

Master i læreprocesser med specialisering i
Ledelses- og organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet

Psykologisk Tryghed – samspillet mellem lederen & vidensmedarbejderne



Masterprojektet er udarbejdet af

Thorsten Høegsberg & Christian Everest-Møller

Vejleder

Torsten Conrad

Masterprojektet er afleveret den 5. januar 2023

Antal anslag: 173.874

Studienummer: 20210227 & 20210224

ABSTRACT

The purpose of this Master Thesis was to investigate how managers can be co-creators of psychological safety, when working with knowledge workers in educational institutions. The focus is on the manager of the involved knowledge workers, and their framework, opportunities and limitations when acting as co-creators of psychological safety in a VUCA World (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous), where paradoxes, cross-pressure and hyper complexity, have become influencing factors and basic conditions, the managers and their employees must relate to.

Our hypothesis for this Master Thesis is therefore, that psychological safety is uneasy to introduce, yet alone to work with, as it requires courage, proper knowledge, willingness and a dedicated approach of both managers and employees, i.e. both parties must in our point of view, play an active role in the effort of creating psychological safety.

This Master Thesis contains two analytic sections, where the first analysis discusses and examines the possibilities and limitations that managers have, in order for them to be co-creators of psychological safety in their own teams. Our study is based upon the theories of psychological safety by Amy Edmondson, and supplemented by other theoretical perspectives.

The sub-conclusion indicates, that managers play an important role in relation to being co-creators of psychological safety, as their behavior is crucial for the success or the opposite. The sub-conclusion also showed indications on leadership paradoxes, that must be balanced between the individual team member and the team in whole, in order to create the optimal framework for psychological safety.

The second analysis is based upon a further development of our first hypothesis, and it analyses and examines the managers learning reflections over time, as well as how paradoxes challenges and affects the managers ability to become co-creators of psychological safety.

The overall conclusion indicates that the manager who manages to balance management complexity situationally over time, and has an inner awareness (emotional intelligence) of his or hers own needs as well as the needs of the individual employees, has a greater chance of becoming co-creator of psychological safety.

The empirical part of this Master Project is based on a pragmatic theory of science. The study where conducted at VIA University College and a training center at The Danish Armed Forces, where four teams in total were examined, with a focus on the four team managers.

The empirical start of this Master Thesis, was a feasibility study which involved the knowledge

workers in the four teams. The survey was based on a questionnaire prepared by Amy Edmondson. The purpose of the study, was to measure how much psychological safety the knowledge workers were experiencing in the four teams. This empirical data was used to provide the framework for the subsequent study with the four managers.

The methodology of this Master Thesis is built on an action research, with the involved managers acting as co-researchers. This setup contributes to a continuous evaluation and reflection on the actions conducted by the managers.

The Master Thesis contributes to the understanding of opportunities and awareness points, for managers, among others, who wish to introduce and work with psychological safety in their own organizations.

The Master Thesis also contributes to presenting some critical points of attention, when working with the theories of psychological safety. One point of attention is for instance, that Amy Edmondson does not relate to neither the individual team member or personal profiles at all, which the results of this Thesis indicates, are important parameters for managers to be aware of, in order to achieve success when dealing with the issues of psychological safety.

Our research also indicates, that there should be a focus on other basic psychological needs, such as motivation. The motivation factor must be assumed to be important for both the manager, the individual team member and the team, as it requires for working with psychological safety, that all parties involved are motivated for this.

MASTERPROJEKTETS FORFATTERE

Dette afsnit præsenterer en kort beskrivelse af de to forfattere. Afsnittet har til formål at give læseren af masterprojektet et bedre indblik i, hvem forfatterne er, hvad de laver, og hvorfor emnet har en fælles interesse til trods for nuanceforskelle i forfatternes stillingspositioner. Afsnittet skal således præcisere, og tydeliggøre, sammenhængen og relationen mellem forfatterne, de involverede ledere og deres medarbejdere.

Den ene forfatter - Christian, er vicecenterchef for uddannelsescentret: Center for sundheds- og sanitetsuddannelse (CSS), som er en del af Forsvarets Sanitetskommando. Centrets opgave er at uddanne militærlæger, -sygeplejersker og sanitetssoldater i alt fra almindelig førstehjælp til krigskirurgiske indgreb. Christian har været ved centret i 5 år, og har det primære ansvar for, at uddannelserne bliver gennemført efter regler og forskrifter svarende til arbejdet for en dekan. De to ledere som er med fra centret, er i en direkte medarbejder - chef/leder forhold til Christian, og har været det i henholdsvis 4½ og 5 år. Der er derfor en længerevarende relation mellem forfatter og lederne. Masterprojektets emne er motiverende og relevant for forfatteren, i den relation, at en bedre forståelse for psykologisk tryghed i hele centret, kan være med til at støtte, og være med til at se de interne processer i et nyt perspektiv. Det kan være med til at understøtte en fortsat udvikling og læring i centret, mod at blive bedre til at kunne lære af egne fejl, samt turde være åbne om både det der kan forbedres, og det der gøres godt, herunder blive bevidste om hvorfor vi enten har, eller ikke har, succes med vores arbejde og samarbejde i centret. Håbet er at der kan skabes transfer fra de to teamledere til den øvrige ledelse og vidensmedarbejder i centret, så det bliver et bevidst psykologisk trygt sted at arbejde.

Den anden forfatter – Thorsten, er lektor og proceskonsulent på VIA University College, Efter- og videreuddannelsen (EVU). Thorsten har været ansat i området for organisations- og forretningsudvikling i mere end 11 år, og har en to-delt ansættelse, som både lektor med ansvaret for diplomuddannelsen i procesledelse, og som intern/ekstern proceskonsulent, hvor opgaverne strækker sig over leder-, team- og organisationsudvikling. Thorsten er desuden tillidsrepræsentant for 30 AC'er i EVU samt medlem af VIA's bestyrelse. Interessen for psykologisk tryghed blev forstærket efter forrige opgave på LOOP studiet, hvor forfatteren ud fra et konsultativt perspektiv, var undrende på, hvorledes man som proceskonsulent i kortevarende processer, kan være medskabere af – og understøtte procesdeltagernes psykologiske tryghed. I regi af EVU, er det relevant at arbejde med, og forstå, ledernes mulighedsrum for at være medskabere af psykologisk tryghed, idet forfatteren som medlem af EVUs lokaludvalg, også er med til at understøtte aktiviteter, der kan have gavn af en høj grad af psykologisk tryghed. I relation hertil, er håbet, at arbejdet med to konkrete teams i EVU samt deres ledere, kan skabe videnstransfer på sigt til de andre teams, med afsæt i både ledernes og forfatterens erfaringer fra nærværende masterprojekt.

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	1
MASTERPROJEKTETS FORFATTERE	3
1. INDLEDNING	6
1.1 MASTERPROJEKTETS PROBLEMFELT OG GRUNDLÆGGENDE HYPOTese	7
1.2 FORELØBIG PROBLEMFORMULERING	10
1.3 BEGREBSAFKLARING	10
1.3.1 PSYKOLOGISK TRYGHED	10
1.3.2 VIDENSMEDARBEJDER ELLER VIDENSARBEJDER.....	11
1.4 MASTERPROJEKTETS AFGRÆNSNING.....	11
2. MASTERPROJEKTETS METODISKE OVERVEJELSER OG - GRUNDLAG	12
2.1. VIDENSKABSTEORI – PRAGMATISME	12
2.2 AKTIONSFORSKNING SOM RAMME FOR MASTERPROJEKTET	15
2.3 FORSKERE SOM BÅDE DELTAGERE OG FORSKERE - ROLLERNE I AKTIONSFORSKNINGEN	20
2.4 PRÆSENTATION AF OVERVEJELSER VEDRØRENDE FOKUSGRUPPEINTERVIEWS & INFORMANTER.....	23
2.4.1 UDVÆLGELSE AF INFORMANTER	25
3. PRÆSENTATION OG KRITISK ANALYSE AF MASTERPROJEKTETS HOVEDTEORI	27
3.1 PSYKOLOGISK TRYGHED – PRÆSENTATION AF MASTERPROJEKTETS HOVEDTEORI	28
3.2 KRITISK ANALYSE AF EDMONDSØNS TEORI OM PSYKOLOGISK TRYGHED	35
4. ANALYSE – LEDERNES RAMMER FOR AT VÆRE MEDSKABERE AF PSYKOLOGISK TRYGHED	37
4.1 ANALYSE AF PSYKOLOGISK TRYGHED – LOOP 1	39
4.2 DELKONKLUSION – AKTIONSFORSKNINGSLOOP 1	48
5. ANALYSE – AKTIONSFORSKNINGSLOOP 2, SAMT INTRODUKTION AF NY REVIDERET HYPOTese OG PROBLEMFORMULERING.....	50
5.1 ANALYSE AF LEDERNES PRØVEHANDLINGER	50
5.2 PARADOKSLEDELSE – ET NYT PROBLEMFELT OG EN NYREVIDERET HYPOTese.....	54
5.2.1 NY PROBLEMFORMULERING	54
5.3 ANALYSE AF PARADOKSLEDSELSEN MED UDGANGSPUNKT I COMPETING VALUES FRAMEWORK	55

6. KONKLUSION.....	58
7. PERSPEKTIVERING – PSYKOLOGISKE BEHOV OG MOTIVATIONS INDFLYDELSE PÅ PSYKOLOGISK TRYGHED	60
LITTERATURLISTE	63
BILAGSOVERSIGT	65

1. INDLEDNING

Det traditionelle ledelsesparadigme er under pres. Moderne ledelse i en VUCA-verden (volatil, usikker, kompleks og flertydig), hvor paradokser, dilemmaer, krydspres, voldsomt stigende hastighed og hyper-kompleksitet er faktorer der påvirker den nutidige og fremtidige organisations grundvilkår (Sørensen & Grøn, 2018) (Edmondson, 2020, s. 13), kalder i organisationerne på nye ledelsesmetodikker og -forståelser, der kan hjælpe både ledere og medarbejdere i forhold til at kunne navigere i blandt, og håndtere disse skiftende, komplekse, og til tider modstridende faktorer og krav.

Én af de personer som netop er fortalere for et ledelsesskifte, er den amerikanske Harvard-professor Amy Edmondson. Hendes forskning peger på, at ledere bør fokusere mere på at drage nytte af forskellige perspektiver, situationsforståelser og fremgangsmåder i det organisatoriske samspil, for at sætte lederen i stand til løbende at opdage, hvad der er hensigtsmæssigt og rigtigt – med andre ord et ledelsesskifte, som understøtter psykologisk tryghed (Edmondson, 2020, s. 14-15).

Den moderne innovative organisation hviler på et fundament præget af psykologisk tryghed, og ifølge Edmondson (2020), er medskabelse og understøttelse af psykologisk tryghed, en ledelsesmetodik, moderne ledere skal kunne forstå og arbejde med i deres ledelsesgrundlag. Dette betyder at lederne skal have en oprigtig lyst til at lytte til medarbejdernes problemstillinger, at turde være sårbare, og erkende egne fejl og mangler som leder, samt have en undersøgende tilgang, og stille nysgerrige, åbne, og ikke ledende og konkluderende spørgsmål. Det er en leder der både er fysisk og mentalt til stede, og som har en fordomsfri tilgang til alle medarbejderne, uanset hvor de er placerede, og hvilken rang eller status de måtte have (Bøgelund, 2018).

Psykologisk tryghed er ikke et ukendt fænomen i Danmark, og har over en årrække vundet indpas i flere organisationer (Edmondson, 2020, s. 14). Trods dette, kan graden og niveauet af psykologisk tryghed diskuteres, og har vi i de danske organisationer overhovedet en fælles forståelse af hvad fænomenet dækker over? Ydermere, er vi i Danmark forblændet af vores flade hierarkier, højt specialiserede arbejdsstyrke med en høj grad af autonomi og ansvar, samt understøttende ledelsesformer som fx distribueret-, anerkendende-, værdibaseret-, situeret ledelse med videre (Høegsberg & Everest-Møller, 2022), så den eventuelle værdidebat i relation til arbejdet med at skabe psykologisk tryghed forstummer i selvforherligelsen?

Vi har Ligeledes i Danmark, især inden for det offentlige, et højt respekteret samarbejdssystem, hvor der jævnligt bliver foretaget arbejdspladsvurderinger, understøttet af arbejdsmiljøledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, hvis opgave netop er, at sikre og understøtte, at der i organisationen skabes et godt arbejdsmiljø og kultur. Så er det overhovedet nødvendigt at arbejde

med et begreb som ”psykologisk tryghed”, ligger det ikke allerede implicit i den danske samarbejdsmodel (Høegsberg & Everest-Møller, 2022)?

Ifølge Edmondson (2020) er svaret entydigt ja! Spørgsmålet om vi skal, eller ikke skal arbejde med psykologisk tryghed, er det forkerte spørgsmål at stille, da det må forventes at alle ledere gerne vil være medskabere af en stærkt udviklende organisation med et sundt arbejdsklima og -miljø. Spørgsmålet bør derfor være: Er der en tilstrækkelig grad af psykologisk tryghed i organisationen til at løse de vidensintensive, komplekse og innovative opgaver flere og flere organisationer har mange af?

Ifølge en undersøgelse foretaget af Videncenter for God Arbejdslyst blandt godt 20.000 danskere, tegner der sig et billede af, at mere end 50% oplever at det ikke, eller kun i nogen grad er okay at fejle. Ligeledes oplever ca. 40%, at de slet ikke, eller kun i nogen grad, trygt kan stille spørgsmål eller byde ind med deres mening (Videncenter for God Arbejdslyst, 2020, s. 25-26). Netop denne undersøgelse viser et tydeligt billede af, at der stadig er et organisatorisk potentiale for at udforske og arbejde med den psykologiske tryghed. Ligeledes er dette dybt aktuelt og relevant, da psykologisk tryghed jf. Edmondson, netop er en af løsningerne til de modstridende og komplekse krav både medarbejdere og organisationer møder, hvor arbejdet med disse krav, kræver en tværfaglig tilgang og en høj grad af vidensdeling og samarbejde (Edmondson, 2020, s. 14).



Figur 1: oplevelsen af tryghed i organisationen (Videncenter for God Arbejdslyst, 2020, s. 25)

1.1 MASTERPROJEKTETS PROBLEMFELT OG GRUNDLÆGGENDE HYPOTESE

I nærværende afsnit udfoldes masterprojektets problemfelt, og der opstilles afslutningsvist en grundlæggende hypotese. Med baggrund heri, fremstilles en foreløbig problemformulering i afsnit 1.2, efterfulgt af en begrebsafklaring, opgaveafgrænsning samt læsevejledning i afsnit 1.3 – 1.5.

En arbejdsplads fyldt med paradokser, dilemmaer, krydspres, voldsomt stigende hastighed og hyper-kompleksitet, er en genkendelig hverdag for begge mastergruppemedlemmer (forskere i nærværende masterprojekt). Vi arbejder henholdsvis som vicecenterchef i Center for Sundheds- og Sanitetsuddannelse i forsvarets Sanitetskommando (CSS herefter), og konsulent/lektor i VIA

University Colleges efter- og videreuddannelsesområde (EVU herefter). Begge underorganisationer tilhører to videnstunge offentlige uddannelsesinstitutioner. VIA UC er principielt opbygget efter en mere flad organisationsstruktur, hvor medarbejdere længere nede i organisation har kommunikativ adgang helt op til direktøren og rektor (se bilag 1 organisationsdiagram), hvorimod Forsvaret er opbygget efter en klassisk hierarkisk struktur i søjleorganisationer (se bilag 2 organisationsdiagram), hvor muligheden for at tale med den øverste ledelse går ad kommandovejen (den enkelte medarbejder kommunikerer med egen leder osv.).

Det er således to store organisationer, der begge navigerer gennem styresystemer som har til formål at skabe sammenhæng på tværs af hele organisationen, herunder det tidligere nævnte samarbejdssystem. Dog understøtter umiddelbart kun VIA's organisationsopbygning muligheden for psykologisk tryghed jf. Edmondson. Dette ud fra en forståelse af, at VIAs organisatoriske setup understøtter, at der kan tales frit om forskellige perspektiver, situationsforståelser og fremgangsmåder, uden at det skal igennem et organisatorisk hierarkisk filter, der skal vurdere om det er hensigtsmæssig information (Edmondson, 2020). I modsætning hertil presser forsvarets hierarkiske styringsstruktur, den enkelte medarbejders følelse af psykologisk tryghed "udenfor hegnet": Medarbejderne oplever potentielt trygheden i eget "nærmiljø", men udenfor suborganisationens rammer, opleves trygheden mere flydende, hvilket nedenstående citat fra en medarbejder i centret indikerer:

"Jeg synes når jeg er her (centret) og arbejder med mine kollegaer, så er jeg helt klar på, hvad jeg kan sige, og hvad jeg ikke kan sige. Men jeg synes, og nu siger du selv Forsvaret. Når jeg går udenfor hegnet (...). Så er jeg langt mere usikker på, hvad jeg kan sige, og hvad der bliver taget til indtægt. (...) Der er jeg ikke psykologisk tryk. Der farer jeg med lempe" – Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 5).

Der er derfor noget der indikerer et særligt opmærksomhedspunkt i forhold til arbejdet med, samt forståelsen af psykologisk tryghed i meget hierarkiske opbyggede organisationer, men omvendt, har organisationsopbygningen overhovedet nogen indvirkning på den psykologiske tryghed, eller skal trygheden udelukkende manifestere sig i det enkelte gruppe-/teammiljø i organisationen?

Ifølge Edmondson opbygges psykologisk tryghed mere lokalt i eksempelvis teams, hvorved respondenter i overstående citat må formodes at opleve tryghed, men hvis vi skal udvikle hele organisationen, er det ikke nok at der udelukkende opleves psykologisk tryghed på teamniveau, det skal understøttes i hele organisationen, i hele kulturen, og kræver ledere der både vil og tør gå forrest, tør sætte rammerne, og tør italesætte det at fejle og undres, som en mulighed for udvikling og innovation. Først herved understøttes den interpersonelle risikotagning, der på både team og organisationsniveau er påkrævet, for at understøtte en mere psykologisk tryk kultur (Edmondson, 2020).

Ifølge CEO Niels Duedahl fra Norlys: *"Skal topledelsen iscenesætte sig som mennesker, der også laver fejl, ellers er det bare noget, der står på en plakat. Hvis de mennesker, der driver nulfejlskulturen, ikke kommer ud af organisationen, og hvis man ikke forfremmer dem, der forstår, hvad det handler om, så bliver kulturen i virksomheden ikke skiftet. Ledelseskonceptet skal stå og falde på troværdigheden. Dommerne er i sidste ende medarbejderne, og lederne kan ikke vurdere det selv. Som leder er det derfor alfa og omega at være rollemodel og gå foran i organisationen"* (Bøgelund, 2019). Rane Willerslev fra Nationalmuseet understøtter også Edmondsons teser med dette citat: *"Du kan altså ikke komme med nogle eksempler fra verdenshistorien på, at noget genuint nyt er blevet skabt, uden at der er blevet fejlet endeløst undervejs. Det gælder Einstein, inden for videnskab, og Bill Gates og Steve Jobs inden for erhvervslivet. Det at turde at fejle er forudsætningen for innovation"* (Bøgelund, 2019).

I relation til foregående afsnit, må det antages, at en opbygning og understøttelse af psykologisk tryghed i stor grad handler om organisationskulturen, hvorved det interessante spørgsmål opstår: Hvis ikke Forsvaret eller VIA udelukkende gennem deres organisationsopbygning kan skabe psykologisk tryghed, hvem kan så være skaber eller medskabere af den? Og i den forbindelse må det antages, at der er flere personer der har indvirkning på dette.

For at organisationen og det enkelte team kan arbejde aktivt med psykologisk tryghed, kræver det at begrebet er kendt, og at samspillet med den mere traditionelle kulturelle udviklingsforståelse, som fx det gode arbejdsmiljø og trivsel forstås. Vores egne oplevelser og hypotese er, at selvom begrebet og forståelsen af vigtigheden i at arbejde med psykologisk tryghed er både kendt og anerkendt i Danmark, er det kommunikativt stadig i sin spæde vorden hos både EVU og CSS. Dette til trods, hvis den enkelte medarbejder virkelig oplever en grad af psykologisk tryghed uden at begrebet er italesat eller bevidstgjort, og de to organisationer for nuværende har succes med det de laver, hvorfor så overhovedet undersøge og bevidstgøre organisationerne om dette?

Som indikeret i indledningen, er spørgsmålet således ikke om de to organisationer skal have, eller ikke have psykologisk tryghed, da det må forventes, at alle ledere og medarbejdere ønsker at der er et godt og udviklende arbejdsklima og -miljø. Spørgsmålet er mere om der i de to organisationer er tilstrækkeligt med psykologisk tryghed til at understøtte de nødvendige lærings- og udviklingsprocesser? Et andet spørgsmål der er relevant at stille er: Hvorfor er psykologisk tryghed ikke et mere udbredt og anvendt begreb, hvis det netop er den *"lille knap"* der kan drejes på, i arbejdet med at skabe et bedre arbejdsklima og -miljø, til gavn for både opgaveløsningen og organisationens fortsatte succes?

Vores hypotese eller kvalitative gæt er, at psykologisk tryghed ikke er så nemt at indføre, endsige arbejde med, da det kræver både mod, viden om, villighed, og en dedikeret tilgang fra både leder og medarbejderes side, det vil sige, at begge parter i vores optik har en aktiv rolle at spille i

arbejdet med at skabe psykologisk tryghed. Et citat fra vores indledende medarbejderundersøgelser i de respektive vidensmiljøer (se bilag 3-6), indikerer også det komplekse samspil mellem leder og medarbejdere, samt medarbejderne imellem:

”Lige nu står E. (leder red.) for rigtig meget psykologisk tryghed for mig, da vi er et nyt 4-mands team i det store team, med 2 nye ansatte, og der er hun med til at skabe en tryghed for mig i, at vi skal have dette 4 mands team til at fungere... og den tryghed hun giver i dette og anerkender behovet for, det betyder helt vildt meget, og i det lille team er hun den vigtigste for mig, men kigger vi på hele Sund teamet, er kollegaerne måske dem der betyder mest”

– Citat EVU-medarbejder (bilag 7, s 2)

Med baggrund heri, finder vi det interessant at beskue problematikken ud fra et ledelsesperspektiv, hvilket også harmonerer med det faktum, at vi begge er i gang med en lederuddannelse (LOOP), og ligeledes begge arbejder med ledere og ledelse i uddannelsesinstitutioner, enten ud fra et direkte ledelsesansvar eller gennem konsulentarbejde der understøtter ledere i deres virke.

Vi ønsker således at være undersøgende på, hvorledes ledere i vores to forskellige uddannelsesinstitutioner (EVU og CSS) kan være medskabere af psykologisk tryghed i deres afdelinger og/eller teams ud fra ovenstående hypotese. Vi ønsker ligeledes at klarlægge eventuelle organisatoriske og personlige barrierer eller udfordringer i relation hertil.

1.2 FORELØBIG PROBLEMFORMULERING

Den i foregående afsnit beskrevne problemstilling, leder os frem til nedenstående foreløbige problemformulering:

Hvordan kan ledere være medskabere af psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere i uddannelsesinstitutioner?

1.3 BEGREBSAFKLARING

I masterprojektet opererer vi med en del gennemgående begreber, hvoraf de følgende begreber er udvalgt, da det er de væsentligste i relation til nærværende opgaves forståelsesmæssige afsæt, samt i relation til opgavens foreløbige problemformulering (afsnit 1.2).

