



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50541 Prestasjoner i organisasjoner

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	20-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	20-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10121  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn: Lasse Billington, Mia Louise Christensen Kråkstad og Caroline Lund

### Informasjon fra deltaker

Tittel \*: Geografisk austand er ikke til hinder for psykologisk trygghet

Naun på veileder \*: Tord F. Mortensen

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?: Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?: Ja

### Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)  
Gruppenummer: 5  
Andre medlemmer i  
gruppen:

# Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

## **Geografisk avstand er ingen hindring for psykologisk trygghet**

Eksamenskode og navn:  
**MAN 50541 Prestasjoner i organisasjoner**

Utleveringsdato:  
20.09.2021

Innleveringsdato:  
20.05.2022

Stuedsted:  
BI Oslo

---

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>KAPITTEL 1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 DET SKJER MYE SPENNENDE RUNDT KUNNSKAPSDELERE .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG KONTEKST .....	1
1.3 ANALYSEGRUNNLAG OG FREMPEK.....	3
1.4 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	4
<b>KAPITTEL 2 TEORI.....</b>	<b>5</b>
2.1 HVA ER PSYKOLOGISK TRYGGHET? .....	6
2.2 TRE TRINN TIL PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	7
2.3 ENERGIGIVENDE ATFERD SOM REDSKAP .....	11
<b>KAPITTEL 3 METODE .....</b>	<b>14</b>
3.1 VALG AV METODETILNÆRMING .....	14
3.2 DATAINNSAMLING .....	15
3.2.1 Fagdagen 20. januar 2022 .....	16
3.2.2 Dybdeintervjuer.....	19
3.3 DATAANALYSE.....	21
3.4 BETRAKTNINGER OM METODEVALG.....	22
<b>KAPITTEL 4 FUNN/RESULTATER OG DISKUSJON .....</b>	<b>24</b>
4.1 MANGEL PÅ TYDELIG FORMÅL OG ROLLE.....	24
4.2 EN ATMOSFÆRE AV VELVILJE HJELPER LITE NÅR STRUKTUREN FOR INVOLVERING IKKE ER GOD NOK .....	29
4.3 EN UFORMELL POSISJON KREVER FOKUS PÅ OPPFØLGING AV INNSPILL OG DISKUSJONER .....	34
4.4 OPPSUMMERING AV FUNN .....	38
<b>KAPITTEL 5 KONKLUSJON .....</b>	<b>40</b>
<b>LITTERATURLISTE: .....</b>	<b>41</b>

---

## Forord

Arbeidet med denne oppgaven har ført oss gjennom en interessant, spennende og svært lærerik prosess i emnet Prestasjoner i organisasjoner ved Handelshøyskolen BI.

Vi vil rette en stor takk til NHO og teamleder for Faggruppe POLKOM som har gitt oss tilgang til informasjon, dokumentasjon og hans tanker om å fremme god kunnskapsdeling i faggruppen og mellom faggruppen og andre deler av NHO. En særlig stor takk rettes til faggruppens medlemmer som har delt sine refleksjoner, tanker og historier, og som har tatt oss imot med åpne armer når vi har deltatt som observatører i møter og på fagdag. En ekstra takk retter vi til de som stilte opp på dybdeintervjuer, for den åpenhet, ærlighet og sårbarhet de turte å vise oss. Deres engasjement har gitt oss gode input til hvordan vi kunne besvare vår problemstilling, og bidratt til at dette har vært en svært spennende og lærerik reise for oss. Vi ønsker teamleder og faggruppen masse lykke til videre med deres reise, og vi håper oppgaven gir noen gode verktøy og tanker for videre utvikling.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder Tord Fagerheim Mortensen, som gjennom gode spørsmål og konkrete innspill har gitt oss inspirasjon og veiledning gjennom prosessen slik at det har vært gøy å forske på denne problemstillingen og skrive oppgaven.

---

## Sammendrag

Denne prosjektoppgaven handler om hvordan psykologisk trygghet kan fremmes i et team med spredt geografisk deltakelse.

Et psykologisk trygt arbeidsmiljø defineres som et arbeidsmiljø der mennesker opplever å føle seg frie til å gi uttrykk for sine tanker og meninger uten risiko for negativ gjengjeldelse (Edmondson, 2019). Forskning viser at psykologisk trygghet bidrar til å forklare forskjeller i ytelse og prestasjoner på arbeidsplasser. Hvordan et team arbeider kan bety mer for resultatene enn hvem teamet består av.

Med kunnskap om gevinstene psykologisk trygghet gir for en organisasjons prestasjoner, ville vi finne ut om og i så fall hvordan psykologisk trygghet kan fremmes i en gruppe med spredt geografisk deltakelse. NHOs Faggruppe PolKom, et team som består av regionalt ansatte politiske rådgiverne og kommunikasjonsrådgivere med arbeidsplass rundt om i hele landet – til sammen ca. 20 medarbeidere, har vært vårt undersøkelsesobjekt.

### **Dette har vi gjort**

Vår datainnsamling har bestått av observasjoner av faggruppen på faggruppemøter og en fagdag, samt intervjuer av én ansatt ved hvert av NHOs 10 regionkontorer. Vi har i forbindelse med datainnsamlingen også gjennomført flere interaksjoner der vi har satt vår problemstilling på dagsorden overfor faggruppen, samt beredt grunnlaget for innspill fra og diskusjon i faggruppen om problemstillingen. Metodisk har vi fulgt et etnografisk design.

Sentrale spørsmål vi ønsket svar på, var: Hva kjennetegner kulturen vår i dag, og hvordan ønsker vi å ha det? Er det felles forståelse for formålet med arbeidet i dag og hvordan kan forståelsen eventuelt fremmes/bedres? Opplevs det som (psykologisk) trygt å fremme forslag og å gi tilbakemeldinger, eventuelt hvordan kan det bli tryggere? Hvordan møter vi uenighet og de som gir uttrykk for det, og hvordan bør vi møte dette? Medfører vår geografisk spredte organisering at vi bør gjøre noe særskilt for å oppnå psykologisk trygghet i vårt team, og i så fall hva?

I vår analyse har vi tolket våre funn i lys av teorien om psykologisk trygghet og de tre trinnene ledere kan benytte seg av i arbeidet med å etablere psykologisk trygghet i teamet sitt (Edmondson, 2019).

---

## Dette har vi funnet

Faggruppen består av mange medarbeidere som jobber med det samme ulike steder i landet. Deltakerne treffes regelmessig, men forholdsvis sjelden og i all hovedsak digitalt. Deltakere kjenner hverandre forholdsvis dårlig. Det virker negativt på den psykologiske tryggheten i gruppen. Faggruppens uformelle rolle i NHO-systemet har også en slik innvirkning.

Tabell S-1 oppsummerer våre funn og forslag til tiltak, gruppert etter de tre trinnene til psykologisk trygghet. Vår hovedkonklusjon er at det er mulig å få til psykologisk trygghet i team som er spredt geografisk, også når teamet har få formelle ansvarsområder og består av mange mennesker.

	Sett scenen	Invitere til deltakelse	Respondere produktivt
<b>Funn</b>	<p>Faggruppens formål og rolle var utydelig og uten felles forståelse.</p> <p>Faggruppen ønsker å ha kunnskapsdeling og diskusjon av politikk som formål, vel så mye mellom regionene og fra regionene til NHO-S som det motsatte.</p>	<p>Faggruppens deltakere er både ydmyke på egen og andres kompetanse og nysgjerrige og hjelpsomme overfor hverandre.</p> <p>Gruppen har en struktur som ikke godt nok legger til rette for aktiv deltakelse.</p> <p>For noen er det for lett å prioritere bort deltakelse. For de fleste er det for vanskelig å stille utfordrende spørsmål.</p>	<p>Kulturen i NHO og faggruppen er preget av velvilje, men det er stor usikkerhet om innspill og diskusjoner i faggruppen når frem til mottakere utenfor gruppen.</p> <p>Manglende oppfølging av innspill og diskusjoner i faggruppen gjør det mindre attraktivt å komme med innspill.</p>
<b>Tiltak</b>	<p>Faggruppen skal være mer enn et møtepunkt.</p> <p>Faggruppens formål og rolle slik det er satt gjennom fagdagen 20. januar og oppfølgingen av denne, må settes på agendaen i gruppen med jevne mellomrom.</p>	<p>Strukturelle grep kan utløse potensialet, skape flere høykvalitetsforbindelser og øke den psykologiske tryggheten i gruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fysiske treff noen ganger i året</li><li>➤ Hyppige nok og riktig organisering av digitale møter, med breakout-rooms for dialog i mindre grupper og metodikk for å aktivisere deltakerne.</li><li>➤ Årshjul for temaer som er felles for alle bør innføres.</li></ul>	<p>Det bør sikres en tydeligere oppfølging av innspill og diskusjoner i gruppen, samt legges til rette for tettere kobling av gruppen og gruppens deltakere med politikkutviklingsarbeidet i NHO-S.</p> <p>Regionale PolKom-årshjul er en struktur på arbeidet som kan gi tydeligere regionalt avtrykk på NHO-S' aktiviteter</p>

Tabell S-1: Oppsummering av funn og tiltak

Litt utenfor rammene av vår problemstilling gir våre funn også en rimelig klar indikasjon på at det foreligger et potensial i NHO for å utnytte organisasjonens kulturelle atmosfære av velvilje bedre i organisasjonens utviklingsarbeid. Det ville vært interessant å forske videre på dette.

---

## Kapittel 1 Innledning

### *1.1 Det skjer mye spennende rundt kunnskapsdelere*

Vi som skriver denne oppgaven, jobber i organisasjoner med medarbeidere som gjør mer eller mindre samme type arbeid på ulike geografiske steder. Dette er medarbeidere som strengt tatt er hverandres kollegaer innenfor samme arbeidsfelt, men som i hverdagen ikke er geografisk nær hverandre og derav sjelden tenker på hverandre som nære kollegaer. Som ledere og deltakere i slike arbeidsfellesskap opplever vi litt for ofte at kunnskap opparbeidet av én medarbeider ett geografisk sted i organisasjonen ikke kommer medarbeidere andre geografiske steder til gode.

Forskning viser at psykologisk trygghet bidrar til å forklare forskjeller i ytelse og prestasjoner på arbeidsplasser. Hvordan et team arbeider kan bety mer for resultatene enn hvem teamet består av. Basert på teorien og forskningsresultatene om psykologisk trygghet, er det grunn til å forvente at et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet vil virke positivt på samhandlingen og kunnskapsdelingen mellom medarbeiderne som er en del av samme arbeidsmiljø. Det bør bety at dersom våre medarbeidere lokalisert på ulike geografiske steder opplever seg som del av samme arbeidsmiljø, vil det å utvikle psykologisk trygghet i denne gruppen av medarbeidere forventes å øke kunnskapsdelingen dem imellom.

Vi har derfor vært nysgjerrige på å forstå hva som skal til for at et team med spredt geografisk deltakelse kan oppleve å ha psykologisk trygghet.

### *1.2 Problemstilling og kontekst*

Denne prosjektoppgaven handler om *hvordan psykologisk trygghet kan fremmes i et team med spredt geografisk deltakelse*. Det er dette som er vår problemstilling.

Det er mange elementer som ifølge teorien om psykologisk trygghet (Edmondson, 2019) må være på plass for at et arbeidsmiljø skal oppleves som psykologisk trygt. Et viktig perspektiv for oss har vært å forsøke å identifisere om noen av disse er særskilt viktige for å skape psykologisk trygghet i team med spredt geografisk deltakelse, og i så fall hvilke.

---

## Case: NHOs Faggruppe PolKom

For å belyse problemstillingen og undersøke hva som skal til for å fremme psykologisk trygghet i en spredt geografisk organisasjon har vi tatt for oss NHOs regionapparat, nærmere avgrenset til hvordan de politiske rådgiverne og kommunikasjonsrådgiverne i regionene samhandler. Hver av NHOs 10 regionkontorer har én eller flere ansatte som jobber med politikk og kommunikasjon. Disse er på mange måter hverandres nærmeste faglige kollegaer, selv om de organisatorisk hører hjemme i hver sin geografiske enhet. Det er etablert et eget team kalt Faggruppe PolKom som skal binde sammen det politiske arbeidet som skjer regionalt og nasjonalt. Teamet skal altså bidra til samhandling og kunnskapsdeling i det regionale politiske arbeidet, og mellom det regionale politiske arbeidet og NHOs sentrale nasjonale politiske arbeid. Dette teamet som består av regionalt ansatte politiske rådgiverne og kommunikasjonsrådgivere, er vårt undersøkelsesobjekt.

Til sammen utgjør Faggruppe PolKom ca. 20 medarbeidere. Faggruppen har fast møte hver 14. dag, under ledelse av en av prosjektoppgavens forfattere. På disse møtene deltar gjerne også NHOs sentrale avdeling for myndighetskontakt, og andre fagavdelinger og (en sjelden gang) landsforeninger når sakene som skal diskuteres tilsier det. Faggruppen utgjør ikke bare et spredt geografisk team, men også et team bestående av mange mennesker. I vår analyse vil vi vurdere om også teamets størrelse og rolle i NHO har særskilt betydning for den psykologiske tryggheten i teamet.

