

Ida Marie Tvedt

Psykologisk trygghet

Et prosjektmiljø for å lykkes med tidlig
entreprenørinvolvering

Rapport nr. 9

Oslo, 01.03.2024

Optimaltid-prosjektet 2020-2024

Involvering av rett kompetanse på rett tidspunkt har stor betydning for offentlige investeringer. Det gir bedre løsninger, lavere driftskostnader og grunnlag for effektiv gjennomføring.

Fremtidens transportsystemer må bli mer bærekraftige og de offentlige midlene må utnyttes best mulig. Dette kan bli resultatet hvis den riktige kompetansen blir engasjert inn i prosjektene på det tidspunktet da deres bidrag har mest å bety for utfallet, samtidig som både regelverk og andre rammebetingelser hensyntas. Det er ingen enkel sak å vurdere hva som er rett tidspunkt og det mangler foreløpig en systematikk for dette.

Optimaltid-prosjektet skal utvikle en slik metode og prøve den ut i fem ulike prosjekter for å dokumentere effekten. Arbeidet krever ny kunnskap om virkningen av tidlig involvering av partene. Den resulterende metoden skal gjøres tilgjengelig gjennom et verktøy eller en veileder som hjelper offentlige utbyggere å vurdere riktig tidspunkt for å engasjere entreprenørkompetansen i infrastrukturprosjekter.

Optimaltid-prosjektet støttes av Norges forskningsråd (NFR p. nr. 309726) gjennom programmet Transport 2025. Prosjektet eies av Statens vegvesen. I tillegg består konsortiet av Nye Veier, Bane NOR, Bodø kommune, Veidekke og WSP. NTNU er akademisk partner og står for metodeutviklingen, mens Prosjekt Norge er kanalen som gjør informasjonen lett tilgjengelig.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Psykologisk trygghet i prosjektfaget	1
1.2 Eksempler på psykologisk trygghet fra andre bransjer	2
2. Psykologisk trygghet.....	3
2.1 Definisjon	3
2.2 Forutsetninger for psykologisk trygghet	5
2.2.1 Individuelle forskjeller	6
2.2.2 Ledelse.....	6
2.2.3 Teamkarakteristikker	7
2.2.4 Organisatorisk struktur og støtte.....	7
2.3 Måling av psykologisk trygghet.....	8
2.4 Forstå psykologisk trygghet i praksis.....	9
3. Konsekvenser av tidlig involvering av entreprenør	12
3.1 Utfordringer for utviklingen av psykologisk trygghet	12
3.2 Positiv påvirkning på psykologisk trygghet.....	13
4. Referanseliste.....	15

Terminologi

Terminologien knyttet til psykologisk trygghet har vokst i takt med forskningen på området. Amy C. Edmondson er i dag den mest kjente forskeren på temaet. Hun foretrekker begrepet "psychological safety" som er oversatt til psykologisk trygghet i denne rapporten. Psykologisk trygghet må ikke forveksles med psykologisk sikkerhet som ofte beskriver trusler mot ens mentale helse og velvære. Under har jeg listet norske oversettelser av engelske konnotasjoner til "psychological safety".

Psykologisk trygghet beskriver en felles oppfatning om at arbeidsplassen skaper trygghet for å ta mellommenneskelig risiko. Gruppemedlemmer tør å si hva de mener samt å stille spørsmål uten å være redde for negative reaksjoner.

Oppfatninger av psykologisk trygghet er et generelt uttrykk som beskriver hvordan individer i en gruppe oppfatter arbeidsmiljøet. En enkeltpersons oppfatning av psykologisk trygghet refererer til individet.

Psykologisk trygg er et adjektiv som brukes til å beskrive en persons oppfatning.

Kjennetegn på psykologisk trygghet refererer til observerbar atferd. For eksempel å dele meninger, være engasjert og være samarbeidsvillig. Det kan også beskrive normer som hjelper til med å skape psykologisk trygghet.

Klimaet for psykologisk trygghet refererer til hvordan miljøet i en organisasjon eller et team er når det gjelder psykologisk trygghet.

Utvikling av psykologisk trygghet er beskriver den kontinuerlig prosess som krever bevisst innsats og engasjement fra ledere, mellomledere og ansatte. Det innebærer å skape et miljø der alle føler seg verdsatt, respektert og hørt.

Forutsetninger for psykologisk trygghet beskriver betingelsene som må være til stede for utvikling av psykologisk trygghet. Forutsetningene beskriver fysiske, sosiale og organisatoriske miljøer.

Barrierer for psykologisk trygghet beskriver faktorer som hindrer individer i å føle seg psykologisk trygg. For eksempel uklare roller, manglende tillit og dårlig kommunikasjon.

Resultatet av psykologisk trygghet refererer til resultatet eller utfallet av psykologisk trygghet. Det kan være mer kreativitet, innovasjon, produktivitet og jobbtilfredshet.

1. Introduksjon

Temaet for denne rapporten er hvordan tidlig involvering av entreprenør påvirker psykologisk trygghet. Hvorfor er dette viktig å diskutere?

Temaet er viktig fordi psykologisk trygghet forklarer prestasjon i situasjoner som krever kunnskapsdeling, samarbeid og læring (Huang et al., 2008). Per definisjon er psykologisk trygghet individuelle oppfatninger vi har av risikoen ved å utføre visse handlinger i en spesifikk gruppe eller i en organisasjon. Definerer man psykologisk trygghet som et gruppefenomen, hvor en gruppe deler samme oppfatning, kan man bruke det til å beskrive deler av et arbeidsmiljø. Psykologisk trygghet beskriver da et arbeidsmiljø der ansatte føler seg engasjerte og motiverte (Tvedt, 2023).

