



PERSONALVETARPROGRAMMET

PSYKOLOGISK TRYGGHET

“Kalla något som är dåligt för dåligt”

En kvalitativ studie av HR-verksammas syn på vilka faktorer som påverkar psykologisk trygghet

Linnea Blomgren & Lovisa Berglund

Examensarbete:	15 hp
Program:	Examensarbete i personalvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2022
Handledare:	Lars-Erik Olsson

Abstract

BA thesis: 15 hp
Subject: Human Resources Management and Labour Relations
Level: Bachelor
Year: 2022
Supervisor: Lars-Erik Olsson
Assessor: Andreas Ottemo

Key words: Interpersonal relationships, Leadership, Learning, Psychological safety

The aim of this study is to investigate the perception of which factors affect psychological safety among eight HR professionals in different organizations, and how their learning behaviors are connected to psychological safety. Five of the respondents held a managerial position. We performed this through qualitative research with semi structured interviews to be able to do findings and thematizing these. To be able to achieve the purpose two study questions were formed: (1) Which factors do the respondents perceive affect the psychological safety positively and negatively? (2) What does the respondents' progress in everyday work look like in relation to psychological safety?

Even when disclosing an error or asking for help would be of great benefit to the organization, people are reluctant to do so when facing potential career and interpersonal threats in forms of embarrassment or loss of face. These ways of acting inhibit the learning in the organization and result in loss of innovativity and creativity. Although some people see these potential threats as low and that the team is safe for interpersonal risk taking, this is called psychological safety. To be able to act as yourself and be comfortable raising concerns at work is something taken for granted in many organizations. Psychological safety is a relevant subject to study and continuously work within organizations to be able to stay competitive.

The result of this study shows that leadership is of great importance for psychological safety. Throughout the results the respondents came back to the importance of the leader's behavior from both managerial and non-managerial respondents. The respondents who held a managerial position emphasized the importance of their own transparency regarding their own mistakes and shortcomings. Another factor that the result showed had a great impact on psychological

safety was the importance of interpersonal relationships. The respondents brought up that getting to know who they worked with was of utmost importance, they did not have the urge to know everything about their lives but knowing how the person next to you thinks and reasons was brought up as an important factor. This is also something that previous research shows has a positive effect on psychological safety and by extension on learning. The learning behaviors that took place among the respondents were similar. All of them stated that they are developing in interaction with others, although the forums differed. Some of them developed through informal forums in the corridors or by the coffee machine while some of them had more formal meetings and seminars which were devoted to a predetermined subject. Lastly, our conclusion is that all the respondents were active in an environment embossed by high levels of psychological safety.

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Johan Norrfjärd som med sitt stora engagemang agerade som ett viktigt bollplank i uppstarten av detta projekt och är den person som möjliggjorde genomförandet av denna uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Lars-Erik Olsson vid institutionen för pedagogik och specialpedagogik på Göteborgs Universitet som genom hela arbetet stöttat oss, fått ut oss ur vår bubbla med många nya infallsvinklar och utmanat oss att tänka ett steg längre.

Dessutom ska ett stort tack riktas till alla respondenter som tog sig tid till att delta i intervjun och för alla insikter ni gett oss inför vår framtida yrkesbana.

Sist men inte minst ett tack till alla i vår närhet som kontinuerligt stöttat oss och stått ut med oss i våra förvirrade perioder.



Lovisa Berglund 2022-06-01



Linnea Blomgren 2022-06-01

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	2
2 Teori och tidigare forskning	3
2.1 Definition av psykologisk trygghet	3
2.2 Krav-kontroll-modellen och förhållandet mellan psykologisk trygghet och prestationskrav	4
2.3 Förutsättningar för psykologisk trygghet	6
2.3.1 Interpersonella relationer	6
2.3.2 Ledarskap	7
2.4 Lärande	9
2.5 Sammanfattning	11
2.5.1 Vad psykologisk trygghet är	11
2.5.2 Vad som främjar psykologisk trygghet	11
2.5.3 Vad som leder till otrygghet	12
3 Metod	13
3.1 Val av metod	13
3.2 Urval	13
3.3 Empiriskt material	13
3.4 Analysmetod	15
3.5 Etiska reflektioner	16
3.6 Metodreflektion	17
4 Resultatredovisning	19
4.1 Vad som främjar psykologisk trygghet	19
4.1.1 Relationsskapande	19
4.1.2 Organisationsaspekter	20
4.1.3 Chefens roll: En involverande chef som sätter ribban	20
4.2 Vad som leder till otrygghet	21
4.2.1 Organisationsaspekter	21
4.2.2 För snäll kritik	22
4.2.1 Chefens roll: Sätter agendan	22
4.3 Utveckling och lärande	23
4.3.1 Utvecklas tillsammans med andra	23
4.3.2 Ett utforskande förhållningssätt	24
4.3.3 Utvecklas genom misstag	24
5 Analys	26
5.1 Vad som främjar psykologisk trygghet	26
5.1.1 Chefens roll	27
5.2 Vad som leder till otrygghet	27
5.2.1 Chefens roll	28
5.3 Utveckling och lärande	28

6. Diskussion och Slutsatser	31
6.1 Diskussion.....	31
6.2 Slutsatser.....	32
6.2.1 Vilka faktorer anser respondenterna påverkar psykologisk trygghet positivt respektive negativt?.....	32
6.2.2 Hur ser respondenternas utveckling i arbetet ut i förhållande till psykologisk trygghet?.....	33
6.3 Förslag till vidare forskning.....	33
Referenslista.....	34
Bilagor	
Bilaga 1 - Intervjuguide	
Bilaga 2 - Informationsbrev.....	
Bilaga 3 - Samtyckesformulär	

1 Inledning

Varje dag sker riskbedömningar hos individer, det kan handla om att väga risken av att bli utskälld eller avvisad av en kollega mot risken att arbetet blir lidande om man inte kommer med invändningar eller förslag. Den viktigare frågan om kvaliteten av arbetet undervärderas ofta och reaktionen från kollegan övervärderas, detta kallas tidspreferens då den negativa reaktionen från kollegan är omedelbar medan kvalitén först visar sig på lång sikt. Det är en djupt rotad vana på många arbetsplatser, de anställda vågar inte ta den sociala risken att lyfta invändningar, ställa frågor eller ta till orda på möten. En psykologiskt trygg arbetsplats är en miljö som är säker för socialt risktagande där de anställda kan agera som sig själva utan en rädsla för negativa konsekvenser (Edmondson, 2019). Teambaserat arbete har ökat markant och idag sker 50 procent mer av arbetet i samarbetsform jämfört med för 20 år sedan (Cross m.fl., 2016). Verksamheter är beroende av att medarbetarna kommer med nya idéer kring problemlösning för att kunna konkurrera på dagens marknad och ständigt föränderliga samhälle, men vad händer om de anställda inte vågar komma med kritiska synpunkter eller dela med sig av sina idéer?

Den psykologiska tryggheten har en effekt på det kollektiva lärandet i en organisation, låg psykologisk trygghet kan hindra medarbetare från att dela med sig av sin kunskap på grund av rädsla för att bli dömd av kollegor eller chefer (Siemsen m.fl., 2009). Att kunna lära sig av misstag är en annan viktig del i det kollektiva lärandet, psykologiskt trygga grupper begår färre misstag men rapporterar misstag i högre grad vilket skapar en möjlighet att lära sig av dessa (Edmondson, 2019). En ledares agerande färgar av sig på medarbetare och signalerar hur man förväntas bete sig i organisationen. Signalerar handlingarna från chefen att yttrande av åsikter uppmuntras och är välkommet kommer även medarbetarna agera utifrån detta (Nembhard & Edmondson, 2006).

Psykologisk trygghet är ett relevant område att studera och kontinuerligt arbeta med inom organisationer för att vara konkurrenskraftig (Carmeli m.fl., 2010). Vi har valt att studera HR-verksammas syn på psykologisk trygghet eftersom det är vår framtida yrkesroll samt för att vi fann det intressant att de har dubbla roller; HR kan påverka kulturen genom chefsstöd, men de blir även påverkade av den kultur som skapas.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka bland verksamma inom HR vilka faktorer de anser påverkar psykologisk trygghet positivt respektive negativt. Studien undersöker även hur utvecklingen i arbetet ser ut bland de HR-verksamma då den psykologiska tryggheten antas ha en påverkan på inlärningsbeteenden.

1. Vilka faktorer anser respondenterna påverkar psykologisk trygghet positivt respektive negativt?
2. Hur ser respondenternas utveckling i arbetet ut i förhållande till psykologisk trygghet?

2 Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt kommer tidigare forskning och teori att presenteras. Först görs en definition av begreppet psykologisk trygghet, ett begrepp som är komplext och är beroende av flertalet faktorer, men ett försök till att kortfattat presentera de viktigaste aspekterna görs. Sedan presenteras krav-kontroll-modellen (Eklöf, 2017) sammankopplad med Edmondsons (2019) modell av förhållandet mellan psykologisk trygghet och prestationskrav. Därefter behandlas förutsättningarna för psykologisk trygghet ur två olika aspekter; interpersonella relationer och ledarskap. Efter detta presenteras kopplingen mellan psykologisk trygghet och lärande för att slutligen avsluta med en kort sammanfattning utifrån *Vad psykologisk trygghet är, Vad som främjar psykologisk trygghet och Vad som leder till otrygghet*.

2.1 Definition av psykologisk trygghet

Sociala risker är något som ofta undviks för att inte riskera att framstå som inkompetent, störande eller okunnig. Detta beteende är något som människor lär sig redan i tidig ålder. Den sociala rädslan är inte synlig, men den är djupt rotad på många arbetsplatser. Alla vill bli sedda som skickliga, hjälpsamma och smarta av sina kollegor (Edmondson, 2019). Amy Edmondsons definition av psykologisk trygghet är: “[...] en tro på att arbetsplatsen är trygg för socialt risktagande” (Edmondson, 2019, s.26).

En psykologiskt trygg arbetsplats innebär en miljö där de anställda upplever att de kan visa och agera som sig själva och ta till orda. De kan också ge förslag och ställa frågor utan en rädsla för att detta ska resultera i repressalier, förnedring eller negativa konsekvenser på självbilden, status eller karriär (Kahn, 1990, Edmondson, 2019). Ofta övervärderas den eventuella negativa reaktionen från kollegan och den viktigare frågan om arbetets kvalitet glöms eller undervärderas, detta kallas för tidspreferens. Kvalitén på arbetet visar sig först på lång sikt medan reaktionen från kollegan är omedelbar. Om den psykologiska tryggheten är låg är detta en risk, den direkta negativa upplevelsen undviks (Edmondson, 2019). Om miljön präglas av låg psykologisk trygghet finns stor risk att organisationens innovationsförmåga drabbas och därmed tillväxten och konkurrenskraften (Carmeli m.fl., 2010). Edmondson (2019) beskriver psykologisk trygghet som det som möjliggör att mål uppnås, men inte det som driver utvecklingen framåt.

