

# Psykologisk tryghed

Hvad sker der, når det rammer praksis  
blandt offentlige ledere?

Master of Public Governance – Copenhagen Business School  
Masterafhandling d. 15. december 2022

Else Jermiin Rasmussen - 060378

Vejleder: Michael Pedersen, Lektor, Ph.d., Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

Antal anslag: 113.743

# Indhold

|  |    |
|--|----|
| Kapitel 1 Indledning .....   | 3  |
| 1.1 Problemfelt .....  | 4  |
| 1.2 Problemformulering.....  | 6  |
| 1.3 Opbygning af masterafhandling og resultater .....  | 6  |
| Kapitel 2 Psykologisk tryghed i et internationalt og et dansk offentligt perspektiv .....              | 7  |
| 2.1 Psykologisk tryghed i et internationalt perspektiv.....  | 7  |
| 2.2 Edmondsons "opskrift" på psykologisk tryghed: <i>at skabe en frygtløs organisation</i> .....       | 11 |
| 2.3 International forskning om psykologisk tryghed i den offentlige sektor .....                       | 14 |
| 2.4 Psykologisk tryghed i Danmark – herunder udbredelsen i den offentlige sektor.....                  | 14 |
| Kapitel 3 Teori.....   | 17 |
| 3.1 Det narrative landskab.....  | 17 |
| 3.2 Narrativets struktur og kendetegn.....   | 18 |
| 3.3 Det dobbeltbundne landskab .....   | 19 |
| Kapitel 4 Metode og videnskabsteori .....  | 21 |
| 4.1 Undersøgelingsstrategi.....  | 21 |
| 4.2 Videnskabsteori .....  | 22 |
| 4.3 Dataindsamling .....   | 23 |
| 4.4 Analyse af interviews og fortolkning.....  | 24 |
| 4.5 Kvalitet og generaliserbarhed .....  | 24 |
| Kapitel 5 Analyse – Fortællinger om implementering af psykologisk tryghed .....                        | 25 |
| 5.1 Fortællingen om psykologisk tryghed.....   | 25 |
| 5.2 Hvordan arbejder ledere med at implementere psykologisk tryghed? .....                             | 26 |
| 5.3 Hvad oplever lederne i praksis?.....   | 29 |
| 5.4 Hvad er svært ved at implementere psykologisk tryghed? .....                                       | 30 |
| 5.5 Hvilke muligheder ser lederne ved psykologisk tryghed?.....  | 31 |
| 5.6 Hvem har ansvaret for psykologisk tryghed?.....  | 33 |
| 5.7 Hvad betyder ledernes fokus på psykologisk tryghed for deres ledelsesstil?.....                    | 34 |
| 5.8 Opsamling på analysen af ledernes fortællinger omkring implementering af psykologisk tryghed?..... | 35 |
| Kapitel 6 Diskussion – Hvad kan offentlige ledere lære af fortællingerne?.....                         | 36 |
| 6.1 De gode råd du ikke kan læse om i bøgerne .....  | 36 |
| 6.2 Lederens rolle i psykologisk tryghed .....   | 38 |
| 6.3 Psykologisk tryghed ind i en offentlig ledelseskontekst anno 2022 .....                            | 39 |
| Kapitel 7 Konklusion.....  | 41 |
| Egen læring på MPG .....   | 43 |
| English summary .....  | 45 |
| Bilag 1 Interviewguide – Psykologisk tryghed.....  | 47 |
| Litteraturliste .....  | 49 |

## Kapitel 1 Indledning

Der er de senere år dukket en ny stjerne op på himmelen med ledelsesfilosofier og begreber, som ledere orienterer sig mod, når de arbejder med at optimere deres organisationer – nemlig *psykologisk tryghed*. Ifølge Ørsted er det ”troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget, hvis man taler om fejl, tvivl, spørgsmål, problemer eller idéer” (Edmondson, 2020:13). I toppen af den seneste udgave af Thinkers50 liste over management thinkers i verden finder vi Amy Edmondson<sup>1</sup>, der er den førende forsker og eksponent for psykologisk tryghed.

Baggrunden for min interesse for psykologisk tryghed skal findes i en proces, som jeg har været igennem med det team, jeg er leder af. Vi arbejder med digitalisering og velfærdsteknologi, som er videnstunge og komplekse processer. Gennem de seneste år har vi været igennem en periode med pressede deadlines og en stor opgavemængde ifm. et systemskifte. Organisationens ca. 4000 medarbejdere var afhængige af, at vi lykkedes med vores opgaver, for at de kunne løse deres opgaver.

Det voldsomme arbejdspress afstedkom, at flere kollegaer var på randen af stress. Jeg har på forskellig vis arbejdet med at understøtte teamet og forhandle det bedst mulige vilkårsrum for at lykkes med at nå i mål. Men én dag blev det for meget. Vi havde et ”kollektivt nedbrud” i teamet og måtte alle sige fra. Vi aflyste alt og brugte nogle dage på at tale tingene igennem og sammen blive kloge på, hvordan vi bedst muligt kom videre, uden det endte med én stor sygemelding.

Alle var åbne omkring, hvad, de fandt, var svært, og hvordan det påvirkede dem både fysisk og mentalt – på arbejde og derhjemme. Det var ærlige svære samtaler med både tårer, frustrationer, omsorg og humor. Timeouten satte gang i konkrete handlinger, der skulle resultere i det, vi endte med at kalde en bæredygtig arbejdsdag. Det blev startskuddet til en ny fortælling i teamet, der skulle styre os i en bedre retning med arbejdsglæde og mere overskud.

Undervejs i vores proces fik vi hjælp af en kollega fra HR, der er organisationspsykolog og narrativ coach. Jeg havde en tese om, at sproget i vores team havde en selvforstærkende effekt, der gjorde vores oplevelse af arbejdspresset endnu sværere at håndtere. Vi havde brug for et skub udefra til at bryde den negative spiral, så vi tillod os selv at arbejde i en positiv retning. Organisationspsykologen var med til at give os et fælles sprog til at italesætte en svær tid samt sætte ord på, hvordan vi arbejder os henimod det, vi har defineret som en bæredygtig hverdag.

Et af de ord, som gik igen i processen, var ordet ”tryghed”. I vores snakke gav medarbejderne udtryk for, at ”havde det ikke været for gode kollegaer, så var de smuttet for længst”. De følte sig trygge og kunne

---

<sup>1</sup> <https://thinkers50.com/awards/awards-2021/> (2022.08.21)

<https://thinkers50.com/biographies/amy-edmondson/> (2022.08.21)

dele deres bekymringer og de svære ting. I mine opfølgningssnakke med organisationspsykologen var det også den label, som hun knyttede til teamet. At der hersker en tryghed blandt medarbejderne. De tør dele deres tanker og bekymringer og er ikke bange for, hvad kollegaerne vil tænke om dem.

Det vakte min nysgerrighed for det særlige kit i teamet. Hvad var det, der gjorde, at de kunne arbejde under næsten umulige forhold i en lang periode, og hvad var det, der gjorde, at vi sammen kunne kæmpe os ud af den onde spiral og bevæge os mod en bæredygtig arbejdsdag?

Jeg blev bekendt med Amy Edmondsons begreb "psykologisk tryghed" og fik udforsket

begrebsapparatet via hendes bog "Den frygtløse organisation" (2020). Jeg havde også fornøjelsen af at opleve hende i foråret 2022, hvor hun gæstede Danmark. Her fortalte hun bl.a. om, hvordan psykologisk tryghed er afgørende for præstationer og læring. Med det nye begrebsapparat in mente kan jeg se, at vi har noget værdifuldt og nødvendigt for, at vores team kan performe og skabe den værdi, forretningen forventer af os.

Med løfter om øget performance, læring og trivsel i teams bliver jeg nysgerrig på, hvad psykologisk tryghed er for et "vidundermiddel"? Hvad sker der, når det rammer praksis, når vi som offentlige ledere arbejder på at implementere og vedligeholde psykologisk tryghed i de organisationer, vi er ledere af? Denne problemstilling er omdrejningspunktet for denne masterafhandling.

### 1.1 Problemfelt

Den virkelighed, vi agerer i, er i stigende grad præget af usikkerhed og uforudsigelighed, hvor vi skal være i stand til at håndtere skiftende, komplekse og stigende krav. Edmondson betegner det som en VUCA verden (volatility/volatil, uncertainty/usikker, complexity/kompleks og ambiguity/flertydig), der kalder på et skifte i ledelsesfokus. Fra at være optaget af at nå bedre resultater ved at øge presset og få organisationen til at løbe hurtigere, kræver en uforudsigelig verden, at vi er optagede af, hvor vi løber hen. Det forudsætter, at vi skaber rammerne for, at medarbejderne er trygge og byder ind med både idéer, perspektiver og kritiske røster (Ibid.:13).

Selvom begrebet først for alvor er slået igennem i Danmark i de senere år, har der været forsket i det de seneste årtier på et internationalt plan. Adskillige studier har kortlagt, hvad der påvirker psykologisk tryghed, og hvad psykologisk tryghed påvirker. For at kunne analysere og tage læring af, hvordan offentlige ledere implementerer psykologisk tryghed i praksis, forudsætter det en forståelse for fænomenet som teoretisk begreb. Jeg vil derfor udfolde begrebet ved at kortlægge den omfangsrige forskning på området og de forskellige positioner i et litteraturreview. Forskningen beskæftiger sig bl.a. med emner som engagement, læring, performance, voice og personlighedstræk. Forskningen går tilbage til 1965, hvor Benis og Schein første gang introducerer begrebet ifm. forskning om organisatoriske forandringer (1965). Det er lavet enkelte litteraturreviews omkring forskningen, hvor forfatterne har diskuteret forskellige perspektiver på emnerne nævnt ovenfor. Det drejer sig om Sanner og Bunderson

(2013), Edmondson og Lei (2014), Fraizer et. al. (2016), Newman et. al. (2017) samt Edmondsons seneste udgivelse (2020).

Amy Edmondson (2020) og Timothy Clark (2020) er de to forskere, som har arbejdet på at konceptualisere psykologisk tryghed som noget, man målrettet kan implementere i en organisation, hvor Edmondson er mest toneangivende for bevægelsen.

I en dansk kontekst er forskningen meget begrænset, og begrebet behandles hovedsageligt i populærvidenskabelige artikler og i konsulentsammenhæng.

Der findes enkelte andre bidrag på masterafhandlingsniveau omkring psykologisk tryghed. Bilstad (2016) har skrevet et masterprojekt om forholdet mellem psykologisk tryghed og effektivitet i ledelsesteams i Norge. Her involverede hun både private og offentlige lederteams. Fage-Pedersen (2015) har i sin master afdækket, hvordan psykologisk sikkerhed er en forudsætning for lærings- og forandringsprocesser. Der findes ikke umiddelbart analyser af, hvad der sker i praksis, når offentlige ledere implementerer psykologisk tryghed. Med denne masterafhandling vil jeg tilvejebringe viden om netop dette emne med henblik på at ruste andre offentlige ledere, der ønsker at implementere psykologisk tryghed. Jeg vil derfor analysere, hvilke fortællinger offentlige ledere knytter til deres arbejde med at implementere psykologisk tryghed samt diskutere, hvad vi kan lære af deres fortællinger. Som Ørsteds definition ovenfor indikerer, så er omdrejningspunktet for psykologisk tryghed det talte ord/kommunikation mellem mennesker. Det handler om *fortællinger* – hvad folk er trygge til at sige, og i lige så høj grad hvad folk undlader at sige, fordi de er utrygge og er bange for at blive straffet og ydmyget. Derfor har jeg valgt at inddrage narrativ teori som analyseramme.

Med narrativ teori får jeg en begrebsramme til at forstå og operationalisere de forskellige elementer i ledernes fortællinger. Bruner (1986, 1987) og White (1990, 2006) er hovedbagmændene bag det narrative teoriunivers, som tilbyder begreber som dominerende fortællinger samt det dobbeltbundne landskab med handlings- og bevidsthedslandskaber. De har ligeledes introduceret elementer, som kan identificeres i fortællinger. Schnoor har samlet op på disse som "de 7 P'er" i sin bog fra 2019 om "Narrativ Organisationsudvikling".

I analysen af ledernes fortællinger bruger jeg det narrative begrebsapparat til at identificere interessante vinkler på, hvordan lederne har grebet implementeringen an i praksis, og hvilke overvejelser de har gjort sig omkring det. Det narrative begrebsapparat udgør også bagtæppet for den efterfølgende diskussion af, hvad offentlige ledere kan lære af fortællingerne.

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt for masterafhandlingen er den filosofiske hermeneutik, hvilket ligger i forlængelse af målet om at tilvejebringe viden om, hvad der sker, når offentlige ledere

implementerer psykologisk tryghed i praksis. Til at tilvejebringe denne viden har jeg valgt en kvalitativ undersøgelsesstrategi, det kollektive casestudie, som har sin styrke i studier af eksplorativ karakter. Masterafhandlingens empiri – fortællinger fra offentlige ledere – udgøres af et casestudie blandt udvalgte ledere i Odense Kommune, der har arbejdet med at implementere psykologisk tryghed. Data er indsamlet via individuelle interviews.

## **1.2 Problemformulering**

Med udgangspunkt i ovenstående problemfelt vil jeg besvare følgende problemstillinger i masterafhandlingen:

1. Hvilke fortællinger knytter ledere i Odense Kommune til deres arbejde med at implementere psykologisk tryghed?
2. Hvad kan offentlige ledere lære af fortællingerne, hvis de skal implementere psykologisk tryghed?

## **1.3 Opbygning af masterafhandling og resultater**

Efter denne indledning vil jeg i kapitel 2 dykke ned i forskningen omkring psykologisk tryghed og lave et litteraturreview, og herigennem skabe en forståelse for begrebet, der er centrum for afhandlingen, samt et fundament for den videre analyse og diskussion. Det viser sig, at der er meget international forskning – særligt i de vestlige lande – herunder USA, men nærmest ingen forskning i Danmark, hvor der hovedsageligt er publiceret populærvideenskabelige artikler. I kapitel 3 udvikler jeg analyserammen for afhandlingen, som består af udvalgte elementer indenfor narrativ teori fra bl.a. Bruner, White og Schnoor. I kapitel 4 gør jeg rede for de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser for afhandlingens undersøgelsesstrategi, som er et casestudie baseret på interviews/kvalitativ metode. I kapitel 5 fremlægger jeg analysen af ledernes fortællinger omkring implementering af psykologisk tryghed med udgangspunkt i en narrativ begrebsramme og besvarer herigennem første del af problemformuleringen. I kapitel 6 diskuterer jeg, hvad offentlige ledere kan lære af fortællingerne som svar på anden del af problemformuleringen. Hovedkonklusionen er, at lederne har forskellige tilgange til at implementere psykologisk tryghed, og de arbejder både eksplicit og implicit med begrebet i deres processer. Psykologisk tryghed fremstilles som heltens i fortællingen, der kommer og redder de utrygge/dysfunktionelle teams, men heltens vej ind i organisationen er ikke helt problemfri. Det er en krævende proces for lederne, der forudsætter forberedende refleksioner, træning, tålmodighed og en vedholdende indsats. Og det er ikke gjort ved at følge tre trin i en ledelsesbog. I kapitel 7 konkluderer jeg på afhandlingen, inden jeg reflekterer over egen læring.

## Kapitel 2 Psykologisk tryghed i et internationalt og et dansk offentligt perspektiv

I dette kapitel vil jeg udfolde begrebet psykologisk tryghed, der er omdrejningspunktet for masterafhandlingen. I den første del vil jeg se på den internationale forskning omkring emnet i et overordnet litteraturreview for herigennem at belyse, hvad teorierne bidrager med om begrebet, samt hvilke forskningsmæssige diskussioner, der pågår.

Hernæst vil jeg gå et spadestik dybere i Edmondsons teoriapparat om *den frygtløse organisation*, hvor hun giver anvisninger til, hvordan man konkret kan arbejde med at skabe psykologisk tryghed.

Som overgang til den sidste del af kapitlet, hvor fokus er rettet mod dansk offentlig ledelse, vil jeg kort berøre, hvad der findes af international forskning på området ift. offentlig ledelse.

Sidst vil jeg rette blikket mod Danmark og belyse begrebets entré på den danske scene for ledelse med særligt fokus på den offentlige sektor.

### 2.1 Psykologisk tryghed i et internationalt perspektiv

I international forskning forbindes psykologisk tryghed i høj grad med Amy C. Edmondson, der er Novartis-professor i Leadership and Management på Harvard Business School. Ud over psykologisk tryghed har hun også forsket i teaming og organisatorisk læring. Senest har hun i 2019 udgivet bogen *"Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst"*, der blev oversat til dansk i 2020 og udgivet med forord af Christian Ørsted (2020). Mere om dette samarbejde når jeg retter blikket mod Danmark i næste afsnit.

Edmondson definerer psykologisk tryghed som *"troen på, at arbejdsmiljøet er så trygt, at folk tør løbe interpersonelle risici (1999). Begrebet henviser til en oplevelse af, at man føler, det er muligt at sige sin mening og tale om relevante idéer, spørgsmål eller bekymringer. Psykologisk tryghed er til stede, når kollegaer stoler på og respekterer hinanden, og de føler sig i stand – eller ligefrem forpligtet – til at være åbne og ærlige"* (2020: 36). Gennem tiden har der været flere forslag til definition af psykologisk tryghed, men de fleste refererer til Edmondsons definition fra 1999 (Newman et. al., 2017).

På dansk er begrebet oversat hhv. som psykologisk *sikkerhed* og efter oversættelsen af Edmondsons bog hovedsageligt som psykologisk *tryghed*.

Begrebet har sin oprindelse tilbage i 1965 i Bennis og Scheins forskning om organisatoriske forandringer, hvor de beskriver, hvordan psykologisk tryghed kan hjælpe folk med at håndtere usikkerhed og frygt for organisationsændringer (1965).

Det næste større bidrag til forskningen kommer fra William Kahn (1990), der påviser, at psykologisk tryghed fremmer medarbejdernes *engagement*. Han identificer fire faktorer, som særligt påvirker psykologisk tryghed: interpersonelle relationer, gruppedynamikker, ledelsesstil og organisatoriske

normer. De interpersonelle relationer fremmer psykologisk tryghed, når de er støttende og tillidsfulde. De har en fleksibilitet, som tillader folk at forsøge ting og måske fejle uden at være nervøse for konsekvenserne. Gruppedynamikker opstår, når medarbejdere indtager forskellige roller i forskellige situationer. Rollerne har betydning for og kan både fremme og begrænse den psykologiske tryghed. En støttende, resilient og tydelig ledelsesstil virker også fremmende. Endelig påviser han, at de medarbejdere, der holder sig indenfor de organisatoriske normer, føler sig mere trygge (Ibid.: 17-21).

