



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	12-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10099 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Sissel Kleven

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Psykologisk trygghet i møte med omstilling		
Navn på veileder *:	Katrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	37
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Psykologisk trygghet i møte med
omstilling -

Eksamenskode og navn:

**MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt
organisasjonspsykologi**

Innleveringsdato:

08.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Sammendrag

Denne studien har benyttet semistrukturerte intervjuer og det teoretiske rammeverket er basert på de fire temaene; få ting gjort, fremme læringsatferd, forbedre jobbopplevelsen og ledelse og lederskap (Edmondson & Bransby, 2023).

Problemstillingen er: *Hvordan oppleves den psykologiske tryggheten blant ansatte i Viken fylkeskommune etter flere omstillingsprosesser?* Denne er besvart på tre måter; for organisasjonen, temaer som er mest fremtredende og for den enkelte medarbeider.

De viktigste anbefalingene fra studien er:
Fokus på å redusere hierarkikultur og maktavstand samt etablere psykologisk trygghet som del av normene i organisasjonen og som levd verdi
Mer kontakt horisontalt og redusere frykt for å gjøre feil på alle nivåer i hierarkiet
Organisering som kan gi fellesskapsfølelse og kan skape gode, trygge arbeidsmiljø preget av godt ytringsklima
Etablere gode, strukturelle anbefalinger til ledere og ansatte for møtekultur generelt, men spesielt for gjennomføring av digitale og hybride møter
Systematisk jobbe for å bli en lærende organisasjon og et lærende arbeidsmiljø. Herunder at feil blir en mulighet for læring og at nye ideer blir en mulighet for utvikling, innovasjon og bedre prestasjoner.
Identifisere flere utviklingsprosjekter hvor læring og testing er tillatt og med resultatmål om å forbedre organisasjonen.
Bygge en felles organisasjonsidentitet i enheter og på tvers av lokasjoner
Gjennomføre lederprogram og kurs og etablere egen verktøykasse for å stimulere til godt ytringsklima og psykologisk trygghet i arbeidsmiljøene
Transparent og tillitsbasert ledelse med tydelige rolleavklaringer og plan for karriereutvikling og rekruttering av faglige ansatte
Bygge transparente og tillitsbaserte formelle systemer for tilbakemeldinger om vanskelige arbeidsmiljø og oppfølging av ledere som strever med arbeidsmiljøet i sin enhet, herunder også systemene rundt tillitsvalgte og verneombud
Øke påkobling og tilgjengelighet av ledere for ansatte. For til slutt koker det ned til å ivareta ansattes grunnleggende behov for å bli sett, brukt tid på, aktivt lyttet til, få tilbakemeldinger og være engasjert i som mennesker, fagpersoner og som fagmiljø. Dette er en ledetråd for alt, men også alle - ikke bare de som lettest tar ordet.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
1. INNLEDNING	1
2. PROBLEMSTILLING	2
3. AVGRENSNING	2
4. OM ORGANISASJONEN	2
5. TEORI	3
5.1 HVA ER PSYKOLOGISK TRYGGHET?	3
5.2 FÅ TING GJORT	6
5.2.1 Prestasjon.....	6
5.2.2 Organisatorisk endring	7
5.2.3 Hierarki	7
5.2.4 Psykologisk trygghet og arbeid på distanse	8
5.2.5 Psykologisk trygghet ved digitalt arbeid	9
5.3 FREMME LÆRINGSATFERD	10
5.3.1 Kommunikasjon.....	10
5.3.2 Læring og innovasjon	11
5.4 FORBEDRE JOBBOPPLEVELSEN	12
5.4.1 Ytringsklima.....	12
5.4.2 Følelser/affekt.....	13
5.4.3 Mestring av stress og belastninger	14
5.5 LEDERSKAP OG LEDELSE	14
5.5.1 Ledelse for å styrke ytringsklimaet og psykologisk trygghet	15
5.5.2 Tillitsbasert ledelse.....	16
6. METODE	17
6.1 VALG AV METODE	17
6.2 SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER	18
6.3 INTERVJUGUIDE	18
6.4 FORTROLIGHET OG MELLOMMENNESKELIGE VARIABLER	18
6.5 INFORMANTER.....	19
7. DISKUSJON OG RESULTATER	19
7.1 FÅ TING GJORT	19
7.1.1 Hovedfunn	19
7.1.2 Prestasjon, organisasjonsendring og hierarki.....	20
7.1.3 Psykologisk trygghet og arbeid på distanse	24
7.1.4 Psykologisk trygghet ved digitalt arbeid	25
7.2 FREMME LÆRINGSATFERD	27
7.2.1 Hovedfunn	27

7.2.2	<i>Kommunikasjon</i>	27
7.2.3	<i>Læring</i>	28
7.2.4	<i>Innovasjon</i>	30
7.3	FORBEDRE JOBBOPPLEVELSEN	31
7.3.1	<i>Hovedfunn</i>	31
7.3.2	<i>Kultur</i>	32
7.3.3	<i>Ytringsklima og frykt</i>	33
7.3.4	<i>Stress og belastninger</i>	35
7.4	LEDELSE OG LEDERSKAP	35
7.4.1	<i>Hovedfunn</i>	35
7.4.2	<i>Tillitsbasert ledelse</i>	38
7.5	TILLITSVALGT- OG VERNEOMBUDSROLLEN	40
7.5.1	<i>Tillitsvalgtrollen</i>	40
7.5.2	<i>Verneombudsrollen</i>	40
7.6	RESULTATER OG IMPLIKASJONER	41
7.6.1	<i>For organisasjonen</i>	41
7.6.2	<i>Temaer som er mest fremtredende</i>	41
7.6.3	<i>For den enkelte ansatte</i>	42
7.6.4	<i>Noen av avvikene</i>	42
7.6.5	<i>Svakheter</i>	43
8.	AVSLUTNING	44
9.	LITTERATURLISTE:	45
10.	VEDLEGG	47

1. Innledning

Omstilling på arbeidsplassen vet vi at vanligvis gjør vondt for ansatte. Viken fylkeskommune har måttet omstilles, ikke bare en gang, men flere ganger innenfor en fireårsperiode. Nesten enhver omstillingsprosess skaper en form for uro, stress og utrygghet. I møte med usikkerhet trenger vi mer psykologisk trygghet, men har kanskje mindre (Bruke et al., 2003 referert i Fyhn, 2020).

Psykologisk trygghet er et modent forskningsfelt med høy grad av enighet om definisjoner og målinger (Edmondson & Bransby, 2023). Ifølge Amy Edmondson (2019) ble psykologisk trygghet først nevnt i Schein i 1965. Edgar Schein og Warren Bennis skrev om behovet for psykologisk trygghet for å hjelpe folk til å håndtere usikkerhet og angst for organisasjonsendring. Schein la senere merke til at psykologisk trygghet var avgjørende for å hjelpe folk til å overkomme defensivitet og læringsfrykt særlig når ting ikke gikk som håpet på eller forventet.

Senere viste William Kahn i 1990 hvordan psykologisk trygghet fremmer ansattes engasjement. Kahn utforsket forholdene der mennesker på jobb kunne engasjere og uttrykke seg heller enn å beskytte seg selv. Betydningsfullhet og psykologisk trygghet betydde begge to noe (Edmondson, 2019).

Edmondson (2019) introduserte og testet i 1999 ideen om at psykologisk trygghet er et fenomen på gruppenivå. Studier viste at psykologisk trygghet varierte betydelig på tvers av team i selskapet og at psykologisk trygghet muliggjør både teamlæringsatferd og teamprestasjoner. I alle undersøkelser etterpå så har det vist at psykologisk trygghet varierer på tvers av grupper.

Forskningen synes motivert av utfordringen med å navigere i usikkerhet og endring og har steget eksponentielt de siste årene. I en ny studie av Edmondson og Bransby (2023) er det funnet fire hovedtemaer basert på den siste forskningen på psykologisk trygghet: Få ting gjort, fremme læringsatferd, forbedre jobboplevelsen samt ledelse og lederskap. Psykologisk trygghet spiller viktige roller i å muliggjøre organisasjoner til å lære og prestere i dynamiske miljøer og har også blitt spesielt relevant i en verden endret av en global pandemi.

2. Problemstilling

Hvordan oppleves den psykologiske tryggheten blant ansatte i Viken fylkeskommune etter flere omstillingsprosesser?

3. Avgrensning

Denne oppgaven tar utgangspunkt i *opplevelsen* til utvalgte ansatte i fellesadministrasjonen i Viken fylkeskommune for hele perioden frem til mars 2023. De semistrukturerte intervjuene er av faglige ansatte innenfor de syv rådsområdene som er de organisatoriske enhetene i Viken som har fylkesråd. Fagpersonene er på samme faglige nivå. Rammene tillot ikke å inkludere ledere i denne undersøkelsen eller andre interne kilder. Metodevalg med semistrukturerte intervjuer er valgt for å kunne få innsikt, men har begrensning om at funnene ikke kan generaliseres.

Undersøkelsen tar for seg ulike dimensjoner ved psykologisk trygghet, basert i senere forskning på feltet. Rammen for studien gjør at det ikke er mulig å gå like mye i dybden på alt. Det teoretiske rammeverket for studien og for de empiriske undersøkelsene er forklart i henholdsvis teorikapitlet og metodekapitlet. Valg av teori vil være grunnlag for intervju spørsmålene og diskusjonsdelen følger samme struktur som teorikapitlet for å svare på problemstillingen. Av hensyn til valg av metode, men også anonymitet, vil det ikke fremkomme forskjeller mellom de enkelte rådsområdene. Avslutningsvis vil studien oppsummere resultater, gi noen implikasjoner for Viken fylkeskommune inn mot nye fylker samt peke på avvik og svakheter.

4. Om organisasjonen

Viken fylkeskommune (videre ofte omtalt som kun Viken) ble etablert 01.01.2020 etter en sammenslåing av fylkene Akershus, Østfold og Buskerud. Det hadde vært et større omstillingsarbeid i forkant og bygging av en ny fylkeskommune skulle da starte. I den politiske plattformen til de styrende partiene AP, SP, SV og MDG sto det at Fylkesrådet mente at fylket Viken var en lite hensiktsmessig konstruksjon og at Stortinget hadde slått sammen organisasjonene mot deres vilje. Med et nytt storting etter valget i 2021, ville fylkesrådet legge frem en sak for fylkestinget

med anmodning til Stortinget om å oppløse Viken. Fylkesrådet ville heller ikke starte byggingen av nytt fylkeshus (Viken fylkeskommune, 2020a).

Allerede 12.03.2020 stengte landet ned pga. pandemi og ansatte ble sendt på hjemmekontor. Organisasjonen måtte raskt omstille sine tjenesteområder for å møte omverdens behov, eks. overfor skoleelever, tannhelse, et kriserammet næringsliv for å nevne noe. Ansatte måtte bli kjent med nye kollegaer og ny organisasjon via digitale verktøy. De måtte også finne nye måter å jobbe på i den største omstillingen Norge og verden har opplevd i nyere tid.

Viken fylkeskommune valgte parlamentarisme som styringsform, som i seg selv er en stor omstilling, fra formansapsmodell. I parlamentarisme er tillit helt sentralt. I august 2020 gikk fylkesrådet av etter uenighet mellom de styrende partiene. Det ble etablert et nytt fylkesråd med mindretallsstyre bestående av AP og SP. Ved stortingsvalget 2021 gikk Fylkesrådsleder og flere av fylkesrådene av til fordel for regjeringsarbeid og det ble omrøkkering blant flere av fylkesdirektørene. Flere fikk ny toppledelse. Etter søknad fra Viken fylkesting vedtok Stortinget 14.06.22 at Viken fylkeskommune skal deles opp og tre nye fylkeskommuner etableres fra 01.01.24.

Viken fylkeskommune har nesten 12000 ansatte og over 860 ledere med personalansvar. Omtrent 1400 ansatte jobber i fellesadministrasjonen fordelt på 7 rådsområder. Det sier noe om størrelse og mange organisatoriske nivåer. Datainnhenting har foregått rett etter at alle ansatte har fått beskjed om innplassering i nye fylker og etter at årets medarbeiderundersøkelse skal være gjennomgått på enhetene.

5. Teori

5.1 Hva er psykologisk trygghet?

Definisjonen av psykologisk trygghet er: «The belief that the work environment is safe for interpersonal risk taking» (Edmondson, 2019, s. 8).

Amy Edmondson beskriver den fryktløse organisasjonen som at folk kan komme med ideer, be om hjelp og peke på ting som ikke fungerer uten å risikere

sanksjoner eller avvisning (Edmondson, 2019) eller uten å bli ydmyket eller straffet for å si det de mener i gruppen (Garvin, et al., 2008).

Psykologisk trygghet er til stede når kollegaer stoler på og har tillit til hverandre og føler seg i stand til, og til og med forpliktet, til å være åpen og oppriktig (Edmondson, 2019). Kahn beskrev at psykologisk trygghet handler om at man føler seg fri til å bidra fullt ut og være seg selv i teamet. Da trenger man ikke å bruke unødvendig energi og å skjule sin utilstrekkelighet (Kahn, 1999 referert i Fyhn, 2020). Ansatte blir respektert for den de er, og at de har positive intensjoner overfor hverandre (Edmondson, 1999 referert i Schei, et al., 2020). Medlemmene i teamet kan da lettere involvere seg i åpen kommunikasjon, dele sine bekymringer og komme med innvendinger (Newman, Donohue & Eva, 2017 referert i Schei et al., 2020).

Ifølge Edmondson (2019) er psykologisk trygghet essensielt for kommunikasjon, samarbeid, eksperimentering og sørge for trivsel i team og organisatoriske sammenhenger. Et psykologisk trygt team kjennetegnes blant annet av økt kunnskapsdeling, vilje til å si sin mening og innovasjon. Med økende antall samarbeidsrelasjoner og komplekse gjensidig avhengigheter på arbeidsplassen, vil psykologisk trygghet sannsynligvis forbli en viktig faktor for læring og ytelse langt inn i fremtiden (Edmondson & Lei, 2014).

Psykologisk trygghet er en av mange faktorer som trengs for å oppnå suksess i den moderne økonomi. Psykologisk trygghet kan sees på som en muliggjører for at faktorer som motivasjon, selvtillit, talent, oppfinnsomhet eller mangfold i tankegangen kommer til uttrykk og kan få ønsket effekt på jobresultatene. Psykologisk trygghet er derfor ikke alt du trenger for å prestere på et høyt nivå, men det kan ta av håndbrekket for hva som har hindret folk fra å oppnå det som er mulig (Edmondson, 2019).

Organisasjoner i dag møter større grad av usikkerhet og kompleksitet enn noen gang tidligere. Etersom pandemien kom over i sitt tredje år har bedrifter verden over opplevd en veldig ustabil periode med mindre klarhet om fremtidige markedsmuligheter, drift og bemanningsmodeller. Dette kaoset har ført til vekst av nye trusler og nye krav om innovasjon og eksperimentering i organisasjoner.

Denne temainndelingen vil danne det teoretiske rammeverket for oppgaven og vil utgjøre en struktur å sortere både teori og senere datainnsamlingen innenfor i resten av oppgaven.