Det är även viktigt att poängtera vad psykologisk trygghet inte är. Psykologisk trygghet är en egenskap hos en grupp och inte ett resultat av personkemi mellan medlemmarna, och den upplevda psykologiska tryggheten kan skilja sig mellan grupper inom företaget. Det handlar om en öppenhet på arbetsplatsen och inte om att vara snäll, konflikter uppstår fortfarande men den psykologiska tryggheten öppnar upp för produktiva konflikter där parterna kan lära sig av varandra (Edmondson, 2019). Enligt Edmondson (2019) är trevnad på arbetsplatsen och psykologisk trygghet inte samma sak. Personlighetsdrag, såsom introversion och extraversion, har inte heller en korrelation med psykologisk trygghet. Om miljön på arbetsplatsen är psykologiskt trygg kommer alla oavsett personlighetsdrag våga yttra sina tankar och åsikter. Som ovan nämnt är psykologisk trygghet en egenskap hos en grupp, det är en kultur som präglar gruppen, därav kan det inte heller ses som ett annat ord för tillit då tillit existerar i relation till en annan individ (Edmondson, 2019). Däremot kan skapandet av tillit vara en viktig faktor i att främja ett klimat som präglas av psykologisk trygghet, men skapandet av tillit leder inte alltid till psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). En psykologiskt trygg miljö är inte heller en miljö där allt accepteras eller där målet är att bli bekväm i arbetet. På en psykologiskt trygg arbetsplats är medarbetarna fortfarande medvetna om att de kan bli av med jobbet om de inte är kompetenta nog och att kritik kan förekomma om de inte presterar (Edmondson, 2019).

2.2 Krav-kontroll-modellen och förhållandet mellan psykologisk trygghet och prestationskrav

Eklöf (2017) beskriver innebörden av krav-kontroll-modellen som att de tillgångar och resurser en medarbetare har i sitt arbete behöver motsvara de krav som arbetet innehåller. Om kraven överstiger resurserna kan de orsaka minskad trivsel på arbetet och tillslut resultera i psykisk ohälsa hos medarbetaren. De resurser den anställde behöver kan vara allt ifrån stöd från chefer till en positiv kultur på arbetsplatsen. Kraven kan bestå av förväntningar på uppförande och hur arbetsuppgifter ska utföras (Eklöf, 2017).

	Låga krav	Höga krav
Hög psykologisk trygghet / Kontroll	<i>Bekvämlighetszonen</i> / <i>Avspänd</i>	<i>Lärande- och prestationszonen</i> / <i>Aktiv</i>
Låg psykologisk trygghet / Kontroll	<i>Apatizonen</i> / <i>Passiv</i>	<i>Ångestzonen</i> / <i>Spänd</i>

Modell 2.2:1 Krav-kontroll-modellen och förhållandet mellan psykologisk trygghet och prestationskrav (Eklöf, 2017; Edmondson, 2019).

Förhållandet mellan psykologisk trygghet och prestationskrav kan enligt Edmondson (2019) placeras ut i fyra olika zoner likt krav-kontroll-modellen (se [modell 2.2:1](#)). De optimala förutsättningarna är när det är höga krav och hög psykologisk trygghet, denna zon kallas *lärande- och prestationszonen*. I denna zon lär sig medarbetarna av varandra genom samarbete och har större chans att lyckas med komplicerade och innovativa uppgifter samt utvecklas (Edmondson, 2019). Detta kan liknas vid krav-kontroll-modellens zon *aktiv* (Eklöf, 2017). Om det i stället är hög psykologisk trygghet men låga krav på prestation så hamnar medarbetare i något som kallas *bekvämlighetszonen*, de trivs med att arbeta tillsammans och kan vara sig själva men söker inte utmaningar eller engagerar sig och därmed sker inget lärande eller innovativt arbete (Edmondson, 2019). Bekvämlighetszonen har likheter med den *avspända* zonen i krav-kontroll-modellen (Eklöf, 2017). När prestationskraven är låga och det inte finns någon psykologisk trygghet på arbetsplatsen finns risk att medarbetarna dyker upp men har tankarna någon annanstans och ägnar tid åt annat än arbete, detta kallas *apatizonen* vilket kan liknas med den *passiva zonen* (Edmondson, 2019; Eklöf, 2017). Enligt Edmondson (2019) är det allra farligast när det inte finns någon psykologisk trygghet men kraven är höga, *ångestzonen*. I denna zon är medarbetare rädda för att ta till orda och upplever en social ångest där de inte kan lyfta frågor eller idéer som uppkommer. Oftast är detta en konsekvens av att ledare har förväxlat gott ledarskap med höga krav vilket leder till underprestation. Det är ett resultat av kulturen och leder till att kvaliteten på arbetet blir lidande vilket kan liknas med den *spända zonen* (Edmondson, 2019; Eklöf, 2017).

2.3 Förutsättningar för psykologisk trygghet

Nedan kommer de faktorer som främjar psykologisk trygghet att presenteras, men även de faktorer som leder till otrygghet, utifrån två aspekter; interpersonella relationer och ledarskap.

2.3.1 Interpersonella relationer

Khan (1990) beskriver att situationer som präglas av osäkerhet, är motsägelsefulla och oförutsägbara leder till att det personliga engagemanget minskar då det ses som riskfyllt och osäkert. Situationer som däremot främjar tillit är förutsägbara, tydliga och icke hotfulla vilket leder till att individer är medvetna kring vad som är tillåtet och konsekvenserna av deras beteenden. Skaparna av kontexten där parterna upplever sig mer eller mindre säkra i att ta sociala risker och engagera sig är gruppen och organisationen själva. Individer är mer benägna att engagera sig i kontexter där den psykologiska tryggheten upplevs som hög, en faktor till detta är interpersonella relationer. När interpersonella relationer är stödjande och präglade av ett förtroende främjar det den psykologiska tryggheten. Relationen tillåter i och med detta individer att ta risker som kan resultera i ett misslyckande utan en rädsla för negativa konsekvenser (Kahn, 1990).

Även Carmeli m.fl. (2008) påvisar att starka relationer på arbetsplatsen kan ha en positiv koppling till psykologisk trygghet. Starka relationer och psykologisk trygghet bidrar i sin tur till att främja ett inlärningsbeteende. För att medlemmar i en grupp ska lära sig krävs det att de delar med sig av sin kunskap och ständigt söker efter nya effektiva lösningar på problem som uppstår. Starka relationer på arbetsplatsen skapar enligt Carmeli m.fl. (2008) förutsättningar för människor att våga vara bekväma i att yttra sina åsikter utan oro för konsekvenser från gruppen, som att bli utdömda av överordnade ifall de ber om hjälp. De är inte heller rädda att be om feedback på ett arbete trots att de riskerar att få kritik. Vidare påvisas hur relationella aspekter påverkar psykologisk trygghet, samtidigt som den psykologiska tryggheten kan påverka relationerna på arbetsplatsen (Carmeli m.fl., 2008). Något som även är av vikt för den psykologiska tryggheten är att kritik som förmedlas är konstruktiv och präglas av en öppenhet. Signalerar kroppsspråket hos en individ att denne är bortkopplad eller distanserad från de andra utgör detta en svårighet och gräns som är riskabel att gå över för den andra parten, detta kan även signalera en skillnad i makt och position (Kahn, 1990).

Nembhard och Edmondson (2006) visar på att psykologisk trygghet är starkt sammankopplat med status i arbetslivet. Personer med hög status tenderar i allmänhet att göra antaganden kring att deras åsikter är värdefulla. Personer som har en hög status både i sin roll i arbetet och i samhället är mer vana vid att bli tillfrågade kring sina åsikter än de med låg status. De är därmed vana vid att fritt yttra sina åsikter och tar inte samma interpersonella risker när de uttrycker sig som en person med lägre status gör (Nembhard & Edmondson, 2006). Relationen mellan olika hierarkiska positioner kan upplevas som tryckande och mer hotfull än den mellan likar, det kan upplevas starkare om den överordnade har makt över den underordnades arbete. Detta leder till att individer oftare undviker potentiella konflikter med personer som befinner sig högre upp i hierarkin än de själva (Kahn, 1990).

2.3.2 Ledarskap

Ledarskap finns på alla nivåer och är en viktig del för att kunna nå mål och övervinna de barriärer som finns inom individer mot att våga tala och engagera sig. Det är ledaren som har i uppgift att skapa psykologisk trygghet men även att ställa höga krav, inspirera och hjälpa medarbetarna i syfte att kraven ska nås. Detta är ett av de viktigaste ansvaren ledare idag har, att göra kulturen på arbetet trygg för öppen kommunikation kring utmaningar, farhågor och möjligheter (Edmondson, 2019). Kahn (1990) menar att ledarskap som är stödjande, motståndskraftigt och klagörande främjar den upplevda psykologiska tryggheten på arbetsplatsen. Ett stödjande ledarskap tillåter medarbetare att våga ta risker och misslyckas utan att frukta negativa konsekvenser, i praktiken resulterar detta i experimenterande av nya arbetssätt och innovation (Kahn, 1990).

Ledarna har en viktig roll i att vara öppna och tillgängliga för sina medarbetare och deras idéer. Ett sådant förhållningssätt från ledarna bidrar med stor sannolikhet till att medarbetarna engagerar sig i kreativa arbetsuppgifter (Carmeli m.fl., 2010). Hur mycket kontroll de anställda har bidrar även till den upplevda tryggheten, ledare som är motvilliga till att släppa på kontrollen signalerar en misstro till de anställda och skapar en rädsla för att överskrida gränserna. Denna rädsla är kombinerad med ledarskap som präglas av oförutsägbarhet, inkonsekvens eller upplevs som falskt. Det kan handla om att en chef ger en uppgift till en anställd för att sedan efter uppgiften är utförd själv gå in och ändra eller göra om den (Kahn, 1990).

Carmeli m.fl. (2010) visar på positiva kopplingar mellan ett inkluderande ledarskap och både psykologisk trygghet och kreativt medarbetarengagemang. Dessutom finns en koppling mellan psykologisk trygghet och uppvisat engagemang i kreativa arbetsuppgifter. Nembhard och Edmondson (2006) benämner det här som *leader inclusiveness*, en term som innebär att de ord och gärningar som en ledare utför signalerar att yttrande av åsikter är välkommet och uppmuntras. *Leader inclusiveness* tas också fram som ett verktyg för att motverka hur olika status påverkar den upplevda psykologiska tryggheten (Nembhard & Edmondson, 2006).