Der er lavet enkelte litteraturreview af forskningen gennem tiden, som jeg vil se nærmere på. Sanner og Bunderson har lavet en metaanalyse af 25 studier, hvor de kigger på forholdet mellem psykologisk tryghed og *team performance og læring* (2013). I disse studier er opfattelsen, at psykologisk tryghed har en direkte effekt på graden af læring og performance. Fx hos Huang et. al. (2008) der påviser en sammenhæng mellem psykologisk tryghed, teamperformance og teamlæring ved at undersøge medlemmerne fra R&D<sup>2</sup>-teams i Taiwan. Det ses også i Tucker et. al.s (2007) studie, hvor de har undersøgt, hvordan psykologisk tryghed kan forudsige implementering af best practice på neonatalafdelinger. Sanner og Bunderson påviser med deres metaanalyse, at psykologisk tryghed ikke direkte påvirker læring og performance, men i stedet fjerner barrierer af frygt og forsvar, som kan vanskeliggøre læring, når teams i øvrigt er motiverede til at lære. Resultatet af deres studie viser altså, at psykologisk tryghed alene ikke er tilstrækkeligt til at stimulere læring. "Læringsmotivatorer" skal også være til stede. Det står i kontrast til Edmondson, der ligesom de involverede studier i højere grad tillægger et psykologisk trygt arbejdsmiljø en effekt ift. at folk siger deres mening, fremlægger idéer, rapporterer fejl m.v. som kan klassificeres som læringsadfærd (2020: 69).

I 2014 udgiver Edmondson og Lei en artikel, hvor de kigger på historien bag opblomstringen siden 1990'erne samt kommer med bud på, hvilke elementer, de vurderer, med fordel kan udforskes yderligere ift. at udfolde og forstå psykologisk tryghed. Deres analyse ser på begrebet ud fra et individuelt, et team og et organisatorisk perspektiv. De påpeger, at psykologisk tryghed er en kritisk faktor ift. at forstå voice, teamwork, teamlæring og organisatorisk læring. Ud over læringsdimensionen, som Sanner og Bunderson tager under behandling, kigger Edmondson og Lei også på *voice*. I de ca. 30 studier, de har analyseret, ser de en tendens til, at flere studier også kigger på forholdet mellem psykologisk tryghed og lysten til at ytre sig (*voice*). *Voice* defineres som opadrettet, fremmende verbal kommunikation (Premeaux og Bedeian, 2003, Van Dyne og LePine, 1998). Studierne ser på

---

<sup>2</sup> Research and development

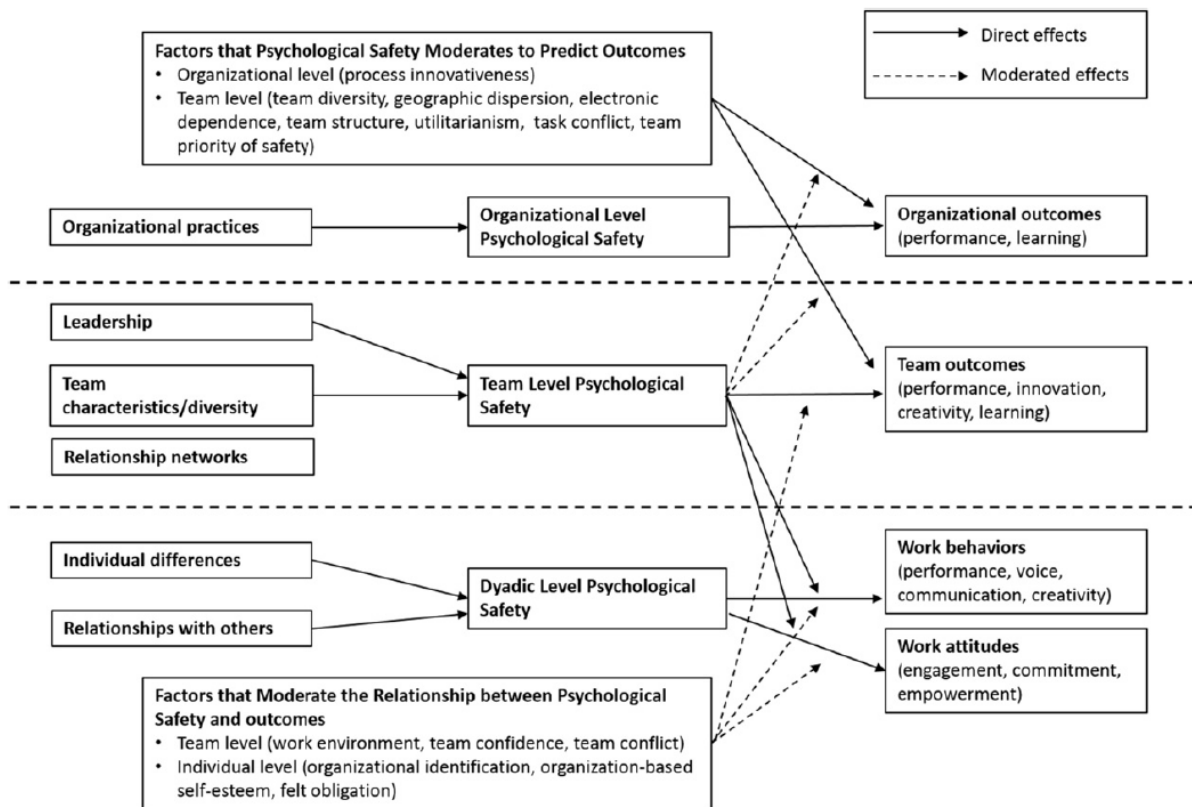


employee voice, udviklingsorienteret voice, leadership voice, follower voice m.fl. Fælles for dem alle er, at graden af psykologisk tryghed påvirker lyst til at ytre sig. Edmondson understreger yderligere, at det faktisk er en nødvendighed, at folk ytrer sig, da organisationer er afhængige af viden om både idéer, bekymringer og fejl m.v. i forhold til performance og læring (2020: 213-215).

I Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan og Vrancevas (2016) metaanalyse inkluderer de 78 studier, hvor fokus er på forudsætninger for og outcomes af psykologisk tryghed jf. Kahn (1990). De opstiller hypoteser og afprøver dem på både individ og gruppeniveau. Et af de forhold, som de diskuterer, er hvilke *personlighedstræk*, der er afgørende for psykologisk tryghed. Af de fire omtalte personlighedstræk i de involverede studier: *proaktiv, følelsesmæssig stabilitet, læringsorienteret og åbenhed overfor nye oplevelser* viser deres metanalyse, at det kun er de tre første personlighedstræk, der er positivt og signifikant relateret til, at det enkelte individ føler sig psykologisk tryk (Fraizer et. al., 2016: 17-18). Edmondson har et andet perspektiv på personlighedstræk. Hun afviser, at psykologisk tryghed er et synonym for ekstroversion. Psykologisk tryghed henviser til arbejdsklimaet, og det påvirker folk med forskellige personlighedstræk på ca. samme måde. Hvis der er trygt, kommer folk med idéer og udtrykker deres bekymring, uanset om de er introverte eller ekstroverte (2020: 46).

I 2017 udgiver Newman et. al. et meget omfattende litteraturreview af psykologisk tryghed, som omfatter 83 studier. Ligesom Edmondson og Lei anskuer de også begrebet som en multi-level konstruktion på både et *individuel, et team og et organisatorisk niveau*. De konkluderer, at begrebet psykologisk tryghed hovedsageligt giver mening og har styrke på teamniveau og i mindre grad på organisatorisk niveau – medmindre der er tale om en meget lille organisation. Heraf udleder de, at det formodentligt også er årsagen til, at der er gennemført så få studier på organisatorisk niveau. Edmondson refererer til nogle studier på organisatorisk niveau, som dog er eksempler på manglende psykologisk tryghed i organisationer, der har resulteret i store fiaskoer. Hun nævner bl.a. VW og afsløringen af deres knap så miljøvenlige dieselmotorer samt Nokia og ledelsens insistensen på at holde fast i eget styresystem, mens de blev overhalet af Apple og Google (2020: 89-104). Newman et. al. opsummerer de forskellige nøglevariable – forudsætninger og outcomes - omkring psykologisk tryghed på de forskellige niveauer og deres indbyrdes afhængigheder i følgende figur.

Figur 1: Netværk af nøglevariabler relateret til psykologisk tryghed baseret på litteraturreview



Kilde: Newman et. al. (2017: 529)

Figuren giver et godt overblik over de variable, som forskerne har beskæftiget sig med gennem tiden i deres søgen på at blive klogere på psykologisk tryghed. I min foreløbige gennemgang af forskningen har jeg berørt flere af variablene og de tilhørende diskussioner, men vil ikke gå i dybden med dem alle.

Det seneste og mest omfattende litteraturreview er udført af Edmondson i hendes bog om "Den frygtløse organisation" (2020: 61-81), hvor hun inkluderer 100 studier fra forskellige miljøer. Hun inddeler studierne i fem kategorier: 1) påvisning af manglende psykologisk tryghed, 2) forholdet mellem psykologisk tryghed og læring, 3) forholdet mellem psykologisk tryghed og præstationer, 4) forholdet mellem psykologisk tryghed og medarbejdernes engagement. Den femte kategori beskæftiger sig med moderatorstudier. Dvs. at psykologisk tryghed ændrer et forhold mellem en teamegenskab og et resultat som eksempelvis teamets præstation.

*Manglende psykologisk tryghed fører til, hvad Edmondson kalder "tavshedens epidemi". Studierne viser, at "folk ofte tier, selv når de er overbevist om, at det, de har at sige, kan være vigtigt for organisationen, kunden eller dem selv" (Ibid.: 63). Herigennem går organisationer glip af vigtige informationer jf. ovenstående gennemgang af forskellige typer "voice".*

Forholdet mellem psykologisk tryghed og *læring* har jeg berørt ovenfor i Sanner og Bundersons bidrag til diskussionen om forholdet mellem de to faktorer. Edmondson laver en kobling til læring af fejl og kvalitetsforbedring herigennem. Det vil jeg berøre senere.

For at forstå sammenhængen til *præstationer* skal vi kaste et blik på udviklingen i den type arbejde, der udføres i organisationer. Arbejdet bliver mindre rutinepræget og forudsigeligt og i stedet mere komplekst. Det kræver evnen til at håndtere usikkerhed, komme med idéer, samarbejde og kommunikere med andre. Det er altså vigtigt, at folk siger deres mening, hvilket er forbundet med psykologisk tryghed (Ibid.: 73-74). Et af de meget omtalte studier af denne sammenhæng er Project Aristotle, som er et flerårigt studie af teams hos Google. Her søgte forskere at finde svaret på, hvorfor nogle teams præsterede bedre end andre. De undersøgte teamsammensætning ift. uddannelse, hobbyer, venner, personlighedstræk m.v., men fandt ingen sammenhæng. Det var først, da de faldt over begrebet psykologisk tryghed, at "alting faldt på plads", og de fandt en forklaring på, hvorfor nogle teams præsterede bedre end andre (ibid.: 76, Bergmann og Schaeppi, 2016).

Med *engagement* mener Edmondson, i hvor høj grad en medarbejder føler sig passioneret omkring arbejdet og forpligtet overfor organisationen og hermed har en vilje til at lægge ekstra kræfter i arbejdet. Der er lavet studier af, at psykologisk tryghed kan bruges til at forudsige graden af engagement. De er bl.a. udført på sundhedsområdet, hvor forskere har påvist, at psykologisk tryghed er forbundet med engagement i organisationen og patientsikkerhed (Edmondson, 2020: 76-77).

I den sidste gruppe af studier gør psykologisk tryghed andre forhold stærkere eller svagere i rollen som *moderator*. Det kan eksempelvis være studier i, hvorvidt diversitet er godt for et teams præstation. Disse studier kan have forskelligt resultat. Her kan psykologisk tryghed være moderator/forklaring på forskellige udfald (Ibid.: 78-79).

Efter gennemgangen af den internationale forskning vil jeg se nærmere på Edmondsons konceptualisering af, hvordan man kan arbejde på at skabe psykologisk tryghed.

## **2.2 Edmondsons "opskrift" på psykologisk tryghed: at skabe en frygtløs organisation**

Ud over det store litteraturreview af forskning om psykologisk tryghed kommer Edmondson også med et bud på, hvordan man som leder kan arbejde med at skabe det. Hun deler processen op i tre faser: sæt de rigtige rammer, inviter til deltagelse og reagér konstruktivt. Hun opsummerer det i følgende tabel:

Tabel 1: Edmondsons fasemodel: Lederens værktøjskasse til opbygning af psykologisk tryghed

| Kategori                     | Sæt de rigtige rammer  | Invitér til deltagelse   | Reager konstruktivt  |
|------------------------------|--|--|--|
| <b>Ledelses-<br/>opgaver</b> | <p><b>Rammesæt arbejdet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afstem forventninger til fejl, usikkerhed og indbyrdes afhængigheder for at fremhæve behovet for, at folk ytrer sig</li> </ul> <p><b>Fremhæv formålet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beskriv, hvad der er på spil, hvorfor det er vigtigt, og for hvem det er vigtigt.</li> </ul> | <p><b>Vis ydmyghed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indrøm, at der er udfordringer</li> </ul> <p><b>Praktiser spørgelyst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stil gode spørgsmål</li> <li>- Vis, at du lytter opmærksomt</li> </ul> <p><b>Opstil strukturer og processer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skab fora til bidrag</li> <li>- Opstil retningslinjer for drøftelser</li> </ul> | <p><b>Udtryk anerkendelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lyt</li> <li>- Anerkend og tak</li> </ul> <p><b>Afstigmatisér fejl</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fremad</li> <li>- Tilbyd hjælp</li> <li>- Drøft, overvej og brainstorm om næste skridt</li> </ul> <p><b>Vær konsekvent overfor klare overtrædelser</b></p> |
| <b>Resultat</b>              | Fælles forventninger og formål   | Tillid til, at input er ønskede  | Orientering mod kontinuerlig læring  |

Kilde: Edmondson 2020: 210

Hun giver uddybende forklaringer af de tre faser og eksempler fra hendes mange casestudier. Under rammesætningen fremhæver hun vigtigheden af at revidere rammesætningen af *fejl*, for at vi kan lære af dem og undgå dem i fremtiden. Fejl forbindes ofte med noget negativt og avler frygt for at rapportere dem. Det er derfor vigtigt, hvordan lederen rammesætter dialogen omkring fejl, for at det bliver trygt at tale om dem og lære af dem. I den fornyede rammesætning sondres mellem *forebyggelige, komplekse og intelligente fejl*. I den ene ende ligger masseproduktion med ensidigt gentaget arbejde med best practice og instrukser som fx medicin håndtering eller samlebåndsarbejde. I den anden ende ligger innovation og forskning, hvor man ikke ved ret meget om, hvordan man skal opnå resultater, men fejlen frembringer ny viden, som vi kan forske videre på. Det vigtigste er, at folk forstår, at der vil opstå fejl, og uanset hvilken kategori de tilhører, er det primære formål at lære af dem (Ibid.: 210-215).

I sin afhandling fra 1999 giver hun et bud på, hvordan man kan måle psykologisk tryghed via syv spørgsmål på en syvpunktsskala fra "meget enig" til "meget uenig".

Figur 2: Spørgeskema om psykologisk tryghed

- 
1. Hvis du begår en fejl i dette team, vil det ofte blive brugt imod dig. [R]
  2. Medlemmer af dette team er i stand til at tale om problemer og vanskelige spørgsmål.
  3. Folk i dette team afviser sommetider andre for at være anderledes. [R]

4. Det er trygt at løbe en risiko i dette team.
5. Det er svært at bede andre medlemmer i dette team om hjælp. [R]
6. Ingen i dette team ville handle bevist på en måde, som undergraver min indsats.
7. Når jeg arbejder med medlemmer af dette team, sætter de pris på og udnytter mine særlige færdigheder og talenter.

---

Kilde: Edmondson, 1999: 382; Edmondson, 2020: 51. [R] indikerer "reverse" – at skalaen har omvendt fortegn.

Spørgeskemaet er oversat til mange sprog og anvendt i mange forskningsprojekter. Der findes andre variationer af spørgeskemaer til at måle psykologisk tryghed (Garvin et. al. 2008, Tucker et. al. 2007, Nembhard og Edmondson, 2006).

Hvilken type svar, man får i et hhv. psykologisk trygt og utrygt team, er interessant at overveje. Tør et psykologisk utrygt team svare ærligt på spørgsmålene og score lavt med fare for hvilke konsekvenser, det kan få? Et andet perspektiv er også, om man vil svare det samme første og anden gang, man besvarer skemaet, hvis man mellem de to besvarelser får info om, hvad psykologisk tryghed er for en størrelse? Uanset hvordan det forholder sig, kan spørgsmålene være et afsæt til at starte en dialog om psykologisk tryghed.

Kort efter Edmondsons populære bogudgivelse, udgav psykologen og forskeren Timothy Clark bestsellerbogen "De fire stadier af psykologisk tryghed" (2020). Hans definition lyder som følger: "Psychological safety is an environment of rewarded vulnerability in which human beings feel (1) included, (2) safe to learn, (3) safe to contribute, and (4) safe to challenge the status quo—all without fear of being embarrassed, marginalized, or punished in some way". Definitionen inkluderer de fire stadier, som også udgør opskriften til, hvordan man som organisation kan arbejde sig hen imod en højere grad af psykologisk tryghed. Dette dog stadig i relativt abstrakte termer.

Fælles for de to bestsellerudgivelser er, at de er blevet konceptualiseret og kommercialiseret på en meget "amerikansk" måde. Der er tilhørende hjemmesider, hvor der er gratis highlights fra bøgerne, smagsprøver på hvordan man kan arbejde med psykologisk tryghed – samt mulighed for at købe sig til kurser og konsulentbistand<sup>3</sup>. Clark har stiftet et konsulenthus "Leader Factor", som hjælper dig på vej. Edmondson har i stedet indgået partnerskaber med andre udbydere af konsulenttydelser og kurser rundt i verden – herunder også seminarer.dk i Danmark, som jeg vil komme ind på senere.

