

Masterprojekt  
LOOP 2022  
ved Aalborg Universitet

Psykologisk tryghed i et team med afsæt i en mindre god trivselsmåling med fokus på hvilke faktorer, der kan influere på organisatorisk læring.

Studerende: Kathrina Kjærsgaard

Studie nr. 19921149

Studium: Masterprojekt

Institut: Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet

Modul: 4. semester.

Masterprojekt Vejleder: Jakob Nørlem

Aflevering: 5. Jan. 2023

Anslag: 67.532

.

## Indholdsfortegnelse

Abstract .....	4
1.0 Indledning.....	5
1.1 Problemfelt.....	5
1.2 Problemformulering .....	6
2.0 Videnskabsteori .....	6
2.1 John Dewey.....	7
2.2 John Deweys pragmatisme og læringsforståelse .....	7
3.0 Case forløbet .....	8
4. Metode .....	10
4.1 Den kvalitative metode .....	10
4.2 Interventionsdesign.....	10
.....	10
4.3 Dataindsamlingsmetode.....	10
4.3.1 Seminstruktureret gruppe interview.....	10
4.3.2 Dokument analyse - Interne dokumenter .....	11
4.3.3 Deltagerobservation .....	11
4.3.4 Feltnoter .....	11
4.3.4 Datagenerering.....	12
4.4 Etik og roller.....	12
4.4.1 Etik i designovervejelserne .....	12
4.4.2 Etik i datagenerering.....	12
5.0 Teoretisk fremstilling.....	13
5.1 Psykologisk tryghed – Amy Edmondson.....	13
5.1.1 Psykologisk tryghed er ikke at sænke niveauet for performance .....	14
5.1.2 Lederen har 2 vigtige opgaver .....	15
5.2 Ydmyg Spørgeren v. Edgar H. Schein .....	15
5.2.1 Ydmyg spørgeren: Hvor man stiller spørgsmål .....	15
5.3 Læringsteori – Illeris, refleksion og læring. ....	16
5.3.1 Illeris læringstrekant.....	16
5.3.2 Indholdsdimensionen .....	17
5.3.3 Drivkraftsdimensionen .....	18
5.3.4 Samspilsdimensionen .....	18

5.4 Læring ved Chris Argyris .....	18
5.4.1 Singleloop og doubleloop læring.....	18
5.5 Delkonklusion .....	19
6.0 Analyse .....	20
6.1 Analysestrategi .....	20
6.2 Analyse og diskussion del 1. Psykologisk tryghed .....	21
6.3 Analyse og diskussion del 2. Organisatorisk læring.....	24
6.4 Analyse og diskussion del 3. Min egen rejse igennem masterstudiet.....	25
7.0 Konklusion .....	26
Referencer .....	27

## Abstract

The primary purpose of this project is to help the team in our butcher department in Bilka Randers to define some actions that will help them to optimize their cooperation and thereby strengthen the leader in his leadership.

This master project is about how to support or create psychological safety in a team and is based on the results of a research in my own practice where I examine the factors that contributes to the psychological safety today and which can be highlighted and exploited to support the organizational learning in the future.

My problem definition is:

**I will examine the degree of psychological safety in a team based on a low well-being report. Furthermore, I look at the factors that could influence organizational learning and thereby increase the psychological safety**

The problem definition is answered based on the deductive methods by analyzing the qualitative data obtained from a semi-structured group interview with the team in the butcher department in Bilka Randers and a report based on af well-being survey.

I have used theory about Psychological Safety and Learning Behavior by Amy Edmondson, Humble Inquiry - the Gentle Art of Asking Instead of Telling by Edgar H. Schein, Learning Theory by Knud Illeris and Singleloop and doubleloop learning by Chris Argyris.

My scientific theoretical approach is pragmatic in which actions is the turning point either as a specific action or as a thought and I am primarily interested in describing and understanding the employees' interpretations of factors that influences psychological safety.

I was especially interested in gaining access to the employees' experiences of factors that could promote or hinder psychological safety.

The interview study provides an opportunity to concentrate on how a team understands certain events, situations, or phenomena regarding their leader which I am partially interested in examining.

In the analysis the theory and practice complement each other throughout the project in my search to find an answer to my problem definition.

I have through analysis of the interview reached the following 2 main conclusions:

- the existing of psychological safety in an organization or in a team minimizes the risks connected to engage in a learning behavior. When people know that their ideas are welcome og appreciated they can find innovative solutions to lower costs and improve quality of work and make the foundation for organizational success.
- The presence of strong leadership is essential to strengthen psychological safety and therefore you need a common interpretation of how leadership is defined and what good leadership looks like

## 1.0 Indledning

En stor del af en virksomheds samlede kompetencer ligger ofte hos virksomhedens medarbejdere, hvorfor tilfredse og loyale medarbejdere er en betydelig faktor for performance og resultater. Her kan en medarbejdertilfredsundersøgelse bidrage til viden om, hvilke områder, der har størst betydning for medarbejderne og virksomheden, og dermed også den enkelte forretningsenhed, og man kan opnå et billede af, hvilke arbejdsmæssige forhold, der bør fastholdes, forbedres og evt. opprioriteres.

Thomas Bøttcher, som er journalist for DM Akademikerbladet, skriver i sin artikel "Tilfredse medarbejdere giver mere profit" (Bøttcher, 2017), at glade og tilfredse medarbejdere fører til større indtjening og bedre afkast og han benævner yderligere, at virksomheder med en høj grad af medarbejdertilfredshed, ledelseskvalitet og oplevet retfærdighed, har en høj grad af produktivitet og værdiskabelse (Bøttcher, 2017)

Ledelse foregår i et samspil mellem medarbejdere og ledere og de faktiske arbejdsbetingelser på den enkelte arbejdsplads. Én måde at forstå denne situation på er ved at anskue en organisation som et system af strukturer, relationer og gensidig afhængighed. Det er altså relationen og sammenhængen mellem delene, der definerer en organisation.

Hvad kendetegner en organisation, hvor medarbejderne trives? Trivsel er uden tvivl beslægtet med velvære, velbehag og velbefindende - det at føle sig fysisk og mentalt godt tilpas. En arbejdsplads, hvor du som medarbejder føler dig godt tilpas, er en arbejdsplads, hvor du føler tilfredshed og arbejdsglæde.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø bruger følgende definition på trivsel:

*"Trivsel på arbejdet er, når vi oplever velvære og balance mellem de krav, vi stilles overfor og vores behov, kompetencer og ressourcer"*

I Den Store Danske Encyklopædi forklares trivsel med:

*"Trivsel er et udtryk for et velbefindende, der giver det enkelte menneske følelsen af overskud, gåpåmod, handlekraft og glæde ved livet".*

Ifølge forskere afhænger din trivsel af, hvor stor balance, der er imellem dine egne ønsker og behov og krav og muligheder, der følger med jobbet. Og det er ikke kun et spørgsmål om dine konkrete arbejdsopgaver - trivsel har rigtig meget at gøre med, hvilken leder du har, dine sociale relationer med kollegerne, om der er et godt samarbejde og om du føler, du udvikler dig fagligt og personligt. Hertil kommer dine egne forventninger og evne til at tackle udfordringer i hverdagen, hvilket også spiller en stor rolle for din arbejdsglæde og trivsel.

### 1.1 Problemfelt

Dette projekt er skrevet som afslutning på min master i Læreprocesser med specialisering i Ledelses- og organisationspsykologi på Aalborg Universitet. Til daglig er jeg personalechef i Bilka, som er en del af Salling Group og har tidligere været HR Businesspartner i selv samme virksomhed.

Baggrunden for denne opgaves emne er at Salling Group lavede en medarbejder-trivselsundersøgelse i september måned 2022, en kvantitativ undersøgelse, hvor vi blandt andet kan udlede, hvordan vores medarbejdere trives og hvad der motiverer dem.

Her giver undersøgelsen et billede af, at der er mistillid til lederen af teamet i slagterafdelingen og min opgave er dermed, sammen med denne gruppe, at undersøge hvad det helt specifikt er, de mangler i deres gruppe og efterfølgende hjælpe dem til at definere en række tiltag, der kan hjælpe gruppen til at optimere deres samarbejde og dermed styrke lederen i sin rolle. I den forbindelse er jeg meget nysgerrig på, hvad der skal være til stede, for at gruppen oplever psykologisk tryghed.

Dette masterprojekt er bygget op omkring en proces i slagterafdelingen i Bilka Randers, hvor jeg har foretaget et semistruktureret gruppeinterview med udgangspunkt i lederrapporten i slagterafdelingen. Mit formål at skabe en forståelse for, hvad der skal til for at skabe psykologisk tryghed i teamet og dermed styrke deres samarbejde.

Inden for de sidste 20 år er interessen for begrebet "psykologisk tryghed" vokset i den vestlige verden, og Amy C. Edmondson, som er uddannet psykolog og har en Ph.d. i organisatorisk-adfærd fra Harvard University, er blevet verdenskendt for sin forskning i, og formidling af, teams og organisationers læring. Hun er samtidig også ophavskvinden til begrebet psykologisk tryghed og hun giver i sin bog Den frygtløse organisation udtryk for, at jo mere vi kan hjælpe folk med at have høj motivation og lav frygt, desto bedre (Edmondson, 2020). Frygten skal ikke trække dig ned i tempo, især ikke den indre frygt og en af hendes tilgange er at "Hvis du føler dig engageret og dedikeret og samtidig ikke er bange for dine kolleger eller din chef - det er vores sweet spot" (Edmondson, 2020).

