



# Masteroppgave

Masterstudium i atferdsvitenskap

Juni 2023

## Betydningen av psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet i teamarbeid.

The importance of psychological flexibility and psychological safety in work  
teams.

Kandidatnavn: Rikke Karlis Einan Nilsen

Emnekode: MALK5000

Antall studiepoeng: 30

**Fakultet for helsevitenskap**

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET

## **Forord**

Først må jeg takke min veileder Gunnar Ree for konstruktiv, tydelig og god veiledning, informative og faglige drøfter, og nyttig input til mine ideer og tanker. Takk for at du har holdt meg på rett spor gjennom hele prosessen, og takk for all hjelp jeg har fått. Jeg vil også takke min studievenninne og sparringspartner Maiken L. Welde for enorm støtte, forståelse, seine pep-talks og motivasjon. Jeg må takke Vegard Einan, regionsdirektør i NHO Viken Oslo, for gjennomlesing og konstruktive tilbakemeldinger på innhold. Sist, men ikke minst, vil jeg takke familien min, Themba og Thandi, som har heiet på meg, støttet meg, vist meg tålmodighet, og gitt meg det rommet jeg har trengt i arbeidsprosessen. Jeg anerkjenner at det har vært en prøvelse. Dere er fantastiske.

**Betydningen av psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet i teamarbeid.**

Rikke Karlis Einan Nilsen

Fakultet for helsevitenskap

OsloMet

MALK5000 Masterstudium i atferdsvitenskap

Gunnar Ree (veileder)

15. juni 2023

## Sammendrag

Denne litteraturstudien har som formål å undersøke betydningen av psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet i en organisasjonssetting. Studien tar for seg hvilke måleinstrumenter som er benyttet på de to konstruktene og validiteten på de funn som er gjort ut fra en atferdsanalytisk tilnærming.

Resultater viser at det er flere likheter mellom konstruktene. Blant annet at begge fører til økt produktivitet, samarbeid, utvikling og trivsel på arbeidsplassen. Det er likevel noen betydningsfulle forskjeller. Psykologisk trygghet er direkte knyttet til organisasjonsutvikling og viser seg svært relevant på gruppenivå. Psykologisk fleksibilitet knytter seg mer mot individuelle verdibaserte handlinger. Funn viser at verdibaserte handlinger virker å samsvare med opplevelsen av psykologisk trygghet i en gruppe, uten at det kan konkluderes på hvilken måte disse konstruktene korrelerer med hverandre. Det er god evidens for at både psykologisk trygghet og psykologisk fleksibilitet kan knyttes til utvikling på individ- og gruppenivå, med høy grad av verdibasert atferd hensiktsmessig for oppnåelse av personlige og organisatoriske mål. Dette spesielt relevant i arbeid der etiske vurderinger og dilemmaer står sterkt i utførelsen av arbeidet. Studien antas å være bidragsytende i videre arbeid med å utvikle gode verktøy og metoder for atferdsendring i grupper på organisasjonsnivå, samt at det ikke er funnet tidligere forskning som ser på konstruktene sammen.

*Nøkkelord:* psykologisk fleksibilitet, psykologisk trygghet, organisasjonsatferd, kontekstuell atferdsanalyse, PROSOCIAL, teams.

### **Abstract**

The purpose of this literature review is to investigate the importance of psychological flexibility and psychological safety in an organisational setting. The study examines which measuring instruments have been used for the two constructs and the validity of the findings based on a behavioural analytical approach.

Results show that there are several similarities between the constructs. Among other things, that both lead to increased productivity, collaboration, development, and well-being in the workplace. However, there are some significant differences. Psychological safety is directly linked to organizational development and proves highly relevant at group level. Psychological flexibility relates more to individual value-based actions. Findings show that value-based actions seem to correspond with the perception of psychological safety in a group, without it being possible to conclude how these constructs correlate with each other. There is good evidence that both psychological safety and psychological flexibility can be linked to development at the individual and group level, with a high degree of value-based behaviour appropriate for the achievement of personal and organisational goals. This is particularly relevant in sectors where ethical considerations and dilemmas are recurrent or central themes in the work performance. The study is assumed to be instrumental in that no previous research has been found that looks at these two constructs together, and in furthering research on developing good tools and methods for behavioural change in groups at the organisational level.

*Keywords:* psychological flexibility, psychological safety, organizational behavior, contextual behavior analysis, PROSOCIAL, teams.