1.3.1 PSYKOLOGISK TRYGHED

I nærværende masterprojekt tager vi udgangspunkt i Amy Edmondson forskning og forståelse af psykologisk tryghed (Edmondson, 2020), og vi har med baggrund deri konstrueret følgende overordnede definition/forståelse:

”Psykologisk tryghed refererer til et arbejdsklima, hvor folk føler sig trygge nok til at løbe interpersonelle risici, det vil sige, at den enkelte medarbejder har troen på, at man ikke bliver straffet, hvis man taler om fejl, tvivl, problemer, idéer og lignende. Herved understøttes medarbejderens mulighed for at fokusere på at opnå fælles mål i stedet for selvbeskyttelse”

I afsnit 3 udfoldes med baggrund i Edmondsons forskning den grundlæggende hovedteori om psykologisk tryghed, og i afsnit 4 analyseres denne i relation til et ledelsesaspekt.

1.3.2 VIDENSMEDARBEJDER ELLER VIDENSARBEJDER

I nærværende opgave opererer vi med et vidensarbejder/-medarbejder begreb. Da alle respondenter samt forskere og medforskere arbejder med læring, vidensudvikling og vidensformidling i samspil med andre ligesindede, har vi afgrænsende valgt at tage udgangspunkt i følgende beskrivelse: *”Som vidensmedarbejder bruger man hovedet i alle arbejdets facetter, og skal konstant vurdere og optimere samarbejdsformer, for at løse problemer og gennemføre opgaver tilfredsstillende, i en kontekst under kontinuerlig forandring. Det er et nødvendigt krav for at trives i en kompleks og usikker verden, hvor virksomhedens og organisationens overlevelse ofte beror på evnen til at udvikle viden og være innovative og derved bidrage til konkurrencemæssige fordele”* (Edmondson, 2020).

1.4 MASTERPROJEKTETS AFGRÆNSNING

At arbejde med en forståelse af psykologisk tryghed i en organisatorisk kontekst er komplekst, og rummer potentielt mange undersøgelsestilgange og -veje. Nærværende masterprojekt vil dog primært arbejde med udgangspunkt i et ledelsesperspektiv ind i rammen af teamet.

I relation hertil, vil opgaven inddrage og behandle relevante organisatoriske udfordringer, samt tage afsæt i de berørte medarbejders oplevelse af psykologisk tryghed som ramme- og perspektivskaber for opgavens hovedfokus: At være undersøgende på lederens mulighedsrum for at være medskaber af psykologisk tryghed i samspillet med uddannelsesinstitutionen samt et team af vidensmedarbejdere.

Afgrænsningen er valgt, da de tidligere beskrevne problemstillinger (afsnit 1.1) indikerer, at psykologisk tryghed ikke er et udbredt, endsige bevidst fænomen, hvorfor det både er relevant og interessant at være undersøgende på fænomenet ud fra et ledelsesperspektiv, da lederen i den klassiske vidensorganisation må formodes at være ”bindeleddet” både opad- og nedadtil i organisationen, hvorved de gennem deres hverdagsledelse og -kommunikation påvirker både teamet og den enkelte medarbejder. Vi er således ikke undersøgende på den enkelte medarbejders vurdering af egen rolle og handlemuligheder i forhold til skabelsen af psykologisk

tryghed, vi undersøger udelukkende deres grundlæggende følelse/oplevelse af psykologisk tryghed som afsæt for den videre aktionsforskning.

I opgaven afgrænser vi os også fra både det interne og eksterne kundeforhold, og disses potentielle betydning for oplevelsen af psykologisk tryghed, ligesom at medarbejdernes interpersonelle relationer ikke direkte berøres, velvidende, at begge faktorer kan påvirke den enkelte leders mulighedsrum. Vi forholder os ligeledes til de to case-organisationer ud fra en generel meta-forståelse, da vi ønsker at være undersøgende på en leders mulighedsrum for at være medskabere af psykologisk tryghed i samspillet med vidensmedarbejdere ud fra en generisk betragtning, og ikke kun lokal.

2. MASTERPROJEKTETS METODISKE OVERVEJELSER OG - GRUNDLAG

I afsnit 2 behandles hele masterprojektets empiriske tilvejebringelsesgrundlag. Vi vil løbende sammenkoble vores metodiske overvejelser og valg med den teoretiske forståelsesramme i de enkelte afsnit.

I afsnit 2.1 præsenteres pragmatismen som vores videnskabsteoretiske fundament, og i afsnit 2.2 udfoldes aktionsforskning som projektets metodiske tilgang. Forskerens rolle som både forsker og deltager i aktionsforskningen behandles i afsnit 2.3, og afslutningsvist i afsnit 2.4 præsenteres og behandles vores fokusgruppeinterviewdesign.

2.1. VIDENSKABSTEORI – PRAGMATISME

Pragmatisme er ikke en klassisk videnskabsteoretisk retning, men kan betegnes som en filosofisk tradition med den grundantagelse, at man ikke kan have viden om verden uden at være aktør i denne verden. Ifølge John Dewey - en amerikansk filosof, psykolog og uddannelsesreformator - er det med andre ord gennem handlinger, at mennesker tilegner sig viden, og med en pragmatisk tilgang, er man optaget af at undersøge, hvordan virkeligheden udspiller sig i konkrete praktiske sammenhænge. For at kunne få indblik i denne type viden, fokuseres der i pragmatismen på, hvordan man bedst muligt gennemfører en undersøgelse af praksis (Løgstrup, 2020).

”Ifølge pragmatismen kan vi kun vide noget om mennesker ved at interagere med andre mennesker i praksis. Ved at være aktører, er vi lærende mennesker. Vores menneskesyn udvikles i interaktioner med andre mennesker og vores menneskesyn får afgørende betydning for vores valg og handlinger i praksis” (Løgstrup, 2020)

Ligeledes påpeger John Deweys læringssyn, vigtigheden af aktiv deltagelse i fællesskaber, for at kunne generere læring, ligesom hans tanker om eksperimentel læring, hvor læring skabes gennem erfaring og refleksion over erfaringen, er en del af det teoretiske fundament i aktionsforsknings traditionen (Frimann & Hersted, 2020, s. 85-86). Netop dette læringssyn er en gennemgående præmis i nærværende projekts undersøgelsesdesign (afsnit 2.2), hvor vi som forskere (afsnit 2.3) opererer i samspil med både medarbejdere og ledere (medforskere) igennem definerede aktionsforskningsloops. Den viden der skal genereres for at kunne besvare problemformuleringen, fremkommer således med baggrund i både deltagernes og vores løbende erfaringsrefleksioner med udgangspunkt i praksiseksperimenterne og forundersøgelsen af oplevede praksis blandt de 4 teams medarbejdere.

Med pragmatismen som videnskabsteoretisk udgangspunkt, er genstandsfeltet handlinger og erfaringer, hvor handlinger skal ses som en kropslig og kognitiv erfaring, der både er individuel, social og refleksiv (Egholm, 2014, s. 182). Det betyder med andre ord, at når der kigges på de to organisationers leders medskabelse af psykologisk tryghed, er det ud fra en forståelse af, hvordan konkrete individer handler, eller har handlet i konkrete sociale situationer (Egholm, 2014, s. 171). Individet trækker derfor på en bred vifte af erfaringer om symbolske betydninger, sociale roller og handlingsanvisninger fra tidligere situationer, for at håndtere den nuværende situation. Med andre ord skal vi som forskere, være opmærksomme på eventuelle organisatoriske såvel som personlige for-forståelser og erfaringer, der i nærværende projekt, kan påvirke ledernes tolkning af præsenterede data fra forundersøgelsen, og herved få betydning for både valget af, og eventuelt udfald, af deres iværksatte aktionsforskningstiltag (prøvehandling) i relation til ønsket om at være medskaber af psykologisk tryghed. Vigtigheden af dette, kan ses i nedenstående citat fra en medarbejder i CSS, hvor informanten udtrykker en erfaring med en kultur, hvor folk holder på egen ret, koste hvad det vil. Så for denne informant, kunne det fx være vigtigt, at den relevante leders aktionsforskningstiltag understøtter arbejdet med en kulturændring, der muliggør, en polyfonisk respektfuld og undersøgende debat om aktuelle emner:

”...at man kan være professionel i forhold til hvordan man leverer de budskaber man har. Så hvis man bare har rundsavene på, som kan være en kultur i Forsvaret, og formålet bare er at få ret og få den anden ned med nakken, så giver det jo heller ikke et særligt trygt miljø” – Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 1).

Vi som forskere skal ligeledes være opmærksomme på at forstå disse handlingers mening, hvilket er nødvendigt for at forstå, hvilke fremtidige konsekvenser de konkrete handlinger vil medføre (Egholm, 2014, s. 183). Dette er et stort opmærksomhedspunkt i forhold til at anvende berørte medarbejders erfaringer og refleksioner, herunder i relation til deres nærmeste ledere (medforskere), for hvad vil deres udtalelser, som handling, få af potentiel konsekvens i fremtiden, og vil dette influere på deres svar? Vi vil derfor skulle forholde os til de sociale fænomener der er

er på spil mellem individerne - i nærværende kontekst - medarbejderne og deres ledere (Egholm, 2014, s. 172).

Vi bør derfor i vores undersøgelsesfaser, være bevidste om de eventuelle konsekvenser medarbejdernes, ledernes og vores egen (forskernes) deltagelse i de sociale interaktioner og handlinger har, når der indhentes og behandles empiri. Dette betyder ligeledes, at alle involverede parter indenfor egen organisation, i vores aktionsforskningsdesign (afsnit 2.2), vil påvirke hinanden gennem processens dialoger og prøvehandling.

Ligesom vi skal være opmærksomme på de påvirkninger, deltagerne har på hinandens handlinger, skal der ligeledes med et pragmatisk ståsted, være fokus på ledernes erfaringer, bevidst eller ubevidst, i at arbejde med psykologisk tryghed (eller det modsatte), herunder hvordan de fremadrettet vil handle ud fra deres egne erfaringer, i den sociale proces, i forhold til medskabelse af psykologisk tryghed (Egholm, 2014, s. 172). For at understøtte dette, skal den enkelte leder definere et aktionsforsknings tiltag med afsæt i forundersøgelsens resultater og tolkningsdialogen med sin ledelseskollega (afsnit 2.2) der gennemløbes over en måned i eget team, hvorefter det enkelte tiltag evalueres og effektvurderes i relation til genstandsfeltet.

Vores empiriske tilgang er således en undersøgelse af, hvordan lederne processuelt påvirker de sociale handlinger/fænomener, der udspiller sig i projektet, samt hvorledes disse kan forstås og arbejdes med, ud fra et psykologisk tryghedsperspektiv (Egholm, 2014, s. 184). Vi skal derfor være opmærksomme på ledernes og de øvrige aktørers (egne og medarbejdernes) handlinger, og ud fra disse undersøge, og forstå, deres betydning i den givne kontekst. Vi skal med baggrund heri i vores praktiske og analytiske praksis agere abduktivt (afsnit 2.2 – for yderligere udfoldelse i relation til aktionsforskningen). Abduktion benævnes også som det "kvalitative gæt".

Abduktion er baseret på en empirisk undren, og det handler ikke om at bevise om noget er sandt, men om at kunne frembringe plausible formodninger om sammenhænge i en given situation, der udviser nye eller ukendte fænomener (Egholm, 2014, s. 176-177). I nærværende opgave, vil fænomener omhandle både den viden medforskerne bliver præsenteret for, samt den erfaring og de handlinger den enkelte leder udviser og har, når denne som et led i aktionsforskningen fortæger ledelsesmæssige greb i arbejdet med at understøtte den psykologisk tryghed i eget team. Vi kan således argumentere for, at den abduktive meningsskabelse i nærværende projekt, fremkommer som resultatet af en social proces, som sikrer, at alle fænomener og forståelser, er forhandlet gennem en reflektiv proces af, og i samspil med de deltagende medforskere i de enkelte aktionsforskningsloops (afsnit 2.2, figur 3). Frimann, Jensen, & Sunesen (2020) beskriver det således: "Intet er gennemført fordi forskeren alene finder det interessant. Med dialogrummet og medforskerens inddragelse, sikrer vi at der ikke bliver skabt konklusioner der ikke først er forhandlet af deltagerne".

Selvom menneskelig handling og erfaring er helt central i pragmatismen, kan den ikke karakteriseres som konstruktivisme. Et pragmatisk synspunkt kan ikke alene konstruere en virkelighed udelukkende baseret på dialogen, da fortolkningen altid begrænses af den konkrete situation, og derfor ikke kan konstrueres som et "hvad som helst". Således fastlægges et fænomens betydning gennem dens konsekvens i pragmatismen (Egholm, 2014, s. 172). Ifølge pragmatismen, er menneskelige handlinger intentionelle, og de udspringer således af både processuelle, relationelle og situationelle intentioner, hvorved de både er sociale og individuelle på samme tid. Dette medfører, at sandhedsteorien for pragmatismen, er en relation mellem mennesker, institutioner og udsagn (Egholm, 2014, s. 173-174). Det er i dette samspil abduktion, eller "kvalitative gæt", forener både den deduktive og induktive tilgang, hvilket processuelt er en underlæggende præmis, for opbygningen af vores aktionsforskning. Netop aktionsforskningen udfoldes i afsnit 2.2.

2.2 AKTIONSFORSKNING SOM RAMME FOR MASTERPROJEKTET

I aktionsforskningens ontologi er der en forestilling om at verden er "ufærdig", at der er plads til forbedringer. Forbedringerne antages at kunne skabes gennem styrkelsen af mennesker, som tager del i et givet socialt univers. I denne opgave er det medskabelsen af psykologisk tryghed ved vidensmedarbejdere, som indgår i aktionsforskningens projekt (Duus, G. et al, 2014, s. 102).

Hensigten er at lave et aktionsforskningsforløb, hvori lederne skal indgå som medforskere, med fokus på refleksions- og erfaringsinddragelse fra både lederne samt deres vidensmedarbejdere i relation til psykologisk tryghed. Der gennemføres fokusgruppeinterviews (se afsnit 2.4) både med medarbejderne og lederne, hvor der evalueres og analyseres på den læring og erfaring lederne har fået, både gennem deres handlinger før aktionsforskningen, og gennem deres prøvehandling undervejs i aktionsforskningens loops (se figur 2 og 3). Læringen og erfaringsdannelsen er også det, der i aktionsforskningen anses for at skabe udviklingen, hvilket indebærer at identificere 'forbedringens' indhold og retning, som tilskriver mennesker evnen, her både forskere og ledere, til at afgøre hvilke forbedringer, der vil være til teamets bedste (Duus, G. et al, 2014, s. 102). Derfor har vi valgt at det er lederne, der selv identificerer og udvælger, hvilken prøvehandling de vil lave med deres respektive teams. Denne metodologi understøtter aktionsforskningen epistemologi, da handlingerne er praksisorienterede (Duus, G. et al, 2014, s. 103). Den enkelte leders erkendelser, fremkommer på baggrund af den løbende feedback, som lederen får fra teamet under prøvehandlingen. Derudover understøttes yderligere refleksioner og erkendelser ud fra de spørgsmål, der stilles af forskerne, samt gennem dialogen lederne har med hinanden i fokusgruppeinterviewene, og den analyse forskerne laver i hvert loop (se figur 2 og 3). Herved vil lederne have mulighed for at tage afsæt i, og forsætte nye eksperimenter i næste loop, samtidig med, at forskerne (vi) har mulighed for at identificere nye erkendelser, hypoteser og problemstillinger (Duus, G. et al, 2014, s. 103-104).

Når man planlægger et aktionsforskningsforløb, skal man altid nøje overveje, hvilke delelementer der skal indgå i forløbet. Disse delelementer bør alle støtte op om projektets overordnede formål (Frimann & Hersted, 2020).

Frimann & Hersted (2020) argumenterer for, at en aktionsforskningsproces ideelt bør bestå af 7 grundlæggende delelementer, der alle skal bearbejdes/overvejes i forbindelse med planlægningen af processen. De 7 delelementer gennemgås i nedenstående i relation tilnærværende masterprojekt:

1. Forundersøgelse og skabelse af organisatorisk opbakning

- Til masterprojektet lavede vi en forundersøgelse gennem en survey blandt ledernes medarbejdere. Formålet var at undersøge, om der var empiri til at lave aktionsforskningen, samt empiri til de første fokusgruppeinterviews med lederne. Fremgangsmåden og indhold af interviews gennemgås i de næste to afsnit (2.3 og 2.4). I forhold til at skabe opbakning til aktionsforskningen, fik vi både lederne, og derefter deres medarbejdere, til frivilligt at deltage i processen, så vi sikrede at der var opbakning fra alle parter, da vi påbegyndte aktionsforskningsforløbet.

2. Introduktion og kontraktering

- Vores fremgangsmåde med at skabe en forventningsafstemning, tryghed og meningsskabelse, ved både lederne og deres medarbejdere, blev gjort gennem en fysisk dialog om emnet, og en opfølgende mail til alle involverede, indeholdende en baggrund for projektet, en beskrivelse samt definition af psykologisk tryghed, samt de generelle rammer for masterprojektet. Den fysiske dialog havde til formål at sikre, at de ikke følte sig tvunget til at deltage, og den skriftlige havde to formål: Det ene var at de blev yderligere bevidst om, hvad de gik ind til, og det andet formål var, at de igen havde mulighed for, at fravælge at deltage i opfølgende interviews, hvilket der var nogle af berørte medarbejdere som gjorde.

3. Indledende fokusgruppeinterview

- Vi valgte at have fokus på ledernes medarbejdere, for at få indsigt i den aktuelle organisatoriske tilstand i relation til genstandsfeltet - her ledernes mulighed for medskabelse af psykologisk tryghed. Vores metode var først at få flest mulige medarbejdere til at svare på en survey, som vi fulgte op på med et fokusgruppeinterview. Yderligere uddybning af dette bliver gennemgået i de næste to afsnit (2.3 og 2.4), herunder, hvordan vi brugte den samlede empiri i fokusgruppeinterviewene med lederne.

4. Aktionsforskningsloops, med dialog, afprøvning og løbende evaluering af nye handlinger

- Det anbefales i et masterprojekt at der gennemføres 2-3 "loops" i forbindelse med aktionsforskningen, hvor vi gennemf. Der bliver desuden også gennemført flere sideløbende "læringsloops" i dette masterprojekt, hvilket tydeliggøres i nedenstående figur 3, dette i forhold til blandt andet faserne, der er i hvert loop.

5. Løbende evalueringer, opsamlinger og undersøgelse af data

- Der bliver løbende i aktionsforskningen revurderet og afstemt om processen forløber tilfredsstillende for alle involverede parter og masterprojektets problemstilling(er).

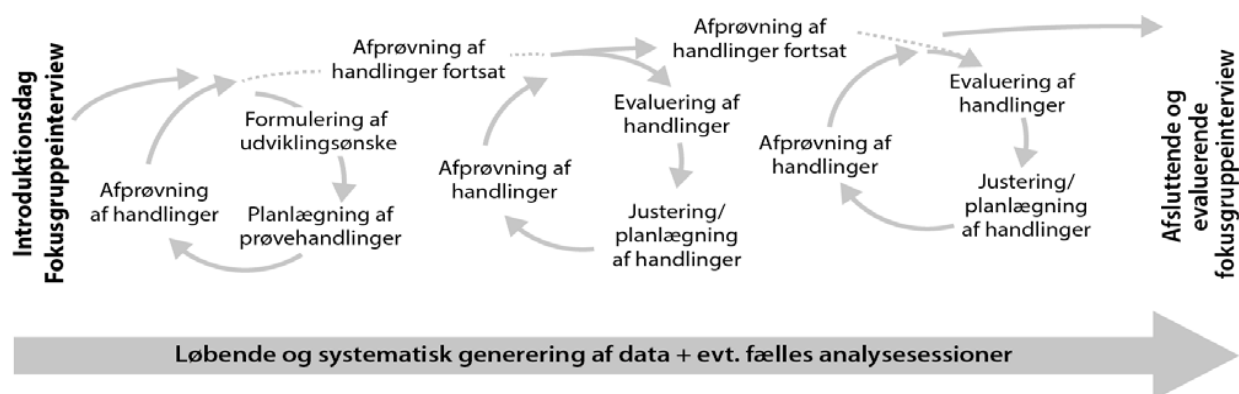
6. Opsamlende fokusgruppeinterview med indbygget evaluering

- Efter første loop, opsamles der med et nyt fokusgruppeinterview, som bliver opstarten af andet loop (se figur 3). Fokusgruppeinterviews bliver brugt til at evaluere procesen, samt opbygge ny viden og erkendelser. Ved at bruge fokusgruppeinterviews, har vi også mulighed for at identificere eventuelle læringspointer og erfaringer, som lederne har opbygget undervejs i projektet.

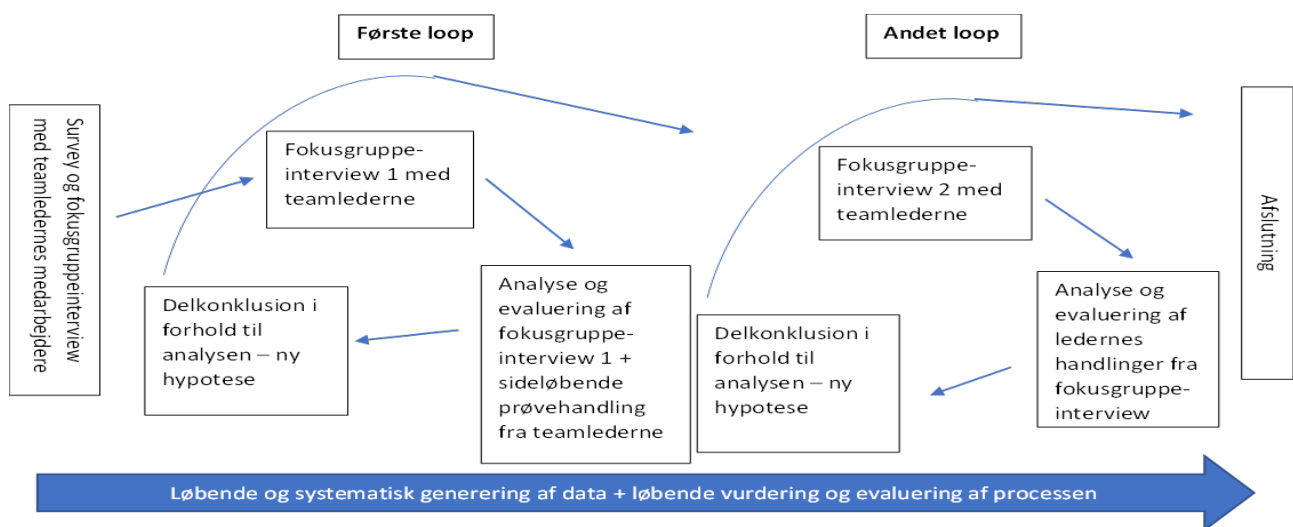
7. Fælles formidlingsdag

- Der er ikke valgt at lave det anbefalede formidlingsarrangement med relevante stakeholders og den øvrige organisation, for at de kan stille uddybende spørgsmål, der blandt andet kan fordre til den organisatoriske læring. Dette ansvar er lagt over på lederne (medforskerne), men alle involverede teams og deres organisationer bliver tilbudt at få adgang til masterprojektet, samt mulighed for at kontakte forskerne af dette projekt, hvis der ønskes uddybning, eller præsentation af vores tanker og erfaringer.

Med baggrund i ovenstående teori om aktionsforskning, vil aktionsforskningsprocessen tage udgangspunkt i, og være inspireret af nedenstående procesdesigneksempel (figur 2). I figur 3 præsenteres masterprojektets egen tilvirkede procesdesignmodel.



