen er mottatt av mottaker, som i dette tilfellet

er de ansatte. Informanten opplevde som vist i sitatet nedenfor en ubehagelig opplevelse som oppsto som følge av at en ansatt ikke hadde forstått informasjonen om endringen.

Informant 3: ... mens jeg var på ferie hadde det vært en episode mellom to stykker i landskapet her hvor den ene hadde skjelt ut den andre. Det var mellom en som var veldig positiv til endringen og en som var negativ, og når det ble adressert ble det sagt at 'ja, men jeg har ikke fått med meg det her, det var nytt for meg', ehm, så når jeg pratet med personen var det sånn 'jo vi har jo snakket om det, men jeg har ikke helt forstått det', så jeg ser at jeg har, jeg har en vei å gå både i å sikre at de som er mest usikre opplever at de har fått den informasjonen de trenger, og ja ta den der ekstra sjekken på at 'har du fanget det opp?'

En informant beskrev følelsen av å være godt informert som avgjørende for å klare å stå i endringer. Å oppleve at en har fått den informasjonen som er tilgjengelig, gjør oss ifølge informanten i stand til å leve med usikkerheten som følger med endringer.

Informant 2: Det er et sånn uttrykk som ble veldig mye brukt for noen år siden om at, det tror jeg er litt som generelt og alminnelig, 'vi klarer å stå i veldig mange endringer så lenge vi føler at vi er informert, vi vet det som er mulig å vite', at vi er trygge på det, ehm, så klarer man å leve med usikkerhet, det gjør vi jo i mange sammenhenger, men det å kjenne at du vet det som er verd å vite, og at du har en mulighet til å påvirke din egen situasjon, det er en sånn grunnleggende ting som gjelder for oss alle i enhver sammenheng tror jeg, og som er viktig at vi ivaretar på arbeidsplassen også.

En informant mente at psykologisk trygghet handler om forutsigbarhet, og at informasjon var en viktig del av det å skape forutsigbarhet.

Informant 1: Jeg tror psykologisk trygghet handler også noe om forutsigbarhet da. Jeg tror det å bli overrasket, både positivt og negativt, det tror jeg ikke bidrar til trygghet, det er noe med at du skjønner hvilket landskap du er på vei inn i, selv om du ikke har svarene på alt ... det tror jeg jo bidrar til den der psykologiske tryggheten.

Tilpasse informasjon etter behov

Informantene var ikke kun opptatt av å gi de ansatte nok informasjon om endringen. De var også opptatt av hvordan informasjonen ble formidlet, hvilken informasjon som var nødvendig å formidle, hvem som skulle få informasjonen og når denne skulle gis. Samlet sett kan det virke som om informantene opplevde det som utfordrende å finne riktig balanse knyttet til hvor mye informasjon som var passelig å gi med tanke på de ansattes psykologiske trygghet. Sitatet nedenfor er en informants beskrivelse av en lederoppgave som handler om å sile ut hvilken informasjon som er hensiktsmessig at de ansatte får.

Informant 1: Du kan si en del av kommunikasjonen har jo også fra min side vært å sile en del av den kommunikasjonen som har kommet ... nå kommer det en drøss med ting ovenfra her, 'hva er det som er viktig for mine folk å vite?' Da gjør jo jeg en vurdering på det, og du kan godt si at det er en type sensur i det også ... at det ikke blir en 'overload' ...

En informant beskrev også en opplevelse av at ansatte ble lei av å snakke om endringen. Dette kan skyldes at de begynte å snakke om endringen i god tid før den skulle gjennomføres, som beskrevet i sitatet nedenfor.

Informant 5: Så vi har snakket ganske mye om det, også opplever jeg på ett eller annet tidspunkt at det er så lenge til vi skal flytte ... vi kom til et punkt hvor folk ble lei av å høre om det også. Det er sånn der ‘åh, ja, men jeg kommer til å gjøre som jeg får beskjed om når vi kommer dit, men vi er ikke der enda’, så litt sånn at det nesten ble litt mye ...

En informant opplevde at det var en variasjon blant de ansatte når det gjaldt behov for å snakke om endringen. Noen hadde behov for å snakke om endringen i stor grad, mens andre hadde mindre behov for det. Som leder for et team som består av mennesker som, naturlig nok, har individuelle behov for å snakke om endringen, vil det være vanskelig å finne riktig balanse som møter alle behov. Dette beskrives i sitatet nedenfor.

Informant 3: ... vi prater veldig mye om de endringene som vi skal ha Noen opplever at det her har vi overhodet ikke snakket om, eller vi har ikke snakket nok om det (..) mens andre tenker at dette har vi virkelig snakket nok om, og da er vi tilbake til det der spennet i behov for trygghet og forståelse ...

Informanten fortalte også om en erfaring av at de samme personene ofte var bekymret i forkant av endringer, men at dette ofte gikk seg til så fort endringen var gjennomført. Det å være klar over hvem dette gjelder gir mulighet til å være på vakt og å trygge den det gjelder i forkant av endringen.

Informant 3: ... det er noen som, ehm, vil være negativ til endring helt fram til den er implementert Nå høres det ut som jeg på en måte vifter litt vekk at ‘åh de blir med’, men gjennom alle de prosessene vi har hatt så er det noen som umiddelbart sier at ‘nei,

det lar seg ikke gjøre, dette blir ikke bra', også ser jeg at i det øyeblikket vi har gjort det så snur de ... jeg tolker det som at det er veldig mye bekymring knyttet til 'det her vet jeg ikke' ... men at i det øyeblikket du ser hva det betyr ... så går det seg til. Så det prøver jeg med de som jeg vet at er, la oss si engstelige, så prøver jeg å snakke med de om det også, 'men husk på du har en tendens, du ønsker å ha kontroll' ...

Andre informanter hadde også erfaring med at noen tok endringer verre enn andre. En informant fortalte om en taktikk som gikk ut på å informere de dette gjelder først for å skape trygghet.

Informant 2: Også har vi en liten sånn regel for oss selv ... at de som er mest berørt får informasjon først Hvis det er sånn at det her er en endring som skjer, det er en dårlig nyhet for noen, det er en nøytral nyhet for noen, og en god nyhet for noen, så snakker vi med de som vi aner at ikke blir så veldig glad da. Da får de en mulighet til å bli informert først, og forklare de godt hvorfor, før vi tar det i det åpne rommet.

Invitere til deltakelse

Noe som kom tydelig frem under analysen var at informantene var opptatt av å invitere de ansatte til å delta i diskusjoner som gjelder endringen. Lederne skapte psykologisk trygghet i endringsprosessen ved å legge til rette for felles dialog og å involvere ansatte i beslutninger, men også sette grenser for hvilke beslutninger som ansatte kunne involveres i. I tillegg var lederne opptatt av å danne en opplevelse av et det eksisterte et «vi» som var sammen om endringen. Noen av informantene trakk også frem viktigheten av å slå ned på atferd som var uønsket i dialoger og diskusjoner. Disse funnene vil utdypes ytterligere gjennom fire undertema.

Fasilitere felles dialog

Informantene var opptatt av at de ansatte skulle delta i diskusjoner knyttet til endringen. To av informantene fortalte om hvordan de jobbet med psykologisk trygghet gjennom å fasilitere felles dialog på systematisk vis gjennom å gjennomføre det de kalte individ, gruppe, plenum-prosess (IGP-prosess).

Informant 5: Å fasilitere det slik at alle kommer til orde ... jeg vil jo ikke høre alle stemmene rundt bordet når vi sitter rundt et bord, så er det noen stemmer jeg ikke hører så ofte, ehm, så da kan jeg bruke en sånn, kanskje litt banalt, IGP-prosess hvor man 'okei tenker litt på det her spørsmålet selv' ... også er det liksom gruppe ... altså det at vi begynner å dele hva vi tenker om det her, hva vi mener om det, hva er vi redde for, hva tror vi er lurt, hva tror vi kan bli bra, at vi begynner å dele det i fellesskap ...

At lederen har behov for å sette dialog i system slik som beskrevet ovenfor, kan være et tegn på at de ansatte på denne arbeidsplassen ikke opplever full psykologisk trygghet. Sitatet nedenfor fra en annen informant viser det samme, altså at alle stemmene ikke kommer til orde i gruppesituasjoner, og at det derfor er behov for å legge til rette for at uttalelsen skal komme fra hele gruppen.

Informant 2: Det er mange hos oss som ikke er så veldig komfortabel med å mene noe med 30 stykker, og da vet jeg at det er de samme fem, og jeg vet omtrent hva de sier også, hva de vil mene Så vi kjører gruppediskusjoner noen ganger, vi sier at nå sitter fire-fem seg her også er det disse spørsmålene, så skal dere drøfte, også er det noen som på vegne av den gruppen skal si hva de tenker. Da blir det på en måte litt

sånn lett anonymisert og da er det lettere å stå fram. Også er det også litt trening i det også, folk blir mer og mer trygge på å snakke, både tenke og snakke

På den andre siden kan det tenkes at en slik prosess kan være en god øvelse for å trene på å bli trygg på å snakke i gruppesammenheng slik som informanten ovenfor beskrev. I tillegg trakk informanten frem en opplevelse av at systematiske gruppediskusjoner reduserte «gangprat», som beskrevet i sitatet nedenfor.

Informant 2: Det kommer fra gruppa, vi snakket om og vi tenker. For det viktige er å få det fram, få det opp og fram, kanskje litt godt for de å snakke sammen også. Jeg har lært at det betyr at, før var det et begrep som het gangprat, at folk gikk og pratet i gangen når de var litt utrygge, men det opplever jeg ikke at vi har lengre, fordi de har en arena de har litt trygge rammer rundt og bringe fram synspunkter, så det er en forbedring.

En annen informant beskrev også viktigheten av å skape psykologisk trygghet og å sørge for at alle stemmene kom frem, som vist i sitatet nedenfor.

Informant 5: ... hvis en sånn person som har stor anseelse og kunnskap på området blir sittende helt stille eller ikke mene noe så er det et veldig viktig (...) signal. Og da blir det viktig også for den psykologiske tryggheten å få vedkommende i tale ... fordi ellers så kommer det etterpå, 'hvorfor sa du ikke noe? Jeg vet jo at du mener sånn' ... så det er viktig å fasilitere det slik ... at du får i tale alle der og da, at det ikke foregår så mye snakk etterpå da ...

Involvere ansatte i beslutninger

Informantene hadde som vist i temaet ovenfor metoder for å få alle ansatte til å delta i diskusjoner knyttet til endringer. Ved å gjøre dette skapte de samtidig rom for å involvere de ansatte i beslutninger knyttet til endringen. En informant understrekte at det å få de ansatte til å føle de var involvert i beslutningen var med på å skape et godt beslutningsgrunnlag og lojalitet til beslutningen senere.

Informant 5: ... det handler også om å få til bred medvirkning på det som vi faktisk kan bestemme innenfor Det er jo viktig for at jeg skal få et best mulig beslutningsgrunnlag ... men det er også viktig for at folk skal oppleve at de har vært en del av beslutningene faktisk og det skaper jo også lojalitet til beslutningen etterpå ... Da virker beslutningen når vi gjør det sånn Forutsigelig og tydelig beslutningsprosess ... det tror jeg er ganske viktig for tryggheten.

Informanten var også opptatt av å be om konkrete tilbakemeldinger fra de ansatte, og baserte deretter beslutninger på disse tilbakemeldingene.

Informant 5: Her er forslaget til beslutning, ehm, hva tenker dere om det? Ja, nå er vi på et tema som jeg vil at alle skal, her vil jeg høre alle sine tanker ... for å være sikker på at vi har et godt beslutningsgrunnlag, ehm, jeg tror de føler seg anerkjent ... og opplever at det de mener er viktig og at de har en betydning, det tror jeg de gjør.