---

<sup>3</sup> <https://www.leaderfactor.com/psychological-safety> (2022.08.07)  
<https://fearlessorganization.com/> (2022.08.07)

### **2.3 International forskning om psykologisk tryghed i den offentlige sektor**

En stor andel af forskningen er udført i den vestlige verden – ofte i private virksomheder (Newman et. al. 2017: 531). Der er dog også udført forskning i den offentlige sektor. Jeg vil her komme ind på et lille udvalg af dem. Der er en del studier fra sundhedssektoren/hospitaler, som jo i nogle lande er private og i andre offentlige (fx Tucker et. al., 2007, Leroy et. al., 2012 og Kim, 2019)

I Thailand har Potipiroon og Wongpreedee (2021) udført et studie med fokus på det etiske klima, når der indføres whistleblower-ordninger blandt offentligt ansatte i local governments – herunder hvorvidt public service motivation (PSM) og psykologisk tryghed påvirker dette. Studiet skal ses i lyset af det høje niveau af korruption og arbejdet med at reducere dette. Her er whistleblowerordninger et af værktøjerne, men det kræver tryghed blot at anvende ordningerne. En umiddelbar kommentar hertil kunne være, at hvis der er en høj grad af psykologisk tryghed, burde en whistleblower ordning være overflødig – set fra et dansk perspektiv, men virkeligheden er en anden i Thailand. I studiet kan de konkludere, at psykologisk tryghed har indflydelse – både på individuelt og organisatorisk niveau. Kim (2019) har undersøgt sammenhængen mellem psykologisk tryghed og proaktiv tilgang til arbejdet blandt offentligt ansatte i Sydkorea. Han konkluderer, at der er en positiv sammenhæng mellem de to faktorer.

Diep et. al. (2017) konstaterer, at der er udført ganske få studier af psykologisk tryghed i offentlige sektorer i ikke-vestlige lande, og bidrager derfor med dette studie fra Vietnam. Deres fokus er på sammenhængen mellem mobning på arbejdspladsen og graden af psykologisk tryghed. Som andre studier finder de en positiv sammenhæng og opfordrer offentlige ledelsesteams til at fokusere på politikker og procedurer, der øger psykologisk tryghed, så medarbejderne undgår psykiske skader som følge af mobning.

Kruzich et. al. (2014) har udført et studie af psykologisk tryghed blandt offentligt ansatte på dagtilbudsområdet i USA. De finder en positiv sammenhæng mellem lysten til at forblive ansat i sin nuværende organisation og graden af psykologisk tryghed, hvilket igen har andre positive effekter som fx kontinuiteten i relationen mellem børn, medarbejdere og forældre.

Efter et kort blik på den internationale forskning i den offentlige sektor vil jeg rette blikket mod Danmark.

### **2.4 Psykologisk tryghed i Danmark – herunder udbredelsen i den offentlige sektor**

Forskningen omkring psykologisk tryghed i Danmark er relativt begrænset. Der er publiceret enkelte artikler, som beskæftiger sig med emnet.

Tørring et. al. (2020) har undersøgt kommunikations- og relationsdynamik i operationsteam. De undersøgte, hvordan relationel koordinering påvirkede behandlingskvalitet og patientsikkerhed. Det viste sig, at relationel koordinering<sup>4</sup> også bidrog til psykologisk tryghed og evnen til at lære af fejl. I et andet studie fra hospitalsverdenen undersøger Thude et. al. (2021), hvordan sygeplejersker håndterede de hurtige forandringer under Covid-19 pandemien. De sygeplejersker, der havde en god oplevelse med de mange forandringer, følte at åbenhed og et trygt miljø gjorde, at de kunne stille spørgsmål og lufte deres bekymringer overfor ledelsen – uanset baggrund og kompetencer. Forskerne kobler de positive historier til forskningen omkring psykologisk tryghed. Andre sygeplejersker havde en modsat oplevelse, hvor der blev kommunikeret fra ledelsen i en barsk tone, så de ikke følte sig trygge ved at stille spørgsmål.

Winther (2022) har i en nyligt publiceret artikel givet bud på en kategorisering af ”tre typiske teams”, som hun møder indenfor skalaen af psykologisk tryghed: det utrygge team, det høflige team og det trygge team – med særligt fokus på det høflige team, som ikke nødvendigvis er et psykologisk trygt team. Hun konstaterer, ligesom jeg i den ovenstående litteraturgennemgang, at der er masser af empiri, der påviser fordelene, men der er meget få, der taler om, hvordan man som praktiker gør. Hun giver et bud på sin egen model til praktikerne med tre trin: informere, analysere og engagere teamet.

I sin bog om ”Ydmyghed i ledelse – Ydmyg fremfor selvtilstrækkelig” beskæftiger Mellon (2021) sig også med begrebet. Han interviewer Edgar og Peter Schein, som postulerer, at man ikke finder en organisation, som er gennemsyret af psykologisk tryghed. Det vil altid variere fra afdeling til afdeling (Ibid.: 77-78). Mellon dedikerer dertil et afsnit i sin bog om Edmondsons begrebsapparat. Hun har i øvrigt også skrevet en lille udtalelse om bogen, som er trykt i starten af bogen.

Den danske forskning læner sig op ad den internationale forskning og bringer ikke umiddelbart nye vinkler på begrebet.

Vender vi derimod blikket mod populærvideenskabelige artikler, har der de seneste år været mange udgivelser. Den store interesse er i høj grad udsprunget af ledelsesrådgiver og bestsellerforfatteren Christian Ørsteds<sup>5</sup> fokus på emnet og hans samarbejde med Amy Edmondson omkring oversættelse af hendes seneste bog til dansk i 2020. Han har været fagredaktør på oversættelsen og skrevet et forord til bogen.

Ved en søgning på Google Trends fremgår det, hvordan der nærmest ingen interesse har været for emnet i Danmark indtil publiceringen af bogen, hvorfra det peaker til højeste interesse<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Relationel koordinering defineres som det ”at kommunikere og indgå i relationer med hinanden på med henblik opgaveintegration” (Tørring et. al. 2020).

<sup>5</sup> Forfatter til bøgerne ”Livsfarlig ledelse” (2013) og ”Fatale forandringer” (2020).

<sup>6</sup> <https://trends.google.dk/trends/explore?date=2010-07-07%202022-08-07&geo=DK&q=psykologisk%20tryghed> (2022.08.07)

Herfra pibler det frem med artikler om emnet hos fx Mandag Morgen, Berlingske, Offentlig Ledelse, Lederweb, Børsen m.fl.<sup>7</sup>. På forskellig vis behandler de emnet med reference til Edmondsons begrebsapparat.

I samme periode begynder konsulenthuse at rådgive organisationer og virksomheder om, hvordan de kan arbejde med at øge den psykologiske tryghed, og der dukker kurser op til både ledere, HR-medarbejdere og andre interesserede.

Som tidligere nævnt har Seminarer.dk indgået et partnerskab<sup>8</sup> med Amy Edmondson og står for at udbyde de forskellige kurser. Startskuddet hertil lød i foråret 2022, hvor Edmondson gæstede Danmark og afholdt masterclass om psykologisk tryghed sammen med Christian Ørsted.

Seminarer.dk tilbyder, at man bl.a. kan blive "certificeret practitioner i psykologisk tryghed" med Christian Ørsted som underviser. De udbyder også særlige kurser for offentlige ledere.

Med alle de fordele, som forskningen påviser, er det fuldt forståeligt, at de offentlige ledere er i fuld gang med at tale om psykologisk tryghed på de danske arbejdspladser. På Rigshospitalet har Forbedringsafdelingen eksempelvis udgivet en guide til ledere, AMR og TR til, hvordan de kan arbejde med psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber<sup>9</sup>, og i administrationen på Aarhus Universitet arbejder de med psykologisk tryghed som et led i APV-arbejdet<sup>10</sup>.

I min egen organisation – Odense Kommune – er der også fokus på psykologisk tryghed. Jeg vil komme nærmere ind på dette i kapitel fem, hvor jeg anvender min egen organisation som case i besvarelsen af anden del af problemformuleringen.

I dette kapitel har jeg redegjort for, hvad psykologisk tryghed er ved at lave en gennemgang af international forskning på området og de diskussioner, der pågår. Hernæst har jeg udfoldet begrebet

---

<sup>7</sup> - [https://www.mm.dk/artikel/saadan-bygger-du-tillid-i-omsiftelige-teams?SNSubscribed=true&ref=newsletter&refid=mandag-morgen-gratis-normal-766&utm\\_campaign=Mandag%20Morgen&utm\\_content=Mandag%20Morgen%20gratis%20%28Normal%29&utm\\_medium=email&utm\\_source=nyhedsbrev](https://www.mm.dk/artikel/saadan-bygger-du-tillid-i-omsiftelige-teams?SNSubscribed=true&ref=newsletter&refid=mandag-morgen-gratis-normal-766&utm_campaign=Mandag%20Morgen&utm_content=Mandag%20Morgen%20gratis%20%28Normal%29&utm_medium=email&utm_source=nyhedsbrev) (2022.08.07)

- <https://www.berlingske.dk/kommentar/vi-skal-blive-bedre-til-at-lytte-til-de-tyste-stemmer?referrer=RSS> (2022.08.07)

- <https://offentligledelse.dk/ledere-boer-frygte-tavse-medarbejdere%ef%bf%bc/> (2022.08.07)

- <https://www.lederweb.dk/artikler/psykologisk-tryghed-kraever-modet-til-at-loebe-en-risiko/> (2022.08.07)

- <https://borsen.dk/uddannelse/derfor-er-psykologisk-tryghed-centralt-for-performance-innovation-og-bundlinje/> (2022.08.07)

<sup>8</sup> <https://fearlessorganization.com/partners/seminarer-dk> (2022.08.07)

<sup>9</sup> <https://www.rigshospitalet.dk/afdelinger-og-klinikker/administrationen/forbedringsafdelingen/Documents/psykologisk-tryghed-guide-0320-web.pdf> (2022.08.07)

<sup>10</sup> [https://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hovedomraader/Arts/Arts/aca/Oplaeg\\_psykologisk\\_tryghed\\_-\\_invitation\\_hjemmeside\\_.pdf](https://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hovedomraader/Arts/Arts/aca/Oplaeg_psykologisk_tryghed_-_invitation_hjemmeside_.pdf) (2022.08.07)



yderligere med udgangspunkt i Edmondsons begrebsapparat. Endelig har jeg rundet begrebets indtræden på den danske ledelsesscene med særligt fokus på offentlig ledelse. Afdækningen har vist, at der er et stort fokus på, hvordan lederen taler og den indbyrdes dialog i teamet.

## Kapitel 3 Teori

I dette kapitel vil jeg præsentere det teoretiske udgangspunkt for masterafhandlingen – narrativ teori, som udgør rammen for analysen. Indledningsvist kigger jeg på de grundlæggende antagelser i narrativ teori og gennemgår narrativets struktur og kendetegn. Afslutningsvist redegør jeg for Bruners dobbeltbundne landskab som en tilgang til fortolkning af fortællinger.

### 3.1 Det narrative landskab

Ved narrativ forstås fortælling eller historie. Jeg bruger de tre begreber synonymt i afhandlingen. Den amerikanske psykolog Jerome Bruner er en af grundlæggerne af narrativ teori som en forståelsesramme for menneskets måde at erkende sig selv. Bruner argumenterer for, at der er to tilgange til at konstruere virkeligheden – via argumenter (logisk/videnskabelig) eller fortællinger. I den logiske tilgang kan man opstille hypoteser, efterprøve dem og få empirisk viden. Den narrative tilgang skaber i stedet historier og dramaer. Den stræber efter at placere oplevelser i tid og sted (1986: 12-13). Bruner udvider sit argument i artiklen "Life as a narrative" (1987), hvor han ud fra et konstruktivistisk perspektiv påstår, at vi skaber vores liv ud fra de historier, vi fortæller om vores liv. Vi søger efter at skabe mening i vores oplevelser ved at fortolke dem og placere dem i forhold til hinanden og skaber herigennem et narrativ. White og Epston udvider perspektivet fra at skabe en egenforståelse til også at skabe en forståelse af verden omkring os "*In striving to make sense of life, persons face the task of arranging their experiences of events in sequences across time in such a way as to arrive at a coherent account of themselves and the world around them*" (1990: 10). Det gælder også hændelser i organisationer, som vi forsøger at forstå ved at kæde dem sammen i en særlig rækkefølge. Netop Michael White er en anden toneangivende teoretiker indenfor narrativ teori. Sammen med Epston er han bagmanden bag narrativ praksis, som er en metode indenfor terapi og socialt arbejde (White, 2006). Den narrative praksis og Whites begrebsapparat er efterfølgende overført til at blive anvendt til organisationsudvikling. I dansk kontekst har Michala Schnoor skrevet en lettilgængelig bog "Narrativ organisationsudvikling" (2019), som bygger videre på Whites perspektiv, hvor fokus er på, hvordan man med fortællinger kan udvikle organisationer. Herfra kan drages paralleller til implementering af psykologisk tryghed, som også handler om måden man sætter rammen, inviterer til dialog og responderer konstruktivt. Som leder er man bærer af en fortælling om, at det er trygt at ytre sig i organisationen uden fare for interpersonelle risici.

### 3.2 Narrativets struktur og kendetegn

I dette afsnit vil jeg udfolde narrativets struktur og kendetegn for at opbygge et sprog til at analysere fortællingerne. Schnoor identificerer 7 kendetegn ved fortællinger – de 7 P'er, som hun baserer på bl.a. Bruners teoriapparat (2019: 71-85). Det drejer sig om *personligt perspektiv*, *publikum*, *plot*, *punkttering*, *persongalleri*, *positionering* og *pointe*.

En fortælling er aldrig stemmeløs. Den har et *personligt perspektiv* og er *nogens* fortælling. Det vil sige, at man aldrig kan tale om en neutral og objektiv fortælling. Den har fortællerens personlige perspektiv og er farvet af erfaringer, normer, værdier osv. I min analyse af ledernes fortællinger skal jeg være opmærksom på, om det er deres egen fortælling, om de er bærere af organisationens fortælling, eller de måske taler en anden aktør ind som afsender af deres fortælling, med den opmærksomhed at fortællingen har gennemgået deres egen fortolkning (Ibid.: 71-73).

Fortællingen har en eller flere tilhørere - altså et *publikum*. I analysen af publikummet ligger en relationel dimension, da fortællingen skabes imellem fortæller og publikum. Fortælleren vil ofte have en forudgående forventning om, hvordan fortællingen skal forløbe. Undervejs kan fortællingen blive påvirket af eller ændre karakter med udgangspunkt i reaktioner, input og spørgsmål fra publikum. Publikum er meget afgørende for fortællingen, da fortælleren vinkler fortællingen og vælger elementer til og fra alt afhængig af, hvem publikum er. I min undersøgelse vil der formodentligt være forskel på, hvad lederne siger til mig som interviewer, og hvad de siger til deres lederkollegaer og medarbejdere. Det gør også en forskel, hvorvidt interviewpersonen kan være anonym ift. at udtale sig mere frit (Ibid.: 73-75).

Fortællingen har en handling, som kaldes et *plot*. Fortællinger består af en række enkeltstående begivenheder og hændelser, som er kædet sammen i en bestemt rækkefølge, som er afgørende for handlingen. Plottet er den røde tråd i handlingen (Bruner, 1990: 53). Som resultat af at fortællingen samskabes med publikum, er der også den "fare", at fortælleren kan blive udsat for *emplotment* af sit publikum. Selvom man havde en intention med sin fortælling, kan den let blive misforstået eller ledt i en anden retning, som passer ind i publikums budskab. Ifølge Bruner kan en løsere fortælling med flere håndtag omvendt også medvirke til, at flere publikummer kan koble sig på fortællingen, så fortælleren får spredt sit budskab bredere ud.

Som nævnt skaber vi mening ved at udvælge bestemte oplevelser og placere dem i forhold til hinanden, hvorigennem fortællingen opstår. Denne udvælgelse kaldes for en *punkttering*. Det vil sige en fastlæggelse af, hvornår fortællingen starter og slutter, samt hvilke begivenheder der sker indimellem (Schnoor, 2019: 77-78).

I en fortælling indgår en række personer/aktører, som handler i forhold til hinanden. Nogle spiller hovedroller og andre biroller. De benævnes et *persongalleri*. Fortælleren bygger personens karakter op i historien, så bestemte typer af medarbejdere fx fremstår som hhv. trygge eller utrygge i en organisation. Som regel er karakteren relativt stabil over tid i fortællingen, medmindre historien netop handler om, at der sker en udvikling i karakteren. Fx at personen bliver mere tryk efter lederen har gjort en indsats med at skabe psykologisk tryghed i organisationen (Ibid.: 78-79). Bruner har også et perspektiv på fortællingens funktion ift. personernes adfærd. Historier får deres mening ved at forklare afvigelser fra det normale i en forståelig form ved at tilvejebringe den "umulige logik" (1999: 53). Dvs. hvis en person i fortællingen agerer anderledes end forventet – fx er meget mere utryk end de andre i teamet, kan vi forklare det med, at personen fx tidligere har været i et arbejdsmiljø præget af hårde sanktioner ved den mindste fejl, så det tager tid at skabe den psykologiske tryghed.

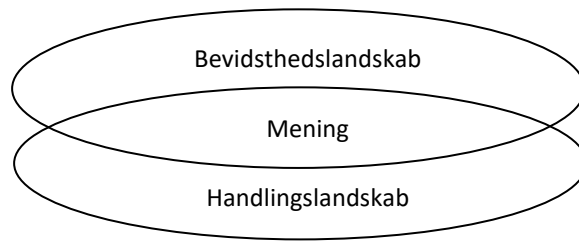
Med udgangspunkt i plottet stiller fortællingen forskellige positioner til rådighed til aktørerne. *Positioneringen* er definerende for deres identitet og handlerum. Man kan fx indtage rollen som helt eller skurk, som det er tilfældet i Greimas aktantmodel i afsnit 5.1. Positionerne skal dog ikke opfattes som klippefaste. Identiteter og handlerum er til løbende forhandling gennem fortællingen (Schnoor, 2019: 80-84). Denne forhandling hænger tæt sammen med magtrelationerne mellem aktørerne. Forskningen viser, at magtrelationer påvirker graden af psykologisk tryghed. Positioneringen er derfor et vigtigt opmærksomhedspunkt i analysen.

Det sidste kendetegn i fortællingen er, at der altid er en morale eller *pointe*. Det er den læring, som fortælleren ønsker, at publikum skal få ud af historien. Pointen er normativt ladet ud fra, hvad fortælleren vurderer som det rigtige eller forkerte ud fra dennes perspektiv.

### **3.3 Det dobbeltbundne landskab**

Bruner introducerer en måde at fortolke historier på, som benævnes *det dobbeltbundne landskab*. Han opdeler det i et handlings- og et bevidsthedslandskab: "[A] story must construct two landscapes simultaneously. One is the landscape of action, where the constituents are the arguments of action: agent, intention or goal, situation, instrument, something corresponding to a "story grammar." The other landscape is the landscape of consciousness: what those involved in the action know, think, or feel, or do not know, think, or feel." (Bruner, 1986: 14).