Figur 2: Eksempel på et design af en aktionsforskningsproces (Frimann & Hersted, 2020, s. 105)



Figur 3: Eget opstillede design af vores aktionsforskningsproces

Ovenstående model (figur 3) er vores eget opstillede aktionsforskningsdesign for dette masterprojekt. Modellen er inspireret af figur 2 samt de 7 grundelementer i en aktionsforskningsproces som tidligere angivet (Frimann & Hersted, 2020). Figuren viser at der løbende sker en systematisk generering af data gennem definerede "loops", hvor vi evaluerer og analyserer vores empiri efter hvert fokusgruppeinterview, som ender ud i en delkonklusion. Der gennemføres to fulde loops, hvor det kun er i loop 1 til loop 2 at der gennemføres en prøvehandling, i det vi anser ledernes tidligere handlinger før loop 1, som deres ubeviste "prøvehandling", som vi evaluerer og analyserer på i loop 1. Dette sker blandt andet ud fra empirien fra "forundersøgelsen" med medarbejderne. Vi vil komme yderligere ind på opmærksomhedspunkter i vores valg af aktionsforskningsdesign og proces i nedenstående.

Når man arbejder med ovenstående proces og design, samt anvender praktikere (lederne), anses det som en fordel, at deltagerne i forskningsprojektet ikke nødvendigvis kun er praktikere, men også brugerne af denne praksis, i nærværende de berørte medarbejdere i ledernes teams (Duus, G. et al, 2014, s. 106). Derved bliver aktionsforskerne oftest dem, som skal formidle de forskellige interesser, erfaringer, synsninger, og måder at opleve og vurdere praksis på, til de andre parter i processen. Ved valg af sådan en medierende rolle, vil det kun give mening inden for en mere konsensusorienteret tilgang til aktionsforskningen (Duus, G. et al, 2014, s. 106), hvilket er noget vi har haft for øje undervejs i hele processen, og som uddybes senere.

Ud fra ovenstående beskrivelse, er masterprojektets step 1, at lave en forundersøgelse (survey), hvor vi ønsker at undersøge de erfaringer vidensmedarbejderne har med psykologisk tryghed - med lederen i fokus. Vi har derfor udformet et kvantitativt spørgeskema med det formål, at lave et opfølgende kvalitativt fokusgruppeinterview med udvalgte vidensmedarbejdere (se afsnit 2.4.1). Dette med henblik på at få adgang til vidensmedarbejdernes interesser, erfaringer, synsninger og

måder at opleve samspillet på, samt vurdere praksis i forhold til psykologisk tryghed. Spørgeskemaet vil i sin udformning, tage udgangspunkt i et spørgeskema udarbejdet af Edmondson (2020, s. 51). Vi vælger dette, da hendes forskning har valideret spørgsmålene, i relation til en forståelse af psykologisk tryghed (Høegsberg & Everest-Møller, 2022).

Forundersøgelsens indsamlede data, danner således fundamentet for projektets egentlige fokusområde, der som nævnt, er lederne i relation til at være medskabere af psykologisk tryghed i samspillet med vidensmedarbejderne. Indsamlede datagrundlag forud for de første fokusgruppeinterviews med lederne, er fremkommet gennem et mix af både kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Vi har valgt at opdele vores interviews mellem de to organisationer, hvilket uddybes i næste afsnit, med to ledere fra CSS (Forsvaret) og to ledere fra EVU (VIA). Det at blande den kvantitative og kvalitative forskningsmetode, ser vi som en styrke, for at kunne højne validiteten af vores undersøgelser, og vi vurderer at metoderne på forskellig vis, forsøger at samle viden om samme fænomen (Høegsberg & Everest-Møller, 2022). Denne tilgang kaldes triangulering indenfor begrebet: Mixed methods (Frederiksen, 2020, s. 260-262).

Ved arbejdet med aktionsforskning, herunder udvikling, som tidligere angivet, er det ikke uvæsentligt, hvordan man anskuer arbejdsfordelingen mellem forsker og deltager. En kritik af dette forhold er, at aktionsforskeren skal have adgang, eller være i besiddelse af, viden-i-praksis (en faglig indsigt), for at kunne bidrage til udviklingen. Denne viden besidder aktionsforskeren oftest ikke selv, og vil derfor i bedste fald kun kunne være ekstern observatør og igangsætter af forandringsprocesser. Dette anses som problematisk, når netop aktionsforskningens formål er at videreudvikle en teori om praksis (Duus, G. et al, 2014, s. 105). Et modargument er dog, at forholdet mellem forsker og deltager netop giver en interaktion mellem de to, der sikrer, at observationer og afledte forslag fra forskeren får en konkretisering, som gør dem anvendelige i en udvikling af praksis - uanset kendskabsgraden (Duus, G. et al, 2014, s. 106). Den sidste beskrivelse, anses af forskerne i nærværende masterprojekt, som en styrke ved aktionsforskningen. Det er netop dialogen mellem forsker og praktiker (lederne), der giver en fælles formgivning af nye praksisformer, da de to parter leverer forskellige bidrag til en udviklings- og læreproces (Duus, G. et al, 2014, s. 106).

Ud fra ovenstående forståelse af aktionsforskningen, er vores step 2, efter den indsamlede og bearbejdede data fra forundersøgelsen, at vi (forskerne), i en dialog (fokusgruppeinterview), vil præsentere lederne i de to organisationer for både spørgeskemaet og udtalelser fra medarbejderne. Herefter bliver de sat til at evaluere den anden leders medarbejders svar, og derefter bliver der stillet spørgsmål om nogle konkrete udsagn fra medarbejderne, hvor lederne reflekterer over deres egne ledelsesinitiativer, i forhold til at understøtte, og være medskabere af psykologisk tryghed (Høegsberg & Everest-Møller, 2022). På baggrund heraf, udformer lederne en formulering af deres egen aktion/prøvehandling - første del af loopet i ovenstående figur 3.

Denne del analyseres i afsnit 4.

Denne aktion/afprøvning lederne vælger at arbejde videre med i eget team, over en tidsperiode på ca. en måned, diskuteres og evalueres til et afsluttende og opsamlende fokusgruppeinterview, med henblik på vidensdeling og erfaringsudveksling fra både ledere og forskere. I dette interview skal de ligeledes i et fremadrettet perspektiv, forholde sig til eventuelle nye opståede hypoteser/problemstillinger, vi som forskere har identificeret. Denne del analyseres i afsnit 5.

Den indsamlede empiri, samt analysen deraf, har til formål at danne vidensgrundlaget for den abduktive proces, hvor vi bliver klogere på de ikke kendte problemstillinger, der er for lederne i medskabelsen af psykologisk tryghed. Vi vil derfor ud fra tematikkerne udlede, hvilken teori, udover teorien om psykologisk tryghed, der vil kunne svare på problemformuleringen. Ønsket er, at vi med baggrund i analyserede empiri og teorien, kan præsentere et mulighedsrum af relevante ledelsesmæssige initiativer og opmærksomhedspunkter, således, at den enkelte leder med afsæt heri, øger chancen for, at kunne være ægte medskaber af psykologisk tryghed (Høegsberg & Everest-Møller, 2022).

I det følgende afsnit vil vi komme ind på rollerne i aktionsforskningen, da alle roller: Forsker, praktiker/medforsker (lederne) og deltager (vidensmedarbejderne), har betydning for empirien, og derved besvarelsen af problemformuleringen.

2.3 FORSKERE SOM BÅDE DELTAGERE OG FORSKERE - ROLLERNE I AKTIONSFORSKNINGEN

Ledere i dag, anvender i stigende grad aktionsforskning i egen organisation. Én af årsagerne hertil er, at aktionsforskning især har vist sig velegnet til fx at identificere og løse problemer, udvikle organisationen, skabe forandringer eller bidrage til læring – både den organisatoriske samt ledelsesmæssige (Frimann & Hersted, 2020, s. 68-69). I relation hertil, er nærværende projekts hensigt netop, at vi (mastergruppen) som forskere i samarbejde med udvalgte ledere (medforskere) fra case-organisationerne, ønsker at identificere og udvikle rammer for lederes medskabelse af psykologisk tryghed blandt vidensmedarbejdere i uddannelsesinstitutioner.

Aktionsforskning som metode er derfor særdeles velegnet i nærværende projekt, fordi det foregår over tid i "real life"-situationer og bliver udført i organisationens egen kontekst, som fx de implicerede lederes arbejde med at identificere, afprøve og evaluere konkrete handlingstiltag (prøvehandlinger i nærværende opgave) (afsnit 2.2 og afsnit 5.1). Herved bringes organisationens egen viden i spil, hvilket medfører mulighed for handling, læring og refleksion, som yderligere kan bibringe forskerne dybdegående kvalitativ viden om praksis, der senere kan anvendes fx i en analyse, der i sidste ende kan ende ud i en konklusion der potentielt kan bidrage til en forbedret

praksis (Frimann & Hersted, 2020, s. 69).

Når der arbejdes med aktionsforskning ud fra ovenstående forståelse, er der tre overordnede tendenser/faldgruber i relation hertil, vi skal være opmærksomme på, når vi både som leder og ledelseskonsulent samt studerende arbejder med aktionsforskning i egen organisation (Frimann & Hersted, 2020, s. 69-70):

1. Nogle ledere har primært fokus på udviklingsprojektet i egen organisation, og derfor ikke så meget på det videnskabelige perspektiv og den formelle lederrolle.
2. Andre har primært fokus på forskningsperspektivet og de teoretiske aspekter, mens proces, udvikling, forandring og handling i praksis glider i baggrunden.
3. Nogle har fokus på den formelle lederrolle, så det kan komme til at handle om magt, og hvordan lederen effektiv kan organisere, implementere og gennemføre forandringer, så både procesledelses- og forskningsperspektivet glider i baggrunden.

Ingen af de tre positioner er hensigtsmæssige, da man kan komme til at forenkle aktionsforskningens kompleksitet, ved kun primært at have fokus på én af de tre roller. Ved at én eller flere af rollerne glider i baggrunden, vil der potentielt opstå blinde vinkler, hvorved eventuel viden eller vidensanskabelse som er vigtig for aktionsforskningens resultater vil forsvinde, eller ikke gives den nødvendige opmærksomhed (Frimann & Hersted, 2020, s. 70). I studiegruppen kører vi parløb igennem hele aktionsforskningsprojektet med dedikerede refleksionssprints, hvorved vi løbende udfordrer hinandens opmærksomhed i relation til de tre positioner og rollerne, hertil er forskningsdesignet, hvor vi er meddeltagende forskere i hinandens organisationer (afsnit 2.2) også medvirkende til, at fokus bevares på alle tre roller som både formel leder, procesleder og forsker (Frimann & Hersted, 2020, s. 63-64 & 70). Ud fra en meta-betragtning, kan vi også argumentere for, at vi agerer med afsæt i vores individuelle kompetence- og erfaringsgrundlag i relation til både hinandens organisationer, samt udarbejdelsen og levendegørelsen af forskningsdesignet. Herved bibringes vores aktionsforskning den nødvendige opmærksomhed på rollerne, så vi hver især forhindres i, at "hænge" fast i én af positionerne.

I det følgende udfoldes i relation til nærværende aktionsforskningsforløb, de tre primære roller som ledere af et aktionsforskningsforløb løbende refleksivt og handlingsorienteret bør være opmærksomme på (Frimann & Hersted, 2020, s. 63):

1. Lederen er insider i egen organisation med formel rolle
2. Lederen har en forskerrolle
3. Rollen som facilitator eller procesleder

Det er kun den ene forsker (studiegruppen) som er leder i egen organisation, men en forståelse af rollernes betydning og hvilken opmærksomhed de kræver, anses stadigvæk som værende relevant for begge forskere, da studiegruppens anden forsker – der ikke er formel leder – i kraft af sin egenskab som ledelseskonsulent og tillidsrepræsentant, har et tæt samspil med ledelsen samt en høj grad af ”insider viden” om egen organisation, og i nærværende forskningsforløb, indtager denne en forskerrolle i egen organisation, og samtidig en rolle som facilitator eller procesleder i aktionsforskningen.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt i relation til ovenstående og vores fremtidige analyse, er vores medforskere – de deltagende ledere. De vil i vores forskningsdesign gennemføre egne aktionsforskningsloops (afsnit 2.2), hvorfor vi, i vores analyse, skal være opmærksomme på deres balancering af de tre roller, vel vidende, at de ikke nødvendigvis besidder en forhåndsviden om rollerne og deres betydning, endsige på forhånd af os var gjort opmærksomme herpå.

Den første rolle: Rollen som formel leder og insider i egen organisation, handler om at have en opmærksomhed på magtbalancen mellem medarbejdere og leder. I forhold til dette, bør lederen have en særlig reflektiv opmærksomhed på, hvordan man diskursivt konstruerer eller positionerer sig i forhold til den formelle magt. En måde at håndtere dette er, at skabe magten sammen (Frimann & Hersted, 2020, s. 71). I nærværende projekt gøres dette ved at involvere både ledere og medarbejdere i et fælles arbejde med, og ansvar for, at blive klogere på, hvordan lederne kan være medskabere af psykologisk tryghed. Ligeledes er der et opmærksomhedspunkt på forskerens insider viden om organisationen, hvilket betyder, at vi som forskere, og de deltagende ledere, har fordel af at have erfaring med og viden om organisationen, samt er fortrolige med den interne kultur og det interne sprog som anvendes i organisationen. Omvendt kan dette forhold også give udfordringer, da vi som (med)forskere har potentielt ”blinde områder”, idet vi over tid har opbygget for-forståelser og antagelser, og derved analyserer og tolker ud fra eget erfarings- og vidensgrundlag (Frimann & Hersted, 2020, s. 72).

Den anden rolle: Forsker rollen, handler om at vi som forskere har ansvaret for at designe en systematisk undersøgelse (et metodisk design), der dokumenterer centrale elementer af processen i forhold til at svare på vores problemstilling og -formulering. Den systematiske undersøgelse (afsnit 2.2) er oftest baseret på en kvalitativ metodik (Frimann & Hersted, 2020, s. 76), men det handler helt basalt om, at få skabt et undersøgelsesdesign der harmonerer med de ressourcer vi som forskere har til ”rådighed”, og samtidigt sikrer, at der konstrueres et anvendeligt og relevant datamateriale, hvilket er én af årsagerne til, at vi har valgt at arbejde med egne organisationer, og at medforskerne (lederne) skal arbejde med egne teams (Frimann & Hersted, 2020, s. 77). Et opmærksomhedspunkt i relation hertil er, at vi som forskere gennem vores forskningsdesign skal sikre, at vi reelt kan få adgang til relevant datamateriale, og ikke kun arbejder med egne organisationer for nemheds skyld!

Den sidste rolle: Rollen som facilitator, handler om at designe, støtte og fremme udviklings-, refleksions- og læreprocesser i organisationen, der bygger på dialog og involvering i relation til aktionsforskningens cyklus (figur 3, afsnit 2.2) (Frimann & Hersted, 2020, s. 79). I nærværende aktionsforskningsforløb, indtager vi rollen som facilitator på flere niveauer: I den indledende medarbejderundersøgelse, skal vi sikre et dialogisk refleksionsrum, hvori medarbejderne har muligheden for, at diskutere genstandsfeltet i relation til samspillet med lederen og hinanden. Herudover skal vi sikre dialogiske refleksionsrum med lederne i relation til både deres og vores "vidensgenerering", samtidig med, at vi støtter lederne som medforskere i eget aktionsforskningsforløb, og herigennem, fremmer deres fortsatte "erkendelsesrejse" i forhold til at være medskabere af psykologisk tryghed.

Som indikeret i det foregående, kan vi som forskere ikke indtage en observerende position til verden, men vi kan vælge hvordan vi deltager, og engagerer, i og med verden (Duus, G. et al, 2014, s. 117). Sagt på en anden måde, vi som aktionsforskere *vil* være en del af forskningen, men vi vælger selv hvordan. I nærværende projekt vælger vi bevidst en metodik, hvor vi aktivt deltager i refleksionerne og erfaringsudvekslingerne fra medarbejdere og ledere. Vi tilstræber som forskere således ikke neutralitet eller uafhængighed fra forskningen, da dette vil skabe en fastfrosset virkelighed der kun har mening, fordi der skal forskes (Duus, G. et al, 2014, s. 118). Vi imødekommer dette gennem både en deduktiv og induktiv tilgang i forhold til aktionsforskningen (Duus, G. et al, 2014, s. 118). Fokus er på ledernes forståelse og medskabelse af psykologisk tryghed, men den løbende empirigenerering vil således afgøre, hvad der ellers potentielt er på spil, og derved hvilke teorier der på sigt skal sige noget om, eller udfordre dette.

I det følgende afsnit vil vi komme ind på vores model for kvalitativ dataindsamling gennem fokusgruppesamtaler, samt hvordan vi har udvalgt informanter til vores interviews.

2.4 PRÆSENTATION AF OVERVEJELSER VEDRØRENDE FOKUSGRUPPEINTERVIEWS & INFORMANTER

Der er i problemformuleringen (afsnit 1.2) lagt op til, at fokus i genstandsfeltet er på lederen som individ, og dennes betydning for - og i samspil med vidensmedarbejderne, at kunne være medskaber af psykologisk tryghed. Deltagende ledere, er alle ledere for en gruppe vidensmedarbejdere, hvorfor det ud fra et forskningsperspektiv, anses som værende relevant, at få belyst det enkelte teams forforståelse og nuværende oplevelse af graden af psykologisk tryghed, hvorved fokusgruppesamtalen giver mulighed for, at udfolde perspektiver på de erfaringer og refleksioner, der er skabt på baggrund af tidligere og nye handlinger hos teammedlemmerne. Output herfra, kan således betragtes som en empirisk "baseline", der danner afsæt for både forskernes (os) og medforskernes (lederne) aktionsforskning.

For at styrke den enkelte leders rolle som værende medforsker i aktionsforskningen på egen "ledelsesgerning", finder vi det interessant at skabe mulighed og rum for, at berørte ledere i et samspil (2 berørte ledere per case-organisation), dialogisk vil få mulighed for, at reflektere over og diskutere egne og den anden leders handlinger. Dette setup vil understøtte ledernes mulighed for, at spørge undersøgende ind til hinanden, og blive udfordret konstruktivt på deres egen ledelsespraksis: De vil herved selv være med til at svare på, hvordan de kan være medskabere af psykologisk tryghed i eget team, samtidig med, at vi som forskere får indsamlet empiri til en mere overordnet ledelsesanbefaling jf. genstandsfeltet.

Vi har derfor i dette masterprojekt valgt, at indsamle empiri gennem flere runder af fokusgruppeinterviews, for herved bedst muligt, at kunne understøtte ledernes egen- og kollektive refleksion, hvorved både tidligere og nyligt fremkomne erfaringer over handlinger identificeres og videreudvikles gennem konkrete prøvehandling igennem flere forskningsloops (figur 3, afsnit 2.2).

Ved valg af fokusgruppeinterviews som metode, er det vigtigt at være opmærksom på, at det afviger fra det mere traditionelle interview i forhold til dataindsamling og interview setup (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 167). Nøgleordet i denne interviewform er "*fokus*" i ordet "*fokusgruppeinterview*", som omhandler det emne eller fokusområde, forskerne har valgt. I nærværende masterprojekt, er det overordnede emne således lederne som medskabere af psykologisk tryghed i vidensmedarbejderteams.

I et forskningsdesign skal der altid vurderes fordele og ulemper ved den enkelte designmetodik, og vi skal som forskere være opmærksomme på, og vurdere, hvorvidt fokusgruppeinterviewet som primær empiriindsamlingsmetode passer til vores teoretiske og analytiske perspektiv, som en del af det samlede analytiske og metodiske design (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 168).

Som tidligere angivet (afsnit 2.1) har vi et videnskabsteoretisk ståsted i pragmatismen, der netop omhandler refleksion over erfaring og handlinger i et samlet team med fokus på lederen. Ligeledes indgår lederne som medforskere i et aktionsforskningsforløb med henblik på, at opsamle viden baseret på deres egne handlinger og erfaringer med psykologisk tryghed. Ud fra disse parametre, kunne der også argumenteres for en metodik baseret på individuelle interviews, men da problemformuleringen er nysgerrig på hvordan ledere - i flertal - kan være medskabere af psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere (et team/en gruppe), vil vi argumentere for, at valgte metodik baseret på fokusgruppeinterviews, giver bedre mening for dette masterprojekt (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 169).

En anden styrke ved fokusgruppeinterviews er den sociale interaktion. I nærværende projekt, vil netop den sociale interaktion baseret på den refleksive dialog lederne imellem (medforskerne) i forhold det specifikke emne (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 169), bibringe os forskere mulighed

for, at kunne observere deltagernes sammenligninger af erfaringer og forståelser i processen. Det vil sige, at gruppeprocessen vil kunne producere viden om betydningsdannelsen af emnet, som ikke på samme måde vil fremkomme gennem fx individuelle interviews (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 170).

En tredje styrke ved fokusgruppeinterviews, er metodens evne til at kunne producere koncentreret data om et bestemt emne eller fænomen på en tilgængelig måde, samtidigt med, at metoden ikke er lige så "påtrængende" over for deltagerne, sammenlignet med fx feltarbejde og deltagende observationer (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 170). Dette anses i masterprojektet som værende en fordel, da vi beder medarbejderne om at evaluere lederne, og vi beder lederne om at deltage som medforskere i et aktionsforskningsforløb, hvor de har medindflydelse på genereret viden, uden at skulle stå direkte til regnskab overfor medarbejderne.

I forhold til at anvende fokusgruppeinterviews som metode, er der forskellige interviewtilgange: Én tilgang baserer sig på den løse eller åbne model. Denne tilgang egner sig især til projekter hvor fokusgrupper fungerer som eksplorative dataproduktioner eller forstudier til surveys, individuelle interviews eller deltagende observation (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 173). Førnævnte er ikke det mest relevante metodiske valg ud fra beskrivelsen, da nærværende projekt har fokus på lederne, teamet og en udfoldelse af deres refleksioner og erfaringer.

Den anden metode er en stram model med større grad af moderatorstyring og -spørgsmål. Denne model egner sig blandt andet til projekter, hvor der er mere fokus på indholdet af diskussionerne, frem for, hvordan interaktionen mellem deltagerne udfolder sig (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 173). Denne model har delelementer, der giver mening for dette projekt ud fra forståelsen af, at der er stor fokus på indholdet, men det vil omvendt udelukke vigtige dele af den sociale interaktion, i forhold til deltagernes refleksioner over erfaringer og handlinger.

Den sidste tilgang er en tragtmodel, der kombinerer den løse og stramme model. I denne model startes der ud med brede åbne spørgsmål, og interviewet afsluttes med styrede og specifikke spørgsmål (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 174). Herved gives der plads til både deltagerperspektiver og -interaktion, samtidig med, at modellen sikrer vi som forskere får belyst vores forskningsinteresser. Vi anser denne model som værende den mest optimale for dette masterprojekt, da vi herigennem får adgang både til deltagernes refleksioner over erfaringer og handlinger samtidigt med, at vi som moderatorer, kan spore samtalen og refleksionerne mere specifikt ind på genstandsfeltet (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 177-178).

2.4.1 UDVÆLGELSE AF INFORMANTER

Som angivet i forrige afsnit, er et fokusgruppeinterview ikke det samme som et almindeligt interview, og vi skal derfor skal der opmærksomme på, at metoden bedst passer til indsamling af data på gruppeniveau, herunder gruppefortolkninger, -interaktioner og -normer (Brinkman &

Tanggaard, 2020, s. 169). Da vi gennem empiriindsamlingen ønsker adgang til refleksioner over handlinger og erfaringer bredt set, i relation til hvorledes ledere kan være medskabere af psykologisk tryghed i grupper og teams, giver det i vores optik god mening, at kunne få adgang til data, der omhandler flere personer der sammenligner erfaringer og forståelser i relation til et specifikt emne (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 170).