Tilstedeværelsen af psykologisk tryghed i en organisation eller i et team minimerer de risici, der er forbundet ved at engagere sig i lærende adfærd. Når folk ved, at deres idéer er velkomne og værdsættes, vil de være i stand til at finde innovative løsninger til at sænke udgifterne og forbedre kvaliteten, og dermed lægge fundamentet for deres organisations succes (Edmondson, 2020). Derfor vil psykologisk tryghed og metoder til at fremme denne i fremtiden blive stadig mere relevante at undersøge i teams eller organisatoriske læringsammenhænge (Edmondson, 2020).

## 1.2 Problemformulering

**Jeg vil undersøge graden af psykologisk tryghed i et team med afsæt i en mindre god trivselsmåling. Desuden, vil jeg undersøge hvad der kan understøtte organisatorisk læring, for at øge den mulige psykologiske tryghed.**

## 2.0 Videnskabsteori

Mit videnskabsteoretiske ståsted er pragmatismen, hvor omdrejningspunktet er selve handlingen - enten som konkret handling eller som tanke og med den tilgang til at den eviggyldige sandhed ikke findes, men skabes af individet.

I det pragmatiske perspektiv er al videnskabelig erkendelse baseret på forskerens fortolkning og kvalificerede gæt, hvorved der ikke kan sættes spørgsmålstejn ved, hvorvidt viden er værdifri (Egholm, 2014, s. 178)

Pragmatismens opfattelse af erkendelse er, at det som fungerer i praksis, er den korrekte og sande opfattelse af virkeligheden, og virkeligheden er de problemstillinger, som de lærende møder og opfatter som virkelige (Egholm, 2014).

Pragmatismen adskiller ikke viden og væren i verden og deltagernes opfattelse af deres problemstillinger bliver det essentielle. Derfor er det vigtigt at undersøge og interagere i den faktuelle kontekst for at forstå deltagernes oplevelser af problemstillinger.

Viden bliver konstrueret og udviklet konstant, og den korrekte opfattelse af verden er det, som fungerer i praksis. Pragmatismens sandhedskriterie er, at der opnås en fælles opfattelse og konsensus af, hvad der er sandt.

Pragmatisme er ikke en klassisk videnskabsteoretisk retning, men snarere en filosofisk tradition. Pragmatismens grundlæggende antagelse handler om at man ikke kan have en viden om verden uden selv at være aktør i den verden, så det er med andre ord gennem handlinger, mennesker tilegner sig viden (Brinkmann, 2006). Pragmatismen kan ses både som en reaktion på, at positivismen til tider er blevet anset som den eneste sande videnskab og som en reaktion på den rangordning af teori og praksis, som Aristoteles formulerede, hvor teori ofte rangerer højere end praksis (Brinkmann, 2006).

Pragmatismen rækker tilbage til de amerikanske filosoffer Charles Sanders Peirce, William James og George Herbert Mead, som havde praksis og handling som centrale elementer i deres videnskabsforståelse (Egholm, 2014).

Peirce, som var uddannet kemiker og havde studeret logik og matematik, blev kaldt pragmatismens fader. Han påpegede at ny viden skabes, når vores eksisterende viden og vaner viser sig utilstrækkelige til at forklare og forstå en ny erfaring, vi står overfor og at vi, for at opnå ny viden, skal være fallibilister (Egholm, 2014). Det betyder at vi skal have evnen til at acceptere anomalier, der kan udfordre vores gældende tro, hvor tro, i Peirces terminologi, er vores basale forståelsesramme, der gør verden forståelig for os (Egholm, 2014). Pragmatismen insisterer på at, at alle erkendelser opstår på baggrund af kropslige sansninger i en konkret situation og at mennesker betragtes som aktive deltagere i den sociale verden, som de former og påvirker gennem deres praksisser (Egholm, 2014).

Sociale fænomener fortolkes af de personer, der indgår i dem, hvilket indebærer et processuelt blik på de fænomener, der studeres, hvor det interessante, hvordan de opstår med en bestemt betydning og ikke så meget hvad de er (Egholm, 2014).

## 2.1 John Dewey

Jeg arbejder ud fra John Deweys pragmatisk filosofi i mit projekt, hvor han anser handlinger som udgangspunkt for erkendelse og det at gøre en forskel "at selvbevidsthed opstår gennem vores erfaring af, at vi som handlende væsner gør en forskel i forhold til verden" (Brinkmann, 2006).

Dewey opfatter læring ontologisk og er for ham ikke begrænset til interne, individuelle processer men som en social handling, hvor individet er i interaktion med den emergende verden (Brinkmann, 2006).

For Dewey er læring tæt forbundet med hans erfaringsbegreb og han afviser læring som værende et "indre" potentiale, som udfoldes gennem påvirkning, men derimod altid forbundet med deltagelse i en aktivitet og er defineret som reorganisering af vores hidtidige erfaringer - så vi har altså lært noget, når vores erfaringer er blevet beriget med meningsindhold (Brinkmann, 2006).

Et pragmatisk syn på læring er mere fokuseret på det fremadrettede, det kommende end det bagudrettede og derfor er reflektionen et centralt element i Deweys pragmatisme - en refleksion, der forsøger at skue fremad og begribe betydningen af beslutninger og foregribe resultaterne af de trufne valg (Brinkmann, 2006).

## 2.2 John Deweys pragmatisme og læringsforståelse

Dewey anser mennesket for dybest set at være et socialt væsen, som ikke kan begribes adskilt fra det fællesskab, som vedkommende lærer i og er en del af. Læring foregår gennem aktiv deltagelse i sociale kontekster, hvor mennesket møder samfundets og egne problemer, som de forsøger at skabe mening i og løse (Brinkmann, 2006, s. 194).

Dewey mener, at mennesker tager del i samfundets udvikling ved at opøve kompetencer til at skelne mellem væsentligt og uvæsentligt og gennem handlinger, som forbedrer tilværelsen. Det er kun muligt at opøve denne dømmekraft mellem uvæsentligt og væsentligt, hvis vi er engageret i noget, hvor der er noget på spil for os, hvilket betyder, at vi må arbejde med virkelige problemstillinger (Brinkmann, 2006, s. 196).

Deweys pragmatisme forbinder vores væren i verden med vores viden om verden på en ikke-dualistisk måde, hvilket betyder, at du ikke kan adskille betydningen fra livet og omvendt (Elkjær, 2005, s. 70)

Deweys epistemologiske forståelse er, at tænkning og handling hænger uløseligt sammen og det meste centrale begreb i Deweys pragmatisme, er erfaring (Elkjær, 2005, s. 71). At gøre sig erfaringer hænger sammen med handling og refleksion over handling - og refleksion over tidligere erfaringer. Dewey mener, at evnen til refleksiv tænkning er en vane og ligesom alle mulige andre vaner dermed også dispositioner og måder at møde verden på, som også kan være nyskabende (Brinkmann, 2006, s. 121-122)

Udvikling af erfaring og viden sker i mødet med emotionelt vanskelige problemsituationer, hvor der ved hjælp af refleksiv tænkning kan udledes viden og for Dewey er tænkning en situeret aktivitet, hvor virkelige konkrete problemer søges defineret og løst (Brinkmann, 2006)

Mening er et særdeles vigtigt begreb for Dewey, da det at kunne noget er at forstå, og at forstå noget er at fatte meningen med noget og mening skabes gennem refleksion. Deweys pragmatisme er optaget af, hvordan brugen af forskellige ideer og hypoteser og teorier påvirker resultatet og kvaliteten af udforskningen (Elkjær, 2005). Det er ifølge pragmatismen afgørende at udforske den usikre situation og lade situationen afgøre, hvilke teorier, der er anvendelige i analysen og dermed løsningen (Elkjær, 2005)

### 3.0 Case forløbet

Salling Group har gennemført en trivselsmåling "myvoice" i alle forretningsenheder og vi har efterfølgende modtaget en rapport på alle afdelinger i varehuset. Opmærksomheden faldet på rapporten i slagterafdeling, hvor medarbejderne som udgangspunkt er glade for deres arbejde og trives med deres kolleger og deres opgaver og samtidig har de givet udtryk for en markant utilfredshed med deres nærmeste leder, slagtermesteren (bilag 1). Og det har vagt min nysgerrighed både ift. mit masterprojekt men også for at få en forståelse for, hvordan jeg kan arbejde med trivselsrapporten, undersøge og blive klogere på, hvor problemstillingen ligger og efterfølgende bruge den analyse til at løfte en afdeling.

Rapporten blev fremlagt for dem og det blev fremhævet at de er en afdeling i travsel. De har det godt med hinanden og glæder sig til at gå på arbejde. De hjælper hinanden med at løse opgaverne og får hverdagen til at fungere. De bliver hele tiden inviteret til at give deres mening/holdninger og dialogen er god. Til sidst blev det fremlagt, hvordan de har vurderet deres chef og det blev forklaret, at det, der skal kigges på og findes ud af, er, hvad det er de gerne vil have fra deres leder, som de ikke får i dag.

I løbet af denne proces, bliver deres forskellige udsagn noteret ned på gule post-it - ord for ord - og der tages ikke stilling til, hvad der ligger bag deres udsagn.

Herefter læses hver enkelt gule post-it op for dem og lægges på bordet foran dem.

Under denne proces, er der helt stille i lokalet lige indtil der er 1, der siger:

"puha, det her synes jeg ikke er særlig sjovt".

En anden siger:



”men jeg har jo selv sagt noget af det her”. En tredje siger: ”hold da op, jeg tror faktisk ikke at lederen har det særlig godt”.