Ledarnas roll poängteras ytterligare av Hirak m.fl. (2011) som undersökte huruvida ett specifikt beteende hos en ledare var förknippat med hur medarbetare upplever psykologisk trygghet. Ledarnas engagemang blev särskilt viktigt i grupper som presterade på en låg nivå, där ledarna behövde öppna upp för ett delgivande av åsikter för att komma fram till vad som inte fungerade önskvärt. Även högpresterande grupper behövde en inkluderande ledare för att fortsätta upprätthålla en hög psykologisk trygghet och därigenom sin effektivitet. Dock har högpresterande grupper ett försprång då de ofta fått uppskattning för sitt väl genomförda arbete och därmed upplever de redan en stark psykologisk trygghet där de kan uttrycka sina åsikter oavsett om ledaren agerar inkluderande eller inte (Hirak m.fl., 2011). Hirak m.fl. (2011) visade på att en inkluderande ledarstil är positivt länkat till en psykologisk trygghet på individnivå. På gruppnivå var psykologisk trygghet positivt kopplat till att arbetsgruppen lär sig från sina misstag. Ett ledarskap som strävar efter att skapa starka relationer mellan arbetsgrupper gynnar den upplevda psykologiska tryggheten hos lågpresterande grupper. Genom en ledarstil som bjuder in till och välkomnar medarbetarnas åsikter ger de en bild av att allas arbete är värdefullt och att förbättringsidéer och förslag alltid uppskattas. Ett inkluderande ledarskap blir som viktigast i arbetsgrupper som inte presterar på en önskvärd nivå (Hirak m.fl., 2011). Det här menar Hirak m.fl. (2011) kan bero på att en grupp lätt fastnar i en negativ spiral där dåliga prestationer leder till sämre upplevd psykologisk trygghet, som i sin tur leder till att medarbetare blir mindre benägna att komma med idéer och förslag. Det leder till att de inte kan lära sig av sina misstag, medan ett inkluderande och uppmuntrande ledarskap kan bryta en sådan här ond cirkel (Hirak m.fl., 2011).

Många organisationer har ett system där framgång belönas och misstag straffas vilket kan leda till att misstag göms undan för att ge sken av en bättre prestation. Det här kan skapa stora problem och därför ligger ansvaret på ledare att skapa en kultur som tillåter att misstag eller

potentiella risker tas upp för diskussion (Carmeli m.fl., 2011). Sammanfattningsvis visar Carmeli m.fl. (2011) ytterligare på vikten av ett relationellt ledarskap för att främja psykologisk trygghet som i sin tur underlättar lärande.

Tryggheten försvinner snabbt om de anställda möts av en reaktion av ilska eller motvilja när de träder fram för att belysa ett problem. Därmed är det inte tillräckligt att chefen skapar utrymme, bjuder in och involverar medarbetare för att skapa psykologisk trygghet, chefen behöver även agera produktivt. Edmondson (2019) menar att ett psykologiskt tryggt klimat på arbetsplatsen förstärks ytterligare om ledaren har förmåga att reagera produktivt på de risker en medarbetare tar. Om en medarbetare vågar ta till orda bör det resultera i en mikrobetalning, ett tack från ledaren räcker. Detta är än viktigare i osäkra miljöer. Att ta bort stigmat kring misslyckanden kan upplevas som svårt, men reaktionen från ledaren vid ett misslyckande påverkar. Om reaktionen på alla misslyckanden är likadant från ledaren skapas inte en lärandemiljö, reaktionerna kan inte vara desamma om någon bryter mot en regel eller om någon misslyckas med ett resultat. Som ovan nämnt handlar inte psykologisk trygghet om att vara snäll, om en medarbetare gör en tydlig överträdelse som går emot företagets värderingar eller policys kan en produktiv reaktion vara att denne blir uppsagd. Det är inget som påverkar den psykologiska tryggheten negativt utan tvärtom, en tydlig sanktion gentemot beteenden som kan vara skadliga eller farliga kan öka den psykologiska tryggheten då känslan av rättvisa stärks (Edmondson, 2019).

2.4 Lärande

Arbete idag är mer meningsfullt och socialt men även mer stressfyllt. Förr var arbetare anställda för att använda sina kroppar till fysiskt arbete och behövde endast följa instruktioner för att utföra ett arbete de inte kontrollerade. Idag däremot behöver verksamheter ha en konkurrenskraft vad gäller innovation och de måste leverera 'on demand', en större del av de anställda idag säljer inte sin fysiska arbetskraft utan de säljer sin kunskap till arbetsplatsen (Gee & Lankshear, 1995). Moderna verksamheter måste snabbt anpassa sig till nya och föränderliga teknologier, produkter, kundbehov och konkurrens. Därav finns det inte ett konstant rätt sätt eller standard för att genomföra arbetet, detta måste ständigt förnyas vilket kan ske genom att de anställdas kunskap delas och skapar ett organisationslärande (Siemsen m.fl., 2009). Arbetare förändras i och med detta från att följa direktiv till att själva kontrollera och förstå sitt arbete, men även aktivt försöka utvecklas genom kommunikation om kunskap och behov. Anställda

idag måste därav 'lära att lära' och ha ett problemlösande förhållningssätt (Gee & Lankshear, 1995). Idag sker mer och mer arbete i samarbetsformer, vilket har ökat med 50 procent jämfört med för 20 år sedan (Cross m.fl., 2016).

Edmondson (2019) upptäckte att i grupper som är psykologiskt trygga begicks färre misstag, men de misstag som begicks rapporterades i högre grad än i grupper där den psykologiska tryggheten var låg. En viktig del i kollektivt lärande är att kunna lära sig av misstag (Edmondson, 2019). Att det krävs att de anställda är benägna att dela med sig av sin arbetsrelaterade kunskap till kollegor är ett problem som kan uppstå vid behovet av att omvandla kunskap, ofta stannar arbetsrelaterad kunskap inom varje individ som tyst kunskap. Detta blir ett problem för ledare då det inte går att kartlägga inom organisationen vem som sitter inne på vilken kunskap och de kan därmed inte se till att den specifika kunskapen delas, de måste förlita sig på att anställda gör detta frivilligt. Om en anställd har en säkerhet i sin arbetsrelaterade kunskap och anser att denna är precis och rättfärdigad kan detta leda till ett inre driv att dela med sig av kunskapen till sina kollegor (Siemsen m.fl., 2009).

Siemsen m.fl. (2009) förklarar kopplingen mellan psykologisk trygghet och kunskapsdelning genom ett exempel från en fabrik. Fabriken hade drabbats av flera stopp då maskineriet tog sönder produkten, däremot kunde de se att det vid en station där en nyanställd jobbade var färre stopp än hos de andra. Den nyanställda hade programmerat om och hittat nya inställningar som ledde till att stoppen minskade. Anledningen till att denne inte hade delat med sig av denna upptäckt till sina kollegor grundade sig i en rädsla i att de mer erfarna kollegorna skulle uppleva att de var otillräckliga eller att upptäckten inte skulle tas seriöst då den inte var grundad i vetenskap. Trots att kunskapen om det nya arbetssättet hade fördelar kände sig inte denna person bekväm med att dela med sig (Siemsen m.fl., 2009). För att kunna lyckas med kunskapsdelning inom en organisation är det vitalt att medarbetarna känner sig psykologiskt trygga, det är ett klimat som måste skapas där medarbetarna inte viker för rädslan av att bli dömda av kollegor. Däremot är inte psykologisk trygghet den enda drivande faktorn till att kunskapsdelning sker inom organisationer, utan det kan ses som en faktor som bidrar till att medarbetare vågar komma med idéer. Om en anställd inte är säker i sin kunskap så är psykologisk trygghet en viktig faktor för att komma över den barriär det utgör till kunskapsdelning av viktig och användbar kunskap. Denna barriär kan även ha ett gott syfte i att kunskap som är felaktig inte delas och därmed förhindrar att för mycket information finns

tillgänglig i arbetsgruppen, därmed kan hög psykologisk trygghet också vara kontraproduktivt (Siemsen m.fl., 2009; Edmondson, 2019). Frekvent kommunikation kan även leda till en högre upplevd psykologisk trygghet menar Edmondson (2019), däremot betonar Siemsen m.fl. (2009) att det kan vara hög psykologisk trygghet som leder till mer frekvent kommunikation.

2.5 Sammanfattning

Nedan kommer tidigare forskning och teori att kortfattat sammanfattas utifrån de mest centrala punkterna. Det kommer utgå utifrån *Vad psykologisk trygghet är*, *Vad som främjar psykologisk trygghet* och *Vad som leder till otrygghet*.

2.5.1 Vad psykologisk trygghet är

En psykologiskt trygg miljö innebär en miljö som är säker för socialt risktagande. Psykologisk trygghet är en egenskap hos en grupp där miljön tillåter de anställda att visa och agera som sig själva utan att detta resulterar i negativa konsekvenser på deras karriär, självbild eller socialt i arbetet. I en psykologiskt trygg miljö upplever de anställda inte en rädsla för repressalier när de yttrar förslag, ställer frågor eller kommer med invändningar i arbetet. Däremot finns en medvetenhet kring att kritik kan förekomma i arbetet och att om man inte är kompetent nog finns risken att man förlorar arbetet, prestationskraven finns kvar. När miljön präglas av en psykologisk trygghet möjliggör detta att mål uppnås, men det är inte vad som driver utvecklingen framåt utan det är en faktor som bidrar till att medarbetare vågar dela med sig av kunskap, idéer, invändningar och förslag (Edmondson, 2019).

2.5.2 Vad som främjar psykologisk trygghet

Interpersonella relationer som är stödjande och präglade av ett förtroende främjar psykologisk trygghet och tillåter individer att ta risker utan rädsla för negativa konsekvenser. Situationer som ses som förutsägbara, tydliga och icke hotfulla bidrar till en medvetenhet kring vad som är tillåtet och konsekvenserna av eventuella överträdelser (Kahn, 1990). Även starka relationer på arbetsplatsen kan ha en positiv koppling till psykologisk trygghet då det ger förutsättningar för individer att vara bekväma i att yttra sig, be om feedback och har visat sig främja inlärningsbeteende (Carmeli m.fl., 2008). En viktig del i att främja psykologisk trygghet är att när kritik ges sker detta på ett konstruktivt och öppet sätt och inte av cynisk karaktär. Om detta sker och ledarskapet är stödjande och klargörande leder det till att medarbetare vågar ta risker (Kahn, 1990). Carmeli m.fl. (2008) och Nembhard och

Edmondson (2006) betonar vikten av ett inkluderande ledarskap, *leader inclusiveness*. Ledarens ord och gärningar bör signalera att yttrandet av åsikter från medarbetarna är välkommet och uppmuntrat. Denna ledarstil bjuder in och välkomnar medarbetares åsikter och skapar en bild av att allas del i arbetet är värdefullt (Hirak, 2011). Ledare påverkar även genom sina reaktioner gentemot medarbetare när de yttrar oro, förslag eller frågor. Att reagera produktivt handlar om att ta bort stigmat kring misslyckande, uppmuntra medarbetare till att våga dela med sig av sina tankar och åsikter men även att agera rationellt mot eventuella överträdelser (Edmondson, 2019).

2.5.3 Vad som leder till otrygghet

Hierarkiska positioner kan leda till en tryckande och hotfull känsla där medarbetare lägre i hierarkin inte vågar ta till orda på grund av en rädsla för att det kan få konsekvenser. Även situationer som präglas av stor osäkerhet, motsägelser och oförutsägbarhet leder till otrygghet. Detsamma gäller ledarskapet, är det präglad av oförutsägbarhet, inkonsekvens eller om det upplevs som falskt leder det till otrygghet (Kahn, 1990). Ledarens agerande när en medarbetare lyfter en oro eller förslag kan även leda till otrygghet om det bemöts med en ilska eller motvilja från chefens håll (Edmondson, 2019). Kroppsspråket hos chefen eller ledaren har även det en effekt, om kroppsspråket signalerar att denne inte är mottaglig eller är distanserad resulterar det i att medarbetare inte vågar gå över gränsen och ta till orda (Kahn, 1990).