NHO er Norges største arbeidsgiver- og næringspolitiske interesseorganisasjon. NHO-fellesskapet består av:

- NHO sentralt (NHO-S) med flere fagavdelinger (inndelt etter politiske saksområder) og fellesavdelinger (f.eks. stab og styring, kommunikasjon og myndighetskontakt).
- 10 regionkontorer basert på landets fylkesinndeling (Viken Oslo slått sammen), disse er underlagt NHO-S. Medlemmene i Faggruppe PolKom er ansatt i disse.
- 17 frittstående og selvstendige landsforeninger (Norsk Industri, Abelia, NHO Reiseliv, NHO Service og Handel, Energi Norge, Byggenæringens landsforbund, ...), de fleste av dem består av flere bransjeforeninger.



---

NHO har ilar. prosjektperioden for denne oppgaven utviklet en felles strategi for hele NHO-fellesskapet. Denne skal realisere NHOs overordnede mål (større politiske og tariffmessige gjennomslag og flere og mer fornøyde medlemmer) og bidra til bedre samarbeid og koordinering på tvers i fellesskapet (mer effektiv drift og utvikling av NHO-fellesskapet). Det er identifisert et stort potensial for bedre samspill i og på tvers av hele fellesskapet. I en større kontekst har oppgaven også som ambisjon å bidra til å utvikle NHOs arenaer og arbeidsmetodikk for kunnskapsdeling på tvers av flere av enhetene i NHO-fellesskapet.

### ***1.3 Analysegrunnlag og frempek***

Et psykologisk trygt arbeidsmiljø defineres som et arbeidsmiljø der mennesker opplever å føle seg frie til å gi uttrykk for sine tanker og meninger uten risiko for negativ gjengjeldelse (Edmondson, 2019). Med kunnskap om gevinstene psykologisk trygghet gir for en organisasjons prestasjoner, ville vi finne ut om og i så fall hvordan psykologisk trygghet kan fremmes i en gruppe med spredt geografisk deltakelse. Gjennom observasjoner av møter i faggruppen, intervjuer av medlemmer i teamet og enkelte aktive utprøvinger i faggruppemøter og mellom disse, har vi fremskaffet data om hvordan den psykologiske tryggheten i teamet oppleves og hva som skal til for at den kan styrkes.

Forskning om høykvalitetsforbindelser viser at slike forbindelser er positivt forbundet med opplevelsen av psykologisk trygghet<sup>1</sup> og med prestasjoner i team<sup>2</sup>. I arbeidet med oppgaven har vi derfor vært bevisst på både å bruke og å undersøke tilstedeværelsen av Jane Duttons fem strategier for energigivende atferd i teamet vi har hatt som case.

Datainnsamlingen vi har gjennomført peker på at det å etablere et felles formål for en gruppe ikke bare er viktig for å skape psykologisk trygghet, men også at det kan være spesielt utfordrende i en gruppe med mange og geografisk spredte deltakere. Vår analyse viser også at i en geografisk spredt gruppe er det behov for særskilt oppmerksomhet om det vi kan kalle strukturell tilrettelegging av arenaer for involvering, og at det responderes på involveringen med en tydelig oppfølging av

---

<sup>1</sup> Carmeli et al, 2009, referert av A. Carlsen på forelesning 21. september 2021

<sup>2</sup> Brueller og Carmeli, 2011, referert av A. Carlsen på forelesning 21. september 2021

---

gruppens diskusjoner for å utvikle og etablere høykvalitetsforbindelser mellom teammedlemmene og psykologisk trygghet i gruppen.

Like mye som at teamet er spredt geografisk kan behovet for strukturell tilrettelegging skyldes at teamet vi har undersøkt er stort og dels tverrfaglig sammensatt (består av mange mennesker). Det er mer krevende, og impliserer mer aktiv tilrettelegging fra teamlederen, å utvikle høykvalitetsrelasjoner mellom mange enn mellom få.

#### ***1.4 Oppbygging av oppgaven***

I neste kapittel går vi nærmere gjennom Amy Edmondsons teori om psykologisk trygghet, og hvordan Jane Duttons fem strategier for energigivende atferd kan bidra til å oppnå et arbeidsmiljø preget av høykvalitetsforbindelser og gjennom det styrket psykologisk trygghet. Deretter beskriver vi hvordan vi har gått frem og hvilke metoder vi har brukt for å hente inn og analysere data om problemstillingen.

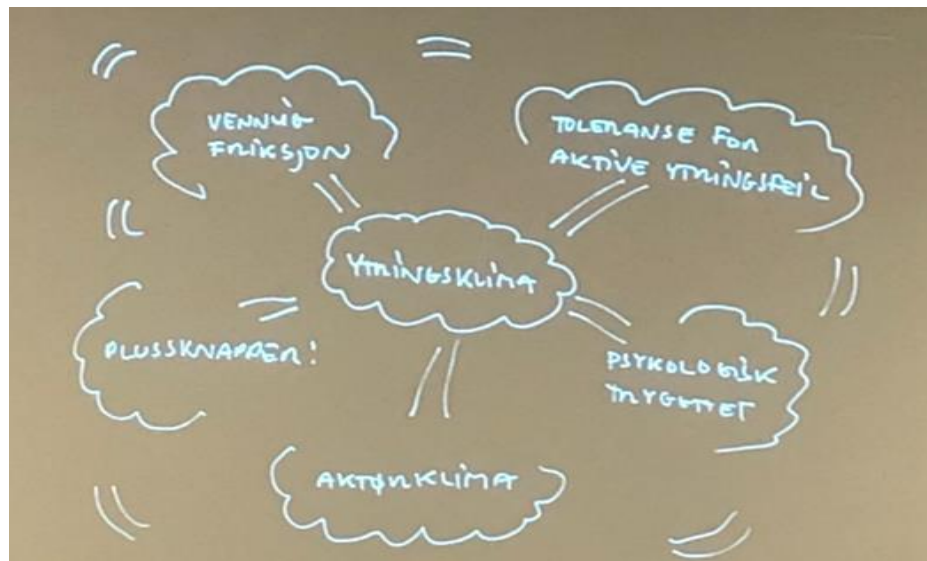
Oppgavens hoveddel er kapittel 4, der vi redegjør for våre funn og drøfter dette sett opp mot teoriens forventede implikasjoner. Vi kommenterer også praktiske implikasjoner og fremmer noen forslag til tiltak for økt psykologisk trygghet i gruppen vi har undersøkt. Siste kapittel oppsummerer og konkluderer det hele kort.

---

## Kapittel 2 Teori

Utgangspunktet for valg av problemstilling – og dermed også teori – er et ønske om å få til bedre kunnskapsdeling i et team der deltakerne har sin arbeidsplass på ulike geografiske steder og følgelig ikke møter hverandre ofte. Deltakerne er medarbeidere som gjør samme type jobb ulike steder i en organisasjon med geografisk spredt tilstedeværelse. For organisasjonen de jobber i gir det stor mening at de deler kunnskap om hvordan de arbeider slik at man kan lære hva som gir gode resultater og mindre gode resultater av hverandre.

Ytringsklimaet i en organisasjon er avgjørende for hvordan ledere og medarbeidere utveksler kunnskap og idéer, og for hvordan de gir hverandre støtte og motstand på jobb (Kvalnes, 2019). Et godt ytringsklima bygges på fem "stolper", slik figur 2-1 viser.



Figur 2-1: Ytringsklimates 5 stolper<sup>3</sup>

Psykologisk trygghet er en av flere faktorer som reflekterer en organisasjons ytringsklima og som bidrar til engasjement i en gruppe. Hvor psykologisk trygg en person føler seg påvirker i stor grad i hvilken utstrekning vedkommende engasjerer seg i lærende atferd som å dele kunnskap, spørre om hjelp eller foreta eksperimentering (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet har vist seg å være en viktig

---

<sup>3</sup> Kilde: Ø. Kvalnes, forelesning 21. september 2021

---

faktor for å overkomme enkelte utfordringer team kan møte og som følger av særskilte team-egenskaper, f.eks. at geografisk avstand mellom teammedlemmer kan gjøre at det blir mer krevende å koordinere arbeidet (Edmondson 2019, side 30 og 43). Det gjør det særskilt relevant for oss å gå nærmere inn i teorien om psykologisk trygghet for å belyse og undersøke hvordan psykologisk trygghet kan bidra til å øke kunnskapsdelingen i NHOs team av regionalt ansatte politiske rådgivere og kommunikasjonsrådgivere, Faggruppe PolKom.

### ***2.1 Hva er psykologisk trygghet?***

Psykologisk trygghet defineres av Amy C. Edmondson som “the belief that the work environment is safe for interpersonal risk taking” (Edmondson 2019, side 8). Psykologisk trygghet finnes når mennesker opplever at arbeidsplassen har et miljø der man kan snakke fritt, dele idéer og spørre spørsmål uten frykt for å bli straffet eller latterliggjort. I psykologisk trygge omgivelser tror mennesker at andre ikke vil reagere negativt hvis de gjør en feil eller spør om hjelp. Åpenhet er både tillatt og forventet. Psykologisk trygghet er til stede når kollegaer føler at de kan, og opplever å være forpliktet til, å være oppriktige, å ta ordet og "speak out" overfor hverandre.

Psykologisk trygghet er et fenomen som eksisterer i team/arbeidsgrupper, og ikke mellom enkeltindivider. Selv om begrepet har mange av de samme egenskaper som tillit, har det av den grunn ikke helt den samme betydningen – og må ikke forveksles med dette. Mennesker som arbeider sammen tenderer til å ha samme oppfatning av om et miljø er psykologisk trygt, uavhengig av om man har tillit til alle enkeltmenneskene i dette miljøet. Ulike team/arbeidsgrupper i en større organisasjon vil også ofte ha ulik grad av psykologisk trygghet, noe som skyldes at psykologisk trygghet – hvor trygt det oppleves å ta mellommenneskelig risiko i en gruppe – i stor grad formes av den lokale (team)leder (Edmondson 2019, side 11-12).

Psykologisk trygghet handler ikke om "å være snill", eller at man skal være enige med hverandre. Det handler heller ikke om at man senker standarden for prestasjoner, snarere tvert imot er psykologisk trygghet en faktor som ofte vil bidra til å heve prestasjonene. Det handler, for å si det med Amy Edmondsons ord, om å skape en fryktløs organisasjon. Som vi kommer tilbake til i kap. 4, der vi drøfter

---

våre funn, er det grunn til å spørre om NHO-kulturen er for velmenende, og vesentlig mer velmenende enn fryktløs – uttrykt slik at én informant: *Vi er så snille med hverandre at vi ikke utvikles.*

Manglende psykologisk trygghet kan bidra til stillhet og taushetskultur. Uten at vi kan si om faggruppen vi følger i denne oppgaven tidligere har vært preget av manglende psykologisk trygghet, er det en kjensgjerning at det på møtene hver 14. dag kunne oppleves som at en liten taushetskultur rådet. Ikke for det, det var alltid noen som tok ordet og spurte, delte og kommenterte i møtene, men det var ofte den samme håndfullen som var mest aktiv. For møte-/teamleder ble det klart at gruppen måtte få til å samhandle på en annen/bedre måte, der flere var mer aktive i møtene og der vi klarte å dele også andre historier enn de som ga en glansbildefremstilling. Skal vi utvikle oss, må vi også dele kunnskap om mindre vellykkede resultater og feil vi gjør. For team-/møteleder var det også opplagt at det var teamleders rolle å finne en vei til å gjøre endringer i hvordan gruppen jobber for å få til det. Det ble tidlig i forløpet av masterprogrammet "Prestasjoner i organisasjoner" på BI klart at systematisk arbeid med psykologisk trygghet i denne gruppen kunne være en riktig vei – dog ikke den eneste<sup>4</sup> – til målet om økt kunnskapsdeling.