Der pointeres, at alt, hvad der står på de gule post-it, er noget de selv har sagt i løbet af interviewet, hvor de har koblet sig på hinandens fortællinger. Herefter får gruppen til opgave at tematisere alle post-its for derigennem at skabe klarhed over, hvad det hele handler om, så de efterfølgende kan fortælle slagtermesteren, hvad de savner hos ham og har brug for at han gør eller viser.

Gruppen kommer frem til 3 temaer:

- Rollemodel
- Engagement
- Synlighed

Herefter finder de ud af i fællesskab, hvad de gerne vil fortælle slagtermesteren og formålet konkretiseres for dem, hvor det handler om at de, i deres feedback til slagtermesteren, skal holde fokus på:

- At fortælle, hvad han gør godt og dermed skal fastholde
- At fortælle, hvad han gerne må gøre noget mere af
- At fortælle, hvad han gerne må stoppe med at gøre

Slagtermesteren har stadig ikke været en del af interviewet men bliver snart inviteret ind for at modtage denne feedback.

Inden interviewet gik i gang, blev processen gennemgået med slagtermesteren, så han var bevidst om, hvad opgaven var, hvad interviewet gik ud på og hvornår han blev inviteret med. Der blev lavet en forventningsafstemning med ham ift., hvordan man modtager feedback og det blev præciseret at dette møde ikke var til for at forklare eller undskylde eller lave handlinger, men blot til at lytte og tage imod, selvom det kunne være svært.

Herefter bliver han inviteret ind og her sker der noget andet i rummet og der opstår en usikkerhed omkring, at de rent faktisk skal til at sige noget til den person, det hele handler om.

Mens gruppen sidder og giver feedback til slagtermesteren, er der lige pludselig 1, der siger:

”jeg synes ikke, det her er særlig sjovt - jeg har faktisk ikke rigtig lyst til at sige noget nu”.

Og herefter skifter feedbacken over til:

”jeg synes faktisk, du er en rigtig god fyr - jeg kan jo godt lide dig som person”.

Efter denne seance har slagtermesteren kaldt hver enkelt deltager ind til en 1-2-1 for at blive klogere på, hvordan han kan tilpasse sig/justere ind ift. den enkelte medarbejder, hvilket jo i udgangspunktet er et ledelsesmæssigt godt og nødvendigt skridt. Men det bliver ikke modtaget sådan blandt nogle af hans medarbejdere, der bliver utrygge og frygter at de skal sidde til ansvar for, hvad de har svaret.

Her bliver min interesse for psykologisk tryghed igen vakt og jeg bliver nysgerrig på, hvad der skal til, for at skabe psykologisk tryghed i et team.

## 4. Metode

I dette afsnit præsenterer jeg de metoder, jeg anvender i undersøgelsen af min problemformulering. For at kunne belyse min problemstilling empirisk, er det relevant at redegøre for mine metodiske valg og refleksioner, som ligger til baggrund for bearbejdningen af min empiri.

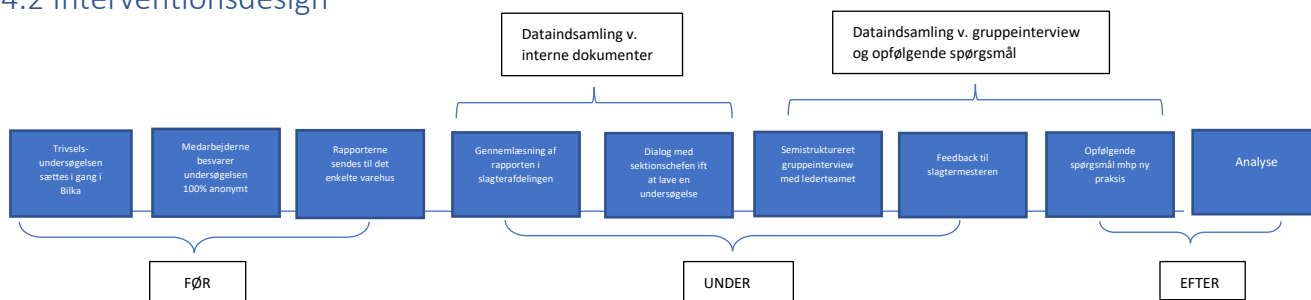
Først præsenterer jeg undersøgelsens empiri, mellemlidergruppen i slagterafdelingen. Herefter præsenterer jeg et overblik over den kvalitative metode, samt en beskrivelse af opgavens dataindsamlingsmetode, forberedelse af data til analyse samt analysemetode. Til slut præsenterer jeg mine etiske overvejelser i forbindelse med min undersøgelse i slagterafdelingen.

### 4.1 Den kvalitative metode

Kvalitative metoder belyser, hvordan mennesker oplever og beretter om verden og hvordan menneskelige fænomener fremtræder og udvikler sig i komplekse sammenhænge og metoden er derfor egnet til at beskrive, forstå, fortolke og analysere den menneskelige erfaring med mange nuancer og kvaliteter (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Kvalitative metoder i form af interviews er velegnede til at opnå indsigt i et felt herunder at udfordre gældende diskurser og opsøge nye betydninger. Gennem interviewet opnås en meningskabende praksis, hvor information og viden skabes i og gennem samtalen (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

### 4.2 Interventionsdesign



### 4.3 Dataindsamlingsmetode

I dette projekt vil den kvalitative metode bestå af et gruppeinterview med mellemliderne i slagterafdelingen til indsamling af empiri, hvor der, i ligeværdigt samarbejde med dem, blev faciliteret en proces, hvor de blev inviteret til at finde hensigtsmæssige og bæredygtige løsninger på noget, som de selv har udpeget som problematisk i trivselsrapporten Myvoice. Hertil virker rapporten som internt dokument i dataindsamlingen.

#### 4.3.1 Semistruktureret gruppe interview

Der blev foretaget et semistruktureret gruppe interview med ganske få planlagte og åbne spørgsmål, som alle tog udgangspunkt i trivselsrapporten. Tilgangen kan beskrives som klassisk feltarbejde, hvor interviewet foretages i form af uformelle konversationer med deltagerne, som der er adgang til at observere og være sammen med (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 40-41).

Der blev ikke opstillet generelle regler for gennemførelsen af interviewet for på den måde at have mulighed for at ændre strategi, spørgsmålstyper og tilgang ift. de konkrete personer, der deltog i interviewet. Ved at gennemføre et gruppeinterview er forhåbningen at deltagerne, gennem beskrivelser og

erfaringsudvekslinger, kan inspirere hinanden, hvilket kan føre til mere nuancerede data af fortolkninger og interaktioner i gruppen.

Der blev indsamlet data ved hjælp af post-its, som der er taget billeder af. De indgår som bilag 2a, 2b og 2c og vil blive trukket ind i analysen, der hvor det er relevant.

#### 4.3.2 Dokument analyse - Interne dokumenter

En empirisk undersøgelse involverer ofte undersøgelse af dokumenter og dokumentanalyser er en meget anvendt samfundsvidenskabelig metode (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Et dokument kan defineres som sprog, der er fikseret i tekst og tid og kan være referater, nyhedsbreve og rapporter og der skelnes mellem primære, sekundære og tertiære dokumenter (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

En dokumentanalyse involverer typisk flere dokumenter og indebærer en systematisk behandling af disse og ses ofte i kombination med andre undersøgelsesteknikker såsom interviews. Dokumentanalysen kan anvendes til blandt andet at afdække processer, som kan lede til udvikling og forandring af praksisser indenfor blandt andet organisationer (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Dokumentanalytikeren deltager som hovedregel ikke i produktionen af dokumenterne og dokumenterne er heller ikke produceret med det formål at skulle indgå som data. Samtidig har afsenderen en forventning om at et givent dokument kan blive genstand for en efterfølgende analyse (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 189).

Dokumenter giver ikke mere end mindre adgang til sandheden men bliver, ligesom interviews, analyseret ud fra analytikerens position, som kan være både teoretisk og i en bestemt tidsmæssig kontekst (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 189).

Metoden til indsamling af dokumenter til denne analyse, er defineret af opgavens undersøgelsesspørgsmål og genereret ved henvendelse til sektionschefen og slagtermesteren i Bilka Randers og ved foretagelse af et semistruktureret gruppeinterview med teamet i slagterafdelingen.

#### 4.3.3 Deltagerobservation

Deltagerobservation kan karakteriseres som en mere specifik metodisk tilgang til kvalitativ forskning og er som metode: "velegnet til at beskrive og analysere partikulære, lokale, situerede, materielle, relationelle og sociale aspekter af menneskelig praksis" (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 115)

Der skelnes mellem 2 typer af observationer: **eksperimentelle observationer** som foregår i et observatorium, hvor uønskede påvirkninger eller hændelser minimeres og **deltager observation**, hvor forskeren deltager eller indgår i den praksis, som observeres (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Deltagerobservation kan betegnes som et oxymoron (paradoks), da det er sammensat af 2 modsatrettede begreber, hvor **deltage** refererer til aktiv involvering og **observation** refererer til betragtning, altså distance. Deltagerobservation indebærer at man som forsker både er deltagende OG observerende på afstand, som fluen på væggen (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

I min egenskab af interviewer og forsker, har jeg både været deltagende og observerende idet jeg bevidst har lyttet efter eksempler, der kunne være hjælpsom til at besvare min problemstilling.