I många organisationer existerar ett system där misstag bestraffas, detta kan leda till att medarbetare inte vågar vara öppna och erkänna sina misstag då kulturen inte tillåter att misstag eller potentiella risker lyfts (Carmeli et. al, 2008). Kahn (1990) påvisar även att upplevelsen av kontroll i arbetet har en påverkan på den psykologiska tryggheten, om ledarskapet inte släpper på kontrollen ger detta en signal av misstro gentemot medarbetarna och skapar en rädsla för att begå misstag.

3 Metod

3.1 Val av metod

Den här studien hade syftet att undersöka vilka faktorer som påverkar psykologisk trygghet positivt respektive negativt enligt personer i HR-befattningar samt hur utvecklingen i arbetet ser ut bland dessa. För det här syftet ansågs semistrukturerade kvalitativa intervjuer vara en lämplig datainsamlingsmetod, eftersom de ger intervjupersoner möjlighet att fritt uttrycka vad de upplever är mest relevant (Bryman, 2018). Eftersom tanken var att undersöka respondenternas syn kring psykologisk trygghet ansågs det önskvärt att intervjupersonerna fick tala öppet utifrån sina erfarenheter. För att kunna göra en jämförelse av de svar som erhålls i intervjuer menar Bryman (2018) att semistrukturerade intervjuer kan vara passande eftersom materialet som samlas in blir just jämförbart, vilket var vår avsikt. Intervjufrågorna sorterades utefter två kategorier för att kunna göra resultaten mer jämförbara: respondenternas egna tankar kring psykologisk trygghet samt psykologisk trygghets koppling till utveckling på arbetsplatsen.

3.2 Urval

De personer som var önskvärda att intervjua i den här studien var de som på något sätt arbetade inom HR-området. För detta valde vi att använda oss av ett målstyrt urval, något som Bryman (2018) beskriver som ett urval med grund i ett visst antal kriterier. Vårt krav på att respondenterna aktivt skulle arbeta med HR bestämdes vid arbetets början och kriterierna ändrades inte allt eftersom studien löpte på. Vi använde oss därmed av det som benämns *a priori-urval* (Bryman, 2018). Förutom arbete inom HR ställdes inga särskilda krav på intervjupersonerna. Majoriteten av intervjupersonerna kontaktades via en gate-keeper och fick ta del av vårt informationsbrev ([bilaga 2](#)) där de ombads kontakta oss vid intresse. Övriga intervjupersoner söktes upp och kontaktades genom olika nätverk. Totalt kontaktades tolv personer vilket resulterade i åtta respondenter, samtliga aktiva inom HR-området på olika sätt.

3.3 Empiriskt material

Intervjuerna utgick från den på förhand bestämda intervjuguiden ([bilaga 1](#)) för att kunna jämföra svaren från intervjupersonerna, vilket krävde en struktur som i viss mån var likartad i alla intervjuer. Intervjuguiden bestod av 16 frågor och återfinns i sin helhet som bilaga till

rapporten. Frågorna i intervjuguiden ställdes inte i samma ordning till samtliga intervjupersoner och i vissa fall skiljde sig uppföljningsfrågorna åt. Det här sättet att genomföra kvalitativa intervjuer menar Bryman (2018) minskar risken att gå miste om nya perspektiv och upplevelser som inte ingick i förutfattade meningar kring resultatet av studien. Det här bör enligt Bryman (2018) ske utan att intervjun blir så ostrukturerad att syftet med undersökningen blir svårt att fullfölja vilket vi höll i åtanke.

Intervjutiden varierade mellan 25 och 45 minuter och transkriberingen av intervjuerna uppgick till omkring 90 sidor text. Vi båda medverkade på samtliga intervjuer förutom en där endast en av oss deltog. I de intervjuer vi genomförde tillsammans delade vi upp intervjuguiden mellan oss och ställde hälften av frågorna var. Intervjun inleddes med att begreppet psykologisk trygghet förklarades för att ge respondenterna en förförståelse kring ämnet för att säkerställa att samtliga var införstådda med vad vi ville undersöka.

För att kunna göra en analys av intervju svaren spelades intervjuerna in för att sedan transkriberas, något som samtliga intervjupersoner gav samtycke till. Att transkribera intervjuer är enligt Bryman (2018) en fördel eftersom det underlättar skapandet av en djupare förståelse kring vad intervjupersonen faktiskt förmedlar, något som riskerar att förbises om endast anteckningar förs under intervjun. Dessutom finns det ytterligare fördelar i att upptäcka värdefulla teman i intervjuerna som sedan kan undersökas vidare i återstående intervjuer. Vår tanke var att finna teman i intervjuerna och därför gjordes ingen utförlig förteckning över pauser och övriga detaljer i intervjuerna i transkriberingarna, eftersom fokus låg på vad respondenterna svarade och inte på vilket sätt de svarade. Avsikten med intervjumaterialet var att vi skulle göra en tematisk analys vilket inte kräver en utförlig och detaljerad transkribering på samma sätt som andra analysmetoder (Braun & Clarke, 2006).

Till underlag för den här studien genomfördes åtta kvalitativa intervjuer. Tre genomfördes i fysisk form och resterande fem intervjuer skedde digitalt. Respondenterna hade olika roller inom HR vilka finns redovisade i [tabell 3:1](#). För den här studien genomfördes utöver semistrukturerade intervjuer även en litteraturgenomgång för att få en teoretisk överblick av ämnet. Det här gjordes genom att relevanta vetenskapliga artiklar för vår studie söktes upp på databaserna Google Scholar samt Göteborgs Universitetsbibliotek. Sökord som användes var bland annat *psychological safety* i sig självt men också relaterat till andra nyckelbegrepp såsom *leadership*, *learning* och *interpersonal relationships*. Som tidigare forskning utgick vi även från

Amy C. Edmondsons bok *The Fearless Organization: psykologisk trygghet på jobbet* (2019). Sökningar gjordes även på begreppet psykologisk trygghet på svenska men där fann vi en lucka i tillgången på relevant teoretiskt material.

Fingerat namn	Titel	Bransch	Intervjuform	>5 år erfarenhet
HR 1	Enhetschef HR-avdelning	Utbildning	Fysisk	JA
HR 2	Projektledare	Utbildning	Fysisk	JA
HR 3	Rewards and HR manager	Fordonsindustri	Digital	JA
HR 4	HR chef	Forskning	Digital	JA
HR 5	Vicepresident HR	Försvarsteknik	Digital	JA
HR 6	HR chef	Vård	Digital	JA
HR 7	HR-specialist	Kommun	Digital	NEJ
HR 8	HR-specialist	Kommun	Fysisk	NEJ

Tabell 3:1, respondenternas arbetsroller, bransch, intervjuform samt erfarenhet

3.4 Analysmetod

Utifrån de transkriberingar som gjordes av intervjuerna valdes ett flertal återkommande teman ut. Detta resulterade i totalt nio teman som är strukturerade under tre övergripande rubriker; *Vad som främjar psykologisk trygghet*, *Vad som leder till otrygghet*, och *Utveckling och lärande*. Transkriberingarna granskades utifrån en tematisk analys som utfördes efter de sex steg som nämns av Braun och Clarke (2006). Det första steget handlar om att bekanta sig med insamlade data vilket för oss innebar att vi noga läste igenom transkriberingarna och våra minnesanteckningar. Vidare i fas två, som beskrivs som att börja leta efter koder i insamlad text, sammanställde vi återkommande ämnen vi fann intressanta och som potentiellt kunde

användas i en analys. Vi utgick i det här steget från vår intervjuguide eftersom vi på förhand hade ämnen vi ville undersöka och som intervjufrågorna därför kretsade kring. Koderna antecknades för hand i form av minnesanteckningar där vi sökte efter så många tänkbara användbara delar som möjligt i intervjusvaren. Det här kan enligt Braun och Clarke (2006) vara fördelaktigt eftersom det är svårt att veta på förhand vad som kommer kunna komma till användning senare under arbetets gång. I tredje fasen börjar sökandet efter teman och här strukturerade vi upp intervjusvaren utefter frågorna som vi ställt med utgångspunkt i olika teman. Vi sorterade upp svaren i likheter och olikheter för att hitta mönster i hur respondenterna uttryckt sig. Fas fyra innebär att materialet granskas ännu en gång och vi gick tillväga på så sätt att vi tillsammans läste igenom transkriberingarna för att plocka ut det vi kunde ha användning av i vår analys. I den femte fasen definieras och namnges använda teman och här började vi knyta an intervjusvaren till vår analys. Vi reflekterade kring hur väl de olika temana passade in i helheten av vår rapport och hur de skulle namnges. Till sist i det sjätte och sista steget skrev vi ihop vårt resultat där vi fokuserade på att presentera en relevant och innehållsrik återgivning av våra fynd.

Ovan presenterade steg har till stor del följts, men som Bryman (2018) påpekar behöver stegen inte följas precist utan de kan gå in i varandra. Vi har under arbetets gång rört oss mellan dessa steg för att säkerställa att vi inte gå miste om intressanta aspekter.

3.5 Etiska reflektioner

I all forskning finns etiska dilemman som är viktiga att vara medveten om och ta hänsyn till (Bryman, 2018). Särskilt aktuellt för den här studien var intervjupersonernas samtycke, anonymitet och integritet. För att försäkra oss om att intervjupersonerna var införstådda med vad ett deltagande i studien skulle innebära författades ett informationsbrev innehållandes tänkt tillvägagångssätt och idén med studien, något som enligt Bryman (2018) kan vara en fördel att låta intervjupersonerna ta del av. I brevet informerades intervjupersonerna om att deras deltagande i största möjliga mån skulle anonymiseras. Det poängterades också att deltagandet var helt frivilligt, att de kunde dra tillbaka sitt deltagande och välja att inte svara på frågor utan att ange orsak. Intervjupersonerna fick också bocka i en ruta i ett bifogat samtyckesformulär ([bilaga 3](#)) ifall de gick med på att intervjun spelades in för transkribering vilket samtliga respondenter gav sitt samtycke till. I inledningen av samtliga intervjuer upprepades informationen för att återigen säkerställa att respondenterna var informerade om och

införstådda med upplägget. Vid intervjuerna ställdes även frågan ifall respondenterna ville ta del av eventuella citat innan slutställandet av uppsatsen. De citat vi slutligen valde att använda i uppsatsen mailades till respektive respondent, som önskat detta, för att säkerställa att vi uppfattat situationen korrekt och att citaten inte tagits ur kontext.