Figur 2: Det dobbeltbundne landskab



White argumenterer for, at Bruners tanker kan overføres fra litteraturen til at forstå menneskers meningskabende aktiviteter i hverdagslivet i deres konstruktion af personlige narrativer og dannelsen af identitet med udgangspunkt i begivenheder i handlingslandskabet (2008: 93), som det er illustreret i figur 2 ovenfor.

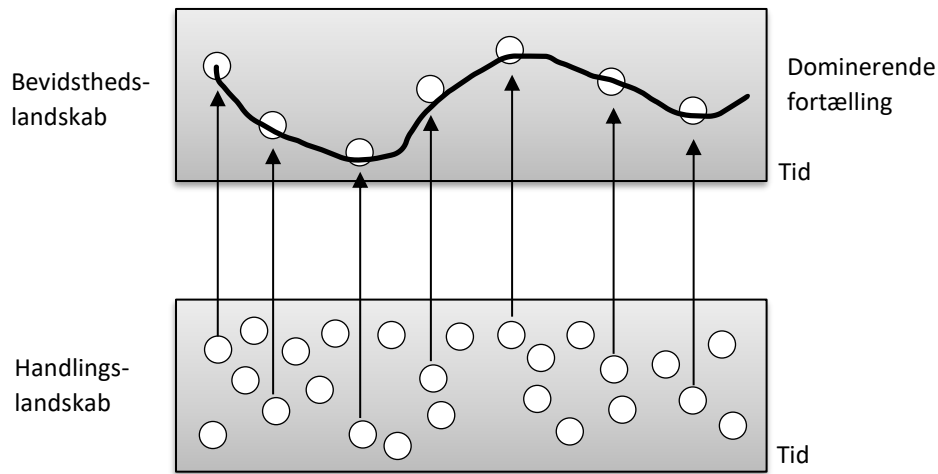
*Handlingslandskabet* rummer fortællinger om de faktiske begivenheder og handlinger i hverdagslivet. Det er en detaljeret beskrivelse af en række udvalgte begivenheder. Vi kan være nysgerrige på handlingslandskabet, ved at spørge interviewpersonen hvad der skete, hvornår det skete, hvad skete forinden og bagefter, hvem gjorde hvad osv.

*Bevidsthedslandskabet* udgøres af aktørerne fra handlingslandskabet og deres refleksioner over begivenhederne i handlingslandskabet – herunder den betydning de tillægger begivenhederne og deres vurderinger af sig selv og de andre aktører (Ibid.: 91).

Bevidsthedslandskabet har nogle huller, som skal udfyldes af læseren. Bevidsthedslandskabet er farvet af forfatterens fortolkning af aktørens bevidsthed. I mit tilfælde er forfatterne de offentlige ledere, jeg interviewer mhp. at afdække deres fortællinger. White argumenterer for, at læseren (lytteren) – i dette tilfælde mig som interviewer – også spiller en rolle i at udfylde hullerne og færdiggøre fortællingen, idet jeg kan tilskrive aktørerne hensigter og lave fortolkninger af deres identitet. På denne måde træder læseren også ind i bevidsthedslandskabet (Ibid.: 92), hvilket lægger sig op ad den filosofiske hermeneutik, som jeg kommer nærmere ind på i kapitel 4.

I forfatterens udvælgelse af begivenheder fra handlingslandskabet og placering af disse i bevidsthedslandskabet tilskrives de mening og udgør den dominerende fortælling, som er illustreret i figur 3. Vi udvælger begivenheder, der passer med den dominerende fortælling – den fortolkning af handlingslandskabet, som vi gerne vil lægge vægt på (White & Epston, 1990: 40).

Figur 3 Den dominerende fortælling



Kilde: Inspireret af Bruner (1986), Schnoor (2019) og White (2008).

I analysen vil jeg redegøre for de konkurrerende og dominerende fortællinger omkring implementering af psykologisk tryghed.

## Kapitel 4 Metode og videnskabsteori

I dette kapitel vil jeg beskrive de metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser, der er grundlaget for undersøgelsen og analysen, der skal bidrage til at besvare masterafhandlingens to spørgsmål i problemformuleringen. Først vil jeg beskrive min undersøgelsesstrategi, dernæst det videnskabsteoretiske udgangspunkt og endeligt udfolde, hvordan jeg vil udføre indsamling og analyse af data, samt hvilke opmærksomheder der er i forbindelse hermed.

### 4.1 Undersøgelsesstrategi

Udgangspunktet for at vælge undersøgelsesstrategi og metode er problemstillingen, man ønsker at besvare, da undersøgelsesstrategien skal sikre, at spørgsmålene kan besvares.

Jeg har valgt kvalitativ metode, hvilken Hellevik (1999, 111) vurderer som aktuel i forbindelse med studier af eksplorativ karakter, hvor objektet er udforsket. Som Winther (2022) også konstaterer, så har vi meget viden om, hvad psykologisk tryghed er, og hvad det påvirker/påvirkes af, men vi mangler mere viden om arbejdet med psykologisk tryghed i praksis, hvilket jeg med mit studie vil undersøge og bidrage med viden om.

Der findes mange forskellige undersøgelsesstrategier indenfor kvalitativ metode. Jeg har valgt at anvende et casestudiedesign. Yin definerer et casestudie som en empirisk undersøgelse af et nutidigt fænomen i sin naturlige sammenhæng, hvor grænserne mellem fænomenet og konteksten ikke er åbenbar, og man må basere sig på flere datakilder (2014: 16). Stake identificerer tre forskellige typer af casestudier: intrinsic, instrumentel og kollektiv. Et intrinsic casestudie giver viden om netop den

udvalgte case. Et instrumentelt casestudie fokuserer på at give viden om et emne uden særlig interesse for den undersøgte case, der blot er et middel til at opnå denne indsigt. Det kollektive casestudie udvider det instrumentelle studie til at dække over flere cases og herigennem opnå en bredere indsigt (2000, 437, 446-447).

Jeg har valgt det kollektive casestudie som undersøgelsesstrategi, da jeg på denne måde kan tilvejebringe viden fra praksis omkring problemstillingen. Ved at fokusere på mere end én case, kan jeg give et mere nuanceret svar på problemformuleringen. For også at kunne komme i dybden med den enkelte case har jeg afgrænset mig til seks cases. Mere herom i afsnittet om dataindsamling.

Jeg har en induktiv tilgang i mit casestudie. Dvs. at jeg ikke skal teste teori om psykologisk tryghed (deduktion), men i stedet tilvejebringe ny viden. I sin rene form er målet med en induktiv tilgang at opbygge en ny teori på baggrund af studiet. Det er ikke min ambition med studiet. Jeg ønsker i stedet at blive klogere på hvad der sker i praksis ved implementering af psykologisk tryghed set i et narrativt perspektiv og drage læring heraf.

#### **4.2 Videnskabsteori**

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt for masterafhandlingen placerer sig indenfor det hermeneutiske paradigme – nærmere betegnet den filosofiske hermeneutik. Hermeneutik betyder en fortolkende forståelse af et fænomen. I den tidlige traditionelle hermeneutik var fokus på fortolkning af teksten. Senere var man i den metodiske hermeneutik optaget af at opstille regler for fortolkning, og betragtede den som en metode til at opnå den mest korrekte viden. Endelig udvides hermeneutikken fra fortolkning af tekster til også at fokusere på menneskets forhold til verden i den filosofiske hermeneutik, hvor Gadamer har leveret hovedbidraget (Højbjerg, 2014).

I det hermeneutiske paradigme er man optaget af at forstå dele i forhold til helheder: man kan kun forstå delen ved at inddrage helheden, og omvendt kan helheden kun forstås, hvis man også inddrager delene. Det er altså en cirkulær proces, som betegnes den hermeneutiske cirkel. Den i princippet uendelige proces bidrager med ny viden om hhv. del og helhed, så det bliver en spiral, hvor man bygger mere og mere viden på. I praksis stopper processen, når vekslingen mellem del og helhed ikke bidrager med yderligere viden (Kvale, 1997: 57).

Den filosofiske hermeneutik adskiller sig ved, at fortolkeren er en del af den hermeneutiske cirkel sammen med den studerede genstand (Højbjerg, 2014). Når jeg skal udføre et casestudie af implementeringen af psykologisk tryghed, vil min viden om begrebet, erfaring osv. påvirke min tolkning. Den tolkning vil være en blandt mange potentielle forståelser afhængig af kontekst og fortolker.

### 4.3 Dataindsamling

Mit fokus i afhandlingen er at tilvejebringe viden om offentlige leders implementering af psykologisk tryghed. På min egen arbejdsplads – Odense Kommune – arbejder flere ledere med psykologisk tryghed. Jeg har udvalgt seks af disse ledere til at indgå i mit casestudie som repræsentanter for offentlige ledere. Lederne er anonyme i undersøgelsen og fremstår med dæknavn. De bestrider forskellige typer af ledelsesroller og kan bidrage med forskellige vinkler på problemstillingen. Lederne har hhv. direkte personalerference samt ledelse af ledere. Ledernes teams varierer i størrelse. Ansvarsområderne varierer fra videns- og udviklingsopgaver til mere driftsrelaterede opgaver. Personalets uddannelsesmæssige baggrund varierer fra kortere til mellemlange og videregående uddannelser. Alder og erfaring spænder fra unge nyansatte til personer med mange års erfaring. Lederne tæller ganske få års erfaring med ledelse til 20+ års erfaring. Interviewpersonerne og deres ledelsesområder er altså ganske varierede og gode repræsentanter for offentlige ledere generelt.

Ud over at det har den fordel, at jeg har let adgang til dataindsamlingen, kan man argumentere for, at cases lever op til det Patton kalder en intensitetssampling (1990: 171). Her udvælges informationsrige cases, der intensivt, men ikke ekstremt, tilbyder viden om det undersøgte fænomen. Det giver altså mening at udvælge cases/ledere, som har erfaring med at arbejde med implementering af psykologisk tryghed. Som min afdækning af udbredelsen af psykologisk tryghed i den danske offentlige sektor viser, kunne jeg også have valgt andre cases/offentlige arbejdspladser, der er begyndt at arbejde med fænomenet. Det kunne måske have givet andre vinkler på implementering af psykologisk tryghed.

Data indsamles ved hjælp af interviews, som er en meget anvendt metode i studier med et hermeneutisk udgangspunkt. Interviewene har en eksplorativ og halvstruktureret karakter. Det er på denne måde muligt at forfølge interessante vinkler ift. fortællinger om implementering af psykologisk tryghed (Kvale, 1997: 104, 129 ff.)

Interviewguiden (se bilag 1) er af semistruktureret karakter, der er bygget op omkring emner og forslag til interviewspørgsmål fremfor faste formuleringer. Det giver den største grad af frihed for dybden af interviewet (Ibid.: 133). Interviewguiden er bygget op, så interviewspørgsmålene kommer rundt om de emner, jeg har afdækket i mit litteraturreview af forskningen og udbredelsen af psykologisk tryghed i kapitel to, samt emner der relaterer sig til implementering af psykologisk tryghed. Dette med henblik på at besvare det ene forskningsspørgsmål, der udgør første del af problemformuleringen (Maxwell, 1996: 49; Kvale, 1997: 134-135).

De seks interviews er gennemført i perioden 14/9 – 6/10 2022. Jeg har optaget 5 af interviewene med en telefon og et enkelt via TEAMS.

#### 4.4 Analyse af interviews og fortolkning

Lydfilerne er transskriberet i deres fulde længde ved indledningsvist at anvende Microsoft 365 Word Transcribe-funktionen. Efterfølgende har jeg kvalificeret materialet ved manuel gennemgang og koblet transskriberet tekst med tonefald, mimik og ansigtsudtryk m.v. i min erindring mhp. at give dybde til teksten i den efterfølgende analyse.

Til analysen har jeg anvendt *tematisk analyse* (TA), der er en metode til at identificere, analysere og fortolke mønstre af mening (temaer) i kvalitative data. Målet er ikke blot at opsummere dataindholdet, men at identificere og fortolke de elementer af data, som er relevante i relation til forskningsspørgsmålet. TA kan anvendes til at identificere mønstre i det enkelte datasæt/case og på tværs af datasæt/cases i relation til deltagernes oplevelser, synspunkter, adfærd og praksis (Clarke et al., 2017). Metoden stemmer fint overens med min problemformulering, hvor fokus er på at identificere fortællinger. Jeg interviewer flere ledere og søger både efter fortællinger hos den enkelte leder, men også efter mønstre på tværs.

Jeg har foretaget en indledende gennemlæsning af de transskriberede interviews for at danne mig et første overblik over datamaterialet. Hernæst har jeg foretaget en mere dybdegående gennemlæsning, hvor jeg har kodet data ud fra både en semantisk tilgang (eksplicitte og overfladiske betydninger) samt en latent tilgang (underliggende idéer, mønstre og antagelser) mhp. at indkredse temaer i fortællingerne, som indgår i analysen i kapitel fem (Clarke et al. 2015).

#### 4.5 Kvalitet og generaliserbarhed

Ved et kvalitativt casestudie er det vigtigt at gøre sig overvejelser vedrørende validitet og reliabilitet ifm. udvælgelse af respondenter, indsamling af data samt analyse og fortolkning af data. Maxwell definerer validitet som rigtigheden eller troværdigheden af eksempelvis en beskrivelse, fortolkning eller konklusion (1996: 87). I en bredere forstand refererer validitet til, hvorvidt man undersøger det, som er formålet med studiet (Kvale, 1997: 233). I forhold til validitet skal man være opmærksom på researcher bias, hvor forskeren søger at få datagenereringen til at passe ind i hendes forventninger. Jeg skal derfor være opmærksom på den bias, der er ved at jeg kender organisationen og de pågældende ledere, og hvad det betyder for den måde, jeg gennemfører interviewet, og den måde jeg tolker data på (Maxwell, 1996: 90-91). Jeg skal være nysgerrig over for deres vinkler og søge at se bort fra mine egne forforståelser – dog med den erkendelse, at jeg vil være en del af undersøgelsesfeltet jf. den filosofiske hermeneutik.

Reliabilitet henviser til, hvorvidt data er troværdige, når og hvis de er produceret med instrumenter, der er pålidelige. Pålideligheden kan tjekkes ved, at en lignende undersøgelse i princippet kan skabe de samme resultater (Dahler-Larsen, 2002: 76). Det vil dog i praksis være vanskeligt ved kvalitative



undersøgelser, da de indsamlede data opstår som en del af konteksten, stemningen osv. Pointen er, at jeg skal dokumentere mine valg undervejs, så det er gennemskueligt, hvordan jeg har skabt data.

I problemformuleringens anden del vil jeg diskutere, hvad vi kan lære af fortællingerne, når man som offentlig leder skal implementere psykologisk tryghed. Det kan diskuteres, hvorvidt det er muligt at generalisere disse læringer til offentlige ledere generelt på baggrund af fortællinger fra ledere i Odense Kommune. Jeg har forsøgt at imødekomme dette ved at vælge ledere med forskellige profiler med forskellige ledelsesområder, opgavetyper, personalesammensætning osv. som beskrevet ovenfor. Dog vil en triangulering af mit studie med inddragelse af ledere fra andre offentlige organisationer/sektorer kunne styrke konklusionerne og formodentligt bidrage med yderligere perspektiver.

## **Kapitel 5 Analyse – Fortællinger om implementering af psykologisk tryghed**

I dette kapitel vil jeg analysere, hvilke fortællinger ledere i Odense Kommune knytter til deres arbejde med at implementere psykologisk tryghed med udgangspunkt i det narrative perspektiv og herigennem besvare første del af problemformuleringen. Det vil sige, at jeg anvender det narrative begrebsapparat, jeg har redegjort for i kapitel tre – herunder *de 7 p'er*, *handlings- og bevidsthedslandskabet* samt *den dominerende fortælling*. Indledningsvist analyserer jeg selve fortællingen om psykologisk tryghed. Hernæst retter jeg blikket mod ledernes fortællinger omkring implementering af psykologisk tryghed.

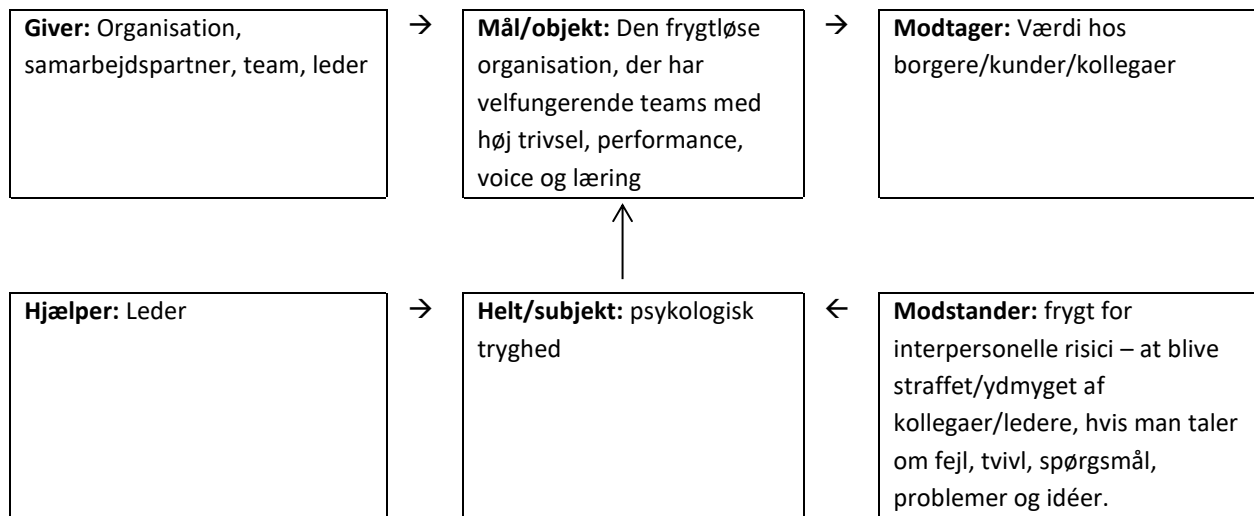
### **5.1 Fortællingen om psykologisk tryghed**

I en narrativ analyse af implementering af psykologisk tryghed giver det mening indledningsvist at dvæle ved selve fortællingen om psykologisk tryghed. Ledelsesforskere og ledelseskonsulenter har udråbt det til den hemmelige ingrediens til at forstå, hvorfor nogle teams lykkes og performer bedre end andre, som det bl.a. var tilfældet i Project Aristotle hos Google (Bergmann og Schaeppi, 2016).