På den andre siden var informantene opptatt av å sette tydelige rammer for hva de ansatte kunne involveres i. Noe var allerede bestemt knyttet til endringen, mens andre ting var mulig å beslutte i fellesskap slik som informanten nedenfor beskriver.

Informant 1: I den prosessen vi har vært i med den konkrete endingen her at du må sortere hva er det som er bestemt, og hva er det vi har handlefrihet på? Det at vi skal flytte er bestemt, fordi leiekontrakten går ut ikke sant, så det trenger vi ikke å diskutere. Også ble det også bestemt av ledergruppa at da skulle vi gå over til aktivitetsbasert Så sier jeg at 'det er to ting som er bestemt, så det trenger vi ikke å diskutere' Også gjør vi de justeringene som vi skal gjøre, men det er en ting vi ikke gjør, og det er å gå tilbake til sånn som det var før ...

Ikke alle innspill ble nødvendigvis tatt på alvor, som fortalt av **Informant 3:** «Alle som er involvert i en endringsprosess er med i prosessen og får komme med innspill, men hvis innspillet ditt er at 'nei det her vil jeg ikke', så er ikke det ...». Noen informanter så annerledes på det å involvere ansatte i beslutninger. Disse var av den oppfatningen at det å involvere ansatte kun skaper bedre beslutninger. Derfor involverte de ansatte i tilfeller hvor andre i lederteamet kanskje ikke ville gjort det.

Informant 4: De mobber meg litt innimellom fordi jeg, de kaller det, at jeg har sånn demokratisk lederstil, vi er 'den demokratiske avdelingen'. Noen ganger sier de 'er du nødt til å ta med folk på denne beslutningen?', så sier jeg 'ja, fordi de er vant med at jeg legger ut ting til drøfting', haha, ehm, også er det jo ikke sånn at det er drøfting inn i hinsides inn i himmelen, det blir jo landet, men at man er åpen for at faktisk så kan det hende at ved å faktisk ha tatt den runden, at beslutningen som valgtes blir bedre ... det verste som kan skje når man tar med folk på en drøftingsrunde er jo at det blir en bedre beslutning, og hvorfor skal man ikke gjøre det da?

Informant 2: ... da jeg begynte her så fikk jeg litt sånn, uff, eller ikke uff nødvendigvis, men 'du bruker så mye tid på å kjøre prosesser og å lytte' ... 'åh kan hun bestemme seg snart' Jeg tror det å tenke mer prosessuelt, være litt åpen, ikke bestemme alt på forhånd og å involvere ansatte, men også å la være å melde seg ut ... lytt, også tror jeg man må være tydelig på at man er beslutningstaker til syvende og sist Jeg bruker tid på det selvfølgelig, men vi har igjen for det, fordi det er en god del andre ting vi ikke bruker tid på hehe, som konflikt og misnøye og usikkerhet og utrygghet.

Finne ut av det sammen

For å lykkes med endring trakk informantene frem viktigheten av å finne ut av ting i fellesskap for å faktisk få alle med på endringen, og for å skape psykologisk trygghet. En informant gjorde dette gjennom å lytte til de ansatte som sitatet nedenfor viser.

Informant 2: Jeg tenker at det er kjempeviktig at vi lytter godt til det ansatte sier, ehm, og som regel så er jo det med å forbedre løsninger, for det kommer jo noe som 'oi det har vi ikke tenkt på, oi skjønner at det er viktig, oi da må vi jobbe med det', så da tenker jeg at løsningen blir bare bedre av det. Jeg tror den tiden vi bruker på det, innenfor rimelighetens grenser selvfølgelig, den har vi igjen for, og ja det er jo veldig mye informasjonsarbeid i det og mye forankring og på en måte trygghet i det også da at man er med på den endringsprosessen.

I tillegg beskrev informanten det som viktig å være åpen for å faktisk ta til seg forslagene som ansatte kom med. Dette krevde mot, men var viktig for å skape en fellesskapsfølelse blant de ansatte, slik at de ansatte fikk eierskap til endringen.

Informant 2: Også er det noe med å lytte, være åpen og lytte til det de sier, og da er det viktig at jeg ikke har bestemt meg på forhånd, hehe, jeg kan ha noen tanker og meninger, men må på en måte være åpen og hensynta det. Jeg synes det er så verdifullt at vi kjenner på at det er vi som gjør det og ikke jeg som gjør det. Det betyr at jeg legger vekt på å lytte og møtekomme, og si at 'det kan vi gjøre' Det krever kanskje litt mot, jeg kjente på det første gang jeg skulle gjøre det at 'oi nå mister jeg kontroll, jeg har ikke full kontroll', men det er også litt befriende, jeg trenger ikke å tenke ut alt på forhånd, jeg kan i stedet lytte godt til det som kommer rundt meg.

En annen informant trakk også frem viktigheten av å lytte til de ansatte, men la også til at det å lytte til de ansatte ikke nødvendigvis bidro til at utfallet ble noe annet enn det vedkommende i utgangspunktet ønsket. Derimot mente informanten at følelsen av å bli hørt bidro til at ansatte i større grad tålte å ikke få ønskene sine oppfylt. I tillegg fortalte informanten at de ansatte noen ganger ga tilbakemeldinger dersom informanten utøvde uønsket lederatferd.

Informant 1: Også er det jo slik at i kommunikasjon da så ja, jeg skal jo innrømme det at jeg er jo glad i å prate da ... men jeg har også tenkt at du må huske på å lytte, sant, hva er det folk sier? Selv om de butter litt imot og ikke synes at ideen er noe god, så er, betyr det ikke at de er dumme ikke sant. Også må jeg også huske på at jeg sitter på mer informasjon og har tenkt på dette her lengre enn hva de har gjort, så jeg må liksom akseptere at det er en del spørsmål hvor jeg tenker at 'åh må du komme med spørsmålet der', men så det har jo vært en del av kommunikasjonen, det å lytte ut, hva er folk opptatt av, hva er det som er viktig for dem? Så jeg ha trent litt på det da.

Informant 1: Jeg har jo hatt noen runder hvor jeg har fått tips om at nå er du vel steil, nå har du begynt å slå av ørene. Da tenker jeg at jeg er glad for å få den tilbakemeldingen ... så tenker jeg at 'okei, men da skal jeg trykke på bremsen så skal vi ta en runde til'. Også er det ikke sikkert at utfallet blir så veldig annerledes enn det jeg har tenkt, men da har jeg hvert fall med folkene da, også er jeg så heldig at jeg har noen som kan si det her til meg Det betyr ikke at jeg trenger å være enig i alt det folk sier, men når de har fått uttrykt det tror jeg også at folk tåler da å høre at 'ja det var et godt forslag, men nei slik blir det ikke' for eksempel da.

En informant beskrev hvordan det å sette felles mål og å jobbe sammen var med på å forbedre den psykologiske tryggheten i teamet.

Informant 3: Det er nok en kombinasjon av måten vi har jobbet sammen på, det at vi har satt oss mål, blitt enige, altså det, både felles mål og at vi har en enighet rundt hvordan skal vi jobbe og hva skal vi få til.

Informantene understrekte også viktigheten av at de ansatte skulle oppleve å bli hørt, da dette bidro til å få med seg alle på endringen og unngå omkamper i etterkant.

Informant 5: Det som du virkelig trenger folk med deg på, da må du ta deg tid til det, ellers så må du ta det igjen etterpå 'Vi har ikke tenkt på det og vi har ikke tenkt på det', 'jo vi har det, det kom på det første møtet vi hadde og vi har vurdert det når vi hørte det, men vi vurderte noe annet som viktigere', da parerer du omkamp, det er ikke noe vits med omkamp fordi vi har vært gjennom det.

Påtale uønsket atferd

Informantene opplevde i noen tilfeller at de ansatte uttrykte seg på uheldige måter under diskusjoner, og dette var noe de jobbet med å forbedre.

Informant 2: (..) og da ser vi kanskje bedre noen få mennesker som er utrygge da, og som kanskje ... vi må jobbe litt mer for å få de til å kommunisere det godt ut det de tenker på da, at de kanskje blir litt sånn krass og vel direkte i noen sammenhenger. Så det har vi fokus på nå da, det å se situasjonene og ta samtaler med ansatte om det, det er ikke et stort omfang av det, men det er noe med at det er litt godt for de også å få framstå på en mer positiv og konstruktiv måte. Også tror vi kanskje at det gjør noe med omgivelsene at noen holder litt tilbake. Vi har ganske høy grad av stabilitet og mange som har jobbet lenge hos oss, så det blir litt sånn gamle ekteskap skulle jeg til å si, 'okei nå kommer det ja, det håndterer jeg sånn'.

For den psykologiske tryggheten var informantene opptatt av å si ifra til den det gjaldt, men også andre i teamet, dersom noen hadde en atferd som ikke aksepteres. Dette oppfattet de som viktig fordi en slik atferd vil kunne hindre andre i å delta. Sitatene nedenfor gir to informanternes beskrivelse av dette.

Informant 5: Også må man påtale uønsket atferd, det tror jeg er kjempeviktig. Hvis noen av mine folk sier noe i plenum eller gjør noe som ikke er greit så må jeg faktisk ta det opp med vedkommende. Og de andre som har sett den atferden de må også vite at jeg har tatt det opp med vedkommende, fordi det blir også, det er også trygt, hvis det ikke spiller noen rolle hvordan vi oppfører, eller skjønner du? Ja det er også en trygghet da at man påtaler uønsket atferd, det tror jeg.

Informant 3: Men også det å sette rammer, når, og å skape, altså (...) det jeg ser jeg må jobbe mer med, med enkelte, er å sette noen rammer for hva som er greit og hva som ikke er greit i de diskusjonene og de dialogene vi har, det er fint å dele meninger, men man må også tenke gjennom hvorfor og når og hva er hensikten med at, så det å, jeg vet ikke helt hvordan jeg klarer å formulere det, men jeg ser at jeg både, jeg må framover sette noen tydelige rammer, at det også er viktig, fordi at hvis noen får lov til å buse fram så hindrer det andre.

En informant fortalte at det å påtale uønsket atferd hadde bidratt til at problemer var blitt tatt opp, diskutert og deretter løst, noe som hadde forbedret den psykologiske tryggheten i det aktuelle teamet.

Informant 3: (...) jeg opplever at det er en annen trygghet. Ikke full trygghet, men en annen enn hva som var før. Også har jeg også ved enkelte anledninger adressert den mistilliten og den der, dårlige samarbeidsklima som har vært, og jeg har adressert det tydelig, ehm, på en måte som, jeg har vært direkte når jeg har tatt det opp, men det har gjort at vi har fått løftet opp noen problemer også har vi fått diskutert vil vi ha det sånn eller vil vi ha det sånn, så det har, ja, det har vært gjennom en lang prosess.

Ydmyk og empatisk ledelse

Det ble tydelig underveis i analysen at informantene var ydmyke og empatiske ledere. Lederne mente de bidro til å skape psykologisk trygghet i form av at de var opptatt av å bygge gode relasjoner med ansatte, vise egen usikkerhet og å være sårbare, formidle at det er lov å gjøre feil og å vise genuin omsorg ovenfor de ansatte. Disse funnene vil utdypes gjennom fire undertema.

Relasjonsbygging

Informantene var opptatt av å ha gode relasjoner til de ansatte. Noen av informantene opplevde at de klarte å bygge relasjoner gjennom å være seg selv, som beskrevet i sitatet nedenfor.

Informant 1: Jeg bruker jo ganske bevisst de egenskapene jeg har også ... jeg tror jeg er en ganske åpen type ... jeg er forholdsvis lett å prate med og det bruker jeg litt bevisst, og jeg kan også gå inn i samtaler med folk med en type tematikk som, hvis jeg treffer de i sosialsonen kan det være en person 'du har du tenkt på det', så det initierer samtaler.