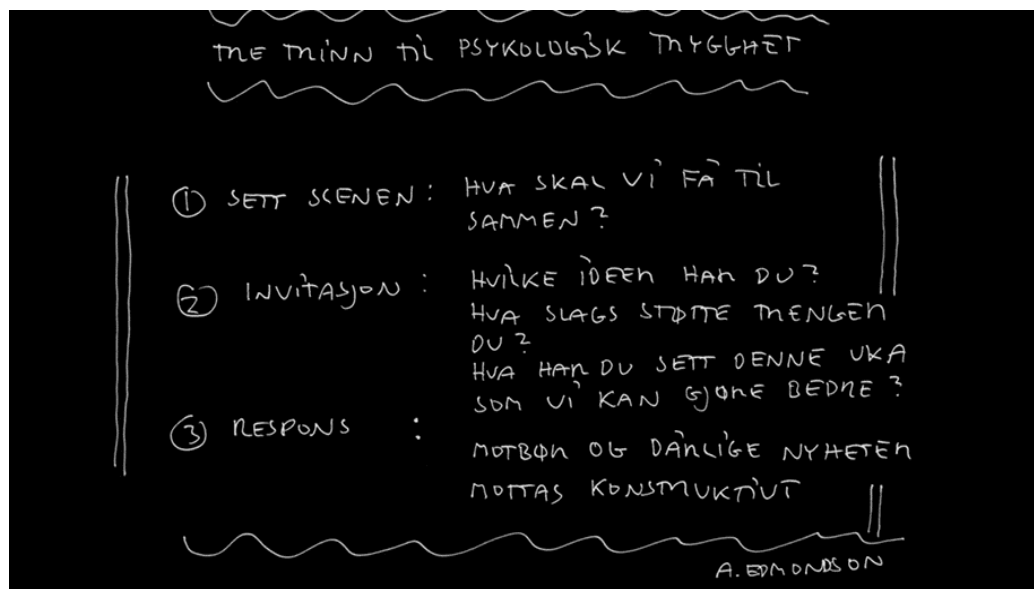
## ***2.2 Tre trinn til psykologisk trygghet***

Edmondson (2019) presenterer en verktøykasse med forhold som er sentrale for at en leder skal skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Verktøykassen<sup>5</sup> består av tre trinn, jfr. figur 2-2, som vi har gjennomført og fulgt utviklingen av over noe tid i faggruppen.

---

<sup>4</sup> Våre funn, jfr. kap. 4, viser at flere av stolpene som gir et godt ytringsklima, jfr. figur 2-1, er aktuelle å jobbe med for å få til en bedre ytrings- og delingskultur i NHO.

<sup>5</sup> The Leader's Tool Kit for Building Psychological Safety, Edmondson 2019 kap. 7 Making it happen



Figur 2-2: Tre trinn til psykologisk trygghet<sup>6</sup>

### Å sette scenen

*"Whenever you are trying to get people on the same page, with common goals and a shared appreciation for what they're up against, you're setting the stage for psychological safety." (Edmondson 2019, side 150)*

Ifølge Edmondson (2019) er det å sette scenen avgjørende for å etablere psykologisk trygghet i en gruppe. Å sette scenen består av to elementer: Det ene er å etablere en ramme og felles forståelse for arbeidet teamet skal gjennomføre sammen. Det innebærer å gi medarbeiderne klarhet i hva som er formålet med arbeidet, og gjennom det en felles forståelse av hva arbeidet betyr for hvem og hva som på sett og vis står på spill for disse. En leder som minner sine medarbeidere på hvorfor det de gjør betyr noe, og for hvem, skaper motivasjon og energi nær sagt utelukkende fordi det oppfyller et av menneskets primære behov om å føle mening med livet, inkludert det vi gjør på jobb.

Det andre elementet er å avklare innrammingen og skape en felles forståelse for hva som kan gjøre arbeidet vanskelig. Frykten for å rapportere feil er en grunnleggende indikator for et arbeidsmiljø med lav grad av psykologisk trygghet (Edmondson 2019). Å rette oppmerksomheten mot kompleksiteten i arbeidet som skal gjøres fremfor f.eks. å se en feil/et mindre godt resultat som inkompetanse

<sup>6</sup> Kilde: Ø. Kvalnes, forelesning 21. september 2021

---

hos en enkeltperson er derfor en viktig del av det å sette scenen for gruppens arbeid. Det vil bidra til en forståelse for at feil vil skje, at feil er en naturlig del av arbeidet og en kilde til læring. Det innebærer også å rette oppmerksomheten mot usikkerhet, noe som ifølge Edmondson (2019) minner medarbeiderne om at de trenger å være nysgjerrige og våkne for å plukke opp endringer i bl.a. kundenes behov.

For Faggruppe PolKom handler dette om å være årvåkne overfor NHO-medlemmenes behov, og at det den enkelte medarbeider ser av behov bringes inn til fellesskapet for å bli et grunnlag for NHOs politiske arbeid. Å sette scenen innebærer derfor også å gjøre medarbeiderne bevisst på hvilket ansvar de selv har. Dette kan en leder gjøre ved å understreke behovet for at den enkelte tar mellommenneskelig risiko ved å dele tanker og idéer man gjør seg. Med andre ord er det viktig at en leder, som en del av det å sette scenen, klargjør at det er behov for at medarbeiderne sier det de har på hjertet.

### **Å invitere til deltakelse**

Edmondson (2019) mener det er viktig at invitasjon til deltakelse gjøres på en måte som oppleves som overbevisende og ekte. Hun fremhever tre måter å gjøre det på; situasjonell ydmykhet, proaktiv forespørsel, og å etablere strukturer som fremmer medarbeidernes deltakelse.

Ydmykhet er den enkle erkjennelsen av at man ikke selv har alle svar, og at man heller ikke besitter en krystallkule som gir alle svar (Edmondson 2019, s. 168). Når en leder opptre skråsikkert eller arrogant kan det føre til økende frykt, redusert motivasjon og hemme mellommenneskelig risikotaking. Motsatsen er å opptre ydmykt, og å knytte ydmykhet opp til konkrete situasjoner innebærer å dele egne feil og "shortcomings" og å vise egen sårbarhet. Det er, ifølge Edmondson (2019), en lederatferd som vil virke som en invitasjon til deltakelse og stimulere medarbeidere til å ta ordet.

Den neste måten å invitere til deltakelse på, er rett og slett å stille spørsmål. Idéen bak proaktiv forespørsel er at det alltid finnes et annet syn (Edmondson, 2019), og når denne oppfatningen har følge av ovennevnte ydmykhet fremstår virkemiddelet 'å spørre spørsmål' som naturlig. Samtidig er det å invitere til deltakelse ved å stille spørsmål ikke så enkelt som det kan hende høres ut som: Spørsmålene må

---

være ekte og genuine, og gjennom det formidle respekt og oppriktig interesse for svaret. En leder som spør for "syns skyld", vil som regel bli avslørt. Lederens verktøykasse inneholder noen tommelfingerregler for å stille gode spørsmål: Først og fremst er det slik at lederen ikke selv har svaret på spørsmålet. Dernest må spørsmålet være åpent, det vil si at det ikke begrenses til et ja- eller nei-svar. Spørsmålet bør også stilles slik at det hjelper andre med å dele tanker på en fokusert måte.

Den tredje måten å invitere til deltakelse og forsterke den psykologiske tryggheten på, er å etablere strukturer som er designet for å fremkalle innspill fra medarbeiderne. Det er altså leders oppgave å legge til rette for at det skal være lett for medarbeiderne å "speak out" og komme med sine innspill, tanker og idéer – og, i tråd med poengene under å sette scenen for et psykologisk trygt arbeidsmiljø, å gjøre det mulig å dele feil og å spørre om hjelp fra hverandre. I et team med geografisk spredt deltakelse fremstår det som viktig å ha en fast struktur knyttet til møteplasser og hyppigheten av dem. Men like viktig er måten (strukturen) møtene gjennomføres på. Den må ifølge Edmondson (2019) legge til rette for aktiv deltakelse.

En måte å gjøre det på, er å innrette deler av de faste møtene i Faggruppe PolKom etter tankene som ligger bak gjensidighetssirkelen (The Reciprocity Ring). Adam Grant (2021, side 266-272) beskriver gjensidighetssirkelen som en øvelse i det å gi, der første skritt er å sørge for at folk ber om hjelp. Poenget er, som forskning viser, at det aller meste av det som foregår av hjelp og giveratferd på arbeidsplassen, oppstår som en direkte respons på noens spørsmål om hjelp. Å legge til rette for giveratferd i en gruppe på denne måten, vil etter all sannsynlighet påvirke psykologisk trygghet i positiv retning.

### **Å respondere produktivt**

I tillegg til å sette en ramme for arbeidet og å invitere medarbeidere til deltakelse, er det ifølge Edmondson (2019) nødvendig å respondere produktivt for å fremme psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Produktiv respons er kjennetegnet av tre elementer; å uttrykke at man verdsetter deltakelsen, avstigmatisering av feil, og å sanksjonere – følge opp – klare brudd på regler/prosedyrer.

Å uttrykke at man verdsetter deltakelsen handler enkelt sagt om å vise at man er takknemlig for at det enkelte teammedlem tar mellommenneskelig risiko og deler



---

sine tanker, idéer og meninger i gruppa. Når nye forslag møtes med takknemlighet vil følelsen av psykologisk trygghet øke.

I alt utviklingsarbeid vil det at det skjer feil være en naturlig del av den usikkerhet som råder. Edmondsons forskning viser at mange feil blir behandlet som mer alvorlige enn de virkelig er. Konsekvensen er at mange medarbeidere er redde for å rapportere feil, og dermed at en god kilde til læring forsvinner. Å avstigmatisere feil innebærer, som nevnt under å sette scenen ovenfor, å etablere en felles forståelse for at feil er et naturlig biprodukt av virksomheten som drives, og deretter legge til rette for en åpen diskusjon og læring av dem. Samtidig må dette ifølge Edmondson (2019) ikke innebære at enkelte feil ikke får konsekvenser. Når man har klare regler og disse brytes, må brudd på dem (=feil) følges opp og få konsekvenser for den det gjelder.

Edmondson (2019, s. 179) oppsummerer det å respondere produktivt med å si at et kjennetegn ved en produktiv respons er at den tar hensyn til hvilken påvirkning responsen i seg selv har på fremtiden. Om vi knytter produktiv respons ikke bare til avstigmatisering av feil og sanksjonering av feil, som er Edmondsons hovedanliggende, kan vi tolke teorien som at en form for produktiv respons vil være å følge opp de innspill, idéer og meninger – og ikke bare feil – som kommer frem gjennom deltakelsen det er invitert til. Slik forstått vil det være en viktig oppgave for en leder, for å skape psykologisk trygghet i en gruppe, at oppspill og innspill i gruppen tas tak i og settes inn i en oppfølgende prosess. Baller som blir hengende løse i lufta, må dermed kunne sies å kunne ha en negativ virkning på psykologisk trygghet.

### ***2.3 Energigivende atferd som redskap***

Så langt har vi snakket om hva psykologisk trygghet er, og hva en leder kan og bør gjøre for å oppnå det i egen organisasjon. Å ha kunnskap om hva man bør gjøre er bra, men det er ikke dermed sagt at det er lett å gjennomføre. Hvordan opptrer en leder når vedkommende er ydmyk? Hvordan er man ekte og genuin i spørsmålsstillingen, og ellers? Hvordan uttrykker man takknemlighet og viser at man verdsetter andres deltakelse? Som vi har vært inne på over; lederens atferd må være troverdig. Å involvere "for syns skyld" vil bli avslørt og virke mot sin hensikt.

Forskning om høykvalitetsforbindelser viser at slike forbindelser er positivt forbundet med opplevelsen av psykologisk trygghet<sup>7</sup> og med prestasjoner i team<sup>8</sup>. En implikasjon av dette er at et viktig redskap for en leder i å utvikle psykologisk trygghet vil være å etablere flest mulig høykvalitetsforbindelser i eget team, mellom teammedlemmer så vel som mellom leder og hvert enkelt teammedlem. En høykvalitetsforbindelse er kjennetegnet av gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit (Kvalnes, 2019).

Jane Duttons fem strategier for respektfull omgang og energigivende atferd er sentrale mekanismer for å etablere og fremme høykvalitetsforbindelser. Når mennesker som jobber sammen engasjerer seg i respektfull omgang seg imellom, skaper de en følelse av sosial verdighet som bekrefter den enkeltes egenverdi og kompetanse. Det gjør at folk som inngår i høykvalitetsforbindelser får energi, kjenner seg mer engasjerte og har høyere selvtilit knyttet til egne ferdigheter og kompetanse (Dutton, 2003). Duttons fem strategier kan beskrives som i tabell 2-1.

<b>Formidle tilstedeværelse</b>	Være fullt og helt til stede for noen, og ikke bli distraheret av hva som skjer i omgivelsene. Vær oppmerksom og konsentrert i samværet med den andre.
<b>Være ekte</b>	Snakk med den andre fra et ærlig ståsted, uten skjult agenda.
<b>Kommunisere bekreftende</b>	Let aktivt etter kjernen i det den andre sier og står for. Bekreft at du er oppmerksom på den andres situasjon og perspektiv. Vis interesse for den andres budskap.
<b>Lytte effektivt</b>	Lytt aktivt og empatisk til den andre. Hvordan ville det være å befinne seg i den andres situasjon? Gjenta med egne ord for å sjekke om du har forstått budskapet riktig.
<b>Kommunisere støttende</b>	Formidle tilbake hva du tror den andre mener, og vær tydelig på hvor du selv står uten å bruke følelsesladet språk som kan få den andre på defensiven.