En klassisk tilgang til at analysere fortællingen er Greimas aktantmodel. Han definerer 6 aktanter med 3 par, der står overfor hinanden: *subjekt/helt* – *objekt/mål*; *giver* – *modtager* samt *hjælper* og *modstander*. Han udviklede modellen til at forstå plotstrukturerne i historier, men modellen er sidenhen også blevet brugt til at analysere organisatoriske narrativer (Søderberg, 2003: 12-13).

Aktantmodellen kan bruges til at forstå relationerne i fortællingen om psykologisk tryghed. Med øje for forskningen og den generelle fortælling om udbredelsen af psykologisk tryghed i Danmark kan et bud på en fortolkning være at fremstille psykologisk tryghed som *helten*, der kommer og redder det hele og bliver løsningen for dysfunktionelle teams jf. figur 3.

Figur 3: Aktantanalyse af fortællingen om psykologisk tryghed



I denne fremstilling er det lederen, som er *hjælper* og katalysator for psykologisk tryghed. Det læner sig op ad den amerikanske/internationale forståelse, der også er repræsenteret hos Edmondson, hvor fokus er på lederens rolle i at skabe rammerne for psykologisk tryghed. I en alternativ fortolkning kunne det også være kollegaer, der agerer hjælpere og er med til at skabe et psykologisk trygt arbejdsmiljø.

*Modstanderen* er frygten for at blive straffet og ydmyget, som kan lede til det Edmondson benævner "tavshedens epidemi" (2020: 63). Målet er den frygtløse organisation med velfungerende teams, som leverer værdi til *modtagerne*, der kan være borgere, kunder eller kollegaer. *Giveren* er den omkringliggende organisation, team, samarbejdspartner eller leder, som underlader at straffe eller ydmyge, men i stedet viser interesse og nysgerrighed og skaber et trygt arbejdsmiljø.

Efter denne "heltefortælling" om psykologisk tryghed vil jeg vende blikket mod min analyse af fortællinger om implementering af psykologisk tryghed for at blive klogere på, hvad der sker, når det rammer praksis: om helten rider let ind i organisationen, eller om der er nogle forhindringer undervejs.

## 5.2 Hvordan arbejder ledere med at implementere psykologisk tryghed?

Lederne griber implementeringen af psykologisk tryghed an på forskellige måder. Nogle ledere arbejder *eksplicit* med psykologisk tryghed og italesætter begrebet og forståelsen heraf. Andre ledere arbejder *implicit* med psykologisk tryghed og arbejder med værktøjerne uden at italesætte, at det er det, de gør. Et eksempel på den *eksplicitte tilgang* er seminarer/temadage, hvor psykologisk tryghed har været et emne på dagsordenen. En ekstern oplægsholder har introduceret til begrebet og faciliteret processer.

Anne: "Vi startede med et seminar, som egentligt havde et andet formål – nemlig at få to afdelinger til at spille bedre sammen. Så tilføjede vi, at vi også ville arbejde med psykologisk tryghed. Det blev et redskab til at hjælpe os på vej til mere tværfagligt samarbejde. Vi havde Christian Ørsted som oplægsholder – gurun indenfor psykologisk tryghed".

*Plottet* i fortællingen er, at høj psykologisk tryghed kan understøtte samarbejdet på tværs af afdelinger. Psykologisk tryghed indtager *positionen* som helten, ligesom i aktantanalysen i afsnit 5.1. Christian Ørsted får *rollen* som guru, der nyder stor respekt og viden på et bestemt område. Med den store hype, der er omkring psykologisk tryghed, kan man fristes til at tolke guru over i en mere klassisk forståelse af en person, der prædiker den nye religion – i dette tilfælde indenfor ledelse.

Anne oplever, at det giver et begrebsapparat i organisationen til at tale om de svære ting.

*"Det er en måde at få snakket om, hvad der sker i rummet, og få skabt psykologisk tryghed. Jeg har været meget optaget af mine handlinger kontra min intention og er nysgerrig på det og modtagerens oplevelse. Når jeg kan se negative reaktioner, så er der jo et eller andet i rummet, der ikke er trygt".*

Peter knytter også an til begrebsapparatet: *"Alene det at man har hørt Christian fortælle om det, og har læst hans bøger. Man får noget at stå på, hvis man vil arbejde med sin egen adfærd og forbedre grupper".*

Seminarer bliver fulgt op af forskellige konkrete strukturelle tiltag.

Anne: *"I xx afdeling er det blevet omsat til, at man har lavet nogle flere teams og skabt nogle strukturer omkring, hvordan man har en samtale. I stedet for MUS holder de GRUS, og det er medarbejderne faktisk glade for. (...) Mødestrukturen er bygget op om, at man kan få faglig sparring på opgaverne".*

I Annes fortælling handler *plottet* om, at ved at lave de strukturelle tiltag, så kan man som leder understøtte den psykologiske tryghed. Det *personlige perspektiv* ligger delvist hos lederen af den pågældende afdeling og hos Anne. Hun fortsætter med samme logik i *plottet* og har lyst til at prøve værktøjet af til at måle psykologisk tryghed:

*"Jeg kunne godt tænke mig at måle den psykologiske tryghed i nogle arbejdsgrupper. Der er 7 spørgsmål, man kan stille med en Mentimeter. Det vil jeg gerne anvende, men jeg har brug for at træne det. I min ledergruppe vil vi gerne prøve det af med en konsulent, der hjælper os med at prøve medicinen først, inden vi prøver det i nogle arbejdsgrupper, hvor konflikterne har været lidt høje. Men jeg skal først lige have hånd om metoden, og hvordan jeg faciliterer dialogen, inden jeg skubber det ud til andre".*

Måleredskabet bliver her løftestangen til at introducere begrebet psykologisk tryghed, så man har et udgangspunkt for at tage snakken om konflikterne i arbejdsgruppen. Den italesættes faktisk som "medicinen", som en *metafor* på noget, der skal kurere noget sygt i samarbejdet.

Peter har lavet en aftale med sin chef om at arbejde med det som et udviklingsmål:

*"Jeg har et bevidst mål om at skabe et refleksionsrum hos mig selv og i teamet, og det betyder, at der er ingen hurtige beslutninger. Der er nogle gange, så skal vi sove på det, og så skal vi have det op igen. Det står specifikt i min LUS, at jeg skal arbejde med psykologisk tryghed".*

Blandt de mere *implicitte* implementeringstiltag er der særligt en *dominerende fortælling*. Den handler om, hvordan lederne ønsker at øge den psykologiske tryghed ved at kommunikere på en bestemt måde.

Lise: *"Det gør jeg kommunikativt på den måde, at når jeg taler med mine medarbejdere i forskellige sammenhænge, så forsøger jeg hele tiden at sprogsætte vores samtaler på en måde, så jeg etablerer den her psykologiske tryghed. At man kan mærke, at det her er et rum, man kan komme med sin mening i. Og så udtrykker jeg selv min egen tvivl. Jeg siger gerne, hvis der er noget, jeg er i tvivl om, eller lægger faktisk også egne fejl frem".*

Lise vil gerne konstituere sig i en *rolle* som en modig leder, der tør udstille sin sårbarhed i jagten på et psykologisk trygt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne kan tale om fejl og sige deres mening jf. fase to hos Edmondson.

Hanne knytter an til den tredje fase – *reager konstruktivt* - i Edmondsons guide til at opbygge psykologisk tryghed:

*"Jeg synes virkelig, det er betydningsfuldt begreb, der er flyttet ind i os. Det betyder også, at jeg prøver - både kropsligt og kommunikativt - at arbejde med, at jeg siger "ja tak" fremfor "nej tak", når noget kommer til mig, fordi jeg også håber på, at ligesom Corona kan smitte, så kan adfærd også smitte. Det er meget mere positivt, hvis man i virkeligheden kan skabe et miljø [med psykologisk tryghed]".*

*Pointen* i Hannes fortælling er, at lederen skal være rollemodel. Corona trækkes ind som en metafor for, at adfærd, der fremmer psykologisk tryghed, skal spredes i organisationen. Hanne arbejder ikke kun med den verbale kommunikation, som italesættes hos de andre ledere. Hun er også optaget af, at hendes kropslige kommunikation er inviterende og konstruktiv.

Mette arbejder med at optimere måden, hvorpå hun *inviterer til deltagelse* og *praktiserer spørgelyst*:

*"Så er der nogle af de der helt simple greb. I stedet for at spørge "er der flere kommentarer", hvor folk ofte lukker ned, fordi man som leder signalerer, at vi skal videre, kan man i stedet åbne op og spørge "hvad kan der være andre perspektiver?"; "Hvis man skal stille sig et andet sted hen, hvad har vi så glemt at få øje på?"; "Hvor ligger de største udfordringer henne?"; Altså den type af spørgsmål og få dem stillet".*

Lederne arbejder altså med forskellige eksplicitte og implicitte tiltag, der stemmer overens med Edmondsons gode råd. Anne og Peter taler de *eksplicitte* tiltag ind i formelle strukturer som MUS, LUS og GRUS samt mødestrukturer. De øvrige fire ledere formaliserer det ikke på samme måde, og bruger det mere som et *implicit* baggrundstæppe og gode interne pejlemærker, når de bedriver ledelse.

### 5.3 Hvad oplever lederne i praksis?

Lederne har forskellige oplevelser, når de skal implementere psykologisk tryghed i deres afdelinger. De er enige i de positive effekter, de ønsker sig, men det er ikke altid så ligetil, da det kræver en del øvelse.

*Anne: Jeg er meget enig i det billede [de positive løfter ved psykologisk tryghed]. Det er jo besnærende ord. Men hvordan får man ordene til at blive til praksis. Det er jo det, der er det svære. Når man læser om det, tænker man, "jamen det gør vi jo i forvejen", men man skal træne sig selv i at mestre det".*

Når lederne skal implementere psykologisk tryghed, oplever de, at det også handler om *tålmodighed*. I *handlingslandskabet* spørger lederne ind med åbne spørgsmål, der inviterer til dialog og understøtter psykologisk tryghed. I *bevidsthedslandskabet* er ledernes tålmodighed til tider sat på prøve, og de har lyst til at skære igennem og komme videre. Hanne har haft følgende oplevelse:

*"Jeg træner virkelig meget, fordi nogle gange lykkes det heller ikke for mig. Jeg havde faktisk et møde, hvor nogle blev ved med at stå i stampe i et hjørne. Jeg kunne mærke på mig selv, at jeg tænkte, "Jamen kom nu altså!". Alle de ting, der var spændende, blev nærmest til bekymringer. Og der skulle jeg blive i det. "Okay fortæl mig noget mere om det, og gør mig klogere på det". Åh der kunne jeg godt mærke, at det kunne jeg simpelthen ikke. Altså jeg kunne ikke holde til det, så længe som det varede i virkeligheden".*

Peter er også udfordret på tålmodigheden, når medarbejdere fylder meget med negative ytringer. Der får han bare lyst til at lukke ned for dialogen. Han oplever dog også, at tålmodigheden lønner sig.

*"Jeg har ikke været særlig god til, når folk virkelig bare har brug for at komme af med deres bekymringer. Men når en medarbejder siger det, så er der sikkert også andre, der har det sådan. Så det har jeg givet plads til på nye måder. Det, synes jeg, er svært at være i, fordi nogle gange kommer det til at fylde meget. Men jeg har opdaget, at når jeg så lader det få lov til at fylde på et møde, så er det ligesom om, der opstår magi, for nu har vi sagt, hvordan vi har det. Så er der ikke så meget murren i krogene".*

Historien om psykologisk tryghed er ikke kun en positiv fortælling.

Hanne fortæller, at *"Lederne bliver mødt på en anden måde, end de har været vant til. Det er ikke lige let i hele gruppen. Det er et kulturarbejde. Jeg synes, vi er ved at være der, men det tager lang tid. Det giver jo ærlige rum, når man når man vil arbejde med psykologisk tryghed, som også kan være svære at håndtere".*

Peter har oplevet, at den nye åbne tilgang, hvor han deler bekymringer og egne fejl til tider kan være en udfordring for nogle medarbejdere:

*"Der er nogle medarbejdere, det ikke er godt for. Der er nogle medarbejdere, som er meget forsigtige og følsomme typer. (...) Det skaber nogle gange utryghed hos dem, hvis der er for meget transparens og åbenhed".*

Hvis Peter ikke hidtil har indtaget *rollen*, som en leder der er *hjælper* og skaber psykologisk tryghed, kan det forståeligt nok skabe utryghed hos medarbejderne, hvis der er et pludseligt skift i adfærden.

Ved gennemgangen af forskningen i kapitel to tillægger forskerne personlighedstræk forskellig betydning ift. graden af psykologisk tryghed. Lise har følgende oplevelse med sit team:

*”Det kan være sværere at arbejde med psykologisk tryghed i en gruppe med introverte. Man kan selv gå foran, men det er sværere at arbejde med en gruppe, der generelt ikke byder ind, uanset hvad man gør. Men der skal man lige være skarp på, at introverthed jo ikke nødvendigvis er lig utryghed, for det kan man godt fejlfortolke på. Jeg oplever i stedet, at jeg har held med at involvere disse medarbejdere til 1-til-1-samtaler”.*

I denne fortælling bekræfter Lise Edmondsons ståsted omkring introversion. Hvis arbejdsmiljøet er trygt, vil begge typer ytre sig.

Mette gør sig tanker om, hvad hun som leder kan gøre for at påvirke den psykologiske tryghed med blik for konteksten og det, som medarbejderne er rundet af:

*”Den kontekst, man som medarbejder interagerer ind i, tænker jeg, at jeg som leder kan have mulighed for at påvirke. Men der er rigtig meget, der ligger hos den enkelte, som taler ind i begrebet omkring psykologisk tryghed. Altså hvornår er det, man føler sig psykologisk tryk, og hvad er det, der gør en ængstelig og sådan nogle ting, som jo ligger historisk tilbage - altså i ens barndom. Hvad man har med sig af erfaringer fra ens skoleliv eller tidligere arbejdspladser eller alt muligt, som jeg jo ikke har mulighed for at arbejde med eller påvirke”.*

*Pointen* i Mettes fortælling er, at lederen kan nå et stykke vej med sine tiltag, men jo ikke er herre over de erfaringer, som medarbejderen har med sig. Det taler ind i, at ansvaret ikke alene kan ligge hos lederen, men også må være påvirket af andre faktorer. Det vil jeg kigge nærmere på i afsnit 5.6. Arbejdet med at implementere psykologisk tryghed stiller altså krav til lederne om at differentiere deres tilgang til de forskellige typer af medarbejdere og ledere og tage hensyn til personlighed og erfaringer.

#### **5.4 Hvad er svært ved at implementere psykologisk tryghed?**

Overordnet set er den *dominerende fortælling*, at ”det er lettere sagt end gjort” at skabe psykologisk tryghed i en organisation. Nogle ledere har lettere ved det end andre, da det falder dem naturligt. For dem alle gælder det dog, at det skal trænes og holdes ved lige, da man ikke kan tage det for givet.

Anne: *”Det sværeste ved psykologisk tryghed er at få det gjort konkret. Det er det ene. Det andet er at øve sig i adfærden, og det kræver, at man er vedholdende og arbejder med sig selv i det. Du har en masse viden, og så skal man have trænet det for at mestre det”.*

Ud over det skal trænes, oplever Anders også, at evnen til at mestre det kan være situationsbestemt:

*”Det er lidt personafhængigt, fordi alle kan nok godt mekanisk lære at gøre det i en periode. Men hvis det ikke falder én så naturligt, eller hvis man ikke får det så meget på ryggraden, at det er den her*

*måde, vi taler sammen på, så vil det være noget af det, man risikerer at pakke væk, hvis man kommer i en presset situation. Og det er jo især i en presset situation, at det er rigtig godt at bibeholde det”.*

Barriererne ved implementering af psykologisk tryghed kommer til udtryk på forskellig vis i ledernes fortællinger. Ud over træning og konkretisering handler det for Hanne om autencitet:

*”Jeg har nogle gange lyst til at lade noget komme ud af mig, som ikke ville være godt. Der skal jeg holde det for mig selv, og så sparke lidt til det bagefter. Så det sværeste er at få det til ægte at blive mig”.*

I fortællingen kæmper Hanne med at påtage sig rollen som *hjælperen*, der skaber psykologisk tryghed, da hun til tider er udfordret på rollen, som ikke opleves naturlig. Samme indvendige konflikt oplever Mette, der kan finde det udfordrende at sætte rammen for en dialog om meget ”små” emner:

*”Det sværeste er at sætte rammen og tage fat i konflikterne. Det falder mig nemt at sætte rammen ved de positive emner, eller hvis nogen har brug for hjælp. Men når konflikten handler om små petitesseer, så kan det virke grænseoverskridende at sætte rammen for dialogen i et rum med voksne mennesker, som selv burde kunne tage den snak”.*

Situationen har også en betydning for, hvorvidt der opleves barrierer. Er det i plenum eller er det på tomandshånd:

*Lise: ”Jeg synes, det sværeste er at arbejde med at få de tavse stemmer i spil i plenum. Jeg synes ikke det interpersonelle - altså én-til-én er svært. Jeg oplever ikke, at jeg har svært ved at skabe en tryk og tillidsfuld relation til en medarbejder, så den svære del er i plenum”.*

*Pointen* i fortællingerne om barriererne er, at implementeringen af psykologisk tryghed er et håndværk, som kan læres og kræver stor tålmodighed af den enkelte leder – og til tider, at lederen også krydser en personlig grænse, hvor det nærmest er pædagogiske redskaber, der skal bringes ind i dialogen.

## **5.5 Hvilke muligheder ser lederne ved psykologisk tryghed?**

Jeg stillede lederne spørgsmålet: ”hvis psykologisk tryghed er svaret, hvad er spørgsmålet/problemet så?”. I analysen af fortællingerne er min opmærksomhed rettet mod, hvordan de stemmer overens med de effekter, forskningen peger på, at psykologisk tryghed kan være med til at påvirke jf. kapitel to.