Det første fokusgruppeinterview havde til formål, at få uddybet og kvalificeret svarene fra den indledende kvantitative forundersøgelse af psykologisk tryghed blandt medarbejderne i de fire case-teams (bilag x-x). Måden hvorpå det blev grebet an, var at vi som forskere respektivt i EVU og CSS, afholdte fokusgruppeinterviews med teammedlemmer, for at kvalificere materialet til de efterfølgende interviews med lederne. Ved hvert interview deltog minimum to teammedlemmer, hvilket vi anså som værende relevant, for at få nuanceret og kvalificeret deres oplevelse samt forståelse af emnet psykologisk tryghed, gennem en moderatorstyret dialogisk refleksion og erfaringsudveksling.

Vi vurderede også, at for mange medlemmer til interviewet, på baggrund af en eventuel obstruerende gruppedynamik, ville betyde at vi ikke kunne opnå fyldestgørende svar og dybde på det vi søgte. Derfor endte det optimale antal informanter på 4 til hvert af de første interviews i henholdsvis EVU og CSS. Det var frivilligt om den enkelte medarbejder ville deltage, hvilket de i spørgeskemaet skulle indikere en eventuel interesse for. Dette passer også godt overens med en medierende rolle med en konsensusorienteret tilgang til aktionsforskningen, som angivet i afsnit 2.2 (Duus, G. et al, 2014, s. 106). Ulempen ved denne tilgang var, at vi kunne uden deltagere. Dette havde vi dog taget højde for, da første fokusgruppeinterview med lederne, principielt kunne afholdes alene på baggrund af spørgeskemaet. Dette ville dog medføre, at validiteten ville være udfordret, da den forudgående tolkning af spørgeskemaet ville være vores (forskernes), og ikke medarbejdernes, og derved er kritikken vedrørende aktionsforskningstilgangen som beskrevet i afsnit 2.2, om adgang til "viden-i-praksis" et opmærksomhedspunkt. Nærværende procesdesign ville dog stadig have styrken i, at der stadigvæk ville være en dialog mellem forsker og praktiker (lederne), der vil kunne skabe en fælles formgivning af nye praksisformer (Duus, G. et al, 2014, s. 106).

I praksis var det ikke muligt at samle det optimale ønskede antal medarbejdere til vores interviews grundet andre arbejdsopgaver, men der meldte sig dog nok til, at interviewene kunne gennemføres, med en medarbejder fra hvert team repræsenteret i EVU, og der manglede et enkelt teammedlem i interviewet med medarbejderne i CSS. En mulig konsekvens af dette, er mangelfuld eller unuanceret fortolkning af spørgeskemaernes resultater, men vi opnåede uagtet dette, at få udfoldet medarbejdernes fortolkning af psykologisk tryghed i deres teams, og derved kunne deres fortolkninger bidrage til at kvalificere ledernes refleksioner i forhold til at være medskabere af psykologisk tryghed, som er genstandsfeltet for nærværende projekt jf. vores

problemformulering.

Valg af informanter, og herved samtidig medforskere til de øvrige interviews, var de fire deltagende ledere: To ledere fra hver organisation. Deltagerkriterier for disse var, at de skulle lede en gruppe vidensmedarbejdere, og samtidig frivilligt have lyst til at deltage i projektet, da de blandt andet selv skal lave aktionsforskning på deres prøvehandling, som beskrevet i afsnit 2.2.

Det var således ikke et krav at lederne kendte hinanden på forhånd, men vi anså det som værende en fordel. Dette ud fra en betragtning om, at vi har begrænset forskningstid, hvorfor det ville være en fordel at lederne deler et socialt netværk, som vil gøre det lettere for dem at tage del i samtalen, fordi de vil være trygge ved hinanden, og de vil ligeledes kunne uddybe hinandens perspektiver på grund af delte erfaringer og oplevelser (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 172). Hvis de to ledere ikke kendte hinanden på forhånd, ville det potentielt kunne medføre uhensigtsmæssige dynamikker og former for social interaktion. De vil skulle bruge længere tid på at skulle spørge eksplicit ind til forståelser, da der ikke er en fælles referenceramme (Brinkman & Tanggaard, 2020, s. 172). Omvendt kan man argumentere for, at anderledes perspektiver og forståelser potentielt kunne udfoldes, idet de ikke ville være begrænset af en fælles kultur og forforståelse af hinanden og organisationen. Det skal derfor vurderes, hvad der er muligt og/eller ønskeligt i relation til den givne problemstilling, da der er fordele og ulemper ved begge setups.

I næste afsnit vil vi komme ind på teorien om psykologisk tryghed jf. Amy Edmondson, og hvad den indebærer i forhold til selve masterprojektet.

3. PRÆSENTATION OG KRITISK ANALYSE AF MASTERPROJEKTETS HOVEDTEORI

Nærværende masterprojekt er opbygget omkring en overordnet teoretisk forståelsesramme (hovedteori), med udgangspunkt i Amy Edmondsons forskning om psykologisk tryghed Edmondson (1999 & 2020). Edmondsons definitioner og forståelse præsenteres i afsnit 3.1, suppleret med citater fra aktionsforskningens indledende vidensmedarbejderundersøgelse, hvori netop Edmondson (2020, s. 51) spørger om til afdekning af oplevet psykologisk tryghed, dannede afsæt for undersøgelsen.

Jf. masterprojektets abduktive tilgang til vidensgenerering, vil andre teorier åbenbares og udfoldes respektivt med projektets læringsloops (afsnit 2.2), og de deraf følgende erkendelser og erfaringer i relation til projektets empiri samt analyse deraf (afsnit 4-7). I afsnit 4 introduceres blandt andet Maslows Behovspyramide samt Daniel Golemans teori om følelsesmæssig intelligens. I afsnit 5 introduceres Cameron & Quinns Competing Values Framework, og i afsnit 7 præsenteres Ryan & Decis Selvbestemmelsesteori.

I afsnit 3.2 udfoldes med baggrund i vores (mastergruppen) eget erfaringsgrundlag samt læring fra LOOP uddannelsen, en generel kritik af Edmondsons forståelse af psykologisk tryghed, eller sagt anderledes: Vi ønsker med kritikafsnittet, at tydeliggøre potentielle faldgruber eller opmærksomhedspunkter i relation til opgavens genstandsfelt: Lederen som værende medskaber af psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere i uddannelsesinstitutioner.

3.1 PSYKOLOGISK TRYGHED – PRÆSENTATION AF MASTERPROKETETS HOVEDTEORI

I både offentlige og private organisationer og virksomheder, er der et til stadighed større behov for samarbejde og vidensdeling, for at kunne innovere og udvikle sig, så den enkelte organisation forsat opretholder og udvikler sin konkurrenceevne. Der stilles derfor krav til, at organisationerne ikke kun ansætter intelligente og motiverede vidensmedarbejdere, men også skaber rammerne for et godt arbejdsmiljø og styrket trivsel, hvor disse trygt kan tale frit, stille spørgsmål og dele viden, også selvom det betyder at påpege fejl, eller træde ”chefen” over tærne (Edmondson, 2020, s. 18).

Psykologisk tryghed er således jf. Edmondson (1999 & 2020) en betegnelse for følelsen af at være i stand til at udtrykke sig selv, bede om hjælp og tage risici uden frygt for at blive dømt, kritiseret eller straffet. Denne form for tryghed er afgørende for at opfylde generelle psykologiske behov hos individet, såsom behovet for autonomi, tilknytning og kompetenceudvikling. I arbejdsmæssig sammenhæng, betyder et psykologisk trygt arbejdsmiljø, at den enkelte medarbejder føler sig tryg nok til at dele sine ideer og bekymringer, bede om støtte, og tage udfordrende opgaver uden eventuel frygt for at begå fejl. Dette skaber et mere samarbejdende og inkluderende miljø, hvori individer er i stand til at engagere sig fuldt ud i deres arbejde og bidrage til teamets succes.

Derudover er psykologisk tryghed jf. Edmondson (1999 & 2020) også en afgørende faktor, for teamets muligheder for at håndtere eventuelle problemer eller konflikter der måtte opstå i arbejdsmiljøet: Når teammedlemmer føler sig trygge og støttet, er de mere tilbøjelige til åbent at kommunikere og søge løsninger på eventuelle problemer og problemstillinger, hvilket fører til et mere positivt og produktivt arbejdsmiljø. Så opsummeret, er psykologisk tryghed af afgørende betydning, for at opfylde individers psykologiske behov og skabe et sundt arbejdsmiljø.

I virkelighedens verden er opfyldelsen af ovenstående ideal dog ikke altid en realitet! Forskningsstudier viser således, at der i mange organisationer ikke er opbygget den nødvendige psykologiske tryghed der understøtter optimal performance, på både organisatorisk- og teamniveau (Edmondson, 2020). Fx mener 51% af respondenterne i en stor undersøgelse foretaget af Videncenter for God Arbejdslyst, at det slet ikke, eller kun i nogen grad, er i orden at fejle (Videncenter for God Arbejdslyst, 2020, s. 26), hvilket oplevelsesmæssigt bekræftes af nedenstående citater fra afholdte vidensmedarbejderinterviews i nærværende projekt. Begge

informanter bevidner med tydelighed den beskrevne problematik, idet de påpeger opmærksomhedspunkter vedrørende en fejkultur – de erkender vigtigheden af at kunne adressere fejl i et udviklingsperspektiv, men oplever også, at det kan være svært at adressere, både på grund af den enkeltes personlighedstype og interpersonelle udfordringer, såvel som manglende feedbackkultur og/eller evne/erfaring, hvorved niveauet af psykologisk tryghed er udfordret:

”...vi skal kunne indrømme vores fejl, men det er ikke alle der gør det, der er nogle der stikker dybere hos...der går mere på listesko overfor enkelte kollegaer”...– Citat EVU-medarbejder (bilag 7, s. 2)

” Vi skal være bedre til at tale om nogle ting som ikke fungerer. Og det er måske fordi man, jeg kan tale for mig selv, er meget konfliktsky, det ved jeg også nogle af de andre fra teamet der også er. Men gøre det på en måde så det ikke bliver personligt men så det bliver opgaven i fokus. Det tror jeg vi skal arbejde mere med” – Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 5).

Ovenstående citater står også i kontrast til den oprindelige overordnede definition på psykologisk tryghed, der tilbage i 1999 blev defineret af Amy Edmondson som: ”Teammedlemmers fælles opfattelse af, at interpersonel risikotagning kan foregå trygt i teamet” (Edmondson, 1999).

Psykologisk tryghed refererer således til en kultur, hvor den enkelte medarbejder eller det enkelte teammedlem har troen på, at arbejdsmiljøet er så trygt, at man oplever en følelse af, at det er muligt at sige sin mening, at stille spørgsmål, og tale om både det der er let, og det der er svært, hvilket begge informanter påpeger kan være vanskeligt i de to caseorganisationer, både på grund af en kultur-/erfaringsdimension såvel som interpersonelle udfordringer.

Edmondson (2020) påpeger, at psykologisk tryghed er til stede, når kollegaer stoler på, og respekterer hinanden, og sammen har en følelse af et fælles ”vi” med en gensidig forpligtelse overfor fællesskabet, i forhold til at fremstå åbne og ærlige, det vil sige, at kulturen i det enkelte team er kendetegnet af en gensidig tillid og respekt, hvor alle er komfortable ved at være sig selv. For at understøtte den psykologiske tryghed på både team- og organisationsniveau, er det således vigtigt, at der er en bred enighed blandt ”deltagerne” om fælles mål, og en fælles forståelse af de udfordringer de står overfor, hvorfor en rammesætning af arbejdet fra både den lokale og organisatoriske ledelse er nødvendig (Edmondson, 2020, s. 209-212).

I forhold til ovenstående forståelse, er det relevant at diskutere, ud fra hvilket organisatorisk niveau vi definerer og arbejder med forståelsen af psykologisk tryghed. Nedenstående to citater indikerer, at vidensmedarbejderne føler sig trygge i ”nærmiljøet”, men omvendt føler sig mere ”udsatte” i relation til den omgivende organisation, og på baggrund heraf, oplever et øget pres på deres oplevelse af psykologisk tryghed. Den ene informant i nedenstående citat oplever tryghed i

det lokale CSS-miljø, hvorimod der opleves relationel utryghed, når "nærmiljøet" med dets normer og konventioner forlades. Den anden informant oplever udfordringer i forhold til arbejdets tilrettelæggelse, med den deraf følgende indvirkning på arbejdsmiljøet og oplevelsen af psykologisk tryghed. Ifølge informanten, er den enkelte EVU-medarbejder langt hen ad vejen sin egen porteføljechef indenfor teamet, og bliver potentielt herved, uhensigtsmæssigt positioneret som porteføljeleder uden formelt ledelsesansvar overfor kollegaerne. Herved kan informanten risikere at stå i en position, hvor fejl eller manglende professionalisme skal italesættes overfor en teamkollega, uden at den overordnede ansvars- og ledelsesramme er tydeliggjort, hvilket medfører psykologisk utryghed for denne informant i samspillet med kollegaerne:

"...hvis vi taler om det nære miljø, og når man så går uden for hegnet, det andet ydre miljø, så er det et andet psykologisk spil. Jeg synes når jeg er her (CSS) og arbejder med mine kollegaer, så er jeg helt klar på, hvad jeg kan sige, og hvad jeg ikke kan sige. Men jeg synes, og nu siger du selv Forsvaret. Når jeg går udenfor hegnet, her når vi taler om den brede sanitetskæde og sådan nogle ting. Så er jeg langt mere usikker på hvad jeg kan sige, og hvad der bliver taget til indtægt... Der farer jeg med lempe" – Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 2).

"...hvor vi alle er ansvarlige for vores moduler og deres udvikling, det vil sige at vi ikke er teams omkring vores moduler, og derfor får jeg også en slags ledelsesmæssig beføjelse, selvom den ikke er helt italesat, så hvordan forvalter jeg den rolle i samarbejdet med kollegaer, og dette giver nogle mærkelige arbejdsområder i EVU, da jeg kan risikere at skulle forholde mig til dårlige evalueringer på en kollega på mit modul, uden at være leder, som jeg synes er uhensigtsmæssige for arbejdsmiljøet og for den psykologiske tryghed" – Citat EVU-medarbejder (bilag 7, s. 3).

Med baggrund i Edmondsons (1999 & 2020) forståelse og definition af psykologisk tryghed, kan oplevelsen (kulturen) variere på tværs af organisationen, idet den tilsyneladende "lever" på den enkelte delgruppes niveau. Man kan således argumentere for, at organisationens enkelte grupper eller teams har gjort sig egne interpersonelle erfaringer, der i høj grad, på godt og ondt, understøttes eller formes af nærmeste leder, der således er bidragende til gruppens psykologiske tryghedsniveau (Edmondson, 2020). I nedenstående citat tilkendegiver informanten vigtigheden af nærmeste leders rolle, i forhold til at være kulturbærer for et fejlparadigme, hvor det at arbejde med og kommunikere omkring egne og teamets fejl, er en naturlig forudsætning for læring og udvikling, og derved understøttende for den psykologiske tryghed:

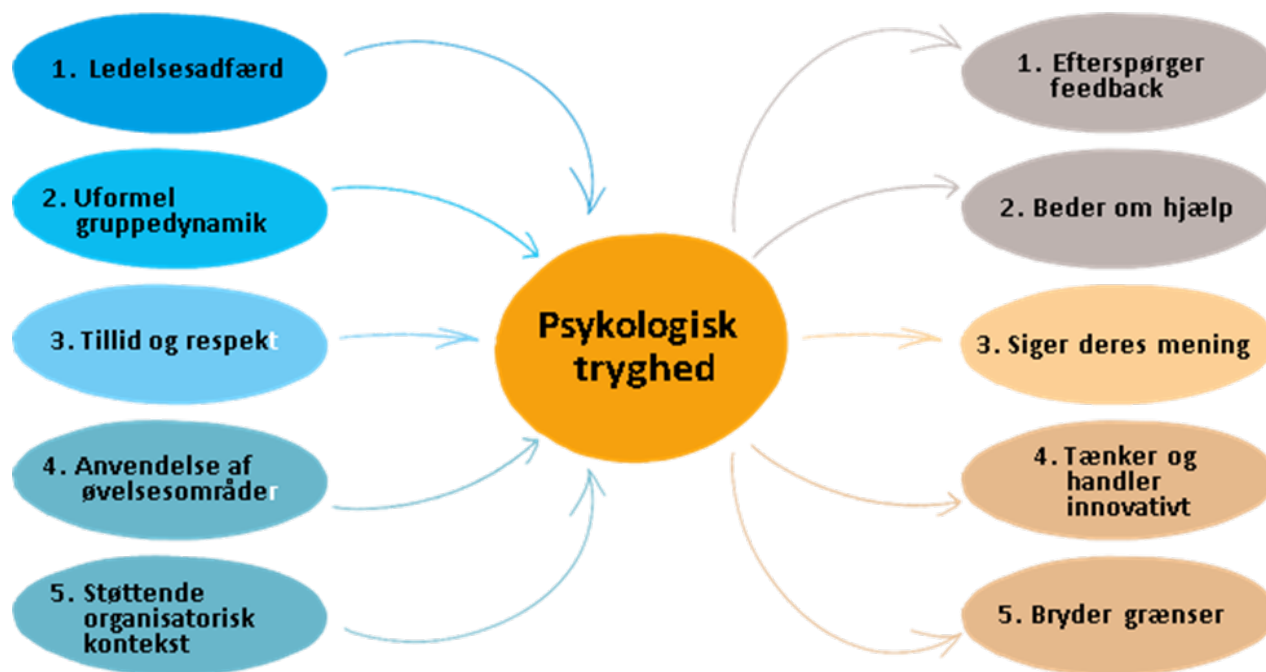
"Det giver meget tryghed at hun (lederen - red.) er åben og ærlig omkring det at lave fejl, både at der kan snakkes om dem, men også at hun er kommunikerende om sine egne fejl" – Citat EVU-medarbejder (bilag 7, s.1).

Amy Edmondson er inspireret af Edgar H. Scheins (professor emeritus ved MIT) arbejde med at forstå organisatoriske kulturer, samt lederens rolle og opgave heri i et udviklingsperspektiv (Mellon, 2021) (Edmondson, 2020, s. 220). Schein er især kendt for sin kulturteori, hvori hans "organisatoriske Isbjergsmodel" er et helt centralt element. Ifølge Schein er kultur menneskeskabt, foranderlig, og må løbende tilpasses gennem lederens påvirkning og gruppens fælles mønster af grundlæggende antagelser, som gennem kulturelle fortolkningsrammer styrer adfærden i form af kollektive forståelser af hvordan man bør agere, opfatte, tænke og forholde sig til forskellige hændelser. Herved bliver de grundlæggende antagelser en usynlig kerne i kulturen, som udgør virkelighedsopfattelsen for medlemmerne (Holm, 2020). De menneskelige relationer er således i Scheins perspektiv helt centrale, og afgørende for hvordan kerneopgaven i sidste ende løses, hvorfor psykologisk tryghed i meget hierarkiske organisationer har potentielt trange kår (Mellon, 2021).

Edgar H. Schein præsenterede i 2016 en ny ledelsesmodel: "Humble Consulting", hvori, han beskriver relationen mellem mennesker, samt relationens kvalitet, som være afgørende for organisationens succes. I dette mindset spiller lederen en vigtig rolle, i det denne, med ydmyghed, erkender sin afhængighed af medarbejderne, og forstår, at ledelse er en relation der kalder på konstant udvikling af stærke relationelle bånd. Ydmyghed er derfor jf. Schein, et mindset for ledelse, som lederen må have med sig overalt hvor denne færdes. I sin ledelsesmodel, opererer Schein med relationens kvalitet ud fra et kontinuum med fire niveauer (Mellon, 2021), hvor vi vil argumentere for, at især niveau 2 (starter med -1) harmoniserer med Edmondsons tanker og teorier, vedrørende lederens rolle i samspillet med medarbejderne (Edmondson, 2020, s. 210 & 220), i forhold til at være medskaber af og understøtte den psykologisk tryghed. På niveau 2 i Scheins ledelsesmodel, foregår der en udvikling af relationer, og lederne bør her opfatte medarbejderne som hele mennesker der har brug for psykologisk tryghed, hvilket opbygges og understøttes gennem åbenhed og tillid, hvorved der kan formes en positiv og tillidsfuld kultur. Lederne skal på niveau 2 træne medarbejderne i at opbygge relationer. Lederen gør dette ved at være en rollemodel, der gennem en ydmyg, nærværende og nysgerrig tilgang viser vejen mod en kulturændring. Herved flyttes fokus fra den individuelle leder og hen mod ledelsesprocesser (Mellon, 2021).

Arbejdet med at skabe psykologisk tryghed er således en kompleks størrelse, og den største effekt opnås, hvis der arbejdes bevidst med kulturen omkring alle samspillende delelementer. Både ledere og medarbejdere har således et ansvar for, at der kan skabes en høj grad af psykologisk tryghed. Modellen herunder (figur 4) beskriver, hvilke særlige forudsætninger, der fremmer psykologisk tryghed (venstre side af modellen), og hvilke positive adfærdsmæssige konsekvenser den større psykologiske tryghed får (højre side af modellen) (Edmondson, 1999). Man kan således argumentere for, at det er en selvforstærkende reversibel læringsproces, idet fx en øget efterspørgsel af feedback udfordrer og udvikler ledelsesadfærden. Ligeledes vil det også virke

gavnligt og udviklende på teamets gensidige tillid, respekt og gruppedynamik, jo oftere den enkelte på respektfuld vis tør sige sin mening:



Figur 4: En "model for læring" i den psykologisk trygge organisation. Modellen er baseret på Edmondson (1999) (Rigshospitalet - forbedringsafdelingen, 2019). Modellen bringes i anvendelse i afsnit 5.1, i forbindelse med analysen af ledernes prøvehandlinger.

Figur 4 viser med tydelighed lederens rolle i forhold til at være medskaber af og fremme den psykologiske tryghed og organisatoriske læring (punkt: 1, 3, 4 & 5). Ledelsesadfærden kan således både fremme, og hæmme, den enkeltes og teamets psykologiske tryghed, og heraf følgende mod til at efterspørge feedback, bede om hjælp og sige deres mening. Alt sammen handlemønstre, der kan understøtte både det enkelte individ og teamets evne til at bryde grænser og agere mere innovativt.

En vidensmedarbejder ønsker på baggrund af spørgsmålet om, hvilket råd denne ville give sin leder i forhold til at arbejde med psykologisk tryghed i teamet, en tydeligere leder, der når ud i alle "hjørner" af teamet, hvilket ifølge figur 4 er en af forudsætninger for at understøtte den psykologiske tryghed:

"Et konkret råd kunne være, har hun fat i alle medarbejdere, er hun opmærksom på at snakke med alle medarbejdere, og ikke kun dem hun har mange opgaver sammen med, altså sikre fælles udmeldinger til hele gruppen, ikke kun de "nærmeste"... - Citat EVU-medarbejder (bilag 7, s. 5)

Umiddelbart virker ovenstående citat som et subjektivt ønske/behov for denne informant, men rådet til nærmeste leder påpeger et ønske om en generel og tydelig rammesætning og kommunikation bredt ud i teamet – til gavn for teamet og dets psykologiske tryghed, hvilket kan indikere, at denne informant føler sig psykologisk tryk, og netop på baggrund heraf, ikke kun taler ud fra et "jeg perspektiv", men i sin tilbagemelding taler ud fra et "vi" – altså på vegne af teamet, og til gavn for teamets læring og udvikling.

En anden vidensmedarbejder påpeger vigtigheden af, at de enkelte ledere formår at koordinere arbejdsopgaver og ressourcer med hinanden hvilket understøtter punkt 5 i figur 4. Netop adgangen til ressourcer og information er med til at reducere utryghed og forsvarsmekanismer, og derved en effektivitetsoptimering af kerneopgaven:

"Jeg synes vi har nogle fantastisk dygtige teamledere, som er gode til at bede om hjælp hos hinanden... Jeg tænker de skal forsætte med det og sætte det endnu mere i system, og snakke med hinanden og være lidt mere konkrete. Blive ved med og arbejde med og koordinere indbydes, så de ligesom byder sine medarbejdere til. Sådan så man kan sige: Jeg kunne godt bruge Rene i den her periode!" – Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 7).