5.2 Få ting gjort

5.2.1 Prestasjon

På tvers av studier er det funnet signifikante empiriske bevis for rollen psykologisk trygghet har på prestasjon og ytelse på individuelt, gruppe og organisatorisk nivå. Psykologisk trygghet bidrar til å sette ambisiøse mål og å jobbe mot dem sammen. Psykologisk trygghet bidrar til mer ærlig, utfordrende og mer samarbeidende og derfor mer effektivt arbeidsmiljø. Ved å skape forhold som er gunstige for å si ifra, dele ideer og stille spørsmål, så hjelper psykologisk trygghet individer og team til å overkomme hindringer og forløse potensialer. Det er en driver for å bli mer effektiv (Edmondson, 2019).

På arbeidsplasser hvor ansatte vet at deres input er verdsatt så vil det være mulighet for autentisk engasjement og ekstra ytelse. Denne ytelsen vil påvirke hva som leveres og verdien for kunder og samarbeidspartnere. Dette er en skjult kilde til konkurransefortrinn for organisasjonen (Edmondson, 2019).

En studie blant 180 Google team fant selv de ekstremt smarte, høyintellektuelle ansatte hos Google trengte et psykologisk trygt arbeidsmiljø for å bidra med talentet sitt. Klare mål, pålitelige kollegaer, personlig meningsfull jobb og en tro på at jobben har betydning påvirket også prestasjon. Nøkkelen lå i å utvikle gruppens normer. Psykologisk trygghet var uten tvil den viktigste som støttet opp om de andre fire (Edmondson, 2019).

Senere forskning har fokusert på psykologisk trygghet som forløser individets latente potensial for å oppnå mål. F.eks. ved å hjelpe folk til å ramme inn krav som en positiv utfordring, så hjalp psykologisk trygghet ansatte til å tolke dem som mulighet for å utforske nye ideer og iverksette tiltak (Espedido & Searle 2021, referert i Edmondson & Bransby, 2023). En studie viste at et klima med psykologisk trygghet påvirker individuelle prestasjoner (Singh et al. 2013, referert i Edmondson & Bransby, 2023)

En studie avdekket at både mestringstro og psykologisk trygghet påvirket ansattes læringsadferd og forbedret deres prestasjon. De fant at toleranse for feil påvirket positivt psykologisk trygghet som hjalp folk til å ramme inn feil som muligheter (Wang et al., 2020, referert i Edmondson & Bransby, 2023). I en studie av medlemmer i ledelsesteam, ble det funnet at ikke bare er nivået på teamets psykologiske trygghet positivt relatert til teamets prestasjoner. Jo mer teamet er enige om nivået på psykologisk trygghet, jo sterkere effekt har psykologisk trygghet på teamets prestasjoner. Minst ett medlem som oppfatter teamet som psykologisk trygt kan løfte teamets prestasjoner i team med lav psykologisk trygghet (Fyhn et al., 2022).

5.2.2 Organisatorisk endring

Psykologisk trygghet har vist seg ekstra viktig ved kompleksitet og endring (Edmondson, 2019). Jo mer uoversiktlig omgivelsene er jo mer trenger man kreativitet og hoder som tenker smart sammen. I møte med mye usikkerhet kunne derfor rådet vært å øke fokuset på psykologisk trygghet. Usikkerhet i omgivelsene utfordrer tryggheten (Burke et al., 2006 referert i Fyhn, 2020). Vi trenger derfor mer psykologisk trygghet, men har kanskje mindre (Fyhn, 2020).

Pandemien har skapt stor usikkerhet. Ansatte har stått overfor mer press enn noen gang. Strategi og resultater er fortsatt viktig, men kvaliteter som empati, fleksibilitet og kommunikasjonsferdigheter blir høyere verdsatt enn før pandemien. Å stå i usikre situasjoner og stadig måtte forholde seg til endringer i omgivelsene er krevende for oss. Da trenger vi mer enn noen gang ledere som tillater feil og gjør seg tilgjengelig. Team som har hatt fokus på tett samarbeid og hyppig kontakt under pandemien har opprettholdt sin trygghet i større grad enn andre. De oppfordrer til å skape et trygt arbeidsmiljø (CEMS, 2020).

5.2.3 Hierarki

Hierarki, eller mer spesifikt frykten den skaper når den ikke håndteres godt, reduserer psykologisk trygghet. Forskning viser at teammedlemmer med lavere status generelt føler seg mindre trygge enn medlemmer med høyere status. Vi vurderer konsekvent vår relative status og overvåker hvordan vi står opp mot andre, for det meste ubevisst (Edmondson, 2019). I hierarkiske organisasjoner kan det være ekstra utfordrende å normalisere en praksis for å si ifra, siden ujevnheter i makt og innflytelse kan få folk til å kvie seg for å si fra oppover (Kvalnes, 2022)

Samlet sett gir forskningen betydelig støtte til at et klima av psykologisk trygghet kan bidra positivt til læring i hierarkier. Det er mer sannsynlig at folk kommer med ideer, innrømmer feil, ber om hjelp eller gir tilbakemelding hvis de tror det er trygt å gjøre det (Edmondson & Lei, 2014).

Å innføre endringer eller omstilling på arbeidsplassen kan gjøre jobben mer vanskelig og skape harme blant ansatte. Ofte skaper notater overlevert fra toppen og nedover i organisasjonen akkurat det. Psykologisk trygghet handler om åpenhet og villighet til å engasjere seg i en produktiv konflikt for å lære av ulike synspunkter, ikke bare be de ansatte om å følge ordre. I en fryktløs organisasjon blir forslag om forbedringer aktivt hentet inn og institusjonalisert (Edmondson, 2019).

5.2.4 Psykologisk trygghet og arbeid på distanse

Arbeid på distanse er arbeid utført utenfor hovedkontoret. Det er ikke et nytt fenomen, men antallet som jobbet på distanse økte betraktelig i den utvidede perioden med covid-19 pandemien. For mange ledere og ansatte kom dette som en plutselig og uforutsatt utfordring. Det er sannsynlig at arbeid på distanse fortsetter å være en sentral måte å jobbe på også etter pandemien. Ifølge eksisterende litteratur er det en utfordring å opprettholde et tilstrekkelig nivå av psykologisk trygghet og trivsel i arbeidsforhold som utøves fullstendig på distanse. Det krever intensjon og strategi. Det er viktig å skaffe mer kunnskap siden det foreløpig ikke er så mye forskning på dette (Sjöblom et al., 2022). Psykologisk trygghet har imidlertid vist seg å hjelpe team med å løse utfordringer med å jobbe på ulike lokasjoner (Edmondson, 2019).

Arbeid på distanse har utfordret samarbeid og vante måter å jobbe på og ledelse er ikke noe unntak. Daglig kontakt mellom leder og ansatt er typisk mye mindre hyppig enn når man jobber i samme fysiske bygning. Dette har visse konsekvenser for både praktiske arbeidsoppgaver og for kommunikasjon, interaksjon og trivsel. Tidligere studier har også funnet at ansattes evne til selvledelse er spesielt viktig ved arbeid på distanse. Arbeid på distanse skifter dynamikken innenfor ledelse. Ansattes autonomi er mer fremhevet og hver ansatt må spille en større rolle i å guide seg selv i eget arbeid på daglig basis enn når de jobbet i mer tradisjonelle arbeidsfasiliteter (Sjöblom et al., 2022).

Ledelsesform er blitt endret fra nærledelse til fjernledelse noe som kan utfordre blant annet kommunikasjon og relasjon mellom leder og medarbeider (Schei, et al., 2020). Fjernarbeid synes å ytterligere understreke nødvendigheten av å fremme tillitsfulle relasjoner, god kvalitet på interaksjonen og psykologisk trygghet. For noen har det medført at ansatte tar en mer aktiv og deltagende rolle og at alle deltar mer på samme nivå enn ved fysiske møter. Resultater i studien peker også at tillit ikke bare må dyrkes ved fjernledelse, det må være startpunktet. Hvis ikke er samarbeid på distanse egentlig ikke mulig. Ledere får manglende oversikt over hvordan den ansatte egentlig har det, hvordan de trives og hvor stor arbeidsbyrde de har (Sjöblom et al., 2022).

En undersøkelse gjennomført i den første hjemmekontortilværelsen, fant Administrativt forskningsfond (AFF) at kun 35 % av lederne hadde fokus på teamsamarbeid og stressmestring. I lys av undersøkelsen fra AFF vektlegger forskere betydningen av å sette opp spilleregler for teamarbeidet for å gjøre teamet best mulig i stand til å håndtere de utfordringene de står overfor. (Nesse & Karlsen, 2020 referert i Fyhn).

5.2.5 Psykologisk trygghet ved digitalt arbeid

De fleste team i dag er mer eller mindre virtuelle i måten de jobber på (Schei, et al., 2020). Å skape effektive team i virtuelle situasjoner er forbundet med ekstra store utfordringer. Spesielt er det krevende å få til god kommunikasjon i virtuelle team (Martins, et al., 2004 referert i Schei et. al., 2020). Utfordringene er særlig knyttet til å skape en atmosfære der folk fritt deler sin kunnskap og erfaringer samt å få medlemmene til å stole på hverandre (Malhotra, 2007 i Schei, et al., 2020).

Studier viser at digital kommunikasjon kan bidra til økt informasjonsflyt. Tilgang på informasjon økes, prosesser dokumenteres i større grad, og det er lettere å få tilgang på denne informasjonen i ettertid også for andre interessenter i organisasjonen. Dette kan bidra til økt kunnskapsbygging i organisasjonen (Griffith & Neale referert i Fyhn, 2020).

En oppsummering er at team er avhengig av fysiske arenaer de kan møtes på for psykologisk trygghet og at disse arenaene blir desto viktigere å utnytte når man av

ulike årsaker flytter teamaktivitet til skjerm (Fyhn, 2020). Hvorvidt teamprestasjon påvirkes av andelen av digitalt arbeid versus ansikt-til-ansikt er et komplekst bilde uten entydige svar. En studie viser at på kort sikt opplevde team som måtte gå over på digitale løsninger negative effekter, mens på lengre sikt forsvant de negative effektene. Teamene tilpasset seg de digitale løsningene over tid (De Guinea et al, 2012 referert i Fyhn, 2020). De fleste team vil være hybrider der en større eller mindre grad av kommunikasjonen foregår på digitale flater. Det kan se ut som virtuelt arbeid egner seg bedre til noen typer oppgaver enn til andre. Ettersom vi kjenner til at det kan oppleves psykologisk avstand gjennom skjerm, bør ledere av virtuelle team fokusere ekstra på å bygge relasjoner og felles mål samt oppmuntre til informasjonsdeling (Eisenberg & DiTomaso, 2019, referert i Fyhn, 2020).

5.3 Fremme læringsatferd

5.3.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en avgjørende faktor for effektive team og desto større frustrasjonskilde når det ikke fungerer. Med psykologisk trygghet kan man tilrettelegge for åpen og autentisk kommunikasjon som setter lys på problemer, feil og muligheter for forbedring samt utveksling og deling av ideer og kunnskap. Edmondson peker også på eksempler hvor ærlig tilbakemelding, som ikke er gitt med empatisk støtte, kan blir destruktiv og føre til lav psykologisk trygghet. Det kan også være konkurransepreget og uvennlig kommunikasjon. Psykologisk trygghet handler ikke om at det er spesielt koselig på arbeidsplassen, men at det er trygt nok til at uenigheter verdsettes fordi det kan føre til forbedringer og utvikling. De team som rapporterer mest feil presterer bedre. De har bedre samhandlingsklima og åpenhet som gjør det tryggere og lettere å rapportere feil. Folk i bedre team snakket mer åpent om risiko for feil og forsøker å finne nye måter å finne feil på og forhindre dem (Edmondson, 2019).

Ifølge Edmondson (2019) er det ingen som tjener på taushet. Teamet mister innsikt, men de som ikke sier ifra mister også opplevelsen av mening i jobben og tilfredsstillelsen av at egne ideer bidrar til endring. Problemer forblir uløst, ikke rapportert om og det kan føre til tragiske feil som kunne vært unngått. Man går også glipp av kreativitet. Taushet har den umiddelbare fordelen av at man ikke trenger å bekymre seg for om man får merkelappen negativ eller skader relasjoner

på jobb. Hvorfor bry seg med å si ifra når det er tryggere å være taus! Denne tankegangen sår frø for en kultur av taushet. Ingen organisasjon vil bygge en kultur hvor ansatte kan slappe av med kunnskap om at de ikke vil bli holdt ansvarlig for dårlige prestasjoner. Psykologisk trygghet må gå hand i hand med høye standarder for prestasjoner og klar hensikt (Nguyen, 2021).

5.3.2 Læring og innovasjon

Psykologisk trygghet er fundamentalt for å bygge en lærende organisasjon. Organisasjoner som søker å være relevante gjennom kontinuerlig læring og agil arbeidsmåte må dyrke et fryktløst miljø som oppmuntrer til å si ifra. I enhver organisasjon som blomstrer i vår komplekse og usikre verden, må lederne lytte med intensjon, med en dyp forståelse om at ansatte både fanger opp signal om at endring er nødvendig og at de er kilden til kreative nye ideer som må testes og implementeres (Edmondson, 2019). Å bygge en fryktløs organisasjon er å bygge en lærende organisasjon (Nguyen, 2021).

Det er funnet eksempel på at både mestringsstro og psykologisk trygghet bidrar til å forklare hvordan toleranse for feil påvirker ansattes læringsatferd som igjen forbedrer deres prestasjon (Wang et al, 2020 i Edmondson & Bransby, 2023). Folk som ikke føler seg trygge, bringer frem ting som har vært trygt tidligere eller noe som er avledet fra tidligere arbeid istedenfor noe som innovativt. Eksperimentering og en prøve- og feileprosess er nødvendig for å skape innovasjon. Det er viktig å ha fokus på at å gjøre feil ikke er noe man skal frykte eller forsøke å unngå, men at det er en naturlig del av læring, utforskning og vekst. Dette er viktig f.eks. å identifisere feil før prosessen har gått for langt for da er det langt mer kostbart. Fordi det oppleves smertefullt er det avgjørende at en leder uttrykkelig og aktivt gjør det psykologisk trygt å gjøre feil. Det er derfor viktig å skape et miljø hvor det ikke oppleves plagsomt for ansatte å gjøre feil. Det krever åpenhet, transparens og støttende klima (Edmondson, 2019).

Jo mer sikker du er på ideen din, jo mer sannsynlig er det at du deler den. Men hvis selvtilliten din er lav ift. egen ide, så holder du kanskje tilbake. Hvis det er mer psykologisk trygghet så er du mer i stand til å dele selv om du mangler selvtillit. Mangel på selvtillit trenger heller ikke å henge sammen med kvaliteten på ideen og derfor er det ekstra viktig med psykologisk trygghet som fasilitator

for kunnskapsdeling. Jo mer vi prater sammen, jo mer komfortable er vi med å dele (Edmondson, 2019).

Kreativitet og innovasjon er fortsatt fremtredende emner i forskning på psykologisk trygghet på grunn av deres betydning for moderne kunnskapsarbeid. Mange studier forbinder lederskap til kreativitet og innovasjon. Flere studier forbinder transparent og lyttende lederatferd samt omsorgsfull relasjon til underordnede som viktige bidragsytere. Forskere forklarte at psykologisk trygghet frigjorde kognitive og emosjonelle ressurser og derfor gjorde ansatte i bedre stand til å investere ressursene i innovativ atferd.