I tillegg til å bruke personlige egenskaper, hadde samme informant årlige en-til-en samtaler med ansatte for å bygge relasjon, og samtidig få et inntrykk av hvordan de ansatte hadde det.

Informant 1: Hver sommer da ... bruker jeg å gjennomføre en sånn en-til-en samtale med hver enkelt på enheten ... så er det sånn at jeg også bruker de samtalene for nettopp å bygge relasjon til den enkelte Jeg tror ikke det er noen som synes det er vanskelig å snakke med meg. De får velge mellom å sitte på et møterom her eller at vi tar en 'walk and talk' ... jeg tror at det er med å bygge relasjon også for den psykologiske tryggheten, fordi det første spørsmålet jeg stiller dem er 'hva er du opptatt av for tiden? Hva er det som er viktig for deg?'

En informant opplevde det som utfordrende å skape gode relasjoner til ansatte, som beskrevet i sitatet nedenfor.

Informant 2: ... jeg kan av og til kjenne på at jeg kanskje, jeg vet for lite om både hva den enkelte jobber med og hvordan de kjenner at de har det på jobb, så det er noe jeg tenker at det er noe jeg burde bli litt flinkere til å rett og slett, den uformelle kontakten med folkene rundt meg, pleie den mer og på en måte komme litt tettere på dem som medarbeidere.

Vise sårbarhet

Informantene trakk frem det å vise egen sårbarhet som en viktig del av arbeidet med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under endringen. Sitatene nedenfor viser hvordan to informanter mente at det å vise sårbarhet, usikkerhet og å ikke vite alt som leder, var med på å skape psykologisk trygghet hos de ansatte. Videre beskrev en av informantene dette som verdifullt for å få frem skeptiske stemmer, som videre kan bidra til at organisasjonen utvikler seg.

Informant 1: Også tror jeg faktisk det at jeg er åpen og ærlig på å si at, noen ganger sier jeg at 'jeg er usikker' eller 'jeg vet ikke', at jeg tør å innrømme det jeg også som leder, tror jeg også gjør at folk blir litt sånn rolig, ja vi kan akseptere at en ikke vet alt og det gjør også, det er litt befriende at han ikke har svaret på alt også, det innbiller jeg meg noen ganger da, så det er en viktig bit av det Jeg tror jeg er rimelig god med folk og rimelig åpen ... det tror jeg at hvis de får se at jeg ekte da, jeg har jo troen på det, fordi jeg liker ekte folk selv, og det, ekte folk kan ikke alt og de er ikke super hver dag og alle de tingene der.

Informant 4: Og det er jo sunt da å ha folk som er skeptiske da og kommer med kritiske spørsmål ... sånn at man får snakket om det. Det kan jo føre til både en endring

i kursen og noen nye prosesser eller nye ting man griper fatt i, så det, jeg synes jo det er fint hvis de sier ifra ...

En informant la spesielt vekt på betydningen av å vise ovenfor de ansatte at en ikke bare er sårbar, men også at en som leder kan gjøre feil. I tillegg understrekte informanten at en også bør være mottakelig for innspill og kritikk.

Informant 3: ... å være sårbar eller å vise at en er menneskelig, det tenker jeg at er viktig, tenker at hvis jeg skal fremstå som at jeg ikke gjør noen feil eller, da hadde jeg vært livredd for meg selv ... både det å være mottakelig for kritikk og innspill og alt det der, det tenker jeg at er viktig, og at folk opplever at de kan komme med det.

Avstigmatisere feil

Informantene var også opptatt av å fortelle de ansatte at de har lov til å gjøre feil. Sitatet nedenfor viser hvordan en informant var opptatt av at de ansatte skulle oppleve det som trygt å ta sjanser i jobben sin.

Informant 4: Hvis at jeg ... har gjort en bommert så er jeg åpen om det, også retter jeg opp, også har jeg noen sånne som jeg gjentar hele tiden og som jeg håper at går inn, og det er sånn standard at det finnes ikke dumme spørsmål, bare dumme svar, så dere må bare spørre. Også det her med at i jobben vår så står det ikke om liv, og det er lov å ta noen sjanser også er jeg der og rydder opp i bakkant, at jeg har ryggen deres bestandig uansett hva det gjelder

I tillegg understrekte informanten at tillit og å vise at det er lov å gjøre feil er noe som hele tiden må jobbes med for å opprettholde den psykologiske tryggheten som gjør at ansatte sier ifra.

Informant 4: ... men det er jo ikke noe sånt at man kan hvile på laurbærene der, man må alltid jobbe at de har tillit og psykologisk trygghet nok til å kunne si ifra hvis det er noe da Å vise det i praksis at det går an å si ting her, at det går an å være usikker på det man gjør i jobben sin, at det går an å spørre opp igjen fordi man ikke har fått det med seg.

En annen informant beskrev også det å ufarliggjøre feil som viktig for psykologisk trygghet og læring.

Informant 3: Jeg har null problem med å innrømme verken når jeg gjør feil eller når jeg ikke forstår ting. Jeg er veldig åpen om det og jeg er også bevisst på at jeg skal være det ... det gjør jeg fordi jeg vil så veldig gjerne at andre skal kjenne på akkurat det samme, at det er greit å gjøre feil og det er ingen som halshugger deg, da finner vi ut av det også lærer vi av det Jeg håper og tror at de er trygge på at hvert fall ikke jeg kommer til å skjelle de ut for å gjøre noe feil.

Genuin omsorg for ansatte

Underveis i analysen ble det tydelig at informantene hadde omsorg for de ansatte. Dette viste seg blant annet gjennom at de var opptatt av å sette av tid til de ansatte og formidle at en bryr seg som beskrevet i sitatet nedenfor.

Informant 4: Og det å ha satt av tid til de og si at ‘den viktigste jobben jeg gjør, det er dere, hvis ikke dere, altså hvis ikke dere har bruk for meg så har ikke jeg en jobb’ ... det er noe med å være tilgjengelig da, hele tiden Jeg tenker at det viktigste du viser folkene dine er at du er glad i dem, hvis du gjør det og de kjenner det så kan man gjøre mye galt selv og få tilbakemelding på det også hvis de føler at du virkelig bryr deg så kommer de hvis det er noe, og da skapes det her arbeidsmiljøet som trengs for at hver enkelt skal utvikle seg i jobben sin også da.

Informantene var opptatt av at de ansatte skulle oppleve at de var lett tilgjengelig for dem. Derfor forsikret informantene seg om at de ofte var fysisk til stede på kontoret, og at de hadde ledig tid i kalenderen dedikert til ansatte. Dette beskrives i sitatet nedenfor.

Informant 5: Alle kan booke seg inn til en 10 minutter med meg når de vil ... det er lav terskel for at de skal kunne gjøre det, så da prøver jeg jo også å være litt i lokalene slik at de ser meg ... vi kommer på det når vi ser hverandre Jeg er lett å forstyrre for å si det sånn, jeg prøver å være tilgjengelig og på plass og jeg prøver å ha en oppdatert kalender slik at folk vet hvor jeg er og ja, kjøre liksom tilgjengelighet og åpenhet så mye som går an i praksis da.

En informant trakk også frem viktigheten av å vise forståelse for alle slags bekymringer ansatte har knyttet til pågående endringer.

Informant 1: ... da tenker jeg at dette må vi svare ut da, prøve å svare ut og, altså en ting er å ta det på alvor, ‘jeg hører hva du sier’, ‘jeg skjønner at du er usikker, jeg

skjønner det her skaper ...', altså at du har en viss forståelse for det uten at du skjønner det i hjel.

En informant fortalte om egen lederatferd som gikk ut på å vise omsorg gjennom å løfte blikket og se de rundt seg, og å søke etter å se andres perspektiv. For å få til dette er det viktig å kjenne de ansatte, da det vil gjøre det enklere å se når noen kanskje sitter inne med noe.

Informant 5: ... 'jeg trodde du skulle være uenig i det her, hvorfor kommer du ikke med det liksom?' Så der ligger det jo også noe, men det handler jo hele tiden om å prøve å se ting, det handler jo om å søke å ta andres perspektiv egentlig og prøve å være litt sånn på hvordan de rundt deg har det, prøve å lese dem og tolke dem også spørre når det er noe du lurer på. Men det er også tillitvekkende, 'hvordan har du det i dag egentlig?', at jeg spør om det (...) og ser dem, prøver å se dem.

Diskusjon

Denne studien har som hensikt å undersøke hva ledere faktisk gjør for å skape psykologisk trygghet under organisasjonsendring gjennom å belyse problemstillingen «*Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring?*». Ledere har stor effekt på ansattes opplevelse av psykologisk trygghet, og et arbeidsmiljø med psykologisk trygghet har en rekke fordeler. Psykologisk trygghet er spesielt viktig for å kunne redusere uro og frykt i forbindelse med endring, og for å kunne lykkes med endring. Det er derfor viktig at ledere er klar over hvordan de kan bygge psykologisk trygghet, spesielt i forbindelse med endringsprosesser. Resultatene fra denne studien viser at lederne hadde flere tiltak som de mente var med på å skape psykologisk trygghet for de ansatte. I dette kapittelet vil det innledningsvis gis en oppsummering av

studiens resultater. Tema vil være markert i kursiv og fungere som overskrifter når funnene senere diskuteres i lys av teori og empiri. Diskusjonen vil også innebære en beskrivelse av studiens bidrag til forskningen, implikasjoner for praksis og videre forskning, samt metodiske betraktninger.

Oppsummering av resultater

Analysen resulterte som presentert i forrige kapittel i tre hovedtema, som alle hadde tre til fire undertema. Lederne fortalte at de jobbet med å skape psykologisk trygghet for de ansatte under endring gjennom å *praktisere åpen kommunikasjon* vedrørende endringen. Dette innebar å *formidle hvorfor* endringen skulle gjennomføres, *være transparent* i informasjon om endringen, og å *tilpasse informasjon etter behov*. Informantene fortalte også at de jobbet med psykologisk trygghet gjennom å *invitere til deltakelse* i diskusjoner knyttet til endringer. Dette gjorde de gjennom å *fasilitere felles dialog* og å *involvere ansatte i beslutninger*.

Informantene mente også at det å *finne ut av det sammen*, og å *påtale uønsket atferd* var med på å bygge psykologisk trygghet. Videre kom det frem i analysen at informantene utøvde *ydmuk og empatisk ledelse* for å skape psykologisk trygghet. Dette viste seg i form av at de prioriterte *relasjonsbygging*, de var opptatt av å *vise sårbarhet*, *avstigmatisere feil* og de hadde generelt en *genuin omsorg for ansatte*.

Praktisere åpen kommunikasjon for å skape psykologisk trygghet

Lederne trekker i stor grad frem sin åpne kommunikasjon som et verktøy de bruker for å skape psykologisk trygghet hos de ansatte under endring. Dette innebærer blant annet at de er opptatt av å *formidle hvorfor* endringen skal gjennomføres. Dette betyr i praksis at lederne kommuniserer åpent hva en tenker og begrunner årsaken til endringen godt. Åpenhet, i form av å være i forkant med å dele motiver og årsaker bak beslutninger, er i følge Yi et al. (2017) positivt relatert til psykologisk trygghet, og i følge Moran og Brightman (2000) er det å forklare endringen og nødvendigheten av den, et kjennetegn på god endringsledelse. Lederne

understrekte at å formidle hvorfor var spesielt viktig i tilfeller hvor det var motstand mot endringen. Dette tyder på at lederne var proaktive i å løse kilder til motstand, noe som også kjennetegner god endringsledelse (Moran & Brightman, 2000).