Prosjektteam trenger psykologisk trygghet fordi medlemmer da utveksler mer kunnskap og eksperimenterer. Effekten av psykologisk trygghet kommer av at det er en aksept for å feile og at man aksepterer at en ikke alltid har svaret. Når ingen spørsmål oppleves som dumme oppnår man samhandling, inkludert kreativitet og læring (Choo, Linderman, & Schroeder, 2004). Psykologisk trygghet har også blitt diskutert til å dempe angst relatert til endringer og oppgaver som avviker fra våre forventninger (Schein, 1993). Derfor er dynamiske prosjektteam med komplekse oppgaver avhengige av psykologisk trygghet for å dra nytte av prosjektteamets kunnskap.

Tidlig involvering av entreprenør vil påvirke dynamikken i prosjektteamet og dermed også arbeidsmiljøet som inkluderer psykologisk trygghet. Først og fremst kommer påvirkningen av at det er arbeidskulturelle forskjeller mellom aktørene som er involverte i teamet. Byggeprosjekter opererer med heterogene grupper, noe som betyr at det er individer og aktører fra ulike firmaer, med ulike yrker, utdannelser og erfaringer. Når aktører fra ulike arbeidskulturer skal samarbeide er det flere sosiale prosesser som påvirker hvordan vi oppfører oss. Også tidspunktet for når entreprenør kommer inn i prosjektet påvirker gruppedynamikken. Integrering og etablering av nye relasjoner kan være krevende når nye aktører kommer inn i et etablert team.

Oppsummert - tross utfordringene med å utvikle psykologisk trygghet i heterogene grupper, som man finner i byggeprosjekter, er prosjekters suksess avhengige av et trygt miljø for å dra nytte av tverrfaglig kunnskap.

1.1 Psykologisk trygghet i prosjektfaget

Psykologisk trygghet har blitt mer anerkjent innen prosjektfaget de siste årene. Tradisjonelt har faget fokusert på tekniske ferdigheter, tidsstyring, kostnadsestimering og andre "harde" faktorer. Imidlertid har det blitt tydelig at psykologiske faktorer, inkludert psykologisk trygghet, spiller en betydelig rolle i suksessen til et prosjekt. Utviklingen er med god grunn

fordi psykologisk trygghet er dokumentert til å tilrettelegge for samarbeid som er grunnlaget for godt prosjektarbeid.

I prosjektfaget blir psykologisk trygghet ofte inkludert under større temaer som ledelse, teamkultur eller arbeidsmiljø. Jeg har observert, spesifikt for prosjekteringsteam i byggeprosjekter, at det er et tema knyttet til ledelse. Grunnen er at det i større grad er leder, prosjekt- og prosjekteringsleder, som knytter sammen prosjektteamet sammenlignet med organisasjoner hvor teammedlemmer har samme arbeidsgiver og derfor også en stabil arbeidskultur å forholde seg til. I byggeprosjekter er en avhengig av ledere for å skape et stabilt arbeidsmiljø. Likevel mener jeg at det er viktig å påpeke at psykologisk trygghet går utover ledelse. Også strukturelle komponenter kan påvirke utviklingen. For eksempel vil valget av leveransmodell sette føringer for det sosiale nettverket til byggeprosjektet. Dersom man har gode sosiale nettverk vil et positivt arbeidsmiljø kunne bli forsterket nedenfra og opp, som betyr at teammedlemmer kan være med på å bidra til utviklingen av psykologisk trygghet.

1.2 Eksempler på psykologisk trygghet fra andre bransjer

På tross av at psykologisk trygghet har blitt adoptert av prosjektfaget er det i dag lite ressurser for ledere og organisasjoner som ønsker å etablere og utvikle psykologisk trygghet. Det er også få eksempler, fra utland og Norge, på hvordan psykologisk trygghet blir håndtert i byggeprosjekter. Det finnes likevel eksempler fra andre bransjer som kan brukes for å få en forståelse av hvordan psykologisk trygghet kan håndteres i prosjektsammenheng.

Et eksempel på psykologisk trygghet i praksis er Project Aristotle (Duhigg, 2016). Project Aristotle er en studie gjennomført av Google hvor målet var å finne ut hvorfor noen team gjorde det bedre enn andre. Forskerne fant ut at det ikke var intelligens, men psykologisk trygghet som skilte gruppene fra hverandre. Project Aristotle definerte psykologisk trygghet som et miljø der medlemmer føler seg trygge nok til å ta risiko og være sårbare foran hverandre. Dette innebærer at medlemmene ikke frykter negative konsekvenser av å dele sine meninger, utfordre ideer eller stille spørsmål. Teamene som opplevde høy psykologisk trygghet, hadde bedre samarbeid, åpen kommunikasjon og bedre resultater. Derfor konkluderte Project Aristotle viktigheten av å skape et miljø preget av tillit og åpenhet for å fremme effektivt samarbeid og oppnå suksess innenfor teambaserte prosjekter.

I forskningen til Amy C. Edmondson finner vi flere eksempler på psykologisk trygghet og betydningen det har for pasientsikkerhet og kvaliteten på helseomsorgen. Et eksempel er fra operasjonssalen, der team av helsepersonell, inkludert kirurger, sykepleiere og anestesileger, må samarbeide under press for å sikre trygg og effektiv helseomsorg (Edmondson, 1996). I slike miljøer er det avgjørende at alle medlemmer av teamet føler seg trygge nok til å stille spørsmål, dele bekymringer og rapportere feil eller mulige risikoer. Edmondson fant at psykologisk trygghet skaper et klima der alle har mulighet til å bidra med sin ekspertise og erfaring for å forbedre pasientbehandlingen og redusere risikoen for feil. Edmondson har også belyst viktigheten av psykologisk trygghet i sykehusmiljøer der hierarkiske strukturer og autoritære ledelsesstiler tradisjonelt har hindret transparent kommunikasjon (Nembhard &

Edmondson, 2006). Gjennom å skape et miljø preget av tillit, respekt og åpenhet kan helseorganisasjoner fremme en kultur der ansatte føler seg trygge nok til å dele kunnskap, lære av feil og kontinuerlig forbedre kvaliteten på arbeidet de leverer.