5.4 Forbedre jobbopplevelsen

5.4.1 Ytringsklima

Med ytringsklima i organisasjoner skal man her forstå «klimaet for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand» (Kvalnes, 2022 s. 13).

Klimaet er et overflatefenomen som er formbart og i endring. Det er mer omskiftelig enn de typiske kulturtrekkene som er mer faste og inngrrodde og gjerne har en kompleks historikk. Det er mulig å ta konkrete grep for å forme og forsterke ytringsklimaet og det kan skje planmessig over kortere eller lenger tid. Ytringsklimaet er noe som særlig får oppmerksomhet når det fremstår som svakt og det kommer anklager om frykt- og fortielseskultur (Kvalnes, 2022)

Psykologisk trygghet vil i de fleste tilfeller være en positiv kvalitet ved ytringsklimaet. I et trygt ytringsklima kan hver enkelt tenke at dette ser rart ut, men så slår tilskuereffekten inn og man tror at andre har sagt ifra fordi terskelen for det er så lav som følge av etablert psykologisk trygghet. Det finnes også noen som kan defineres som overtrygge og som virker negativt inn på tryggheten til sine kollegaer. Overtrygghet oppstår der individer oppfatter at de har en status som gir bortimot total beskyttelse. Edmondsons påstandslister tar ikke høyde for overtrygghet, for tanken bak denne listen er at det ikke kan bli for mye psykologisk trygghet, dvs. at det slår over i en negativ tilstand. Noen ganger kan det faktisk være best å sitte stille og slippe til andre. En forsamling hvor alle gir etter for behovet for å høre sin egen stemme er ikke bra for den psykologiske

tryggheten. Det ser ut som psykologisk trygghet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for at folk skal ta ordet og ytre seg om mulige feil eller uenigheter (Kvalnes, 2022).

Fem fellestrekk ved godt ytringsklima i organisasjoner (Kvalnes, 2022, s.161-166)

1. *Vennlig friksjon*. Kritikkk og motstand formuleres på en vennlig måte og er velment for å teste nye ideer.
2. *Toleranse for aktive ytringsfeil*. Formidle at initiativ verdsettes og akseptere falsk alarm for å forebygge passive ytringsfeil
3. *Psykologisk trygghet*. Folk tør å ytre seg før de er helt sikre på ting og tør begå aktive ytringsfeil fordi de ikke er redd for sanksjoner.
4. *Aktørklima*. Folk er forberedt på uventede situasjoner hvor de må improvisere og søke etter løsninger. I kritiske situasjoner tar de ansvar.
5. *Plussknapper*. Aktørene er gode på å uttrykke anerkjennelse, støtte, ros og skape positiv energi i relasjoner. «Jeg ser deg – og jeg liker det jeg ser»

De står i tett forbindelse med hverandre. Der det er vennlig friksjon er det også lettere å oppleve toleranse for aktive ytringsfeil osv.

5.4.2 Følelser/affekt

Psykologisk trygghet handler om å redusere mellommenneskelig frykt. Hjerneforskning viser at frykt hindrer læring, samarbeid og reduserer arbeidsminnet. Det svekker analytisk tenkning, kreativitet og problemløsning. Hvor trygg en person føler seg sterkt påvirke tilbøyeligheten til å engasjere seg i læring. Det påvirker også medarbeidertilfredsheten (Edmondson, 2019).

Mange ledere tror bevisst eller ubevisst på kraften i frykt for å motivere. De antar at folk som er redd for ledelsen eller for å underprestere vil jobbe hardere for å unngå ubehagelige konsekvenser. En fryktkultur stilner og hemmer imidlertid enhver. Frykt er ikke effektivt for å skape gode prosesser og engasjement. For kunnskapsarbeidere fungerer motivasjon ved frykt spesielt dårlig. Verden er flyktig, usikker, kompleks og tvetydig, og da er frykt ikke en god tilnærming (Edmondson, 2019).

Frykt skaper også en kultur for frykt. Edmondson (2019) beskriver at i organisasjoner med temperamentsfulle ledere og mellomledere er man redd for å

fortelle sannheten. Mellomledere ønsker heller å gi gode nyheter oppover enn å komme med en realitetsbeskrivelse. Mangler psykologisk trygghet, vil eliminere mange muligheter. Vinduet for innovasjon og mulighet for å ta en annen retning forsvinner. Det ville kreve åpen dialog for å endre dette.

5.4.3 Mestring av stress og belastninger

Psykologisk trygghet kan hjelpe til med å takle stress og belastning på jobben. Det er funnet at det er en betydelig støtte for en negativ sammenheng mellom psykologisk trygghet og emosjonell utmattelse som følge av arbeidsforventninger (Grant et al., 2014; Vogus et al., 2016) og med rapporter om moralsk stress i krevende miljøer (Shea et al., 2021). Det var også signifikante negative assosiasjoner med uhøflighet og mobbing. Spesielt viktig er at psykologisk trygghet var negativt forbundet med utbrenthet (Edwards et al., 2021) alle referert i Edmondson og Bransby (2023).

5.5 Lederskap og ledelse

Ledere i fryktløse organisasjoner vil anerkjenne at psykologisk trygghet er en kritisk faktor når kunnskap er en avgjørende verdi og det er en dynamisk reise. Psykologisk trygghet skapes i stor grad av lokale ledere og er et trekk ved arbeidsplassen som ledere kan og må bidra til å skape. Studier viser at noen ledere klarer å skape gode betingelser for psykologisk trygghet, mens andre ledere ikke gjør det. Leder har mye å si for å skape betingelser for at både kreativitet og kritikk kan trives. At ansatte føler tillit fra nærmeste leder, er en nøkkel (Edmondson, 2019).

Det er gjort studier av sammenhengen mellom autentisk ledelse og psykologisk trygghet. En autentisk leder kjennetegnes av å være genuin og bidra til gjennomsiktighet, tillit, integritet og høy moralsk standard (Avolio & Gardner, 2005). Gjennom den positive effekten autentisk ledelse har på psykologisk trygghet er det studier som viser at det fører til økt engasjement på jobb og bedre arbeidsmiljø (Maximo et al., 2019). Forskere så dette i sammenheng med at autentiske ledes handlinger er gjennomsiktige og forutsigbare, noe som bidrar til redusert usikkerhet i miljøet og økt trygghet, alle referert i Fyhn (2020).

Maktforskjeller gjør at det gjerne er en høyere terskel for å si ifra oppover enn å si ifra sideveis eller nedover i organisasjonen. Dette gjør at ledere er spesielt sårbare

for å få tilbakemeldinger de trenger for å korrigere kursen. Dette gjelder spesielt når ledere ikke er oppmerksomme på hvilken innflytelse deres makt har på andres atferd. Ytringsklimaet rundt en leder kan være preget av at folk er tilbakeholdne med kritikk og at de smører tykt på med skryt, smisking og andre positive tilbakemeldinger til lederen. En maktblind leder kan ta den bekræftende og positive atferden personlig, mens den egentlig bare er rollebetinget (Kvalnes, 2022).

Ledere kan tro at det er lett å komme til dem med kritikk og motforestillinger. Undersøkelser har vist ledere har en tendens til å betrakte klimaet som bedre enn det medarbeidere gjør. Lederen kan se på seg selv som lyttende, raus, forståelsesfull og som det er enkelt å komme i kontakt med, men dette bildet kan være annerledes hos medarbeiderne. De kan derfor undervurdere hvilke terskler som finnes for å komme til dem med en bekymring eller kritisk betraktning. Rollen som leder gir makt, og den skaper mer eller mindre riktige forestillinger om hvordan denne personen vil reagere på ytringer som påpeker mangler, svakheter eller feil i organisasjonen (Kvalnes, 2022).

5.5.1 Ledelse for å styrke ytringsklimaet og psykologisk trygghet

En leder som ønsker å styrke ytringsklimaet rundt seg, kan gjerne betrakte dette som et tretrinnsprosjekt hvor alle tre punktene må følges opp:

1. invitere folk til å gi kritiske tilbakemeldinger
2. være til stede og tilgjengelig for å motta slike
3. vise anerkjennelse og takknemlighet når noen faktisk ytrer seg kritisk

Det er viktig at dette er troverdig og følges opp og det må være passende tid og arenaer. Det er viktig å stille seg spørsmålet om hvem som blir vel ansett. Er det de som griper inn når de opplever at ting er i ferd med å gå galt? Ytringsklima må eksistere i praksis og ikke bare som en fin ide (Kvalnes, 2022, s.16).

Kvalnes (2022) skriver at hans og Edmondson (2019) sin modell er beslektet. I dette oppsettet mangler han Edmondsons trinn 1, mens hennes modell mangler hans trinn 2 (se tabell 2). Trinn 3 er mer eller mindre overlappende. Det er i sin natur vanskelig å ta imot kritikk på en konstruktiv måte. En forutsetning for psykologisk trygghet er at mottakeren tar imot skarpe meldinger og motforestillinger på en fremoverlent måte. Kritikk er egnet til å vekke de mest

primitive reaksjonsformer hos mottakeren. Denne må temmes om det vil skape et ytringsklima for oppriktig meningsutveksling, et klima kjennetegnet av psykologisk trygghet.

Kategori	Legge til rette	Invitere til deltagelse	Respondere produktivt
Leder-opp-gaver	<p>Sette rammer for arbeidet</p> <p>Klargjøre forventninger om feil, usikkerhet og avhengighet for å tydeliggjøre behovet for å ta til orde</p> <p>Understreke hensikt</p> <p>Identifisere hva som er står på spill, hvorfor det er viktig og for hvem</p>	<p>Situasjonsbestemt ydmykhet</p> <p>Anerkjenne gap</p> <p>Øve på spørsmålsstilling</p> <p>Stille gode spørsmål</p> <p>Aktiv lytting</p> <p>Sette struktur og prosess</p> <p>Danne forum for innspill</p> <p>Gi retningslinjer for diskusjoner</p>	<p>Uttrykke takknemlighet</p> <p>Lytte</p> <p>Bekreft og takke</p> <p>Ta bort stigma for feil</p> <p>Se fremover</p> <p>Tilby hjelp</p> <p>Diskutere, tenke over og ha brainstorming om neste steg</p> <p>Sanksjonere klare brudd</p>
Resultat	Felles forventninger og forståelse	Tillit til at å si ifra blir ønsket velkommen	Fokus på kontinuerlig læring

Tabell 2 En leders verktøykasse for å bygge psykologisk trygghet Edmondson (2019 s. 159)

Tabellen illustrerer tre sammenhengende fremgangsmåter som hjelper ledere til å skape psykologisk trygghet. Disse må brukes gjentatte ganger på interaktive og læringsorienterte måter for å kontinuerlig skape og gjenskape klima for psykologisk trygghet. Å bygge og forsterke psykologisk trygghet er lederes ansvar på alle nivå av organisasjonen (Edmondson, 2019, s.183).

5.5.2 Tillitsbasert ledelse

Kuvaas omtaler tillitsbasert ledelse som «å ta sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb». De gis tillit, opplever jobbautonomi og blir ikke unødvendig kontrollert (Kuvaas, 2017, 2:03). Tillitsbasert ledelse refererer til i hvilken grad ledere og medarbeidere opplever rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn i utføring av jobben. Jobbautonomi er den viktigste enkeltfaktoren for forklaring av indre motivasjon, ansvarlighet, gode arbeidsprestasjoner, god mental helse og en rekke andre forhold (Kuvaas, 2016).

Tillitsbasert ledelse innebærer mer nærværende og «jeg bryr meg om deg» ledelse. Nysgjerrighet, gjensidig forståelse og oppriktighet for hverandre er viktige stikkord og det er den menneskelige relasjonen man er opptatt av.

Tillitsreformen i offentlig sektor gjør at mange er opptatt av og jobber med tillitsbasert ledelse nå for tiden (Heide, 2023).

Det psykologiske grunnlaget for tillitsbasert ledelse er motivasjon. Indre motiverte medarbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner, har høyere organisasjonsforpliktelse, har lavere turnoverintensjon og opplever mindre jobbstress og sykefravær (Kuvaas, 2017). Det handler om at leder stiller åpne spørsmål og inviterer til deltagelse om viktige problemstillinger, som f.eks. store endringer. Medarbeidere bli invitert med i beslutningstaking, de får valg innenfor strukturer og tydelige ansvarsforhold. Ledere lytter aktivt og tar hensyn til perspektiver, spesielt for forhold som ikke er så positive for medarbeideren. Ledelsen minimaliserer ytre kontroll og bidrar til å skape optimale jobbutfordringer (Kuvaas, 2017; Kuvaas, et al., 2017).

6. Metode

6.1 Valg av metode

I oppgaven er det valgt kvalitative metoder for å svare på problemstillingen. Metodens styrke er å få frem meninger og opplevelser. Den kvalitative forskningen baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite antall individer. Det er ofte ikke riktig eller mulig å generalisere på grunnlag av funnene. Kvalitativ forskning gjør ofte bruk av intervjuer av mennesker på semistrukturerte eller ustrukturert vis. Dette danner så grunnlag for analysen. Fordelen med metoden er at den tar høyde for menneskers subjektive erfaringer, gjør det mulig å se forskjellige sosiale verdener fra innsiden og kan gi uventet ny innsikt (Langdridge, 2007). Intervju gjør det lettere å komme i dybden på temaer uklarheter og inkonsistenser kan avdekkes og eventuelt oppklares (Bang, 2020).

Kvalitative studier er også ideelt for å studere nåværende organisatoriske endringer og nyoppståtte temaer slik som nye måter å jobbe på. Kvalitative studier av psykologisk trygghet er generelt sjelden. Oftest er det benyttet kvantitative studier gjennom spørreskjema som måler psykologisk trygghet i team og klima for psykososial trygghet (Sjöblom et al., 2022). Ved å velge kvalitativ metode får jeg i denne oppgaven kan jeg ha en utforskende tilnærming til å besvare problemstillingen.

6.2 Semistrukturerte intervjuer

Datainnsamlingen baserer seg på semistrukturerte intervjuer som består av et på forhånd definert antall spørsmål i mer eller mindre fast rekkefølge. Fokuset var på informanten og som intervjuer deltok jeg bare til å utdype spørsmål eller å gi forklaringer der det var nødvendig. Guiden sikrer at ikke viktige temaer overses, og det blir færre skjevheter på grunn av mellommenneskelige faktorer. De åpne spørsmålene til slutt gjorde at informantene kunne tilføre nye perspektiver som ikke var dekket og understreke deres viktigste poenger Langdridge (2007).

6.3 Intervjuguide

Intervjuguiden (se vedlegg) tar utgangspunkt i hvordan teorien er strukturert som er omtalt i teorikapittelet fig 1. Dette har lagd rammeverket for hvilke spørsmål som er tatt med. Jeg har valgt å snu noe på rekkefølgen på temaene fra teorikapitlet for å gå fra det mer generelle til det mer spesifikke under selve intervjuet (Langdridge, 2007). Intervjuguiden bruker ikke de akademiske begrepene, men tar utgangspunkt i innhold i definisjoner, begreper eller i generell teori (Langdridge, 2007).