**Tabell 2-1:** Jane Duttons fem strategier for energigivende atferd<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Carmeli et al, 2009, referert av A. Carlsen på forelesning 21. september 2021

<sup>8</sup> Brueller og Carmeli, 2011, referert av A. Carlsen på forelesning 21. september 2021

<sup>9</sup> Kilde: Ø. Kvalnes (2019), *Ytringsklima*

---

Ifølge Kvalnes (2019) er det ikke vanntette skott mellom disse strategiene, og Dutton (2003) fremhever at strategiene brukt sammen og om hverandre er et kraftfullt verktøy for å vise respektfull omgang med andre og utvikle høykvalitetsforbindelser. Vi har vært oss disse strategiene bevisst når vi har gjennomført vår datainnsamling, jfr. kap. 3 der vi redegjør for hva vi har gjort og kap. 4 der vi drøfter våre funn.

---

## Kapittel 3 Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive og begrunne metodene vi har benyttet for å undersøke om psykologisk trygghet a) er til stede i faggruppe PolKom, og b) hvordan vi kan fremme dette i et team med spredt geografisk deltakelse. Til slutt drøfter vi kort styrker og svakheter ved de metodiske valg vi har tatt.

### *3.1 Valg av metodetilnærming*

Vi har valgt å basere oppgaven på et etnografisk design. Ifølge Johannessen et al. (2004, s.48) kan vi bruke en etnografisk studie til å beskrive, studere og tolke faggruppens kultur. Med utgangspunkt i denne metoden, kan vi se på gruppens psykologiske trygghet, hvordan stemningen er, språk og samhandlingen til gruppen.

Johannessen et al. (2004) fremhever at bruk av etnografisk design innebærer at datainnsamlingen skjer i felt, og at gruppen observeres over en lengre periode. Det er en viktig årsak til at vi har valgt denne metodiske tilnærmingen. Faggruppens leder er en av forfatterne av denne oppgaven, og følgelig en del av kulturen og gruppen vi har undersøkt. Vi har fulgt faggruppen fra vi startet arbeidet med oppgaven i oktober og fram til oppgavens slutt i mai. Funnene i oppgaven vil videre bli presentert for faggruppen i juni, og faggruppen vil etter det jobbe med implementering av tiltak for å bedre den psykologiske tryggheten i gruppa.<sup>10</sup>

Vi har videre latt oss inspirere av Johannessen et al. (2004, s.83) tolkning av hvordan man kan sette opp prosedyrene når man anvender etnografisk design. Prosedyrene kan sammenfattes slik:

#### *1. En beskrivelse av kulturen eller gruppen som studeres*

For å forstå gruppens evne til kunnskapsdeling, har det vært viktig for oss å bli kjent med gruppens kultur og hvilke rammer faggruppen har sin virksomhet innunder. Det har vært grunnleggende for å forstå hvorvidt gruppen har vært seg sitt

---

<sup>10</sup> Faggruppens leder har underveis i gjennomføringen av dette prosjektet vært rammet av alvorlig sykdom, og i en periode vært helt sykemeldt. Det har medført noen brudd i følgeforskningen, og at oppfølgingen av funnene må gjøres etter ferdigstilt oppgave og leveringsfristen for denne.

---

formål bevisst, og hvordan graden av psykologisk trygghet oppleves i dag. Kulturen i gruppen beskrives som en del av drøftingen i kap. 4.

*2. En analyse etter temaer eller perspektiver som er under utredning*

Til oppgavens analyse har vi observert faggruppen på noen av gruppens faste møter, deltatt på hele fagdagen 20. januar og faggruppemøter der diskusjonene på denne dagen ble oppsummert. Vi har også hatt dybdeintervjuer med 10 deltakere i gruppen. Vårt formål har hele tiden vært å observere hvorvidt det kan sies å foreligge psykologisk trygghet i gruppa, identifisere eksempler som viser det eller det motsatte, og skaffe oss et grunnlag for å vurdere og kunne anbefale konkrete tiltak for å fremme psykologisk trygghet i denne gruppen. Med utgangspunkt i funnene våre, har vi gjort analysen stegvis for hvert av de tre trinnene som leder til psykologisk trygghet, jfr. kap. 2.

*3. Fortolkning av kulturen der forskeren kommer fram til en forståelse av samhandling og meningsdannelse i kulturen*

Kulturen i gruppen er observert med bakgrunn i teorien om psykologisk trygghet, der teorien har vært avgjørende for valg av hva vi har søkt å identifisere og hvilke spørsmål vi har stilt gruppens deltakere. Funnene fra observasjonene og intervjuene er systematisert og vurdert i lys av teorien om psykologisk trygghet, og diskutert opp mot denne i kap. 4. Vår fortolkning av rådende kultur og forståelse av den samhandling som skjer, og hva som skal til for å bedre denne, fremgår der.

*4. Sluttproduktet er et helhetlig kulturelt portrett av kulturen eller gruppen som består av både informantenes synspunkter og forskerens fortolkning*

Vår drøftelse i kap. 4 gir et godt bilde av faggruppens helhetlige kultur, også sett i kontekst av – og i relasjon til – den større organisatoriske tilhørighet og rolle faggruppen har i NHO. Bildet som tegnes er vel balansert av informantenes synspunkter og hvordan vi har vurdert disse opp mot teorien om psykologisk trygghet. Etter vår vurdering har valget av metodisk tilnærming spilt positivt inn i å besvare oppgavens problemstilling – det har gitt oss bedre funn og analysegrunnlag at vi har kunnet gjennomføre flere interaksjoner over forholdsvis lang tid.

### **3.2 Datainnsamling**

Vår datainnsamling har som nevnt ovenfor bestått av observasjoner og intervjuer. Vi har i forbindelse med datainnsamlingen også gjennomført flere interaksjoner

der vi har satt oppgavens problemstilling på dagsorden overfor faggruppen, samt beredt grunnlaget for innspill fra og diskusjon i faggruppen om problemstillingen. Hovedelementene i datainnsamlingen fremgår av tabell 3-1.

<b>Observasjon av faggruppemøter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leder av gruppen har deltatt på alle faggruppemøter, øvrige to forfattere av denne oppgaven har deltatt som observatører flere ganger. Første gang i månedsskiftet november/desember 2021.</li> </ul>
<b>Fagdag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forberedt på faggruppemøte 16. desember 2021, og ved etterfølgende e-post til alle deltakerne samme dag.</li> <li>Påminnelse om "hjemmelekser"/forberedelser til fagdag i e-post 4. januar 2022, samtidig informasjon om at fagdagen grunnet koronapandemiens da gjeldende smittevernregler måtte omgjøres til en digital samling.</li> <li>Gjennomføring 20. januar 2022, med plenums- og breakout-room-seanser.</li> <li>Debrief på faggruppemøter 27. januar og 10. februar 2022, sistnevnte forberedt ved distribusjon av utkast til oppsummerende foilserie 8. februar 2022.</li> </ul>
<b>Intervjuer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gjennomført 10 dybdeintervjuer i perioden 9. februar til 9. mars 2022</li> </ul>

**Tabell 3-1:** Hovedelementene i datainnsamlingen

I tilknytning til all datainnsamling har vi lagt vekt på å formidle at intensjonen bak gjennomføringen av dette prosjektet er å gjøre faggruppen bedre, og at alt som sies av faggruppens deltakere under observasjoner og i intervjuer betraktes å ha den intensjonen.

### *3.2.1 Fagdagen 20. januar 2022*

Grunnet koronapandemien måtte fagdagen gjennomføres som en digital samling. En slik fagdag gjennomføres vanligvis en gang i året, men ettersom den tilstrebes å bli gjennomført ved fysisk samling av alle deltakerne har det skortet på en skikkelig fagdag i pandemiens periode. Fagdagene er vanligvis en blanding av faglig påfyll, diskusjoner og sosialt samvær. Agendaen denne gang fremgår av figur 3-1.

11:00 - 11:15	Velkommen
	•Presentasjonsrunde
11:15 - 13:00	Samhandling og kunnskapsdeling
	•Kort innledning fra Lasse
	•Innspill og drøftelser
	•Oppsummering, oppfølging
14:15 - 15:15	Oppdaterte neste trekk
	•Status spissede satsinger i veikartet v/Per Øyvind og Tyri
	•Diskusjon– hva betyr dette for oss alle?
15:30 - 16:30	Hurdalsplattformen sett med regionale briller
	•Innledninger ved NHO Arktis og NHO Rogaland
	•Diskusjon– hva betyr dette for oss alle?
	•Oppsummering fra Anniken Hauglie, NHOs viseadministrerende direktør

Figur 3-1: Agenda fagdag 20. januar 2021

Bolken om samhandling og kunnskapsdeling gikk direkte på denne oppgavens problemstilling, og bestod av en kort presentasjon av teorien om psykologisk trygghet og deretter innspill og diskusjon knyttet opp mot de tre trinnene til psykologisk trygghet. For hvert av de tre trinnene ble gruppen delt opp i tilfeldig sammensatt mindre grupper (breakout-rooms) der diskusjonene ble gjennomført med basis i spørsmålene som fremgår av figurene 3-2, 3-3 og 3-4.

Sette scenen


## Hva skal vi få til sammen?

- Hva er formålet med at vi er et team? Hva er vi til for?
- Hva vil vi at teamets rolle skal være? Er det slik?
- Hva skal vi få til sammen? Ville vi klart det alene?



5

Figur 3-2: Spørsmål i breakout-room på fagdagen

## Hvordan oppfører vi oss?

Gjerne eksempler på konkret handling/en historie som viser om vi gjør dette (eller ikke)

- Hva gjør vi når vi er gode?
- Kan vi si det vi mener? Komme med nye ideer? Stille «dumme» spørsmål?
- Kan vi dele feil vi har gjort?
- Våger vi å gi konstruktive tilbakemeldinger?
- Er vi gode på å verdsette hverandres bidrag?

6

Figur 3-3: Spørsmål i breakout-room på fagdagen

## Betyr det noe at vi er spredt geografisk?

- For opplevelsen av psykologisk trygghet?
- For interaksjonen oss imellom
  - Felles treffpunkter? Hyppighet?
  - Én-til-én? Meg til deg? Deg til meg? Deg til deg?
    - Oppfatter vi oss som kollegaer? Hvis nei, hvorfor ikke?
- For behovet for verktøy og hjelpemidler?

7

Figur 3-4: Spørsmål i breakout-room på fagdagen

Avslutningsvis, og i to oppfølgende faggruppemøter, foretok vi en debrief med utgangspunkt i spørsmålene som fremgår av figur 3-5. Debriefens resultater fremgår av kap. 4, der vi presenterer og diskuterer funnene.

## Debrief



- Hvordan fungerte dette?
- Har vi et felles formål og ramme for vårt arbeid?
- Har vi felles forståelse for hvordan vi involverer hverandre?

8

Figur 3-5: Spørsmål diskutert i debrief på og etter fagdagen



---

De to øvrige bolkene av fagdagen ble observert med tanke på å identifisere elementer relevant for oppgavens problemstilling. Observasjoner herfra er også blant funnene som diskuteres i kap. 4.

### 3.2.2 Dybdeintervjuer

#### **Utvelgelse og rekruttering av informanter til intervjuene**

For å kunne forstå teamets kultur, og for å kunne tolke kulturen opp mot vår problemstilling, er ifølge Johannessen et al. (2004) utvelgelse av riktige informanter av stor betydning. Deltakerne i faggruppen har sitt daglige virke i 10 ulike regionkontorer, og vi anså det som avgjørende å intervjuer en representant for alle regionkontorer. De minste regionkontorene har bare én deltaker i faggruppen, noe som medførte at om lag halvparten av informantene var gitt av dette utvalgskriteriet. De øvrige informanter ble valgt med hensyn til et best mulig representativt utvalg hensyn tatt til faglig bakgrunn og arbeidsoppgaver (politikk eller kommunikasjon), hvor lang fartstid man har i NHO, samt kjønn.

Vi har i denne oppgave gjennomført alle intervjuene digitalt via Teams. Vi har av ulike årsaker ikke tatt opp intervjuene, men gjennomført dem ved at én har intervjuet, og én har vært lyttende og notert under intervjuene.

#### **Utforming av intervjuguide**

For å kunne svare på oppgavens problemstilling *Hvordan kan psykologisk trygghet fremmes i et team med spredt geografisk deltakelse?* har det vært viktig for oss å få tak i reelle situasjoner der informantene beskriver det som har skjedd, og gjerne kan vise til eksempler. Gjennom intervjuene noterte vi beskrivelser og sitater som kan illustrere funnene i oppgaven, jfr. kap. 4.

#### Intervjuguiden var utformet som følger:

Ettersom vi som gjennomførte intervjuene allerede var kjent med informantene (alle bortsett fra én) gjennom tidligere observasjoner av gruppa og deltakelse på fagdagen, var det ikke behov for en nevneverdig introduksjon i intervjuet. Vi kom derfor rimelig raskt i gang med spørsmålene.