3.6 Metodreflektion

Braun och Clarke (2006) tar upp ett par risker med en tematisk analys, bland annat att man riskerar att gå miste om att genomföra en analys och endast utgå från intervjuguidens frågor när teman ska undersökas. I vår analys av intervjumaterialet hade vi våra intervjufrågor i åtanke, men vi var noga med att inte låta dem styra oss. Vi var därmed öppna för att finna flera oväntade teman och sållade inte bort det som inte ansågs passa in. Våra respondenter hade i det stora hela liknande åsikter kring ämnet och ingen av dem avvek drastiskt från vad övriga intervjupersoner svarat på frågorna.

Kring validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning menar Bryman (2018) att det är av vikt att se till metodens tillförlitlighet och giltighet. För att i största möjliga mån säkerställa att vi undersökte det vi tänkte undersöka var vi noga med att göra ett urval av intervjupersoner som kunde ge svar som var relevanta för studiens syfte. Vi har varit reflexiva och kritiska mot tillförlitligheten i vår studie och reflekterat kring hur vårt tillvägagångssätt påverkar våra resultat. Det är dock viktigt att vara uppmärksam på att det i slutändan trots allt till viss del rör sig om vår egen tolkning av vad respondenterna uttryckt, vilket är oundvikligt i den här typen av kvalitativ studie. För att undvika personliga åsikter och värderingar så långt som möjligt har vi hela tiden varit uppmärksamma på hur vi tagit oss an det empiriska materialet genom att diskutera våra uppfattningar med varandra.

Det finns svårigheter med att få ett generaliserande resultat i kvalitativ forskning, det går inte att exakt replikera en social studie eftersom en situation eller ett sammanhang enligt Bryman (2018) inte går att frysa. En majoritet av de respondenter som ställde upp i den här studien hade chefsbefattningar inom HR. Det kan ha påverkat deras upplevelse av psykologisk trygghet och det är inte säkert att vi fått samma svar ifall samtliga respondenter hade haft lägre stående positioner i hierarkin. Eftersom vår studie behandlar ett ämne som kan upplevas som känsligt då det rör sig om synen på sin arbetsplats, kan cheferna möjligtvis haft lättare att uttrycka sig fritt. Det här kan bero på att de befinner sig högre upp i hierarkin i organisationen än en anställd utan chefsposition och de tar därmed inte samma risker när de uttrycker sina åsikter och idéer.

När vi genomförde vår litteraturgenomgång upptäckte vi att det saknades relevanta källor kring psykologisk trygghet på svenska. Vad det här kan bero på är svårt att avgöra men det kan möjligtvis handla om att psykologisk trygghet benämns på ett annat sätt i svenska språket. Det kan alltså tänkas handla om att svenskan använder sig av en annan terminologi när det kommer till det här området av forskning. Vidare upptäcktes att det framför allt var två namn som var de mest publicerade och granskade personerna inom psykologisk trygghet. Dessa hänvisade ofta till varandra i sina publikationer, de två var Amy C. Edmondson och Abraham Carmeli. Eftersom studien berör ett relativt avgränsat ämne medförde det vissa svårigheter i att hitta relevanta källor författade av andra.

4 Resultatredovisning

Intervjuerna genomfördes med åtta yrkesverksamma inom HR och gav en inblick i vad de anser främjar eller motverkar den psykologiska tryggheten på arbetsplatsen. Hur utvecklingen på arbetsplatsen såg ut var även något som berördes under intervjuerna. Nedan kommer det empiriska materialet presenteras i form av tre övergripande teman; *Vad som främjar psykologisk trygghet*, *Vad som leder till otrygghet* samt *Utveckling och lärande* med nio detaljerade underteman. Detta sker i ren form och det är endast resultatet av det empiriska materialet som behandlas i detta avsnitt. Då ingen vikt läggs vid vem som uttrycker vad kommer resultatet presenteras allmänt utan hänvisning till respektive respondent, med undantag för citat. Alla respondenter är representerade i resultatet. Om något lyfts enbart av de som innehar en chefsposition kommer däremot detta uppmärksammas, på samma sätt kommer det som enbart lyfts av de utan en chefsposition uppmärksammas.

4.1 Vad som främjar psykologisk trygghet

4.1.1 Relationsskapande

Något som lyftes av respondenterna var vikten av att låta det privata ta plats för att kunna lära känna varandra, trivas och att skapa utrymme för detta i form av sociala sammanhang som exempelvis inbokad fika. Detta ansågs i sin tur bidra till att man vågar uttrycka sina tankar och åsikter utan att det ska ses som blodigt allvar, speciellt i organisationer som jobbar mot högt uppsatta mål och präglas av en stor seriositet. En av de HR-verksamma i chefsposition nämnde även hur privatlivet kan påverka hur en individ presterar i sitt arbete. Därmed kan det finnas ett syfte med att lära känna sina kollegor och medarbetare för att skapa ett förtroende och en öppen dialog, utan att för den sakens skull inkräkta på deras personliga integritet. Tre av respondenterna som innehar en chefsposition påpekade vidare hur ett byggande av relationer blir väsentligt för att få till en känsla av trygghet. Det här menade en av respondenterna främjar en ärlig kommunikation där det finns trovärdighet i det som sägs. En annan respondent nämnde relationsbyggandet som en grund för att skapa ett klimat där man inte räds för att ta hjälp av varandra. Att skapa en relation innebär inte enbart att lära känna en person utifrån dennes privatliv, utan det uttrycktes också i form av att lära känna hur den andre personen tänker och resonerar vilket citatet nedan belyser:

“Alltså ju närmare du kommer dina medarbetare eller chefen, desto mer förståelse får man ju för vad som försiggår här. Så att man inte drar antaganden, jag menar det är sånt här klassiskt uttryck det här “assumption is the mother of all fuck ups”, man tror saker om allting som håller på att hända.” - HR 6

4.1.2 Organisationsaspekter

Över hälften av respondenterna upplevde ett positivt och välkomnande klimat vad gäller att våga yttra invändningar, de ansåg att det alltid finns en poäng med en invändning som lyfts och att flera perspektiv får ta plats. Även klimatet i verksamheten i stort kan påverka, vissa av verksamheterna där respondenterna var verksamma bygger på ett kritiskt tänkande där det finns en förväntan på att åsikter, frågor och invändningar ska lyftas vilket gör det än mer naturligt.

En tydlighet i organisationen var något som lyftes genom flera intervjuer, det gällde tydlighet i roller, att ha en ordning och reda i organisationen, att vara tydlig i sitt bemötande mot medarbetare och att sätta spelregler kring hur man förväntas bete sig i organisationen. Det betonades att det lades vikt vid att vara ett enhetligt företag och att föregå med gott exempel från HR för att skapa en tillitsfull organisation. Även att ha en tro på att alla har något gott att komma med upplevde en av respondenterna som den viktigaste förutsättningen tillsammans med att ha respekt och nyfikenhet gentemot varandra i bemötande och till varandras idéer och förslag. Även trivsel på arbetsplatsen och att de anställda vågar framföra sina åsikter och tankar lyftes som förutsättningar av en av respondenterna, denne ansåg att det är på detta sätt som nya idéer skapas och får ett värde.

4.1.3 Chefens roll: En involverande chef som sätter ribban

Chefens roll i skapandet av psykologisk trygghet uttrycktes genom att chefen bör involvera medarbetarna i beslut som tas, hur medarbetarna önskar arbeta eller få återkoppling men även ta reda på vilka förväntningar som finns på denne som chef. En annan viktig aspekt i chefens roll var att chefen delger information öppet och transparent, även genom att berätta att det inte finns information, och att återkoppla från externa möten eller möten i ledningsgrupp. Detta bidrar till att medarbetarna känner sig delaktiga i sitt arbete vilket kan förhindra felaktiga antaganden. En av respondenterna som innehar en chefsposition uttryckte delandet av information så här:

“Sen är ju information en sån sak tror jag också som kan ge rätt så mycket trygghet, att folk vet. Ibland är det kanske också att informera att man inte vet, att man inte har information.” - HR 1

Synen på att det är chefen som lägger grunden för den psykologiska tryggheten var genomgående. Det uttrycktes att det krävs en personlig mognad hos chefen och att cheferna agerar vaksamt och har ett nyfiket förhållningssätt. Det ligger hos chefen att sätta ribban för hur kulturen ska vara, att involvera och visa tillit gentemot medarbetarna. Att som chef inte ducka för att ta tag i frågorna eller synpunkterna som lyfts uttrycktes även som en viktig del. En av respondenterna som innehar en chefsposition uttryckte det på detta sätt:

“Jag tror det är extra viktigt att den som är chef är verkligen noggrann med hur man får folk att prata, vara nyfikna, interagera och så vidare. Och det gäller ju inte bara vad man svarar utan också hur man ser ut och hur man tittar på varandra, och allt vad det nu kan vara. Så att man ja, men det är jättemånga delar i det, men att skapa den typen av kultur eller klimat i en grupp och i ett företag och det börjar alltid från toppen.” - HR 5

Att som chef uppmuntra medarbetare till att ta risker som eventuellt inte får önskat utfall och inte lägga värdering i vad som är bra eller dåligt när nya idéer lyfts ansågs som viktigt. De respondenter som innehar en chefsposition ansåg erkännandet av misstag från deras sida som än viktigare för att skapa en transparens, men även för att signalera till sina medarbetare att missar sker och att det är en del i det vardagliga arbetet.

4.2 Vad som leder till otrygghet

4.2.1 Organisationsaspekter

En respondent uttryckte att organisationen denne var verksam i hade en väldigt hög känslighet och stort fokus lades på person i stället för uppdrag. Denna respondent upplevde att det lades stor vikt vid att alla ska vara överens, även i diskussioner. Respondentens roll som HR var att uppmuntra chefer till att säga det som behövs sägas till medarbetare och avdramatisera det som upplevs som obehagligt från chefernas sida i form av eventuella reaktioner. Denne respondent uttryckte det så här:

“Du får uttala det. Och det har en del väldigt svårt för att hitta den logiken här liksom, utan man blandar ihop det med att ja men måendet och hur de ska ta det och så vidare. Men pekar man på att det; det här är det som gäller på

vår arbetsplats, det här är ditt uppdrag och min bedömning som chef är att ska vi jobba på ett bra sätt så behöver vi jobba så här. Det får man lov att säga liksom, det är till och med bra att säga det.” - HR 2

Två andra respondenter upplevde att en viss hierarki kan påverka reaktionen. En av dessa upplevde att den formella hierarkin kan leda till att någon som har en hög formell position inte är positiv till invändningar som lyfts då denne tror sig veta bäst själv. Den andra respondenten lyfte att en intern informell hierarki leder till att vissa individer får större gehör än andra beroende på deras framtoning i gruppen.