6.4 Fortrolighet og mellommenneskelige variabler

Hvor dypt man kommer i intervjuene er avhengig av hva slags intervju man legger opp til og hva slags relasjon man greier å skape med informanten. Det finnes en reell fare for at informanten siler informasjonen som gis (Bang, 2020). Min vurdering er at temaet i oppgaven krever at informantene føler seg trygge på at å fortelle ærlig fra sin arbeidssituasjon vil være uten risiko for å bli identifisert. Jeg har derfor sterkt vektlagt fortrolighet og anonymisering og sendt et eget skriv på forhånd (se vedlegg). Jeg opplevde en informant så utrygg på å delta, at til tross for at vedkommende sa ja, så valgte jeg å bytte den ut.

Informantene har kunnet velge om de vil delta fysisk eller digitalt. Det har derfor blitt en blanding. Noen opplevde digitalt mer fortrolig eller praktisk. Intervjuene har ikke opplevdes spesielt ulike i form og utbytte på de to variantene. Jeg er selv en kollega av informantene, men har valgt informanter som ikke til daglig jobber tett med meg. Som intervjuer er det en styrke at jeg kjenner organisasjonen fra innsiden. Men samtidig gjør det at jeg ikke er objektiv i forhold til den. Det har vært ekstra viktig og krevende å få nok distanse til materialet for å være nøytral.

Intervjuene har vært preget av stor åpenhet og tillit og det virker som det at jeg har vært del av organisasjonen har vært positivt i så måte.

6.5 Informanter

Hvem som er med i utvalget, blir avgjørende for hva slags resultater man får. Det er totalt syv informanter som til sammen representerer alle de syv rådsområdene og de tre lokasjonene Oslo, Sarpsborg og Drammen. Informantene er ansatt både før og etter etablering av Viken. Det er intervjuet ca. halvparten menn og kvinner og ulik nasjonalitet er representert. Alle som er på tilsvarende likt nivå og er faglig ansatte. Noen har lovpålagte oppgaver, noen jobber mest med saksbehandling mens andre jobber med utviklingsoppgaver. Noen har hatt oppgaver med stort krav om fysisk tilstedeværelse, mens andre har mye arbeid på distanse. Informantene sitter med ulik hierarkisk avstand til administrativt og politisk ledelse. Funksjoner som både tillitsvalgt og verneombud er representert. Psykologisk trygghet i forhold til rollene var tema helt avslutningsvis i intervjuet. Momenter knyttet til rollen omtales særskilt i oppgaven.

7. Diskusjon og resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere resultater og diskutere data fra intervjuene opp mot teori og problemstillingen: Hvordan oppleves den psykologiske tryggheten blant ansatte i Viken fylkeskommune etter flere omstillingsprosesser? Jeg følger samme struktur som i teoridelen.

7.1 Få ting gjort

7.1.1 Hovedfunn

Funn tyder på at hierarkikulturen og maktavstanden har økt med Viken og at det påvirker psykologisk trygghet bla. i form av opplevd lavere tillit fra ledelsen på eget fagområde, i beslutningssaker osv. Den manglende samhandlingen vertikalt, men også som det er eksempler på horisontalt, i organisasjonen, synes å påvirke den psykologiske tryggheten negativt og vil kunne redusere muligheten til å få høyt presterende fagpersoner og fagmiljø.
Det synes som noe uformell kontakt med toppledelsen ville påvirket psykologisk trygghet på en positiv måte.
Det oppleves blant informantene at frykt for å gjøre feil sitter i toppledelsen, at det spres nedover i organisasjonen og påvirker mellomledere og fagpersoner under. Hvordan tillitsbasert ledelse utøves fra toppen av organisasjonen bør være noe organisasjonen diskuterer for å styrke

den psykologiske tryggheten og motvirke en underliggende frykt. Dette innebærer også å bygge tillitsbaserte systemer for tilbakemeldinger.
Denne undersøkelsen tyder på at organisering med naturlige samhørende fagmiljøer har viktig betydning for psykologisk trygghet i Viken.
Undersøkelsen tyder på at arbeid på distanse bidro til samhold under pandemien når alle satt hjemme, men at det senere avhenger av om man i stor grad har et psykologisk trygt miljø som basis for å kunne samhandle på distanse.
Undersøkelsen tyder på at det kreves etablering av noen sentralt gitte spilleregler for å ivareta den psykologiske tryggheten ved digital samhandling i Viken, og at det krever fysisk samhandling innimellom og til noen formål for å ivareta den psykologiske tryggheten ved arbeid på distanse. Behov for mer organisatorisk støtte bør også vurderes.

7.1.2 Prestasjon, organisasjonsendring og hierarki

Intervjuene viser at hierarki er en barriere for opplevelsen av psykologisk trygghet og prestasjon i Viken. Det samme trekkes frem i teorien. Parlamentarisme beskrives som å forsterke byråkratiet blant informanter. Det er ukelange saksfrister før politisk behandling samt kontroll i flere ledd over, ofte tre, før en sak sendes til beslutning hvor det ofte er lite eller ingen kontakt. Saksfrister oppgis at påvirker muligheten for effektivitet og hemmer tverrfaglig samarbeid. Utveksling av informasjon tar også lang tid oppover og nedover. Flere påpeker at svært lite kommer nedover slik som referat eller om hva ledelsen driver med. Dette kan synes å være annerledes for informanter hvor det er færre lederledd til toppledelsen. Der er det større muligheter til å orientere seg om f.eks. åpne referater fra ledergruppen og man har mer kunnskap om toppledelsen på sitt rådsområde. I følge Bang (2020) er denne beskrivelsen i tråd med en hierarkikultur som verdsetter kontroll, at ting skjer i tide og gjøres riktig. Ledelsen i Viken fylkeskommune har snakket til sine medarbeidere om hvor viktig det er å tenke helhet, bygge ned silotenkningen, huske at alle tilhører samme organisasjon og at alle i bunn og grunn har det samme målet. Denne helhetsorienteringen kan tyde på at det er det Henning Bang (2020) kaller en forfektet verdi, mer enn en levd verdi. Det som beskrives som hierarkikultur kan oppleves som i konflikt med teorien om tillitsbasert ledelse. Det kan det være viktig å se mer på balansen mellom ansvar og utøvelsen av tillitsbasert ledelse i organisasjonen fra toppen av organisasjonen.

Noen informanter beskriver stor overgang til Viken. De opplevde en helt annen tillit på eget fagområde tidligere. For noen oppleves det nå mer rigid og firkantet

og at det mangler smidige løsninger. Maktavstand er en kulturell variabel, og den former i stor grad hvordan folk opplever hierarki med klare implikasjoner for lederskap. Høy maktdistanse er negativt assosiert med psykologisk trygghet på individ- og gruppenivå (Appelbaum et al., 2016 referert i Edmondson & Bransby, 2023). Noen mener å oppleve at å alltid være tro mot linjen praktiseres strengere blant ledere som kommer fra Akershus, og at kulturforskjeller blant lederne stammer fra hvor de har vært ledere tidligere. Under temaet fremme læringsatferd diskuteres kultur som en variabel for Viken, men Bang (2020) skriver at det også er forenkende å snakke om en lederkultur, som om alle lederne i en organisasjon deler de samme normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

Samtidig som flere informanter peker på at de ikke har kunnskap om hva toppledelsen gjør og prioriterer, så oppleves ledelsen også å ha liten vilje eller interesse for å slå av en prat med ansatte lenger ned i organisasjonen. Noe overraskende sier flere at de ikke kjenner helt til hvem som er toppledere i organisasjonen, mens noen sier at de vet hvem de er, men de føles fjerne. Flere peker på at det hadde vært fint med møteplasser eller muligheter for en prat som kan myke opp hierarkiet. True et al. (2014) referert i (Edmondson & Bransby, 2023) fant at moden og åpen kommunikasjon preget av psykologisk trygghet tillot teammedlemmer å samhandle på tvers av hierarki og profesjonsgrenser. Å ha god kunnskap om toppledelsen er avgjørende for å vite at man trekker i samme retning, og åpenhet bidrar til psykologisk trygghet.

Informanter som sitter høyere opp i organisasjonen gir uttrykk for å ha noe mer koblinger til politisk ledelse der de får lov av ledelsen i linja. Det synes forskjellig hvor strengt det praktiseres blant ledere. Det beskrives at man lærer seg å leve med disse tuene i veien, man lærer seg hvor de er og svinger unna neste gang. Det gis inntrykk for å være forskjeller blant enkeltpersoner i ledelsen. Noen oppleves å ha en noe mer pragmatisk tilnærming til å løse saker og få til god flyt. I teorien beskrevet tidligere, vil arbeidsplasser hvor ansatte vet at deres input er verdsatt kunne bidra til mer engasjement og ekstra ytelse (2019), men da er det en betingelse at de slipper til.

Noen opplever at ledelsen, særlig høyt opp i organisasjonen, synes å reagere med stor grad av frykt for å gjøre feil. Det oppleves som de vegrer seg for å slippe

saker videre i det politiske systemet og at de har hatt frykt for egne posisjoner i omstillingsprosessen. Dette stemmer overens med at i usikre omgivelser så trenger man mer psykologisk trygghet, men har mindre (Fyhn, 2020). Denne frykten fra ledelsen oppleves at spres nedover i organisasjonen og stopper nye ideer og muligheter som ansatte identifiserer. Det beskrives også som at det øker sannsynligheten for at det blir et nei eller at det blir en propp i systemet. Ifølge Edmondson (2019) avgjør hvor psykologisk trygg en person føler seg hvor tilbøyelig den er til å engasjere seg i informasjonsdeling, eksperimentering og spørre om hjelp. Det kan tyde på at Edmondsons verktøy for ledere kunne vært positivt å introdusere blant toppledelsen i Viken. Er det et sted hvor nye ideer blir tatt godt imot og bygd videre på eller tatt ifra hverandre? Det påvirker også ansattes tilfredshet og motivasjon for eksperimentering og bringe frem nye ideer (Edmondson, 2019).

I parlamentarisme kan topplederne i større grad risikere sine posisjoner og det kan få konsekvenser for dem personlig. Dette ligger som et bakteppe for organisasjonen. Det pekes på i intervjuene at ledelsen må være seg bevisst rollen som kulturbygger og at det er viktig at ledere tør og vil bygge kultur. Teorien om at frykt hindrer læring og at frykt skaper en kultur for frykt (Edmondson, 2019) kan være i tråd med det som oppstår i Viken. For Viken kan det derfor være spesielt viktig å jobbe med å redusere underliggende frykt i organisasjonen og øke bevissthet om lederes særlige påvirkning på kulturen i organisasjonen ifølge Bang (2020).

Noen har vært inne på at oppløsningsvedtaket syntes å være en «krise» for ledere høyere opp i organisasjonen på eget rådsområde og at de ikke skjulte sine reaksjoner. Noen har fantasert om at det er opplevd karrierefall blant disse lederne som har kommet til uttrykk. Oppløsningen ble opplevd som noe negativt som ble spredd ned i organisasjonen. Det ble påpekt at å ikke holde moralen oppe blant lederne er lite profesjonelt. Det ble beskrevet at egen oppfatning om oppløsningen som en mulighet til å endre oppgaver og situasjon kom i konflikt med ledelsens uttrykte negativitet. Ifølge teorien vil teammedlemmer med lavere status generelt være mindre trygge enn de med høyere status (Edmondson, 2019). For Viken sin del så tegner informantene et bilde av at denne teorien ikke nødvendigvis stemmer. Ledere kan være påvirket av at de må søke på stillinger i Viken, mens

ansatte blir innplassert. Alle har hatt jobbgaranti, om enn ikke garanti for posisjoner, i fortsettelsen og det antas å være en viktig faktor for hvordan informantene svarer. Ikke alle har klart balansen med et godt ytringsklima for å mene at oppløsningen for noen kan være bra og for andre dårlig. I tråd med teorien gjør maktforskjeller at det er vanskelig å si ifra oppover (Kvalnes, 2022).

Flere trakk frem momenter knyttet til organisatorisk tilknytning og organisatoriske enheter som har lite faglig til felles. Noen avholder separate «enhetsmøter» med kun de som har noe felles gjennom jobboppgaver. En informant opplever at deres fagmiljø aldri blir sett i den større enheten fordi det er andre fagmiljøer som hele tiden trekkes frem i felles samlinger. Noen uttrykker at de ikke forstår sin plassering og at det oppleves kunstig å skulle skape et fellesskap av trygghet når et naturlig fellesskap ikke egentlig eksisterer. Informanter lenger ned i organisasjonen gir uttrykk for at de tror deres fagområde hadde blitt tillagt mer faglig tyngde om det var løftet høyere opp i organisasjonen. De tror at faget hadde vært viktig for ledelsen og samtidig fått tyngde nedover i organisasjonen. En informant peker på at sin egen organisatoriske plassering inn i Viken opplevdes som den mest utrygge i perioden til nå. Sosialt klima, samarbeid og delte koder er alle signifikant relatert til prestasjoner (Edmondson & Lei, 2014). Selv om det mangler helt klar teori på dette, tyder denne undersøkelsen på at organisering som følger naturlige samhørende fagmiljøer har en betydning for psykologisk trygghet i Viken.

I intervjuene kom det frem en beskrivelse av en form for dragkamp i utviklingsarbeidet mellom støttefunksjoner og de som trenger fagsystemene. Det beskrives som en form for konflikt mellom de som jobber med de tekniske løsningene og de som trenger dem for å utføre de faglige oppgavene. I takt med at støttefunksjonen vokser så overtar de avtalepartsansvaret og er det oppleves som verre å få gjennomslag for behov. Det blir en dynamikk og en kommunikasjons som ikke finner en god løsning og det påvirker muligheten til å jobbe effektivt. Det synes viktig, i tråd med teorien at psykologisk trygghet utvikles i samspillet mellom aktørene og at det må være takhøyde for å løfte problemstillingene for å finne gode, felles løsninger. Ifølge teorien vil ledelsen være sentral i å bygge denne broen (Edmondson & Lei, 2014).

Flere trekker frem medarbeiderundersøkelsen. I en enhet har de snakket om at det er få muligheter til å gi tilbakemeldinger om ledelsen over nærmeste leder. De opplever at det ikke er noen kanal for å melde fra om utfordringer. De savner å kunne si ifra slik at organisasjonen kan følge opp videre. Undersøkelsen oppleves å ha lukkede kategorier uten forklaringer på innhold og intensjon. Noen trekker frem at det mangler å ta resultatene på alvor og jobbe med dem, ikke bare tilsynelatende. Det kan tyde på at tankene bak hvilken kanal og hvilken rolle medarbeiderundersøkelsen skal ha i Viken fylkeskommune ikke er kjent for ansatte. Heller ikke hvilket system man har for å melde problemer i organisasjonen og hvordan noen enheter eventuelt blir fulgt opp synes kjent. I tråd med teorien vil et transparent system av tillitsbasert ledelse på alle nivåer kunne bidra til at betingelser for psykologisk trygghet er til stede (Kuvaas, 2017; Kuvaas et al., 2017)

7.1.3 Psykologisk trygghet og arbeid på distanse

Flere peker på at pandemien gjorde en positiv dytt med tanke på arbeid på distanse. Det ble påpekt at dette var en fin måte å teste og implementere en ny måte å jobbe på. Uten pandemien ville kanskje ikke lederne vært villig til å slippe opp så mye kontroll som arbeid på distanse krever. Det blir også påpekt at utfordringene man måtte møte felles med pandemien skapte samhold når man jobbet på distanse, også der arbeidsmiljøet var svært vanskelig. Det er i tråd med Fyhn (2020) som sier at vi kanskje kan bruke den spesielle situasjonen med pandemi til å styrke samholdet i teamet. Vi har fått en ny arena til å bli mer kjent som vi kan ta med oss når vi møtes på kontoret.