Å formidle hvorfor kan også forstås som et synonym til å understreke mening, som Edmondson (2018) anser som et viktig element for å legge forholdene til rette for psykologisk trygghet. I tilfeller med motstand motiverer lederne de ansatte gjennom å påminne om hvorfor endringen de står ovenfor har betydning, noe som vil tilføre de ansatte energi som gjør de mer robuste i møte med utfordringene som kommer med endringen (Edmondson, 2018). Å utøve motstand mot endring kan tenkes å innebære følelser av å være sliten, frustrert og distraert, og da vil det som lederne i denne studien og Edmondson (2018) understreker være spesielt viktig å bli påminnet om hvorfor og arbeidets mening for å skape psykologisk trygghet under endringen. På den andre siden vil ikke ledere nødvendigvis ha en klar formening om endringens utfall, og det vil da være vanskelig å utøve god endringsledelse gjennom å understreke mening, nødvendigheten og ønsket resultat av endringen (Moran & Brightman, 2000). I slike tilfeller vil det heller være en fordel at lederen lytter til motstanden ettersom den kan innebære verdifull informasjon. Motstand er altså ikke nødvendigvis negativt eller irrasjonelt, men kan heller anses som et positivt element ved endring (Harvey & Broyles, 2010).

Praktisering av åpen kommunikasjon innebærer også å *være transparent* når det gjelder formidlingen av informasjon som gjelder endringen. I praksis betyr dette at lederne jobber med å skape psykologisk trygghet gjennom å dele relevant informasjon, for å gjøre de ansatte i stand til å stå i endringen. Dette støttes av en studie gjennomført av Yi et al. (2017) som fant at transparens i deling av informasjon var positivt relatert til psykologisk trygghet. En leder mente at å dele informasjon om endringen var med på å skape forutsigbarhet, og at psykologisk trygghet handler om nettopp forutsigbarhet. Det å skape forutsigbarhet gjennom

deling av informasjon handler i stor grad om det samme som å være transparent i deling av informasjon, som vi vet er med på å skape psykologisk trygghet (Yi et al., 2017).

Lederne mener ikke bare at deling av informasjon er viktig for psykologisk trygghet, men også at det er nødvendig å forsikre seg om at informasjonen er mottatt. En leder beskrev en konflikt som oppsto mellom to ansatte som følge av at en ansatt ikke hadde forstått informasjonen de ble gitt. Litteraturen sier ikke noe direkte om dette, men denne hendelsen kan argumenteres for å være et resultat av for mye psykologisk trygghet. Det at to ansatte er «trygge nok» til å skjelle ut hverandre i åpent landskap fordi de er uenige kan forstås som et resultat av for mye psykologisk trygghet som resulterer i uetisk atferd (Pearsall & Ellis, 2011). På den andre siden vil uetisk atferd helst oppstå i tilfeller hvor gruppen ønsker å maksimere nytte (Pearsall & Ellis, 2011), og det ser ikke ut til å være tilfellet her da denne hendelsen ser mer ut til å være et resultat av mangel på tydelighet fra lederen sin side.

Når det gjelder informasjon mente noen av lederne at mye informasjon om endringen var utelukkende positivt, mens andre var mer opptatt av å sensurere informasjon. Dette går inn under å *tilpasse informasjon etter behov* som lederne anså som viktig for å skape psykologisk trygghet. Dette innebærer at noen av lederne tok en vurdering på hva som er viktig for de ansatte å vite, og hadde fått respons fra de ansatte om at de var lei av å snakke om endringen. Dette argumenterer mot tanken om at stor mengde informasjon er utelukkende positivt. Et interessant funn er at lederne opplevde at det var ulike behov for å snakke om endringen, og at de derfor hadde en rutine med å informere de som var «mest utrygge» når det gjelder endringer på arbeidsplassen. Dette funnet sammenfaller til en viss grad med det Moran og Brightman (2000) mener kjennetegner god endringsledelse, nemlig å forstå at ansatte har ulik oppfatning av endringen, og å bruke kommunikasjon som et verktøy til å redusere dette gapet som eksisterer når det gjelder forståelse av endringen. Funnet kan også argumenteres for å gå inn under åpenhet med å formidle motiver og årsaker i forkant av beslutninger (Yi et

al., 2017), og at dette er spesielt viktig for å skape psykologisk trygghet i tilfeller hvor de ansatte er sårbare (Edmondson, 2018). Dette funnet kan altså på den ene siden gi ny innsikt i åpenhetstiltak som kan bidra til å skape psykologisk trygghet blant sårbare ansatte. På den andre siden kan dette tiltaket handle mer om å utøve god endringsledelse, enn om å skape psykologisk trygghet.

Invitere til deltakelse for å skape psykologisk trygghet

Lederne var opptatt av å invitere de ansatte til å delta i diskusjoner og beslutninger knyttet til endringen. Dette kom blant annet til uttrykk ved at de *fasiliterte felles dialog* for at samtlige ansatte skal kunne komme til orde. Det å danne struktur for innspill og understreke behov for verbal deltakelse støttes av Edmondson (2018) i å være en måte å bygge psykologisk trygghet på. Dette tiltaket ser ut til å være basert på et ønske om å skape gode beslutningsgrunnlag og å skape en følelse hos de ansatte av at de blir hørt.

Lederne mente også at det å fasilitere felles dialog og å få alle i tale var med på å redusere gangprat. Dette er et interessant funn som i seg selv ikke nødvendigvis er veldig overraskende. Dersom vi ser dette funnet i lys av psykologisk trygghet kan det godt tenkes at de ansatte er mer tilbøyelige til å delta i dialoger og åpent dele meningene sine i møter dersom de også vet at de umiddelbart vil konfronteres av kollegaer i det åpne rommet. Det er rimelig grunn til å anta at ansatte er mer reserverte når det gjelder å dele meninger og ideer dersom de er redde for at dette vil sladres om i fellesarealene etter møtet. Dette går inn under psykologisk trygghet som nettopp refererer til individets oppfatning av konsekvensene ved å ta mellommenneskelig risiko i arbeidsmiljøet (Edmondson et al., 2004). En informant understrekte også viktigheten av å få alle i tale for å unngå at de som vanligvis er meningsbærere blir stille. Dette støttes av Edmondson (2018), som påpeker at dette er en form for makt som også kan være et uttrykk for dårlig psykologisk trygghet.

Lederne ønsket også å *involvere ansatte i beslutninger*, og anså dette som en viktig del av å skape psykologisk trygghet. Dette innebærer blant annet at lederne er åpne for tilbakemeldinger, viser at det er behov for stemmer, understreker usikkerhet og hva som står på spill, og er proaktiv i forespørsler om innspill. Alt dette er effektivt for å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2018; Edmondson & Bransby, 2023; Yi et al., 2017). Noen funn viser imidlertid at lederne ikke alltid var åpne for tilbakemeldinger, da det var enkelte tilbakemeldinger som ble ansett som useriøse og dermed ikke hensyntatt. Det mest sentrale her er at enkelte tilbakemeldinger knyttet til endringen hadde verken lederen eller de ansatte handlefrihet på. Lederens respons var da «det er bestemt, så det tenger vi ikke å diskutere». Dette vitner om en muligens litt for hard respons, som med fordel kunne vært formulert bedre.

I følge Edmondson (2018) vil respons som ikke er produktiv, som for eksempel «andre meninger tolereres ikke her», redusere psykologisk trygghet. Selv om lederens respons ikke var helt i den enden av skalaen, kunne den med fordel ha vært formulert mer produktivt. Dette funnet gir et godt bilde på hvordan ledernes praksis formes av den konteksten de befinner seg i. Dersom en leder har fått i oppgave fra overordnede om å gjennomføre en endring, og ikke har handlefrihet når det gjelder endringen, vil det kunne være utfordrende å møte negative kommentarer fra ansatte. Dette kan for eksempel være negative kommentarer som dreier seg om hvordan alt var bedre før og uttrykte ønsker om å gå tilbake til opprinnelig tilstand. Lite produktiv respons fra ledere må med andre ord være å forvente, selv om de anses som uheldige i forbindelse med å skape psykologisk trygghet.

Videre var lederne opptatt av å skape en følelse av å *finne ut av det sammen*. Dette innebærer å lytte, miste kontrollen, akseptere alle perspektiver og være åpne til de ansattes forslag da dette ofte er med på å forbedre løsninger. Dette er inkluderende ledelse i praksis og støttes av empiri i å være lederattributter som er positivt relatert til psykologisk trygghet (Carmeli et al., 2010; Castro et al., 2018; Edmondson & Bransby, 2023; Kuknor &

Bhattacharya, 2022; Newman et al., 2017; Yi et al., 2017). På den andre siden uttalte en leder at utfallet ikke nødvendigvis ble annerledes av å lytte til de ansatte, men mente at bare følelsen av å bli lyttet til var viktig for den psykologiske tryggheten. Dette kan forstås som at lederen er opptatt av å utvise takknemlighet, og i følge Edmondson (2018) bør lederens respons alltid være i form av takknemlighet uavhengig av hvorvidt lederen anser innspillet som bra eller dårlig, da dette er positivt relatert til psykologisk trygghet. En leder trakk også frem at det å sette felles mål og å jobbe sammen har forbedret den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen. Dette er gjensidig avhengighet og transformasjonsledelse i praksis, som vi vet er positivt relatert til psykologisk trygghet (Edmondson, 2018; Newman et al., 2017). Å få folk på samme side gjennom å konkretisere felles mål og delt forståelse av det som skal komme er også denne lederens måte å legge forholdene til rette for psykologisk trygghet på (Edmondson, 2018), og tegn på god endringsledelse (Moran & Brightman, 2000).

Lederne i denne studien anså også det å *påtale uønsket atferd* som effektivt i å skape psykologisk trygghet. Å sanksjonere brudd på retningslinjer er en måte å forsterke psykologisk trygghet på, i form av at det gir signal om at atferd som setter organisasjonen eller andre ansatte i fare ikke er akseptert, utvise rettferdighet, forme fremtidig atferd og skape mulighet for læring (Edmondson, 2018). Lederne påtalte uønsket atferd fordi de hadde et ønske om at de ansatte skulle fremstå mer vennlige, positive og konstruktive i diskusjoner. Dette var noe de gjorde i plenum for å tydeliggjøre at de tok uetisk atferd på alvor. Dette tyder på at lederne er klar over at psykologisk trygghet ikke handler om å la destruktive følelser få fritt utløp, men heller om å skape en fellesskapsfølelse og ansvar rundt arbeidet, gjøre å gjøre hverandre og organisasjonen bedre (Edmondson, 2018; Svendsen, 2022). Det er ikke bare ledere som bør respondere produktivt til ansatte, også ansatte bør respondere produktivt til hverandre (Edmondson, 2018). Dette ser ut til å være noe lederne i denne studien forsøkte å legge til rette for gjennom å påtale uønsket atferd mellom kollegaer i plenum og å ta opp det

dårlige samarbeidsklimaet og mistilliten, noe som igjen bidro til at problemer ble tatt opp og løst. Det at lederne påtalte uønsket atferd kan tyde på etisk ledelse, nemlig at lederen selv fremmer akseptabel atferd hos ansatte (Brown et al., 2005), noe som er positivt for psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). At lederen fremmer god atferd tyder også på at de er gode rollemodeller, noe som kjennetegner god endringsledelse (Moran & Brightman, 2000).

Ydmyk og empatisk ledelse for å skape psykologisk trygghet

Lederne var på mange måter ydmyke og empatiske i sin ledelse. Dette innebærer blant annet at lederne var opptatt av *relasjonsbygging*. Lederne brukte blant annet personlige egenskaper som å være sosiale og ta initiativ til samtaler med ansatte og en-til-en samtaler for å bygge relasjon til de ansatte. I disse samtalene stilte lederne spørsmål som for eksempel dreide seg om hva de ansatte var opptatt av for tiden. Dette mente de var med på å bygge den psykologiske tryggheten. Litteraturen som er inkludert i denne oppgaven sier ikke direkte at relasjonsbygging er fordelsaktiv for opplevelse av psykologisk trygghet, men relasjonsbygging kan argumenteres for å være et element i støttende og inkluderende ledelse som en vet er viktig for å skape psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). Det kan tenkes at ledere med gode relasjoner til ansatte i større grad er i stand til å være støttende og inkluderende. Dette begrunnes med at det vil være enklere for lederen å vite hva ansatte trenger av støtte dersom en kjenner de ansatte godt.