4.2.2 För snäll kritik

Hälften av intervjupersonerna upplevde att kritiken på arbetsplatsen var alldeles för snäll och försiktigt formulerad. En intervjuperson uttryckte att denna form av kritik gjorde det svårt att veta vad som denne gjorde dåligt och därmed skulle kunna utvecklas inom. De upplevde att det fanns en rädsla i kritiken att sära en medarbetare då uppdrag och person blandades ihop och att det lades en stor vikt vid språket och att omformulera kritiken. Att ha en öppenhet och kunna ge konstruktiv kritik ärligt sågs som viktigt, en av chefs-respondenterna uttryckte det så här:

“Sen så tror jag på en öppenhet och transparens att man helt enkelt är väldigt ärlig och genuin för att liksom ja, kalla något som är dåligt för dåligt istället för att säga att ja men det är si eller så eller så har vi alltid gjort” - HR 6

4.2.1 Chefens roll: Sätter agendan

Något som uttrycktes var att om chefen endast fåtalet gånger avvisar en medarbetares fråga eller oro så kommer detta sätta spår långt senare i medarbetarens villighet att vända sig till chefen. Detta kan skapa ringar på vattnet och påverka övriga medarbetares benägenhet att vända sig till chefen. En respondent uttryckte att det var viktigt med en personlig mognad hos chefen då dennes upplevelse är att många chefer inte är medvetna om att de sätter agendan i rummet vilket upplevdes som oroande. Om chefer har krav på en felfri prestation och inte själv vågar visa brister och fel så kommer inte medarbetarna våga göra detta, kulturen på arbetsplatsen skapas på toppen. Det uttrycktes av en respondent, med chefsposition, att det finns en upplevelse kring att det chefer gör och säger är sant, respondenten förklarade det så här:

“Chefen har ju en mycket viktig roll, för någonstans så är det ju så att det är lite som föräldrar och barn...en chef och ledare behöver alltid vara ett föredöme, en förebild.” - HR 4

4.3 Utveckling och lärande

4.3.1 Utvecklas tillsammans med andra

Alla respondenter uttryckte att deras individuella utveckling skedde i samspel med andra. Detta skedde i sådana enkla forum som vid raster eller i korridoren till att lära av varandra vid exempelvis formella möten såsom seminarier. Hälften menade att de har formella forum för utveckling kontinuerligt, dessa kunde ha former såsom en timme varje vecka, en utvecklingsdag var sjätte vecka eller seminarier som behandlar ett specifikt tema där ordet är fritt. Även fokusgrupper som arbetar med ett specifikt område sågs som en utvecklande faktor där lärande sker tillsammans. Fokusgrupperna bidrar även till en tydlighet i roller vilket sågs som en trygghet. Vid ett problem med ett specifikt område upplevdes det då som lätt att hitta önskad kunskap hos rätt kollega vilket en av respondenterna lyfte så här:

“Jag vet jag vem jag kan vända mig till. Vi har tydliga processområden, så en av mina kollegor hon jobbar som HR-specialist mot arbetsmiljö till exempel, om det skulle vara någon fråga jag har kring arbetsmiljöronder hur man genomför de på bästa sätt så vet jag att jag kan vända mig till henne. Så det är väldigt tydlig fördelning hos oss vem som ansvarar för vad vilket är en enorm trygghet.” - HR 7

Kontexter som de verkar inom uppmärksammades även av tre respondenter. En av dessa uttryckte att hen är verksam i en väldigt driven miljö med hög förändringstakt vilket bidrog till dennes individuella lärande då det ständigt uppkommer nya problem eller arbetssätt. De andra upplevde att organisationens status och nuläge bidrog till en medvetenhet kring att de måste agera kreativt och fortsätta lära då organisationen är ung. Bland samtliga respondenter var det ingen som upplevde det som svårt att presentera halvfärdiga idéer som de ansåg kunde gynna verksamheten. Däremot upplevde en av de intervjuade att det i dennes roll som chef inte alla gånger var gynnsamt att presentera alla idéer då det kunde skapa en förväntan eller press. Att involvera kollegor tidigt i idéer var det hälften av respondenterna som såg som viktigt och ett naturligt tillvägagångssätt. Respondenterna upplevde att resultatet blir bättre när andra får göra inspel tidigt och ett mer heltäckande resultat av idéen kunde framställas utifrån de olika perspektiven. En respondent uttryckte det i form av att “så ett frö”:

“Vi alla får vattna det här fröet och så får vi tillsammans skörda den här växten sen” - HR 8

Över hälften av intervjupersonerna ansåg att de skulle kunna bli bättre på att fira framgångar på ett mer inarbetat och formellt sätt, medan endast en uttryckte att de firade det på ett inarbetat sätt genom olika vandrande priser inom arbetsgruppen. Men en medvetenhet kring att det finns saker att fira existerar, en av respondenterna uttryckte det så här:

“Vi är medvetna om att vi är dåliga på att fira vilket gör att vi ju vet att vi borde fira för att det finns saker att fira, men vi pratar hela tiden det att tårta hit och tårta dit men med covid så blir det alldeles för lite tårta till folket. “
- HR 3

4.3.2 Ett utforskande förhållningssätt

Alla respondenter menade att om de inte höll med gruppen i en fråga skulle deras tillvägagångssätt vara att utforska vad gruppen anser och varför i form av att ställa öppna frågor och utforska olika perspektiv. Om det skulle vara något de ansåg kunde skapa ett problem skulle de inte bortse från detta utan istället måla upp scenarion eller ställa frågor kring de situationer som detta problem skulle kunna uppstå i för att förvissa sig om hur de övriga tänker. En av respondenterna uttryckte att den egna upplevda kunskapen inom ämnet spelar en avgörande roll. Om denne skulle vara expert inom området upplevs det enklare att uttrycka sina invändningar men att denne i övrigt har en stor tillit till sina kollegors kompetens. Respondenten uttryckte det såhär:

“Så jag skulle säga att det ska mycket till innan jag reser mig upp och säger; vad fan håller ni på med?” - HR 8

4.3.3 Utvecklas genom misstag

Samstämigt för alla respondenter var tidsramen för när de anser att misstag bör lyftas, alla var överens om att detta bör ske direkt. Det uttrycktes att det bara var att riva av plåstret och att hemlighållande eller att vänta enbart resulterar i att problemet blir större och en risk för att det ska slå som en överraskning i ett senare skede. Att erkänna misstag upplevdes som otrevligt och skamset från en del av respondenterna men det fanns även en tro på och ett lugn i att det var det bästa man visste i stunden och att även berörda parter har en tillit till detta. Genomgående var att all kritik förmedlas enskilt och när kritiken förmedlas är fokus på sakfrågan och varför detta skett och inte på personen i fråga. Tre av respondenterna upplevde däremot att misstag diskuterades i informella forum och mellan kollegor såsom i fikarum. En av dessa uttryckte att det ligger i människans natur samt att det inte finns något som människor

anser är så spännande att prata om som fel som skett. Däremot var något som uttrycktes av respondenterna vikten av att se misstag som något positivt och en lärdom. En av respondenterna uttryckte nedan:

”Jag vet att på många ställen i vår organisation så pratar man om att man vill lyfta veckans misstag eller veckans utmaning eller veckans lärdom just för att man vet.. vi vet alla så väl att det är ju av misstagen som vi lär oss. Så att jag tycker nog att vi är ganska bra på att prata om misstag som någonting positivt.” - HR 4

5 Analys

Nedan kommer den empiriska datans resultat som presenterats i [4 Resultat](#) att analyseras med hjälp av den tidigare forskningen och teorin som behandlades under [2 Teori och tidigare forskning](#). Denna kommer presenteras i likhet med resultatet i följande form; *Vad som främjar psykologisk trygghet, Vad som leder till otrygghet och Utveckling och lärande*. Då chefens roll var så framträdande i det empiriska materialet har vi valt att även ha med detta som en egen underrubrik i de två första rubrikerna i analysen.

5.1 Vad som främjar psykologisk trygghet

Att starka relationer på arbetsplatsen kan ha en positiv effekt på den psykologiska tryggheten påvisar Carmeli m.fl. (2008) och detta visar även resultatet då respondenterna kontinuerligt betonade vikten av att lära känna varandra och skapa relationer under intervjuerna. Den tidigare forskningen visar att detta främjar inlärningsbeteende då det leder till att människor är bekväma i att dela med sig av sin kunskap och yttra åsikter (Carmeli m.fl., 2008). Detta framkom även i studiens resultat då starka relationer enligt respondenterna främjar ärlig kommunikation och ett hjälpsamt klimat. Något som även uttrycktes av respondenterna var att en ärlig dialog där förväntningarna på varandra tydligt framkom var av stor vikt, detta ligger i linje med den tidigare forskning kring situationer som främjar psykologisk trygghet. Kahn (1990) menar att situationer som ses som förutsägbara och tydliga skapar en känsla av säkerhet i att ta sociala risker och engagera sig i arbetet. Detta samstämmer även med resultatet och respondenternas upplevelse av vikten av tydlighet i organisationen vad gäller roller, spelregler samt bemötande då Kahn (1990) menar att skaparna av denna kontext är gruppen eller organisationen i sig.

Hirak m.fl. (2011) uttrycker att bilden av att allas arbete är värdefullt är en viktig del i ledarskapet som verkställs genom att ledaren bjuder in och välkomnar åsikter. Respondenterna lyfte att detta var viktigt även i sitt eget bemötande gentemot kollegor genom att ha respekt och välkomna andra perspektiv på ett nyfikat sätt. Detta var något som uttrycktes även av de respondenter som inte innehar en chefsposition.

Att trivsel påverkar den psykologiska tryggheten och känslan av att våga uttrycka sina tankar och idéer var något som resultatet visar. Däremot betonar Edmondson (2019) att trivsel på arbetsplatsen inte är synonymt med psykologisk tryggheten då det på en psykologiskt trygg arbetsplats handlar om en öppenhet för och vilja att produktiva konflikter ska få ta plats. En av

respondenternas arbetsplatser uttrycktes ha en hög känslighet mot konflikter och dessa fick inte utrymme, däremot betonade samma respondent att åsikter var välkomna.

5.1.1 Chefens roll

I likhet med Edmondson (2019) uttryckte samtliga respondenter att chefen sätter grunden och ribban för kulturen och är den med ytterst ansvar för skapandet av psykologisk trygghet. Att uppmuntra medarbetare till att ta risker samt att inte lägga värdering i de förslag och idéer som uttrycks var något som visades sig viktigt enligt respondenterna i chefsposition, detta samstämmer med synen att ett stödjande ledarskap främjar den upplevda psykologiska tryggheten på arbetsplatsen (Kahn, 1990). Carmeli m.fl. (2010), Nembhard och Edmondson (2006) samt Hirak m.fl. (2011) betonar alla vikten av ett ledarskap som är inkluderande, *leader inclusiveness*. Detta var även något som ansågs som viktigt av de HR-verksamma då vikten av att chefen involverar medarbetare i beslut och liknande lyftes av flertalet respondenter under intervjuerna. Nembhard och Edmondson (2006) menar att *leader inclusiveness* innefattar chefs handlingar och ord och de signaler detta ger till de anställda, respondenterna som innehar en chefsroll uttryckte en medvetenhet kring detta. Det framkom från respondenterna i chefsposition att det var än viktigare att de som chefer var transparenta med sina misstag och brister för att signalera till sina medarbetare att misstag är en naturlig del i arbetet, vilket är i enlighet med Nembhard och Edmondson (2011). Att ha ett ledarskap som tillåter medarbetare att våga ta risker och eventuellt misslyckas utan en rädsla för konsekvenserna ser Kahn (1990) som centralt och något som ett stödjande ledarskap bidrar till. Att uppmuntra till risktagande sågs som en viktig del i chefsarbetet även av respondenterna. En annan faktor Kahn (1990) betonar som viktig är graden av kontroll medarbetare har, detta visas delvis i respondenternas svar då de talar om vikten av att chefen har en tillit till medarbetare och deras arbete.