Det synes å være delte oppfatninger om arbeid på distanse etter pandemien. Noen har et kontorsted med verken kollegaer med lignende oppgaver eller ledelse. Kollegaer på kontorstedet sitter mye i Teamsmøter. Flere mener kvaliteten på arbeidet er like god på distanse, og at det har revolusjonert muligheten til å være effektiv og jobbe konsentrert samtidig med økt arbeidsmengde. De som sier det, fungerer veldig godt på Teams og opplyser at de har en trygg og god tone. Det har også vært gjeldende der man har bare nye kollegaer hvis miljøet har opplevdes trygt. Det har støtte i teorien at ansattes velvære er forskjellig ved arbeid på distanse, men at for høyere utdannede mennesker har dette skiftet gått bra (Mäkikangas et al., 2022). For flere har friheten det har medført vært veldig viktig

for motivasjon, trivsel og kostnadsbesparelser for den enkelte, ikke bare i kroner og øre, men for 24 timers mennesket. Ansatte har fått de fysiske verktøyene de trenger. Det fremkommer som en bekymring fra noen om denne muligheten skal opphøre i nye fylkeskommuner. I tråd med teorien har ansatte opplevd mer jobbautonomi og frihet som er en sentral faktor for indre motivasjon i tillitsbasert ledelse (Kuvaas, 2017; Kuvaas, 2016). Samtidig krever det mer selvledelse (Sjöblom et al., 2022) som kanskje ikke passer for alle.

Noen av informantene synes det er viktig at kollegaer er mer på kontorstedet. Noen kan ikke jobbe på distanse pga. arbeidets art. En informant ble ansatt under pandemien og synes det var utfordrende å lære å kjenne organisasjonen og kollegaer i denne perioden. Informanter beskriver også at et vanskelig arbeidsmiljø blir enda mer polarisert og at konflikter og posisjoneringer eskalerer med avstand. Forskjeller i generasjoner og hvordan du bor spiller sannsynligvis også inn. Dette er i tråd med teorien om at arbeid på distanse har vært vanskelig for noen av grunner relatert til arbeids- eller familiesituasjonen (Mäkikangas, et al., 2022), og dersom den psykologiske tryggheten er lav vil det være utfordrende å bygge psykologisk trygghet kun basert på digital kommunikasjon (Eisenberg & DiTomaso referert i Fyhn, 2020). Tillit må være startpunktet ved arbeid på distanse (Sjöblom et al., 2022). Det kan synes viktig å vurdere om det trengs mer organisatorisk støtte ved arbeid på flere lokasjoner og på distanse (Mäkikangas et al., 2022).

7.1.4 Psykologisk trygghet ved digitalt arbeid

Flere omtaler hvordan man lærte sammen og utviklet nye samhandlingsformer internt og eksternt som ikke hadde skjedd uten pandemien. Alle uttrykker at arbeid via Teams kan ha sine klare styrker i noen sammenhenger, samtidig som fysiske møter har det samme. Og Teams bidrar til samarbeid fordi uten kunne ikke ansatte kommet så nærme hverandre, hatt samme kontakt og fått til samarbeid på tvers av store geografiske avstander. Det blir nevnt at uten Teams så hadde mange ansatte opplevd å ikke møte sin leder. Dette er i tråd med teorien referert tidligere om at digital kommunikasjon kan bidra til økt informasjonsflyt og kunnskapsbygging (Griffith & Neale referert i Fyhn, 2020). Digitalt arbeid har dermed i noen sammenhenger styrket den psykologiske avstanden med samhandling over store geografiske avstander.

Antallet Teamsmøter oppleves å ha økt kraftig i omfang for både ledelse og ansatte fordi det er lav terskel for møter. Alle beskriver at de også har fysiske møter med kollegaer, men med noe forskjellig frekvens. Team som møtes regelmessig fysisk kan i større grad opprettholde den psykologiske tryggheten gjennom perioder uten slike møtepunkt (Dixon, 2017 referert i Fyhn, 2020).

Ifølge Fyhn (2020) vil digital kommunikasjon kunne være effektiv når vi er vant med det og jobber med oppgaver det egner seg for. Noen informanter opplever ytringsklimaet nokså likt som ved fysiske møter, men noen type møter egner seg bedre fysisk. Eksempler nevnt på møter mest egnet fysisk er med politikken, der man trenger å bygge sterkere relasjoner eller behov for å kunne fange opp kroppsspråk. Andre opplever at det er klare forskjeller. På den ene side sier teorien at effektive team i virtuelle situasjoner er forbundet med ekstra store utfordringer (Martins et al., 2004 referert i Schei et al., 2020) og at det kan oppleves psykologisk avstand gjennom skjerm (Eisenberg & DiTomaso, 2019, referert i Fyhn, 2020). På den andre siden sier teorien at vi har begrenset mulighet til å lese hverandres kroppsspråk og atferd gjennom skjerm, noe som kan begrense vår følelse av trygghet (Fyhn, 2020).

Det kan tyde på at det mangler gode strukturelle anbefalinger for digitale og hybride møter som er forankret organisatorisk og at dette er nødvendig for å øke den psykologiske tryggheten. F.eks. med å utvikle gode spilleregler som utnytter potensialene ved gode hybride møter eller god samhandling for psykologisk trygghet i Teamsmøter generelt. Informantene nevner f.eks. manglende tilrettelegging for inkludering av eksterne i hybridmøter samt regler for bruk av kamera, mikrofon, diskusjonsregler og 45 min. bolker så ansatte får pauser som eksempler. For noen kan det oppleves trygt å gjemme seg bak skjermen med avslått kamera, mens for andre kan det være utrygt at noen gjør det. Dette er i tråd med Schei et al., (2020) som sier at å lede prosessen slik at alle kommer til orde og skape tydelige normer for samhandling er ekstra viktig for virtuelle team. Fyhn (2020) skriver at virtuelle team også vil være avhengige av å bygge og opprettholde en enhetsfølelse. Det kan være effektivt på kort sikt å hoppe rett i arbeidet, men ikke nødvendigvis på lengre sikt.

Teorien sier nettopp at rutiner er viktig når teamet operer virtuelt (Dixon, 2017 referert i Fyhn, 2020). Det er viktig å inkludere alle i arbeidet som må gjøres. Virtuelle team bør derfor ha en strategi for hvordan bygge og opprettholde den psykologiske tryggheten i teamet og ikke ta den for gitt (Robinson et al, 2016, referert i Fyhn, 2020).

7.2 Fremme læringsatferd

7.2.1 Hovedfunn

Funn tyder på at forutsigbare rammer, tilbakemelding, aktiv lytting og kreditering av ansatte er viktige faktorer for psykologisk trygghet i Viken.
Funn tyder på at kommunikasjon må ha stort fokus på å være troverdig og autentisk for å bli trodd og skape psykologisk trygghet blant ansatte.
Funn tyder på at systemer for kunnskapsdeling gir trygt og godt samarbeid.
Undersøkelsen kan tyde på at det ikke er systematisk jobbing mot å ønske feil velkommen som gir grunnlag for læring, styrket engasjement, tilfredshet og psykologisk trygghet hos ansatte.
Undersøkelsen viser at ansatte mener det mangler rammer, ressurser, kunnskap, kultur og strukturer på flere nivåer for å jobbe med kontinuerlig og systematisk organisatorisk læring vertikalt, horisontalt samt i egne team og enheter.
Funn tyder på at psykologisk trygghet er viktig både for ledere og ansatte for at det skal oppstå kreativitet og innovasjon og at dette kan ha vært påvirket av pågående endrings- og omstillingsprosesser. Ansatte opplever at det mangler muligheter, ressurser og kultur for dette.

7.2.2 Kommunikasjon

I utdyping om kommunikasjonen blir det også tegnet ulike bilder. Det beskrives at det oppleves som trygghet å få tydelige og forutsigbare rammer slik at man kjenner handlingsrommet. Noen opplever at de har det. Ulne svar og rammer skaper utrygghet. Innspillprosesser trekkes frem. Mangel på tilbakemeldinger på innspill som er gitt og at de senere ikke er til å kjenne igjen etter ledelsen har sett på dem trekkes frem som svært demotiverende. Det synes ekstra utfordrende hvis man har vært kreativ, entusiastisk og har kommet frem med nye ideer. Å ikke egentlig bli lyttet til på den måten oppleves svært negativt for tilliten. Noen omtaler innspillprosesser som spill for galleriet. Selv om kommunikasjonen nå er at man skal til nye Buskerud, Akershus eller Østfold, så sies det at ansatte og eksterne kanskje ikke tror på budskapet. I tråd med teorien må det være autentisk kommunikasjon for at man skal tro på budskapet. I tråd med teorien er det også negativt for den psykologiske tryggheten dersom kommunikasjonen ikke oppleves autentisk og reelt bidrar til utveskling av ideer (Edmondson, 2019). I tråd med

Kvalnes (2022) er det viktig at det er troverdig og at det finnes tid og arenaer fra ledelsen for å følge opp. Oppriktighet er også et viktig stikkord i henhold til tillitsbasert ledelse (Heide, 2023)

Det har kommet frem eksempler på kommunikasjon mellom kollegaer som oppleves som nærmest fiendtlig og motarbeidende. Dette påvirker hele arbeidsmiljøet og det fører til negativitet, baksnakking, ansvarsfraskrivelse og en enveis kommunikasjon. Dette er i tråd med hvordan Edmondson (2019) beskriver kommunikasjon med lav psykologisk trygghet.

Det fremkommer flere eksempler på tiltak som ser ut til å generere veldig positiv kommunikasjon mellom kollegaer. Fokus på kollegial kreditering som hva den enkelte betyr i gruppen, aktiviteter som viser at de ser hverandre, støtter hverandre i daglige arbeidsoppgaver og er transparente er nevnt. De synes også å prate mye sammen og være gode til å samhandle. Dette er i tråd med hvordan Edmondson (2019) beskriver kommunikasjon med høy psykologisk trygghet.

7.2.3 Læring

Flere trekker frem at man forsøker å dele erfaringer fra kurs, hva man jobber med etc. inn i interne møter. Dette er for å gi innsyn i, dele kunnskap og skape forståelse for hva andre jobber med. Mange bruker samskrivningsdokumenter og det synes ofte ikke å skape reelle diskusjoner, men heller brainstorming uten felles konklusjoner. Ofte er det uplanlagte aktiviteter og det omtales som tilfeldige initiativ fra engasjerte medarbeidere. Det oppleves ikke å være belønning for å ta initiativene. I følge Edmondson (2019) vil ansatte i miljø med lav psykologisk trygghet bare gjøre jobben sin istedenfor å bidra til å skape en lærende organisasjon.

Det pekes på at enkelte i større grad har systemer for kunnskapsdeling i saksbehandling, og at det skaper godt samarbeid. Samtidig beskrives det også eksempler på at Viken møter seg selv i døra i saksbehandling. Informantene peker på at Viken er pådriver overfor eksterne aktører som de ikke får til i egen organisasjon. Og det nevnes eksempler på at ting som ikke fungerer gjentas og at det ikke blir satt av tid til å gjøre endringer. Det uttrykkes ikke tilfredshet over slike situasjoner. Edmondson (2019) kaller det en «komfortsone» når ansatte er

komfortable, men ikke ser det som tvingende grunn til å søke ekstra utvikling. Da vil det ikke bli så mye læring og innovasjon og heller vil det ikke bli så mye engasjement og tilfredsstillelse. Å ikke si ifra eller tilby organisasjonen sine ideer er en usynlig handling. Den er vanskelig å oppdage og derfor vil de organisasjoner som har psykologisk trygghet ha en kraftfull fordel i konkurranseutsatte industrier.

Informanter peker på at det mangler system for læring i Viken. Samtidig trekkes det frem eksempler på at noen fagmiljøer fra tidligere fylker har vært lokomotiv og dratt med seg fagmiljøer fra andre tidligere fylker og at Viken på noen områder har økt kvalitet på tjenester. Informanter undrer seg på om politikerne husker på alt de har vedtatt, om de er interessert i resultatene og om de føler eierskap til det som foregår nede i organisasjonen. Det beskrives som å være lite læringsprosess i linjen og i prosessen både før og etter et vedtak, særlig for de lenger ned i organisasjonen. Det gjør at begge parter kanskje glemmer å involvere hverandre.

Flere peker på at ordentlig endrings- eller læringsarbeid krever at man har en pådriver i form av avsatte ressurser og prioritet hos leder. Det oppleves verken tilstrekkelig oppmerksomhet, kapasitet eller system for faktisk læring og implementering av endringer. Det ser ut som det kan være ulik kompetanse, og kanskje til og med mangel, både blant informanter og ledelse om hva det betyr å være en lærende organisasjon, ha gode læringsarenaer og ha et lærende arbeidsmiljø. Informantene mener det kreves både et kulturelt og strukturelt fokus for å få dette til og at det ikke skjer av seg selv i en travel arbeidshverdag. Det synes viktig å bygge team også rundt de som i stor grad jobber alene på et fagfelt. De som har spesiell kompetanse på feltet peker på at kontinuerlig læring, formell og uformell læring, læring fra kollegaer, deling av kunnskap og erfaring krever en kompetanseplan.

Teorien sier at det må være toleranse for feil gjennom psykologisk trygghet som er grunnlag for læring. Toleranse for feil var en faktor det var vanskelig å komme i dybden på i intervjuene, men flere ting i undersøkelsen tyder på at det ikke er systematisk jobbing mot å ta imot feil som grunnlag for læring. Teorien sier også at jo mer trygge vi er til å prate sammen, jo mer deler vi kunnskap. Det synes som Viken kan bli bedre på å reelt sett diskutere praksis og konsekvensene av den og

ha mål om at det skal føre til forbedring og læring. Det vil kreve at man lager systemer og setter av tid til dette. Funn synes å være i tråd med teorien om at kunnskapsdeling vil kunne påvirke tilfredshet og psykologisk trygghet.

Singer et al. (2015) referert i Edmondson og Bransby (2023) fant at høypresterende grupper verdsatte læring som en gruppe, og investerte tid i å skape kapasitet for kollektiv læring gjennom gjensidig respekt, støtte og psykologisk trygghet. Ved å gjøre det, overvant de samtidig hierarki- og statusforskjeller som hindret diskusjoner. Undersøkelsen finner få eksempler på dette.

7.2.4 Innovasjon

Informanter trekker frem at endring gjør vondt. Det har vært uoversiktlig og da kryper man tilbake til å gjøre det man kjenner godt og har erfaring med fra før. Informanter forteller at i en så stor organisasjon så har det vært veldig trygt å gjøre det for både ledere og ansatte. Måter å gjøre ting på i enheten har vært avhengig av hvor leder kom fra tidligere. Dette er i tråd med teorien om at de som ikke føler seg trygge vil gjøre arbeid som før heller enn noe innovativt (Edmondson, 2019). Det fremkommer også som noe personavhengig hvor utviklingsorientert både ledere og ansatte er, og om nye ideer blir mottatt positivt eller som en trussel.