Selv om man kan lære mye av andre bransjer, så skiller byggebransjen seg ut med særegenheter som påvirker utviklingen av psykologisk trygghet. I mitt doktorgradsarbeid (Tvedt, 2023) identifiserte jeg karakteristika ved prosjekteringsfasen som både hindrer og muliggjør utviklingen av psykologisk trygghet. Noen av funnene vil jeg bruke som eksempler i denne rapporten.

2. Psykologisk trygghet

I dette kapittelet introduserer jeg begrepet psykologisk trygghet, forutsetninger som må være til stede for psykologisk trygghet og hvordan psykologisk trygghet kan måles og forstås i praksis.

2.1 Definisjon

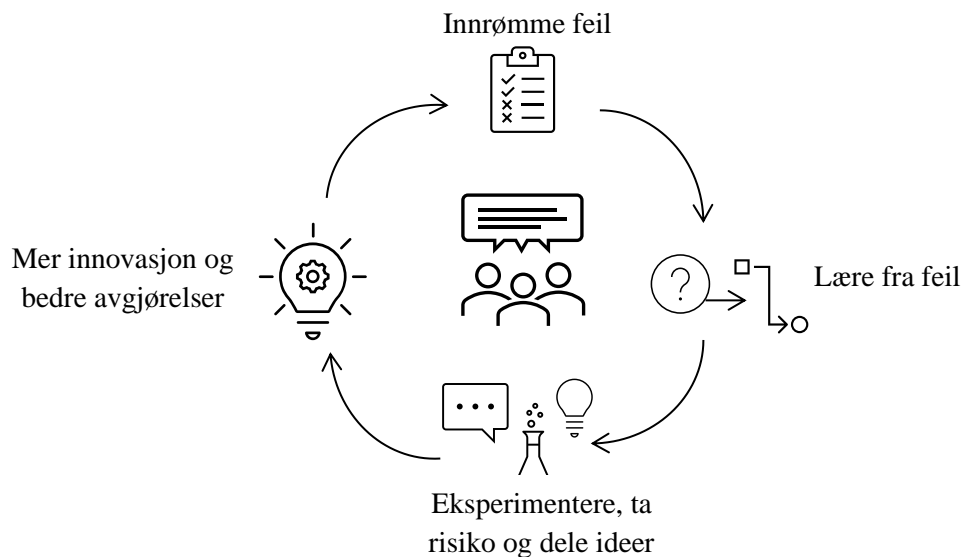
Psykologisk trygghet er som sagt et nyere konsept for prosjektfaget, men det har blitt diskutert av organisasjonsteoretikere siden 1960-tallet (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Vi må derfor henvende oss til dette fagfeltet for å tydelig definere konseptet for prosjektledelse.

Først og fremst er psykologisk trygghet utviklet for å forstå og legge grunnlag for innovasjon og prestasjon. Schein og Bennis (1965) beskrev psykologisk trygghet som nøkkelen til vellykket endringsledelse, fordi det fremmer toleranse for feil. Senere argumenterte Schein (1985) for at psykologisk trygghet reduserer angst i situasjoner som ikke samsvarer med forventningene våre. I 1990 fikk psykologisk trygghet igjen oppmerksomhet. Kahn (1990) definerte psykologisk trygghet som “being able to show and employ one’s self without fear of negative consequences of self-image, status or career.” Ifølge Kahn er psykologisk trygghet utslagsgivende for engasjement på arbeidsplassen. Senere har fenomenet blitt utvidet til å beskrive hele organisasjoner. I dag er psykologisk trygghet mest kjent til å beskrive grupper etter definisjonen av Edmondson:

Psychological safety describes individuals’ perceptions about the consequences of interpersonal risks in their work environment. It consists of taken-for-granted beliefs about how others will respond when one puts oneself on the line, such as asking questions, seeking feedback, reporting a mistake, or proposing a new idea. (Edmondson, 2004)

Man må ikke misforstå Edmondson sin definisjon som et fravær av kompleksitet, tidspress, eller at alle må være venner. Psykologisk trygghet er grunnlaget for en kultur med produktive diskusjoner fordi man ikke trenger å fokusere på å beskytte seg selv fra å bli dømt av andre (Edmondson, 2004).

Nedenfor kommer Figur 1 som illustrerer at når det er psykologisk trygghet oppstår det en positiv forsterkende effekt. Når man ikke tror at man blir dømt for det som kanskje er en dårlig idé, så utveksler man mer kunnskap og eksperimenterer fordi det er aksept for å feile og en forståelse for at man trenger å lære. Dette muliggjør kreativitet og bedre beslutninger fordi alle stemmer blir hørt. Dette er grunnen til at psykologisk trygghet har vist seg å fremme samarbeid, spesielt når grupper står overfor usikkerhet og trenger å lære sammen.



Figur 1: Effekt av psykologisk trygghet – positiv spiral.

Det omvendte av psykologisk trygghet er illustrert i Figur 2. Figuren fremstiller et møte hvor leder har lagt frem et forslag som det skal stemmes over. I stedet for at møtemedlemmene sier hva de faktisk mener, så smiler og sier de seg enige med lederen. Har man mange situasjoner som dette i tidligfase av byggeprosjekter kan man ende opp med løsninger som ikke er byggbare og som er kostbare å endre.

©Cartoonbank.com



Figur 2: Mangel på psykologisk trygghet.