#### 4.3.4 Feltnoter

Det kan føles naturligt at tage noter under observation, men det kan samtidig opleves som en hæmsko for deltagelsen. Generelt er der forskellige opfattelser af, hvorvidt det er passende for forskeren at tage feltnoter under observationen, men det kræver samtidig også betydelig disciplin af feltforskeren at sætte sig ned og

skrive feltnoter efter felten er forladt og det kan derfor være givende at oparbejde en observationsteknik (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Jeg har noteret ordret ned på gule post-it, hvad deltagerne har sagt uden at tolke på deres udsagn. Derudover har jeg ordret noteret deres feedback til lederen ned, som teamet giver til slagtermesteren, som afslutning på det semi-strukturerede gruppeinterview (bilag 4).

#### 4.3.4 Datagenerering

I selve datagenereringsprocessen har der været direkte kontakt med deltagerne. Der er ikke anvendt en formel kontrakt, som deltagerne skulle underskrive. Data til analysen genereres sammen med deltagerne og empirien er gule post-its, hvor alle deres udsagn er skrevet ned på. De bliver anvendt og inddraget relevante steder i analysen.

### 4.4 Etik og roller

Kvalitativ forskning er, som al anden forskning, en værdiladet aktivitet som ofte handler om menneskers personlige liv og erfaringer og placerer private ytringer i en offentlig arena (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 581). Selvom det giver anledning til besværlige etiske spørgsmål, er der også et etisk potentiale ved at en gruppe eller individer kan blive hørt i det offentlige rum (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Den samfundsvidenskabelige forskningsmission er i sidste instans at hjælpe mennesker til at blomstre og dermed er forskning, som praksis, etisk begrundet (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 581).

Relationen mellem forsker og udforskede er også en magtrelation, der i de fleste tilfælde er asymmetrisk, idet forskeren ofte har den symbolske magt til at definere bestemte versioner af virkeligheden som sande (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 589). Det dominerede forskningsetiske regelsæt bygger på en opfattelse af individet som værende i stand til at give et informeret samtykke til at deltage i et forskningsprojekt og menes derfor at have krav på anonymitet i det, der lægges vægt på individers ret til en privatsfære, der er adskilt fra den sociale (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 589).

Der kan være en særlig etisk risiko forbundet med en kvalitativ tilgang til forskning, hvor det netop er subjektive, oplevelsesmæssige og socialt konstruerede dimensioner af virkeligheden, man gør til forskningsgenstand (Brinkmann & Tanggaard, 2020). At agere moralsk forsvarligt i en forskningssammenhæng er derfor en on-going-proces, hvor forskeren er medansvarlig for, hvad der bringes ind af nye fortolkninger og beskrivelser. Selvom den kvalitative verden er konstrueret, betyder det ikke, at etikken er relativ, subjektiv eller socialt konstrueret (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 593)

#### 4.4.1 Etik i designovervejelserne

Mit projekt tager udgangspunkt i trivselsrapporten i slagterafdelingen i Bilka Randers, hvor jeg, udover at være chef for hele kasselinjen/kundeservice også er personalechef for hele varehuset. Udover at have fået opgaven at facilitere en proces og derigennem belyse, hvad problemstillingen er og hvilke tiltag, der skal til for at styrke trivslen, er jeg drevet af både en erkendelsesinteresse samt et oprigtigt ønske om at kunne hjælpe gruppen og derigennem hjælpe andre.

#### 4.4.2 Etik i datagenerering

Jeg har været meget opmærksom på min position som personalechef i sig selv, hvilket har gjort at jeg ikke har kunnet forholde mig 100% neutral både fordi jeg kender deltagerne og fordi jeg har analyseret på trivselsrapporten. Derudover har jeg informeret dem om, at jeg ville bruge deres udsagn i min opgave uden dog at synliggøre, hvem der har sagt hvad.

Jeg har forholdt mig transparent omkring trivselsrapporten og neutral i forhold til deres besvarelser for netop at invitere til åbenhed og ærlighed og på den måde, lavede en etisk kontrakt for interventionen med dem. Derudover har jeg også været meget bevidst om, at nogle af deltagerne kunne have svært ved at sige fra eller sige, at der er noget de ikke vil tale om (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 596). Derfor har det været meget vigtigt at informere deltagerne om de forskellige step i processen, hvor jeg benyttede mig af at notere deres udsagn på gule post-its, som efterfølgende indgår i min empiri. Udsagnene er noteret, som de er sagt og kan ikke linkes op på specifikke personer.

Min vurdering er, at alle har svaret åbent og ærligt og delt egne oplevelser og erfaringer med gruppen.

## 5.0 Teoretisk fremstilling

Det er i det følgende afsnit hensigten at, præsentere de valgte teorier i masterprojektet, som er bygget op omkring bøgerne "Den frygtløse organisation" af Amy C. Edmondson, "Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære" af Edgar H. Schein og "Læring mellem udvikling og tilpasning" af Knud Illeris.

Først indledes med en introduktion til begrebet psykologisk tryghed, hvor den overordnede teori er Den Frygtløse Organisation af Amy C. Edmondson. Der vil dog blive refereret til andre kilder, hvor der er behov.

Dernæst vil begrebet ydmyg spørgen defineres, hvad det er og hvorfor det er vigtigt at lederen formår at spørge ydmygt og her bruger jeg Edgar H. Schein som primær teoretiker.

Så vil jeg diskutere læring på arbejdspladsen, hvor læring skal forstås personlig udvikling og her vil jeg bruge Knud Illeris som teoretisk fundament. Illeris fokuserer på handlingsperspektivet, som indeholder elementer som viden og færdigheder og fremhæver engagement, praksis og refleksion som direkte indflydelse på den uddannelsesmæssige praksis (Illeris, 2019, s. 142-144)

Jeg vil referere til Svend Brinkmanns og Bente Elkjærs fortolkning af John Dewey og lægge et pragmatisk blik ned over de 3 teorier og kigger dermed overvejende på hvordan der gøres og skaber noget i praksis.

### 5.1 Psykologisk tryghed – Amy Edmondson

I Danmark har vi fladere hierarkier end så mange andre steder. Medarbejdere har stor autonomi og ansvar samt et socialt sikkerhedsnet, som vi beundres for og vi kan derfor komme til at overvurdere graden af psykologisk tryghed på vores arbejdspladser (Ørsted, 2020).

Psykologisk tryghed er et begreb, som umiddelbart virker simpelt, men ved nærmere undersøgelse viser sig kraftfuldt, komplekst og vidtrækkende og som en prisme, åbner for nye perspektiver i det ellers kendte, når vi begynder at undersøge vores ledelsespraksis, organisation og arbejdsliv (Ørsted, 2020).

At skabe psykologisk tryghed og sikre, at relevante bidrag kommer frem, er en opgave for alle, men i sidste ende ligger ansvaret hos ledelsen (Ørsted, 2020, s. 227).

Amy Edmondson er uddannet psykolog og amerikansk forsker indenfor ledelses-, teaming- og organisatorisk læring. Hun har en Ph.d. i organisations-adfærd fra Harvard University, hvor hun også er Novartis Professor of Leadership and Management. Hun definerede tilbage i 1999 at en psykologisk tryk arbejdsplads er et sted, hvor medarbejderne tør sige sin mening og fejle uden frygt for hån, ydmygelse eller negative konsekvenser.

I psykologiske trygge teams giver teammedlemmerne hinanden feedback og udfordrer hinanden og her er oprigtighed, autenticitet og konstruktive konfrontationer en væsentlig del af det at skabe et psykologisk, trygt team (Edmondson, 2020).

Mange forveksler psykologisk tryghed med interpersonel tillid, men forskellen mellem de 2 begreber er, at psykologisk tryghed handler om mere end interpersonel tillid. Psykologisk tryghed er et teamkoncept og omhandler miljøet i det enkelte team, hvorimod interpersonel tillid beskriver forholdet mellem 2 individer (Edmondson, 1999).

Når vi som individer føler, at interaktioner eller omgivelserne har minimal interpersonel risiko og vi derfor føler os trygge, så deler vi gerne ud af vores erfaringer og tanker uden at bekymre os om eventuelle negative konsekvenser. Når vi føler os utrygge i omgivelserne, er vi mindre tilbøjelige til at dele af frygt for, hvad konsekvensen ville blive, hvis vi gav udtryk for vores tanker og erfaringer (Edmondson, 2020).

At stille spørgsmål, give input, efterspørge feedback, rapportere et problem eller komme med forbedringsforslag, kan gøre at vi risikerer at fremstå inkompetente, forstyrrende eller negative foran andre, hvilket kan føre til forlegenhed, afvisning eller "straf" og opfattes derfor som potentielt utrygt (Edmondson, 2020).

I mange af disse situationer har vi desværre en tendens til at opføre os på måder der hæmmer læring, da vi frygter at stå over for en evt. trussel eller straf og fremfor at sige vores mening, tier vi, selvom det kunne komme teamet eller organisationen til gode (Edmondson, 2020).

Edmondsons videnskabsteoretiske ståsted er social konstruktivisme kombineret med pragmatismen, hvilket kommet til udtryk gennem hendes fokus på at mennesker er med til at skabe verden i gensidig afhængige handlinger. Dette læner sig også op ad Deweys version af pragmatisme, som forbinder vores væren i verden med vores viden om verden på en ikke-dualistisk måde, hvilket betyder, at man ikke kan isolere betydningen (viden) fra livet (væren) og omvendt (Elkjær, 2005).