Noen peker på at utviklingsarbeidet har vært skadelidende når «oppløsningsspøkelset» har hengt over fra starten av. Man gjør nå kun de justeringene som man må. I tråd med teorien må ansatte i Viken føle sin psykologiske status sikret gjennom endringsprosesser for at endringer skal ta tak (Edmondson & Lei, 2014). Innenfor ett fagområde ble det fortalt at Viken har mistet legitimitet ved av eksterne tenker at Viken skal legges ned, og de dermed ikke har fått til større ønskede endringer. Ifølge teorien er kreativitet, innovasjon og psykologisk trygghet viktig for moderne kunnskapsarbeid (Edmondson & Bransby, 2023). I perioden med omstillingsarbeid kan det virke som det har manglet noe trygghet blant ansatte og ledere for å være innovative i sitt arbeid.

Flere informanter som i stor grad jobber med utviklingsarbeid tegner et bilde av at det er vanskelig få til utvikling i egen organisasjon. De søker heller å få til det overfor eksterne aktører hvor man kan lokke med finansiering, rådgivning og oppnår begeistring. Informanter peker på at det er manglende lederstøtte også i eksterne utviklingsoppgaver, og at det trengs for å få til eksternt utviklingsarbeid.

Noen jobber med prosjekter og det blir påpekt at resultatene av prosjektene egentlig i ikke blir tatt med inn i moderorganisasjonen. Informanter mener at Viken ikke tør å teste nye ting. Ved å ta prosjekter ut av drift så kan man gjøre testing og ta risiko utenfor driften. Det pekes på at fylkeskommunen mangler testlabber, de mangler piloter som feiler og piloter som blir tatt over i drift. I konkurranseutsatt industri feiler de fleste tingene bortsett fra en eller to ting hvis de virkelig jobber med innovasjon. Dette er i tråd med teorien fra Edmondson (2019) om at eksperimentering, prøve- og feileprosess er nødvendig for innovasjon. Samtidig som testlabber kanskje kan være med på å redusere frykten for å gjøre feil fordi konsekvensene er mindre.

Det pekes på at det må være flere som kjenner eierskap til ideen for at det skal bli noe ut av. Kollegaer vil ellers nedprioritere å bidra i en travel hverdag hvis den ikke er eierskap i et team. Det pekes på at man mangler riktige strukturer og kultur for å få mye mer ut av hverandre til å drive innovasjon. En informant peker på at matrise med midlertidige team for å løse et problem er foreslått fra flere fagområder, men ikke tatt i bruk. I tråd med teorien vil psykologisk trygghet være positivt relatert til hvor sterkt den enkelte engasjerer og involverer seg og at samhandlingen kanskje mangler faktorer som opplever det trygt. Samtidig er ikke psykologisk den eneste nødvendige betingelsen, så det kan også mangle andre ting.

7.3 Forbedre jobbopplevelsen

7.3.1 Hovedfunn

Undersøkelsen viser at kulturelle ulikheter, manglende organisasjonsidentitet og integrasjonsprosess har utfordret den psykologiske tryggheten ved samhandling særlig på tvers av lokasjoner, særlig der enhetene ikke har en blanding av ansatte fra de ulike kulturene.
Funn tyder på at den psykologiske tryggheten i noen sammenhenger har vært utfordret gjennom dynamikk som oppstår der leder og kun deler av ansatte kommer fra samme kultur
Funn tyder på at ytringsklimaet varierer. Eksempler på forbedringspunkter er møtekultur som inkluderer alles stemmer og ønsker både positiv energi og vennlig friksjon velkommen.
I denne undersøkelsen tyder det på at komplekse arbeidsoppgaver som krever reelt samarbeid for å lykkes kan føre til høyere psykologisk trygghet.
I undersøkelsen så meldes det om stress og belastninger mest som følge av arbeidsmiljø med lav psykologisk trygghet, men også noe som følge av omstilling.

7.3.2 Kultur

Kultur har kommet inn som et sentralt punkt i mange av intervjuene selv om informantene i utgangspunktet ikke ble spurt direkte om dette. Det trekkes frem at det ikke har blitt en felles Vikenkultur og kulturelle forskjeller mellom de tre sammenslåtte fylkeskommunene oppleves bl.a. å påvirke informasjonsflyt og samarbeid mellom lokasjoner. Det pekes på at for noen har felles arbeidsmåter aldri har blitt harmonisert. Noen peker på manglende kontakt med ansatte på andre lokasjoner der enheten kun består av ansatte fra samme lokasjon. Dette fremkommer ikke på samme måte der enhetene er blandet på tvers av lokasjoner og der enhetene er mindre. Den mest alvorlige beskrivelsen som har kommet frem er at fagområdet på en lokasjon får et b-stempel av en annen som gjør at samhandlingen oppleves svært krevende.

Akershus er dessuten dobbelt så stor organisasjon som Buskerud og Østfold og kulturen synes i noen sammenhenger å bære preg av dette. Det pekes på at tidligere Akershus som følge av at de har vært større, er mer spesialisert på oppgaver og oppleves mer hierarkisk enn de andre. Noen beskriver kulturen som «kaldere». Henning Bang (2020) beskriver dette som kulturell sameksistens, hvor de ulike kulturene eksisterer side om side i den nye organisasjonen uten at de endrer seg noe særlig. En sentral faktor for hvorvidt integreringsprosessen lykkes eller ei ligger i hvor raskt de ansatte greier å skape en ny *organisasjonsidentitet* og legge fra seg «vi-og-de»-holdningene. Det er mye forskning på at kultur påvirker den psykologiske tryggheten og eksemplene over peker på hvordan kulturelle forhold og mangel på en felles organisasjonsidentitet reduserer opplevelsen av psykologiske tryggheten.

Selv om ledelsen har gitt beskjed om at man skal jobbe for Viken ut året, så har oppsplittingsvedtaket for noen bare forsterket at man rendyrker kulturen man kom ifra på egen lokasjon. Forskningslitteraturen viser en bred enighet om at man har viet for lite oppmerksomhet til de kulturelle utfordringene som oppstår når to eller flere organisasjoner slås sammen. Det er særlig to avgjørende faktorer for hvor vellykket integrasjonsprosessen blir. Det er hvor kulturelt compatible organisasjonene er og den kulturelle dynamikken som utløses samt hvordan integreringsprosessen håndteres (Bang, 2020). Eksemplene over peker på trekk

ved organisasjonene som er noe ulike, men kanskje mest en uheldig dynamikk som har oppstått og som påvirker den psykologiske tryggheten.

Flere har fortsatt å sitte sammen på den lokasjonen og i den kulturen man opprinnelig kom fra og det beskrives å danne ulik kultur. Ifølge Bang (2020) vil man i organisasjoner hvor enheter befinner seg spredt over et stort geografisk område ikke unngå at det utvikler seg særegne kulturer i hver av enhetene. Disse subkulturene vil i større eller mindre grad være preget av lokale forhold og de verdier og normer som eksisterer der enheten ligger. Noen ansatte får ledere som kjenner en del av sine ansatte mye bedre og har felles kultur i forhold til resten. Hvis relasjonen har vært bra, har dette vært beskrevet som et fortrinn for de det gjelder. I et miljø med lav psykologisk trygghet beskrives en dynamikk med sjalusi fordi leder gir ulik oppmerksomhet til enkelte ansatte.

7.3.3 Ytringsklima og frykt

Noen få informanter beskriver et lavt psykologisk trygt ytringsklima. Flere opplever at det er nokså trygt å si sin mening uten å risikere å bli ydmyket eller at kollegaer kommer med nedlatende holdninger. Flere opplever at de sier sin mening, spesielt hvis de er virkelig engasjert. Det er eksempler på en bevisst valgt profil om å være tilbakeholden og heller si «hva var det jeg sa». Det er også eksempler på at det er for komfortabelt og at «alle er enige om alt», man roser heller hverandre og man unngår å være uenige. Det pekes på at man må trene på å ta kritikk på rette måten, fordi ansatte ikke har erfaring med det. Ifølge Bang og Midelfart (2019) er det vanlig å først rapportere et høyt nivå av psykologisk trygghet før man diskuterer hva det betyr i praksis. Det kan synes at skjer her. Både godt ytringsklima og psykologisk trygghet krever at man er deltagende og gir hverandre motstand. Kvalnes omtaler tilskuereffekten. Plussknappene må dessuten henge tett sammen med og erstatter ikke friksjon (Kvalnes, 2022). Resultatene er i tråd med teori om at den psykologiske tryggheten varierer i team og at taushet gjør ansatte mindre tilfredse ved å ikke bidra (Edmondson, 2019).

Ikke all møtekultur beskrives som psykologisk trygg. Flere informanter sier at det alltid er noen som tar mye plass, at de samme alltid er den kritiske røsten og at de fleste er stille og ikke sier så mye og «sånn er det bare». I tråd med teorien er det ikke bra for den psykologiske tryggheten at noen gir etter for behovet for å høre

sin egen stemme og ikke slippe til flere (Kvalnes, 2022). Det som er usagt i møtene blir heller sagt mellom kollegaer etter møtet, helst blant kollegaer på samme lokasjon. De som har problemer i arbeidsmiljøet sier at dette i liten grad tas opp i møtene, men heller kommer frem som misnøye etterpå. Det beskrives eksempel på ledere som er sensitive på det som ikke sies og spør medarbeidere indirekte hva de tenker om saken etterpå og danner andre fora for disse sakene. Dette kan synes som er delvis i tråd med teorien beskrevet i ledernes verktøykasse, men teorien beskriver kanskje at man skal ha nok takhøyde for å løfte innvendinger allerede i felles møter for at man skal si at det er høyt psykologisk trygghet (Edmondson, 2019).

Det blir beskrevet at man lar være å engasjere seg fordi det ikke er viktig nok eller at man har lært hvor grensa til leder går og at innvendinger blir møtt med «jeg er din leder, så her bestemmer jeg». En informant beskriver det som at de ikke har frykt, de er ikke redd for å bli sagt opp, men de er apatiske og kanskje konfliktsky som liker å ha det trygt og godt. I tråd med teorien virker det som psykologisk trygghet og godt ytringsklima er nødvendige betingelser for at folk skal ta ordet og ytre seg om mulige feil eller uenigheter (Kvalnes, 2022). Teorien skiller mellom følelsen frykt og psykologisk trygghet, man kan ha lav psykologisk trygghet uten eksplisitt å kjenne på frykt. Beskrivelsene over synes om å være i tråd trekk som teorien karakteriseres som lavt psykologisk trygghet.

Det trekkes også frem at kompleksiteten i arbeidsoppgaver er med på å gjøre ytringsklimaet preget av god samhandling. Pga. størrelsen på fagområdet og at det stadig skjer noe nytt så vil det ikke være kapasitet å sitte alene. Man er avhengig av hverandre for å løse oppgavene. Det skildres takhøyde og at man tør å utfordre på vegne av faget når man er uenig. Dette ser ut til å spre seg mellom kollegaer og mellom kollegaer og leder. Det har falt seg naturlig og uten behov for å stadfeste kjøreregler mener informanten samtidig som den også beskriver et system. Det er i tråd med teorien at effekten av psykologisk trygghet er størst for grupper som står overfor komplekse arbeidsoppgaver som krever stor grad av samarbeid for å lykkes (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet er ifølge teorien også særskilt viktig ved oppgaver som er kunnskapsintensive (Sanner & Bunderson, 2015 referert i Schei et al., 2020).

7.3.4 Stress og belastninger

Informantene beskriver noe stress og belastninger relatert til omstilling, men mest til arbeidsmiljø preget av lav psykologisk trygghet. Informantene svarer gjennomgående at de har fått god informasjon gjennom allmøter, intranett og de fleste sier at leder har tilrettelagt informasjon i de formelle møtene. I forhold til innplassering har noen uro for at arbeidsmengden skal øke siden fordelingsnøkkel av ansatte er endret fra før Viken. Noen ansatte har hatt usikkerhet knyttet til fortsettelsen av prosjektstillinger, fagansvar ol. Dette har bidratt til utrygghet for de dette gjelder, og disse opplever ikke å ha blitt like ivaretatt med transparens og trygghet i kommunikasjonen fra leder. Der det har fungert godt har leder vært empatisk, tilgjengelig og transparent. Dersom arbeidsmiljøet har strevd med flere andre punkter enn omstillingen, så har totalen med omstillingen opplevdes tøff. Da manglet allerede en solid grunnmur av tillit og trygghet. Det finnes eksempel på arbeidsmiljø som er så krevende at det tidvis er søvnproblemer og at man er nedtrykt. De som opplever stress, sier at de må finne måter å håndtere det på selv og at det ikke har vært støttende lederskap for å ivareta dette. Etter oppløsningsvedtaket har det vært tilbud om samtaler med bedriftshelsetjeneste, men noen peker på at det er en nærværende og støttende leder de trenger. Dette er i tråd med tidligere diskusjoner i oppgaven om arbeid på distanse og viktigheten av autentisk kommunikasjon. I tråd med teorien er det en negativ sammenheng mellom stress og belastninger og psykologisk trygghet, så er det også i denne undersøkelsen de som har lavest psykologisk trygt arbeidsmiljø som melder om mest stress og belastninger (Edmondson og Bransby, 2023).

7.4 Ledelse og lederskap

7.4.1 Hovedfunn

Funn viser at ledes tilgjengelighet og påkobling under pandemien opplevdes svært positivt for psykologisk trygghet
Til tross for fortsatt høy grad av arbeid på distanse så er ledes tilgjengelighet og påkobling redusert kraftig og dette påvirker negativt ansattes opplevelse av psykologisk trygghet.
Mangel på fysisk tilstedeværelse har bidratt negativt til psykologisk trygghet, spesielt i arbeidsmiljø med allerede lav psykologisk trygghet.
Funn tyder på at omstillingsprosessen har «strukket» ledere og redusert påkobling til ansatte. Det har ført til nedprioritering av lederprogram, kurs og utvikling og det mangler en felles verktøykasse for godt yringsklima og psykologisk trygghet blant lederne i organisasjonen.

I utøvelsen av tillitsbasert ledelse for psykologisk trygghet oppleves høy grad av jobbautonomi som positivt, mens mangelfull rolleavklaring og plan for karriereutvikling som negativt.
--

De fleste informantene peker på et bilde av at ledere var tettere på de ansatte under pandemien for å høre hvordan ansatte hadde det, motivasjon og balanse i arbeidsoppgaver. De var mer ivaretagende om at de ansatte måtte sørge for å få lys, gå seg en tur, ikke ha for tett møtedag osv. Det foregikk også flere sammensveisede tiltak digitalt. Flere peker på at disse tiltakene bidro til å bygge ned eller dempe hindringer for psykologisk trygghet slik som kulturforskjeller, konflikter osv. Verneombud mener at ledelsen ble bedt om å gjøre dette under pandemien. Dette ble ikke gjort på alle enheter. Flere av informantene peker på at graden av arbeid på distanse fortsatt er nokså høy, men at ledelsen påkobling til sine ansatte individuelt forsvant på denne måten etter pandemien. Ifølge Sjöblom et al. (2022) vil arbeid på distanse kreve at leder finner tid til regelmessig å ha kontakt med ansatte individuelt og gjøre seg tilgjengelig og heller kommunisere mer enn mindre. Det ble funnet positive sammenhenger mellom både opplevd organisatorisk støtte og leders tilgjengelighet og at det kan fremkalle positive endringer i affektivt engasjement for organisasjonen (Mihalache & Mihalache, 2022). I tråd med teorien opplevde ansatte at den positive påkoblingen fra leder under pandemien bidro positivt på flere måter for psykologisk trygghet og at informantene mener at det trengs en slik påkobling med fortsatt arbeid på distanse for å sikre god psykologisk trygghet.