5.2 Vad som leder till otrygghet

Edmondson (2019) betonar att psykologisk trygghet inte handlar om en snällhet gentemot varandra utan att det ska öppna upp för att konflikter blir produktiva där ett lärande kan ske. Detta framkom i resultatet kring en hög känslighet inom en verksamhet som upplevdes som störande av respondenten då fokus från uppdrag försvann och denna typ av produktiva konflikter ej fick utrymme. Kahn (1990) påvisar att det finns en vikt i att kritik förmedlas konstruktivt och av en öppen karaktär, resultatet visar att fokus på personens reaktion har en

inverkan på hur kritik förmedlas vilket leder till att kritik inte upplevs som öppen och konkret vilket skapar en otrygghet och frustration.

Att status i arbetslivet har en effekt på den psykologiska tryggheten påvisas av Nembhard och Edmondson (2006) och återfinns även i resultatet, en respondent uttryckte att den informella statusen har en effekt på hur man agerar gentemot andra. Även hierarkin har en påverkan på den psykologiska tryggheten, denna maktskillnad kan upplevas som tryckande och hotfull och kan bidra till att potentiella konflikter undviks vilket även resultatet påvisar i form av en större försiktighet gentemot personer i högre position (Kahn, 1990).

I enlighet med Siemsen m.fl. (2009) som menar att psykologisk trygghet kan vara kontraproduktivt betonas även detta i resultatet. Delning av felaktig kunskap eller överflöd av information är en risk när barriären mot kunskapsdelning försvinner som ett resultat av en hög psykologisk trygghet. Det uttrycktes av en respondent i chefsposition att det kan skapa onödig press och förväntan med överflöd av information.

5.2.1 Chefens roll

Carmeli m.fl. (2010) menar att ledare har en betydande och viktig roll i att vara öppna och tillgängliga för sina medarbetare. Resultatet visar även detta då det uttrycktes att det räcker att en chef en enstaka gång inte är mottaglig för frågor eller oro för att detta ska skapa ringar på vattnet och att övriga medarbetare inte vågar vända sig till chefen även i andra frågor.

Enligt Edmondson (2019) är det chefens ansvar att ställa höga krav, men även se till att dessa nås. Däremot betonar resultatet vikten av att inte ha krav på en felfri prestation från medarbetarna. Höga krav med låg psykologisk trygghet leder till det som kallas *apatizonen* i Edmondsons (2019) förhållande mellan psykologisk trygghet och prestationskrav vilket kan liknas med den *spända zonen* i krav-kontroll-modellen (Eklöf, 2017). Denna kombination är ofta ett resultat av att ledarna har förväxlat ett gott ledarskap med enbart höga krav, detta visas inte i resultatet då de respondenter som innehar en chefsposition betonar vikten av att inte ha krav på felfri prestation. Edmondson (2019) lyfter även att ledarskap existerar på flera nivåer och inte enbart högst upp, respondenterna däremot menade på att kulturen skapas på toppen.

5.3 Utveckling och lärande

Resultatet visar att utveckling sker i samspel med andra, även den individuella utvecklingen. Edmondson (2019) menar att samarbete idag är en allt vanligare arbetsform och att en viktig

del i det kollektiva lärandet är möjligheten att kunna lära sig av sina misstag vilket även framkom i resultatet. Att misstag adresseras direkt och inte hemlighålls menar Edmondson (2019) är ett tecken på en grupp med hög psykologisk trygghet, med detta kan det antas att respondenterna verkade i en miljö präglad av hög psykologisk trygghet då resultatet indikerar på detta beteende. Det kan även handla om att de grupper respondenterna ingår i är högpresterande grupper vilket enligt Hirak m.fl. (2011) kan bidra till att de upplever en hög psykologisk trygghet. Hirak m.fl. (2011) visar även att det på en gruppnivå finns en positiv koppling mellan psykologisk trygghet och att ha en förmåga att lära sig av sina misstag vilket respondenterna uttryckte som en viktig del.

Präglas miljön av en hög psykologisk trygghet i kombination med höga prestationskrav leder detta till *lärande- och prestationszonen* i Edmondsons (2019) modell vilken kan liknas med den *aktiva zonen* i krav-kontroll-modellen (Eklöf, 2017). Resultatet visar på att respondenterna lär sig och utvecklas tillsammans med andra genom samarbete, vilket även Edmondson (2019) menar sker i *lärande- och prestationszonen*. Enligt Edmondson (2019) är detta den optimala zonen att befinna sig i då den ger stora chanser att lyckas med innovativa och komplicerade uppgifter samt utvecklas. Däremot går det inte att utesluta att respondenterna befinner sig i övriga zoner då vi inte kan garantera att de svar som gavs återspeglar verkligheten. Ett scenario som inte kan uteslutas är att respondenterna befinner sig i en *bekvämlighetszon*, då det av resultatet framkommer att alla respondenter återger faktorer som tyder på en hög psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Det faktum om de söker efter utmaningar eller har höga prestationskrav var inget som kunde urskiljas ur den empiriska datan. En del av respondenterna uttryckte att miljön de verkar i innebar krav på ständig innovation och kreativitet, detta kan ses som att dessa befinner sig i den förstnämnda zonen då en sådan miljö kan bidra till att de söker efter utmaningar.

Siemsen m.fl. (2009) menar att ett problem som kan uppstå vid kunskapsdelning är svårigheten i att kartlägga var kunskapen finns i organisationen om den endast återfinns som tyst kunskap inom varje individ. Att ha en tydlighet i roller, specialistområden och fokusgrupper var något som i resultatet lyfts som en viktig del i lärandet, kunskapen finns då samlad och en vetenskap kring vem som innehar vilken kunskap skapar en trygghet. Siemsen m.fl. (2009) betonar även påverkan av den säkerhet en individ känner i sin kunskap som en faktor kring om denne är

benägen att dela med sig eller inte, vilket även framkom i resultatet som ett hinder för att dela med sig till sina kollegor eller göra invändningar.

Ett annat genomgående tema var det utforskande förhållningssätt alla respondenter återgav att de har när de inte håller med någon i en fråga. Ingen uppgav att de direkt skulle sätta sig emot, utan alla var överens om att lära sig vad övriga ansåg vara så bra. Det framkom däremot att de inte var något de var beredda att ge upp helt utan att först utforska de orosmoln de eventuellt såg med frågan. Alla respondenter var samstämmiga kring detta förhållningssätt vilket kan visa att det är en viktig del i samarbete med andra och i förlängningen lärandet. I den tidigare forskningen menar Carmeli m.fl. (2010) att det är av vikt att chefer är öppna och tillgängliga för sina medarbetare, däremot var detta något som respondenterna ansåg som viktigt i agerandet från deras sida oavsett position i organisationen.

6. Diskussion och Slutsatser

6.1 Diskussion

Resultaten i denna studie visar på vikten av att ha en chef som vågar vara transparent och som är medveten om den prägel denne sätter på kulturen, utan detta blir det svårt att uppnå hög psykologisk trygghet. Chefens roll belyses ytterligare som tidigare visats av bland annat Kahn (1990), Carmeli m.fl. (2010) och Hirak m.fl., (2011) som en påverkande faktor till psykologisk trygghet. Vidare visar även resultatet och analysen att relationsskapande blir betydelsefullt för den psykologiska tryggheten både mellan medarbetare och mellan chef och medarbetare, detta visar även Kahn (1990) och Carmeli m.fl. (2008) har en positiv koppling till psykologisk trygghet. Starka interpersonella relationer bidrar i sin tur till ett inlärningsbeteende där lärande i samspel med andra och att ta risker uppmuntras. Det här ser vi som några av de viktigaste förutsättningarna för hög psykologisk trygghet efter att ha tagit del av den tidigare forskningen och den insamlade empiriska datan. Utvecklingsarbetet bland respondenterna sker i samspel med andra och misstag ses som en lärdom, vilket Edmondson (2019) och Siemsen m.fl. (2009) menar tyder på hög psykologisk trygghet.

Ett genomgående tema för alla intervjuer var hur framträdande chefens roll var, inte bara från de respondenter som innehar en chefsposition. Utifrån tidigare forskning var vi medvetna om att ledarskap var en förutsättning för hög psykologisk trygghet, men att det skulle vara ett så starkt genomgående tema blev överraskande. Vi kan däremot inte utesluta att HRs roll som chefsstöd kan ha haft en påverkan i deras syn på chefens roll i psykologisk trygghet, respondenternas roll kan ha bidragit till att en överdriven vikt lades på chefen under intervjuerna. Den kunskap HR besitter kring chefens påverkan på medarbetare och kulturen kan ha bidragit till detta resultat. Alla respondenter upplevdes kunna svara utförligt på de ställda frågorna. Även detta kan bero på den roll de innehar som HR-verksamma, det ansvar som medföljer kan ha haft en effekt på de svaren vi fick då de i sina yrkesroller nästintill är tvingade att kunna svara på den typen av frågor som ställts i den här studien.

Vår ambition med den här studien var att få en bild av vilka faktorer som kan påverka psykologisk trygghet utifrån HR-verksammas syn idag och hur deras utveckling ser ut i förhållande till psykologisk trygghet. Detta då det är inom denna yrkesgrupp vi själva kommer befina oss. Ingången var att de som verkar inom HR är medvetna om vikten av att individer

ska kunna känna sig trygga i att agera som sig själva på arbetet, vilket vi även anser visar sig i det resultat som presenterats.

6.2 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att undersöka bland verksamma inom HR vilka faktorer de anser påverkar psykologisk trygghet positivt respektive negativt. Studien undersökte även hur utvecklingen i förhållande till den psykologiska tryggheten ser ut bland de HR-verksamma då den psykologiska tryggheten antogs ha en påverkan på inlärningsbeteenden.

Nedan kommer slutsatserna presenteras med de mest centrala fynden utifrån vår studie, det finns även andra aspekter som framkom men följande var mest framträdande i det empiriska materialet.

6.2.1 Vilka faktorer anser respondenterna påverkar psykologisk trygghet positivt respektive negativt?

Ledarskapet och chefens roll kunde urskiljas som den mest centrala faktorn som både kan främja och hämma psykologisk trygghet. Det sättet som chefen agerar signalerar till de anställda hur dessa förväntas bete sig. En chef som är transparent och inkluderande signalerar att risktagande, misslyckande och yttrande av åsikter är okej för medarbetarna och främjar den psykologiska tryggheten. Om en chef inte är produktiv i sina reaktioner, avvisar medarbetare som lyfter oro eller frågor eller har krav på en felfri prestation påverkar det den psykologiska tryggheten negativt. Det är av vikt att cheferna är medvetna om den påverkan de har på kulturen och medarbetarna. Chefen innehar en hierarkisk position som visat sig både i Kahn (1990) och i studiens resultat har en inverkan på hur de i lägre positioner agerar.

