

## Samarbeid på godt og vondt i arbeidslivet

Emil V. Mogård

Moment organisasjon og ledelse

Boka fremhever psykologisk trygget som medisinen mot destruktive gruppedynamiske krefter, men ingen mirakelkur.



**BOK** Redd organisasjonen. En bok om psykologisk trygghet i arbeidslivet **FORFATTER** Tor Wennerberg **ÅR** 2024 **FORLAG** Gyldendal **SIDER** 104

Mange organisasjoner har en utilstrekkelig forståelse av hvordan individer fungerer i grupper, mener arbeids- og organisasjonspsykolog Tor Wennerberg. Forestillingen om gruppen som dømmende og avvisende instans er så sterkt til stede i vårt indre liv at det kan hemme oss i å si hva vi egentlig mener, tørre å erkjenne feil, be om hjelp eller på andre måter markere oss som tydelige medlemmer av den. Wennerberg setter så en samtdiagnose på arbeidslivet, ved å stille spørsmål om dets toppstyrte hierarkiske strukturer og usikre arbeidsvilkår risikerer å fremme en ujevn kamp mellom tale og taushet, hvor symptomet blir at vi foretrekker stillhet. Målet med boken er å redegjøre for hva psykologisk trygghet er, dens sentrale betydning i moderne arbeidsliv og hvordan du kan få folk til å våge å si hva de mener, på sin arbeidsplass. Dette lykkes han stort sett godt med gjennom bokens fem kapitler. Boken er skrevet til ledere, HR og aktører innen leder- og utviklingsutvikling, men kan også være til glede for et bredere publikum med og uten tilknytning til arbeidslivet.

## Fra savannen til næringslivet

De første sidene bruker Wennerberg på å innvie leseren i samarbeidets evolusjon, hvor forfatteren tar oss fra de afrikanske savanner og inn i hypermoderne organisasjoner. Grepet er en lettbeint, men effektiv måte å etablere evnen til å samarbeide på som en fundamental psykologisk infrastruktur i oss mennesker, og er viktig av to grunner. Det synliggjør at menneskelig samarbeid utviklet seg fra et evolusjonært ufravikelig krav om å overleve i gruppen, til at denne direkte gjensidige avhengigheten av hverandre slett ikke står like sterkt i dag. Individet har ikke lenger tilhørighet til bare én, men ofte mange grupper samtidig, og vil således ha flere bein å stå på sosialt. Dysfunksjonelle grupper kan derfor fortsette å eksistere over tid, fordi det ikke lenger har den dødelige utgangen det en gang hadde. Men enda viktigere, så setter dette premisset for resten av boken. For her løftes psykologisk trygghet inn som en mulighet til å utnytte det fulle menneskelige potensialet i grupper i arbeidslivet.

*... med kyndig hånd leder Wennerberg oss inn i den rike empiriske jungelen av funn på psykologisk trygghet*

Psykologisk trygghet sier noe om det mellommenneskelige klimaet, og er individets fortløpende analyse av hvor trygt det er å be om hjelp, erkjenne feil eller uttrykke selvstendige meninger i gruppen. En sosial risikokalkyle hvor vi vurderer den mellommenneskelige konsekvensen av å si noe høyt eller forbli tause. Det er med kyndig hånd Wennerberg leder oss inn i den rike empiriske jungelen av funn på psykologisk trygghet. Han navigerer leseren gjennom de myke og harde sidene ved begrepet, og ivaretar en sunn balanse mellom å undre seg over relasjonspsykologiske aspekter og det å fremlegge mer prestasjonsorienterte funn på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Det er akademiske nikk til sentrale artikler fra Shepard og Bennis (1956), Kahn (1990) og 1940-tallets Kurt Lewin, men jeg savner en noe ryddigere fremstilling av det forskningsmessige slektskapet til psykologisk trygghet under ett og samme kapittel. Disse sentrale empiriske funnene er forløperne og inspirasjonsgrunnlaget til begrepet slik vi kjenner det i dag gjennom Harvard-professor Amy C. Edmondson (1999), og et innblikk i dets historiske utvikling hadde vært berikende. Samtidig er dette neppe noe den jevne leser vil bry seg nevneverdig om. Wennerberg behandler begrepet nennsomt og nyansert. Han avviser konsekvent psykologisk trygghet som omnipotent og eneansvarlig for at grupper og organisasjoner