Jevnt over karakteriseres lederne som ekstremt travle og har for liten tid. Å bygge team tar tid og ledelsen har mistet en del medarbeidere. Flere informanter sier at det kan synes som ledelsen i økende grad er orientert oppover og utover heller enn nedover til sine ansatte. I de fleste tilfellene så synes det å kreve en innsats fra de ansatte selv for å ta opp temaer som trivsel, motivasjon, stress og at initiativet ikke kommer fra leder til å ta opp dette. Et par informanter sier at de tror det har mye med personligheten til leder å gjøre hvordan det oppleves å ta kontakt. I tråd med teorien synes det som at å legge grunnlag for godt samarbeid er noe ledere forstår er viktig, men noe som lett utsettes fordi det er andre mer presserende ting som skjer Fyhn (2020). Det blir i intervjuene stilt spørsmålsteget om hvorfor ikke kunnskap fra lederprogram, kurs i ledelse el. blir implementert, men informasjon fra HR tyder på at organisasjonen er for strukket og at de ikke har kunnet

prioritere programmene. I tråd med teorien er det vanskelig å si en sånn kritisk betraktning til sin leder og at man ikke skal undervurdere hvilke terskler det er for ansatte.

Generelt er mangel på tilstedeværende ledelse trukket frem av flere. Det er også lite tilstedeværende ledelse selv om de velger å dra på sin lokasjon og flere tilhører en annen lokasjon enn sin leder. For de som har helt klart et arbeidsmiljø med lav psykologisk trygghet etterlyser tilstedeværende leder mest, men opplever ikke å nå frem i prioritering. Opplevelsen er også at dersom leder først velger å være på lokasjonen så er den opptatt i andre Teamsmøter. Etter oppløsningsvedtaket har vedkommende leder forsvunnet enda mer selv om instruksen fra toppledelsen fortsatt er «business as usual». En annen sier om sin leder at det virker som vedkommende har gitt opp å få til et trygt arbeidsmiljø. Det er ikke meddelt svar på medarbeiderundersøkelsen for enheten og det eksisterer ingen strategisk retning eller dokumenter for enheten i form av virksomhetsplan e.l. I begge disse tilfellene pekes det på fravær av ledelse fører til eskalerende konflikter, fraksjoner og polarisering av arbeidsmiljøet.

Det er eksempel på leder som oppfattes å ha vært bevisst på påkobling nettopp for å dekke opp for manglende fysiske kontakt. I mindre enheter er det også eksempel på at kommunikasjonen blir lettere pga. bedre struktur og tilgjengelighet. Noe som virker spesielt viktig for psykologisk trygghet er at leder er rask til å respondere på spørsmål og henvendelser og at ansatte alltid får svar. Det er effektivitet, bidrar til å redusere opplevelsen av byråkrati, redusere frustrasjoner og gir en følelse av å sett og verdsatt av sin leder. Det samme gjelder at de faktisk lytter til behov. Det er avgjørende at dette er stabilt og ikke varierer med stress fra leder. Et annet godt eksempel på effektiv og samstemt kommunikasjonen når informanten alltid blir satt i kopi på henvendelser som går til leder to nivåer over og svart direkte med kopi til nærmeste leder. Det er transparent, reduserer fantasier og man opplever å bli sett av sin leder i en hektisk hverdag. I tråd med Edmondson studier (2019) så var det tydelig at ledere i noen grupper har vært i stand til å legge forholdene til rette for psykologisk trygghet, mens andre ledere ikke har klart det.

I eksemplene over tyder det på at det er mangler i flere av trinnene for godt ytringsklima skissert av Kvalnes (2022) og trinnene i lederens verktøykasse av Edmondson (2019). Alle trinnene må være oppfylt når det gjelder ytringsklima og det synes i eksemplene nevnt over å mangle både tid og arenaer for å legge til rette for å motta kritiske tilbakemeldinger. I tråd med teorien krever det en innsats av leder å akseptere oppriktige meningsutvekslinger og invitere til dem heller enn å bli konfliktsky og ty til primitive reaksjoner. For lederne er det viktig for å kunne bli oppmerksom på opplevelsen av sine både bevisste og ubevisste handlinger og kunne korrigere kurs. I Edmondsons verktøykasse synes det å mangle å legge til rette ved f.eks. å sette retning. De positive eksemplene og ønskene som er trukket frem er i tråd med å invitere til deltagelse og respondere produktivt. Aktiv lytting er trukket frem flere ganger som et behov. Det synes viktig at Viken finner sin verktøykasse for ledere for godt ytringsklima og for psykologisk trygghet og at de kan bygges seg på de gode eksemplene som finnes. I følge Edmondson og Bransby (2023) er det erfaringene fra sine primærteam som er mest avgjørende for opplevelsen av psykologisk trygghet.

7.4.2 Tillitsbasert ledelse

Når det gjelder tillitsbasert ledelse så opplever mange av informantene at det er stor grad av jobbautonomi og at leder stoler på at sine ansatte gjør sin jobb. Informanter sier at myndiggjorte medarbeidere vil jobbe godt. Oppgavene må uansett gjøres og innenfor rammene som er satt, f.eks. tidsfrister. En informant forteller at leder innførte kontroll om ukas utførte oppgaver som alle måtte sende inn istedenfor å konfrontere de ytterst få som ikke leverte tilfredsstillende. Det opplevdes dypt urettferdig og mistenkeliggjørende.

Flere peker på at rollen deres er lite definert og det ikke oppleves å være høy grad av rolleklarhet. Det gjelder som regel i forhold til hva som forventes av den enkelte ansatte og avgrensning mot andre ansatte sine arbeidsfelt. Og i noen sammenhenger så opplever noen å ikke ha tilstrekkelig uttalt myndighet når det gjelder å få ansatte med på samarbeid i f.eks. prosjektansvar og fagansvar som ikke innebærer personalansvar. At leder faktisk bruker fagfolkene og ikke prøver å overgå dem i kunnskap eller overgå hele avdelingens kunnskap blir trukket frem som viktig rolleavklaring. Informantene mener man skal bruke fagfolkene og at en leder skal lede dem og få ut det beste av dem. Du får ikke det beste ut av

medarbeiderne ved å presentere arbeid som sitt eget. For å ha tillit må de være transparente på at de bruker avdelingens og fagpersoners kunnskap når de presenterer det videre. Informanter trekker frem at de savner at det er et tydelig uttrykt fagansvar som ligger hos faglige rådgivere og at leder har en mer coachende rolle som støtter fagpersonen og har et «growth mindset». Det trekkes frem eksempler på at ledere heller stoler på sin egen enn sine ansattes fagkompetanse og at leder ikke kan ha dyp faglig innsikt på alle ansattes fagområder. Her kommer det frem at flere informanter opplever at gjerne høre hva ansatte mener, men de i mindre grad er med på å ta beslutninger om eget arbeid.

I forlengelsen av rolletydighet mellom ledelse og faglig ansatte dukket det opp i flere intervjuer at informanter synes det mangler faglige karrieremuligheter i Viken. Skal man avansere, så må man bli leder og det er for mange vekk fra faget. Mange av informantene sier at manglende rolleklarhet mellom oppgaver med ansatte med høyere utdanning og lenger erfaring kontra de med motsatt profil er stadig kime til konflikt og at det blir kamp om utviklingsoppgavene. Noen opplever at enkelte stadig forsvinner i utviklingsprosjekter istedenfor at det er tydelige rolleklarhet på hvem som gjør hvilke oppgaver. Over tid skjer en kanskje mindre gjennomtenkt fordeling. Dette kommer frem som et spesielt viktig punkt i forhold til ansattes motivasjon og mangel på kommunikasjon rundt faglige utviklingsmuligheter oppleves som svært mangelfull og problematisk blant flere av informantene. Det kan synes å være viktig å gjøre rekruttering som er på riktig nivå, ikke love mer enn man kan holde ved ansettelse for å forhindre noe av konkurransen om utviklingsoppgavene.

I henhold til teorien viser eksemplene at det kan tyde på at det i varierende grad utøves tillitsbasert ledelse. Det oppleves at det er stor grad av jobbautonomi, men det fremkommer eksempel på kontroll av ansatte når ting ikke har fungert optimalt. For å kunne ha høy grad av autonomi, så må det være tydelige rolleavklaringer og i tillegg fremkommer det mangler tydelige rolleavklaringer mot andre kollegaers oppgaver og mellom leder og fagpersoner. I henhold til teorien er det også viktig med optimale jobbutfordringer for å kjenne indre motivasjon. Dette synes det å være behov for å ta på alvor i ansattes karriereutvikling.

7.5 Tillitsvalgt- og verneombudsrollen

Det er informanter som har tillitsvalgt- og verneombudsrolle. De har gjennom intervjuet svart som seg selv, men har blitt spurt på slutten av intervjuet om å reflektere over deres rolle i lys av temaet.

7.5.1 Tillitsvalgtrollen

Tillitsvalgte opplever at systemene for å gi innspill og være et talerør for de ansatte er veldig gode. Det er mange møter og mye informasjon gjennom tilsendte dokumenter. Tillitsvalgte opplever å bruke mye tid og energi på å samle innspill blant sine medlemmer, men det oppleves som få av endringene blir tatt til følge. Det oppleves som kursen på de store prosessene er satt og at man er opptatt av at de tillitsvalgte skal ha gitt sine innspill. Dette har påvirket motivasjon i sterk grad og det etterlater en følelse av at å jobbe med innspillene er uviktig. Ivaretagelse av enkeltmedlemmer oppleves annerledes. Informanten har diskutert dette med andre tillitsvalgte for fagforening på samme størrelse som har lignende opplevelser.

7.5.2 Verneombudsrollen

Verneombudet opplever det avgjørende hvilken inngang leder har til å ta imot kritiske innspill fra verneombudet. Kanalen er fortrinnsvis egen nærmeste leder og man skal forholde seg til vedkommende utenfor rollen. Dersom det skal oppleves psykologisk trygt å ha rollen er man avhengig av å få til et fruktbart samarbeid med leder om forholdene verneombudet har et mandat til å ta opp. Hvis ikke løper verneombudet en risiko for å bli upopulær hos leder selv om rollen er å være en budbringer for et arbeidsmiljø. Denne frykten kan føre til at verneombudet ikke tør å ta en helt ærlig diskusjon med leder og heller holder tilbake. Verneombudet jobber i en avdeling hvor det oppleves lav psykologisk trygghet og hvor dynamikken mellom leder og et polarisert arbeidsmiljø er utfordrende.

I tråd med teorien om psykologisk trygghet og diskusjonene tidligere i oppgaven er det viktig at organisasjonen har gode systemer for tilbakemeldinger og er reelt sett lyttende og inviterende med på beslutningsprosessene. Da vil rollen til fagforeningene føles meningsfull. Verneombudets bidrag vil henge nøye sammen med hvor trygg den føler seg i møte med leder. Å styrke lederes håndtering av kritiske innspill, vil styrke verneombudets psykologiske trygghet for utøvelse av sin rolle.

7.6 Resultater og implikasjoner

Denne studien undersøkte flere temaer som er knyttet til problemstillingen «hvordan oppleves den psykologiske tryggheten blant ansatte i Viken fylkeskommune etter flere runder med omstilling?». Selv om resultatene fra denne undersøkelsen ikke kan generaliseres og Viken fylkeskommune er historie 01.01.24, så fremkommer det allikevel noen interessante trekk som det er verdt å diskutere videre. Hva kan man lære av Viken og hva betyr resultatene for omstilling til de tre nye fylkene når det kommer til psykologisk trygghet? Problemstillingen vil bli besvart på tre forskjellige måter; for organisasjonen, gjennom temaer som er mest fremtredende og for den enkelte ansatte.

7.6.1 For organisasjonen

I denne undersøkelsen synes det som arbeidet med psykologisk trygghet er noe usystematisk, tilfeldig og personavhengig i ledelsen i Viken fylkeskommune. Det tyder på at arbeidet ikke er internalisert og del av levd kultur, norm- og verdisettet. Både størrelse og organisering gjør sannsynligvis at mange av lederne ikke kjenner hverandre veldig godt som er ekstra krevende for å drive denne typen utvikling. Viken fylkeskommune (2020b) omhandler i sine verdier faktorer som påvirker psykologisk trygghet. Det er en lederoppgave å videreformidle og leve etter normer og verdier. Selv om det er vanlig at den psykologiske tryggheten vil variere på tvers av team og enheter i en organisasjon, så tyder det på at i omstillingsarbeidet i Viken så har målrettet og enhetlig arbeid med psykologisk trygghet fått lide. Resultater fra denne studien tegner et bilde av en organisasjon med svært travle ledere. Intervjuene har vist at det er gode eksempler å bygge videre på, men de må utvikles, systemiseres og bli enhetlige. Informantene har demonstrert at ansatte har mange kloke betraktninger på hva som skal til for at organisasjonen blir en fryktløs organisasjon og at det er verdt å lytte aktivt til dem. De mest fremtredende temaene i undersøkelsen oppsummeres i neste avsnitt

7.6.2 Temaer som er mest fremtredende

Undersøkelsen har identifisert viktige temaer for å utvikle psykologisk trygghet i Viken fylkeskommune.

Anbefalinger innenfor de mest fremtredende temaene for å styrke psykologisk trygghet:
Fokus på å redusere hierarkikultur og maktavstand samt etablere psykologisk trygghet som del av normene i organisasjonen og som levd verdi
Mer kontakt horisontalt og redusere frykt for å gjøre feil på alle nivåer i hierarkiet

Organisering som kan gi fellesskapsfølelse og kan skape gode, trygge arbeidsmiljø preget av godt ytringsklima
Etablere gode, strukturelle anbefalinger til ledere og ansatte for møtekultur generelt, men spesielt for gjennomføring av digitale og hybride møter
Systematisk jobbe for å bli en lærende organisasjon og et lærende arbeidsmiljø. Herunder at feil blir en mulighet for læring og at nye ideer blir en mulighet for utvikling, innovasjon og bedre prestasjoner.
Identifisere flere utviklingsprosjekter hvor læring og testing er tillatt og med resultatmål om å forbedre organisasjonen.
Bygge en felles organisasjonsidentitet i enheter og på tvers av lokasjoner
Gjennomføre lederprogram og kurs og etablere egen verktøykasse for å stimulere til godt ytringsklima og psykologisk trygghet i arbeidsmiljøene
Transparent og tillitsbasert ledelse med tydelige rolleavklaringer og plan for karriereutvikling og rekruttering av faglige ansatte
Bygge transparente og tillitsbaserte formelle systemer for tilbakemeldinger om vanskelige arbeidsmiljø og oppfølging av ledere som strever med arbeidsmiljøet i sin enhet, herunder også systemene rundt tillitsvalgte og verneombud
Øke påkobling og tilgjengelighet av ledere for ansatte. For til slutt koker det ned til å ivareta ansattes grunnleggende behov for å bli sett, brukt tid på, aktivt lyttet til, få tilbakemeldinger og være engasjert i som mennesker, fagpersoner og som fagmiljø. Dette er en ledetråd for alt, men også alle - ikke bare de som lettest tar ordet.