Edmondson avgrensar psykologisk trygghet til å beskrive grupper med mellom fire og 20 medlemmer ansatt i en større organisasjon. De som er involvert i gruppene skal ha tydelige medlemskap og ansvar for det som produseres. Psykologisk trygghet vil oppleves likt blant gruppemedlemmene fordi de deler opplevelser og kontekstuelle påvirkning fra omgivelsene (Edmondson, 1999a).

Likevel er psykologisk trygghet individuelle oppfatninger av arbeidsmiljøet. Derfor kan individer oppleve ulik grad av psykologisk trygghet i samme organisasjon hvis de er involvert i flere team. Det kan være vanskelig å uttrykke meninger i ett team, men naturlig i et annet (Edmondson, 2004). En prosjekterende vil derfor kunne være psykologisk trygg i ett byggeprosjekt, men utrygg i et annet på samme tid. Med andre ord er det miljøet i den spesifikke gruppen som bestemmer om handlinger oppleves som psykologisk trygge eller ikke.

Oppsummert så beskriver psykologisk trygghet personers oppfatninger av den mellommenneskelige risikoen ved å utføre visse handlinger. Mangel på psykologisk trygghet kan hindre effektiv kommunikasjon, samarbeid og kunnskapsdeling, og kan føre til redusert produktivitet og kvalitet (Edmondson, 1999a; Edmondson & Lei, 2014).

2.2 Forutsetninger for psykologisk trygghet

Faktorer som påvirker psykologisk trygghet kan kategoriseres i individuelle forskjeller, ledelse, teamkarakteristikk og organisatoriske faktorer (McKinney, 2020, Tvedt, 2023). Før jeg går inn på de fire kategoriene i de påfølgende underkapitlene, så skal jeg kort forklare hvor psykologisk trygghet hører til i et arbeidskultur- og arbeidsmiljøperspektiv. Grunnen til at dette er tatt med er at det gir en forklaring på hvorfor byggeprosjekter skiller seg fra permanente organisasjoner med tanke på utviklingen av psykologisk trygghet.

Begrepene arbeidsmiljø og arbeidskultur blir ofte forvekslet, eller forklart til å bety det samme, men de har forskjellige teoretiske betydninger.

Arbeidsmiljøet defineres som et sett med felles oppfatninger om hvilke praksiser og prosesser som en organisasjon belønner, støtter og forventer (Schneider and Reichers, 1983). Som beskrevet så er psykologisk trygghet også et perseptuelt fenomen og er derfor en del av arbeidsmiljøet (McKinney, 2020). Et arbeidsmiljø skjer ikke bare av seg selv, men det formes av organisasjonskulturen.

Arbeidskultur eller organisasjonskultur refererer til verdier, holdninger, normer og atferdsmønstre som karakteriserer organisasjonen (Schein, 2010). Verdier og holdninger er grunnlaget for kulturen og er førende for hvordan ansatte oppfatter at ting skal gjøres i organisasjonen. Holdninger kommer av tidligere erfaringer som blir ansett som gjeldende og derfor blir lært til nye ansatte som riktig måte å oppfatte, tenke og føle på. Dette former normer, som kan være både skrevne og uskrevne regler. Arbeidskulturen er motstandsdyktig mot endring og skaper derfor stabilitet for organisasjonen på godt og vondt (Schein, 1985).

Selv om arbeidsmiljø og arbeidskultur handler om arbeidsplassen, så er arbeidskulturen stabil og langvarig mens arbeidsmiljøet er kortvarig og lettere å endre. Schein (1985) beskrev at et arbeidsmiljø (climate på engelsk) kan betraktes som manifestasjonen av kulturen.

I mitt doktorgradsarbeid (Tvedt, 2023) sammenlignet jeg en permanent organisasjon og to byggeprosjekter med tanke på utviklingen av psykologisk trygghet. Byggeprosjektene var prosjektorganisasjoner, også kalt midlertidige organisasjoner, med en start og en slutt og hvor gruppe-medlemmer hadde klare medlemskap. Det jeg fant var at mangelen på stabile verdier og holdninger i prosjektorganisasjonene, som bygger organisasjonskulturen over tid, påvirket utviklingen av psykologisk trygghet. I stedet for å bygge en felles kultur så er midlertidige organisasjoner en blanding av flere kulturer som vanskeliggjør utviklingen av psykologisk trygghet fordi man ikke automatisk har samme forståelse av hvordan det er akseptert å oppføre seg.

2.2.1 Individuelle forskjeller

Forskerne er ikke enige om hvorvidt individuelle forskjeller påvirker psykologisk trygghet. Detert og Burris (2007) argumenterer for at handlingsorienterte mennesker er mer mottakelige for endringer og derfor har lavere terskel for å føle seg psykologisk trygg. På den andre siden fant Edmondson og Mogelof (2005) at det kun er personlighetstrekket nevrotisisme og ikke ekstroversjon som har en innvirkning på psykologisk trygghet. Nevrotisisme består her av angst, irritabilitet, bekymring og forlegenhet mens ekstroversjon beskriver hvilken grad en oppsøker og liker sosiale sammenhenger. Google sitt Project Aristotle la frem at det som skiller gode team fra dysfunksjonelle team er hvordan de behandler hverandre, ikke personlighet (Duhigg, 2016).

En annen viktig del av individuelle forskjeller er at individers perspektiver og forventninger er formet av tidligere erfaringer (McKinney, 2020). En konsekvens av dette er at man kan tillegge andre uformelle egenskaper eller roller basert på våre forventninger og ikke faktiske situasjoner (Kahn, 1990). For eksempel kan en arkitekt komme inn i et prosjekt med en negativ erfaring med en entreprenør. Dette kan påvirke hvordan personen oppfører seg innad i prosjektteamet i det nye prosjektet.