### 5.1.1 Psykologisk tryghed er ikke at sænke niveauet for performance

Det handler stadig om at præstere og levere og ikke om at hygge sig på arbejdet og Edmondson påpeger i sin bog at forskere har påvist at psykologisk tryghed fremmer et højt præstationsniveau indenfor en lang række erhverv og skal ses som to adskilte og lige vigtige dimensioner som begge påvirker organisationens præstationer, hvilket hun har belyst i denne figur 1. (Edmondson, 2020, s. 48):

	Lave standarder	Høje standarder
Høj psykologisk tryghed	Komfortzone	Lærings- & høj præstationsevne
Lav psykologisk tryghed	Apatizone	Frygtzone

Figur 1 Forholdet mellem psykologisk tryghed og præstationsstandarder

Frygtzonen, hvor præstationsstandarderne er høje og den psykologiske tryghed lav, er medarbejderne bange for at sige deres mening og det skader både arbejdets kvalitet og sikkerheden på arbejdspladsen men det er ikke en frygt for ikke at kunne opfylde målene eller håndtere et konkurrencepræget arbejdsmiljø, men snarere en interpersonel angst (Edmondson, 2020)

Samtidig præciserer Edmondson at et højt præstationsniveau ikke udelukkende er afhængig af psykologisk tryghed, men den fjerner de barrierer, som forhindrer folk i at opnå det mulige (Edmondson, 1999). Edmondson fremfører også at læring i organisationer er afgørende for at være konkurrencedygtig i en foranderlig verden, hvor evnen til at afkode omgivelserne og reagere i overensstemmelse hermed er afgørende for succes (Edmondson, 1999).

### 5.1.2 Lederen har 2 vigtige opgaver

For det første skal de opbygge psykologisk tryghed for at anspore til læring og undgå fejl, som kan forebygges og for det andet skal de opstille høje standarder og inspirere og gøre folk i stand til at nå dem - høje standarder er en altafgørende ledelsesopgave (Edmondson, 2020). Det betyder at en leder skal motivere sine folk til at yde deres bedste ved at inspirere og coache dem og give dem feedback og på den måde være medskabere af et arbejdsklima, hvor folk føler sig trygge nok til at løbe interpersonelle risici ved at sige deres mening og fortælle om deres bekymringer, stille nysgerrige spørgsmål og fremføre deres ideer.

## 5.2 Ydmyg Spørgen v. Edgar H. Schein

Edgar Schein er en amerikansk socialpsykolog og tidligere professor ved MIT, Sloan School of Management og har siden 1960'erne været en af de helt centrale bidragsydere til forståelse af organisationers kultur og ikke mindst, hvad lederes rolle og opgave består i. Schein er ophavsmanden til den klassiske kulturteori, kendt som isbjergmodellen, der beskriver organisationers kultur gennem de små ritualer, traditioner og talemåder, der ikke er synlige men som nærmest udgør essensen i organisationers kultur (Mellon, 2021, s. 59).

Det jeg vil fremme her som er interessant for mig i min opgave, er Scheins blik på at stille ydmyge spørgsmål.

### 5.2.1 Ydmyg spørgen: Hvor man stiller spørgsmål

I sin bog "Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære" (Schein, 2014), undersøger Schein, hvad der skaber en kultur, der gør det muligt at stille spørgsmål og/eller forholde sig kritisk.

Han fremfører, at det kræver en relation båret af gensidig respekt og tillid, som udspringer af at teamet er trygge ved hinanden på tværs af positioner og status, til at få sagt det vigtige uden frygt for at blive ydmyget, udstillet eller i værste fald udelukket (Schein, 2014).

Når forskellige positioner skal arbejde sammen om en fælles opgave, hvor de er afhængige af hinandens bidrag/indsats, er det vigtigt at opbygge en kultur, der fremmer relevant opgaveorienteret og åben kommunikation på tværs af status (Schein, 2014). For at opbygge denne kultur er det, ifølge Schein vigtigt at ledere lærer at stille ydmyge spørgsmål, der udtrykker en ægte og forudindtaget interesse (Schein, 2014).

Schein definerer ydmyg spørgen som (Schein, 2014, s. 6) :

- den ædle kunst at få den anden til at fortælle frit
- at stille spørgsmål, som man ikke i forvejen kender svaret på
- et ønske om at opbygge en relation baseret på nysgerrighed og ægte interesse for den anden person

Gennem sine mange års erfaring fra undervisning og sit virke som rådgiver, har han lagt mærke til at spørgsmål er noget man tager for givet i stedet for at tildele dem en stjernerolle (Schein, 2014). Han har erfaret at det, der opbygger en relation, løser et problem eller sætter skub i en proces er, at man stiller de rigtige spørgsmål og han pointerer, at det især er lederne, der skal lære at stille ydmyge spørgsmål (Schein, 2014, s. 7-10).

Hvad vi vælger at spørge om, hvornår vi spørger og hvad vores underliggende holdning er, når vi spørger, er nøglen til at opbygge relationer, styrke kommunikationen og løse opgaverne.

Schein beskriver 3 former for ydmyghed (Schein, 2014):

- 1) Grundlæggende ydmyghed
  - den ydmyghed vi føler, når vi er sammen med ældre mennesker eller personer med højere titel/status

## 2) Frivillig ydmyghed

- Den ydmyghed, vi føler, når vi er sammen med personer, som vi beundrer for deres præstationer

## 3) Her-og-nu ydmyghed

- Den ydmyghed, der opstår ved, at vi fra tid til anden, er afhængige af andre for at kunne lære en opgave, som vi har forpligtet os til at lære

Skal vi skabe en åben, opgavefokuseret og fremadrettet problemløsende kommunikation og undgå at forskelle i status, positioner og adfærd står i vejen for samarbejdet, er der brug for at skabe en tillidsfuld relation til dem, man skal arbejde sammen med. Klare retningslinjer for, hvem der gør hvad, er sjældent nok og skaber ikke den nødvendige kultur, hvor man i tide tør dele vigtigt iagttagelser, viden eller erfaringer (Johansen, Specht, & Kleive, 2020).

Dette budskab er helt parallelt med Amy Edmondsons forskning i psykologisk tryghed

### 5.3 Læringsteori – Illeris, refleksion og læring.

Pragmatismens opfattelse af erkendelse er, at det som fungerer i praksis, er den korrekte og sande opfattelse af virkeligheden og virkeligheden er de problemstillinger, som de lærende møder og opfatter som virkelige (Egholm, 2014). Deweys pragmatisme hviler på en grundlæggende forståelse af den menneskelige natur og er en metode, der er rettet mod at håndtere relevante problemer, hvor fortiden kan bruges til at forstå nutiden og informere fremtiden (Elkjær, 2005). I sin fortolkning af Deweys læringsforståelse, argumenterer Bente Elkjær for, at erfaring ikke kun er et spørgsmål om motivation for læring og viden men skal forstås som et bredere begreb der indebærer emotioner, æstetik og etik (Elkjær, 2005).

Knud Illeris, som er professor på Danmarks Pædagogiske Universitet, skole i Livslang læring, har et særligt interesseområde omkring blandt andet læring i arbejdslivet. Han er gennem de seneste år blevet en internationalt anerkendt læringsteoretiker og her især hans arbejde med 3 dimensioner af læring (Illeris, 2019, s. 37).

Tankegangen om læringsmiljø begrundes især ud fra, at læring sker i et samspil. Det vil sige, at vi påvirkes og derfor lærer af den sociale situation ligesom vi selv påvirker den sociale sammenhæng eller organisation, vi indgår i (Illeris, 2013).

Ved også at forstå læring som noget socialt, vi deltager i, er omgivelserne derfor vigtige at have med i overvejelserne om, hvordan arbejdspladsen kan understøtte og fremme læring i hverdagen – både for den enkelte og for fællesskabet.

#### 5.3.1 Illeris læringstrekant

Illeris læringstrekant beskriver to processer som begge skal være aktive for at vi lærer noget. Den ene proces er samspillet mellem individet og dets omgivelser, som finder sted i vores vågne tid og som vi kan være mere eller mindre opmærksomme på og den anden proces er den individuelle psykologiske bearbejdelse, der sker af de impulser og påvirkninger, som samspillet indebærer (Illeris, 2013).

Så for Illeris har al læring både en individuel og en social side:

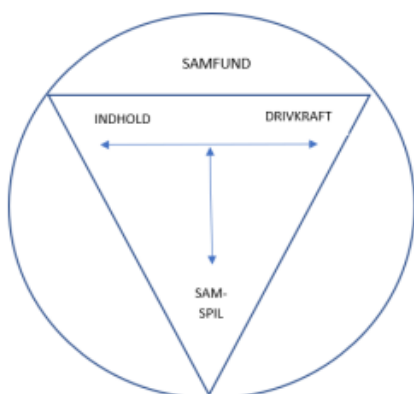
- Den individuelle – tilegnelsesprocessen – handler om indholdet, der skal læres, samt om drivkræfter, motivation og viljen til at lære.
- Den sociale – samspilsprocessen – omhandler samspillet mellem individet og dets omgivelser.



Læring omfatter 2 processer, der finder sted samtidigt, så den lærende ikke opfatter dem særskilt: en interaktionsproces mellem den lærende og de sociale omgivelser, der formidler nogle indtryk, samt en tilegnelsesproces, hvorved disse indtryk bedømmes, bearbejdes og optages (Illeris, 2019, s. 37). Tilegnelsesprocessen omfatter indholdet, det, der læres og drivkraften, som en mobilisering af den mentale energi.

Læring på arbejdspladsen er situeret dvs. afhængig af den situation, det foregår i og bærer præg af den sammenhæng, den finder sted i.