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn, som du tenker har betydning for din deltakelse i faggruppen?

- 
2. Hvilke forventninger har du til din deltakelse i gruppen? Oppfølging: Kan du være konkret; hvordan vil din deltakelse arte seg i praksis? I hvilken grad synes du dine forventninger imøtekommes slik gruppen fungerer i dag?
  3. Hvor høy prioritet har deltakelse i faggruppen for deg (og din region)? Hvilke forventninger opplever du at din sjef (regiondirektør) har til din deltakelse i faggruppen?
  4. Hva oppfatter du er formålet med gruppen? Hva slags oppfatning av formålet tror du andre har? Den samme?
  5. Når opplever du at gruppen er på sitt beste? Oppfølging: Hva er det som gjør at vi er så gode da? Kan du gi et eksempel på det vi gjør når vi er på vårt beste?

Videre har vi ønsket å se på kulturen i gruppen, og fulgte opp med spørsmålene:

6. Hvordan opplever du at stemningen vanligvis er på møtene? Engasjementet? Oppfølging: Kan du komme på eksempler på situasjoner der det ble temperatur i gruppen? Hva skjedde?
7. Hvordan opplever du det å ta ordet i gruppen? Oppfølging: Dersom det svares noe som betyr at "jeg tar sjelden ordet/synes det er vanskelig"; Hvorfor er det slik?

Under fagdagen var det noen som nevnte at "Vi sier at vi skal ta opp ting vi har behov for å snakke om, men vi tar sjelden initiativ til det." Kan du kjenne deg igjen i et slikt utsagn? Hvorfor/hvorfor ikke?

Videre ønsket vi å se på hvordan gruppen fungerer under forskjellige situasjoner som kan oppleves som vanskelig og utfordrende for enkelte personer i gruppen.

Vi er på jakt etter konkrete eksempler. Spørsmål som ble stilt på dette punktet var:

8. Kan du gi et eksempel på en situasjon der du eller andre har stilt kritiske spørsmål, gått imot den rådende oppfatningen i gruppen, eller tatt en eller annen form for risiko i gruppen. Hva gjorde du/vedkommende, og hva skjedde? Hvordan responderte gruppen?
9. Kan du komme på eksempler der du selv, eller andre, våget å vise seg sårbare, for eksempel ved at man har eksponert feil man har gjort, vært ærlig

---

på at det er noe man ikke behersker, oppnådd dårligere resultater enn ønsket? Hva skjedde?

### **Nærmere om gjennomføring av intervjuer og observasjoner**

Johannessen et al. (2004) anbefaler at man ved rekruttering av informanter sender ut en introduksjon-epost. Dette gjorde vi ved å sende ut en epost med samtykkeerklæring og informasjon om prosjektoppgaven til alle i faggruppen. Det ble også nevnt på faggruppemøter i desember 2021 og under fagdagen i januar 2022 at det var noen i faggruppen som ville bli kontaktet for dybdeintervju. Allerede under fagdagen mottok vi en del positiv respons på at vi skulle gjennomføre dybdeintervjuer, og dette gjenspeilet seg da vi sendte ut forespørsler om deltakelse til intervjuer. Informantene mottok i samme epost en liste over alternativer til tidspunkter, og dette fungerte godt for å få satt opp intervjuene.

Til intervjuene har vi valgt å bruke semi-strukturert metodetilnærming. Ifølge Johannessen et al. (2004) brukes det ved slike intervjuer en overordnet intervjuguide, og man kan under intervjuene være mere fleksibel i forhold til temaene og snakke seg mer igjennom intervjuguiden. Dette opplevde vi som viktig under intervjuene, dels fordi flere av spørsmålene noen ganger gikk litt i hverandre og dels fordi informantenes svar på spørsmålene medførte det samme.

Vi valgte å bruke felles intervjuguide under alle intervjuene, og denne ble bare endret én gang; etter de to første intervjuene ble det justert litt på formuleringen til spørsmål 1. Vi avsluttet alle intervjuene med å høre om informantene hadde oppfølgingsspørsmål, vi spurte også hvordan de opplevde at intervjuet hadde vært. Dette følte vi var viktig for å se om vi skulle endre på måten vi intervjuet eller spørsmålene, men også for å skape en trygghet hos de som ble intervjuet.

### **3.3 Dataanalyse**

Intervjudata og observasjonsdata fra fagdagen og ellers utgjør til sammen ca. 50 sider. For at vi skulle få strukturert dataanalysen og få hentet ut det vi ser som mest relevante funn, har vi latt oss inspirere av forelesning på samling 4 i Prestasjoner i organisasjoner og lagt funnene inn i et tilpasset skjema. Funnene ble først systematisert til hvert trinn til psykologisk trygghet. Dernest tolket vi funnenes be-

---

tydning for tilstedeværelsen av psykologisk trygghet i faggruppen, og vi så nærmere på hva funnene forteller sett i relasjon til hva teorien sier om hvilke elementer som må være til stede i de ulike trinnene. Å sette våre funn sammen med teorien på denne måten, ga oss kunnskap om hvilke elementer for psykologisk trygghet som er svakest til stede i faggruppen. Det fungerer samtidig som en identifikasjon av hvilke elementene faggruppen bør jobbe med fremover for å styrke den psykologiske tryggheten i gruppen. Dette drøftes inngående i kap. 4.

### **En situasjon med særskilt sårbarhet kan ha hatt positiv virkning**

Faggruppens leder har i deler av perioden dette prosjektet har pågått vært rammet av alvorlig sykdom, og i en periode vært fullt sykemeldt. Vedkommende valgte fra starten å være åpen om situasjonen og behandlingsforløpet overfor faggruppens deltakere. Formidling av usikkerhet om hva som kom til å skje, både av personlig art og for faggruppen, var en del av dette.

Flere av informantene har gitt uttrykk for å ha satt pris på denne åpenheten. Uten at vi kan dokumentere at det er en sammenheng mellom faggruppelederens åpenhet og informasjonen informantene har formidlet, er det vår opplevelse at svært mange informanter har vist uvanlig stor grad av åpenhet, ærlighet og sårbarhet i våre samtaler med dem. Det har gitt oss gode data.

Dernest; å vise sårbarhet bidrar ifølge teorien (Edmondson 2019, jfr. kap. 2) til psykologisk trygghet. Det er derfor grunn til å tro at denne åpenheten også kan ha påvirket den psykologiske tryggheten i faggruppen på en positiv måte.

### ***3.4 Betragtninger om metodevalg***

Vi erfarte tidlig at observasjonene ga et godt utbytte når to av oppgavens forfattere ikke deltok aktivt, men konsentrerte seg om å observere mens faggruppens leder ledet møtene. Dette gjorde at vi evnet å identifisere eksempler på atferd som indikerer hvorvidt både psykologisk trygghet og Jane Duttons strategier for energigivende atferd var tilstede. Diskusjonene i etterkant av observasjonene ble derfor veldig konstruktive, og vi klarte å se gruppen fra ulike vinkler.

Vi diskuterte hvorvidt faggruppelederen skulle delta på intervjuene, og om det i så fall ville kunne begrense åpenheten til informantene. Vi kom frem til at informantene uansett ville anta at faggruppelederen ville få kjennskap til hva de sa, og at det da ville være best med full åpenhet og at vedkommende deltok. Alle intervjuer

---

ble av denne grunn innledet kort med ønske om åpenhet og ærlighet, og at ingen ting av det som ble sagt ville få (negative) konsekvenser for arbeidet/arbeidsforholdet i NHO. Intervjuene ble deretter ledet av en av de andre oppgaveforfatterne, ekstern for informantene, mens faggruppens leder inntok observasjonsrollen. I etterpåklokskapens lys ser vi at det nok ville vært en fordel med opptak av intervjuene, slik at vi kunne gått tilbake og sett dem igjen for å sikre at alle "gullkorn" ble korrekt sitert. I tillegg ville det vært nyttig for faggruppens leder som grunnet sykdom ikke deltok på 8 av 10 intervjuer.

Vi erfarte at det var svært positivt for intervjusituasjonen at vi alle hadde deltatt på både fagdagen og noen tidligere faggruppemøter. Informantene var blitt kjent med oss, noe som gjorde at de virket avslappet og at de følte seg trygge under intervjuene.

Vi opplevde videre at den digitale gjennomføringen av intervjuene ikke var til hinder for en åpen og god dialog mellom informanter og oss som intervjuere. Det at vi i samfunnet har blitt vant til å ha digitale samtaler og møter etter to år med pandemi, må ta sin del av æren for det. Samtidig er den digitale flate den vante samarbeidsform for deltakerne i denne faggruppen, noe som også antas å ha spilt inn på stemningen i de digitalt gjennomførte intervjuene. Informantene virket komfortable på kamera, og flyten i samtalen gikk bra. Dette bidro til at vi fikk innhentet store og gode mengder med informasjon, selv uten å ha gjennomført *golden standard, face to face intervju* som metodefaglig sett anbefales (Johannessen et al., 2004).

Vi la også fort merke til i intervjuene at flere av informantene hadde reflektert i forkant av intervjuene. Det tyder på at orienteringen vi hadde gitt om prosjektet i forkant av intervjuene, både i faggruppemøter, på fagdagen og gjennom epost, var blitt oppfattet og lest. Det viser også viktigheten av at informantene er godt orientert om formålet med observasjoner og intervjuer, slik metodeteorien også prediker.

---

## Kapittel 4 Funn/resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil vi presentere og diskutere funnene fra observasjoner av faggruppemøter og fagdagen avholdt 20. januar 2022, samt intervjuene vi gjennomførte i etterkant av denne. Våre hovedfunn er som følger:

- 1) Faggruppens formål og rolle er utilstrekkelig definert, og fremstår utydelig for mange.
- 2) Det er et godt klima for å gi positive tilbakemeldinger i faggruppen. Deltakere er i grunn både ydmyke på egen og andres kompetanse, og nysgjerrige og hjelpsomme overfor hverandre – når de blir spurt. Faggruppen har derimot en struktur som ikke godt nok inviterer til aktiv deltakelse. Det er for lett å prioritere bort deltakelse, og for vanskelig å stille utfordrende spørsmål.
- 3) Manglende tydelig oppfølging av innspill og diskusjoner i faggruppen gjør det mindre attraktivt å komme med innspill. Gruppens manglende formelle posisjon og rolle påvirker dette.
- 4) Det råder en velmenende kultur i NHO som også faggruppen bærer preg av. Funnene våre indikerer at atmosfæren av velvilje kan være basert på en utpreget enighetskultur i NHO, uten at det synes å være til hinder for at NHO kan utnytte velmentheten bedre i utviklingsarbeid.

Funnene er, i tråd med vår metodetilnærming og tilhørende følgeforskning, bearbeidet, presentert og diskutert med faggruppen på fagdagen og i etterfølgende faggruppemøter. På den måten har vi også gått gjennom de tre trinnene til psykologisk trygghet med faggruppen. Gjennomgang av hele oppgaven, og dermed også de siste funn og analyser, gjøres etter oppgavens ferdigstilling.

### ***4.1 Mangel på tydelig formål og rolle***

Felles forståelse for rammen av arbeidet utgjør et avgjørende grunnlag for å fremme psykologisk trygghet. Rammen for arbeidet består av felles forståelse for faggruppens rolle og formål, og for (system)kompleksiteten i arbeidet som utføres, jfr. kap. 2. Dette var derfor vårt første undersøkelsespunkt.

Vi viet store deler av fagdagen 20. januar til å identifisere og diskutere hvorvidt faggruppens medlemmer opplever å ha en felles forståelse for rammen av arbeidet i gruppen, og fikk utdypet dette gjennom intervjuene. Mange ga uttrykk for det samme. Våre viktigste funn knyttet til å sette scenen for psykologisk trygghet kan oppsummeres som i tabell 4-1.

Siter fra fagdag og intervjuer	Tolkning av funnene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når vi ikke vet hva vi skal holde på med, så blir det kanskje ikke så produktivt.</li> <li>• Er vi en gruppe, eller et møtepunkt?</li> <li>• Hvilken rolle har gruppen i NHOs politiske arbeid?</li> <li>• Er det en arena for informasjonsoverføring fra NHO-S, eller også det motsatte – kunnskapsoverføring mellom regionene og fra regionene til NHO-S? Gruppen bør være begge deler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faggruppens formål og rolle er utydelig.</li> <li>• Det er bred enighet om at gruppen bør ha som formål å diskutere og fremme regionenes vurderinger til NHOs politiske posisjoner.</li> </ul>

**Tabell 4-1:** Funn knyttet til å sette scenen for psykologisk trygghet

### **Et løselig sammensatt team med spredt geografisk deltakelse**

Intensjonen med faggruppen da den ble opprettet var at den skal være en arena for toveis kommunikasjon mellom NHO-S og NHOs regionapparat. Våre funn viser at faggruppen fungerer bedre som informasjonskanal fra NHO-S til regionene enn den har fungert som arena for kunnskapsdeling mellom regionene og fra regionene til NHO-S.