På den andre siden beskrev en leder en opplevelse av å ikke kjenne sine ansatte så godt som ønskelig, og at det eksisterte et forbedringspotensial i å pleie den uformelle kontakten med ansatte. Her er det mulig å diskutere hvor grensen går mellom en sunn relasjon mellom en leder og ansatt som kjenner hverandre, og når denne relasjonen går over til å bli usunn i form av at skillet mellom leder og ansatt viskes ut som følge av at en kjenner hverandre for godt. Nær relasjon mellom leder og ansatt vil blant annet antageligvis innebære

høy grad av tillit, og dermed også minimalt med overvåkning, noe en vet kan redusere teamprestasjon (Langfred, 2004; Newman et al., 2017). Dette skyldes at villigheten til å prestere reduseres når en ikke opplever at lederen følger med, og at en derfor heller ikke vil motta anerkjennelse for prestasjoner. Her er det mulig å dra linjer til diskusjonen som gjelder hvorvidt det i noen tilfeller kan bli for mye psykologisk trygghet, og at dette da heller slår ut negativt. På bakgrunn av dette vil det ikke nødvendigvis være behov for denne lederen å komme nærmere de ansatte, da dette muligens kan resultere i en av de negative effektene ved psykologisk trygghet, nemlig redusert prestasjon. Utfordringen med relasjonsbygging i sammenheng med psykologisk trygghet er med andre ord å finne den best mulige balansen som gir ansatte opplevelse av å ha en støttende leder, men samtidig et ønske om å prestere fordi en opplever å bli observert og anerkjent for sine prestasjoner.

Et annet funn i denne studien er at lederne var opptatt av å *vise sårbarhet*, og mente at dette var med på å skape psykologisk trygghet hos de ansatte. Dette innebar at lederne var ydmyke på den måten at de erkjente egne feil og mangler, og var tydelige på at de ikke hadde alle svar knyttet til endringen. Dette kan argumenteres for å sammenfalle med det å være gode rollemodeller, som Moran og Brightman (2000) mener kjennetegner god endringsledelse. Dette er i følge Edmondson (2018) også positivt relatert til høy psykologisk trygghet. På den andre siden vil det være positivt for den psykologiske tryggheten at lederen viser kompetanse og at en mestrer lederrollen i grupper hvor selvhjelpsatferden er lav (Mao et al., 2019). På en side kan en argumentere for at lederne ikke gjør dette når de erkjenner egen feilbarlighet, men på den andre siden vil det å erkjenne feilbarlighet være utelukkende positivt for psykologisk trygghet i tilfeller hvor selvhjelpsatferden ikke er lav. I dette tilfellet er det ikke mulig å konkludere ettersom denne studien ikke har undersøkt selvhjelpsatferden hos de ansatte. Videre mente en av lederne at det å vise at en ikke vet alt var verdifullt for å få frem skeptiske stemmer, som videre kan bidra til at organisasjonen utvikler seg. Dette er en interessant

refleksjon som også støttes av Edmondson og Lei (2014) som slår fast at psykologisk trygghet, som da skapes ved å vise egen sårbarhet, fasiliterer villighet til å dele ideer, informasjon, kunnskap, forslag til organisatoriske forbedringer og initiativ til utvikling. Moran og Brightman (2000) understreker også at det å anerkjenne skepsis til endringen er et kjennetegn ved god endringsledelse.

Lederne var opptatt av å *avstigmatisere feil*, og hadde en forestilling om at dette var med på å skape psykologisk trygghet. Dette innebærer at lederne avstigmatiserte feil gjennom å være tydelig på hvordan feil ble mottatt, dette samsvarer med det Edmondson (2018) kaller produktiv respons, som er positivt relatert til psykologisk trygghet, og å legge forholdene til rette for psykologisk trygghet. En leder fortalte at dette ble gjort gjennom å understreke at det ikke er verdens undergang dersom de ansatte gjør feil, fordi jobben deres tross alt ikke handler om liv. Å ufarliggjøre konsekvensene av et mislykket prosjekt vil bidra til at ansatte tør å prøve seg på oppgaver de er utrygge på (Edmondson, 2018), og det å oppfordre ansatte til å tørre å prøve igjen er også noe som kjennetegner god endringsledelse (Moran & Brightman, 2000).

At lederne viste egen sårbarhet og avstigmatiserte feil kan forstås som et tegn på atferdsintegritet som er positivt relatert til psykologisk trygghet (Newman et al., 2017; Palanski & Yammarino, 2011). Bakgrunnen for dette argumentet er at lederen innehar atferdsintegritet gjennom å si at det er lov å gjøre feil og viser samtidig egne feil. Dette kan også forstås som et tegn på etisk ledelse som kjennetegnes av at lederen selv utøver atferd som anses som passende og slik fremmer akseptabel atferd hos ansatte (Brown et al., 2005). Etisk ledelse er positivt relatert til effekter som verbal deltakelse, teamlæring og individuell læring, som alle er uttrykk for psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). I tillegg vil det å uttrykke takknemlighet for feil fremfor å skjelle ut ansatte når de gjør feil bidra til psykologisk trygghet (Edmondson, 2018). Dette var på sin side ikke noe lederne i denne

studien gjorde direkte, men det at de var tydelige på at feil mottas med raushet kan tenkes å være det samme som å vise takknemlighet. Lederne var også tydelige på at psykologisk trygghet er noe som hele tiden må jobbes med for å opprettholdes, ettersom det er midlertidig. Dette støttes også av litteraturen (Edmondson, 2018).

Som vist ovenfor var det å avstigmatisere feil noe lederne gjorde i stor grad, og dette er positivt for å skape psykologisk trygghet. Noe som kjennetegner god endringsledelse er å analysere feil, for å finne ut hvor feilen oppstår, slik at en kan iverksette tiltak som reduserer sjansen for at samme feil skjer igjen (Moran & Brightman, 2000). Funn fra denne studien gir ingen indikasjoner på at lederne var opptatt av å analysere feil som ble gjort av ansatte. For å kunne skape psykologisk trygghet, spesielt i sammenheng med organisasjonsendring, vil det være en fordel dersom de ikke bare avstigmatiserer feil, men også analyserer de for å lære av dem. På den måten vil lederne ikke bare skape psykologisk trygghet, men også utøve god endringsledelse ved å påpeke at læring kun skjer når det er nok psykologisk trygghet til å gjøre feil (Edmondson, 2018).

Funnene fra denne studien viste også at lederne i den aktuelle organisasjonen hadde en *genuin omsorg for ansatte*. Dette kom til uttrykk i form av lederne understrekte ovenfor de ansatte at de var det viktigste ved deres jobb, å utvise en slik gjensidig avhengighet er positivt relatert til psykologisk trygghet. Dette skyldes at det bidrar til forståelse av at en er ansvarlig for å forstå hvordan egne oppgaver interagerer med kollegaers oppgaver, og at dette understreker behovet for å kommunisere og ta mellommenneskelig risiko som å dele ideer og bekymringer (Edmondson, 2018). Videre var informantene opptatt av å være lett tilgjengelig for de ansatte, og mente at dette var med på å skape psykologisk trygghet. Dette funnet kan ikke bekreftes å ha effekt på psykologisk trygghet, da litteraturen ikke sier noe konkret om dette. Det kan likevel argumenteres for at det å være til stede som leder vil være positivt for de ansattes psykologiske trygghet i form av villighet til å ta sjanser. Tilgjengelighet kan utvise

en slags støtte og virke betryggende for de ansatte, da lederen er like i nærheten dersom en gjør feil og har behov for hjelp.

Lederne var også opptatt av å vise forståelse ovenfor de ansattes bekymringer knyttet til endringer. Dette kan forstås som et uttrykk for støttende lederatferd som er positivt for psykologisk trygghet (Newman et al., 2017). Et annet funn er at lederne forsøkte å søke de ansattes perspektiv og å være nysgjerrig og stille spørsmål som «hva tenker du om dette?». At lederen stopper opp og er genuint nysgjerrig på hvordan ansatte har det og deres innspill er et tegn på inkluderende ledelse som en vet skaper psykologisk trygghet (Edmondson, 2018; Newman et al., 2017).

Funnenes bidrag til forskningen

Som nevnt innledningsvis eksisterer det en god del empiri som viser at ledere har stor effekt på psykologisk trygghet. Til tross for at litteraturen allerede sier noe om hvilke spesifikke intervensjoner ledere kan benytte seg av for å skape psykologisk trygghet, er det behov for ytterligere forskning som sier noe akkurat dette (Edmondson & Bransby, 2023). Funn fra denne studien viser at lederne i stor grad benytter seg av tiltak som litteraturen viser har positiv effekt på psykologisk trygghet. Dette innebærer at lederne understreker mening gjennom å formidle hvorfor endringen skal skje. Lederne er også transparente i informasjon om endringen, proaktive når de oppfordrer ansatte til å delta i dialog knyttet til endringen, opptatt av å få alle i tale og viser at det er behov for stemmer. I tillegg søker lederne tilbakemeldinger fra ansatte og deler disse i plenum, lytter, er åpne for nye innspill, forslag og perspektiver, og responderer med takknemlighet. Lederne viser også usikkerhet, begrunner hva som står på spill, og er tydelige på den gjensidige avhengigheten som eksisterer mellom leder og ansatt. De setter også tydelige mål, forsøker å søke ansattes perspektiv og viser forståelse, noe som minner om transformasjonsledelse, inkluderende og støttende ledelse. De viser egen sårbarhet ved å erkjenne egne feil og mangler, og viser at de ikke har alle svar. De

er også bevisste på å påtale uønsket atferd, og avstigmatiserer feil. Sist, men ikke minst, har de også forståelse for at psykologisk trygghet er dynamisk og må derfor hele tiden jobbes med for å opprettholdes.

Samtidig viser funn fra denne studien at lederne har en atferd som litteraturen mener kjennetegner god endringsledelse. Først og fremst er det at lederne tilbyr nødvendige ressurser for å teste endringen før den trer i kraft gjennom såkalte pilotenheter på aktivitetsbasert løsning, noe som kjennetegner god endringsledelse (Moran & Brightman, 2000). Videre viser lederne god endringsledelse ved å konkretisere målet med endringen, oppmuntre til å prøve og feile, forklare endringen, anerkjenne skepsis, kommunisere, løse kilder til motstand og å være gode rollemodeller. På den andre siden viser funn fra denne studien at lederne til tross for å være opptatt av å avstigmatisere feil, overser en viktig del av det å utøve god endringsledelse, nemlig å analysere feil for å lære av dem og for å unngå at de skjer igjen. Å understreke at læring kun skjer når det er nok psykologisk trygghet til å gjøre feil er et viktig element ved god endringsledelse og å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2018; Moran & Brightman, 2000).