## Introduksjon

Arbeidsmiljøloven (2005) sitt formål § 1-1 er å sikre en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, trygg fra fysiske og psykiske skader. Loven skal legge til rette for et godt ytringsklima, og et arbeidsmiljø med en velferdsmessig standard som til enhver tid samsvarer med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet. Til tross for at et trygt og godt arbeidsmiljø er lovfestet oppstår det likevel konflikter på arbeidsplassen. Konflikter kan føre til økt sykefravær, utrygghet og mistriivsel, lavere produktivitet, mindre effektivitet og økte kostnader. I boken *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth* forteller Amy Edmondson (2019) om studier fra helsesektoren der hun ser på kontingenser i arbeidsmiljøet, og betydningen av det hun betegner som psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet defineres som en felles opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i gruppa, og at man ikke vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre for å uttrykke ens meninger eller tanker (Edmondson, 1999). Boken inneholder blant annet praksisfortellinger om hvordan sykepleiere på en akuttavdeling på sykehus ikke ga beskjed når de for eksempel var uenig i en behandling eller avgjørelse som ble gitt av en lege eller overordnet, eller at de ikke rapporterte feil og avvik, med begrunnelse i at arbeidsmiljøet ikke opplevdes med et trygt ytringsklima. På en annen avdeling derimot, kom det frem at de ansatte ble oppfordret både av ledelsen og av hverandre, til å gi beskjed eller stille spørsmål dersom de var uenige i en avgjørelse. Edmondson (2019) beskriver her to perspektiver; et perspektiv der det ble ansett som positivt og som en viktig del av kompetanseutviklingen å rapportere feil og avvik, og å ytre sine perspektiver. De ansatte hadde den forståelsen at desto flere feil eller avvik som rapporteres, og jo flere som delte sine ideer og bekymringer, desto færre feil ville bli begått i fremtiden. Avdelingen virket til å ha en felles forståelse for at dette ville føre til bedre vurderinger og beslutninger, og at de ansatte ved å rapportere inn og forbedre feil og avvik ville sikre seg nødvendig utvikling og tilegne

seg best mulig kompetanse og erfaring. Det ble altså viktig for organisasjonen å ha som mål å lære av de feil og mangler som ble oppdaget, slik at disse ikke skulle forekomme på nytt. Det andre perspektivet Edmondson (2019) beskriver er hvordan det å rapportere feil ble ansett som negativt, og videre knyttet til enkeltindividet. Som enkeltindivid ble man derfor sårbar i en personalgruppe, og terskelen for å melde fra om avvik eller feil ble svært høy. I studien kommer det frem at de ansatte ble tillagt de feil de selv rapporterte inn, som om feilene reflekterte deres egen kompetanse. Dette førte til at ansatte lukket øynene for feil som ble begått, og pasientene fikk dårligere behandling. Edmondson sin forskning presenterer funn som belyser elementer i § 1-1 i arbeidsmiljøloven, og begrunner med sin forskning hvorfor det er nyttig å jobbe med arbeidsmiljøet i en organisasjon for å fremme psykologisk trygghet (Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2016).

I følge Bond et al. (2006) er organisasjonsatferd studien av menneskelig atferd i en organisasjonskontekst, bestående av tre domener: organisasjonskarakteristika og kontingenser (struktur, kultur, prosess og strategi), arbeidskarakteristika og kontingenser (autonomi, ferdigheter og variasjon i ferdigheter og teamarbeid), og individuelle karakteristika i arbeidssituasjonen (personlighet, psykisk helse og sosial læringshistorie). Målet med økt kunnskap om organisasjonsatferd er å forbedre og benytte seg av disse tre domene, og hvordan de interagerer med hverandre, for å skape økt effektivitet i organisasjonen (Bond et al., 2006). Dette innebærer kunnskap om regelstyrt atferd i en organisasjonskontekst, og om hvordan det vil være hensiktsmessig å jobbe med forsterkningsprosedyrer for økt forekomst av ønsket atferd i en gruppe.

### ***Kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid i oppvekstsektoren***

I arbeid innenfor helse- og oppvekst kreves det gode ferdigheter i menneskelig interaksjon gjennom teamarbeid, samarbeid og tverrsektoriell kommunikasjon. Når det jobbes med og rundt barn kan dette være samarbeid og kommunikasjon mellom flere eksterne

instanser som blant annet barnehage/skole, helsestasjon, statlig og kommunalt barnevern, pedagogisk-psykologisk tjeneste, barne- og ungdomspsykiatrien, læringsmiljøteam og tidlig-inn team (Barnehageloven, 2005; Barnevernsloven, 2021; Helse og omsorgstjenesteloven., 2011; Helsedirektoratet, 2022; Opplæringslova, 1998). Kvaliteten på det arbeidet som blir gjort for og rundt de aktuelle barna og deres familier avhenger blant annet av hvordan de ansatte har det på jobb; sammen med sine kollegaer, samarbeidspartnere, og med sine ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Dette er i tråd med forskning gjort av blant annet Edmondson (1999), Bond et al. (2006) og Atkins et al. (2019). Det er derfor relevant å se på hvilke kontingenser som fører til prososial organisasjonsatferd i tråd med organisasjonens visjoner, verdier og målsettinger.