Læringstrekanten består af 3 dimensioner: indhold, drivkraft og samspil:



Figur 2: Læringens tre dimensioner (Illeris, 2019, s. 45)

Al læring involverer de 3 dimensioner og skal tages med i betragtning, hvis en forståelse eller analyse af en læringssituation eller et læringsforløb skal være fyldestgørende (Illeris, 2020, s. 38)

### 5.3.2 Indholdsdimensionen

Den indholdsmæssige dimension består af viden, forståelse og færdigheder, som den lærende skal tilegne sig (Illeris, 2020). Indholdsdimensionen har altså at gøre med, hvad den lærende ved, forstår og kan.

Her tilstræber den lærende at skabe mening og opnå en sammenhængende forståelse af tilværelsens forskellige forhold. Derudover søger den lærende at opøve "mestring" i form af færdigheder og måder at forholde sig på, så denne kan løse de praktiske udfordringer, som vi alle møder (Illeris, 2020).

I sin udvikling af en læringstypologi, tager Illeris udgangspunkt i Piagets læringstyper kumulativ, assimilativ, akkomodativ og transformativ læring, hvor Illeris især fremhæver den konstruktivistiske opfattelse, der går ud på, at mennesker gennem læring og erkendelse selv konstruerer deres forståelse af omverdenen, som en grundlæggende styrke (Illeris, 2020).

Illeris forklarer det med, at ved at mennesker selv konstruerer deres forståelse "udelukker enhver form for opfattelse af læring som påfyldningsprocesser, hvor nogen overfører viden, færdigheder og erkendelse til andre" (Illeris, 2020, s. 49)

At lære noget betyder at sammenkoble noget nyt med det, der allerede er der og det kan ifølge Piaget ske enten som en tilføjelse (assimilativ) eller som en omstrukturering (akkomodativ) (Illeris, 2020).

Indholdsdimensionen kan ikke ses isoleret, da både den lærendes motivation, engagement og lyst til at lære sammen med samspillet er afgørende for læringen.

### 5.3.3 Drivkraftsdimensionen

Læringens tilegnelsesproces indeholder både indholdsdimensionen og drivkraftsdimensionen. Drivkraftsdimensionen er menneskets motivationelle side af læringen. Den har at gøre med følelser, lyst og motivation og beskriver den mentale energi, der knytter sig til læringen. Der er i læringens tilegnelsesproces et nært samspil mellem den indholdsmæssige og den drivkraftsmæssige dimension, så det, der bliver lært, er præget af karakteren og styrken af den mentale energi, samtidig med at motivationen, følelserne og viljen påvirkes af den indholdsmæssige side af læringen (Illeris, 2020, s. 40-41).

### 5.3.4 Samspilsdimensionen

Samspilsdimensionen beskriver, at læring ikke kun foregår i det enkelte individ, men altid er situeret socialt og samfundsmæssigt. Samspilsdimensionen består både af det nære samspil, som det foregår fx i et gruppearbejde og som det foregår i samspillet med samfundet (Illeris, 2020).

Samspilsdimensionen beskriver handlinger, kommunikation og samarbejde og kvaliteten af læringen afhænger af den lærendes engagement og deltagelse. Her er det væsentlige, at jo mere aktivitet og engagement den lærende involverer i samspillet, jo større bliver læringsmulighederne, ikke mindst med hensyn til de akkomodative processer.

## 5.4 Læring ved Chris Argyris

Chris Argyris, uddannet psykolog og en Ph.d. ved Cornell University i 1951, har været et centralt navn i amerikansk og international organisationspsykologi og været ansat som professor ved Harvard Business School siden 1971. Argyris er inspireret af den amerikanske psykologi og til dels af Kurt Lewin, der lagde stor vægt på medarbejdernes motivation (Argyris, 2012) og hans teoretiske udgangspunkt i de første år, lå tæt på de synspunkter, vi finder hos Maslow ift behovet for personlig udvikling/selvrealisering og McGregors teori X og Y, hvor især behovet for kontakt og nærhed er i fokus (Argyris, 2012).

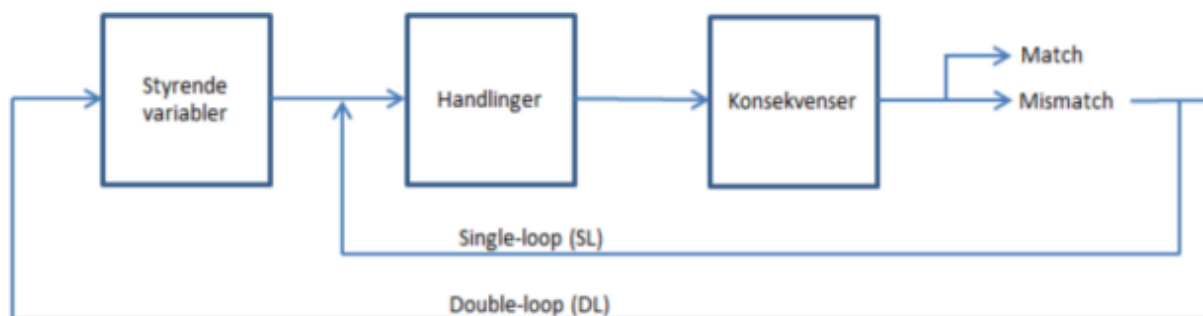
Argyris har medvirket til at udvikle en læringsteori, som får os til at stille spørgsmål til, hvad vi lærer og hvordan vi ændrer praksis og er ophavsmand til modeller og begreber om single-loop og double-loop læring, som drejer sig specifikt om læring i organisationer.

Traditionel tænkning vedrørende læring tager udgangspunkt i, at vi motiveres af mål og at læring indebærer at vi, på grundlag erfaring, forsøger at ændre adfærd, så vi bliver bedre til at realisere vores mål (Jacobsen, 2015, s. 324).

### 5.4.1 Singleloop og doubleloop læring

Læring i organisationer er defineret som noget, der sker, når en organisation for det første opnår et "match" mellem dens handlingsplan og det faktiske resultat og for det andet, når der identificeres et "mismatch" mellem intentioner og resultater og dette korrigeres - det vil sige, når et mismatch vendes til et match (Argyris, 2012)

Argyris præsenterer forholdet mellem single-loop og double-loop læring og synliggjort i nedenstående figur:



Figur 3: : Single-loop- og double-loop-læring (Illeris, 49 tekster om læring, 2012, s. 438)

Udgangspunktet for at videreudvikle på teorien, kom sig af en tvivl om, hvorvidt det vi stræber efter at opnå, er noget andet end det, vi ønsker (Jacobsen, 2015). Derfor udviklede han double-loop, der beskriver den læring, som finder sted, når man tvivler på om de færdigheder man forbedrer, giver det resultat, man ønsker. Argyris påviser, at det, man kan kalde hvordan-læring er en anden læring end hvorfor-læring.

Den vigtigste forskel mellem single-loop og double-loop læring er viljen til hele tiden at vurdere og stille spørgsmål, gennem åben dialog, til de mål, man sætter sig. Og her skal man stræbe efter 3 ting for at udvikle evnen til at lære (Jacobsen, 2015, s. 324-325):

- 1) Stor vægt på at få så konkret information, som muligt
- 2) Handlinger baseres på viden
- 3) Vurdering af konsekvenser af de handlinger, man foretager sig og en forholden sig til, om det er det, man ønsker

I sin artikel "Teaching smart people how to learn" (Argyris, 2019) beskriver Argyris, at de fleste virksomheder misforstår, hvad læring er og hvordan læring kan fremmes og derfor laver 2 fejl, i deres bestræbelser på at blive en lærende organisation:

- 1) De definerer læring som problemløsning og fokuserer dermed på at finde og rette fejl i organisationens omgivelser
- 2) De antager at læring er et spørgsmål om motivation, så når folk har de rigtige holdninger og engagement, vil læring følge af sig selv

Argyris fremfører ydermere, at hvis læring skal fastholdes, skal både ledere og medarbejdere se indad og reflektere kritisk over deres egne handlinger, undersøge hvordan de ofte ubevidst bidrager til organisationen problemer og så forandre den måde, de handler på. De skal, i den forbindelse, særligt forholde sig til, hvordan den måde, de definerer og løser problemer på, kan være en kilde til nye problemer (Argyris, 2019).

## 5.5 Delkonklusion

Læring er en essentiel del af menneskets samspil med omgivelserne, herunder ikke mindst de sociale og samfundsmæssige omgivelser. Mennesket er i høj grad socialt, og læring sker som oftest i samspil med andre mennesker (Illeris, 2019).

Illeris definerer motivation som et helt centralt nøglebegreb i forhold til læring og giver udtryk for, at der er 2 tilgange til motivation, hvor motivation betragtes som (Illeris, 2019):

- En interesse, potentiale eller værdi hos individet, som kan foldes ud i relation til noget andet for dermed at opnå en bredere forståelse
- Noget, der skal skabes og hvor individet motiveres til at tilegne sig en bestemt viden, hvilket gør individet til et objekt for den nye specifikke viden uagtet om individet kan koble sig på den eller ej

Han giver os hermed et kort "hint" mht., hvorfor motivation for læring er vigtig:

- Motivationen driver selve læreprocessen: læreprocessen igangsættes og struktureres af motivationen. Uden motivation ingen læring.
- Individet med en høj motivation for læring er forholdsmæssigt mere tilbøjeligt til at bruge det lærte i forskellige relevante sammenhænge, der tilbyder sig

Med udgangspunkt i Schein kan vi udlede at vi skal både stille de rigtige spørgsmål (hvorfor og hvordan) og vi skal uddanne vores medarbejdere i at stille dem og implicit i at tænke organisatorisk læring. Og for at få succes med organisatorisk læring skal vi sikre at den viden, der genereres i de forskellige cases og situationer, oversættes til principper, som igen bringes i anvendelse i nye opgaver eller situationer.