Andre funn fra studien kan også anses som nyttige bidrag til forskningen, fordi de består av nye perspektiver fra lederne når det gjelder hva ved deres praksis de mener bidrar til å skape psykologisk trygghet i forbindelse med organisasjonsendring. Det er med andre ord enkelte funn fra studien som ikke direkte støttes av litteratur som er presentert i kapittelet som omfatter studiens teoretiske og empiriske rammeverk. Dette innebærer blant annet at lederne understreker betydningen av å forsikre seg om at informasjon om endringen ikke bare er transparent og formidlet, men at den virkelig er forstått. Dette mener de er viktig for å unngå uheldige situasjoner og konflikter mellom ansatte som kommer av utydelighet. Det er ikke nødvendigvis slik at dette tiltaket bidrar til å skape psykologisk trygghet, men det kan tenkes å redusere krasse diskusjoner hvor ansatte er ufine mot hverandre, som er negativt for den

psykologiske tryggheten. Lederne mener også at det å være lett tilgjengelig for ansatte, er positivt for psykologisk trygghet under endring. Dette kan tenkes å være positivt for psykologisk trygghet da det muligens vil oppleves som mindre farlig å gjøre feil dersom en føler at lederen er i umiddelbar nærhet og har mulighet til å rette opp. Denne studien vil ikke kunne bekrefte at disse to perspektivene faktisk har positiv effekt på psykologisk trygghet. Funnene har likevel verdi ettersom de kommer fra ledere som har mye erfaring med ledelse av endringsprosesser. I tillegg er praktisk kunnskap og erfaring som kommer direkte fra de som jobber med ledelse daglig definitivt verdifullt.

Andre funn kan også anses som nyttige bidrag til forskningen, i den forstand at de gir et bilde på hvordan arbeid med å skape psykologisk trygghet kan se ut i praksis. Disse funnene tydeliggjør sider ved ledernes praksis som ikke nødvendigvis umiddelbart oppfattes som måter å skape psykologisk trygghet på, men som ved dypere analyse og sett i sammenheng med litteratur viser seg å likevel kanskje være måter å skape psykologisk trygghet på. Dette omfatter funn som at lederne prioriterer relasjonsbygging. Litteraturen som er inkludert i denne oppgaven sier ikke direkte at relasjonsbygging skaper psykologisk trygghet. Likevel kan det ved dypere analyse se ut til at dette er tegn på støttende og inkluderende ledelse, som en vet er positivt relatert til psykologisk trygghet. Et annet funn er at lederne er opptatt av å informere de som er mest utrygge om endringen først. Umiddelbart bekrefte ikke dette av litteraturen å være en måte å skape psykologisk trygghet på, men ved nærmere analyse ser en at dette kan være et uttrykk for god endringsledelse og åpenhet om endringen ovenfor de sårbare som bidrar til å skape psykologisk trygghet.

Implikasjoner for praksis og videre forskning

Eksisterende empiri og teori på psykologisk trygghet gir rikelig med informasjon når det gjelder hvilken effekt ledere har på psykologisk trygghet, men gir manglende informasjon om hvordan ledere kan skape psykologisk trygghet. Det er spesielt behov for informasjon om

hvilke spesifikke intervensjoner ledere kan bruke for å bygge psykologisk trygghet i team eller i organisasjoner generelt (Edmondson & Bransby, 2023). Denne studien undersøker hvordan ledere faktisk jobber med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring, og bidrar på den måten med verdifull innsikt og informasjon til feltet når det gjelder hvilke intervensjoner ledere bruker i dag for å skape psykologisk trygghet. Slik har resultatene fra denne studien både praktiske og teoretiske implikasjoner.

Implikasjoner for praksis

Studiens resultater vil først og fremst kunne bidra til praktiske implikasjoner for ledere. Funnene som er presentert i denne studien gir innsikt i hvordan ledere jobber med psykologisk trygghet i en norsk organisasjon. Dette argumenterer for at funnene også kan være gjeldende i andre organisasjoner, med lignende organisasjonsstruktur og kultur. Deretter ses ledernes subjektive opplevelse av egen praksis i sammenheng med empiri og teori som enten kan bekrefte, avkrefte eller verken eller, at tiltakene har positiv eller negativ effekt på psykologisk trygghet. På den måten kan denne studien fungere som en veileder til ledere som ønsker å jobbe med å skape psykologisk trygghet. Samtidig gir studien ledere innsyn i andre organisasjoner som de kan identifisere seg med. Studien tilbyr også verdifull kunnskap om psykologisk trygghet og hvordan en kan jobbe med dette i sammenheng med endring.

Denne studiens resultater vil også kunne ha praktiske implikasjoner for ansatte. Dette begrunnes med at ansatte vil dra nytte av å ha ledere som vet hva psykologisk trygghet er og hvordan de skal jobbe med det. Opplevelse av psykologisk trygghet vil som denne studien har vist ha en rekke positive konsekvenser for ansatte på både gruppe- og individnivå. Dette i form av økt læring (Edmondson, 1999; Schein & Bennis, 1965), redusert angst, stress og press og en følelse av å være tilfreds i jobben sin og et ønske om å fortsette i stillingen (Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al., 2017). Disse effektene vil ikke bare være

fordelaktig for den enkelte ansatte, men også medføre fordeler tilbake til leder og arbeidsgiver.

Implikasjoner for videre forskning

Det faktum at lederne er nødt til å danne struktur for innspill for å få frem ansattes stemmer gjennom det de kaller «IGP-prosess», kan være et tegn på dårlig psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet. Det er da en fordel at de ser ut til å vite hvordan de skal jobbe med å bygge den psykologiske tryggheten. Å danne struktur for innspill på denne måten, kan ses i sammenheng med begrepene tilbakemeldingssøking og tilbakemeldingsdeling. Det som er interessant og til dels motstridende her, er at leders forståelse av tilbakemeldingssøking som en måte å skape psykologisk trygghet på, i følge noe empiri ikke har positiv effekt på psykologisk trygghet, men at tilbakemeldingsdeling har det (Coutifaris & Grant, 2022). Dette betyr at ledernes hensikt om å få tilbakemeldinger fra de ansatte gjennom IGP-prosesser egentlig ikke har en effekt på den psykologiske tryggheten. Likevel vil IGP-prosesser, hvor de ansatte først tenker individuelt, deretter deler i mindre grupper, og til slutt i plenum, bidra til at lederen og de ansatte i den siste fasen faktisk deler tilbakemeldinger innad i teamet, åpent diskuterer kritikk og forslag, og normaliserer sårbarhet. Dette vil åpne opp for gjensidig atferd, og at dette bidrar til å øke psykologisk trygghet i motsetning til i tilfeller hvor lederen kun søker tilbakemeldinger fra ansatte (Coutifaris & Grant, 2022).

Det vil med andre ord kunne være nyttig for lederen selv å motta tilbakemeldinger fra ansatte gjennom IGP-prosesser, men dette i seg selv vil ikke i følge Coutifaris og Grant (2022) ha betydning for den psykologiske tryggheten. Derfor er det svært positivt at lederen med bruk av IGP-prosesser også legger til rette for tilbakemeldingsdeling i plenum, ettersom dette er noe vi vet er positivt relatert til psykologisk trygghet. Annen empiri slår fast at ledere som aktivt søker tilbakemeldinger fra ansatte og deler tilbakemeldingene i plenum forsterker psykologisk trygghet (Edmondson & Bransby, 2023). Denne empirien er altså en motsetning

av det Coutifaris og Grant (2022) fant i sin studie, og dette argumenterer for videre forskning på problematikken.

Ettersom denne studien undersøker hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet, men kun utforsker lederes subjektive opplevelse av hva de gjør, vil det ikke være mulig å se hvorvidt de faktisk gjør det de sier at de gjør. Det er grunn til å anta at det eksisterer et gap mellom teori og praksis. Studien gir heller ikke et bilde på hvorvidt de intervensjonene lederne i denne studien benytter seg av faktisk fungerer for å skape psykologisk trygghet for de ansatte i den aktuelle organisasjonen. Å undersøke hvorvidt det eksisterer et gap mellom det lederne sier at de gjør, og det de faktisk gjør, samt effekten av det de gjør krever at en også ser på og måler de ansattes opplevelse av psykologisk trygghet. Dette var noe jeg opprinnelig ønsket å undersøke med denne studien, men i samråd med min veileder ble det vurdert som for omfattende for en masteroppgave.

Informantene i denne studien er alle hentet fra samme arbeidsplass. Dette kan ha bidratt til at de har mange av de samme synspunktene på psykologisk trygghet og hvordan de velger å jobbe med det. En fordel ved dette er at studien tilbyr en rik beskrivelse og innsyn i en bestemt organisasjon, men ulempen ved dette er da at en ikke får et bredt bilde på fenomenet. Derfor ville det på en side vært interessant å rekruttere informanter fra ulike arbeidsplasser, men ulempen ved dette vil være at en da mister dybdeforståelsen av fenomenet i en organisasjon. En studie som ivaretar både dybde og større omfang vil kreve en betydelig større mengde ressurser enn hva en masteroppgave tilbyr.

En svakhet ved denne studien, da spesifikt datainnsamlingen og intervjuguiden er at informantene snakker i ulik grad om samme endring. Samtlige informanter var innom den spesifikke endringen som gikk ut på å flytte kontorlokale og å gå over til aktivitetsbasert arbeidsplass. Det varierte likevel hvorvidt de snakket om denne endringen, da de også fortalte om andre endringsprosesser. Dette kan ha vært en konsekvens av at de befant seg på ulike

steder i endringsprosessen. Informantene fikk i forkant av intervjuene vite at intervjuet skulle omhandle hvordan ledere jobber med psykologisk trygghet. Dette gjør at det er en sjanse for at de har lest seg opp på temaet, og at deres svar er formet etter hva de har lest at ledere kan gjøre for å bygge psykologisk trygghet. Slik kan det være en risiko for at svarene ikke gjenspeiler det de faktisk gjør, og dette er derfor noe jeg kunne vært bevisst på før jeg sendte ut informasjonsskrivene. På den andre siden vil det alltid være en risiko for at informanter ikke er ærlige, og dette kan regnes som en generell utfordring i all forskning. Jeg tror likevel ikke at dette kan ha hatt vesentlig betydning ettersom informantene i stor grad har svart på situasjonsbestemte spørsmål, noe som tyder på at det de sier er noe de faktisk også gjør i praksis.

For videre forskning ville det også vært interessant å undersøke hvordan lederes oppfatning av begrepet psykologisk trygghet påvirker hvordan de velger å prioritere å jobbe med å skape psykologisk trygghet. Dette vil i likhet med hvordan endringen oppfattes av lederen og hvorvidt lederen anser endringen som betydningsfull eller ikke, kunne ha betydning for hvordan lederne jobber med å skape psykologisk trygghet. I denne studien opplevde jeg en forskjell både når det gjelder hvilket syn lederne hadde på psykologisk trygghet og på den aktuelle endringen. Ettersom denne studiens problemstilling omhandler hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet, har jeg ikke sett på hvilken effekt dette har for deres arbeid. Lederne beskrev også hvordan de opplevde at de ansatte reagerte på endringen og hvordan de opplevde at deres tiltak for å skape psykologisk trygghet hadde virkning. Dette er temaer det ville vært interessant å forske videre på.

Metodiske betraktninger

Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er kriterier for kvalitet i kvalitativ forskning (Tjora, 2017). Pålitelighet dreier seg om at det skal være sammenheng gjennom hele forskingsprosjektet, og det som er viktig her er forskerens posisjon og forkunnskap

(Tjora, 2017). Gyldighet handler om at det skal være sammenheng mellom prosjektets funn og de spørsmålene som ønskes besvart (Tjora, 2017). Generaliserbarhet refererer til forskningens relevans utover det som er blitt undersøkt (Tjora, 2017). De tre kriteriene for kvalitet i kvalitativ forskning vil i de neste avsnittene utdypes nærmere, sammen med en beskrivelse av hvordan jeg har ivaretatt disse i arbeidet med denne studien.

Når vi snakker om forskningens pålitelighet, handler dette om hvorvidt forskningen er transparent og reflektiv. Transparens handler om hvor godt valgene en har tatt underveis i forskningsprosessen er formidlet i forskningsrapporteringen, derfor vil det å gjøre forskning transparent stille krav til forskerens praksis (Tjora, 2017). Dette innebærer blant annet at forskeren må skildre undersøkelsens gang, valg som er tatt underveis, hvordan deltakere ble rekruttert, eventuelle problemer som oppsto underveis, hvilke teorier som er anvendt og hvordan disse har fungert (Tjora, 2017). Transparens gir leseren mulighet til å gjøre en selvstendig vurdering av forskningens kvalitet (Tjora, 2017).