For at sikre en forståelsesmæssig kongruens mellem os som forskere og læseren af dette masterprojekt, i relation til forståelsen af psykologisk tryghed ind i den organisatoriske kontekst, ønsker vi i den næste del at præcisere, hvad psykologisk tryghed ikke er. I det foregående, har vi gennemgået den teoretiske forståelse af samt definition på psykologisk tryghed, hvorfor vi med denne præcisering ønsker at punktere et par genelle misforståelser og myter. Dette finder vi relevant i forhold til at sikre et ensartet fortolkningsgrundlag i analysen. Herudover påpeger Edmondson (2020) selv, at det er vigtigt i arbejdet med at forstå og understøtte psykologisk tryghed, at få defineret hvad psykologisk tryghed *ikke er!* De mest generelle og udbredte misforståelser og myter gennemgås her med udgangspunkt i (Edmondson, 2020) (Melby, 2022):

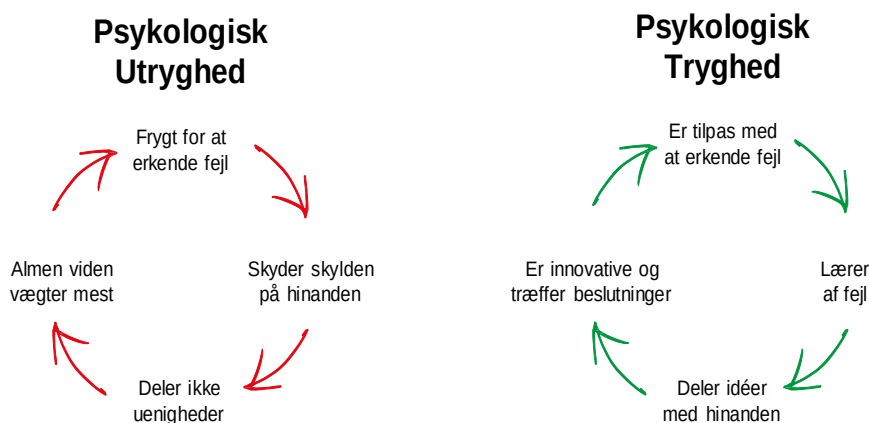
- **Psykologisk tryghed handler ikke udelukkende om at være sød og venlig** – det handler tværtimod om, at samarbejdsmiljøet tillader medarbejderne at være åbne og ærlige, og derved også at kunne tale om de vanskelige ting. Konflikter er en uundgåelig del af alle teams og gruppers "liv", og skal fortsat være der, idet konflikter kan være kimen til individuel- samt organisatorisk læring. Hvis der er psykologisk tryghed, muliggør det, at konfliktparterne kan tale åbent og anerkendende om det der rør sig og udveksle synspunkter. Herved løses konflikter gennem hensynsfuld uenighed, hvor teammedlemmerne behandler hinanden, og hinandens bidrag respektfuldt. Værdien af det respektfulde og tryghedsskabende samarbejdsmiljø, tydeliggøres i én af informanternes egen definition og forståelse af psykologisk tryghed:

”... man behøver ikke være gode venner med alle, men man skal kunne acceptere alle. Så er det måske ikke dem man går ud og drikker kaffe med bagefter eller sådan noget. Men alle kommer jo med noget og bidrager med noget” - Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 3).

- **Psykologisk tryghed er ikke personlighedstræk** – forskningen viser at psykologisk tryghed henviser til arbejdsklimaet (-miljøet), og at dette påvirker forskellige personlighedstræk på nogenlunde samme måde. Dette udsagn udfordrer vi i afsnit 3.2, da vi umiddelbart har svært ved ikke at argumentere for, at den intrapersonelle dimension har en betydning, hvorfor der er behov for en nærmere udfoldelse af den bagvedliggende præmis.
- **Psykologisk tryghed er ikke bare et andet ord for tillid** – I definitionen af psykologisk tryghed, er det vigtigt at præcisere at det opleves på gruppeniveau - at det refererer til oplevelsen i fællesskabet. Tillid derimod, relaterer sig til interaktionen imellem to individer eller parter. Hvis alle i teamet er afhængige af hinanden for at løse kerneopgaven, vil der være større tilbøjelighed til, at teamet udvikler psykologisk tryghed, end i en arbejdsgruppe, hvor de fleste arbejdsopgaver kan løses selvstændigt uden hjælp fra andre. I nedenstående citat ses tydeligt betydningen af kollegagruppen i relation til at understøtte denne informants trivsel:

”Hvis ikke jeg havde de kollegaer jeg har i dag, havde jeg søgt væk for længst, så kollegaerne betyder i mine øje rigtig meget for den psykologiske tryghed...” – Citat EVU-medarbejder (bilag 7, s. 2)

- **Psykologisk tryghed er ikke at sænke niveauet for performancekrav** – Edmondson (2020) slår fast, at psykologisk tryghed ikke skal forveksles med et miljø, hvor der ikke stilles krav til de ansatte, og hvor det mere handler om at sikre en ”hygge kultur”, end at arbejde ud fra høje standarder, med ambitiøse mål for både teamet og organisationen. Tværtimod, så viser hendes forskning, at en høj grad af psykologisk tryghed stimulerer et åbent, ærligt og samarbejdspræget arbejdsmiljø, der understøtter muligheden for at opstille ambitiøse mål og et effektivt samarbejde om at opfylde dem. Man kan overordnet sige, at styrkes den psykologiske tryghed, styrkes evnen til at lære, udvikle og skabe innovation:



Figur 5: Psykologisk utryghed til venstre og psykologisk tryghed til højre (Rigshospitalet - forbedringsafdelingen, 2019)

3.2 KRITISK ANALYSE AF EDMONDSONS TEORI OM PSYKOLOGISK TRYGHED

I dette afsnit vil vi forsøge, med et kritisk blik, at påpege forskellige opmærksomhedspunkter ved Amy Edmondsons teori om psykologisk tryghed. Vi køber som individer og studiegruppe ind på hendes teori, og kan sagtens se det organisatorisk meningsfulde i, at arbejde med psykologisk tryghed, men vi synes samtidig, med baggrund i vores egen oplevede hverdag og organisationer, at der er enkelte potentielle faldgruber, man som leder skal være opmærksom på, i arbejdet og processen med at være medskaber af, og understøtte den psykologiske tryghed i organisationen.

Edmondsons teori er i overvejende grad målrettet arbejdet i teams eller et "arbejdsfællesskab" (Edmondson, 2020), og på baggrund af vores erfaringer mener vi, at der er nogle helt essentielle erkendelser og rammer, der skal være opfyldt, for at man overhovedet kan arbejde struktureret med skabelsen af psykologisk tryghed: Der må nødvendigvis være en forudgående teamformingsproces, hvorunder det er vigtigt, at der er afklaret, eller foreligger, et blandt teammedlemmerne forholdsvis klart billede af en (formaliseret) arbejdsorganisering for at kunne sikre samarbejde og medledelse i teamet (Molly-Søholm & Storch, 2005, s. 55 & 78-79) (BFA, 2015) (Clausen T, Madsen IEH, Christensen KB et al, 2017), herunder en forståelse og afklaring i teamet af:

- Hvad er opgaverne, og hvad er de ikke?
- Hvordan er de del af en samlet organisering?
- Hvad er den enkeltes handlerum?
- Hvad er den enkeltes ansvar?
- Hvordan sikres relevant videnstilførelse og vidensdeling?

Hvis ikke teamet eller organisationen for den sags skyld har denne formaliserede klarhed på plads, kan det potentielt føre til usikkerhed og mistrivsel blandt medarbejderne, hvorved medledelsen

ikke kan varetages på fornuftig og produktiv vis (Molly-Søholm & Storch, 2005, s. 56), hvilket hypotetisk må formodes at være hæmmende på den ”entreprenørielle ånd”, der kendetegner Edmondsons organisationspsykologiske teori.

Derudover er det også en tanke værd, at diskutere personprofiler og interpersonelle relationer, for hvad nu hvis teamet eller gruppen er udfordret intrapersonelt, og hvad med magtforhold – kan de udviskes eller erstattes, når der arbejdes med psykologisk tryghed? Og har lederen eller organisationen således ikke en forpligtelse til at sikre, at medarbejderne reelt kan løfte de opgaver de stilles? Eller hvad nu hvis den enkelte leder ikke besidder de personlighedstræk, der er nødvendige i den givne kontekst, er denne så reelt i stand til at være medskaber af psykologisk tryghed i samspillet med teamet? Jf. Scheins Humble Consulting ledelsesmodel, er det netop en relevant lederegenskab at kunne udvise ydmyghed i samspillet med medarbejderne (Mellon, 2021), hvilket må kræve en vis følelsesmæssig modenhed og emotionel intelligens (Goleman, 2017) (Elmholt, Dauer Keller, & Tanggaard, 2019). Set i lyset af ovenstående, er det problematisk for nærværende opgave, at Edmondson (2020, s. 46) indikerer at psykologisk tryghed er uafhængig af personlighedstræk. Hun henviser til, at forskellige personlighedstræk må formodes at påvirkes nogenlunde ens i et givent arbejdsklima, men udfordringen i dette udsagn er, at Edmondson refererer til introversion versus ekstroversion, ikke andre personlighedstræk hos lederen eller det enkelte teammedlem. Ligeledes skal vi som forskere være opmærksomme på eventuelle forskelle i forståelsen af samme begreber: Når vi fx i europæisk kultur taler om ”ekstroversion”, er det med fokus på social interesse i andre mennesker. I mere konkurrenceprægede kulturer, som fx i USA, har man mere fokus på energi og at være assertiv, og her bliver ”ekstroversion” derfor mere ”aggressivt” fortolket. Altså vil de amerikanske femfaktormodeller være en anelse anderledes end de europæiske (E-Stimate, 2022).

*“En vigtig indsigt i dette studie var, at psykologisk tryghed ikke er et spørgsmål om forskellige personlighedstræk, men snarere et kendetegn for arbejdspladsen, som ledere kan og skal bidrage til at skabe”
(Edmondson, 2020, s. 42)*

Men hvis nu teamet med udgangspunkt i fx femfaktormodellens 30 personlighedstræk (E-Stimate, 2022), er præget af typer med samme personlighedstræk og fagligt homogene profiler, kan der så skabes psykologisk tryghed og udvikling, når dette potentielt bliver en innovativ barriere? Eller omvendt, hvad nu hvis teammedlemmerne er så forskellige i deres profiler og træk, at det udfordrer samarbejdet, kan vi så stadig opretholde den psykologiske tryghed, eller hvorledes skal lederen navigere i dette paradoks?

Når Edmondson (2020) taler om psykologisk tryghed, er der tale om en kulturændring i forhold til en mere traditionel forståelse af ledelse - primært ledelse i teams. Denne del kan potentielt ansues problematisk, da den herved ikke fokuserer på hele organisationen, eller den generelle

organisationskultur (afsnit 3.1). Dette er et opmærksomhedspunkt i arbejdet med at skabe psykologisk tryghed, for hvor tager man fat, og hvilken baseline i organisationen skal ligge til grund for ønsket om fx en overordnet kulturændring? Ydermere er det et opmærksomhedspunkt for den enkelte leder eller organisationsudvikler, da man potentielt som "forsker" eller "medforsker" i et forandringsprojekt, kan være biased i forhold til egne eller det enkelte teams behov (Frimann & Hersted, 2020), og derved ikke vil være i stand til at højne perspektivet i relation til en mere overordnet kontekstuel forståelse af psykologisk tryghed.

Meget af Edmondsons forskning og teori, tager udgangspunkt i sundhedsvæsenet, som er en forholdsvis monofaglig kultur, så hvorledes kan teorien potentielt oversættes ind i en heterofaglig kultur med markante uddannelsesmæssige forskelle og baggrunde i så diverse uddannelsesenheder som EVU og CSS? Spørgsmålet er relevant at stille, og opsummeret, kan teorien i vores optik ikke stå alene, og i arbejdet med at forstå og understøtte den psykologiske tryghed, bør man supplere denne med andre ledelses- og organisationsteorier.

4. ANALYSE – LEDERNES RAMMER FOR AT VÆRE MEDSKABERE AF PSYKOLOGISK TRYGHED

Som angivet i vores foreløbige problemformulering, har dette masterprojekt fokus på lederne og deres mulighed for medskabelse af psykologisk tryghed, og hvor denne mulighed undersøges gennem et aktionsforskningsforløb. Empirien til dette afsnit kommer fra den indledende medarbejderundersøgelse og det efterfølgende fokusinterview, samt ledernes refleksioner over egne handlinger, i forhold til medarbejdernes besvarelser og udtalelser, hvor hovedfokus i både medarbejderundersøgelsen og udførte interviews, var på ledernes medskabelse af psykologisk tryghed.

Derfor anses det i nærværende afsnit for relevant, at analysere ud fra Hinges 7 råd til ledere om at skabe psykologisk tryghed (Hinge, 2021). Dette fordi vi ønsker at analysere på ledernes refleksioner over egne erfaringer og handlinger i forhold til det de allerede har iværksat, og derved også være med til at kigge dybere ind i ledernes mulighed og begrænsninger for medskabelse af psykologisk tryghed. Analysen vil ligeledes udfolde, om der eventuelt er andre udfordringer og erkendelser lederne skal være opmærksomme på, når der arbejdes med psykologisk tryghed. Derfor vil der også blive introduceret andre teorier, som angivet i afsnit 3, som fx Maslows Behovspyramide og Daniel Golemans teori om følelsesmæssig intelligens, i forhold til de erkendelser og erfaringer, der fremkommer i projektets empiri og analyse. Afsnit 4 vil afsluttes med en delkonklusion på den foreløbige problemformulering, og danner herved grundlag for en ny hypotese og problemformulering (afsnit 5.2), som en del af næste loop i aktionsforskningen (afsnit 2.2, figur 3).

Som tidligere angivet, anvender vi aktionsforskning som metode, med fokus på et samlet aktionsforskningsforløb og proces, hvor vi igennem definerede "loops" evaluerer og analyserer erfaringer og handlinger, her de ubevidste, som lederne tidligere har foretaget, i forhold til at være medskabere af psykologisk tryghed. Dette med henblik på at blive klogere på, hvad det er der yderligere er på spil, i forhold til ledernes muligheder for medskabelse af psykologisk tryghed. Vi tager derfor, som benævnt, udgangspunkt i Hinges 7 råd, der har fokus på, hvordan ledere kan skabe psykologisk tryghed i deres teams (Hinge, 2021):

1. Opbyg gode relationer
2. Vær nærværende
3. Inkluder
4. Tag fælles ansvar
5. Fokuserer på den fælles udvikling
6. Vis at du er sårbar
7. Sæt ind hvor skoen trykker

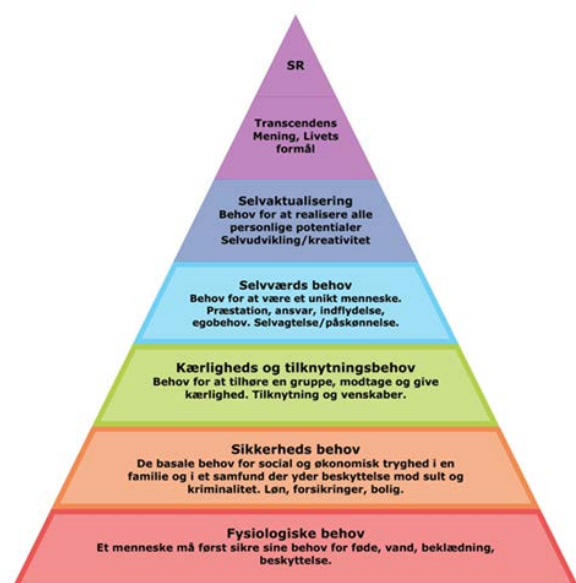
De syv råd kommer fra den svenske uddannelsesvirksomhed Framfot, hvilket passer rigtig godt overens med, at der i nærværende projekt kigges på ledere i uddannelsesinstitutioner. Rådene er skabt med inspiration fra Googles Project Aristotle (Edmondson, 2020, s. 75) og Amy Edmondsons forskning (Edmondson, 2020) (Hinge, 2021).

Disse 7 råd bygger på, at ledere skal skabe et effektivt team med psykologisk tryghed, men lederne kan ikke gøre det alene, da medarbejderne også har et ansvar (Hinge, 2021). Derfor vil der ligeledes, i følgende afsnit, være inddragelse af citater fra medarbejderne, da de er en del af ledernes mulighed for medskabelse af psykologisk tryghed.

Hinge (2021) har ikke selv givet udtryk for, hvilke psykologiske behov, der bliver dækket ved at lederne handler på de 7 råd og arbejder med medarbejderne.

Kigger vi nærmere på en lidt ældre teori, som fx Maslows behovspyramide, er der indikationer på, at de 7 råd kan understøtte både "Sikkerhedsbehovet" i forhold til basale forhold som fx social tryghed, "Tilknytningsbehovet" i forhold til at være en del af teamet, "Selvværdsbehovet" i forhold til medindflydelse og ansvar, og "Selvaktualisering" i forhold til selvudvikling - som en del af kreativiteten og udviklingen i teamet (Sørensen, 2017). Selvom Maslow ikke vil blive udfoldet yderligere i opgaven, kan teorien her beskrive, at der implicit kan være andre psykologiske behov der bliver dækket, samtidigt med, at der arbejdes fokuseret på den psykologiske tryghed.

Maslow Behovspyramide



Figur 5: Maslows Behovspyramide (Sørensen, 2017)

De 7 råd vil skabe rammerne for analysen i det følgende afsnit, hvor hvert punkt vil blive inddraget i analysen. Ingen af de 7 råd vægtes højere end de andre, og derfor vil de ikke hele vejen igennem analysen, komme i kronologisk rækkefølge. Analysen afsluttes i en delkonklusion, der vil sammenfatte analysen og svare på den foreløbige problemformulering.

4.1 ANALYSE AF PSYKOLOGISK TRYGHED – LOOP 1

Som beskrevet i problemstillingen, så var vores ”kvalitative gæt”, eller hypotese, at det ikke er nemt at være medskaber af og indføre psykologisk tryghed i organisationen/teamet, da det kræver villighed og fælles arbejde, fra både involverede ledere og medarbejdere. Dette er også noget Christian Ørsted i sit forord til Edmondson (2020) giver udtryk for, idet han skriver, at psykologisk tryghed ved første øjekast kan virke simpelt, men er mere komplekst og vidtrækkende end det (Edmondson, 2020, s. 12), men som tidligere nævnt, handler det ikke udelukkende om hvorvidt en organisation har psykologisk tryghed eller ej, men mere om at der er tilstrækkeligt af den, til at kunne løse opgaverne (Edmondson, 2020, s. 14). Således kan ledernes perspektiv på psykologisk tryghed netop have stor indflydelse på en eventuel medskabelse af samme, da det ikke er nok at sige de rigtige ting, eller følge en opskrift (Edmondson, 2020, s. 15). Derfor er ledernes perspektiv og forståelse essentielt for arbejdet med psykologisk tryghed (Edmondson, 2020, s. 16), eller som en af lederne udtrykker det:

Leder E: ”Det handler simpelthen om at flytte en kultur. Hvis der ikke er psykologisk tryghed, så handler det simpelthen om at få en kultur hen, hvor der er højere psykologisk tryghed. Det handler også om at turde tale om de

der fejl, vi går og laver, turde italesætte, hvad det er, vi gerne vil blive bedre til, så under hele den her tænkning om psykologisk tryghed, der ligger der en værdi, omkring et læringsperspektiv, om at vi skal hele tiden udvikle os, og vi skal hele tiden blive bedre, og vi skal hele tiden expanderer. Det er sådan jeg forestiller mig, at man leder, med et mindset omkring psykologisk tryghed".
(bilag 9, s.1)

Leder E kommer ind på flere af elementerne i forhold til de 7 råd, der er benævnt i foregående afsnit. Det første leder E kommer ind på af de 7 råd, er at der skal tages et fælles ansvar, hvor vidensmedarbejderne, som leder E skriver, skal trives og være trygge i deres stilling og deres opgaveportefølje. Leder E kommer dog kun ind på, at lederen skal tage et ansvar, og ikke medarbejderen, hvilket ellers er pointen i forhold til det fælles ansvar. Dette kan henlede til det Christian Ørsted skriver om ledere i Danmark, i forhold til en forståelse af psykologisk tryghed, og hvorfor den ikke er mere udbredt (Edmondson, 2020, s. 14). Ørsted bruger i forordet eksemplet med, at ledere har mere fokus på deres rolles ansvar overfor medarbejderne, frem for det fælles ansvar, hvilket blandt andet ofte viser sig ved de klassiske sætninger: "Min dør er altid åben" og "al kritik er velkommen her, så længe den er konstruktiv". Men som Ørsted skriver: Når døren er åben, hører man dem som går ind ad den, og man ved ikke, hvad folk siger til hinanden, når de skal løse en opgave og man ikke selv er tilstede (Edmondson, 2020, s. 14). Med andre ord, som Leder E selv kommer ind på i sine svar, er der noget der peger på, at det handler om at rykke ved en fejlkultur, eller højne forståelsen af, at det ok at fejle, så der herved kommer en højere grad af psykologisk tryghed. Det bør ifølge leder E gøres ved, at vi hele tiden udvikler os samt vores samspil i teamet. Dette passer også godt ind med, at der fokuseres på den fælles udvikling, her udviklingen mod skabelsen af mere psykologisk tryghed, hvor det netop blandt andet er legitimt at tale om fejl, og ikke mindst turde italesætte dem. Dette kommer leder M også ind på, men leder M ønsker også, at det ikke kun handler om at tale om fejl, men også de innovative idéer, hvilket kommer til udtryk i følgende citat:

Leder M: "Vi har jo tit i teams'ne brug for at udvikle, som du også siger, altså så selvom man ikke har lavet en fejl, så er der den der tryghed til at man faktisk bare kan sige jeg har fået en vild ide ... så man ikke lige får den der, ahh prøv nu lige at stoppe dig selv, det har vi jo prøvet før. ... Vi har jo nogle i teamet, som har nogle profiler, der er enormt innovative og tænker også det kræver noget tryghed i teamet at man også kan komme med nogle vilde ideer og få dem på bordet" (Bilag 10, s. 1)

Leder M taler ind i, at teams har brug for flere samspilselementer, end "bare" at kunne tale om fejl. Der skal også være plads til at kunne tale frit om fx idéer, og hvor de øvrige teammedlemmer lytter til dem, frem for eventuelt bare at skyde idéerne ned. Ifølge teorien om psykologisk tryghed, skal der både være mulighed for at lytte, men i modsat til det leder M taler om, bør der også være rammer og normer i teamet for at ideer netop kan udfordres, og blive "skudt ned" - konstruktivt. Dette er også noget Ørsted kommer ind på, da han mener der er behov for at skabe bedre vilkår

for, at folk tør ytre sig mere åbent og ærligt (Ørsted, 2020), som også er det både leder E og leder M delvist refererer til, og som Hinge (2021) siger ligger i tråd med fælles udvikling. I forhold til ovenstående, er der ligeledes noget der taler ind i, at inkludering er vigtig, herunder inkludering af de innovative profiler som leder M refererer til. Der skal netop være plads til, at alle har følelsen af at blive set og hørt, og at alle kommer til ordre, uden at de bliver afbrudt (Hinge, 2021), hvilket er det leder M efterspørger, for dennes teammedlemmer. Der skal med andre ord være plads til et psykologisk trygt arbejdsmiljø, hvor der skal være mulighed for ikke kun at tale om, hvad der fungerer, men også om hvad der ikke fungerer (Edmondson, 2020, s. 37), hvilket ligeledes er noget én af vidensmedarbejderne savner mere af:

“Vi skal være bedre til at tale om nogle ting som ikke fungerer. Og det er måske fordi man, jeg kan tale for mig selv, er meget konfliktsky, det ved jeg også nogle af de andre fra teamet også er. Men gøre det på en måde så det ikke bliver personligt, men så det bliver opgaven i fokus. Det tror jeg vi skal arbejde mere med”. - Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 5)

Her taler vidensmedarbejderen ind i, at der stadigvæk i det givne team, er et behov for fælles udvikling i forhold til en fuld åbenhed for alles idéer, og at man bliver inkluderet, uden at det bliver personligt. Som angivet i teoriafsnittet (afsnit 3.1), så påpeger Edmondson at psykologisk tryghed først er tilstede, når kollegaer stoler på, og respekterer hinanden, og sammen har en følelse at et fælles ”vi” med en gensidig forpligtelse overfor fællesskabet (Edmondson, 2020). Det er i den forbindelse vigtigt, at der forsat er fokus på læringen af problemet fremfor det modsatte (Hinge, 2021), med det formål, at det bliver en fælles opgave, hvor lederne ikke bare skal være lyttende og rammesættende, men også invitere ind til aktiv deltagelse af vidensmedarbejderne – også når det er svært (Ørsted, 2020).