2.2.2 Ledelse

Ledelse spiller en sentral rolle i å tilrettelegge for psykologisk trygghet. Generelt vil en leder som er inkluderende, tilgjengelig, støttende, ydmyk, lydhør, tydelig og strukturert legge til rette for utviklingen av psykologisk trygghet (Kahn, 1990).

Inkluderende ledelse innebærer å invitere og verdsette bidrag fra alle i teamet, og er derfor en måte å håndtere tverrfaglighet og fremme psykologisk trygghet (Nembhard & Edmondson, 2006). Når ledere er åpne og tilgjengelige, skaper det trygghet i teamet, noe som kan føre til deling av ideer og dermed læring. Det er også viktig at ledere gir konstruktive tilbakemeldinger på innspillene de får slik at ansatte føler de blir hørt og respektert.

Ledere som er lydhøre, gir klare tilbakemeldinger og skaper struktur vil også hjelpe ansatte med å forstå mål og ansvarsområder. Dette er viktig for å etablere respekt for roller og unngå usikkerhet om hva som skal gjøres, og hvem man kan søke hjelp og tilbakemelding hos (Carmeli & Gittell, 2009).

Viktigst er at ansatte ofte speiler leders oppførsel. Det er derfor spesielt viktig at leder går frem som et godt eksempel og er oppmerksom på hvordan de bruker deres maktposisjon (Tvedt, 2023).

2.2.3 Teamkarakteristikker

Størrelsen på teamet eller gruppen, type arbeidsoppgaver som utføres og kompleksiteten på arbeidet påvirker behovet for og utviklingen av psykologisk trygghet (Edmondson, 2004).

Hvis en gruppe blir for stor vil man ha mindre kommunikasjon og samarbeid på tvers av ansatte og dermed ikke ha et automatisk behov for psykologisk trygghet. Også i grupper hvor ansatte ikke er gjensidig avhengige, eller arbeidsoppgaver ikke er tverrfaglige, vil man være mindre avhengige av psykologisk trygghet. På den andre siden vil kompleksitet øke behovet for samarbeid og trygghet.

Byggeprosjekter har tverrfaglige prosjektteam hvor medlemmer kan ha forskjellige forutsetninger for hva de tenker er psykologisk trygt (Tvedt, 2023). Forklaringen er at ulike fagpersoners oppfatning er basert på normer og praksiser innenfor deres disiplin. Derfor er det viktig med strukturell klarhet når det kommer til roller og ansvarsområder for å verdsette hverandres bidrag (Carmeli & Gittell, 2009). Også struktur for deling av informasjon er viktig for å unngå at ansatte føler seg usikre på grunn av manglende informasjon (Edmondson, 2004).

2.2.4 Organisatorisk struktur og støtte

Som beskrevet tidligere har leder en direkte påvirkning på utviklingen av psykologisk trygghet. Organisatoriske faktorer, som struktur og støtte, har en mer distansert men viktig innflytelse (Edmondson, 2004, Tvedt, 2023).

Teorien om organisatorisk støtte bygger på ansattes oppfattelse av hvor mye organisasjonen verdsetter deres bidrag, bryr seg om deres velvære og om organisasjonen vil hjelpe med å håndtere eventuelle utfordringer (Eisenberger et al., 1986). Grunnen til at organisatorisk støtte påvirker psykologisk trygghet er at når ansatte føler seg støttet, vil de adoptere holdninger og atferd som forventes av organisasjonen (Sun, 2019).

Selv om psykologisk trygghet er en sosial kognitiv prosess, har også strukturelle elementer som arbeidsoppgaver og belønningssystemer blitt funnet å ha en påvirkning (Edmondson, 1999a; Frazier et al., 2017; Kahn, 1990). Også tilgang til ressurser og informasjon kan redusere ansattes usikkerhet.

Prosjektmodellen man velger for et byggeprosjekt vil sette føringer for det sosiale nettverket fordi det definerer roller, kommunikasjonslinjer, beslutningspunkter og faser (Klakegg, 2017). Når for eksempel samarbeid er et mål og informasjon er transparent vil prosjektteamet jobbe tett sammen og dermed lettere kunne forstå fordelingen av ressurser, opparbeide respekt og utvikle psykologisk trygghet. Som beskrevet i starten av dette kapittelet så har ikke midlertidige prosjektorganisasjoner fordelene av stabile organisasjonskulturer. Det er derfor viktig å velge leveransemodeller med omhu og lede prosjektteamet deretter for å skape et arbeidsmiljø som forener de ulike arbeidskulturene som skal jobbe sammen.

2.3 Måling av psykologisk trygghet

Det har nytteverdi å kunne måle graden av psykologisk trygghet i prosjektgruppen. Dersom organisasjonskulturen eller arbeidsmiljøet trenger endring, må man først vite hvordan miljøet oppfattes av teamet før eventuelle tiltak kan iverksettes.

For å studere psykologisk trygghet har mange forskere brukt en versjon av Edmondson sin spørreundersøkelse (Newman et al., 2017). Ifølge Newman et al. (2017) har skalaen vist å ha sterk validitet og reliabilitet. Spørreundersøkelsen er oppgitt i Tabell 1 på originalspråket og oversatt til norsk av meg. Som tabellen viser fanger undersøkelsen opp oppfatninger om hvorvidt individer tror at andre ikke vil avvise teammedlemmer for å være seg selv, om medlemmer bryr seg om hverandre, har positive hensikter og respekterer hverandres kompetanse.