Og nøglen er at sikre at medarbejderne rent faktisk deler den viden, de genererer i deres daglige arbejde. Det kræver en kultur, hvor såvel medarbejdere som ledere tør pege på fejl, tvivl, bekymringer og hvor alle forpligter hinanden på åbenhed og ærlighed.

At skabe psykologisk tryghed og sikre at relevante bidrag kommer frem, er en opgave for alle men i sidste ende, ligger den hos lederen. Psykologisk tryghed handler ikke om at sænke forventningerne men hvis kravene er for høje, komplekse eller modstridende, er psykologisk tryghed på tværs af organisatoriske niveauer afgørende for, hvor meget vi kan bidrage og lykkes sammen (Edmondson, 2020).

## 6.0 Analyse

En analyse er altid teoretisk forankret og bevæger sig mellem nedbrydning i enkeltdele til syntese af sammenhænge og endeligt afslutning med et overblik og analysen vil oftest handle om at belyse, forstå og dokumentere forandringer (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Det analytiske arbejde sker undervejs idet forskeren retter sin opmærksomhed mod interessante og relevante fænomener, der kan være empirisk eller teoretisk genererede og allerede under forløbsstudiet, vil forskeren gøre sig nogle analytiske noteringer og observationer (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 250).

"At analysere betyder bogstaveligt talt at bryde noget ned i mindre dele - at strukturere noget", citat Jakob Nørlem, Teaching associate professor og seniorkonsulent.

### 6.1 Analysestrategi

Analysen er baseret på kvalitative metoder, hvor data til besvarelse af problemformuleringen blev indsamlet gennem et semistruktureret gruppeinterview med mellemlederne i slagterafdelingen. I forberedelsen inden gruppeinterviewet, blev resultatet af trivselsrapporten analyseret og gennemgået. Ved at vælge semistrukturerede interview, er der mulighed for en stor grad af åbenhed og fleksibilitet under selve interviewet, hvilket giver intervieweren frihed til at følge værdifuld viden om ledernes egen læringsproces

For at kunne besvare min problemstilling og undersøge graden af psykologisk tryghed i et team med afsæt i en mindre god trivselsmåling, har det været vigtigt at kunne komme tættere på gruppen og skabe en dialog om, hvad det er, de som gruppe skal prioritere og hvad lederen skal fokusere på for at styrke den psykologiske tryghed og dermed styrke deres samarbejde, så de bliver smeltet sammen til et team og ikke 4 teammedlemmer og 1 leder, som er udenfor.

Dette gøres gennem et semistruktureret gruppeinterview, som er inddelt i 3 faser, hvor trivselsrapporten, og her specifikt besvarelsen på deres leder, er udgangspunktet:

- 1) Gennemgang
  - a. deler fortællinger.
  - b. deres tanker og ord nedskrives på gule post-it
  - c. Lægger post-it frem, som en spejling af deres ord
    - i. Det skaber en passende forstyrrelse
- 2) Klynger post-it
  - a. De definerer, hvilke temaer, der træder frem (**Rollemodel, engagement og synlighed**)
- 3) Konkretisering
  - a. Forbereder en tilbagemelding/feedback til lederen
- 4) Feedback

Min spørgeguide er de spørgsmål, som direkte indgår i trivselsrapporten:

Min nærmeste leder motiverer vores team til at overgå forventningerne	Min nærmeste leder skaber en arbejdskultur i vores team, der er kendetegnet af tillid og åbenhed	Min nærmeste leder giver mig den konstruktive feedback, jeg behøver for at gøre mit arbejde godt	Min nærmeste leder har tydeligt forklaret, hvordan jeg forventes at bidrage til, at mit team når vores mål
---	--	--	--

Bilag 3 - Spørgsmål

Og jeg inddrager relevante vinkler fra henholdsvis Edmondson, Schein og Illeris

## 6.2 Analyse og diskussion del 1. Psykologisk tryghed

I Salling Group er god ledelse vurderet ud fra 5 slags lederadfærd:

- Sætte mål og planlægge opgaver
- Delegere og følge op
- Udvikle medarbejdere
- Bedømme og forbedre resultater
- Udvælge medarbejdere og opbygge teamet

og rollemodel er defineret som en person, der skaber et højt niveau af holdånd og engagement, hvor der er fokus på samarbejde i et åbent miljø, hvor feedback er velkommen.

Det er med den forforståelse, at analysen er foretaget

### ROLLEMODEL

#### Lederens betydning for den psykologiske tryghed

Gruppen snakker meget om lederen og der gives udtryk for, at han har stor indvirkning på den manglende psykologisk tryghed i gruppen, hvor en person siger:

*"da jeg fortalte ham, at jeg synes, jeg arbejdede for mange timer, fik jeg at vide ugen efter, at jeg kunne stoppe eller gå ned som svend" (bilag 2a)*

En anden supplerer:

*"Hvorfor giver han ikke en hånd med fremfor at skubbe alt videre? Jeg har brug for en leder, der trækker læsset også" (bilag 2a)*

En tredje udtaler:

*"konflikter i slagteren bliver ikke håndteret. Han kommer kun på arbejde for at komme hurtigt hjem igen".  
(bilag 2a)*

Schein beskriver at nøglen til at opbygge relationer, er at stille de rigtige spørgsmål og at det især er lederen, der skal lære at stille ydmyge spørgsmål, der fremmer åben dialog, styrker kommunikationen og i sidste instans, løser opgaverne (Schein, 2014).

Edmondson tager udgangspunkt i lederens værktøjskasse (Edmondson, 2020, s. 210) med de 3 fokusområder at sætte rammer, at invitere til deltagelse og at reagere konstruktivt, hvor især afstem forventninger og vær konsekvent over for klare overtrædelser er relevant.

Samtidig pointerer hun, at i en verden, hvor lederen har svarene og ubetinget myndighed til at bedømme folks arbejde, giver det mening at frygte lederen og tænke grundigt over, hvad du vil sige. Dermed konkluderer hun også succes i arbejdsmiljøer er betinget af, at lederen etablerer og dyrker psykologisk tryghed. Det er lederens opgave at angive retningen for arbejdet, at indbyde til relevante input for at tydeliggøre og forbedre den retning, der er udstukket og derigennem skabe betingelser for kontinuerlig læring, så der opnås gode resultater (Edmondson, 2020).

### **Delkonklusion 1.**

I Bilka betyder dette at lederen skal sætte klare mål for afdelingen, så der er et fælles mål at arbejde henimod og derudover en forventningsafstemning med den enkelte medarbejder, så det er tydeligt, hvordan han/hun kan bidrage til at nå det fælles mål og udvikle sig selv personligt. For at sikre denne udvikling skal lederen invitere til dialog, følge op på fremskridt, evaluere på udfordringer og fokusere på løbende feedback til den enkelte.

## **ENGAGEMENT**

En giver udtryk for manglende motivation:

*"Jeg føler, at jeg er usynlig. Jeg mangler dialogen - han kommer ikke" (bilag 2b)*

En anden siger:

*"han viser ikke, at han vil - det ryster mig, at jeg ikke har behov for at sparre med ham (bilag 2b)*

Her supplerer en tredje:

*"det kan lette rigtig meget at få tilbudt hjælp - jeg føler mig meget alene" (bilag 2b)*

Disse udsagn fanger min opmærksomhed og bekræfter min mistanke om, at det kan være svært at opbygge psykologisk tryghed i slagterafdelingen.

Illeris definerer motivation som helt centralt i forhold til læring og som drivkraft for selve læreprocessen - uden motivation ingen læring.

Edmondson giver udtryk for at jo mere vi kan hjælpe folk med at have høj motivation og lav frygt, desto bedre. Det betyder, at lederen skal motivere sine folk til at yde deres bedste ved at inspirere og coache dem og give dem feedback.

Schein kræver en relation båret af gensidig respekt og tillid, som udspringer af at teamet er trygge ved hinanden på tværs af positioner og status.

## **Delkonklusion 2.**

I Bilka betyder dette at for at styrke den psykologiske tryghed i en afdeling, er medarbejderne afhængige af et højt kendskab til deres leder og at lederen er synlig i dagligdagen. En fraværende leder påvirker medarbejdernes motivation og engagement i negativ retning og kan være medvirkende til mistrivsel.

## **SYNLIGHED**

I takt med at gruppen deler deres personlige fortællinger omkring lederen, bliver det tydeligt, at der er et behov for at en langt større synlighed og et gruppemedlem siger:

*"jeg ved, han er her fordi jeg kan se hans cykel" (bilag 2c)*

En anden tilføjer:

*"jeg føler, jeg har stået med læsset selv.*

*Mine unge ved ikke, hvem han er, for han er der ikke" (bilag 2c)*

En tredje supplerer:

*"Når jeg har brug for ham som leder, er han her ikke" (bilag 2c)*

Dewey anser mennesket for dybest set at være et socialt individ, som ikke kan begribes adskilt fra det fællesskab, som vedkommende lærer i og er en del af - og læring foregår gennem aktiv deltagelse i sociale kontekster (Brinkmann, 2006)

Et godt kendskab til hinanden skaber tillid, respekt og tryghed og støtter op omkring en gruppekultur præget af psykologisk tryghed: *"in a psychologically safe workplace, people feel free to share ideas, mistakes, and criticisms. They are less worried about protecting their image and more focused on doing a great job"* (Edmondson, 1999)

Schein pointerer, at det især er lederne, der skal lære at stille ydmyge spørgsmål (Schein, 2014, s. 7-10). Hvad vi vælger at spørge om, hvornår vi spørger og hvad vores underliggende holdning er, når vi spørger, er nøglen til at opbygge relationer og styrke kommunikationen.