For at dette i følge Hinge (2021) kan lade sig gøre for lederne, handler det blandt andet om, at lederne opbygger gode relationer til vidensmedarbejderne, da det er afgørende for engagementet og trivslen. Det er samtidigt vigtigt, at lederne er nærværende, udviser oprigtig interesse, og prioriterer tid til at være tilstede sammen med vidensmedarbejderne. Dette er en erkendelse, som alle fire ledere og deres medarbejdere gav udtryk for i vores fokusgruppeinterviews, og det kommer blandt andet kommer til udtryk i følgende citater: Leder K’s udtalelse om relationer, og leder M’s udtalelse om det at være nærværende:

Leder K: “Jeg tænker at de personlige relationer skal man jo pleje og passe på med ikke at hvile på, for de ændrer sig jo hele tiden gennem processen og i gennem arbejdslivet og så det hele, så det er jo en af de ting, hvor man, som teamleder eller leder skal tjene sine penge generelt og have øje på de her ting og om tingene begynder at skride”. (bilag 10, s. 8)

Leder M: “For mig er det, som leder, rigtig, rigtig vigtigt at man har den der fornemmelse af folk og kan mærke dem på en eller anden måde. Hvis du

ikke kan det. Hvis du ikke kan se de er kede af det eller du ikke kan se der er et eller andet, ikke også, så tror jeg virkelig det bliver svært at fastholde den psykologiske tryghed”. (bilag 10, s. 10)

Leder K siger ud fra dennes perspektiv, at relationer skal passes og plejes, og at man som leder, ikke bare kan læne sig tilbage på noget tidspunkt. Det er noget Leder K anser som værende en proces gennem hele arbejdslivet, og et sted, hvor man, efter Leder K's udsagn, ”skal tjene sine penge som leder”, så de gode relationer bedst muligt opretholdes. Der er derfor noget som peger på, at lederne har en god forståelse for den værdi Hinge netop giver udtryk for: Relationer skal opbygges gennem blandt andet anerkendelse, tillid og dedikeret lytning, og lederne skal være konsekvente i deres relationsskabelse (Hinge, 2021). Ovenstående citat kan også tale ind i, at ledernes emotionelle intelligens, kan være en forudsætning for, hvorvidt der kan opbygges gode relationer i teamet – eller ej. Den teoretiske forståelse, samt betydning af emotionel intelligens jf. Goleman (2017), udfoldes senere i analysen.

I forhold til om de gode relationer i teamet opretholdes, er det noget vidensmedarbejderne giver udtryk for sker, hvilket også fremgår af svarene i forundersøgelsen (bilag 3-6), hvoraf et par eksempler ses med nedenstående citater:

“... relationerne er gode, og det har de været for start af. Det har bare været med til at gøre teamet stærkt på mange måder” - Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 4)

“...Jeg har også skrevet gode personlige relationer. Det tror jeg højner samarbejdet” - Citat CSS-medarbejder (bilag 8, s. 3)

Det kan derfor godt argumenteres for, at lederne gennem deres handlinger, udviser en god forståelse for, hvordan der kan skabes gode relationer til vidensmedarbejderne i deres teams, og derved kan denne forståelse være med til at skabe rammer for medskabelsen af psykologisk tryghed. Det der dog igen er interessant er, at hverken leder K eller leder E nævner vidensmedarbejdernes medansvar for skabelsen af psykologisk tryghed, men kun ledernes ansvar. Vidensmedarbejderne nævner i modsætning til leder E og K i deres udtalelser, at det handler om det samlede team, og at de gode relationer mellem alle teammedlemmer, i deres respektive teams, understøtter at teamet bliver stærkt, og skaber et godt samarbejde. Ørsted (2020) kommer ind på, hvad én af årsagerne til dette kan være: Han mener der er en tendens i Danmark til, at ledere lægger så meget fokus i, at have en anerkendende, venlig og rosende ledelsesstil, i den tro, at det giver tryghed til, at medarbejderne tør ytre sig om det der er væsentligt for at løse deres opgave. Dette er efter Ørsteds mening en misforståelse, da psykologisk tryghed, som angivet i teoriafsnittet (afsnit 3.1), ikke nødvendigvis handler om at være venlig. Førnævnte ledelsesform kan godt kan være med til at skabe en god trivsel, men den gør ikke op med, at medarbejderne ikke vil tage konsekvensen ved at indrømme fejl, og derfor forbliver tavse på dette område

(Ørsted, 2020). Edmondson (2020) nævner selv, at nogle af årsagerne til denne tavshed, kan være frygten for at blive sat i et dårligt lys, eller blive stemplet som én der skader samarbejdet. Disse årsager bliver til dels bekræftet af ovenstående citater, da den ene vidensmedarbejder netop siger, at relationerne styrker samarbejdet. Derved kan det også antages, at der er en frygt for, som Edmondson siger, at tale åbent om fejl, da det kan få en potentielt negativ indvirkning på relationerne, og derved skade det som har stor betydning for vidensmedarbejderne.

Vigtigheden og den store betydning af at have gode relationer, uddybes yderligere i det følgende citat fra en vidensmedarbejder i EVU, hvor denne nævner, at relationerne sikrer "ens overlevelse", og derved underbygger citatet også, hvorfor der potentielt kan være mindre tilbøjelighed til at udfordre relationerne:

"Kollegaerne har en stor betydning, og når der er pres og ikke tydelig ledelse, så er det kollegaerne, der sikrer "ens overlevelse" – det er det relationelle, der understøtter den psykologiske tryghed. Jeg har først nu fået øjnene op for, hvor lidt psykologisk tryghed der var, før vi fik E... (som leder red.)" -
Citat EVU-medarbejder (bilag 7, s. 2)

Her kommer vidensmedarbejderen ind på to vigtige punkter i forhold til psykologisk tryghed. Det ene vidensmedarbejderen udtrykker er vigtigheden i, at når ledelse ikke "fungerer" så søger de kollegaerne, som "sikrer ens overlevelse", og derved søger de kollegaerne for tryghed og trivsel. Det andet interessante som vidensmedarbejderen udtrykker, omhandler psykologisk utryghed: Medarbejderen siger direkte i citatet, at før leder E blev ansat som en del af teamet, var der meget lidt psykologisk tryghed. Men omhandler det som vidensmedarbejderen udtrykker, trivsel som enkeltindivid, eller generel psykologisk utryghed i teamet? Ud fra det angivne i teoriafsnittet, så handler psykologisk tryghed ikke om personlighedstræk, da det mere omhandler arbejdsklimaet, som jf. Edmondson, påvirker forskellige personlighedstræk på nogenlunde samme måde (Edmondson, 2020). Det er med andre ord ikke nødvendigvis den nye leders personlighedstræk, der har ændret vidensmedarbejdernes psykologiske utryghed, men leder E's personlighed kan dog have været med til at ændre trivslen, mens leder E's eventuelle handlinger på arbejdsmiljøområdet, kan have været med til at ændre på den psykologiske tryghed. Vi er som forskere, ikke helt enige i, at man kan trække personligheden ud af det interpersonelle samspil (se afsnit 3.2), men vi er enige, i at der bør nuanceres mellem individ eller team. Det andet Edmondson giver udtryk for, som nævnt i teoriafsnittet, er at psykologisk tryghed ikke må forveksles med, at være lig tillid til enkeltpersoner, som kan antages at vidensmedarbejderen måske har manglet til tidligere leder ud fra udtalelsen. Dette ud fra, at psykologisk tryghed refererer til oplevelser i fællesskabet, hvor tillid relaterer til interaktionen imellem to individer, her vidensmedarbejderen og enten tidligere, eller ny leder (leder E). Så igen, på den ene side er der noget, som peger mod, at det handler om trivsel, altså fokus på individet, og ikke psykologisk tryghed, men igen taler vidensmedarbejderen om, i citatet, at det handlede om fokus på hele

teamet, hvilket peger mod psykologisk tryghed. Der kan derfor være tale om, at lederne står i et paradoks, i forhold til både at skulle balancere mellem individet og teamet på samme tid.

Ovenstående er derfor en rigtig god beskrivelse af netop den kompleksitet, der er i forhold til psykologisk tryghed, hvilket også fremgår af indledningen og problemstillingen. Som tidligere angivet af Christian Ørsted, så ser psykologisk tryghed simpelt ud, men er meget mere komplekst (Edmondson, 2020, s. 12). Det er ud fra, at konteksten både handler om forskellige individer, forskellige teams, forskellige miljøer og forskellige vigtige begreber som fx trivsel, tillid, og psykologisk tryghed med mere. Som ovenstående indikerer, kan de være svære at skille ad, og derfor, som angivet i indledningen om en VUCA-verden (volatil, usikker, kompleks og flertydig), være noget som lederne skal navigere i, blandt andet i forhold til at være medskabere af psykologisk tryghed. Så når en leder skal navigere i alt dette, og stadigvæk skabe rammer for psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere, der også søger rammer, tydelig ledelse og trivsel, på både individ og team niveau, kan lederne ende i følgende situation, som leder T beskriver:

Leder T: "Man forsøger selv at være åben og transparent og sårbar. At man måske nogle gange ikke har en strategi og ikke kan tilbyde sikkerhed og vished i perioder. Når man stiller sig så sårbart frem, kan det også ses, som om man ikke er stærk eller kan udstikke en retning" (bilag 9, s. 5).

Det som leder T beskriver, har sammenhæng med Hinges sjette råd, som er, at lederne skal vise sårbarhed i deres handlinger overfor medarbejderen (Hinge, 2021). Der er dog noget, som peger på, at leder T ikke vil vise den fulde sårbarhed, trods leder T udtrykker det: Leder T vil både ses som en åben og transparent leder, men også som en stærk leder, der kan udstikke en retning. Derfor er der noget som peger på, at leder T eventuelt ikke vil vise egen usikkerhed og tvivl fuldt ud, når der ikke er en strategi og usikkerhed i perioder, da her og nu konsekvensen for medarbejdernes trivsel kommer først. Igen står lederen i et paradoks mellem at skulle gøre to modsættende ting på samme tid. Hinge forholder sig til dels til dette, ud fra at beskrive, at det for lederne ikke altid er et spørgsmål om at vide, kunne og gøre alt, da ledernes autenticitet kommer frem ved, at lederne hviler i sig selv, og derved er i stand til at fortælle om egen usikkerhed, fejl og tvivl, og derved tør vise sårbarhed (Hinge, 2021). Det at udvise sårbarhed, og arbejde med tvivlen som leder, er noget leder M kan genkende i forhold til at konfrontere vidensmedarbejderne i teamet med ting der bekymrer lederen:

Leder M: "...Jeg kan sige i teamet, prøv at hør her jeg oplever der er nogle personlige ting, der gør at jeg kan være lidt bekymret for at vi danner sådan nogle subkulturer og nogle alliancer. Det taler også ind i at. Jeg tænker lidt der mangler jeg måske noget, noget af den der tryghed, i at kunne sige det til dem nu, som leder, fordi jeg kan også godt mærke at jeg ikke sådan helt er faldet til, eller blevet tryk i rollen, som leder, over for dem" (bilag 10, s. 4).

Leder M kommer ind på et vigtigt perspektiv i forhold til paradokset mellem trivsel, tillid og psykologisk tryghed, som de andre ledere også har talt om. For hvad sker der for rammerne i at skabe psykologisk tryghed, når lederne på områder selv er psykologisk utrygge, fordi lederne er bekymret for, i deres handlinger, at gå på kompromis med blandt andet trivsel og tillid, i forhold til at skabe et arbejdsmiljø med psykologisk tryghed. Dette er et interessant område at dykke ned i: Er ledernes egen tryghed afgørende for deres mulighed for, at arbejde med at sætte rammerne for psykologisk tryghed blandt vidensmedarbejderne?

Ifølge Daniel Goleman er følelsesmæssig intelligens en absolut forudsætning for godt lederskab (Goleman, 2017). Uden denne, kan lederne have en uddannelse i verdensklasse, en skarpsindig analytisk hjerne, og en endeløs række af begavede idéer, men de vil stadigvæk ikke være nogen fantastisk leder (Goleman, 2017). Der ligger altså jf. Goleman nogle grundlæggende elementer, som lederne skal besidde for at være gode ledere, men hvad fortæller dette om ledernes egen tryghed? For at svare på dette, er vi nødt til at dykke ned i Goleman 5 definerede færdigheder, der er knyttet til følelsesmæssig intelligens, som lederne besidder større eller mindre grad af. Dette er ud fra, at vi hver især er født med et bestemt niveau af følelsesmæssige intelligensfærdigheder, men vi kan styrke disse evner gennem vedholdenhed, øvelse og feedback fra kollegaer, coaches eller lignende. De 5 områder er følgende (Goleman, 2017):

- **Selverkendelse:** At kende sine styrker, svagheder, incitamenter, værdier og indflydelse på andre.
- **Selvregulering:** At kontrollere eller omdirigere pludselige impulser og sindsstemninger.
- **Motivation:** At nyde at præstere noget for præstationens skyld.
- **Empati:** At forstå andre menneskers følelsesmæssige sammensætning.
- **Sociale færdigheder:** At opbygge en gensidig kontakt til andre for at flytte dem i nogle ønskede retninger.

Kigger vi så tilbage på leder M's ovenstående citat, kan der være tale om, at lederen udviser selverkendelse i forhold til egne svagheder som ny leder, og samtidigt udtrykker Leder M empati, da han udtrykker bekymring for eget team. Men hvad siger dette om leder M's egen tryghed som leder? Dette kan pege på, at leder M besidder nogle følelsesmæssige intelligensfærdigheder, som han kan videreudvikle eller trække på, i forhold til netop at skulle arbejde med egen tryghed overfor medarbejderne. Ligeledes er der, de tidligere benævnte gode relationer leder M har i teamet, hvilket i forhold til følelsesmæssig intelligens, kan tale for at leder M også besidder sociale færdigheder, som han kan bruge til at flytte medarbejderne i en ønsket retning, såsom medskabelsen af et psykologisk trygt team. Faldgruberne kan dog være, hvis leder M ikke bruger eller arbejder med sin følelsesmæssige intelligens, og den klare selverkendelse af, at han skal arbejde med egen rolle som leder, så kan det resultere i, at leder M går på kompromis med egen selverkendelse og værdier, og derved bliver mere tilbøjelig til at træffe beslutninger, der fører til indre uro (Goleman, 2017). Dette vil derfor kunne gøre det svært for leder M, at motivere og flytte

vidensmedarbejderne i teamet i den ønskede retning, og derved vil lederen have svære ved at være medskaber af psykologisk tryghed. Ovenstående anses ikke isoleret til leder M, de øvrige ledere har også deres styrker og udfordringer i forhold til følelsesmæssig intelligens som angivet af Goleman (2017), hvilket også refererer tilbage til tidligere i analysen om relationer. Disse følelsesmæssige intelligensfærdigheder kan lederne trække på, i forhold til deres ledelsessituation og håndtering af eventuelle egne utrygheder, til blandt andet medskabelsen af psykologisk tryghed.

Lederne anses dog ikke at stå alene med ansvaret for at skabe psykologisk tryghed, da Hinge (2021) beskriver, at dette også er et medarbejderansvar. Lederne kan være nok så dygtige til at skabe psykologisk tryghed i teamet, og have god følelsesmæssig intelligens, men hvis medarbejderne ikke er medspillere og tager et personligt ansvar, så falder det hele til jorden (Hinge, 2021). Derved siger Hinge også, at lederne kun kan være medskabere af psykologisk tryghed, hvis medarbejderne i hele teamet tager et fælles ansvar. Derfor kan der også være tale om, at dette er et sted hvor skoen trykker, da der er en større kompleksitet i at skabe psykologisk tryghed. Dette blandt andet ud fra, at der skal balanceres et paradoks imellem det at sikre både tillid og trivsel på individbasis - mellem leder og medarbejder, samtidigt med, at der skabes et psykologisk trygt arbejdsmiljø i hele teamet, afdelingen eller organisationen.

Når der kigges ind i ledernes udtalelser, og vi analyserer på dem, kan vi ikke undlade også at forholde os til vores eventuelle påvirkning af empirien i forhold til de tre roller (afsnit 2.3), som forsker, facilitatorer og leder/tillidsrepræsentant rollen. Vi kan ikke, som angivet i det videnskabsteoretiske afsnit, stå uden for indvirkning på ledernes udtalelser, og derfor bør vi være opmærksomme på faldgruberne ved dette, da de tre roller er vigtige elementer for helheden i analysen, så opgaver ikke glider i baggrunden (afsnit 2.3). I denne opgave, da vi holder os på et metaperspektiv af ledernes handlinger, vil en faldgrube for os netop være, at vi har fokus på forskningsperspektivet og de teoretiske aspekter, og derved kan proces, udvikling, forandring og handling i praksis glide i baggrunden. Ved at vi har faciliteret en rammeforståelse af psykologisk tryghed for lederne og vidensmedarbejderne, har vi indirekte påvirket deres opfattelse og forståelse af genstandsfeltet, og herved deres refleksioner over handlinger med afsæt heri. Men overordnet set, har fokus været på ledernes udvikling af, at være medskabere af psykologisk tryghed i egen organisation gennem konkrete prøvehandling. Prøvehandling sat ind på områder hvor de mener "skoen trykker", med afsæt i vidensmedarbejdernes besvarelser.

Ved at vi har ladet lederne selv vælge deres prøvehandling, har vi også forsøgt at tilsikre, at magtbalancen ikke er hos os som forskere, men noget vi skaber sammen, som også angivet i afsnit 2.3, og derved bliver lederne medforskere af aktionsforskningen. Denne bevidste handling fra os som forskere, har haft til formål bedst muligt at tilsikre, at vi ikke falder i nogen af de nævnte faldgruber, da vi senere i afsnit 5.1 undersøger og analyserer hver leders prøvehandling, som de

selv har valgt ud fra egen refleksion over tidligere handlinger, og hvor medarbejderne er i forhold til psykologisk tryghed i deres teams eller afdeling.

En måde dette blandt andet kommer til udtryk i empirien er udtalelsen fra leder M, hvor leder M føler sig tryk nok til at udtale sig om, at øvre ledelse, her den ene forsker, er årsagen til et område, hvor skoen trykker:

Leder M: "Der hvor jeg oplever at der er noget utryghed, det er i forhold til ledelseslaget over vores team. Der oplever jeg, der er noget, en eller anden form for utryghed fordi at. Nu er det her jo anonymt, man kan godt sige i det her fora, jeg tror at man godt ved at den øverste ledelse måske i en eller anden form for grad har, kan sanktionere, få noget i forhold til ens opgave eller i forhold til ens udvikling eller i værste fald ens ansættelse forhold. Jeg tror, så det jeg egentligt oplever i vores team så føler de at trygheden er der, men i ledet over der mangler der, der mangler der lidt" (bilag 10, s. 4).

Alene ud fra, at leder M "tør" udtale sig, om at den ene forsker er årsagen til at de i teamet oplever utryghed, kan tale for, at der i organisationen er psykologisk tryghed i forhold til ledelseslaget over, da leder M kan tale frit om ledelsen. Men som Hinge beskriver det, i forhold til at sætte ind hvor skoen trykker, så oplever alle teams fra tid til anden problemer, det er bare vigtigt at man, som leder, er lydhør overfor teamets behov og udfordringer, for at kunne agere rettidigt inden udfordringer bliver for store (Hinge, 2021). Dette var noget leder M ville praktisere, ved at anvende ovenstående refleksion som prøvehandling i forhold til, at arbejde mere målrettet med psykologisk tryghed i eget team. De tre andre ledere planlagde ligeledes, at iværksætte prøvehandling ud fra deres refleksioner over samtalen i fokusgruppeinterviewet samt medarbejdernes udtalelser og det indledende spørgeskema. Leder T's prøvehandling blev udtrykt i følgende: "I det faglige er jeg relativt tryk, men når det kommer til kultur og socialt, der er vi mindre trykke, tror jeg, det er min hypotese. Det kan være interessant at høre de ældres perspektiv eller føler de sig overhalet hurtigt af de nye, der kommer?" (bilag 9, s. 8). Leder E's prøvehandling var som følgende: "Jeg kunne godt tænke mig at blive bedre til tydelighed og rammer, for når jeg så gør det, så kommer det måske ud for hårdt" (bilag 9, s. 8), og leder K's prøvehandling blev udtrykt i følgende: "Prøve at arbejde med at skabe forståelsen for Medic teamets limbo lige nu. Skabe en struktur, som kan genskabe den tryghed at det er ok vi først har et kursus om et år, så der kan vi bruge tiden fornuftigt" (bilag 10, s. 19).

Alle prøvehandlingerne var med henblik på, at afprøve sig selv i rollen, som medforskere og medskabere af psykologisk tryghed i egne teams, så de netop kunne begynde at sætte rammer for dette i egne teams, og derved få noget erfaring med deres handlinger, hvoraf resultatet af disse vil udfoldes i afsnit 5.1.

Årsagen til at de selv skulle vælge, var for at imødegå ovenstående faldgruber, så de selv ville være

motiverede for at være medskabere af psykologisk tryghed i eget team. De fire definerede prøvehandlinger, er afslutningen på første loop i aktionsforskningen (afsnit 2.2), og resultaterne af disse samt nedenstående delkonklusion vil ligge til grund for analysen i afsnit 5.

4.2 DELKONKLUSION – AKTIONSFORSKNINGSLOOP 1

Den foreløbige problemformulering som masterprojektet har til hensigt at besvare, lød som følger:

Hvordan kan ledere være medskabere af psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere i uddannelsesinstitutioner?

Som det fremgår af problemformuleringen, har opgaven haft fokus på at undersøge hvordan ledere i to uddannelsesinstitutioner, kan være medskabere af psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere, da hypotesen var, at dette ikke ansås, som værende nemt. Derfor var det også vigtig, at lederne blev bevidste om egne tidligere handlinger - gennem refleksionsprocesser - der enten havde haft en positiv indvirkning på rammerne for psykologisk tryghed, eller det omvendte i deres teams ud fra deres vidensmedarbejders udtalelser og besvarelser. Ved at lade lederne være medforskere i aktionsforskningen, som både angivet i metodeafsnittet og ovenstående analyse, har det haft til formål bedst muligt at tilsikre fokus på alle aspekter og faldgruber, ved at vi, som forskere, har lavet aktionsforskning i egne organisationer.