En ytterligare främjande faktor för psykologisk trygghet var relationsskapande. Att lära känna sina kollegor var något som ansågs främja den psykologiska tryggheten. Vikten ligger inte vid att veta allt om varandras privatliv, utan att lära känna hur en person fungerar och tänker. Detta bidrar till en trygghet då det förhindrar att felaktiga och förhastade antaganden görs. Ett alltför stort fokus på person i stället för uppdrag påverkar däremot den psykologiska tryggheten negativt. Detta leder till att kritik inte formuleras konstruktivt och nästintill undviks då rädslan för att gå över gränsen tar över, man vågar inte "kalla något som är dåligt för dåligt".

6.2.2 Hur ser respondenternas utveckling i arbetet ut i förhållande till psykologisk trygghet?

Utifrån det resultat som framkom och i förhållande till de faktorer som indikerar på en miljö präglad av hög psykologisk trygghet, enligt Edmondson (2019) och Siemsen m.fl. (2009), kan antagandet göras att respondenterna verkade i en psykologiskt trygg miljö. I vilka aktiviteter som utveckling sker hos respondenterna ser olika ut, men med grund i likartad form; alla menar att lärandet och utvecklingen sker i samspel med andra. Att respondenternas utveckling skedde i samspel med andra, om de verkade i en miljö präglad av hög psykologisk trygghet, var något vi antog redan innan intervjuerna utfördes. Det här med tanke på den teambaserade trend som finns på arbetsplatser idag.

En ytterligare tydlig aspekt i respondenternas utveckling var deras benägenhet att erkänna misstag samt synen att det finns möjlighet att lära sig av dessa, vilket indikerar på hög psykologisk trygghet enligt Edmondson (2019). Resultatet samt Edmondson (2019) är samstämmiga i att misstag bör ses som något positivt och en lärdom och inte något som bör undvikas. De respondenter som innehar en chefsposition underströk vikten av att uppmuntra sina medarbetare till att ta risker och eventuellt misslyckas då det såg detta som en del i utveckling och för att fortsatt kunna vara innovativa.

6.3 Förslag till vidare forskning

Att undersöka vilken roll HR har i skapandet av psykologisk trygghet är något som vore intressant att fortsatt undersöka. Chefens roll framkom som central i denna studie, och HRs roll som chefsstöd skulle kunna spela en stor roll i skapandet av psykologisk trygghet. Hur HR aktivt kan arbeta för att främja den psykologiska tryggheten i organisationer är därav en intressant aspekt att undersöka.

Då denna studie hade en begränsad urvalsgrupp till endast HR-verksamma har rimligtvis även resultatet begränsats till deras syn. Vidare skulle det vara intressant att undersöka om det finns en skillnad i syn kring psykologisk trygghet och vilka faktorer som påverkar i andra yrkesgrupper. Även att jämföra hur olika yrkesgrupper, inom samma företag, ser på psykologisk trygghet skulle vara intressant att studera. Då psykologisk trygghet är en gruppegenskap skulle det även vara intressant att studera en hel arbetsgrupp för att undersöka om deras syn på psykologisk trygghet och vilka faktorer som påverkar är densamma.

Referenslista

- Braun, V., & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative research in Psychology* 3:2, 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. (2008). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* (26), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010) Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity research journal*. 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cross, R., Rebele, R. & Grant, A. (2016) Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, 94(1-2), 74-79.
- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: psykologisk trygghet på jobbet*. (Första upplagan). Stockholm: Sanoma utbildning.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44.2: 350-383. <https://www.jstor.org/stable/2666999>
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.
- Gee, J. P., & Lankshear, C. (1995). *The new work order: critical language awareness and 'fast capitalism' texts*. *Discourse: Studies in the cultural politics of education*, 16(1), s 5-19
- Hirak, R., Chunyan Peng, A., Carmeli, A. & M. Schaubroeck, J. (2011) Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The leadership quarterly*. 23, 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724. <http://www.jstor.org/stable/256287>
- Nembhard, I. & Edmondson, A.C. (2006) Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(79), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Siemens, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S. & Anand, G. The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management* 11.3 (2009):s. 429-447

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning/Information:

Vi definierar psykologisk trygghet som en egenskap hos en grupp där miljön på arbetsplatsen tillåter medarbetare att vara sig själva och våga yttra sina åsikter, idéer och förslag utan en rädsla för att det ska få negativa konsekvenser socialt som karriärmässigt.

Vi vill även passa på att poängtera vad psykologisk trygghet inte är för att förtydliga; det handlar **inte** om att vara snäll eller om tillit, psykologisk trygghet är inte heller ett personlighetsdrag, ett resultat av grupp kemi och det handlar inte heller om att prestationskraven är sänkta.

Fundera på konkreta exempel på situationer på vad som skapar psykologisk trygghet, vad du gör för att hantera psykologisk otrygghet, ifall du upplever att HR har en roll i att främja psykologisk trygghet och hur det isåfall kan göras

Allmänt:

- Vad är din yrkestitel och vad gör du i ditt dagliga arbete?
- Från ett HR-perspektiv, vad är viktigast för att skapa trygghet och förhindra otrygghet? Vad kan cheferna göra?

Individuellt:

- Hur går du tillväga om du stöter på problem i ditt arbete?
 - *Till exempel att du kör fast eller stöter på en ny utmaning*
- Du sitter på ett möte där ni har fått ett nytt arbetssätt presenterat för er i din arbetsgrupp. Reaktionerna är överlag positiva och dina kollegor har inga invändningar, du däremot känner dig inte lika positiv och ser några orosmoln vad gäller det nya arbetssättet. Hur gör du?
- Hur brukar reaktionerna vara om en invändning lyfts fram på exempelvis ett möte eller i annan diskussion med kollegor?

- *Exempelvis hur reaktioner från övriga kollegor eller chef är, tas det emot positivt eller med skepticism*
- Hur går du tillväga om du känner att samarbetet med en av dina kollegor inte fungerar?
 - *Exempelvis att ni fastnar i meningsskiljaktigheter eller har olika ambitioner.*
- Hur går ni tillväga i diskussioner där det finns meningsskiljaktigheter på formella möten?
- Vad gör du om du upptäcker brister i arbetsmiljön?
 - *Till exempel brister vad gäller psykosociala miljön eller rentav fysiska brister med arbetsredskap osv.*

Lärande:

- På vilket sätt utvecklar ni tillsammans ert arbete, hur går ni tillväga?
 - *exempelvis hur ni arbetar med att utveckla nya rutiner eller arbetssätt.*
- Hur känner du att du utvecklas på din arbetsplats?
- Vad gör du om du märker att du har begått ett misstag i ditt arbete som påverkar kollegor eller verksamheten negativt?
 - *Exempelvis att du gjort ett fel som påverkar dina kollegors arbete direkt eller kan påverka verksamheten negativt.*
- Hur förmedlas kritik på din arbetsplats vid misstag?
- Hur upplever du att det pratas kring misstag eller fel på din arbetsplats?
 - *Exempelvis i lunchrum, formella möten osv.*
- Hur lyfts framgångar i teamet?
 - *Firar ni framgångarna? Inofficiellt eller officiellt?*
- Hur upplever du att det är att presentera idéer du har som du upplever kan utveckla verksamheten som kanske inte är helt färdigställda planer?
 - *Exempelvis att du har en idé kring hur man kan effektivisera arbetet, men den är inte helt klar.*
- Slutligen, skulle du kunna summera det du anser vara mest centralt/viktigaste förutsättningen när det kommer till psykologisk trygghet på arbetsplatsen?

Psykologisk trygghet
Examensarbete i personalvetenskap

Du är inbjuden till att delta i en intervjustudie som är del av en C-uppsats i personalvetenskap på Göteborgs Universitet. Innan du bestämmer dig för om du vill delta är det viktigt att du vet varför studien görs och vad deltagandet innebär.

Vad handlar studien om och vad innebär det att delta?

Psykologisk trygghet definieras bland annat som “En tro på att arbetsplatsen är trygg för socialt risktagande”. I den här studien planerar vi att undersöka upplevelsen av psykologisk trygghet hos personer inom HR som del i ett hållbart arbetsliv.

Deltagandet innebär att en intervju kommer att genomföras vilket förväntas ta ca 30–60 minuter. Intervjun kommer att innehålla frågor kring den egna upplevelsen av psykologisk trygghet, arbetsrelationer, lärande samt socialt risktagande på arbetsplatsen. Det kan exempelvis handla om upplevd trygghet i att uttrycka avvikande åsikter kring arbetet utan rädsla för repressalier samt benägenheten att våga fråga om hjälp i arbetet. Andra angränsande områden kan även komma att beröras under intervjun. Vi önskar spela in intervjuerna för att sedan transkribera materialet och använda som grund för resultatet av vår studie. Inspelning av intervju sker endast om samtycke ges.

Varför har jag blivit tillfrågad att delta i studien?

Personer aktiva inom HR är välkomna att delta i studien. Du ska aktivt arbeta med HR-frågor av något slag som exempelvis rekrytering, kompetensutveckling, strategier, lön eller andra likartade personalfrågor inom en verksamhet. Studien fokuserar inte på något särskilt kön, ålder eller typ av utbildning.

Måste jag delta i studien?

Deltagandet i intervjun är frivilligt och du kan när som helst avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl. Du behöver endast besvara frågor du vill besvara i intervjun och du behöver inte ange skäl där du inte vill prata om en viss sak eller fråga. Om du vill bli intervjuad ger du ditt samtycke genom att skriva på ett formulär. All information från intervjun kommer att anonymiseras i största möjliga mån och hanteras konfidentiellt. När uppsatsen är godkänd kommer all data att raderas.

Vi planerar att genomföra intervjuerna under vecka 16 & 17. För att anmäla ditt intresse till studien är du välkommen att kontakta oss på [e-mejl] eller [e-mejl]. Använd rubrik "Psykologisk trygghet".

Om du har några som helst frågor så tveka inte att höra av dig!

Tack på förhand!

Linnea Blomgren
[telefon]
[\[e-mejl\]](#)

Lovisa Berglund
[telefon]
[\[e-mejl\]](#)

Handledare:
Lars-Erik Olsson
[e-mejl]

Frågor till kursansvarig lärare?
Välkommen att kontakta henne
via e-mejl på [e-mejl]

Bilaga 3 - Samtyckesformulär

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs Universitet

Psykologisk trygghet Examensarbete i personalvetenskap

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet rörande psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Jag bekräftar att jag har fått information om studiens syfte, att deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att intervjumaterialet kommer att anonymiseras och hanteras konfidentiellt. Jag bekräftar också att jag har haft möjlighet att ställa frågor och fått dem besvarade.

Jag samtycker till att intervjun blir inspelad.

Deltagarens namn	Signatur	Datum
<u>Linnea Blomgren</u>	<u>Linnea Blomgren</u>	<u>2022-04-20</u>
Studentens namn	Signatur	Datum
<u>Lovisa Berglund</u>	<u>Lovisa Berglund</u>	<u>2022-04-20</u>
Studentens namn	Signatur	Datum