Spørreundersøkelsen i Tabell 1 kan være et verdifullt verktøy for ledere og andre interessenter som ønsker å få innsikt i nivået av psykologisk trygghet i en spesifikk situasjon. Før du bruker spørreundersøkelsen må du vurdere om den er passende for din situasjon. Deretter informer deltakerne om formålet med undersøkelsen og forsikre dem om konfidensialitet. Når spørreundersøkelsen er gjennomført, analyserer du resultatene for å finne trender. Basert på disse funnene, utvikler du en handlingsplan for å forbedre psykologisk trygghet. Sørg også for å følge opp med deltakerne for å sikre at tiltakene gir ønskede resultater. Gjenta prosessen med jevne mellomrom for å evaluere fremgangen og identifisere områder som fortsatt trenger forbedring. Hvor ofte man ønsker å gjennomføre undersøkelsen kommer an på hvorfor man ønsket å utføre målingen.

Legg merke til at spørreundersøkelsen kun gir et øyeblikksbilde, og resultatene må derfor ikke brukes til å beskrive arbeidsmiljøet på et senere tidspunkt. Små endringer innad i teamet kan utgjøre en stor forskjell på psykologisk trygghet.

En annen utfordring som ofte oppstår med denne og lignende spørreundersøkelser er begrenset tid til gjennomføring og analyse. Dette er spesielt sant i bransjer som byggebransjen der prosjektsituasjonene kan være intense og tidsavgrenset. Det kan oppleves som sløsing av tid å svare på en spørreundersøkelse som ikke vil gi framgang i prosjektet. Dersom man da ikke får respons fra mange nok i temaet vil man få en feil fremstilling av nivået av psykologisk trygghet.

Det er også viktig å ha en klar forståelse av formålet med undersøkelsen og hvordan resultatene vil bli brukt. Et eksempel er at kommunikasjonen innad i teamet ikke fungerer, betydelige feil blir gjort og ikke adressert og at man derfor trenger endring. Ved å kartlegge psykologisk sikkerhet kan man da få en oversikt om det er sosiale aspekter som må adresseres. Videre vil de som har deltatt forvente at eventuelle problemer vil bli adressert etter at målingen er gjennomført. Man må derfor ha tid og ressurser til en slik prosess i etterkant.

Tabell 1: Edmondsons (1999b) spørreundersøkelse om psykologisk trygghet oversatt til norsk.

Statement	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
When someone makes a mistake in this team, it is often held against him or her/ <i>Når noen gjør en feil i dette teamet, blir det ofte holdt imot vedkommende.</i>					
In this team, it is easy to discuss difficult issues and problems/ <i>I dette teamet er det enkelt å diskutere vanskelige problemer.</i>					
In this team, people are sometimes rejected for being different/ <i>I dette teamet blir mennesker av og til avvist fordi de er annerledes.</i>					
It is completely safe to take a risk on this team/ <i>Det er trygt å ta risiko i dette teamet.</i>					
It is difficult to ask other members of this team for help/ <i>Det er vanskelig å be andre medlemmer av dette teamet om hjelp.</i>					
Members of this team value and respect each other's contributions/ <i>Medlemmene i dette teamet verdsetter og respekterer hverandres bidrag.</i>					

2.4 Forstå psykologisk trygghet i praksis

Observasjon er et alternativ til spørreundersøkelse for ledere og andre som ønsker å kartlegge psykologisk trygghet. Ledere kan observere prosjektgruppen for å identifisere lærings- og innovasjonsorientert atferd. Sammenlignet med en spørreundersøkelse kan observasjon raskere gi en oversikt over situasjonen og man kan enklere følge endring over tid.

Læring er en av de mest betydningsfulle følgene av psykologisk trygghet fordi utfallet av læringsprosesser kan forbedre prestasjon (Carmeli et al., 2009; Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 1999a). I et prosjektteam vil læring innebære å tilegne seg kunnskap om andres arbeid og å endre løsninger dersom man oppdager at man har gjort en feil eller finner bedre

alternativer. Derfor kan læringsorientert atferd kan være å søke hjelp og tilbakemeldinger, eksperimentere og dele informasjon og ideer (Edmondson, 2004). Det som er viktig å merke seg er at læring alene ikke nødvendigvis fører til endring i adferd, men det legger grunnlaget for det.

En annen positiv effekt av psykologisk trygghet er innovativ atferd (Edmondson, 2004). Som med læring, så må ikke innovasjon skje selv om grunnlaget er til stede. Endring som følge av innovasjon, beskrevet av Schein (1996) som strukturert læring, kan observeres gjennom atferder som eksperimentering og fremleggelse av nye ideer. Muligheten for at gruppe-medlemmer deler meninger og ideer om forbedringer øker når de føler seg psykologisk trygge. Når informasjonsdeling og eksperimentering blir normen, kan kvaliteten på innovasjonen øke fordi teammedlemmene har tilgang til ny og verdifull kunnskap.

Det er viktig å vite at også observasjon har sine svakheter når man skal kartlegge psykologisk trygghet. Som nevnt tidligere i denne rapporten er psykologisk trygghet basert på individuelle oppfatninger av en situasjon. For eksempel er det kun den enkelte som ikke deltar i diskusjonen som kjenner årsaken, enten det skyldes frykt for å bli dømt for dumme ideer eller mangel på noe relevant å bidra med. Derfor kan det være utfordrende for en leder å vurdere om en gruppe opplever psykologisk trygghet. Likevel finnes det visse retningslinjer som ledere kan følge for å bedømme gruppenes nivå av psykologisk trygghet. Noen av disse er oppgitt i Tabell 2.

Tabell 2 utviklet jeg som del av mitt doktorgradsarbeid. Innholdet i tabellen er basert på forskning og oppsummerer noen kjennetegn ved psykologisk trygghet som ledere og andre kan bruke til å observere og dermed vurdere en gruppes psykologiske trygghet.

Tabell 2: Observerbare kjennetegn ved psykologisk trygghet, oversatt til norsk fra Tvedt (2023).