Som det fremgår af ovenstående analyse med kobling til Hinges 7 råd til ledere i forhold til at skabe psykologisk tryghed i eget team (Hinge, 2021), var der flere elementer der pegede på, at lederne allerede havde opbygget gode relationer, og var nærværende og inkluderende i forhold til deres teammedlemmer, hvilket vidensmedarbejderne også selv bekræftede. Det fremgik ligeledes, at lederne var villige til at tage ansvar og fokusere på udvikling, men det interessante var, at lederne havde så meget fokus på deres egen rolle, ansvar og relation til vidensmedarbejderne, at de ikke ville stille vidensmedarbejderne "unødvendigt" til gene, ved at holde dem ansvarlig for deres del af skabelsen af psykologisk tryghed. En af årsagerne til dette, som kom frem i analysen var, at lederne var mindre villige til at udfordre teamets trivsel og tillid i forhold til enkeltindividerne, hvilket gav paradokset i forhold til at skulle være medskaber af psykologisk tryghed, der har fokus på fællesskabet i teamet. Som angivet i teoriafsnittets figur 4, så opnås den største effekt, hvis der arbejdes med alle delelementer, og her er det ene at både lederen og medarbejderne bringes til fælles ansvar (Edmondson, 1999). Dette understøtter to af de 7 råd også, som omhandler, at der tages fælles ansvar, og at alle bør have fokus på den fælles udvikling.

Når dette er nævnt, så fremgik det også af analysen, at lederne har en stor rolle i forhold til medskabelsen af psykologisk tryghed, da deres adfærd både kan fremme og hæmme den enkeltes og teamets psykologiske tryghed. Hertil kommer lederens egen tryghed og skabelsen af relationer også i spil, blandt andet i forhold til deres følelsesmæssige intelligens, hvor analysen viste, at

lederen bør være opmærksom på dette i forhold til faldgruberne ved ikke at arbejde med egen rolle og tryghed som leder, da det blandt andet kan resultere i, at lederne bliver mere tilbøjelige til at træffe beslutninger, der fører til indre uro, og derved gør det sværere at være medskabere af psykologisk tryghed ud fra deres ledelseshandlinger (Goleman, 2017).

Udover den ovenstående opmærksomhed, som lederne bør have på følelsesmæssig intelligens, var der en essentiel ting i analysen der pegede på, at være hæmmende for at lederne kunne være medskabere af psykologisk tryghed. Dette var selvom der allerede var gode tiltag fra alle lederne i forhold til at følge de 7 råd, da det viste sig, at der var en større kompleksitet i at arbejde med psykologisk tryghed. Kompleksiteten i psykologisk tryghed bliver også frembragt i analysen fra Ørsted der siger, at psykologisk tryghed ved første øjekast kan se simpelt ud, men ikke er det (Edmondson 2020, s 12). Kompleksiteten der kommer frem i analysen, er paradokset i, at skulle balancere det at skabe gode rammer for psykologisk tryghed i teamet, og være medskabere af samme, samtidigt med, at der på den anden side skal skabes, eller opretholdes, trivsel og tillid i forhold til individerne i teamet og deres unikke personlighedsprofil, uden at lederne går på kompromis med nogen af delene. Edmondson kommer selv ind på dette, ved at hun siger, at psykologisk tryghed i sig selv ikke er nok for lederne når der tales om vidensmedarbejdere, da lederne også skal motivere deres medarbejdere ved at inspirere dem, coacher dem, levere feedback og gøre fremragende præstationer til en tilfredsstillende oplevelse (Edmondson, 2020, s. 52-53). Alt sammen skal være med for at skabe et psykologisk trygt miljø med åben kommunikation omkring udfordringer, bekymringer og muligheder (Edmondson, 2020 s. 53).

Ud fra ovenstående, er det så muligt for ledere at være medskabere af psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere? Som det fremgår i delkonklusionen, er svaret ikke entydigt ja, da der er flere parametre på spil: Blandt andet kan der ikke alene være fokus på den psykologiske tryghed, uden at der også er fokus på den øvrige kompleksitet og de paradokser, der spiller ind på ledernes rolle, herunder deres egen følelsesmæssige intelligens, samt deres vilkår og rammer. Hvordan dette håndteres, er et nyt og interessant område at udfolde i forhold til ledernes mulighed for at være medskabere af psykologisk tryghed, når de også bør have fokus på kompleksiteten ved de nævnte paradokser, som begge organisationers ledelsesgrundlag handler om at lede ud fra (afsnit 5.2 & 5.3). Lederne var ikke bekendt med paradokserne, men erfaringen og refleksionen over det at arbejde med psykologisk tryghed, er noget de vil gøre ifølge med deres egne identificerede prøvehandlinger, der netop har fokus på deres medarbejdere og det samlede team, i forhold til de angivne problemstillinger og hypoteser angivet i slutningen af analysen. Edmondson lægger op til, at lederne efter endt prøvehandling, skal evaluere eget lederskab - hvorved de indtager en medforskerrolle - da processen vil kræve en del tid, en ekstra indsats, øvelse samt selvrefleksion for at blive bedre medskabere af psykologisk tryghed (Edmondson, 2020 s. 234), hvilket vi blandt andet understøtter i det opfølgende fokusgruppinterview (afsnit 5.1), hvor de også bliver introduceret til vores identificering af paradokserne (afsnit 5.2-5.3).

I det følgende afsnit, vil vi komme ind på næste loop - loop 2 - i vores aktionsforskning, som bygger videre på ovenstående delkonklusion.

5. ANALYSE – AKTIONSFORSKNINGSLOOP 2, SAMT INTRODUKTION AF NY REVIDERET HYPOTESE OG PROBLEMFORMULERING

Med afsæt i lederne egne refleksioner fra første fokusinterview, skulle lederne definere og udføre en konkret situationsbestemt prøvehandling, hvorved de fik mulighed for, at få gjort sig egne erfaringer i relation til at være medskabere af psykologisk tryghed. Disse prøvehandlingerne havde desuden til formål, at bibringe lederne nye perspektiver og refleksioner over egne erhvervede erfaringer. Sideløbende hermed, gjorde vi os som forskere erfaringer baseret på vores refleksioner over resultatet af første lederinterviews, som angivet i delkonklusionen (afsnit 4.1.2). Da "erfaringstilvejebringelsen" har været differenceret, vil følgende analyse også være todelt, idet der først analyseres på lederne erfaringer med prøvehandlingerne, og herefter på deres besvarelser og perspektiver på vores (forskernes) præsenterede erfaringer, hvilket vil lede frem til en samlet konklusion i afsnit 6.

I nærværende afsnit behandles således aktionsforskningsloop 2. Afsnittet er opdelt i to delafsnit: I afsnit 5.1 analyseres der på lederne individuelle prøvehandling i eget team, og i afsnit 5.2 præsenterer vi en revideret hypotese og problemformulering. I afsnit 5.3 præsenteres og analyseres der i forhold til Competing Values Framework og paradoksledelse: Vi har som forskere identificeret forskellige ledelsesparadokser undervejs i masterprojektets analysearbejde (afsnit 4.1 og 4.1.2), og i dette afsnit forholder vi os sammen med lederne til organisationernes ledelsesgrundlag i relation til paradokserne, i forhold til og i sammenhæng med tidligere besvarelse af lederne mulighed for at være medskabere af psykologisk tryghed.

5.1 ANALYSE AF LEDERNE PRØVEHANDLINGER

I nærværende afsnit analyseres resultatet af lederne konkrete prøvehandling i forhold til at være medskabere af psykologisk tryghed, herunder sættes også fokus på deres individuelle læring undervejs i processen. Analysen tager således udgangspunkt i aktionsforskningens afsluttende læringsloop (loop 2 - figur 3), og resultatet af de afsluttende lederinterviews (afsnit 2.2). Den overordnede analysemodel, er den i afsnit 3.1 præsenterede "model for læring" – figur 4 (Edmondson, 1999).

I første lederinterview (afsnit 4), blev lederne afslutningsvist med afsæt i resultatet af medarbejderundersøgelsen, samt den efterfølgende refleksion og diskussion med deres ledelseskollega, bedt om, at definere en konkret prøvehandling, der skulle udføres i eget team

over en måned. Herved indtog lederne en forpligtende position som forskere i eget "aktionsforskningsloop", samtidig med, at de var medforskere på projektets overordnede aktionsforskningsforløb (figur 3).

Alle fire ledere giver overordnet udtryk for, at det har været en lærerig proces, med nogle prøvehandlinger, der hver især i deres optik, har været givende for de enkelte teams, og har lagt kimen til forandring og/eller forbedring af teamets samspil, samt den enkelte leders egenforståelse af, hvordan man som leder kan arbejde med at understøtte den psykologiske tryghed. Leder M siger fx åbent og ærligt om dennes oplevelse og udbytte af processen:

Leder M: "...jeg er blevet mere bevidst om at jeg bruger det, at det er et redskab jeg kan bruge aktivt. Det er sådan noget jeg har brugt ubevidst og som jeg har lært, og som erfaringen har givet. Nu har jeg noget, hvad kan man sige, noget teori bagved, og det gør jo for mig at jeg kan bruge det mere aktivt eller sætte det ind mere, hvad kan man sige, strategisk..."
(bilag 13, s. 3).

Man kan således argumentere for, at der i forhold til ledelsesadfærden (figur 4) er fremkommet en øget bevidsthed hos medforskerne jf. det foregående, hvilket i følge Edmondson (1999) er en nødvendighed i arbejdet med at skabe psykologisk tryghed. Schein nævner i sin ledelsesmodel "Humble Consulting" (Mellon, 2021), at lederen gennem en relationel, ydmyg og åben ledelsestilgang, skaber fundamentet for en positiv og tillidsfuld kultur, hvilket også harmonerer med Edmondsons egne tanker om situationsbestemt ydmyghed (Edmondson, 2020, s. 219), idet netop tillid, og respekt, er nøgleordene i forhold til at både ledere og medarbejdere tør efterspørge feedback, tør bede om hjælp, og tør sige sin mening, hvilket alle er adfærdsmæssige konsekvenser af et øget fokus på de forudsætninger, der er positivt indvirkende på den psykologiske tryghed, som fx ledelsesadfærden (figur 4) (Edmondson, 1999).

Vi skal dog som forskere passe på ikke at blive forblændet af interviewresultaterne, og være kritisk analyserende: Selvom leder K i nedenstående citat giver udtryk for, at agere mere bevidst i forhold til at arbejde proaktivt med den psykologiske tryghed, må vi som forskere dog være lidt forbeholdende i forhold til den reelle værdi af dennes udsagn, idet, at magtforholdet mellem masterprojektets ene forsker (leder for K), og leder K som medforsker potentielt kan spille ind i udtalelsen:

Leder K: "Jeg vil sige for mit vedkommende, så er det jo, det med psykologisk tryghed er jo bare et begreb jeg i andre skoler har lært som psykologiske kontrakter. Så det ligger som en del af ledervirket at skabe den her tryghed eller relationerne... Det er jo klart når man sidder i en proces som den her og er med i det her, så ligger der selvfølgelig helt ubevidst eller bevidst fokus på det... men jeg tror det er noget jeg hele tiden har med, at det skal være trygt

ellers rykker det jo ingen steder, i min egen optik... og det var målet med det her også, så er der jo øget fokus på det for min side" (bilag 13, s. 3).

Ønsker leder K reelt at arbejde med genstandsfeltet, eller er dennes fokus et resultat af at være bedt om at deltage, og sat på spidsen, har denne forstået den underliggende teori og forståelse af hvad psykologisk tryghed er, eller kan stimuleres af? Eller har leder K ubevidst mere fokus på drift end udvikling, da han står til regnskab for drift og produktion overfor den ene forsker, hvilket kan have spillet ind i leder K's valg af prøvehandling. I ovenstående udsagn sammenligner leder K ligeledes psykologisk tryghed med psykologiske kontrakter, og påpeger samtidig, at det ligger i ledervirket at skabe trygheden, hvilket disharmonerer med den teoretiske forståelse af psykologisk tryghed som værende et samspil teammedlemmerne imellem – en kultur, hvor lederen qua sin ledelsesadfærd agerer rollemodel, og hvor medarbejderne har et medansvar (afsnit 3.1) (Edmondson, 2020) (Hinge, 2021):

I modsætning til leder K's ovenstående citat, afspejles i leder E's citat, i vores optik, en reel og ægte forståelse af egen rolle som leder i forhold til at være medskaber af psykologisk tryghed. Leder E's prøvehandling handlede om at få faciliteret en højere grad af tydelighed og rammesætning i hverdagen, og samtidig inviterede denne teamet ind som sparringspartnere i forhold til dette:

Leder E: "Jeg har vendt mit arbejde med jer (masterprojektet – red.) med hele min medarbejdergruppe. Har sagt til dem, at jeg arbejder med tydelighed og rammesætning. Og at jeg har brug for deres feedback" (bilag 11, s. 1).

Her udviser Leder E gennem sin ledelsesadfærd ydmyghed og tillid, samtidig med, at denne bringer teamets samarbejdsform i spil som øvelsesområde, hvilket jf. Edmondson (1999) understøtter den psykologiske tryghed, da der arbejdes med teamet på flere niveauer. Det er herudover et plus, at lederen tør gå forrest og udvise sårbarhed, samtidig med, at teamet inviteres til deltagelse, hvilket også blev bemærket af leder E's team efter eget udsagn:

Leder E: "De udtrykte, at de synes at det var modigt at stå frem samt at de gerne ville hjælpe. I alle de sammenhænge hvor vi er sammen, enten 1 til 1, eller flere, spørger jeg til sidst hvordan de oplevede det....Det udløser en god dialog hver gang - i relation til den enkeltes behov for tydelighed og rammesætning..." (bilag 11, s. 1).

Her er det tydeligt at leders E's ledelsesadfærd påvirker den psykologiske tryghed med positive adfærdsmæssige konsekvenser til følge for teamet. Det er umiddelbart små ledelsesgreb, men det bliver en selvforstærkende proces, når teamet blandt andet oplever klare rammer, tydeligt formål, og samtidig inviteres med ind i "maskinrummet", med en leder der har fokus på det relationelle. Begge sider af figur 4 kommer således i spil, og virker forstærkende på hinanden, til gavn for den

psykologiske tryghed, og teamets udviklingspotentialer og innovative formåen (Edmondson, 1999).

Leder T valgte en mere radikal tilgang, hvori denne, med baggrund i egne erkendelser og refleksioner fra første interview og tilbagemeldingen på medarbejderundersøgelsen, på et teammøde lagde det ud til sine medarbejdere at være undersøgende på, og definere, hvilke indsatsområder der skulle understøtte kollektivets fremtidige arbejde med den psykologiske tryghed:

Leder T: "Jeg satte punktet på dagsordenen... fokus på teamkulturen og oplevelsen af psykologisk sikkerhed... refererede jeg til undersøgelsen og den teoretiske definition for at kunne skabe de bedste betingelser for psykologisk sikkerhed i teamet/EVU... Den efterfølgende proces var koncentreret om at reflektere over psykologisk tryghed i teamet og initiere en åben drøftelse – herunder konkrete prøvehandlinger (initiativer) på sigt" (bilag 12, s 1).

Herved udviste leder T en situationsbestemt ydmyghed (Edmondson, 2020, s. 219), hvor denne med sin handlinger erkendte ikke at have svarene på forhånd. Gennem tydelig rammesætning, og på anerkendende vis, inviterede leder T således teamet ind i udviklings- og beslutningsrummet, hvorved denne udviste tillid og respekt overfor teamet, åbnede op for teamdefinerede øvelsesområder, og helt generelt gennem udviste ledelsesadfærd, potentielt påvirkede teamets oplevelse af, hvad der er interpersonel tryk og passende adfærd.

Leder T valgte desuden at lade arbejdet med prøvehandlingerne, være fundamentet for teamets kommende APV-arbejde, hvilket potentielt kunne opleves stimulerende blandt teammedlemmerne, idet arbejdet ikke kun var for at leder T kunne blive mere bevidst om virksomme ledelsesgreb, eller for at skabe empiri til nærværende projekt, men derimod et reelt udviklingsarbejde, med teammedlemmerne og lederen i samspil som medskabere af psykologiske tryghed.

Med ovenstående analyse af ledernes prøvehandlinger, afsluttes "rejsen" (figur 3, afsnit 2.2) i forhold til at finde svar på masterprojektets oprindelige problemformulering, og vi vil i den endelige konklusion (afsnit 6) forholde os til denne. Med rejsen forstår vi ledernes "erfaringsrejse" fra at blive præsenteret for deres medarbejders tilbagemelding, og frem til evalueringen af deres valgte prøvehandling – det vil sige gennemløbet af aktionsforskningsloop 1-2.

Som tidligere nævnt, blev vi opmærksomme på forskellige ledelsesparadokser i forbindelse med vores analyse af første lederinterview (afsnit 4), og vi som forskere, blev i den forbindelse nysgerrige på, hvilken betydning disse har for ledernes muligheder for at være medskabere af psykologisk tryghed. En forskningsmæssig nysgerrighed, der har resulteret i en nyrevideret hypotese og problemformulering (afsnit 5.2 & 5.3). Vi valgte at konfrontere lederne med den nye problemstilling i det andet lederinterview, samtidig med, at de blev interviewet om nærværende

prøvehandling. Den nyreviderede hypotese og problemformulering, udfoldes i næste afsnit.

5.2 PARADOKSLEDELSE – ET NYT PROBLEMFELT OG EN NYREVIDERET HYPOTESE

Paradoksledelse er en ledelsestilgang, der bygger på at balancere modstridende kræfter og holdninger i organisationen. Paradoksledelse fokuserer på at skabe udvikling og innovation ved at tænke i nye baner og udfordre status quo, dette gøres ved at lederen forholder sig til kompleksiteten, og sammen med medarbejderne finder veje i den (Lüscher, 2021).

Vi vil således argumentere for følgende sammenhæng mellem psykologisk tryghed og paradoksledelse: Hvis lederen accepterer paradokserne, og gennem integrativ tænkning (Lüscher, 2021, s. 80-88) formår at skabe de optimale rammer og betingelser for, at den enkelte vidensmedarbejder kan føle sig tryk i teamet eller organisationen, vil denne være mere modtagelig for at tænke i nye baner og udfordre status quo jf. figur 4 & 5. Dette skyldes blandt andet, at psykologisk tryghed giver vidensmedarbejderen tillid til at eksperimentere og tage risici, uden at være bange for at fejle (Edmondson, 2020).

Med baggrund i ovenstående tanker om paradoksledelse og psykologisk tryghed, samt vores løbende refleksioner over genstandsfeltet, vælger vi i bedste ”abduktive ånd”, at formulere en revideret hypotese for masterprojektet: *De to case-organisationers ledelsesgrundlag hviler på den samme overordnede model: Competing Values Framework (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2015), og vores hypotese er, at fortolkningen samt udmøntningen af modellen, påvirker den enkelte leders rolle og hverdagsledelse. Herved må det yderligere antages, at dette, ligeledes skaber en sammenhæng mellem ledelsesstilen og understøttelsen (medskabelsen) af den psykologiske tryghed. Med baggrund i dette, ligger den brændende platform så i, at udfordringer i den ledelsesmæssige kompleksitet, som fx paradokset mellem drift og udvikling, vil ”disrupte” lederens medskabelse af den psykologiske tryghed i hverdagen?*

5.2.1 NY PROBLEMFORMULERING

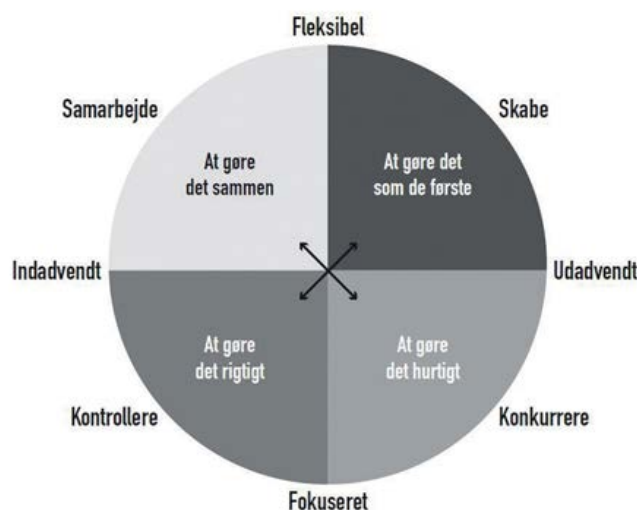
Med baggrund i den nyreviderede hypotese, har vi formuleret følgende problemformulering som supplement til den oprindelige:

Hvordan kan man som leder navigere i krydspreset, set ud fra organisationens ledelsesgrundlag, og samtidig være medskaber af psykologisk tryghed blandt vidensmedarbejdere i en uddannelsesinstitution?

5.3 ANALYSE AF PARADOKSLEDERSEN MED UDGANGSPUNKT I COMPETING VALUES FRAMEWORK

Begge case-organisationers ledelsesgrundlag, opererer med afsæt i modellen: Competing Values Framework (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2015)(bilag 14-15), og i relation til de identificerede ledelsesparadokser i nærværende masterprojekt, samt med afsæt i lederens egen forholden sig til modellen, vil vi med nærværende afsnit forsøge, at identificere hvorledes lederne med modellen som forståelsesramme, kan navigere de identificerede ledelsesparadokser, eller omvendt, kan anvende modellen til at identificere de særlige opmærksomhedsområder, der kan understøtte dem i, at være medskabere af psykologisk tryghed i deres respektive teams.

Det teoretiske fundament for ledelsesgrundlagene er modellen: Competing Values Framework. Modellens pointe er, at enhver organisation med opgaven i centrum, skal balancere et indadrettet fokus (ind mod egen organisation), og et udadrettet fokus (ud mod at skabe resultater i forhold til samfundet, studerende og samarbejdspartnere). Samtidig skal der balanceres mellem at være fleksibel (nytænkende og forandringsparat) og fokuseret (stabilitetssøgende). Sammenholdt giver disse dimensioner fire fokusområder, man som leder i begge organisationer skal lykkes med at balancere: Relationer, Resultater, Fornyelse og Stabilitet (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2015).



Figur 6: Competing Values Framework modellen (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2015, s. 15).

Hvor Competing Values Framework modellen er en teori, der beskriver fire dimensioner af organisationen gennem en "både-og-logik" (paradokser) (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2015), handler teorien om psykologisk tryghed derimod om, at der blandt medarbejderne er en følelse af tillid, sikkerhed og forudsigelighed i en organisation (Edmondson, 2020).

Vi vil dog argumentere for, at der er en vis sammenhæng mellem de to teorier, da en organisation eller et team der formår at balancere de fire dimensioner i Competing Values Framework, må

formodes at kunne opretholde en højere grad af psykologisk tryghed, da de er bevidste om teamets eller organisations behov over tid, og derfor kan foretage situationsbestemte valg i forhold til modellens fire dimensioner. Det må derfor anses som værende vigtigt for organisationen over tid, at opretholde en balance mellem de fire dimensioner i Competing Values Framework, for at skabe tid og rum til at kunne arbejde med og lære, samt opretholde en følelse af psykologisk tryghed hos deres medarbejdere. Disse betragtninger harmonerer fint med Edmondsons "model for læring" (figur 4) (Edmondson, 1999).

Med udgangspunkt i ovenstående betragtninger, er der således klare indikationer på, at der er en tæt sammenhæng mellem den enkelte leders navigering af ledelsesgrundlaget jf. Competing Values Framework modellen, og den psykologiske tryghed i teamet. Den enkelte leders ledelsesgrundlag, refererer således til de grundlæggende principper, værdier og retninger, som lederen følger, når denne træffer sine beslutninger og leder sine medarbejdere. Dette kan fx inkludere fokus på medarbejderinddragelse, respekt for individuelle ønsker og muligheder, herunder frihed under ansvar, samt en kultur, der fremmer åben kommunikation og samarbejde. I den forbindelse er det vigtigt at huske, at medarbejdere, der føler sig trygge, vil være mere tilbøjelige til at tage initiativ, dele ideer og være mere produktive. De vil også være mindre tilbøjelige til at have stress og føle sig overvældet af deres arbejdsopgaver (Elmholdt, Dauer Keller, & Tanggaard, 2019, s. 171-172).