7.6.3 For den enkelte ansatte

Denne delen av undersøkelsen relaterer seg ikke til forskjeller i personlighetstrekk, slik som introversjon og ekstroversjon, men omhandler opplevelser av trekk ved arbeidsplassen i tråd med Edmondson (2019). Noen få peker på et arbeidsmiljø, som sammenholdt med teori på området, må kunne sies å ha svært lav psykologisk trygghet. Resten fordeler seg langs en skala mot høyere psykologisk trygt miljø. Alle beskriver fravær av momenter fra teorien i undersøkelsen om psykologisk trygghet på arbeidsplassen. For noen informanter vil «trygt nok» medføre en tilpasning som gjør at organisasjonen taper i form av prestasjoner. I det sistnevnte sørger man ikke for å utnytte alle ressursene og underforbruker dermed en kreativ kraft til å levere bedre resultater og bedre løsninger. For den enkelte ansatte vil det også være mer tilfredsstillende å bidra med sine ressurser og sine talenter.

7.6.4 Noen av avvikene

Noen av avvikene kan forklares med den spesielle situasjonen som Viken fylkeskommune har stått i siden den ble etablert. Å ikke gjøre feil i organisasjonen

er dessuten ikke like virksomhetskritisk som for mange andre organisasjoner, slik som f.eks. sykehus. Samtidig har de senere års forskning vist at psykologisk trygghet er viktig i langt flere bransjer. Enhver organisasjon ønsker å bestå av høyt presterende team. Det kulturelle aspektet viste seg i undersøkelsen å være langt viktigere enn antatt. For en fusjonert organisasjon var det ikke tilstrekkelig å kun spørre om ytringsklima. Hensiktsmessig organisering med reelle fagfellesskap kom frem som en ny og viktig opplevd faktor for psykologisk trygghet. Det samme gjelder mulighet for karriereutvikling med tilhørende riktig rekruttering av nytt personale. Behov for gode systemer for å gi organisatoriske tilbakemeldinger og gode systemer rundt tillitsvalgte og verneombud viktig for psykologisk trygghet er også nye funn i denne undersøkelsen.

7.6.5 Svakheter

I undersøkelsen er at det er brukt kun kvalitative metoder gjennom semistrukturerte intervjuer som ikke er egnet for å si noe om utbredelsen av funnene. I en organisasjon med nesten 12000 ansatte har man ikke mulighet til å vite om funnene er valide og man vet ikke om utvalget kan være skjevt. Det hadde styrket undersøkelsen og komplettert bildet dersom man også kunne hørt ledernes oppfatninger. Det hadde også vært interessant, gjennom metodetriangulering, å kunne teste utbredelse av funnene i en kvantitativ undersøkelse. Det samme gjelder å sammenholde undersøkelsen med andre interne kilder i organisasjonen. Det hadde også vært interessant å gjøre undersøkelser som ytterligere kan identifisere ulikheter på rådsområder, oppgavetyper, fagområder samt identifisere flere av de gode eksemplene.

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i mange temaer knyttet til psykologisk trygghet. Den tar for seg et utvalg av temaer hvor forskningen har vist størst statistisk korrelasjon med eller temaer med flest forskningsartikler de siste årene referert i analysen av Edmondson og Bransby (2023). Å følge denne inndelingen som teoretisk ramme har vært et eksperiment. Jeg kjenner ikke til lignende undersøkelser. Svakheten er at det er et utvalg av temaer og at mange av temaene henger nøye sammen. Det har derfor vært komplisert å omhandle ett tema på ett sted og samtidig vise sammenhenger. I diskusjonen er det forsøkt løst med at et tema er omhandlet i samsvar med overskriftene i teorien, mens deler av temaet er omtalt også der det er nødvendig pga. sammenheng. Ledelse er et eksempel på et

slikt tema som er så viktig for flere av de andre temaene at det må omtales flere steder. Sidebegrensningen på oppgaven gjør at ikke alle temaer blir like godt beskrevet. Det er funn på alle temaer, men det har vært spesielt vanskelig å komme i dybden på opplevelsen av toleranse for feil. I teorien er toleranse for feil viktig for flere temaer innenfor psykologisk trygghet, eksempelvis læring.

8. Avslutning

De fleste av oss ønsker å være på en arbeidsplass og i et team hvor vi føler oss trygge på å bli møtt med raushet, og føle oss fri til å være oss selv. På arbeidsplassen vet vi imidlertid at vi blir evaluert av andre, enten av våre ledere, kollegaer, medarbeidere eller samarbeidspartnere. Vi vet at hvordan vi fremstår kan påvirke hvordan vi blir likt, hvilke arbeidsoppgaver vi får, hvor stort ansvar vi får og muligheter vi blir gitt i karriereutvikling. Vi vil derfor ønske å fremstå som positive, kompetente, gode bidragsyttere og vi er derfor redde for å fremstå i et dårlig lys.

For organisasjonen, i en stadig mer omskiftelig verden, er det derimot viktig at ansatte også bidrar med vennlig friksjon, faglige kritiske innspill og at man har fokus på feil som en mulighet for læring. For Viken fylkeskommune som står overfor store samfunnsutfordringer som er komplekse å løse kreves det informasjonsdeling, samhandling og kreativitet mer enn noen gang. Det er derfor svært viktig å skape betingelser for høyt presterende team og forskning viser at den viktigste av alle er psykologisk trygghet. «In short, when companies rely on knowledge and collaboration for innovation and growth, whether or not to invest in building a climate of psychological safety is no longer a choice” Mark Costa referert i Edmondson (2019 s. 26)

Ansatte og ledere i Viken står fortsatt overfor omstillingsprosesser nå som Viken fylkeskommune skal splittes opp igjen fra den 1. januar 2024. De nye fylkeskommunene bør derfor etablere sin egen verktøykasse for godt ytringsklima og for psykologisk trygghet. Ifølge Fyhn (2020) er det å bygge psykologisk trygghet en investering som vil kunne gi en stor avkastning, men da er det viktig å foreta investeringen i tide og jevnt og trutt. Da kan den tåle naturlige svingninger. Psykologisk trygghet er ferskvare!

9. Litteraturliste:

- Bang, H. og Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper*. (2. utg.). Gyldendal.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. (5. utg.). Universitetsforlaget.
- CEMS (2020). *Leadership in a Post-Covis-19 World*.
<https://cems.app.box.com/s/6f72wtp1z476t9sfc07r93ujd52kfiri>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Fyhn, B. (2020). “Waiting for the host to start this meeting...” - Psykologisk trygghet i digital teamarbeid. *Nesesse Volum*, 5(2), 117-128.
- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small Group Research*.
<https://doi.org/10.1177/10464964221121273>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Heide, A. L. (Programleder). (2023, 15. februar). Hvordan få til tillitsbasert ledelse og psykologisk trygghet i en organisasjon som er vant til å styre på mål, med Charles Skipperstøen i Nav [Podcastepisode]. *I HR-podden*. Leonda. <https://norske-podcaster.com/podcast/hr-pod1-1/41-hvordan-fa-til-tillitsbasert-ledelse-og-psykolo>
- Kuvaas, B. (2016, 3. juli). Få gjør noe med tillit. *Dagens næringsliv*.
<https://www.dn.no/ledelse/fa-gjor-noe-med-tillit/1-1-5679719>
- Kuvaas, B. (2017, 1. juni). *Tillitsbasert ledelse: Kan ledere basere seg på tillit og likevel ha kontroll?* [Video]. BI Business Review.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/05/tillitsbasert-ledelse/>

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244–258.

<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima*. (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Langdridge, D. (2007). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Fagbokforlaget.

Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, *61*(3), 295–314.

<https://doi.org/10.1002/hrm.22082>

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkineniemi, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work and Stress*, *36*(4), 392–416.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>

Nguyen, N. (2021). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. *The Learning Organization*, *28*(3), 321-323. [https://doi-](https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/TLO-04-2021-266)

[org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/TLO-04-2021-266](https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/TLO-04-2021-266)

Schei, V., Sverdrup, T. E., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant google oppskriften. *Magma*, *4*, 73-83.

Sjöblom, K., Mäkineniemi, J.-P., & Mäkikangas, A. (2022). "I Was Given Three Marks and Told to Buy a Porsche"-Supervisors' Experiences of Leading Psychosocial Safety Climate and Team Psychological Safety in a Remote Academic Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(19), 12016. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912016>

Viken fylkeskommune. (2020a). *Viken 2019-2023 samarbeidsplattform*.

[https://viken.no/_f/p1/i7a274205-7a10-4dfa-ada1-](https://viken.no/_f/p1/i7a274205-7a10-4dfa-ada1-2ce34a51c680/samarbeidsplattform-for-fylkesradet-i-viken-2019-2023-bokmal.pdf)

[2ce34a51c680/samarbeidsplattform-for-fylkesradet-i-viken-2019-2023-bokmal.pdf](https://viken.no/_f/p1/i7a274205-7a10-4dfa-ada1-2ce34a51c680/samarbeidsplattform-for-fylkesradet-i-viken-2019-2023-bokmal.pdf)

Viken fylkeskommune. (2020b). *Visjon og verdier*. <https://viken.no/om-fylkeskommunen/organisasjon/visjon-og-verdier/>

10. Vedlegg

Informasjon om kvalitativ undersøkelse i Viken fylkeskommune om temaet psykologisk trygghet

Bakgrunn:

Jeg takker så mye for at du har sagt ja til å delta på intervju i forbindelse med at jeg skriver en prosjektoppgave. Jeg studerer et masterprogram på BI som kalles [Samspill og ledelse](#).

Tema og hensikt:

Jeg vil i denne oppgaven undersøke hvordan den psykologiske tryggheten i Viken fylkeskommune oppleves for ansatte etter flere omstillingsprosesser. Psykologisk trygghet handler om at arbeidsmiljøet oppfattes som trygt for å si sin ærlige mening uten at det er risiko for at man blir ydmyket, avvist eller straffet fra noen av de man jobber sammen med. Det er flere komponenter som virker inn på om man har et psykologisk trygt miljø og på hva man kan oppnå om man har dette på plass. Jeg vil derfor stille deg spørsmål om noen av disse. Ståstedet er ditt eget, og jeg ønsker at du er med meg og assosierer fritt i en samtale om ulike aspekter ved dette temaet. Jeg er opptatt av din subjektive oppfatning, så ærlig som du kan, og du trenger ingen forkunnskaper eller forberedelser for å svare.

Fortrolighet

Nettopp fordi jeg ønsker at du svarer så ærlig og utfyllende som mulig, vil jeg sikre deg full anonymitet. Ingen andre vil vite at du er intervjuet. Ingen vil kunne identifisere hvem som svarte hva. Jeg er den eneste som hører hva du forteller og jeg lover deg selvsagt at jeg aldri forteller dette videre. Innledningsvis vil det stå i oppgaven at jeg har intervjuet en person fra rådsområde X, men det vil ikke være noen kobling mellom rådsområde og svar senere i oppgaven.

Organisering og gjennomføring

Jeg kommer til å spørre deg om hele din periode i Viken, fra januar 2020 frem til i dag. Dersom det har vært noen endringer i denne perioden enten som følge av Viken fylkeskommune sin utvikling eller som følge av skifte av leder, kollegaer eller annet, så er det av interesse for undersøkelsen.

Pga. avstander innad i Viken tilbyr jeg at intervjuet avholdes på Teams. Ønsker du fysisk møte, så ordner vi det.

Resultater

Når du stiller som informant i denne undersøkelsen bidrar du til å løfte opp noen temaer og perspektiver på psykologisk trygghet i Viken fylkeskommune som det er mulig å utforske videre. Undersøkelsen vil aldri kunne gi et fullstendig bilde av Viken fylkeskommune, men den har muligheten til å gå i dybden på noen informanternes *opplevelse*. Det kan ha en stor verdi å kjenne til!

Jeg ser frem til å snakke med deg om et spennende tema!

Intervjuguide

Introduksjon til intervjuene:

- Mål, hensikt og anonymitet
- Litt bakgrunnsvariabler, type arbeidsoppgaver, tilknytning til team og enheter og plassering i organisasjonen
- Hvorfor informantene er viktige i oppgaven.
- Gjennomføring og rammer for intervjuene
- Spørsmål fra informanten?

- 1) Hvordan opplever du kommunikasjonen og samhandlingen mellom kollegaer i samme team/avdeling samt vertikalt og horisontalt i organisasjonen? Hva vil du si karakteriserer miljøet?
- 2) Hvordan opplever du klimaet for å ta ordet, være ærlige, gi hverandre ros og støtte, uttrykke uenighet og kritikk? Hvordan blir det tatt imot hvis du tar feil?
- 3) Hvordan opplever du at kollegaer jobber sammen for å dele kunnskap og informasjon med hverandre (Stikkord: Spille hverandre gode, konkurranse om posisjoner, oppgaver, oppmerksomhet og/eller eierskap til ideer)?
- 4) Hvordan påvirker kommunikasjonen/samarbeidsklimaet muligheten for å prestere? Hvordan påvirker dette effektiviteten i oppgaveløsningen?
- 5) Hvordan har arbeid på distanse utfordret deg og ditt team/avdeling under og etter pandemien?
 - a) Hvordan opplever du at arbeid på distanse påvirker kommunikasjon, relasjoner, samarbeid og trivsel?
 - b) Hvordan opplever du ledelse ved arbeid på distanse?
 - c) Hvordan opplever du forskjeller på å delta i fysiske møter vs. digitale og hybride møter?
- 6) Hvordan vektlegges læring av tidligere erfaringer og feil? Hvordan opplever du selv å bidra til dette?
- 7) Hvordan stimulerer eller hemmer de organisatoriske strukturene læring, kreativitet og innovasjon på tvers?
- 8) I hvilken grad opplever du at rollene er tydelige og at du kan jobbe selvstendig?
- 9) Hvordan opplever du motivasjon og trivsel i din jobb i Viken fylkeskommune? I hvilken grad opplever du eventuelt stress og belastninger?

- 10) Hvordan opplever du muligheten for å være deg selv, bli lyttet til og få være med på å ta beslutninger på områder som angår deg og ditt arbeid?
- 11) Hvordan opplever du at leder stoler på din kompetanse og din motivasjon til å gjøre en god jobb?
- 12) Hvordan opplever du at leder legger til rette for å skape:
- a) felles forventninger og forståelse
 - b) tillit til at medarbeidere kan si ifra
 - c) anerkjenne eventuelle kritiske innspill
 - d) fokus på kontinuerlig læring og innovasjon
- 13) Hvordan opplever du at leder legger til rette for trygghet i kommunikasjon og samhandling gjennom omstillingsprosesser i Viken fylkeskommune? Er det samsvar i det som sies og det som faktisk gjøres? Føler du deg «sett» av din leder?

Avslutning

- 14) Er det noe du opplever som viktig som vi ikke har snakket om?
- Verneombudsrollen og tillitsvalgtrollen
- 15) Hva er det viktigste du har fortalt meg? Hva er det viktigste for deg at det eventuelt blir tatt tak i/gjort noe med?