Hos Anders og Anne kredser fortællingerne om *performance og samarbejde*:

*Anders: ”Det kan være svært at løse kerneopgaven, hvis man ikke har psykologisk tryghed. Hvis der er decideret psykologisk utryghed, så kan det være, at vi ikke løser vores opgave ordentligt”.*

*Anne: ”Hos os er problemet, at vi ikke er gode nok til tværfagligt samarbejde. Psykologisk tryghed er et af svarene på at løse problemer med det tværfaglige samarbejde”.*

Mette reflekterer over relationen mellem mennesker og fokuserer på *læring*. Hun er optaget af, hvordan psykologisk tryghed bidrager til en kultur, hvor man er nysgerrig og stiller spørgsmål for at forstå det

andet menneske og skabe læring og ikke for at være kritisk. Alt sammen med blik for den bedste opgaveløsning. Lise har også fokus på læring og udvider fortællingen med et *trivselsperspektiv*:

*"Jeg ser to ting. Det ene er et kvalitets-/læringsperspektiv. En psykologisk tryk organisation tør sætte fingeren ned, der hvor noget gør ondt. Der hvor noget kan forbedres. Så hvis spørgsmålet er, hvordan sørger vi for, at vi får højere kvalitet og laver færre fejl? Jamen det er måske ved at tale om de fejl, der er, og turde tale højt om dem. Det andet er et trivselsperspektiv. Hvis spørgsmålet er, hvordan skaber vi højere trivsel og glæde blandt medarbejdere? Så tror jeg, en del af svaret er psykologisk tryghed".*

Hanne er optaget af frygt i organisationer, og hendes fortælling handler om *voice* og *tryghed*:

*Et spørgsmål kunne være, hvordan vi undgår sladder. Altså vi får ikke sagt, når vi er uenige om noget. Så vokser det, og vi begynder at lave andre historier i organisationen. Vi giver skyld til andre og fralægger os ansvaret. "Det var faktisk ikke mig, der stod for den. Det var jo dig, der havde den". Man får ikke erkendt sine fejl. Det får en organisation til at fremstå som, "det taler vi ikke om", og alle er ufejlbarlige. Man bliver simpelthen presset i en grad, hvis man så laver fejl. Det bliver man simpelthen syg af. Der er noget med frygt, som jeg næsten ikke kan holde ud faktisk".*

Hos Peter fylder *voice* og *tryghed* også med fokus på at få de gode idéer frem:

*"Ja, hvad er problemet? Jamen jeg tror, at mennesker nogle gange holder noget tilbage. Det er nøglen til, at man kan bringe alt i spil, uden at være bekymret for, hvad det kan få af betydning. Altså at man er fuldstændig autentisk, og bringer det, som man kan, til bordet".*

*Pointerne* i ledernes fortællinger dækker hele spektret af faktorer, som forskningen peger på, at psykologisk tryghed kan påvirke. Der er altså ikke bare et svar på, hvad psykologisk tryghed skal løse for os. Det er i høj grad afhængigt af det *personlige perspektiv* i fortællingerne. De personlige perspektiver er rundet af forskellige erfaringer og værdier og forankret i forskellige kontekster. Det virker til, at forventningen til psykologisk tryghed delvist er styret af dominerende temaer og problemer i ledelsesområderne. Lederne bringer ikke nye perspektiver på banen sammenholdt med den internationale forskning. Offentlige leders situation er altså ikke noget særegent og er generelt sammenligneligt, hvad angår arbejdet med og forventningerne til psykologisk tryghed.

Efter ledernes identifikation af problemet/spørgsmålet, som psykologisk tryghed skal løse, bad jeg lederne reflektere over deres forventninger til/hvilke muligheder, de ser i psykologisk tryghed, og hvad de har oplevet. Den *dominerende fortælling* kredser særligt om *læring* og *trivsel*.

Hanne: *"At alle er tilpas med at vedkende fejl. Vi insisterer på at lære. Vi skal skabe en hverdag, hvor alle menneskers værdi er høj. Det skal man vide, så man bevarer sin værdighed og kan blive generøs og give af sig selv. Altså dele sine ideer med hinanden".*



Peter har oplevet en bevægelse i forholdet til medarbejderne:

*"Jeg er kommet tættere på min medarbejdere. Jeg er kommet til at kende deres kompetencer bedre. Folk kommer faktisk og siger til mig, når der er noget, der ikke lykkes. Det er et træningsområde. Der er nogen, der er blevet bedre til det, og der er nogen, der stadigvæk har svært ved det".*

Anders har en anden forventning end de øvrige ledere. Han fokuserer på behovet for at arbejde med psykologisk tryghed opad i organisationen, da det er her, han fornemmer den største utryghed.

Den sidste fortælling har en anden pointe end de øvrige fortællinger. Anders retter forventningerne opad og adresserer magtdimensionen, som jeg vil kigge nærmere på i næste afsnit.

## **5.6 Hvem har ansvaret for psykologisk tryghed?**

Lederne tillægger forskellig vægt til betydningen af magtasymmetrien mellem ledere og medarbejdere i forhold til ansvaret for at skabe og vedligeholde psykologisk tryghed. Anders fokuserer på samarbejde:

*"Jeg synes, det er et fælles ansvar. Man kan jo godt som leder være den, der prøver at gå foran og fikse det, hvis der er noget, som decideret skaber utryghed. Men jeg kan jo ikke bestemme det alene".*

Hanne vurderer også, at det er et fælles ansvar, men i sidste ende er det toplederens ansvar:

*"Som topleder bærer man det overordnede ansvar, men jeg synes, alle har et ansvar. Det er fordi, der er meget, der også handler om samværet med andre mennesker og ikke handler om asymmetrier i ledelseskæden. En gruppe medarbejdere på en arbejdsplads kan presse en kollega ud. (...) Man har et ansvar i alle samarbejdsrelationer, men der må ikke herske nogen tvivl om, at topledelsen har det overordnede ansvar".*

Anne udfolder denne *pointe* yderligere:

*"Psykologisk tryghed opstår i en relation, og der er en relation imellem en leder og en medarbejder, så på den måde har alle et ansvar. Men det ændrer ikke på, at der er en magtstruktur. Den der har mest magt, har det største ansvar".*

I fortællingerne bliver *positionerne* definerende for, at lederen får et større ansvar for psykologisk tryghed. Peter reflekterer over topledelsens ansvar:

*"Hvis ansvar er det, når der er utryghed og frygt? Det er jo som regel topledelsen, der skal forsøge at arbejde med det, men det er svært som topleder. Der er masser af topledere, der tror, at de har en god psykologisk tryghed. Men det har de ikke, fordi der er masser af snakken i krogene. Det kan være svært at få øje på som topleder. Så jeg tænker, at ansvaret ligger hos én selv. Hvis man ikke føler det, så må man jo sige det højt. Hvis man tør".*

Ansvaret placeres hos topledelsen grundet deres *position* i et magtforhold mellem *personerne* i fortællingen: ledelse og medarbejdere. Men da det er svært at spotte utryghed og problemer som topleder, så bliver de ikke draget til ansvar, og det placeres i stedet hos den enkelte medarbejder af fortælleren. Fortællingens *plot* får dog et twist i sidste sætning, hvor *mod* inddrages. Den understreger,

hvorfor det netop er vigtigt med psykologisk tryghed, og hvorfor det i sidste ende ikke kan være medarbejderens ansvar at skabe et miljø, hvor man tør tale.

De ovenstående fortællingers varierende vægt på hvor ansvaret ligger taler ind i, at *positionerne* i en fortælling løbende er til forhandling. Hvis arbejdsmiljøet er utrygt, bliver det sværere som medarbejder at bære ansvaret og gøre noget ved det. Grundet lederens magt, har man et særligt ansvar. Hvis der omvendt er en høj grad af psykologisk tryghed, kan *positionerne* ændres, så medarbejderne kan tage et større medansvar.

Den *dominerende fortælling* er, at alle er ansvarlige, men lederne har et særligt ansvar. I den internationale forskning, der har rødder i amerikansk ledelseskultur, er der særlig vægt på lederens ansvar for at skabe og vedligeholde psykologisk tryghed. Det *personlige perspektiv* i disse offentlige leders fortællinger er rundet af en dansk involverende og demokratisk tilgang til ledelse, som i højere grad bærer præg af, at "ledelse er noget vi skaber sammen", og derfor også tillægger et større ansvar til medarbejderne.

### **5.7 Hvad betyder lederens fokus på psykologisk tryghed for deres ledelsesstil?**

Den øgede fokus på psykologisk tryghed har påvirket ledelsesstilen på forskellig vis. Det afspejler sig i lederens fortællinger.

*Peter: "Det handler om, at man som leder lægger facaden og siger "jeg kender ikke svaret, men sammen finder vi det". Jeg har skullet arbejde med mig selv i forhold til min ledelsesstil. Nogle gange kan det godt være, at lederen har svar på alt, men så må man sige "jamen hvad synes du selv?". Når vi processer sammen, giver det større ejerskab og knap så mange søvnløse nætter, når man er transparent over for sin leder".*

I Peters fortælling *positionerer* han sig både over medarbejderne og indtager en involverende og åben ledelsesstil. Han *positionerer* sig også under sin chef, hvor han fortsætter den transparente ledelsesstil. Hanne gør sig overvejelser omkring sin ledelsesstil:

*"Jeg tænker meget over det. Man er jo ikke ens ude og hjemme vel? Det er noget, man tager på sig ift. den opgave, man har i en organisation. Jeg prøver at være nærværende og huske mennesker. Det er en god forudsætning, hvis man kan lide mennesker. (...) Jeg har ikke lyst til at lade som om, at jeg er fuldstændig fuldendt, fordi det er jeg altså ikke. Så der er sider af mig selv, som jeg gerne vil arbejde med – og særligt hvis jeg bemærker, at noget ikke går godt".*

I fortællingen afslører hun to *personlige perspektiver*: den private person og Hanne som leder, som er en *rolle*, hun tager på sig og former ud fra de krav, som hun mødes med.

Hun reflekterer videre over den inddragende stil:

*"Psykologisk tryghed har også et lidt taktisk element i forhold til at virke inddragende, mens man har en skjult agenda. Man kan med sin kommunikative teknik appellere til åbninger: "Ja, giv mig noget*

*mere af det. Hvad for en idé har du?” Og hvis man lader det køre mange runder, så kan man jo godt i sin magtfuldkommenhed alligevel få det ud af det, man kom efter, men man har virket inddragende. Sådan lidt pseudo psykologisk tryghed. Jo mere du åbner en drøftelse, jo flere nuancer får du. Så kan du til sidst, i den magtasymmetri der er i ledelse, tage de perspektiver i rummet, som passer bedst til det, som du havde brug for at finde næring til”.*

I *handlingslandskabet* er Hanne involverende og stiller nysgerrigt spørgsmål. I *bevidsthedslandskabet* er hun beregnende, analyserer input og vejer sine spørgsmål. I Hannes fortælling er der lidt et *plottvist* ift. den positive fortælling omkring psykologisk tryghed. I fortællingen om psykologisk tryghed anser vi det som helten, der skal skabe performance, voice og læring i organisationen. Imidlertid introducerer Hanne her et taktisk element, hvor man som leder – i kraft af sin *position* – kan manipulere processen og give *voice* til de elementer, som passer ind i den *dominerende fortælling*, som underbygger den *pointe*, som lederen/fortælleren ønsker, at *publikum*/medarbejderne skal få ud af historien.

En generel opmærksomhed jeg har i samtalerne med lederne omkring deres ledelsesstil er, hvad deres ændrede fokus/ændrede ledelsesstil har af betydning for deres autencitet og integritet. Det vil jeg behandle nærmere i diskussionen af, hvad vi kan lære af fortællingerne.

### **5.8 Opsamling på analysen af lederne fortællinger omkring implementering af psykologisk tryghed?**

Jeg indledte analysen med at kigge på selve fortællingen omkring psykologisk tryghed. Den *dominerende fortælling* i Danmark er, at begrebet indtager en heltestatus, som kan understøtte en positiv udvikling og bidrage til at imødekomme mange af de udfordringer, som organisationerne arbejder med. Men hvad er så indtrykket efter analysen af lederne fortællinger omkring implementering af psykologisk tryghed? Lederne har grebet implementeringen an på forskellige måder. Nogle har eksplicit italesat begrebet psykologisk tryghed, og brugt det som fælles fundament for at arbejde med forskellige problemstillinger. Det er blevet en del af lederne fortælling i dialogen med medarbejderne. Det har efterfølgende resulteret i ændringer i formelle strukturer. Andre har arbejdet implicit med psykologisk tryghed og brugt Edmondsons gode råd som pejlemærker for, hvordan de kommunikerer verbalt og kropsligt, hvordan de faciliterer møder osv.

Ledernes forventninger til psykologisk tryghed lever op til heltehistorien, men som analysen af deres fortællinger viser, så rider helten ikke helt uproblematisk ind i organisationen. For nogle ledere falder det naturligt at skabe psykologisk tryghed, men for de fleste gør det sig gældende, at de skal øve sig, for det er lettere sagt end gjort. Det kræver en stor portion tålmodighed og meget træning, for at lederne

føler, at de mestrer det og kan indtage hjælperollen, der faciliterer den psykologiske tryghed i organisationen. Men når de lykkes med det, så lønner det sig, og deres forventninger bliver indfriet. Efter at have besvaret første del af problemformuleringen om, hvilke fortællinger ledere knytter til implementering af psykologisk tryghed, vil jeg nu vende blikket mod anden del af problemformuleringen i masterafhandlingens diskussion.

## **Kapitel 6 Diskussion – Hvad kan offentlige ledere lære af fortællingerne?**

Hvad kan offentlige ledere lære af fortællingerne fra ledere i Odense Kommune, som har gjort sig erfaringer med at implementere psykologisk tryghed? Det er et interessant spørgsmål at stille sig selv i en tid, hvor mange offentlige ledere gør sig overvejelser omkring at arbejde med psykologisk tryghed i deres organisationer. Det vil jeg diskutere i dette kapitel ved at trække tråde tilbage til litteraturreviewet af forskningen i kapitel to og til analysen af fortællingerne og herigennem besvare anden del af problemformuleringen.

### **6.1 De gode råd du ikke kan læse om i bøgerne**

I min samtale med lederne bad jeg om deres gode råd til andre offentlige ledere, der vil implementere psykologisk tryghed. Rådende rækker ud over Edmondson og Clarks anbefalinger og kredser om forhold, som man ikke kan læse om i bøgerne og artiklerne. Og hvorfor er det så interessant? De gode råd er interessante i den forstand, at man som offentlig leder kan spejle sig i andre, der har stået i samme situation, og har gjort sig erfaring med modellerne. Edmondson fortæller om, hvad man helt konkret skal gøre i situationen med de tre faser (1. sæt rammen, 2. inviter til deltagelse, 3. reagér konstruktivt), og det er meget ligetil og anvendeligt. Men inden man står i situationen, er der nogle gode forberedende overvejelser at gøre sig, ligesom der også kan dukke noget (uventet) op i situationen, som det er godt at have forberedt sig på, så man ikke overraskes og bliver usikker på at drive med processen. Ved at læse ledernes erfaringer kan man drage paralleller til egen praksis. Måske har man også medarbejdere, der er introverte eller usikre. Så kan man tage højde for dette i sin proces og være bedre rustet.

Mettes råd vedrører indsigt i egen ledelsespraksis:

*”Jeg tror, man skal starte med at kigge på, hvad begrebet siger. Hvilke steder fungerer det allerede meget godt, og hvor kunne man tænke sig at udvikle sig? Så man bevæger sig fra et normativt begreb til noget billedligt og mere konkret. Som leder skal man bruge tid på at udvikle sit eget narrativ omkring psykologisk tryghed”.*

Mettes råd taler ind i Schnoors teori om organisationsudvikling gennem narrativer (2019). For at arbejde med at udvikle organisationen i en frygtløs retning, skal man som leder have styr på sit narrativ omkring psykologisk tryghed og være i stand til at skabe en tyk og nuanceret fortælling herom.

Lise kobler sig på det individuelle udviklingsperspektiv hos lederen:

*”Psykologisk tryghed handler meget om ledelsen og den enkelte leder. Så mit første råd vil være at kigge indad. Altså virkelig arbejde med sig selv og sige, hvis jeg skal skabe psykologisk tryghed, er der så noget i den måde jeg leder på, som jeg kan gøre anderledes? Er der nogle faldgrupper? Er der noget ved min person, som kan gøre psykologisk tryghed svær?”*

Hanne har også fokus på lederens egen proces og opfordrer til at søge feedback:

*”Et af de vigtigste råd er at træne det der med at modtage feedback, fordi man ved ikke, hvordan man virker på andre mennesker, før man begynder at forholde sig til det. Jeg er fx blevet filmet”. (...) ”Man skal træne forskellige måder at formulere det samme på. Man gør det med sit hoved, sit hjerte eller sin krop. Hvordan får man tænkt alle tre parametre igennem, så det hænger sammen. Det hænger meget sammen med adfærd”.*

Som det tidligere er blevet nævnt, handler det også om træning, så man har en adfærd – kropsligt og verbalt – der skaber psykologisk tryghed. Og her hjælper det ikke, at du mundtligt inviterer til dialog, hvis dit kropssprog signalerer det helt modsatte. Edmondson og andre forskere berører nærmest ikke emnet omkring lederens kropssprog. De er mere optagede af andres kropssprog: at man som leder skal være opmærksom på medarbejderes kropssprog overfor andre og ”være konsekvent overfor klare overtrædelser”, som Edmondson formulerer det jf. afsnit 2.2.

Peters råd vedrører positioner og relationer – samt det at få eksternt input til processen:

*”Jeg tror ikke, jeg kunne have gjort det, hvis min chef ikke var med, fordi det giver en fælles referenceramme. Det har bragt os tættere på hinanden. Så hvis man skal implementere psykologisk tryghed, så ville jeg prøve at få min chef til at være interesseret i det”. Han fortsætter ”Et andet godt råd er at få et foredrag med Christian Ørsted eller en anden, der er god til at formidle det. Det giver en kickstart for afdelingen, og man får lyst til at arbejde med det”.*

Positionerne i organisationerne relaterer sig til Newman et. al.s forskning, hvor de anskuer psykologisk tryghed som en multi-level konstruktion på både et individuelt, et team og et organisatorisk niveau (2017). Peters råd til at opnå succes med implementeringen handler om, at arbejde med begrebet på flere niveauer i organisationen – både i teamet og i relationen til en overordnet chef.

Endelig tilføjer Anne pointen om at gøre tingene konkrete og huske at få det gjort:

*”Skriv din plan ned – 5 ting man vil arbejde med. Altså en ting er, at man laver et seminar, men man skal altså have skrevet nogle konkrete handlinger ned, og dem skal man holde fast i”.*

Ud fra ledernes gode råd og deres fortællinger i kapitel 5 kan vi konkludere, at vi ikke kan tage psykologisk tryghed for givet. Det er en dynamisk størrelse, der kræver en vedvarende indsats fra lederen både at opbygge og vedligeholde, og som påvirker og bliver påvirket af mange forhold i en

organisation. Herigennem bekræfter lederne Newman et. al.s (Ibid.) opsummering af nøglevariable (se figur 1 i afsnit 2.1), der påvirker psykologisk tryghed og bliver påvirket heraf.