I arbeidet med denne studien har jeg underveis tatt notater når det gjelder valg som er tatt, for eksempel knyttet til analytisk tilnærming, og justeringer som er gjort for eksempel i utforming av intervjuguide. Metodekapittelet tilbyr utfyllende beskrivelser av disse valgene og justeringene, og dette er med på å gjøre forskningen min transparent. I resultatkapittelet refereres informantene til som «informant 1, informant 2, informant 3» osv. Dette gir leseren et bilde på hvordan dataene er brukt, samtidig som det gir et inntrykk av hvor mye av empirien og informantene som er brukt (Tjora, 2017). Et annet tiltak som er gjort for å sikre transparens er oversikten over informantenes karakteristikk som kjønn, stilling og bransje, som ble presentert i tabell 1. Dette gir leseren innblikk i hvordan empirien brukes, samtidig som det øker lesbarheten når informantene refereres til i løpende tekst (Tjora, 2017).

Refleksivitet er med på å øke forskningens troverdighet (Tjora, 2017), og omhandler forskerens subjektivitet og evne til å reflektere over egen rolle, forskningspraksis og

prosessen generelt (Braun & Clarke, 2022). Dette krever at en gjør en tolkning av egen tolkning ved å reflektere over hvordan tolkningen av data kommer frem (Tjora, 2017). Tolkningen vår av data kan påvirkes av flere forhold, som for eksempel kognitive, teoretiske, språklige, politiske og kulturelle omgivelser og muligheter (Tjora, 2017). Det er viktig at forskeren er klar over at vi kan påvirkes av slike forhold, selv om dette ikke alltid er tilfellet (Tjora, 2017).

For å sikre at denne studien er reflektiv har jeg reflektert over egen rolle, og vil nå gi en nærmere beskrivelse av min rolle som forsker, og forhold jeg tror kan ha hatt innflytelse på min tolkning. Først og fremst er det viktig å ta i betraktning at denne studien er et resultat av min utdanning, og representerer slutten på mastergraden min i arbeids- og organisasjonspsykologi. Studien er på den måten gjennomført av en relativt uerfaren forsker og basert på kunnskap og forståelse jeg har opparbeidet meg om det aktuelle fagområdet. Jeg har med andre ord subjektive tanker og antakelser knyttet til temaet og forskningsspørsmålet, og det er ikke til å komme forbi at min tolkning vil påvirkes av dette. Dette har formet arbeidet, men i refleksiv tematisk analyse betraktes dette som en fordel. Med bevissthet rundt egen forkunnskap har jeg erfart at egen kunnskap og forståelse har vært nyttig både under datainnsamlingen, analysen og i senere refleksjoner.

Informantene ble rekruttert i samarbeid med egen praksisplass, og jeg hadde dermed noe kjennskap til enkelte informanter i forkant av intervjuene. Dette kan på en side ha vært en fordel ettersom det kan ha bidratt til økt tillit i intervjusituasjonen både for meg som forsker og for intervjuobjektet. På en annen side kan det ha bidratt til at informantens svar har blitt formet av et ønske om å representere seg selv og sin organisasjon på en god måte, og at svarene dermed er sosialt ønskelige (Jacobsen, 2015). Jeg opplevde i de tilfellene det forelå et bekjentskap, at dette heller var en fordel da det skapte en avslappet stemning under intervjusituasjonen. Jeg tror at lovnaden om anonymitet veide tyngre enn et eventuelt ønske

om å representere seg selv og organisasjonen på en fordelaktig måte, og at informantene har vært ærlige i sine uttalelser. Ettersom informantene ble rekruttert da jeg var i praksis i den aktuelle organisasjonen, presiserte jeg nøye frivillighet til deltakelse.

Gyldighet dreier seg om hvorvidt forskningen besvarer det den har som mål å besvare, og om funnene bidrar til ny kunnskap (Tjora, 2021). I denne studien er kvalitativ metode og refleksiv tematisk analyse brukt som forskningsmetode, og det faktum at dette er en passende metode for å besvare studiens forskningsspørsmål argumenterer for at denne studien er gyldig. Utvalget består også av egnede informanter for å studere det aktuelle forskningsspørsmålet, og resultatene er diskutert i lys av velegnet teori og empiri. Dette er også gode argumenter for studiens gyldighet. I studier hvor det er benyttet kvalitativ metode vil det ikke være mulighet for å generalisere funn (Braun & Clarke, 2022; Tjora, 2021). Dette betyr at når alt kommer til alt, kan ikke funnene overføres til å være gjeldende i andre kontekster, til tross for at de gir detaljerte beskrivelser av informantene og den konteksten de tilhører. Likevel argumenterer det faktum at funnene er sett i sammenheng med velegnet teori og empiri på psykologisk trygghet, organisasjonsendring og endringsledelse, for at funnene med noe sannsynlighet vil kunne appliseres til andre utvalg med lik kontekst og utgangspunkt (Braun & Clarke, 2022).

Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring, og sammenfaller på den måten etablering av psykologisk trygghet i forbindelse med ledelse av endring. Dette begrunnes med at organisasjonsendring foregår kontinuerlig som følge av økte krav til utvikling, og at psykologisk trygghet er spesielt viktig for å redusere uro og frykt i forbindelse med endring. Psykologisk trygghet er sammen med god endringsledelse også avgjørende for å kunne lykkes med endring og overleve i dagens arbeidsliv. Resultatene fra denne studien viser at lederne

overordnet sett jobber med psykologisk trygghet under organisasjonsendring gjennom å praktisere åpen kommunikasjon, invitere til deltakelse og å være ydmyke og empatiske i sin lederstil.

Denne studien gir ny innsikt og kunnskap til fagfeltet fordi den gir beskriver hvilke spesifikke intervensjoner ledere i dag faktisk bruker for å skape psykologisk trygghet. Store deler av funnene fra studien indikerer som vi har sett, at lederne i den aktuelle organisasjonen i stor grad vet hvordan de skal jobbe med å skape psykologisk trygghet, og hvordan de kan utøve god endringsledelse. Andre funn fungerer som bidrag til behovet for mer forskning knyttet til hvilke spesifikke intervensjoner ledere kan benytte for å skape psykologisk trygghet. Det at lederne er opptatt av å forsikre seg om at informasjon er forstått og å være tilgjengelig for de ansatte, kan basert på litteraturen som er inkludert i denne oppgaven, forstås som nye perspektiver når det gjelder hvordan en tenker en kan skape psykologisk trygghet i forbindelse med endring. Disse funnene fungerer som nyttige bidrag til forskningsfeltet, som i størst grad setter søkelys på leders effekt på ansattes persepsjon av psykologisk trygghet og effekter av psykologisk trygghet. Det er likevel viktig å presisere at disse funnene kun er basert på subjektive opplevelser, og denne studien kan ikke alene bekrefte at dette arbeidet faktisk har positiv effekt på psykologisk trygghet.

I tillegg gir studien et bilde på hvordan arbeid med psykologisk trygghet under endring kan se ut i praksis. På den måten tydeliggjør studien sider ved lederes praksis som umiddelbart kanskje ikke forstås som en måte å skape psykologisk trygghet på, men som ved dypere analyse og sett opp mot litteratur viser seg å likevel være gode måter å etablere psykologisk trygghet på, og tegn på god endringsledelse. Dette omfatter funn knyttet til relasjonsbygging og informasjonstaktikk som går ut på å informere de mest utrygge om endringen først.

Tiltak for å skape psykologisk trygghet, og kjennetegn på god endringsledelse består i stor grad av de samme elementene. En ser spesielt at begrepene sammenfaller når det gjelder viktigheten av å kommunisere godt, begrunne årsaker bak beslutninger, sette tydelige mål, anerkjenne skepsis, være åpen for innspill fra ansatte og å opptre som gode rollemodeller. Det at studien setter sammen psykologisk trygghet og endring, og på den måten ser psykologisk trygghet i sammenheng med en svært vanlig kontekst i dagens organisasjoner, argumenterer også for denne studiens betydning. Dette begrunnes med at det kan tenkes at det å se psykologisk trygghet i sammenheng med noe så konkret som endring, gjør det enklere for ledere å konkretisere psykologisk trygghet som dog er et relativt «svevende» begrep som også defineres noe ulikt i litteraturen som beskrevet innledningsvis.

Det kan også tenkes at det vil være enklere for ledere å skape psykologisk trygghet når en har mulighet til å basere praksis på spesifikke tiltak i kombinasjon med pågående endring. Det å være klar over hvordan en kan skape psykologisk trygghet, og samtidig vite hvordan en kan utøve god endringsledelse, kommer godt med i en verden preget av stadige endringer. I en slik kontekst vil psykologisk trygghet være et viktig element i å redusere usikkerheten som følger med endring, og sammen med god endringsledelse vil psykologisk trygghet være viktig for å lykkes med endring.

Referanseliste

- 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.
- Association, A. P. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association : the official guide to APA style* (Seventh edition. utg.). American Psychological Association.
- Bandura, A. & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Bd. 1). Englewood cliffs Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bienefeld, N. & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 930-945.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). Contextualism. thematic analysis a practical guide. I. london: sage publications.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism* (3. utg.) London: Routledge.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.

- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J. & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489.
- Coutifaris, C. G. & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization science*, 33(4), 1574-1598.
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L. & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- De Stobbeleir, K., Ashford, S. & Zhang, C. (2020). Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations*, 73(3), 303-325.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (1. utg.). Newark: Wiley.

- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. & Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative science quarterly*, 46(4), 685-716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M. & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Erland, S. (2023). Mangel på psykologisk trygghet skader bunnlinjen. *Ledernytt*.
<https://www.ledernytt.no/mangel-paa-psykologisk-trygghet-skader-bunnlinjen.6426177-112372.html>
- Fleştea, A. M., Curşeu, P. L. & Fodor, O. C. (2017). The bittersweet effect of power disparity: Implications for emergent states in collaborative multi-party systems. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 401-416.
- 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.
- Halbesleben, J. R. & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health care management review*, 33(2), 134-144.

- Harvey, T. R. & Broyles, E. A. (2010). *Resistance to change: A guide to harnessing its positive power*. R&L Education.
- Higgins, M. C., Dobrow, S. R., Weiner, J. M. & Liu, H. (2022). When is psychological safety helpful in organizations? A longitudinal study. *Academy of Management Discoveries*, 8(1), 77-102.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Houge, E. S. (2021). Vil du skape endring på jobb? Start med psykologisk trygghet. *Psykologisk.no*. <https://psykologisk.no/2021/04/vil-du-skape-endring-pa-jobb-start-med-psykologisk-trygghet/>
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N. & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313.
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650-1680.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kuknor, S. C. & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lange, B. K. & Gausdal, A. H. (2020). Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi. *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*.
- Lange, B. K. & Gausdal, A. H. (2021). Tillit og psykologisk trygghet kan fremme radikale endringer. <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2021/02/tillit-og-psykologisk-trygghet-kan-fremme-radikale-endringer/>
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R., McCaughey, D., Savage, G. T. & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273.
- Lewis, L. (2019). Organizational change. I *Origins and traditions of organizational communication* (s. 406-423). Routledge.
- Li, A. N. & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407-425.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.


- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295.
- Madjar, N. & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), 128-142.
- Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Chen, L., Wu, Y. & Wang, J. (2019). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12(2), 66-74.
- Nemanich, L. A. & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.

- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sánchez-Manzanares, M., Rico, R. & Gil, F. (2014). The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams. *Journal of Business and Psychology*, 29, 311-321.
- Palanski, M. E. & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 259-269.
- Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765-786.
- Pearsall, M. J. & Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401.
- Pierce, J. R. & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of management*, 39(2), 313-338.
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158.
- Roussin, C. J. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley New York.

- Sen, A. (1979). Utilitarianism and welfarism. *The journal of Philosophy*, 76(9), 463-489.
- Senior, B. & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. Pearson Education.
- Sundquist, J. (2020). Trygghet er viktig når bedriften er i endring. *Psykologisk.no*.
<https://psykologisk.no/2019/08/trygghet-er-viktig-nar-bedriften-er-i-endring/>
- Svendsen, A. (2022). Hva er psykologisk trygghet og hvordan lykkes med det? *Ledernytt*.
<https://www.ledernytt.no/hva-er-psykologisk-trygghet-og-hvordan-lykkes-med-det.6382013-311239.html>
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V. & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2, 17-37.
- Thagaard, T. & Lindegård Henriksen, O. (2010). *Systematik og indlevelse : en indføring i kvalitativ metode* (4. opl. utg.). Akademisk Forlag.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Lu, J. (2010). Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 86-107.
- Yi, H., Hao, P., Yang, B. & Liu, W. (2017). How leaders' transparent behavior influences employee creativity: The mediating roles of psychological safety and ability to focus attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 335-344.



Vedlegg


Vedlegg A: Vurdering av behandling av personopplysninger, Sikt

 Sikt
Norsk ▾ Malin Abrahamsen ▾

[Meldeskjema](#) / [Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organi...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

 Skriv ut
 02.07.2023 ▾

Referansenummer 200895	Vurderingstype Automatisk 	Dato 02.07.2023
----------------------------------	---	---------------------------

Tittel
Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring?

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

Prosjektansvarlig
Fay Giæver


Student
Malin Abrahamsen

Prosjektperiode
01.08.2023 - 01.05.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.05.2024.

[Meldeskjema](#) 

Grunnlag for automatisk vurdering
Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet
Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5.1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring»?

Dette er et spørsmål til deg om du ønsker å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledere jobber med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring. Dette informasjonsskrivet gir en oversikt over prosjektets mål, og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Psykologisk trygghet regnes som en viktig forutsetning for å danne team som er effektive og presterer høyt. Årsaken til dette er at psykologisk trygghet fremmer læringsorientert atferd i form av utvikling og kreativitet. Psykologisk trygghet handler om hvorvidt man opplever å kunne være seg selv, uttrykke meninger, og ta risiko uten å være redd for å bli straffet som følge av det. Fra et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv refererer psykologisk trygghet til den felles opplevelsen i et team om at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko på arbeidsplassen. Psykologisk trygghet er spesielt viktig i en endringsprosess, ettersom organisasjonsendring kan skape både usikkerhet og motstand hos de som rammes av endringen. Det er derfor viktig å skape følelser av tillitt og støtte på arbeidsplassen, fordi dette vil bidra til å redusere eventuell motstand, noe som er avgjørende for å kunne lykkes med endringer.

Organisasjonsendring foregår kontinuerlig og i stadig større grad. Derfor vil det bli stadig mer relevant i fremtiden å forstå betydningen av psykologisk trygghet og hvordan den kan

fremmes. I tillegg vil ledere potensielt kunne ha stor innvirkning på graden av opplevd psykologisk trygghet blant medarbeidere. På bakgrunn av dette ønsker jeg med denne masteroppgaven å undersøke hvordan ledere arbeider for å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring.

Prosjektet gjennomføres i sammenheng med Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi (emnekode: PSY3913), Institutt for psykologi, ved NTNU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, Institutt for psykologi, ved Fay Giæver er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom denne studien ønsker jeg å undersøke hvordan ledere legger til rette for følelse av psykologisk trygghet hos sine ansatte under en endringsprosess. Jeg ønsker derfor å intervjuere ledere som er eller nylig har vært involvert i en endringsprosess.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det å delta i prosjektet vil for deg innebære at du vil bli intervjuet av meg om din arbeidshverdag og dine erfaringer med organisasjonsendring. Du vil også bli bedt om å dele tanker og refleksjoner som berører temaet psykologisk trygghet. Intervjuet anslås å ha en varighet på ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på en båndopptaker, transkribert, anonymisert og analysert av meg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta kan du når som helst trekke din deltakelse uten å oppgi årsak. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke

ønsker å delta, eller dersom du velger å trekke deg underveis. Dine personopplysninger vil da bli slettet.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dine personopplysninger vil kun benyttes til formål som er informert om i dette skrivet.

Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Jeg, masterstudent Malin Abrahamsen, vil samle inn, analysere og oppbevare transkripsjonen fra intervjuet. Intervjuet vil bli tatt opp med en båndopptaker som ikke er koblet til internett.

Dette gjøres for å sikre anonymitet. Lydfilen vil ikke lagres på datamaskin med internettilkobling, men på en selvstendig minnepenn. Minnepennen med lydfilen vil oppbevares nedlåst på Institutt for psykologi ved NTNU, og vil med andre ord være adskilt fra datamaskinen. Transkripsjonen vil også anonymiseres gjennom oppdiktete navn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet vil avsluttes 1. mai 2024. Lydfilen og transkripsjonen fra intervjuet vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Personopplysninger om deg behandles av oss basert på ditt samtykke. SIKT –

Kunnskapssektorens tjenesteleverandør har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette forskningsprosjektet oppfyller krav til personvern.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvordan opplysningene behandles og hvilke opplysninger som er lagret

- å få rettet opplysninger om deg dersom de er uriktige
- å få slettet personopplysninger om deg
- begrensning i hvordan dine personopplysninger brukes
- å protestere mot at dine personopplysninger brukes
- dataportabilitet
- sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan jeg finne ut mer?

Ved spørsmål om studien, eller ønske om å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU, Institutt for psykologi, ved masterstudent Malin Abrahamsen
(malinab@ntnu.no)
- NTNU, Institutt for psykologi, ved prosjektveileder Fay Giæver (fay.giaver@ntnu.no)
- NTNU sitt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til SIKT sin vurdering av forskningsprosjektet, kan du ta kontakt med:

- Sikts personverntjenester på telefon +47 73 98 40 40

Med vennlig hilsen

Fay Giæver

Prosjektansvarlig (veileder)

Malin Abrahamsen

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring*»? og har fått mulighet til å stille

spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektets slutt

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C: Intervjuguide

Intervjuguide

«Hvordan jobber ledere med å skape psykologisk trygghet hos ansatte under organisasjonsendring»?

Introduksjon

- Introduksjon av meg
- Generelt om prosjektet
- Informere om formål med intervjuet, anonymitet, konfidensialitet, lydopptak, oppbevaring av data og samtykkeskjema

Del 1: Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du fortelle litt om deg selv, din nåværende rolle og erfaring som leder i organisasjonen?
 - Alder, utdanning, faglig bakgrunn og enhet/avdeling
 - Stillingsbeskrivelse
 - Arbeidserfaring – har du vært leder lenge?

Del 2: Dagens arbeidshverdag

2. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag/uke ut for deg?
 - Beskriv arbeidsdagen fra start til slutt
 - Arbeidsoppgaver
 - Samarbeid/selvstendig arbeid?
 - Tanker om egen arbeidshverdag?

Del 3: Organisasjonsendring

3. Kan du dele litt om organisasjonens siste eller pågående organisasjonsendring, og din rolle i denne prosessen?
 - Hvordan opplever du denne endringen?

- Hvordan påvirker endringen din arbeidshverdag, trivsel og arbeidsmiljøet?
4. Hvordan følte du deg da du først hørte om denne endringen?
- Var du glad, bekymret, engasjert, usikker, eller negativ til endringen?

Del 4: Psykologisk trygghet

5. Hvordan definerer du begrepet «psykologisk trygghet»?
- Hva tenker du på når du hører begrepet?
 - Er det et kjent begrep?
 - Hva innebærer det for deg?
6. Hvilken rolle tror du psykologisk trygghet har for ansatte under en organisasjonsendring?
- Hvilken betydning har det for en vellykket endring?
7. Opplever du at de ansatte føler seg trygge på å dele tanker, bekymringer og tilbakemeldinger knyttet til den pågående endringen?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Tør ansatte å legge fram nye forslag til løsninger i situasjoner hvor løsningen allerede er «vedtatt»? Hva med situasjonen gjør at de tørr/ikke tørr?

Del 5: Ledelsesstrategier og praksis

8. Hvilke spesifikke tiltak eller strategier bruker du som leder for å skape psykologisk trygghet blant ansatte under organisasjonsendringen?
- Hvordan har du bygd og opprettholdt tillit til prosess og prosjekt?
 - Hvordan har du kommet fram til disse strategiene?
 - Samarbeider lederteamet i organisasjonen om hvordan dere kan skape psykologisk trygghet?

9. Kan du dele eksempler på situasjoner hvor du har implementert disse strategiene, og hva var resultatene?
- Hvordan påvirket dette gruppedynamikken i avdelingen/enheten?
10. Hvordan involverer du ansatte i beslutningsprosesser knyttet til organisasjonsendringen?
- Hvordan påvirker dette deres opplevelse av trygghet?
 - Hvordan tilrettelegger du for og oppmuntrer til medarbeiderdeltagelse i endringsprosessen?

Del 6: Kommunikasjon og åpenhet

11. Hvordan kommuniserer du endringsprosessen til ansatte?
- Hvordan vil du beskrive din kommunikasjon til de ansatte i forkant av og underveis i endringen? Var de informert om endringen og hvorfor den skjer?
 - På hvilken måte tror du at kommunikasjon kan påvirke følelse av psykologisk trygghet?
12. Hva gjør du for å oppmuntre til åpen kommunikasjon og tilbakemelding fra ansatte under organisasjonsendringen?
- Tiltak, praksis, lederstil
 - Hva med din væremåte tror du kan hemme eller fremme andres opplevelse av psykologisk trygghet?

Del 7: Håndtering av motstand, usikkerhet og bekymringer

13. Har du som leder opplevd motstand fra ansatte før/under denne endringen?
- Hvis ja, hvordan opplevde du dette? Hvordan oppdaget du at det var motstand? Hvis nei, hva tror du er årsaken til dette?

14. Hvordan håndterer du vanskelige spørsmål, motstand eller bekymringer fra ansatte om endringen?

- Har de ansatte tilgang til støtte eller ressurser de har behov for underveis i endringsprosessen? Hvis ja, hvordan tror du dette påvirker deres følelse av trygghet? Hvilken type støtte og ressurser?
- Hvordan viser du interesse for de ansattes velvære og hvordan endringsprosessen påvirker de personlig?

Del 8: Måling av effekt og tilpasninger

15. Hvordan måler du suksessen til strategiene for å skape psykologisk trygghet, og hva slags indikatorer eller tilbakemeldinger ser du etter?

- Kan du dele eksempler på justeringer du har gjort i strategiene basert på tilbakemeldinger fra ansatte?
- Kan du dele eksempler på justeringer du har gjort i strategiene basert på erfaringer du har med å lede tidligere endringer?
- Deler du egne erfaringer med andre ledere i samme situasjon?

Del 9: Fremtidige planer og utfordringer

16. Hva er dine fremtidige planer for å opprettholde eller forbedre psykologisk trygghet blant ansatte under organisasjonsendringen?

- Hva ser du på som de største utfordringene eller barrierene for å oppnå psykologisk trygghet i denne sammenhengen?

Del 10: Avslutning

17. Er det noe annet du vil legge til eller dele om ditt arbeid med å skape psykologisk trygghet under organisasjonsendring?
18. Til slutt, har du noen anbefalinger eller råd basert på din erfaring som kan hjelpe ledere i lignende situasjoner?

Oppsummering

- Takk for deltakelse