Våre funn er rimelig entydige på at verken eierskapet til eller opplevelsen av et felles formål eksisterer i tilstrekkelig grad i gruppen. Faggruppen er stor og komplekst sammensatt, noe også informantene har fremhevet. Foruten å bestå av ansatte i ulike deler av landet, og som har sin sjef og organisatoriske tilhørighet andre steder enn i gruppen, har medlemmene også ulik faglig bakgrunn og delvis ulike arbeidsoppgaver ved sitt regionkontor. Selv om de fleste deltakerne i faggruppen jobber med både politikk og kommunikasjon, er det også deltakere som jobber med bare det ene. Funnene viser at disse to arbeidsfeltene dels har ulike ønsker for faggruppas formål, selv om alle synes å dele oppfatningen om at det er

---

stor overføringsverdi mellom de to arbeidsfeltene. Mer enn at det er en utfordring for gruppen at enkelte deltakere har ulike arbeidsoppgaver ved eget regionkontor, viser det viktigheten av at gruppen stadig minnes på – og snakker om – hva formålet med gruppens felles arbeid er. Dette forsterkes av at naturlig turnover medfører at det nær sagt kontinuerlig vil være medlemmer i faggruppen som er forholdsvis nye.

Flere av informantene har vært innom varianter av spørsmålet om faggruppen er en gruppe eller et møtepunkt. Spørsmålet er grunnleggende interessant. Gruppens medlemmer er ansatt i ulike regioner og utfører sitt daglige virke med arbeidsoppgaver som tilligger denne regionen. Det er ofte likeartet arbeid på tvers av regionene, der deling av erfaringer og kunnskap gjør alle bedre i stand til å gjøre en bedre jobb i egen region. Det er likevel sjelden at gruppen som sådan jobber sammen om den samme oppgaven. Gruppen er således ikke et felles "ekte team", noe som underbygges av at gruppen ikke har noe formelt ansvar for gjennomføring av noen spesifikke oppgaver – det tilligger de enkelte organisatoriske deler av NHO. Våre funn viser like fullt tydelig at faggruppen fungerer på sitt beste når man jobber med et tema som samtidig er relevant for alle regioner. Et eksempel er ifm. valgkamper, et annet når man sammen med NHO-S har meislet ut en konkret politisk sak og hele NHO mobiliseres samtidig for å få gjennomslag for denne. Faggruppen er og bør derfor være mer enn et møtepunkt for informasjonsutveksling.

### **Scenen må settes – igjen og igjen**

Fagdagen 20. januar, forsterket av de påfølgende intervjuene, viste tydelig at scenen for faggruppens arbeid var for dårlig satt. Samtidig fikk vi på fagdagen innspill til og diskusjon i gruppen om hva faggruppens formål burde være. Dette ble det også boret dypere i under intervjuene med representanter fra hvert regionkontor. Prosessen med faggruppen har ført frem til at det nå er satt en scene for faggruppens arbeid, denne fremgår i figur 4-1.



## Sette scenen for Faggruppe PolKom

### Rolle og formål

- Vi skal være hverandres kollegaer i arbeidet med å utvikle, gjennomføre og sikre gjennomslag for NHOs politikk.
- Vi skal bidra til at ulike deler av NHO trekker i samme retning ved å utveksle informasjon om hva vi gjør og samhandle om gjennomføring.
- Vår medlemsnærhet gjør at vi mer enn mange andre i NHO tidlig plukker opp hva medlemmene mener og trenger. Vi har et ansvar for at den kunnskapen kommer NHO-S til del.

### Rammer for arbeidet

- Hver og en av oss representerer unik kunnskap. Alles bidrag er ønskelig og nødvendig for å ivareta alle våre medlemmers interesser. Det forventes at vi deler og tar ordet.
- Geografisk avstand mellom oss er en ramme som kan være en utfordring for vår samhandling og kunnskapsdeling. Vi søker å overvinne denne ved å ta ordet når vi møtes og dele våre idéer, tanker, suksesser og vurderinger av «feil».

**Figur 4-1:** Satt scene for faggruppe PolKom

Vi mener funnene våre viser at det er fullt mulig å utvikle psykologisk trygghet i en gruppe selv om denne er løselig sammensatt, har mange deltakere og har spredt geografisk deltakelse – gitt at scenen settes på en god måte, og at arbeidet gjennomføres slik at gruppen kan fungere iht. formålet som avklares når scenen settes (det siste kommer vi tilbake til i avsnittene 4.2 og 4.3). Dette mener vi også er konsistent med teorien om psykologisk trygghet. Amy Edmondson (2019, jfr. kap. 2) peker på at det avgjørende for å oppnå psykologisk trygghet er å gi medarbeiderne klarhet i hva som er formålet med arbeidet, og gjennom det en felles forståelse av hva arbeidet betyr for hvem og hva som på sett og vis står på spill for disse. Faggruppens rolle og formål oppsummert i figur 4-1, gjør dette. Teorien om psykologisk trygghet sier ingenting om at slikt bare finnes i grupper som er "ekte team", snarere tvert imot peker teorien på at bevisst jobbing med de tre trinnene for psykologisk trygghet kan bidra til at team overvinne utfordringer som skyldes særskilte team-egenskaper som f.eks. geografisk avstand mellom teammedlemmer (Edmondson 2019, jfr. kap. 2).

I arbeidet med å sette scenen for faggruppen benyttet vi etter beste evne Jane Duttons strategier for energigivende atferd. Det vi opplever som den viktigste strategien knyttet til å sette scenen, var å opptre ekte om intensjonen med faggruppens formål og rolle. Fra faggruppeleders perspektiv er en viktig del-intensjon i faggruppens arbeid å styrke regionapparatets involvering i og innflytelse på arbeidet med NHOs politiske posisjoner, og det å ærlig dele denne intensjonen i gruppen opplevdes å virke motiverende på gruppens deltakere. Denne del-intensjonen er

---

bygget på det faktum at NHOs regionkontorer har kunnskap NHO-S' fagavdelinger ikke har. NHOs regionkontorer er, sammen med landsforeningene, NHOs spydspiss i medlemsnærhet. Deltakerne i faggruppen vi undersøker står i fremste rekke i dette arbeidet. I regionapparatets medlemsnærhet ligger kilden til mye kunnskap om hva slags næringspolitikk NHOs medlemmer ønsker og har behov for, og det er viktig at faggruppen og dens deltakere selv er bevisst på sitt ansvar i å formidle denne kunnskapen til fagavdelingene som er ansvarlige for utarbeidelse av NHOs politiske posisjoner. Å være bevisst på at man har kunnskap andre ikke har og å vite at det er forventet at man formidler denne, er en del av den satte rammen for arbeidet som vil bidra til å bygge psykologisk trygghet i gruppen. Det vil formodentlig også bidra til at flere tar ordet og deler kunnskap. Like viktig er at formidling av denne kunnskapen gjør NHO-S mer sikker på at NHOs politikk er medlemsnær.

Det oppleves som viktig å ha hatt en åpen dialog om at en del-intensjon med arbeidet i faggruppen er å øke regionapparatets involvering i og innflytelse på arbeidet med NHOs politiske posisjoner, og at faggruppen har en viktig rolle i å sikre at NHOs politikk er tilstrekkelig medlemsnær. Det gir på sett og vis faggruppen ett felles overordnet formål, og etablerer slik sett en felles sak på tvers i NHOs regionapparat som ikke tidligere har vært like direkte og tydelig formulert. For NHOs medlemmer betyr det mye at de kjenner igjen sine egne interesser i NHOs politikk, og for NHO gir medlemsnær politikk tillit hos medlemmene. Faggruppens arbeid kan derfor ha betydning for hele NHO-fellesskapet. Det legger grunnlag og gir forståelse for at deltakerne i faggruppen er og må være hverandres kollegaer i hverdagen, og slik sett knyttes tettere sammen som team.

Som teorien peker på (Edmondson 2019, jfr. kap. 2), har vi når vi skulle sette scenen for faggruppen også lagt vekt på å få frem og diskutere kompleksiteten i arbeidet faggruppen gjør sammen. Det viktigste elementet her har vært å løfte deltakernes geografiske avstand opp på bordet og erkjenne at den faktisk bidrar til å gjøre deler av arbeidet vanskeligere enn uten en slik avstand. I tillegg finnes det forskjeller mellom regioner i hva som er viktige næringspolitiske saker, rett og slett fordi næringsstruktur – og derav NHOs medlemsmasse – varierer mellom regioner. Det vil for det første medføre at ikke alle saker og temaer er like relevante for alle hele tiden, og for det andre at en fremgangsmåte i en sak som virker godt i

en region ikke automatisk virker like godt i en annen. Det har derfor vært viktig i arbeidet med å sette scenen for faggruppen, og i tråd med det teorien har prediket, at faggruppen erkjenner at det i dette spennet fra tid til annen vil bli gjort "feil". Det har vært viktig å få frem at "feil" både er en naturlig del av arbeidet faggruppen gjør for NHOs medlemmer, og at det oftere er systemkompleksiteten enn dårlig utført håndverk som er årsak til at det av og til oppstår mindre gode resultater. I et politisk arbeid av den karakter NHO bedriver, vil det alltid herske usikkerhet om beste vei til målet – det er viktig å erkjenne det, og at man åpent deler og diskuterer hva som skjedde også da ting gikk feil. Å kunne lære av en feil som skjer i en region slik at man ikke gjentar den over hele landet, er også en del av formålet med faggruppen.

#### ***4.2 En atmosfære av velvilje hjelper lite når strukturen for involvering ikke er god nok***

Man blir deltaker i faggruppen i kraft av sin stilling ved et regionkontor – jobber man med politikk og/eller kommunikasjon regionalt, er faggruppen en arena for å treffe likesinnede i andre regioner og aktuelle fagpersoner fra NHO-S. Å få innpass i gruppen skjer således automatisk. Det er imidlertid ikke det samme som å bli invitert til deltakelse i tråd med teorien om psykologisk trygghet. Våre viktigste funn knyttet til å invitere til deltakelse kan oppsummeres som i tabell 4-2.

<b>Sitater fra fagdag og intervjuer</b>	<b>Tolkning av funnene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det blir litt dempet engasjement og deltakelse når man ikke kjenner hverandre så godt, og det er mange deltakere i møtet.</li> <li>• Vi ønsker å samhandle, også har vi ikke daglig kontakt, det er nære kolleger som du egentlig ikke er nær (nok).</li> <li>• Vi sier at vi skal ta opp ting vi har behov for å snakke om, men vi tar sjelden initiativ til det.</li> <li>• Kjenner ikke så mange så terskelen for å dele eller ta ordet er nok større enn intensjonen.</li> <li>• Ikke komfortabel med å stille dumme spørsmål. Da sitter jeg heller stille og ringer noen etterpå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faggruppens deltakere er i bunn og grunn både ydmyke på egen og andres kompetanse, nysgjerrige og hjelpsomme overfor hverandre.</li> <li>• Det kan likevel oppleves som for vanskelig å ta opp utfordrende temaer/stille utfordrende spørsmål.</li> <li>• Man kjenner hverandre ikke godt nok, verken som personer eller hva slags faglig kompetanse den enkelte besitter.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi må øve på erfaringsdeling, men tror kunnskapsdelingen er bra.</li> <li>• Trenger hyppigere – og fysiske – treff for å bli "ristet godt sammen".</li> <li>• Å jobbe med å bedre strukturen i gruppa er bra – utydelig formål og struktur reduserer engasjementet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det kan være for lett å prioritere faggruppemøtene bort, særlig der egen region har flere deltakere i gruppen.</li> <li>• Vi har en struktur som ikke godt nok legger til rette for aktiv deltakelse.</li> </ul>
---	---

**Tabell 4-2:** Funn knyttet til å invitere til deltakelse

### **Ydmykhet, nysgjerrighet og proaktivitet**

Våre funn må kunne tolkes slik at det eksisterer en atmosfære av velvilje i faggruppen. Mange gir uttrykk for at de lærer mye av å delta i møtene, og at gruppen består av mange flinke folk som villig deler kunnskap – når de blir spurt. Ingen rapporterer om nevneverdig skråsikker eller arrogant atferd fra noen, og intervjuene viser sågar at erfarne deltakerne er bevisst på ikke å opptre for fremtredende eller å dominere diskusjoner i gruppen. Det siste kan være et tveegget sverd; det bidrar til at mindre erfarne deltakere får rom til å komme til ordet, men det kan også medføre at viktig erfaring holdes tilbake og ikke blir delt. Balansen oppleves for tiden som god.

Våre funn viser at Edmondsons (2019, jfr. kap. 2) første element i å invitere til deltakelse – situasjonell ydmykhet – er rimelig greit til stede. Så skorter det litt på den delen av ydmykheten som handler om å dele feil, selv om flere informanter gir uttrykk for at faggruppen i det siste også har kommet inn på dette sporet. Funnene viser at deltakerne i faggruppen ønsker å vise nysgjerrighet overfor hverandre ved å stille spørsmål, men at det ikke alltid er så lett å gjøre dette i praksis. Når det først spørres og svar gis, opplever langt de fleste at det vises stor interesse for betraktningene som gjøres.