## **Delkonklusion 3.**

I Bilka betyder dette at lederen skal være nysgerrig på alle sine medarbejdere og investere tid i dem, så der opnås en personlig relation. Det kræver tid at opbygge respekt og tillid fra sine medarbejdere og nøglen til dette er at stille nysgerrige, fordomsfri og åbne spørgsmål.

Dette kan gøres i den personlige samtale og især i den daglige drift, hvor man løser opgaverne sammen.

### 6.3 Analyse og diskussion del 2. Organisatorisk læring

I sin artikel "Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams" beskriver Amy Edmondson, hvordan hun har studeret 51 arbejdsgrupper og derigennem bevist at et teams psykologiske tryghed er linket til læringsadfærden, men ikke til effektiviteten i teamet og hun blev også bekræftet i sin hypotese om at læringsadfærden er forbindelsen mellem psykologisk tryghed og præstation (Edmondson, 1999).

Organisatorisk læring bliver præsenteret på 2 forskellige måder i litteraturen, hvor nogle definerer organisatorisk læring som et resultat eller en effekt mens andre definerer selve processen som læring. Argyris definerer læring som en proces, hvor man opdager/identificerer og korrigerer fejl og lærer af dem og dermed udvikler en større forståelse, hvilket resulterer i andre og måske bedre resultater og for ham, har professionel læring det dobbelte mål først at undersøge problemet og justere dine handlinger og derefter forandre de grundlæggende antagelser, der er styrende for vores handlinger (double-loop)

Dewey opfatter også læring som en proces og bruger begreber som inquiry og refleksion (Brinkmann, 2006). Dewey beskriver læring som en iterativ proces, hvor man designer, udfører, reflekterer og justerer sine handlinger.

Edmondson konceptualiserer organisatorisk læring som en løbende proces af refleksion og handlinger, som er karakteriseret ved at være nysgerrig, stille spørgsmål, efterspørge feedback, udfordre nye muligheder, reflektere over resultaterne og diskutere fejl og uforudsete handlinger.

Edmondson beskriver 3 trin (Edmondson, 2020):

- 1) At opstille klare rammer for, hvordan kulturen skal være og hvad opgaven er
- 2) At invitere til at andre kan komme med bidrag
- 3) At reagere konstruktivt på de bidrag, vi oplever og hører

Og hun fremhæver i sin bog, at den vigtigste færdighed, du skal mestre som leder, er at rammesætte arbejdet og fremhæve formålet - alt dette har hun samlet i figuren lederens værktøjskasse (Edmondson, 2020, s. 210):



## Lederens værktøjskasse til opbygning af psykologisk tryghed

Kategori	Sæt de rigtige rammer	Inviter til deltagelse	Reager konstruktivt
<b>Ledelsesopgaver</b>	<p><b>Rammesæt arbejdet</b></p> <p>Afstem forventninger til fejl, usikkerhed og indbyrdes afhængigheder ved for at fremhæve behovet for, at folk ytre sig</p> <p><b>Fremhæv formålet</b></p> <p>Beskriv, hvad der er på spil, hvorfor det er vigtigt, og for hvem det er vigtigt</p>	<p><b>Vis ydmyghed</b></p> <p>Indrøm, at der er udfordringer</p> <p><b>Praktiser spørgelyst</b></p> <p>Stil gode spørgsmål</p> <p>Vis du lytter opmærksomt</p> <p><b>Opstil strukturer og processer</b></p> <p>Skab fora til bidrag</p> <p>Opstil retningslinjer for drøftelser</p>	<p><b>Udtryk anerkendelse</b></p> <p>Lyt</p> <p>Anerkend og tak</p> <p><b>Afstigmatiser fejl</b></p> <p>Se fremad</p> <p>Tilbyd hjælp</p> <p>Drøft, overvej og brainstorm om næste skridt</p> <p><b>Vær konsekvent over for klare overtrædelser</b></p>
<b>Resultat</b>	Fælles forventninger og formål	Tillid til, at input er ønskede	Orientering mod kontinuerlig læring

Figur 4: Lederens værktøjskasse til opbygning af psykologisk tryghed (Edmondson, 2020, s. 210)

For at et team kan afsløre eller erkende mangler i sine planer og gennemføre forandringer efterfølgende, kræves det at teammedlemmerne kan diskutere deres holdninger åbent i teamet fremfor udenfor teamet. Psykologisk tryghed i et team er karakteriseret ved interpersonel tryghed og gensidig respekt, hvor man er helt tryk ved at være sig selv.

Manglen på psykologisk tryghed gør, at stress nemmere udvikler sig, fordi vi ikke kan tage den i opløbet. Psykologisk tryghed fjerner dog ikke stress, for stress er pr definition overbelastning, som kommer af ubalance f.eks. mellem det ansvar, vi har og den indflydelse og ressourcer, vi har til rådighed for at lykkes med ansvaret (Ørsted, 2020).

### Delkonklusion 4.

I Bilka betyder dette at medarbejderne skal vide, hvordan deres opgaver bidrager til de overordnede mål for teamet og at de har en væsentlig indflydelse på at nå deres individuelle mål. Lederen har en vigtig opgave i at støtte den enkelte medarbejder i at nå sine mål uden at tage direkte ejerskab. Dette gøres gennem opfølgning og konstruktiv dialog, hvor relevante problemstillinger adresseres. Medarbejderen skal have en klar forståelse for, hvorvidt deres opgaver skrider fremad som forventet

### 6.4 Analyse og diskussion del 3. Min egen rejse igennem masterstudiet.

I mine tidligere opgaver på LOOP, har jeg arbejdet med emner som læring gennem dialog og refleksion, individuelle læringsbarrierer og højtspecialiserede medarbejders motivation i en forandringsproces. Igennem mine skriveprocesser og diskussioner med min tidligere studiemakker, er jeg blevet meget mere bevist om, at der er en sammenhæng mellem dialog, læringsbarrierer og motivation, som har direkte indvirkning på den psykologiske tryghed.

På et tidspunkt i denne skriveproces, genbesøger jeg nogle af mine tidligere opgaver og her falder jeg specielt over vores aktionsforskningsproces i min egen organisation, blandt mine egne chefkolleger. Med den viden, jeg sidder med nu efter at have skrevet mit masterprojekt, hvor jeg har forsøgt at blive klogere på, hvad der skal til, for at psykologisk tryghed kan blive en del af arbejdskulturen, må jeg erkende, at der selv i mit eget team, ikke er den psykologiske tryghed, som jeg har troet og det overrasker mig.

## 7.0 Konklusion

I denne opgave har jeg undersøgt følgende problemfelt:

**Jeg vil undersøge graden af psykologisk tryghed i et team med afsæt i en mindre god trivselsmåling. Desuden, vil jeg undersøge hvad der kan understøtte organisatorisk læring, for at øge den mulige psykologiske tryghed.**

Så min forventning med denne opgave var at jeg kunne skabe en større forståelse af, hvor vigtig trivsel og motivation er for at opnå psykologisk tryghed.

Jeg har fundet ud 3 ting centrale ting i min undersøgelse:

1. Ift psykologisk tryghed, er der et sweet spot
2. Hvis man ikke formår at udøve god ledelse, bliver der ikke skabt psykologisk tryghed i et team
3. At en stærk teamfølelse overskygges af manglende synlighed fra lederen

Ifølge Amy Edmondson, er lederen den vigtigste ressource ift at skabe psykologisk tryghed og skal betragte det at sætte høje standarder som deres altgørende ledelsesopgave.

## Referencer

- Argyris, C. (2012). Organisatorisk læring - single- og double-loop. I K. Illeris, *49 tekster om læring* (s. 437-442). København: Samfundslitteratur.
- Argyris, C. (2. November 2019). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, s. 4-15.
- Brinkmann, S. (2006). *John Dewey*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder - en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Bøttcher, T. (22. Juni 2017). Tilfredse medarbejdere giver mere profit. *DM og Akademikerbladet*.
- Edmondson, A. (1. juni 1999). *Psychological Safety and Learning Behavior i Work Teams*. Hentet fra Sagepublications: <http://asq.sagepub.com/>
- Edmondson, A. (2020). *Den frygtløse organisation*. København: Djøf Forlag.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori Perspektiver på Organisationer og Samfund*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Elkjær, B. (2005). 4. Pragmatisme - læring som kreativ fantasi. I B. Elkjær, *Når læring går på arbejde - et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet* (s. 69-89). København: Samfundslitteratur .
- Illeris, K. (2013). *Læring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Illeris, K. (2019). *Læring mellem udvikling og tilpasning*. Samfundslitteratur.
- Illeris, K. (forår 2020). Læring, kap 3. *Kompendium til LOOP - Volume 1*. Aalborg: Institut for Læring og Filosofi.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag .
- Johansen, T., Specht, T., & Kleive, H. (2020). *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Mellon, K. (2021). *Ydmyghed i ledelse - ydmyg fremfor selvtillstrækkelig*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Schein, E. H. (2014). *Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære*. København: Gyldendal.
- Ørsted, C. (2020). *Fatale forandringer*. København : People's Press.