## 6.2 Lederens rolle i psykologisk tryghed

For flere af lederne peger pilen indad, når det handler om implementering af psykologisk tryghed. De køber alle ind på præmissen om fordelene ved psykologisk tryghed, men det kræver meget af lederne. Lederne fortæller om udvikling i deres ledelsesstil, som ifølge Kahn (1990) er en af de faktorer, som særligt påvirker psykologisk tryghed. Reaktionen på udviklingen i ledelsesstilen fra nogle af medarbejderne fortæller os, at man som leder skal være opmærksom på, hvordan man implementerer psykologisk tryghed. Det bekræfter Kahns påstand. Hvis man ikke tidligere har haft en involverende og åben ledelsesstil, så skal man overveje nøje, hvordan man udvikler sin ledelsesstil i den retning, for samtidigt at virke autentisk. Hvis man pludselig fra dag til dag begynder at dele frustrationer eller bekymringer og aldrig tidligere har gjort dette, kan det være kilde til stor undren og i værste fald utryghed hos nogle medarbejdere, hvis man som leder ikke forklarer hvorfor, eller eventuelt arbejder med gradvist at udvikle sin ledelsesstil. Så på den ene side skal man som leder arbejde henimod at vise sårbarhed og invitere til dialog og konstituere sig som en tryghedsskabende leder. På den anden side skal det gøres i et tempo, så man bevarer sin integritet i forhold til den ledelsesstil, man hidtil har praktiseret. I den forbindelse er det interessant at bringe Hannes fortælling om det taktiske element og pseudo-psykologisk tryghed på banen, hvor hun søger efter perspektiver, der passer ind i hendes foretrukne fortælling. Min vurdering er, at man skal være meget varsom med pseudo-processer. Ledere og medarbejdere gennemskuer, hvis intentionen ikke er reel. Du sætter din autencitet på spil og risikerer i værste fald en psykologisk utryghed, hvis modtagerne gennemskuer, at de bliver manipuleret med. Her er det interessant at notere, at Edmondson ikke beskæftiger sig med denne bagside af psykologisk tryghed, som hovedsageligt indtager rollen som helten og ikke kandiderer til skurkerollen.

Lederne fortæller om, hvordan de i nogle situationer nærmest skal agere pædagoger og rumme følelser fra andre, som er i modstrid med deres egne følelser. Man skal altså som leder selv have en høj grad af psykologisk modenhed og selvkontrol, hvis man skal kunne være i situationen og mestre processen. Som nævnt er der en risiko for at skabe utryghed hos nogle typer af medarbejdere ved at følge Edmondsons fasemodel (1. sæt rammen, 2. inviter til deltagelse, 3. reagér konstruktivt). Det har Peter bl.a. oplevet med sensitive og forsigtige medarbejdere, der blev utrygge over hans åbenhed og ærlighed. Som jeg beskrev i kapitel 2, har Fraizer et. al. (2016) undersøgt, hvilke personlighedstræk der er afgørende for psykologisk tryghed. De fandt, at det særligt er disse tre: *proaktiv, følelsesmæssig stabilitet og læringsorienteret*. Peters eksempel taler ind i dette. Det *forsigtige* relaterer sig til graden af, hvor proaktiv medarbejderen er. Det *sensitive* taler ind i graden af følelsesmæssig stabilitet. Det siger

mig, at vi som ledere skal have en differentieret tilgang til implementeringen af psykologisk tryghed, der tager hensyn til den enkelte medarbejder. Så vi må prøve nogle tiltag af – i plenum og bilateralt – og evaluere undervejs og justere vores indsatser.

Amy Edmondson og den internationale forskning er eksponenter for en tilgang, hvor ansvaret for at skabe psykologisk tryghed i høj grad er forankret hos lederen/topledelsen. Det er en meget "amerikansk" tilgang til ledelse, som skurrer lidt, når man kigger ind i en dansk ledelsestradition. Men kan man tale om en endegyldig placering af ansvaret? På den ene side synes lederne, at det er et fælles ansvar og tillægger også medarbejdernes erfaringer og værdier en betydning for, hvorvidt de føler sig trygge. På den anden side peger pilen mod lederen og topledelsen som øverste ansvarlige for den psykologiske tryghed. Ud fra de samtaler, jeg har haft med lederne, kunne et tredje perspektiv være, at både ansvaret for og graden af psykologisk tryghed er varierende og kontekstafhængig. I nogle situationer vil det være et klassisk leder-medarbejder-setup, hvor lederen qua sin position har det største ansvar. I andre situationer er lederen ikke til stede, eller har blot en rolle som deltager på lige fod med de øvrige. Her bevæger ansvaret sig over mod fællesskabet – dog vil situationen aldrig være helt magtfri, hvis lederen er til stede. I disse situationer, hvor lederens ansvar er "nedtonet", skal man dog også være opmærksom på, at man ikke fremstår som en leder, der fraskriver sig sit ansvar. Det handler her om at bygge et image op omkring sig selv som leder, at man agerer åben og inddragende, men lader aldrig tvivl om, at man er parat til at tage ansvaret. Som leder skal man derfor være bevidst om konteksten, når man vil implementere psykologisk tryghed.

Fokus på konteksten leder over i en diskussion af, hvornår man som leder er parat til at understøtte den psykologiske tryghed. I "fredstid" uden større konflikter, er det forholdsvis nemt at købe ind på præmissen om at skabe og hylde principperne omkring psykologisk tryghed. Prøven skal stå, når krisen melder sig, og eksempelvis en meget kritisk fejl får et fatalt udfald, der fx har menneskelige omkostninger. Er øverste ledelse også her parat til at invitere til dialog og reagere konstruktivt? Som Anders også påpeger, så er det netop i sådanne situationer, at vi har allermest brug for psykologisk tryghed, for at få alle vinkler på banen, for at løse situationen på bedst mulige måde midt i al ulykken. Men det kan være svært som leder. En anbefaling vil derfor være, at man i sin implementeringsproces får drøftet og aftalt, hvordan man agerer i sådanne situationer, før de opstår, så man er parat til at håndtere dem og kan efterleve principperne for psykologisk tryghed og bevare integriteten.

### **6.3 Psykologisk tryghed ind i en offentlig ledelseskontekst anno 2022**

Med det store fokus der er på psykologisk tryghed i samtaler om ledelse, vil mit bud være, at begrebet vil dukke op i mange artefakter og organisatoriske sammenhænge. Det kan fx være i stillingsopslag og

værdigrundlag – eller i organisationsudviklingsprocesser samt MUS, LUS og GRUS<sup>11</sup>, som i Peters tilfælde der har et mål herom i sin LUS udviklingsplan. Som jeg har redegjort for, bliver der arrangeret foredrag og kurser, og begrebet får formodentligt også en mere tydelig plads på lederuddannelser.

Den offentlige ledelseskontekst er for nogles tilfælde også præget af en ny hybrid hverdag med både fysiske, online og hybride fællesskaber. Kan man her direkte overføre Edmondsons og Clarks koncepter eller kræver det en tilpasning og særlige opmærksomheder? Over skærmen og i hybride situationer er der en anden dynamik, hvor det kan være svært på samme måde at observere, hvis der fx er nedladende kropssprog eller rullende øjne, som man som leder skal "lukke ned for". Så hvordan skaber man en ramme, der føles tryk over skærmen, eller hvor halvdelen af medarbejderne er til stede, og den anden halvdel er med over skærmen? Det er der flere, der arbejder på at finde et godt svar på, og det vil være noget af det, man som leder skal eksperimentere med at finde ud af, hvad der fungerer godt for det enkelte team<sup>12</sup>.

Edmondson adresserer behovet for psykologisk tryghed ind i en "V.U.C.A-verden<sup>13</sup>", som nævnt i det indledende kapitel. Det har aldrig været mere aktuelt og *nødvendigt* at arbejde med at skabe et psykologisk trygt arbejdsmiljø baseret på den udvikling, der har været i opgavernes karakter og de omgivelser, vi løser dem i. Med ledernes fortællinger in mente om erfaringer fra implementering i praksis kan man argumentere for at udvide dette perspektiv med en påstand om, at det måske heller aldrig har været *sværere* at implementere psykologisk tryghed – netop pga. kompleksiteten i vores "V.U.C.A"-prægede samtid, hvor mange faktorer spiller ind på graden af psykologisk tryghed.

Omdrejningspunktet i masterafhandlingen har været *implementering* af psykologisk tryghed. Heri ligger en antagelse om, at man *kan implementere* psykologisk tryghed, men kan man faktisk det? Man kunne udfordre Edmondson og Clarks instrumentelle tilgang og anskue begrebet ud fra et perspektiv, hvor det

---

<sup>11</sup> MUS = medarbejderudviklingssamtale, LUS = lederudviklingssamtale, GRUS = gruppeudviklingssamtale

<sup>12</sup> Mine egne erfaringer er, at der særligt er tre elementer, som har gjort forskellen på at skabe en god tryk ramme for virtuelle og hybride møder. Det første er at drøfte regler og mødekultur i teamet. Få en dialog om, hvad der er fremmende og hæmmende for at skabe en god tryk ramme for alle deltagere. Det andet er, at ansigtsudtryk og mimik er vigtigt for at fornemme og forstå hinanden. Alle har derfor egen pc/tablet med til møderne, logger ind i mødet og har kamera på. Lyden håndteres fra en fælles mikrofon/højttaler (skildpadde). Herigennem undgår de virtuelle deltagere at se kollegaerne fra siden i fugleperspektiv fra et webkamera placeret ovenpå skærmen i mødelokalet, og kan i stedet se hinanden i øjnene. Det tredje element er, at alle deltagere overholder mødereglene – både dem derhjemme, og dem der er fysisk til stede i lokalet. Dvs. alle bruger (virtuel) håndsoprækning og overholder talerækken, så dem der er mødt fysisk frem, ikke blot har sit eget møde/diskussion, som de virtuelle kollegaer er tilskuere til. Min erfaring er, at det hurtigt er blevet en naturlig del af arbejdskulturen. I dette setup er det muligt at arbejde med Edmondsons tre faser.

<sup>13</sup> Volatility/volatil, uncertainty/usikker, complexity/kompleks og ambiguity/flertydig (Edmondson, 2020: 13).



opfattes som noget mere emergerende, gruppeafhængigt og flygtigt, der forandrer sig afhængigt af opgave, kontekst og personer, hvor lederen tilskrives en mindre rolle. Mette berører dette perspektiv i sin betoning af, at psykologisk tryghed i høj grad også afhænger af medarbejdernes værdier og livserfaringer. Dog synes de fleste ledere at bekræfte, at man som offentlig leder kan arbejde med psykologisk tryghed ud fra et instrumentelt perspektiv, hvor man kan gøre aktive tiltag for at implementere og øge den psykologiske tryghed.

Denne masterafhandling tager afsæt i en offentlig ledelseskontekst. Imidlertid er min vurdering, at de læringer, vi kan drage af de offentlige leders fortællinger, vedrører generiske emner indenfor ledelse, som også kan gøre sig gældende i en generel ledessammenhæng og ikke kun i politisk styrede organisationer.

Af de mange læringspunkter fra ledernes fortællinger ovenfor kan vi konkludere, at man kommer et stykke af vejen ved at læse kapitel 7 *"Få det til at ske"* i Edmondsons bestseller (2020), hvor man kan blive klog på hvordan man 1) sætter de rigtige rammer, 2) inviterer til deltagelse samt 3) reagerer konstruktivt. Men læringspunkterne viser os også, at det langt fra er tilstrækkeligt med en klassisk tre-trins-opskrift fra en ledelsesbog, hvis du som offentlig leder vil lykkes med at skabe psykologisk tryghed i din organisation.

Ledernes fortællinger har belært os om, at forventningerne til den psykologiske tryghed i rollen som helten er intakte, men det er krævende at indtage hjælperollen, og rejsen ind i organisationen er ikke uden bump på vejen.

## Kapitel 7 Konklusion

De seneste års store fokus på psykologisk tryghed indenfor ledelse har givet inspirationen til at kaste lys over begrebet, og hvad der sker, når offentlige ledere arbejder med at implementere psykologisk tryghed i praksis. Jeg har derfor lavet en undersøgelse af følgende problemstillinger:

1. Hvilke fortællinger knytter ledere i Odense Kommune til deres arbejde med at implementere psykologisk tryghed?
2. Hvad kan offentlige ledere lære af fortællingerne, hvis de skal implementere psykologisk tryghed?

I afhandlingen har jeg indledningsvist lavet et litteraturreview af forskningen omkring psykologisk tryghed og skabt et grundlag for at frembringe viden om ledernes erfaringer fra praksis. Reviewet viser, at det hovedsageligt er i vestlige lande og i særdeleshed i USA, at forskningen er udført, hvilket den også bærer præg af. Det har i dansk sammenhæng betydet, at der er brug for en oversættelse fra amerikansk til dansk ledelseskultur i en implementeringsproces og en perspektivering af begrebets nuancer. Som jeg

har vist, har psykologisk tryghed rødder tilbage i Bennis og Scheins forskning om organisatoriske forandringer (1965), hvor de beskriver, hvordan psykologisk tryghed kan hjælpe folk med at håndtere usikkerheder i organisationer. Herfra er der siden 1990'erne udført en del forskning på området. Forskningen beskæftiger sig med forhold, der påvirker graden af psykologisk tryghed, samt hvilke forhold psykologisk tryghed påvirker. Psykologisk tryghed bliver påvirket af forskellige faktorer som interpersonelle relationer, personlighedstræk, gruppedynamikker, ledelsesstil og organisatoriske normer. Den psykologiske tryghed påvirker læring, engagement, performance, innovation, kreativitet, trivsel og voice.

Den mest dominerende og citerede forsker på området er Amy C. Edmondson, der er ophavskvinde til den mest anvendte definition af begrebet. Hun har med sin forskning været med til at identificere ovenstående faktorer omkring psykologisk tryghed via cases indenfor sundhedsvæsenet, private virksomheder m.fl. Hun har opbygget en fasemodel med tre trin, som udgør lederens værktøjskasse til opbygning af psykologisk tryghed: 1) *sæt de rigtige rammer* ved at afstemme forventninger til fejl og usikkerheder og fremhæv formålet, 2) *invitér til deltagelse* ved at vise ydmyghed, praktisere spørgelyst og skab fora til bidrag samt 3) *reager konstruktivt* ved at udtrykke anerkendelse, afstigmatisere fejl og lukke ned for overtrædelser.

Med oversættelsen af hendes bestseller "Den frygtløse organisation" til dansk i 2020 tager hypen omkring psykologisk tryghed i Danmark fart. Populærvidenskabelige artikler og konsulenthuse står i kø til at guide ledere til, hvordan de med implementering af psykologisk tryghed kan dæmme op for problemerne i dysfunktionelle teams. I denne periode bliver jeg selv opmærksom på begrebet og kan relatere til det ud fra en proces, som jeg har gennemgået de seneste år sammen med det team, jeg er leder af. Min proces og læring har jeg foldet yderligere ud i kapitlet nedenfor.

Det skorter ikke på gode råd og succeshistorier om, hvad psykologisk tryghed skal bibringe organisationerne, og begrebet bliver fremstillet som en heltefortælling. Der er til gengæld meget lidt viden om, hvad lederne oplever i praksis, når de skal implementere psykologisk tryghed. Denne viden har jeg bidraget til i en offentlig ledelseskontekst med denne afhandling.

Undersøgelsen, af hvilke fortællinger ledere i Odense Kommune knytter til deres arbejde med at implementere psykologisk tryghed, viser, at offentlige ledere har grebet implementeringen an på forskellige måder. Nogle har eksplicit arbejdet med psykologisk tryghed ved at italesætte begrebet i organisatoriske processer, og ladet det indgå i formelle strukturer. Andre har arbejdet implicit med begrebet og brugt det som pejlemærke for, hvordan de kommunikerer verbalt og kropsligt, organiserer processer, faciliterer møder m.v.

Lederne køber ind på heltefortællingen og synes, begrebet er vigtigt og har høje forventninger til det, hvilket er forståeligt ud fra de mange løfter, som bøgerne og artiklerne giver. Imidlertid er det ikke helt

ligetil at implementere. Det kræver træning og til tider en stor portion tålmodighed for at lykkes med at øge den psykologiske tryghed. I handlingslandskabet (faktiske begivenheder) har lederne ageret ud fra Edmondsons fasemodel, mens de i bevidsthedslandskabet (refleksioner over handlingslandskabet) til tider har været på overarbejde og været udfordret på tålmodighed og rummelighed. Lederne oplever, at de i høj grad skal sætte sig selv i spil og udstille egen sårbarhed. Det forudsætter, at man af og til krydser personlige grænser, og det skal man som offentlig leder gøre op med sig selv, om man kan og vil det. Lederne erfarer, at man bliver nødt til at lægge en plan for, hvordan man vil gribe det an, ellers sker der ikke noget.

Den narrative analyseramme har bidraget til, at særlige vinkler omkring bl.a. positioner, plot og pointer står tydeligt frem i lederne fortællinger. Lederne er meget opmærksomme på magtasymmetrien, og hvordan de positioner, de indtager ift. egen chef og deres underordnede, påvirker implementeringen og graden af psykologisk tryghed. Med lederens magtposition er det også en mulighed at manipulere og give næring til lederens egen foretrukne fortælling, samtidigt med man foregiver at være involverende og inviterende.

Af lederne fortællinger kan offentlige ledere lære flere ting. At implementere psykologisk tryghed kræver forberedelse og egenrefleksion. Du skal tænke situationer igennem og gøre dig overvejelser om, hvor langt du vil være tro mod principperne i psykologisk tryghed, når kriser opstår. Som offentlig leder skal du kigge indad og have styr på dit eget narrativ om psykologisk tryghed.

En vigtig genvej til at optimere din proces er at opsøge feedback på din ledelse. Og så er det en god idé at få din egen chef til at støtte op om processen og involvere hende, hvis du vil øge din succesrate.

Denne afhandling har vist at, hypen omkring psykologisk tryghed er intakt indenfor offentlig ledelse i Danmark. De kommende år vil vi få endnu flere erfaringer med implementering i praksis og blive klogere på, om de store forventninger bliver indfriet. Tiden må vise, om begrebet ”psykologisk tryghed” bider sig fast på den danske ledelsesscene, eller om det bliver et af de begreber, som går i glemmebogen og får status som et ”modefænomen” i starten af 2020’erne.