Noen opplever at agendaen på møtene er for tett satt og at det blir for lite rom til å ta opp ting som skjer – og derav også for lite plass til å ta diskusjoner som skulle oppstå i etterkant av historier og kunnskap som deles.

Funnene viser også at noen opplever ikke å ha så mye å bidra med i alle sammenhenger. Det kan være fordi temaet det snakkes om ikke er særlig relevant for egen region, eller det kan være fordi man selv jobber mest med noe annet enn det det

---

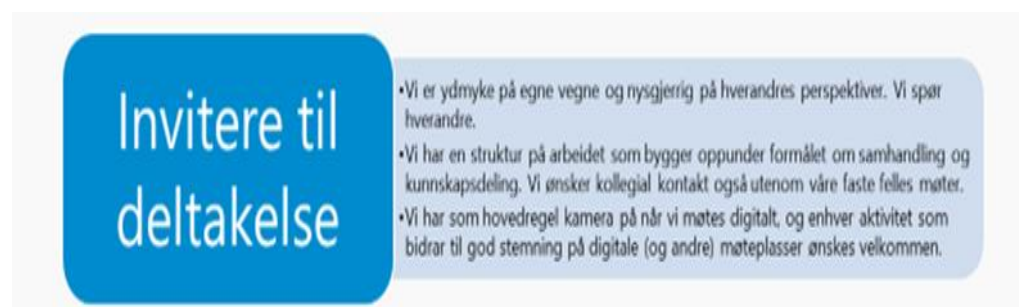
snakkes om. En ganske typisk skillelinje i så måte går mellom deltakernes faglige bakgrunn og arbeidsfelt; hvorvidt man selv jobber med politikk eller kommunikasjon, eller begge deler. Det er en kjensgjerning at faggruppen snakker mer om politikk enn om kommunikasjon, og intervjuene kan tyde på at det er mer krevende for deltakere med en ren kommunikasjonsrolle å ta ordet i møtene.

Det er også en viss forskjell mellom deltakere i gruppen som har jobbet lenge i NHO, og de som er forholdsvis nye. Det er mer krevende for nye å ta ordet i gruppen, og særlig å stille "dumme spørsmål". Det er strengt tatt ikke overraskende. Samtidig er det heller ikke helt entydig i våre funn; det finnes også relativt nyanstatter som gir uttrykk for at de synes det ikke er vanskelig å ta ordet.

Både fagdagen og intervjuene er rimelig entydig på at en smule manglende proaktivitet i engasjementet og aktiv deltakelse i all hovedsak skyldes at deltakerne i gruppen ikke kjenner hverandre godt nok, verken faglig eller personlig. Kombinasjonen av at faggruppen består av mange mennesker, at deltakerne sitter spredt over hele landet og sjelden (i pandemiperioden aldri) møtes fysisk, har en viss naturlig grad av turnover som medfører at det nesten alltid er noen (rimelig) nye, bare møtes digitalt i én time hver 14. dag med i stor grad fullsatt agenda, gjør terskelen for å bli trygge på hverandre ganske høy. Da er det kjekt at det ifølge Edmondson (2019, jfr. kap. 2) er mulig å forsterke den psykologiske tryggheten ved å etablere strukturer som er designet for å fremkalle aktiv deltakelse og innspill fra deltakerne i gruppen.

### **Tilrettelegging for å stille utfordrende spørsmål og dele tabbekvoter**

På fagdagen 20. januar og i noen etterfølgende faggruppemøter diskuterte vi hvordan vi bedre kan invitere til aktiv deltakelse i faggruppen. Diskusjonen kan oppsummeres med noen få "kjøreregler" for gruppen, jfr. figur 4-2.



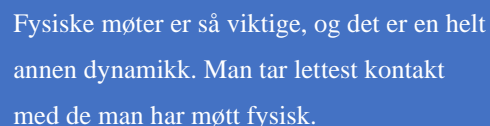
**Figur 4-2:** Kjøreregler for aktiv deltakelse i faggruppe PolKom

---

Det første og siste kulepunktet i figur 4-2 etablerer noen felles forventninger til deltakelsen, og er viktig nok i seg selv for å bli kjent med hverandre og å få økt proaktivitet blant deltakerne i faggruppen. Det midterste kulepunktet er imidlertid det viktigste; det er en direkte oppfølging av det våre funn viser er faggruppens største utfordring knyttet til trinn 2 på veien til psykologisk trygghet: Det er behov for å gjøre noen strukturelle grep slik at det legges bedre til rette for en mer aktiv deltakelse. For faggruppe PolKom handler dette om to elementer, basert på våre funn:

- a) Tilstrekkelig hyppig møter, fysisk så vel som digitalt
- b) En agenda og struktur på møtene som legger bedre til rette for aktiv deltakelse

Faggruppens deltakere er ansatt i ulike regioner, og det er en premiss for gruppens arbeid at den må basere seg på spredt geografisk deltakelse. Det er en gruppens egenskap som, om vi følger våre funn og teorien om psykologisk trygghet, ikke nødvendigvis trenger å hindre gruppen i å oppnå formålet satt i avsnitt 4.1. Men strukturen gruppen skal fungere under, må innrettes for å løse utfordringene denne gruppeegenskapen gir. For det første bør det prioriteres at gruppen ofte nok samles fysisk, og som foreslått av en informant, gjerne på rundtur mellom de ulike regionkontorene fremfor bare samling hos NHO sentralt i Oslo. Fysiske møter er viktig for å oppleve hverandre som kollegaer, formulert som i snakkeboblen til høyre av en av informantene. Siste setning i sitatet bør bemerkes særskilt; Det er ønskelig med kollegial kontakt mellom deltakerne i faggruppen også utenfor de fastsatte fellesmøtene. Det skjer ikke nødvendigvis av seg selv – man må først bli kjent med hverandre.



Fysiske møter er så viktige, og det er en helt annen dynamikk. Man tar lettest kontakt med de man har møtt fysisk.

Funn tyder på at gruppen bør møtes hyppigere enn hver 14. dag – dels fordi man blir bedre kjent når man ser hverandre hyppig, men dels også fordi det kan gjøre møtene mer dagsaktuelle; "*Det er ikke alltid vi kan vente på et faggruppemøte for å diskutere en sak*", som en av informantene sa.

Flere deltakere fra mindre regioner oppgir at faggruppen er en viktig – for ikke å si den viktigste – kilden til kunnskap om hva som foregår i resten av organisasjonen, og "følelsen" av ikke å jobbe alene. For deltakere fra større regioner er det

---

lettere å prioritere bort møtene i faggruppen – dels fordi det viktigste kollegiale forholdet i større regioner dekkes av at man er flere som jobber med det samme i regionen, og dels fordi man alltid har regionkollegaer som deltar i møtet og videreformidler viktig informasjon som fremkommer.

Den aktive deltakelsen handler minst like mye om hvordan møtene gjennomføres. Og hvilke temaer det snakkes om. Det siste først; Funnene er tydelig på at faggruppens leder ikke er god nok til å sette faste saker som er aktuelle for alle regioner samtidig på dagsorden i faggruppemøtene. Temaene oppleves i dag å bli satt opp litt ad-hoc-preget, eller basert på hva NHO-S har på sin agenda. Flere informanter har pekt på at for å kunne arbeide bedre iht. faggruppens formål, jfr. avsnitt 4.1, vil det være en fordel om det lages en årsplan/et årshjul der de viktigste felles sakene alle regioner jobber med settes opp kronologisk, basert på når regionene jobber med disse sakene. Dette er ofte saker NHO-S også jobber med, men på litt annen måte og delvis på avvikende tidspunkter. En mer systematisk jobbing med regionale fellessaker vil øke opplevelsen av at faggruppen er et team; dels fordi man oftere vil jobbe med samme tema samtidig, og dels fordi det øker regionapparatets samlede mulighet til å ha innflytelse på hvordan NHO-S jobber med de samme sakene. For NHO som helhet vil gevinsten være at kunnskapen fra regionenes medlemsnærhet i slike fellessaker blir lettere tilgjengelig når NHO-S trenger den.

Å bygge team er å bli bedre kjent med våre styrker og svakheter. Hvem har hva som kunnskap. Breakout-rommene gjorde at det ble en endring på fagdagen, mere naturlig interaksjon, spesielt når man kan avbryte hverandre og snakker fritt.

Sitatet til venstre er betegnende for informantenes ønske om at møtene som gjennomføres tilrettelegges for samtaler i mindre grupper enn bare i plenum. Det fremstår

som et viktig grep å ta for å designe en struktur som fremkaller innspill fra deltakerne, slik Edmondson (2019, jfr. kap. 2) fremhever som viktig i dette steget til psykologisk trygghet. Nær sagt alle møter i faggruppen bør derfor inneholde en programpost der deltakerne møtes i mindre grupper. Erfaringen fra fagdagen 20. januar er at praten/diskusjonen i slike mindre grupper går best dersom det er en plan og/eller konkrete spørsmål det skal diskuteres rundt. Samtidig, som omtalt i kap. 2, vil det å legge til rette for givertatferd mellom deltakerne i gruppa etter all

sannsynlighet virke positivt på utviklingen av psykologisk trygghet. Prinsippene bak gjensidighets sirkelen, "The Resiprocity Ring", (Adam Grant, 2021, jfr. kap. 2), kan være hensiktsmessige å prøve ut i en slik sammenheng: Hvert digitale fag-gruppemøte kan ha 15-20 minutter i mindre grupper der hver deltaker på forhånd har fått i oppdrag å spørre de andre om hjelp til én ting. Det vil kunne bidra til både at man blir bedre kjent med hva de ulike deltakerne jobber med i egen region akkurat nå, og at det utvikles en kultur der det å be om og gi hjelp faller naturlig.

#### **4.3 En uformell posisjon krever fokus på oppfølging av innspill og diskusjoner**

Å respondere konstruktivt henger uløselig sammen med å invitere til deltakelse – det handler om at interaksjonen mellom deltakerne i gruppen skal bli energigivende. Våre viktigste funn knyttet til å respondere konstruktivt kan oppsummeres som i tabell 4-3.

<b>Sitater fra fagdag og intervjuer</b>	<b>Tolkning av funnene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når vi frem til NHO-S?</li> <li>• Det som fungerer litt dårlig, er at ting/saker/vinklinger som tas opp ikke når helt frem til NHO-S, hvis det avviker litt fra det NHO-S mener.</li> <li>• Forveksler vi lojalitet med enighet?</li> <li>• Når sakene er kontroversielle, eller man har meninger som bryter litt med "NHO-linja", er det krevende å ta dem opp.</li> <li>• Vennligsinnet kultur med god takhøyde, men går det av og til på bekostning av oppriktighet?</li> <li>• Mangfoldet i NHO tas ikke alltid på alvor – stemningen er positiv men overflatisk, man snakker hverandre litt etter munnen iht. hva som er bestemt</li> <li>• Vi bør reflektere mer rundt ting som ikke går som de skal – også viktig for at NHO-S skal lære mer om hvordan hverdagen er i regionene og hva vi dermed kan forvente av hverandre på tvers av organisasjonen</li> <li>• Det handler ikke om PolKom-gruppen, men om kulturen i NHO – den sitter sterkt</li> <li>• Folk er engasjerte, NHO-kulturen er bra – dog også slik at alle er opptatte av å fortelle hvor flinke de er, og det</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NHO-kulturen står sterkt, og den gjelder også i fag-gruppen.</li> <li>• Kulturen er preget av velvilje, men også av at man helst bør være enig med de tyngste fagmiljøene. Noen opplever det som en ovenfra og ned-kultur.</li> <li>• Det er stor usikkerhet om innspill og diskusjoner i fag-gruppen når frem til mottakere utenfor gruppen, særlig om de reflekterer</li> </ul>



<p>blir litt mye "falsk ros". Det er en litt "pisse lengst"-kultur, men allikevel stor aksept for at folk legger frem ting som ikke fungerer og at dette blir tatt imot med bravo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi er så snille med hverandre at vi ikke utvikler oss.</li> <li>• Dine meninger blir verdsatt og får et takk, før jeg kom i denne gruppen hadde jeg glemt hvor godt dette er</li> </ul>	<p>et noe avvikende syn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er et stort ønske om å gi åpne og ærlige innspill og vurderinger "nedenfra".</li> </ul>
---	---

**Tabell 4-3:** Funn knyttet til å respondere produktivt

### Oppfølging av innspill og diskusjoner i faggruppen

Faggruppen har ikke et linjeansvar for enkeltoppgaver, ei heller personalansvar eller tilsvarende formelle roller som gjør det naturlig at gruppen og gruppens leder kan ha en rolle i å sanksjonere feil som skulle skje. Som omtalt i kap. 2, er det derimot nærliggende å forstå dette poenget i teorien som at oppfølging av innspill og diskusjoner i faggruppen er en viktig del av det å respondere produktivt – antagelig den viktigste.