utnytter sitt fulle potensial, og viser til andre viktige forutsetninger for å lykkes med dette. Jeg kunne ønske at forfatteren viet mer plass til disse innvendingene mot psykologisk trygghet. Slik som hva det er som skiller det fra det konseptuelt liknende begrepet tillit? Eller om man kan ha for mye psykologisk trygghet i en organisasjon, og om det er tilfeller hvor psykologisk trygghet kan ha negative effekter. Et eksempel på sistnevnte er hvordan psykologisk trygghet vurderes avgjørende også for grupper som begår etiske overtramp (Pearsall & Ellis, 2011). Forskerne argumenterer med at selv om enkeltmedlemmer er villig til å begå uetiske handlinger, så må man til syvende og sist føle seg trygg nok til å foreslå dette som et alternativ for gruppen. Et interessant perspektiv som igjen indikerer at psykologisk trygghet ikke er noe godt i seg selv, men avhengig av konteksten det virker i.

## Gruppsykologiens kvelende krefter

Boken er på sitt aller beste når Wennerberg skriver om «Mennesket som systemvesen». Mennesker som samhandler, inngår i system med hverandre, i alt fra dyader, grupper til store organisasjoner, men vi er også systemblinde. Vi må forstå kreftene som regjerer i systemene, ellers forblir vi fanget i deres vold. Her kommer forfatteren med opplysende redegjørelser av levende menneskelige system (Yvonne Agazarian), fase-teorier om gruppers utvikling og gruppedynamiske hindre for psykologisk trygghet (Susan Wheelan) og Barry Oshrys teori om makt og systemer. Det er også her Wennerbergs psykologfaglige kompetanse skinner aller sterkest, og han engasjerer i sine beskrivelser av individets relasjonelle kobling til systemer rundt seg, sosiale overlevelsroller, åpne/lukkede system og intern kampdynamikk i gruppers utvikling. Dette er faglig utbytterikt for enhver som jobber med og ønsker å forstå seg på teamutvikling i en organisasjon.

### *Dette er faglig utbytterikt*

Paradokset er, som Wennerberg skriver, at vi snakker mye om psykologisk trygghet, men yter ikke det krevende arbeidet nødvendig for å utvikle det. Det står i fare for å bli utvannet, og behandles mer som et «gruppsykologisk plaster på såret som får oss til å tåle enda litt mer tidspress og konkurranse». Hvordan vi skal unngå dette på et samfunnsnivå, forblir uklart. Han kritiserer manglende organisatoriske forutsetninger og arbeidslivets strukturelle betingelser, uten å komme med noen konkrete svar på akkurat dette. Han forsøker å skape en slags «sense of urgency» gjennom rapporter om skrikende mangler på psykologisk trygghet i arbeidsrelaterte sammenhenger og i ytterste fall trusler om sivilisasjonskollaps, uten at det får mine varselamper til å virkelig lyse. Botemiddelet blir å øke den psykologiske tryggheten i den enkelte gruppen, og her kommer han med nyttige råd og retninger som gir grunnlag for hvordan vi kan begynne å sno oss ut av hendene på de gruppedynamiske kreftene som taler for taushet og kveler tale.

*Merknad.* Ingen oppgitte interessekonflikter

## Referanser

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

- Pearsall, M.J. & Ellis, A.P. J. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Shepard, H.A. & Bennis, W.G. (1956). A theory of training by group methods. *Human Relations*, 9(4), 403–414.