## **Egen læring på MPG**

Jeg startede på MPG-uddannelsen i efteråret 2017 – et halvt år efter jeg blev leder af Digitalisering i Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune. Uddannelsen har været et lærings- og refleksionsrum, som har givet mig input og rustet mig gennem de seneste fem år i min udvikling som leder. Som helt nyudnævnt leder fik jeg med de indledende moduler med *ledelsesfagligt grundforløb* og *personligt udviklingsforløb* redskaber til at overveje og sætte ord på, hvad der er vigtigt for mig, og hvordan jeg gerne vil bedrive ledelse.

Modulerne på uddannelsen har givet mig mulighed for at behandle aktuelle problemstillinger, jeg har stået overfor i min ledergerning. Det har været en periode præget af stort opgavepres for teamet med stor strategisk betydning for hele organisationen. Jeg har skullet lede opad mod det strategiske niveau, og har lænet mig op ad redskaber fra moduler som *Strategisk ledelse i et governanceperspektiv*, *Styring i digitaliserede organisationer* samt *Digitalisering, organisering og ledelse*. Her har jeg skullet bane vejen for opgaver og projekter og skabe gode vilkårsrum. En anden del relaterer sig til personaleledelsen nedad, da jeg i min ledergerning har haft en stor opgave i at skabe gode arbejdsvilkår og et trygt arbejdsmiljø, for teamet jeg er leder af. Det har været helt essentielt, for at teamet kunne performe i dette krydspres, som vi har været i. Her har jeg kunnet trække på indsigter fra moduler som *Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv*, *Kommunikation og ledelse* og *Tillidsbaseret ledelse*. Som jeg nævnte i indledningen, har netop dette fokus på at skabe et trygt arbejdsmiljø banet vejen for min interesse for psykologisk tryghed og valget af emne til min masterafhandling.

I min masterproces har jeg fået en dybdegående teoretisk viden og mange praktiske eksempler, som har givet mig en aha-oplevelse i et retroperspektiv, og sat mig i stand til at knytte begreber på oplevelser i den periode, vi har været igennem, den måde jeg har bedrevet ledelse på og den psykologiske tryghed, vi har skabt sammen i teamet. Ud over de tilbageskuende erkendelser er jeg med min viden fra både litteraturen og mit casestudie gennem det seneste halve år blevet endnu bedre rustet til, at arbejde med at skabe og vedligeholde psykologisk tryghed. Edmondsons fasemodel ligger nu på ryggraden og guider mig og min adfærd i de relationer, jeg indgår i.

Jeg er eksempelvis blevet meget opmærksom på måden, jeg stiller spørgsmål på, så jeg ikke lukker ned og signalerer, vi skal videre, men lader drøftelsen være åben og spørger ind til andre vinkler. Jeg bruger fx stilhed som en metode til ekstra refleksion. Det føltes i starten lidt underligt og næsten ubehageligt, men det bliver efterhånden naturligt, og det betyder også, at der ofte kommer et ekstra perspektiv med fra kollegaer, som ikke altid står forrest i talerækken. Det taler ind i Edmondson og Leis perspektiver på *voice* (særligt *employee voice* og udviklingsorienteret *voice*): at vi gennem vores ledelse inviterer til dialog og øger lysten til at ytre sig, hvis folk føler sig trygge (2014). Med denne tilgang bliver idéer, perspektiver og fejl sagt højt i teamet. Jeg oplever, at kollegaer siger fra, når de er pressede, så andre kan byde sig til og hjælpe. Ligeledes oplever jeg, at kollegaer har lyst til at hjælpe, og at man ikke er bange for at tabe ansigt ved at tage imod hjælpen. Alt sammen en nødvendighed for at kunne trives, performe og skabe værdi for kollegaer og borgere.

Samtalerne med ledere i Odense Kommune har givet forskningen og litteraturen endnu et perspektiv. Jeg kan genkende flere af deres erkendelser fra mine egne erfaringer. Casestudiet har beriget mig med endnu flere nuancer og erkendelser, som har sat tankeprocesser i gang hos mig. Et af de spørgsmål, der

bl.a. fylder hos mig og giver anledning til refleksioner, er overvejelser omkring, hvordan man håndterer krisesituationer og bevarer en frygtløs organisation.

I løbet af min masterafhandlingsproces er psykologisk tryghed kommet endnu mere på dagsordenen i min forvaltning. Jeg har været med til at arrangere et lederseminar for alle chefer og ledere, hvor psykologisk tryghed var på dagsordenen. Fokus var på at få indsigt i begrebet, få et fælles sprog og arbejde med, hvordan den enkelte leder kunne styrke/implementere psykologisk tryghed i egen afdeling. Centralt i staben har vi også fokuseret på psykologisk tryghed. Jeg skal holde oplæg omkring emnet på et seminar med ledelse og medarbejderudvalg som et startskud på en organisationsudviklingsproces, hvor psykologisk tryghed skal være det fælles fundament.

Samlet set har MPG-uddannelsen bredt set – og masterafhandlingsprocessen afslutningsvist – klædt mig på og givet mig værktøjer til at bedrive ledelse på en måde, som lever op til de visioner, som jeg indledningsvist formulerede for mit eget lederskab. Uddannelsen har også været et refleksionsrum sammen med andre offentlige ledere fra forskellige sektorer og organisationer, som jeg har kunnet spejle mig i og fået erkendelsen af, at jeg ikke er alene om mange af de ledelsesproblemstillinger, jeg arbejder med. Vi har kunnet udveksle erfaringer, stille spørgsmål og brug hinandens gode råd, hvilket jeg har haft stor glæde af i min ledelsesrejse.

## **English summary**

Recently, there has been a great focus on psychological safety in Denmark, since the leading researcher in the field Amy Edmondson published her bestselling book “The Fearless Organization - Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth” (2020) in a Danish version. During a process with the team I lead, I became aware of the concept myself and started to take an interest in what kind of special kit we have in the team.

A lot of international research has been done on the subject - particularly in the USA, where Edmondson is also based. The research focuses on which factors affect psychological safety and what psychological safety can contribute to. However, there is almost no research and knowledge about what happens when leaders must implement psychological safety in their everyday practice in their organizations. So where does that leave us as public leaders if we want to implement psychological safety? I will answer this question by carrying out a case study among public leaders in Odense Municipality.

With this master's thesis, I will contribute knowledge by answering the two research questions:

1. What narratives do leaders in Odense Municipality link to their work in implementing psychological security?
2. What can public leaders learn from the narratives if they are to implement psychological safety?

To be able to answer the above questions, I have carried out a literature review of the research which forms the basis for the case study.

The research deals with conditions that affect the degree of psychological safety, as well as which conditions are being affected by psychological safety. Psychological safety is influenced by various factors such as interpersonal relationships, personality traits, group dynamics, management style and organizational norms. Psychological safety affects learning, engagement, performance, innovation, creativity, well-being, and voice.

Edmondson has developed a phase model that leaders can use when implementing psychological safety: 1) frame the work, 2) invite participation and 3) react constructively. However, the case analysis shows that a phase model is not sufficient for the leader to succeed in implementing psychological safety. In a Danish context, there is almost no research into the subject. On the other hand, there are many popular science articles and consultants who want to guide leaders.

The analytical framework for the case analysis is built around narrative theory inspired by Bruner, White and Schnoor. This has made it possible to identify special nuances in the leaders' narratives.

In an initial actant analysis, psychological safety appears as the hero of the story. This status resonates with the leaders, who think the concept is important and have high expectations for it.

The study of public leaders' narratives shows that they have approached the implementation in different ways. Some have explicitly worked with psychological security by articulating the concept in organizational processes, and letting it affect formal structures. Others have worked implicitly with the concept and used it as a benchmark for how they communicate verbally and physically, organize processes, facilitate meetings, etc.

The managers' experience is that it is easier said than done. You must make a plan for the implementation and be persistent, or nothing will happen. It requires training and sometimes a great deal of patience to succeed in increasing psychological safety. As a leader, you must put yourself on the line and expose your own vulnerability.

We can learn several things from the leaders' stories. To implement psychological safety, you need to prepare and reflect on your own situation. If the crisis occurs, you must have considered how far you will be faithful to the principles. To act authentically, you must have thought through your own narrative of psychological safety. A shortcut to success is to seek feedback on your management.

In the coming years, there will be more experience with the implementation of psychological safety within public management, and we will find out whether the concept takes hold in the Danish management tradition.

## Bilag 1 Interviewguide – Psykologisk tryghed

Tak fordi du vil medvirke i interviewet i dag.

Inden vi går i gang med interviewet, skal jeg for en god ordens skyld bede om tilladelse til at anvende interviewet som datagrundlag til mit speciale.

Som jeg skrev, så er der skrevet meget om de lyksaligheder, som psykologisk tryghed kan bidrage med. Jeg er nysgerrig på, hvad der sker, når det rammer praksis, og hvordan du har arbejdet med at implementere psykologisk tryghed

| Emne  | Forslag til spørgsmål   |
|---|---|
| <b>Implementering af psykologisk tryghed</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vil du fortælle lidt om, hvordan du har arbejdet med at implementere psykologisk tryghed?</li><li>• Hvilke konkrete tiltag har du lavet?</li><li>• Hvordan kommer det til udtryk i din adfærd?</li><li>• Hvordan har et møde fx ændret sig efter du er begyndt at fokusere på psykologisk tryghed?</li><li>• Hvad har du iagttaget i teamet, siden du er begyndt at arbejde med psykologisk tryghed?</li><li>• Hvad vurderer du er afgørende for, om du lykkes med at skabe psykologisk tryghed i dit team?</li></ul> |
| <b>Teamets karakteristika</b><br>(Fraizer et. al.)<br>Personlighedstræk <ul style="list-style-type: none"><li>• Proaktiv (fremmer)</li><li>• Følelsesmæssig stabilitet (fremmer)</li><li>• Læringsorienteret (fremmer)</li><li>• Åben for nye oplevelser (ingen signifikant relation)</li></ul> Edmondson afviser, at personlighedstræk har nogen effekt. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan oplever du graden af psykologisk tryghed i dit team?</li><li>• Oplever du forskelle blandt medarbejderne ift. at skabe psykologisk tryghed?<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan kommer det til udtryk?</li><li>• Hvilke typer af medarbejder oplever du hhv. trygge og utrygge?</li></ul></li></ul>  |
| <b>Barrierer</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad har været det sværeste ved at arbejde med psykologisk tryghed?</li></ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prøv at give konkrete eksempler?</li> <li>• Hvordan har du arbejdet med at overvinde disse udfordringer?</li> <li>• Hvordan er du lykkedes med det? Kan du se en forandring efterfølgende?</li> </ul>   |
| <b>Muligheder</b><br><br>Performance<br>Voice<br>Individuel og organisatorisk læring<br>Trivsel    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad har overrasket dig positivt ifm. implementeringen af psykologisk tryghed?</li> <li>• Hvilke tiltag har fungeret godt?</li> <li>• Hvis psykologisk tryghed er svaret hvad er problemet så?</li> <li>• Hvad håber du psykologisk tryghed kan afhjælpe på? Og hvorfor?</li> <li>• Hvilke forventninger har du til, hvad psykologisk tryghed skal gøre for jer?</li> <li>• Hvilke tanker gør du dig ift. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medarbejderen/individuel perspektiv?</li> <li>- Teamet?</li> <li>- Hele organisationen?</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Ansvar og vedligehold</b><br><br>Hos Edmondson er der meget vægt på, at det er lederens ansvar. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem har ansvaret for psykologisk tryghed?</li> <li>• Hvordan vedligeholder man psykologisk tryghed?</li> </ul>   |
| <b>Lederens rolle</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke overvejelser gør du dig om din ledelsesstil ift. at skabe psykologisk tryghed?</li> <li>• Hvad sker der, når du går ud ad døren?</li> </ul>  |
| <b>Læringer og gode råd</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad har du lært af din proces?</li> <li>• Har du justeret nogle ting undervejs?</li> <li>• Hvilke gode råd vil du give andre ledere, der skal implementere psykologisk tryghed i et team?</li> </ul>   |



## Litteraturliste

- Bergmann, B., & Schaeppi, J. (2016). A data-driven approach to group creativity. Harvard Business Review, 12th July 2016.
- Bilstad, Julie B. (2016) *The Relationship Between Team Psychological Safety and Team Effectiveness in Management Teams: The Mediating Effect of Dialogue*, Master Thesis, Department of Psychology, University of Oslo, 25.04.2016  
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/50832/Master-Thesis-Julie-Bilstad-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (2022.08.07)
- Bruner, Jerome (1986) *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, MA., Harvard University Press.
- Bruner, Jerome (1999) *Mening i handling*, Forlaget Klim
- Clarke, Timothy R. (2020) *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*, Berett-Koehler Publishers.
- Clarke, Victoria & Virginia Braun (2017) "Thematic analysis", *The Journal of Positive Psychology*, 12:3, 297-298
- Clarke V, Braun V, Hayfield N (2015) "Thematic analysis" in Jonathan A. Smith, *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. SAGE: Kap. 10: 222-247.
- Dahler-Larsen, Peter (2002) *At fremstille kvalitative data*, Odense Universitetsforlag.
- Diep T. N. Nguyen, Stephen T. T. Teo, Steven L. Grover & Nguyen Phong Nguyen (2017) "Psychological safety climate and workplace bullying in Vietnam's public sector", *Public Management Review*, 19:10, 1415-1436
- Edmondson, Amy C. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44.2: 350-385.
- Edmondson, Amy C. and Zhike Lei (2014) "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* Vol. 1:23-43
- Edmondson, Amy C. (2020) *Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*, København, DJØF Forlag.
- Fage-Pedersen, Jesper (2015) *Implementering af hjælpemidler for borgere med skrive- og læsevanskeligheder*, Master i Rehabilitering, Syddansk Universitet.  
<https://centerkommunikationogvelfaerdsteknologi.regionsyddanmark.dk/media/1d1onyya/maste-rspeciale-implementering-af-hj%C3%A6lpemidler-for-borgere-med-l%C3%A6se-eller-skrivevanskeligheder.pdf> (2022.08.07)

- Frazier, M. Lance, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan and Veselina Vracheva (2017) "Psychological Safety: a meta-analytic review and extension", *Personnel psychology*, Vol.70 (1), p.113-165.
- Garvin, D. Edmondson, A., & Gino, F. (2008) "Is yours a learning organization?" *Harvard Business Review* (March 2008): 109–116.
- Hellevik, Ottar (1999) *Forskningsmetode i sociologi og statsvitenskap*, 6. udgave, 2. oplag, Universitetsforlaget, Oslo.
- Huang CC, Chu CY, Jiang PC. (2008) "An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams". *Proc. IEEE Int. Conf. Manag. Innov. Technol.*, 4th, Bangkok, Thail., Sept. 21–24, pp. 1423–27. Piscataway, NJ: IEEE
- Højbjerg, Henriette (2014) *Hermeneutik* s. 289-350 i Lars Fuglsang, Poul Bitsch Olsen og Klaus Rasborg (red.) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne På tværs af fagkulturer og paradigmer* 3. udg., 2. oplag. Samfundslitteratur
- Kim, ByeongJo (2019) "Psychological Safety, Need for Cognition, and Proactivity among Public Sector Employees", *Korean Journal of Policy Studies*, 34.2: 99-126.
- Kruzich, Jean M ; Mienko, Joseph A ; Courtney, Mark E (2014) "Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety", *Children and youth services review*, Vol.42, p.20-27
- Kvale, Steinar (1997). *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Leroy, H., B. Dierynck, F. Anseel, T. Simons, J.R. Halbesleben, D. McCaughey, G.T. Savage, L. Sels (2012) "Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study", *Journal of Applied Psychology*, 97.6: 1273-81.
- Maxwell, Joseph A. (1996) *Qualitative research design: An interactive approach*, Sage Publications
- Mellon, Karsten (2021) *Ydmyghed i ledelse. Ydmyghed fremfor selvtilstrækkelig*, Hans Reitzels forlag, København.
- Nembhard, I.M. & Edmondson A.C. (2006) "Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams." *Journal of Organizational Behavior* 27.7: 941–966.
- Newman, Alexander, Ross Donohue, Nathan Eva (2017) "Psychological safety: A systematic review of the literature", *Human Resource Management Review*, 27: 521-535.
- Patton, Michael Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Beverly Hills: Sage Publications.

- Potipiroon, Wisanupong og Achakorn Wongpreedee (2021) "Ethical Climate and Whistleblowing Intentions: Testing the Mediating Roles of Public Service Motivation and Psychological Safety Among Local Government Employees", *Public Personnel Management*, vol 50(3): 327-355.
- Premeaux SF, Bedeian AG. (2003) "Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace", *Journal of Management Studies*, 40:1537–62
- Sanner, Bret and J. Stuart Bunderson (2013) "Psychological Safety, Learning, and Performance: A Comparison of Direct and Contingent Effects", Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- Schein, Edgar H. and Warren G. Bennis (1965) *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York, John Wiley & Sons.
- Schnoor, Michala (2019) *Narrativ organisationsudvikling, 2. udgave. At forme fælles mening og handling*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Stake, Robert E. (2000) "Case Studies" in Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks.
- Søderberg, A.-M. (2003). "Sensegiving and Sensemaking in Integration Processes – A Narrative Approach to the Study of International Acquisitions" In B. Czarniawska & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives We Organize By* (pp. 3-35). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Thude BR, Primdahl J, Jensen HI, et al. (2021) "How did nurses cope with the fast, comprehensive organizational changes at Danish hospital wards during the COVID-19 pandemic? An interview study based on nurses' experiences". *BMJ Open* 2021;11
- Tucker AL, Nembhard IM, Edmondson AC. (2007) "Implementing new practices: an empirical study of organizational learning in hospital intensive care units". *Management Science*, 53(6):894–907 .
- Tørring, Birgitte, Jody Hoffer Gittell, Mogens Laursen, Bodil Steen Rasmussen, Erik Elgaard Sørensen (2020) "Gensidig respect er af central betydning: Kommunikations- og relationsdynamik i operationsteam på operationsstuen: et etnografisk studie", *Fag og Forskning*, Vol. 2: 10-27.
- Van Dyne L, LePine JA. (1998) "Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity", *Academic Management Journal*, 41:108–19
- White, M. (2006) *Narrativ praksis*, København, Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. København, Hans Reitzels Forlag.
- White, M. & Epston, D. (1990). *Narrative Means to Therapeutic Ends*. New York, W.W. Norton & Company, Inc.
- Winther, Sarah Meta (2022) "Det høflige team er ikke nødvendigvis et psykologisk trygt team". *Erhvervspsykologi*, Vol. 20 nr. 2: 14-27.
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Ørsted, Christian (2013) *Livsfarlig ledelse – forstå de psykologiske mekanismer, der styrer dit arbejdsliv*, Peoples Press

Ørsted, Christian (2020) *Fatale forandringer. Forstå forandringsledelse I en uforudsigelig verden*, Peoples Press