Observerbare handlinger	Ved høyt nivå av psykologisk trygghet	Ved lavt nivå av psykologisk trygghet
Individuell atferd		
Si sin mening	Teammedlemmer ytrer sin mening for å avklare feil eller diskuterer på tvers av status og roller.	Individer tar ikke opp bekymringer eller rapporterer feil fordi de frykter å trå utenfor sitt ansvarsområde og bli negativt bedømt.
Søke hjelp	Når medlemmer møter på problemer, søker de hjelp innad i teamet. Å søke hjelp øker bevisstheten om mulighet for samarbeid.	Individer utfører jobben sin alene, spesielt når det er store forskjeller i maktposisjon.
Søke tilbakemelding	Individer søker tilbakemelding på arbeidet sitt når de ikke er redd for å bli ydmyket.	Fravær av psykologisk trygghet skaper læreangst og lav selvfølelse, noe som forhindrer folk fra å be om tilbakemelding.

Observerbare handlinger	Ved høyt nivå av psykologisk trygghet	Ved lavt nivå av psykologisk trygghet
Engasjement	Individer henvender seg til andre og fyller rollen sin siden selvet og rollen går harmonisk sammen.	Individer distanserer seg fra arbeidsrollen sin for å forsvare og beskytte seg selv.
Læring	Støttende grupper hjelper individer til å overkomme angst for nye situasjoner, som gjør læring lettere.	Individer har en tendens til å bli stående fast eller bli lammet i endringssituasjoner.
Fleksibilitet	Individer må føle seg trygge for å endre atferd, fordi de da tør å være fleksibel ved nye utfordringer.	Teammedlemmer nøler med, eller unngår, å påta seg ekstra oppgaver utenfor sitt ansvarsområde for å hjelpe til når det trengs.
Kreativitet	Individer produserer ideer og problemløsninger. Tillitsforhold fremmer kreativitet.	Individer nøler med å utforske fordi det kan føre til negative personlige konsekvenser, som å dumme seg ut.
Gruppeatferd		
Samarbeid	Psykologisk trygghet hindrer de negative effektene av relasjonelle konflikter. Individer samarbeider på tvers av roller og fagområder, håndterer oppgaver sammen og drar nytte av kollektiv intelligens.	I team med lav psykologisk trygghet har medlemmer en tendens til å legge skylden på hverandre og ikke samarbeide på tvers av roller og ansvarsområder.
Eksperimentering	Teammedlemmer prøver å finne kreative løsninger for å bli mer effektive.	Teammedlemmer nøler med å engasjere seg, og tenke utenfor boksen og motsetter seg endringer.
Forbedring	Forbedring gjøres i samarbeid, det er ikke kun leders ansvar. Psykologisk trygghet er en forutsetning for en konstruktiv forbedringsprosess.	Forbedring er kun leders ansvar og teammedlemmer går ikke utenfor sitt ansvarsområde.
Informasjonsdeling	Psykologisk trygghet øker med hyppigheten av kunnskapsdeling (kunnskap som ikke nødvendigvis er korrekt).	Individer deler ikke kunnskap frivillig, som fører til at ledere må søke etter hvem som vet hva.

3. Konsekvenser av tidlig involvering av entreprenør

Som presentert innledningsvis så er temaet for denne rapporten hvordan tidlig involvering av entreprenør påvirker psykologisk trygghet. Med tidlig involvering referer jeg til prosesser hvor entreprenør blir engasjert i prosjekteringsfasen og er med på å utforme prinsipper og løsninger før byggefasen begynner. Ideelt vil tidlig involvering av entreprenører muliggjøre en mer helhetlig tilnærming til planlegging og gjennomføring av byggeprosjekter og bidrar til å redusere risiko, øke effektiviteten og forbedre ferdig produkt. Man har derfor mye å vinne på å lykkes med en slik prosess.

I dette kapitlet diskuterer jeg først hvorfor tidlig involvering av entreprenør kan utfordre prosjektteamets psykologisk trygghet, og deretter hvorfor tidlig involvering er positivt for utviklingen av psykologiske trygghet.

3.1 utfordringer for utviklingen av psykologisk trygghet

Et prosjektteam varierer i størrelse og sammensetning (utdanning, erfaring, yrke osv.), avhengig av faktorer som prosjektets kompleksitet, leveransemodellen og hvilken fase prosjektet er i. Det som er felles for byggeprosjekter er at prosjektteamet er en tverrfaglig gruppe ansvarlig for å løse komplekse oppgaver over en begrenset periode. Det er her vi finner to utfordringer knyttet til utviklingen av psykologisk trygghet – tverrfaglighet og midlertidighet.

For et prosjektteam innebærer tverrfaglighet at det er gruppemedlemmer ansatt fra ulike firmaer. For å dra nytte av tverrfaglighet må prosjektteam integrere kunnskap og ferdigheter som medlemmene besitter (Packendorff, 1995). Å integrere krever å lære av og om hverandre, som igjen er avhengig av kommunikasjon og samarbeid. Flere arbeidsoppgaver er også gjensidig avhengige, som krever koordinering. En utfordring med disse teamene er at aktørene kommer fra sine særegne arbeidskulturer med føringer for holdninger og handlinger.

Som forklart tidligere i denne rapporten så er psykologisk trygghet en del av arbeidsmiljøet til prosjektorganisasjonen. Prosjekter er midlertidige, og utvikler derfor ikke langvarige og stabile verdier og holdninger som vi finner i kulturen til permanente organisasjoner. Det som skjer når vi ikke har stabile verdier er at det er vanskelig å etablere et felles dominant arbeidsmiljø, også kalt identitet, for de som er involvert i prosjektet.