Funnene viser usikkerhet om hvorvidt innspill og diskusjoner i gruppen kommer frem til – og får betydning for – andre deler av NHO. En tettere involvering av gruppen og gruppens deltakere i arbeidet med utvikling av politiske posisjoner i NHO-S<sup>11</sup> vil kunne være en måte å bøte på dette på, i tillegg til at gruppens leder sørger for at oppfølging av tidligere diskusjoner jevnlig står på møtenes agenda. I en situasjon hvor leder tydelig setter rammer og inviterer til deltagelse, men responderer avvisende på innspill, vil det ikke lenger være attraktivt å komme med innspill (Edmondson, 2019). Samme effekt vil vi mene man får i en gruppe som den vi har undersøkt, uten formelt ansvar for gjennomføring av enkeltoppgaver, dersom innspill og diskusjoner i gruppen ikke følges opp. Om det bare blir en snakk i gruppen uten at det kommer videre til mottakere utenfor denne, vil det over tid bli mindre attraktivt å komme med innspill.

---

<sup>11</sup> Det kan bl.a. skje ved at gruppens deltakere innlemmes i arbeidsgrupper i regi av NHO-S, og ved at fagavdelinger hyppigere inviteres til å delta i diskusjonene i faggruppens møter.

---

## NHO-kulturen er velmenende og gjennomsyrende

Informantene forteller om en kultur både i faggruppen og i NHO der man kan være for snille og for enige med hverandre. Det tyder på at NHO har en organisasjonskultur som står sterkt og som påvirker ulike subgrupper i organisasjonen. Våre funn viser også at det eksisterer stor grad av vennlighet i denne kulturen, en vennlighet som synes å være basert på at mange opplever at andre har gode intensjoner og at man vil hverandre vel.

Det er uvisst om dette påvirker den psykologiske tryggheten i positiv eller negativ retning. Psykologisk trygghet er ikke å være snille eller å være enige med hverandre, det er å kunne kommunisere fryktløst (Edmondson 2019, jfr. kap. 2). Snillisme- og enighetskulturen vi har identifisert tyder på at psykologisk trygghet i alle fall er et begrep NHO eller subgruppene i NHO ikke har et bevisst forhold til. Vi har bare data fra én subgruppe, og har følgelig ikke grunnlag for å si noe om hvor god den psykologiske tryggheten er i andre deler av NHO.

Samtidig: *I en atmosfære av vennlighet kan man tåle mye fra andre.* Setningen<sup>12</sup> er en illustrasjon på en kultur som gir et godt utgangspunkt for å bedrive vennligsinnet friksjon, eller skapende motstand, i organisasjonens utviklingsarbeid. Bedre utnyttelse av vennligsinnet friksjon/skapende motstand vil være et grep som kan påvirke ytringsklimaet i organisasjonen positivt, jfr. fig. 2-1. Å bevisst sette saker med krevende dilemmaer og intern uenighet på agendaen og legge til rette for åpen dialog om meningsmotsetningene, vil være en invitasjon til deltakelse og respons på meningsmotsetninger som antagelig også vil bidra til økt psykologisk trygghet i organisasjonen – gitt at prosessen følger "reglene" teorien beskriver for gjennomføringen av de tre trinnene til psykologisk trygghet. Det ville vært interessant å forske videre på om vennligheten i NHO-kulturen er av Arne Næss'-kaliber og trumfer snillisme- og enighetskulturen slik at denne antagelsen kan bekrefte som korrekt. Er den korrekt, er det etter vår vurdering et potensial for at NHO kan utnytte denne velmenende kulturen bedre i organisasjonens utviklingsarbeid.

Selv om funnet knyttet til den generelle NHO-kulturen ikke direkte omhandler vårt undersøkelsesobjekt, er det ikke helt uten relevans for vår problemstilling. Den generelle NHO-kulturen preger nemlig også konteksten faggruppen vi har

---

<sup>12</sup> Sitat Arne Næss, gjengitt av Øyvind Kvalnes på forelesning 21. september 2021

---

som undersøkelsesobjekt opererer innunder, og den påvirker gruppens forventninger til hvordan andre deler av NHOs organisasjon responderer på diskusjoner i og innspill fra gruppen. Manglende respons fra øvrige deler av NHO på innspill som gis i faggruppen, kan påvirke den psykologiske tryggheten i faggruppen negativt. Faggruppen bør således ta innover seg at det midterste kulepunktet i figur 4-3 gjelder internt i NHO så vel som for det eksterne politiske arbeidet: Selv om diskusjoner i faggruppen ikke alltid finnes igjen i NHOs politiske posisjoner, må man fortsette med å dele og diskutere tanker og idéer i faggruppen.

### **Faggruppens kjøreregler for konstruktiv respons**

Faggruppen vi undersøker er en liten del av et større maskineri, og selv om gruppen preges av kulturen i NHO som sådan fremstår det som viktig at den selv erkjenner sin egen rolle og er bevisst på hva den kan gjøre noe med – og hvilke beslutninger som tilligger andre enheter i organisasjonen. Her vil det viktigste være å jobbe med noen gruppeinterne kjøreregler for hva slags respons som er best egnet til å etablere psykologisk trygghet i denne gruppen. Dette ble diskutert på fagdagen 20. januar og i noen etterfølgende faggruppemøter. Diskusjonen er oppsummert i figur 4-3.



**Figur 4-3:** Kjøreregler for konstruktiv respons i faggruppe PolKom

At faggruppen inntar et slikt fokus, er etter vårt syn konsistent med teorien om psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er en gruppeegenskap spesifikk til den gruppen det gjelder, og det vil finnes ulik grad av psykologisk trygghet i ulike grupper i samme organisasjon (Edmondson 2019, jfr. kap. 2). Da er det viktig at faggruppen fokuserer på seg selv og utvikling av egen psykologisk trygghet. Det er grunn til å forvente, i tråd med teorien og forskningen om psykologisk trygghet, at det vil forbedre gruppens samlede prestasjoner slik dette er utformet i gruppens felles formål.

#### 4.4 Oppsummering av funn

Faggruppen består av mange medarbeidere som jobber med det samme ulike steder i landet. Deltakerne treffes regelmessig, men forholdsvis sjelden og i all hovedsak digitalt. Deltakere kjenner hverandre forholdsvis dårlig. Det virker negativt på den psykologiske tryggheten i gruppen. Faggruppens uformelle rolle i NHO-systemet har også en slik innvirkning.

Folk som jobber sammen, pleier å ha samme oppfatning av psykologisk trygghet. Det har vist seg også i denne oppgaven. Tabell 4-4 oppsummerer våre funn og forslag til tiltak, gruppert etter de tre trinnene til psykologisk trygghet.

	Sett scenen	Invitere til deltakelse	Respondere produktivt
<b>Funn</b>	<p>Faggruppens formål og rolle var utydelig og uten felles forståelse.</p> <p>Faggruppen ønsker å ha kunnskapsdeling og diskusjon av politikk som formål, vel så mye mellom regionene og fra regionene til NHO-S som det motsatte.</p>	<p>Faggruppens deltakere er både ydmyke på egen og andres kompetanse og nysgjerrige og hjelpsomme overfor hverandre.</p> <p>Gruppen har en struktur som ikke godt nok legger til rette for aktiv deltakelse.</p> <p>For noen er det for lett å prioritere bort deltakelse. For de fleste er det for vanskelig å stille utfordrende spørsmål.</p>	<p>Kulturen i NHO og faggruppen er preget av velvilje, men det er stor usikkerhet om innspill og diskusjoner i faggruppen når frem til mottakere utenfor gruppen.</p> <p>Manglende oppfølging av innspill og diskusjoner i faggruppen gjør det mindre attraktivt å komme med innspill.</p>
<b>Tiltak</b>	<p>Faggruppen skal være mer enn et møtepunkt.</p> <p>Faggruppens formål og rolle slik det er satt gjennom fagdagen 20. januar og oppfølgingen av denne, må settes på agendaen i gruppen med jevne mellomrom.</p>	<p>Strukturelle grep kan utløse potensialet, skape flere høykvalitetsforbindelser og øke den psykologiske tryggheten i gruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fysiske treff noen ganger i året</li><li>➤ Hyppige nok og riktig organisering av digitale møter, med breakoutrooms for dialog i mindre grupper og metodikk for å aktivisere deltakerne.</li><li>➤ Årshjul for temaer som er felles for alle bør innføres.</li></ul>	<p>Det bør sikres en tydeligere oppfølging av innspill og diskusjoner i gruppen, samt legges til rette for tettere kobling av gruppen og gruppens deltakere med politikkutviklingsarbeidet i NHO-S.</p> <p>Regionale PolKom-årshjul er en struktur på arbeidet som kan gi tydeligere regionalt avtrykk på NHO-S' aktiviteter</p>

Tabell 4-4: Oppsummering av funn og tiltak

---

Litt utenfor rammene av vår problemstilling og faggruppen vi har undersøkt, gir våre funn også en rimelig klar indikasjon på at det foreligger et potensial i hele NHO for å utnytte NHO-kulturens atmosfære av velvilje bedre i organisasjonens felles politiske utviklingsarbeid. Det kan man f.eks. gjøre ved bevisst å sette saker med krevende dilemmaer og intern uenighet hyppigere på agendaen for bred diskusjon, og på den måten søke å utnytte kraften som ligger i skapende motstand.

---

## Kapittel 5 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven undersøkt om og i så fall hvordan psykologisk trygghet kan fremmes i et team med spredt geografisk deltakelse. Konklusjonen er at det er mulig å få til psykologisk trygghet i team som er spredt geografisk, også når det har få formelle ansvarsområder og består av mange mennesker.

Våre funn viser at det kan være særskilt utfordrende for et slik team å til enhver tid ha en god felles forståelse for teamets formål og rolle. Scenen for et slikt team bør derfor omtales i og med teamet jevnlig. Våre funn viser også at det er særskilt viktig at et slikt team har en struktur på arbeidet som både sørger for at deltakerne blir tilstrekkelig kjent faglig så vel som personlig, og som legger til rette for aktiv deltakelse. Det handler om hyppighet i teammøter, at møtene skjer fysisk noen ganger per år, og at digitale møter tilrettelegges for samprat i mindre grupper. Til slutt viser våre funn at det er viktig at innspill og diskusjoner som foregår i teamet følges opp overfor andre deler av organisasjonen rundt teamet når det er relevant. Manglende oppfølging legger en demper på teammedlemmenes motivasjon til aktiv deltakelse.

Litt utenfor rammene av vår problemstilling og faggruppen vi har undersøkt, gir våre funn også en rimelig klar indikasjon på at det foreligger et potensial i hele NHO for å utnytte NHO-kulturens atmosfære av velvilje bedre i organisasjonens felles politiske utviklingsarbeid. Det ville vært interessant å forske videre på dette.

I februar 2022 la NHO-landsforeningen Abelia frem en rapport om hva som skal til for at en organisasjon skal være en fremtidsrettet arbeidsgiver. Her listes et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet opp som én av åtte faktorer.<sup>13</sup> God psykologisk trygghet bidrar ikke bare til å bedre en organisasjons prestasjoner, det kan altså også være en faktor som tiltrekker seg kompetente nye medarbeidere.

---

<sup>13</sup> <https://www.abelia.no/arbeidsgivertjenester/nyheter/8-rad-til-arbeidsgivere/>

---

## Litteraturliste:

- Brueller, D. and Carmeli, A. (2011); *Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations*, *Human Resource Management*, Published by Wiley  
[https://www.researchgate.net/publication/260748605\\_Linking\\_capacities\\_of\\_high-quality\\_relationships\\_to\\_team\\_learning\\_and\\_performance\\_in\\_service\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/260748605_Linking_capacities_of_high-quality_relationships_to_team_learning_and_performance_in_service_organizations)
- Carmeli, A, Brueller, D. and Dutton, J. (2009); *Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety*, *Systems Research and Behavioral Science*, Published by Wiley  
[https://www.researchgate.net/publication/227653425\\_Learning\\_Behaviours\\_in\\_the\\_Workplace\\_The\\_Role\\_of\\_High-quality\\_Interpersonal\\_Relationships\\_and\\_Psychological\\_Safety](https://www.researchgate.net/publication/227653425_Learning_Behaviours_in_the_Workplace_The_Role_of_High-quality_Interpersonal_Relationships_and_Psychological_Safety)
- Dutton, Jane (2003); *Fostering High-Quality Connections*, *Stanford Social Innovation Review*, winter 2003
- Edmondson, A. C. (2019); *The fearless organization - Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons.
- Grant, A. (2021); *Gi og Ta – Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*, Cappelen Damm
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2004); *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Abstrakt.
- Kvalnes, Ø. (2019); *Ytringsklima*, Cappelen Damm Akademisk