I analysen af både aktionsforskningsloop 1 (afsnit 4.1) og -loop 2 (afsnit 5.1), identificerede vi forskellige ledelsesparadokser, der potentielt kan udfordre den enkelte leder i dennes mulighedsrum, for at være medskaber af psykologisk tryghed i eget team. I forbindelse med det andet fokusinterview med lederne, blev de præsenteret for organisationernes ledelsesgrundlag, og bedt om at reflektere over, hvilken betydning dette har for deres hverdagsledelse i relation til genstandsfeltet. Herved forholdt de sig indirekte til identificerede paradokser, da disse ofte forsvinder i den "balancerede" ledelsestilgang (Lüscher, 2021).

De fire ledere havde mange forskellige betragtninger i relation til ledelsesgrundlaget og modellen. Fx er det vigtigt for Leder T, at fremstå klar og tydelig, og være åben overfor medarbejderne i relation til det krydspres man som moderne leder står i. Leder T argumenterer ligeledes for, at det er vigtigt kommunikativt at komme hele vejen rundt i modellen, da det kan være med til at synliggøre dilemmaer og paradokser overfor, og sammen med medarbejderne. Den største udfordring leder T ser, i forhold til at være medskaber af psykologisk tryghed, er paradokset mellem "tæt på ledelse og sparring" samt fokus på de mere strategiske ledelsesområder, hvor forretning og resultater er i højsædet (bilag 12, s. 2).

I modsætning hertil, mener leder E, at den største udfordring potentielt vil ligge i, hvis der fra organisationens side lægges op til, at lederne skal vægte et ledelsesrum højere end noget andet.

Det er vigtigt for leder E at der er balance i ledelsen, især da denne betegner sig selv som værende "yderst værdibaseret", hvorfor et opmærksomhedspunkt for denne leder er, at optimere sit "blik" for kontinuitetsledelse, især, da leder E omtaler sig selv således: *"Jeg er personligt lidt hurtig og rebelsk i mit "blue print"- svarende til, at jeg altid reflekterer over - hvordan vores omverdenen kan optimeres. Det er ikke altid medarbejderne er klar eller med på det. Så ved altid (eller næsten altid) at involvere, inddrage dem, imødekommer jeg deres tempo og kadence"* (bilag 11, s. 2).

For leder M, er det fokuset på "relationer og stabilitet" der er medvirkende til den psykologiske tryghed (felterne "samarbejde og kontrollere" i den oprindelige model – red.). For leder M er det således et øget indadvendt fokus på paradokset mellem at opbygge og vedligeholde relationerne mellem involverede individer, samtidig med, at der skal sikres stabilitet gennem anvendelse af effektive metoder og ressourceanvendelse (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2015) (bilag 13, s. 5).

Leder K er enig med leder M i, at organisationen for ofte har fokus på resultaterne, hvilket kan modvirke den psykologiske tryghed, da stabilitet og det relationelle kan "lide" på bekostning af "resultatjagten" (bilag 13, s. 5-6). Leder K argumenter således for den situationsbestemte navigering af paradokserne, da der i perioder fx er behov for øget fokus på resultater, hvorfor dette fokus bør balanceres i sin "modvægt", som fx kunne være det relationelle, og omvendt i andre perioder eller med andre opgaver. Lüscher (2021) kalder denne balancering for "integrativ tænkning", og kræver at lederen er bevidst om dennes samt medarbejdernes mulighedsrum.

Det der er interessant er, at ingen af lederne har udtalt sig om fornyelsesfeltet eller udvikling, som i ledelsesgrundlaget er en kombination mellem relationer og fornyelse, hvilket ellers er dele der matcher godt med Hinges 7 råd (Hinge, 2021). Årsagen hertil kan være, at der er, eller har været, et så stort krydspres for organisationens ønske om at opnå resultater. Derved fokuserer lederne indad, i forhold til egne medarbejdere inden, de selv iværksætter et eventuelt krydspres ud fra et fornyelsesperspektiv. Havde vi forsat aktionsforskningen over længere tid, kunne det være at lederne ville balancere mere mod fornyelse og udvikling, i forhold til at arbejde med psykologisk tryghed, men da paradoksledelse blandt andet handler om, at navigere ud fra situationsbestemt ledelse, herunder i forhold den rådige tid og rammer, kan det være noget af forklaringen.

Aktionsforskningsforløbet er nu afrundet, og lederne er som medforskere "sendt ud ad døren" med en erfaringsbaseret forståelse for vigtigheden af, at kunne være medskabere af psykologisk tryghed, samt hvilke personlige og organisatoriske opmærksomhedspunkter dette kræver, på både eget samt teamniveau. I næste afsnit præsenterer vi en samlet konklusion på hele masterprojektet.

6. KONKLUSION

I nærværende masterprojekt har vi været optaget af, at undersøge medskabelsen af psykologisk tryghed i teamet, set ud fra et ledelsesperspektiv i de to case-organisationer, og med afsæt i Amy Edmondsons teorier om psykologisk tryghed (Edmondson, 2020). Vi har begrænset os til, at forholde os til vidensmedarbejdere i uddannelsesinstitutioner, og deres psykologiske tryghed. Er uddannelsesinstitutioner så anderledes end andre organisationer – ikke nødvendigvis, men begge forskere har deres daglige gang i uddannelsesinstitutioner, og er selv at betragte som vidensmedarbejdere, eller som leder af vidensmedarbejdere, hvorfor det var nærliggende at begrænse sig hertil.

Vores oprindelige hypotese eller kvalitative gæt var, at det ikke er nemt at indføre, endsige opretholde psykologisk tryghed i organisationen, da det kræver både mod, viden om, villighed, og en dedikeret leder- og medarbejdertilgang i arbejdet hermed, og den første problemformulering vi med baggrund i aktionsforskningsforløbet (figur 3) skulle forsøge at besvare sammen med vores medforskere (deltagende ledere), lød: ***Hvordan kan ledere være medskabere af psykologisk tryghed for vidensmedarbejdere i uddannelsesinstitutioner?***

Vi kan umiddelbart konkludere, at der ikke er et entydigt svar på problemformuleringen, og at der er mange opmærksomhedspunkter og parametre på spil, når en leder skal være medskaber af psykologisk tryghed i teamet (afsnit 4.1.2). Fx har Hinge (2021) opstillet 7 gode råd til lederen, der understøtter lederens fokus på arbejdet med psykologisk tryghed i teamet, men vores delkonklusion fra afsnit 4.1.2 viser samtidig, at det er vigtigt for lederen at opøve en vis bevidsthed i forhold til egen følelsesmæssige intelligens (Goleman, 2017), da lederens adfærd kan virke både fremmende og hæmmende på teamets psykologiske tryghed. Ligeledes skal lederen også kunne "fornemme" både det enkelte teammedlems, samt teamets samlede psykologiske behov, for at kunne understøtte og iscenesætte medarbejderne som medansvarlige for den psykologiske tryghed. Det er således tydeligt i delkonklusionen, at det relationelle spiller en stor rolle, og det er ofte her lederne bliver udfordret i forhold til kompleksiteten, da de fx skal balancere både drift og udvikling, og samtidig, tage hensyn til både det enkelte individs og teamets trivsel, til gavn for innovationskapaciteten.

Man kan således argumentere for, at der i forhold til ledelsesadfærden (figur 4) er fremkommet en øget bevidsthed hos medforskerne, hvilket jf. Edmondson (1999) er en nødvendighed i arbejdet med at skabe psykologisk tryghed. Schein nævner i sin ledelsesmodel "Humble Consulting" (Mellon, 2021), at lederen gennem en relationel, ydmyg og åben ledelsestilgang, skaber fundamentet for en positiv og tillidsfuld kultur. Dette harmonerer også med Edmondsons egne tanker om situationsbestemt ydmyghed (Edmondson, 2020, s. 219), idet netop tillid, og respekt, er nøgleordene i forhold til at både ledere og medarbejdere tør efterspørge feedback, tør bede om

hjælp, og tør sige sin mening. Alle dele er adfærdsmæssige konsekvenser af et øget fokus på de forudsætninger, der er positivt indvirkende på den psykologiske tryghed, som fx ledelsesadfærden (figur 4) (Edmondson, 1999).

Vi vil således argumentere for følgende sammenhæng mellem psykologisk tryghed og paradoksledelse: Hvis lederen accepterer paradokserne, og gennem integrativ tænkning (Lüscher, 2021, s. 80-88) formår at skabe de optimale rammer og betingelser for, at den enkelte vidensmedarbejder kan føle sig tryk i teamet eller organisationen, vil denne være mere modtagelig for at tænke i nye baner og udfordre status quo jf. figur 4 & 5 (Edmondson, 1999). Dette skyldes blandt andet, at psykologisk tryghed giver vidensmedarbejderen tillid til at eksperimentere og tage risici, uden at være bange for at fejle. Omvendt, kan paradoksledelse, hvis ikke håndteret hensigtsmæssigt, skabe usikkerhed og uro, hvilket kan underminere samme vidensmedarbejders psykologiske tryghed.

Med udgangspunkt i ovenstående betragtninger, er der således indikationer på, at der er en tæt sammenhæng mellem den enkelte leders navigering af ledelsesgrundlaget jf. Competing Values Framework modellen, og den psykologiske tryghed i teamet, hvilket ledte os frem til en revideret hypotese, og en revideret problemformulering som lød:

Hvordan kan man som leder navigere i krydspreset, set ud fra organisationens ledelsesgrundlag, og samtidig være medskabere af psykologisk tryghed blandt vidensmedarbejdere i en uddannelsesinstitution?

I analysen var der indikationer på, at lederne havde forskellige betragtninger i relation til ledelsesgrundlaget og modellen, og derfor var der også forskellige anskuelser på, hvilke udfordringer de enkelte ledere stod med, i forhold til at navigere i krydspreset, da det netop for lederne var situationsbestemt ligesom deres prøvehandlinger. Derfor viste analysen også, at der var forskel på, hvordan de fire ledere havde fokus på at balancere deres håndtering af paradokserne i forhold til ledelsesgrundlagets fire udfaldsrum. Der var dog en overvægt blandt lederne mod, at have et indadrettet fokus på relationer og stabilitet i forhold til at arbejde med den psykologiske tryghed, i det der var en bekymring fra flere ledere om organisationens krydspres i forhold til et ønske om resultater i forhold til kerneopgaven.

Noget af det interessante der også kom frem i analysen var, at lederne ikke udtalte sig som udviklingsrummet eller fornyelsesfeltet i ledelsesgrundlaget. Årsagsindikationerne fra analysen i relation til dette, kunne være at lederne havde et indadrettet fokus, da de eventuelt følte et krydspres i forhold til resultatfeltet som angivet i det foregående.

Til dette pegede analysen på, at et arbejde med psykologisk tryghed over tid, kunne ændre på den situationsbestemte ledelse, og derved lederens balancering i forhold krydspreset.

I forhold til ovenstående er det så muligt for lederne at navigere i krydspreset, set ud fra deres ledelsesgrundlag og stadigvæk være medskaber af psykologisk tryghed? Det vurderes at være muligt for lederne at navigere i krydspreset. Men det kræver at lederne forholder sig bevidste om hvor deres teams er, herunder de enkelte individer og personprofiler, hvilke krydspres der er i organisationen, og hvad der er af behov for situationsbestemt ledelse over tid, da det er afgørende for balancen i ledelsesgrundlaget. Men det modsatte kan også gøre sig gældende, og vil gøre det sværere at være medskaber af psykologisk tryghed.

Ovenstående konklusion efterlader os som forskere med en ny undring, og nye spørgsmål. For er det overhovedet muligt at diskutere ledernes medskabelse af psykologisk tryghed, uden at forholde sig til både lederens og vidensmedarbejdernes underliggende motivation for at arbejde med dette? Denne undring udfolder vi i næste afsnit.

7. PERSPEKTIVERING – PSYKOLOGISKE BEHOV OG MOTIVATIONS INDFLYDELSE PÅ PSYKOLOGISK TRYGHED

Til nærværende afsnit kan man starte med at stille spørgsmålet: Hvorfor forholde sig til psykologiske behov og motivation nu, når vi tidligere har valgt ikke at forholde os uddybende til emnet?

Selvom vi ikke direkte har valgt, at forholde os yderligere til andre psykologiske behov og motivation, har det været et tilbagevendende emne, vi ikke har kunne udelukke gennem masterprojektet, da motivationsdelen er kommet frem i blandt andet analyserne og ledernes udtalelser.

Vores tilføjelse til hypotesen (kvalitativt gæt) er derfor, at det ikke er muligt at være medskaber af psykologisk tryghed, uden at både enkeltindivider og teamet er motiveret herfor. Dette kunne derfor være vores "3 loop", som vi kan arbejde videre med efter dette masterprojekt, i forhold til at få skabt psykologisk tryghed i egen organisation. Som nævnt i afsnittet om os som forfattere, var det en del af vores fælles motivation for at arbejde med genstandsfeltet.

Som tidligere angivet i afsnit 4, er der ikke givet udtryk for, hvilke psykologiske behov, der bliver dækket ind, ved at lederne arbejder med psykologisk tryghed, men der var indikationer på, at der implicit kan være andre psykologiske behov der bliver dækket, når der arbejdes fokuseret med psykologisk tryghed. Men som det fremgår af afsnit 4, er motivation en del af Golemans teori om følelsesmæssig intelligens (Goleman, 2017), og et begreb der flere gange optræder i analysen. Der er med andre ord flere indikationer på, at andre psykologiske behov, herunder motivation, kan have en større eller mindre indflydelse, i forhold til at arbejde med teamets psykologisk tryghed.

Som det har fremgået af masterprojektet, har hvert loop (loop 1 og 2) åbnet op for tilføjelser til hypotesen, hvilket motivationsbegrebet også har gjort i den afsluttende del af konklusionen (afsnit 6).

Ifølge Selvbestemmelsesteorien af Ryan & Deci (Elmholdt, Dauer Keller, & Tanggaard, 2019, s. 99), som vi finder relevant i relation til masterprojektet og motivationsproblematikken, tager teorien afsæt i antagelsen om, at mennesker har et medfødt indre psykologisk behov, og en kapacitet for udvikling og læring, hvilket også kendes fra Maslows behovsteori (Elmholdt, Dauer Keller, & Tanggaard, 2019, s. 99). Ryan & Deci peger på tre psykologiske behov der skal tilfredsstilles, for at skabe grundlag for indre reguleret motivation og trivsel (Elmholdt, Dauer Keller, & Tanggaard, 2019, s. 100):

- **Autonomi:** Handler om oplevelsen af at have indflydelse og selvbestemmelse i sit eget liv.
- **Kompetencer:** Handler om behovet for at mestre og udvikle sig i relation til oplevede meningsgivende og betydningsfulde aktiviteter.
- **Relationer:** Handler om behovet for oplevelse af tilfredsstillende og støttende sociale relationer - at være relateret til noget meningsfuldt, der rækker ud over én selv.

Sociale kontekster der understøtter disse tre psykologiske behov, skaber grundlaget for en indre reguleret motivation. Derimod ser det ud til, at sociale kontekster karakteriseret ved ydre styring, og manglende kompetence, kontrol og mening, skaber grundlag for initiativløshed, ansvarsløshed og frustration (Elmholdt, Dauer Keller, & Tanggaard, 2019, s. 100-101).

Som vi tidligere har analyseret os frem til i masterprojektet, så er der et paradoks mellem individets trivsel, og teamets arbejde med psykologisk tryghed, hvor ovenstående netop indikerer, at trivsel er en del af motivationen. Det kan derfor være interessant at undersøge nærmere, om paradokset i et 'både- og' forhold, mellem motivation og trivsel (individet), og psykologisk tryghed (teamet), er nødvendig for at både teamet og individet er motiveret for at være medskaber af psykologisk tryghed. For som angivet, kan manglende motivation og trivsel resultere i initiativløshed og ansvarsløshed, og derved må det antages at blive svært at være medskaber af psykologisk tryghed, om end man er leder, eller for den sags skyld medarbejder.

Det kunne være interessant at arbejde videre med motivation i et næste loop (3 loop) ud fra ovenstående hypotese, med et dedikeret fokus på både leder- og medarbejdermotivation i relation til arbejdet med at skabe psykologisk tryghed. Rent hypotetisk, kunne et næste loop indeholde evalueringen af en ny lederprøvehandling, hvor lederne har arbejdet med at anvende og integrere nedenstående 6 konkrete ledelsesredskaber, til implementering af principperne bag indre-reguleret, ydre motivation i organisationer. Vi finder disse ledelsesredskaber relevante i nærværende kontekst, da de minder meget om Edmondsons "model for læring" (figur 4) (Edmondson, 1999). Et argument for dette er, at både ledelsesredskaberne og modellen

omhandler et læringsperspektiv, men med fokus på enten motivation eller psykologisk tryghed. Herved ville vi i et nyt loop, få perspektiveret relevansen af motivationsdelen i forhold til arbejdet med psykologisk tryghed.

De 6 ledelsesredskaber der kunne arbejdes med i forhold til motivation lyder som følger (Elmholdt, Dauer Keller, & Tanggaard, 2019, s. 105-106):

- Stil åbne spørgsmål, og inkludér medarbejderen i løsningen af vigtige problemer.
- Lyt aktivt, og anerkend medarbejderens perspektiv.
- Tilbyd medbestemmelse inden for givne rammer, og tydeliggør, hvem der har ansvar for hvad.
- Skab en positiv feedbackkultur, der anerkender initiativ, og sikrer en faktuel og ikke-dømmende feedback på progression, i relation til opstillede mål.
- Minimér anvendelsen af ydre adfærdsregulerende kontrol, såsom bonusordninger og sammenlignende evalueringer.
- Dyrk talentudvikling og vidensdeling til understøttelse af kompetenceudvikling og autonomi.

LITTERATURLISTE

- BFA. (oktober 2015). *Når team trives*. Hentet fra Arbejdsmiljøweb:
<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/3ilmg5za/bfa-naarteamtrives-web.pdf>
- Brinkman, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder - en grundbog* (3 udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Bøgelund, R. (19. 10 2018). *7 råd: Sådan skaber du en kultur med plads til at fejle*. Hentet fra Væksthus for ledelse: <https://www.lederweb.dk/artikler/7-raad-saadan-skaber-du-en-kultur-med-plads-til-at-fejle/>
- Bøgelund, R. (28. 10 2019). *Har du også fået nok af nulfejlstyranniet?* Hentet fra Dansk HR:
<https://www.danskhkr.dk/insights/hr-og-ledelse/har-du-ogsaa-faaet-nok-af-nulfejlstyranniet/>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. V. (2015). *Paradokser i værdiskabelse - Ledelse med Competing Values Framework*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Clausen T, Madsen IEH, Christensen KB et al. (2017). *Dansk Psykosocialt Spørgeskema. Et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø: Dokumentationsrapport*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Duus, G. et al. (2014). *Aktionsforskning - en grundbog* (1 udg.). Samfundslitteratur.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), s. 350-383.
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation* (1. udg.). Djøfs Forlag.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag.
- Elmholdt, C., Dauer Keller, H., & Tanggaard, L. (2019). *Ledelsespsykologi* (2. udg.). Samfundslitteratur.
- E-Stimate. (8. 12 2022). Hentet fra Hvad er femfaktormodellen: <https://www.e-stimate.dk/kontakt-hvad-er-femfaktor-modellen/>
- Frederiksen, M. (2020). Mixed methods-forskning. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - En grundbog* (3 udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Frimann, S., & Hersted, L. (2020). *Lederen som aktionsforsker*. Samfundslitteratur.
- Frimann, S., Jensen, J. B., & Sunesen, M. S. (2020). I S. Frimann, J. B. Jensen, & M. S. Sunesen, *Aktionsforskning i et læringsperspektiv* (1 udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Goleman, D. (Oktober 2017). *Hvad gør en person til leder?* Hentet fra Lederne.dk:
<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2017/ledelse-i-dag-oktober-2017/hvad-goer-en-person-til-leder>

- Hinge, S. (9. 12 2021). *7 råd: Sådan skaber du psykologisk tryghed*. Hentet fra Væksthus for ledelse: <https://www.lederweb.dk/artikler/7-raad-saadan-skaber-du-psykologisk-tryghed/>
- Holm, J. (2020). *Det organisatoriske træ* (2 udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Høegsberg, T., & Everest-Møller, C. (2022). *Videnskabsteori og metode II - LOOP 3. semester*. Aalborg Universitet.
- Lüscher, L. (2021). *Paradokser i ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Løgstrup, L. B. (2020). *Pragmatisme*. Hentet 13. oktober 2022 fra Læremiddel.dk: <https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoej/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/pragmatisme/>
- Melby, M. (3. 11 2022). *5 myter om psykologisk tryghed*. Hentet fra Lederweb.dk: <https://www.lederweb.dk/artikler/5-myter-om-psykologisk-tryghed/>
- Mellon, K. (2021). *Ydmyghed i ledelse - ydmyg fremfor selvtilstrækkelig* (1 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Molly-Søholm, T., & Storch, J. (2005). *Teambaserede organisationer i praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Rigshospitalet - forbedringsafdelingen. (9 2019). *Psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber - en guide til ledere, AMiR og TR på Rigshospitalet*. Hentet fra Rigshospitalet: <https://www.rigshospitalet.dk/afdelinger-og-klinikker/administrationen/forbedringsafdelingen/Documents/psykologisk-tryghed-guide-0320-web.pdf>
- Sørensen, K. (6. 6 2017). *Maslows behovspyramide anvendt i psykosyntese terapi*. Hentet fra kennethsorensen.dk: <https://kennethsorensen.dk/maslows-behovspyramide-anvendt-psykosyntese-terapi/>
- Sørensen, N.-H., & Grøn, R. T. (2018). *Ledelse i en VUCA-verden*. Hentet fra Lead.eu: <https://lead.eu/wp-content/uploads/2018/07/Ledelse-i-en-VUCA-verden-2.pdf>
- Videncenter for God Arbejdslust. (2020). *Mening - fryns eller nødvendighed*. KRIFA. KRIFA. Hentet fra <https://krifa.dk/videncenter/rapporter-og-analyser/mening-fryns-eller-noedvendighed>
- Ørsted, C. (29. 6 2020). *Dnske ledere tager for let på psykologisk tryghed*. Hentet fra www.djoef.dk: <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2020/danske-ledere-tager-for-let-paa-psykologisk-tryghed.aspx>

BILAGSOVERSIGT

Bilag 1 - VIA's organisationsdiagram

Bilag 2 - Forsvarets organisationsdiagram

Bilag 3 - Forundersøgelse - EVU Skole, undervisning og læring, Thorsten

Bilag 4 - Forundersøgelse - EVU Sundhed, Thorsten

Bilag 5 - Forundersøgelse - CSS Team 1, Christian

Bilag 6 - Forundersøgelse - CSS Team 2, Christian

Bilag 7 - Transskription af opfølgende medarbejderinterview EVU

Bilag 8 - Transskription af opfølgende medarbejderinterview CSS

Bilag 9 - Transskription af 1. interview med EVU-lederne Elisabeth og Torben

Bilag 10 - Transskribering af 1. fokusgruppeinterview med teamledere på CSS

Bilag 11 - EVU Elisabeth, interview 2

Bilag 12 - EVU Torben, interview 2

Bilag 13 - Transskribering af andet interview med lederne i CSS

Bilag 14 - VIAs ledelsesgrundlag

Bilag 15 - Forsvarets ledelsesgrundlag