Vi har alle flere grupper som vi identifiserer oss med, også i jobbsammenheng. En som er engasjert i et byggeprosjekt vil i jobbsammenheng kunne identifisere seg med arbeidsgiver, yrket sitt, stillingen sin eller prosjekt-/prosjekteringsgruppen. Med andre ord forholder gruppemedlemmer seg til konkurrerende identiteter, og den sterkeste vil sette føringer for holdninger og atferd (Tvedt, 2023).

Derfor vil et prosjekt som legger til rette for tett samarbeid, som ved tidlig involvering av entreprenør, ikke nødvendigvis garantere et miljø preget av læring, der det er akseptert å komme med innspill, eller innovativ atferd som eksperimentering og kreativitet. I mitt doktorgradsarbeid (Tvedt, 2023) så observerte jeg at prosjekter med tidlig involvering av entreprenør er sårbare for konflikt og uenigheter fordi gruppe-medlemmer ikke klarer å få en felles forståelse av mål og interesser når de drives av ulike perspektiver formet av deres arbeidsgivers organisasjonskultur. Når arbeidsmiljøet preges av at aktører drar prosjektet i ulike retninger kan det påvirke tillit og respekt fordi man føler at andre ikke er samarbeidsvillige, som igjen skaper kunnskapsbarrierer. Også studier fra andre bransjer viser at medlemmer i midlertidige team ofte sliter med tillit, koordinering og felles forståelse (Edmondson, 2004; Lundin & Söderholm, 1995; Packendorff, 1995). Dette er alle viktige faktorer for utviklingen av psykologisk trygghet.

Spørsmålene videre er om tidlig involvering av entreprenør også positivt påvirker utviklingen av psykologisk trygghet, og om det finnes det en optimal tid for involvering for å oppnå en positiv påvirkning.

3.2 Positiv påvirkning på psykologisk trygghet

På samme tid som tidlig involvering av entreprenør kan utfordre utviklingen av psykologisk trygghet, kan det også ha en positiv innvirkning.

Når entreprenør er tidlig involvert i planleggings- og designfasen av prosjektet gir det alle parter på lik linje muligheten til å etablere arbeidsmiljøet og utvikle tillit og gode kommunikasjonslinjer. Med andre leveransemodeller vil entreprenør komme inn i et team hvor gruppedynamikken er etablert og må tilpasses en ny aktør. Tidlig involvering kan bidra til å skape et åpent og samarbeidende miljø der bekymringer og utfordringer kan adresseres tidlig, noe som reduserer usikkerheten blant teammedlemmer. Dette skaper et miljø hvor man er mer komfortable med å dele ideer, stille spørsmål og ta initiativ til å løse problemer. Alle disse fordelene er viktige forutsetninger for å utvikle psykologisk trygghet.

En annen viktig følge av tidlig involvering av entreprenør er at flere får på likt eierskap til prosjektet. Når teammedlemmer føler at de har kontroll og er delaktige i beslutningsprosesser fra begynnelsen av prosjektet kan det styrke deres tilknytning til prosjektorganisasjonen. Som beskrevet i kapittel 2.2.4, kan det å føle på en støtte fra organisasjonen vil positivt påvirke individers psykologisk trygghet.

Både etablering av arbeidsmiljøet og tilknytning til prosjektorganisasjonen vil påvirkes av *når* entreprenør involveres i prosjektet. Jo tidligere entreprenør blir inkludert i prosjektet jo større er sannsynligheten for å etablere holdninger og normer positive for utviklingen av psykologisk trygghet.

Det er viktig å huske at de positive effektene som kommer av tidlig involvering av entreprenør ikke skjer av seg selv. Som beskrevet i forrige avsnitt er det ikke psykologisk trygghet en

direkte følge av tett samarbeid blant aktører fra ulike arbeidskulturer med særegne erfaringer og kunnskaper. Det kreves bevisst ledelse og strukturelle komponenter for å at psykologisk trygghet skal utvikle seg (Tvedt, 2023).

Oppsummert – det er viktig å erkjenne at tidlig involvering av entreprenører ikke automatisk garanterer psykologisk trygghet. Man må håndtere og adressere potensielle utfordringer og bekymringer som kan oppstå underveis i prosjektet. Likevel, jo tidligere man etablerer et felles team som er stabilt over tid, jo mer tid har man på å etablere normer og praksiser som legger til rette for at psykologisk trygghet utvikler seg. I prosessen vil effektiv kommunikasjon, samarbeid og ledelse være avgjørende for å sikre at tidlig involvering av entreprenør bidrar til å styrke, og ikke svekke, psykologisk trygghet.

4. Referanseliste

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>

Choo, A. S., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2004, August). *Social and method effects on learning behaviors and knowledge creation in six sigma projects* [Conference presentation]. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13857620>

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.2627918>

Duhigg, C. (2016, February 25). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Edmondson, A. C. (1999a). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>

Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. In *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=14863>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams. In L. L. Thompson & C. Hoon-Seok (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 109–136). Lawrence Erlbaum Associates.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Huang, C. C., Chu, C. Y., & Jiang, P. C. (2008). An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 1423–1427*. <https://doi.org/10.1109/icmit.2008.4654580>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Klakegg, O. J. (2017). Project delivery models—Situational or fixed design? *2017 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), 202–206*. <https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2017.8099449>
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- McKinney, T. (2020). *Fostering psychological safety: What is a leader to do?* [Doctoral Dissertation, Benedictine University].
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *MIT Sloan Management Review, 34*(2). <https://sloanreview.mit.edu/article/how-can-organizations-learn-faster-the-challenge-of-entering-the-green-room/>
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin’s change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice, 9*(1), 27–47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>

Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9, 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>

Tvedt, I.M. (2023). *Promoting Psychological Safety for the Development of Positive Digital Mindsets: Expanding knowledge of the design phase of construction projects*. [Doctoral Dissertation, Norwegian University of Science and Technology].