Kommunikasjon og samhandling både innad i organisasjonen og utad med eksterne samarbeidspartnere preget av uenigheter, ulike perspektiver og manglende samarbeid og forståelse fremmer antagonisme. Dette kan igjen føre til «silo-tenking», der hver aktør er opptatt av å fremme sitt eget faglige ståsted uten å hensynte innspill og ideer fra andre deltakere. Innenfor det barnevernfaglige feltet kan dette for eksempel være uenighet rundt hvorvidt et barn som er akutt-plassert i beredskapshjem skal begynne på ny skole for å ivareta sosialt liv, eller avvente oppstart på ny skole slik at barnet får mulighet til å lande i det ukjente hjemmet etter en traumatisk hendelse. I en barnehagehverdag kan det handle om faglige og etiske drøftinger rundt vennerelasjoner på avdelingen – skal barn få lov til å si nei når andre spør om å få være med på leken for å verne om den leken som er påbegynt, eller skal barn læres til å alltid si ja til andre for å sikre inkludering, selv om dette kan føre til at den pågående leken opphører? Hvor mange instanser er det hensiktsmessig at er koblet på en sak, og hva er etisk forsvarlig i henhold til personvern og deling av informasjon? Sandaker (2006) viser til betydningen av å redusere antall komponenter, eller en reduksjon i nivå av kompleksiteten i en sak, slik at det er tydelig for alle parter hva som faktisk drøftes. Dette kan



gjøres ved blant annet å benytte samme fag-terminologi, eller konkretisere tema og innhold, og hva som er målsettingen i den gitte situasjon. Det kan for eksempel være å sette et tydelig mål for samarbeidsmøtet eller å presentere en konkret problemstilling. Dette fører til at de aktuelle aktørene samhandler på samme reduksjonsnivå, som vil resultere i færre misforståelser og konflikter. På den måten vil det tverrsektorielle samarbeidet i større grad innebære komplementaritet, og at man som et resultat av dette unngår at barn og deres familier blir lidende av mangel på ressurser og tilstrekkelig hjelp fordi hjelpeapparatet rundt ikke er i stand til å finne gode løsninger sammen. Det kan også forebygge slitasje og belastning på de ansatte, og skape et stabilt og utviklende arbeidsmiljø med mindre sykefravær - som også vil øke kvaliteten på det pedagogiske arbeidet.

### ***Prosocial atferd***

PROSOCIAL er en endringsmetodikk basert på evolusjonsteori, statsvitenskap og kontekstuell atferdsanalyse, og er et program for å skape produktivitet, likeverd og samarbeid innad og på tvers av grupper (Atkins et al., 2019). Metoden skal fremme prososial atferd, som beskrives som evnen til å komme overens med, og samarbeide med, andre mennesker og grupper (Atkins et al., 2019). Å samarbeide med andre mennesker og grupper er en grunnleggende ferdighet for å oppfylle arbeidsmiljølovens formål, som retter seg mot å skape trygge og utviklende miljø for alle. Evnen til samarbeid trekkes også frem som sentralt i forskningen til Edmondson (1999), Bond et al. (2006) og Biglan et al. (2008). Prosocial atferd innebærer å nytte seg av fellesskapet på lik linje som fellesskapet kan nytte seg av deg (Atkins et al., 2019), og bruker elementer fra *Acceptance and Commitment Training* (ACT), for å øke nivået av psykologisk fleksibilitet. Psykologisk fleksibilitet handler om å ta valg ut ifra personlige mål og verdier også når det kan oppleves som ubehagelig. I en organisasjonssetting betyr det å ta valg basert på organisasjonens mål og verdier. Kashdan et al. (2020) definerer psykologisk fleksibilitet som «*the ability to pursue valued life aims despite the presence of*

*distress*». Det kan være å ytre en mening eller et perspektiv på et avdelingsmøte, selv om dette føles ubehagelig, stressfullt eller skremmende. Dette kan for eksempel omhandle dilemmaer som etiske vurderinger opp mot gjeldende juridiske rammer. I atferdsvitenskapen knyttes disse handlingene til regelstyrt verbalatferd. Herunder inngår både atferd som kan observeres av andre, og privat atferd som tanker og selvsnakk (Glenn & Malott, 2004; Pierce & Cheney, 2017; Skinner, 1957). Psykologisk fleksibilitet kan derfor beskrives som evnen til å bryte opp og etablere egenregler, slik at man i større grad handler ut ifra verdier mot et mål uavhengig av konteksten rundt eller tilgjengelige forsterkningskontingenser. Det vil kunne være situasjoner der en tenker at «dette kan jeg ikke si» eller «dette er sikkert feil av meg å tenke», til å snu situasjonen slik at man isteden tenker «det er viktig at jeg sier noe om dette» eller «dette aspektet bør jeg gjøre noe med» - og dermed handler ut fra personlige verdier til tross for at det byr på ubehag. Dette samsvarer med beskrivelsen til Atkins et al. (2019) av psykologisk fleksibilitet. Definisjonen av psykologisk fleksibilitet som Kashdan et al. (2020) viser til samsvarer også med beskrivelsene til Atkins et al. (2019) og Atkins og Parker (2012), og vil være definisjonen som brukes gjennomgående i denne studien.

### ***Psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet***

Både i ACT som terapimetodikk og PROSOCIAL som endringsmetodikk arbeides det med å øke den enkeltes nivå av psykologisk fleksibilitet, da dette fremmer samarbeid, god helse og utvikling (Gloster et al., 2021). Både Atkins og Parker (2012) og Bond et al. (2006) trekker frem psykologisk fleksibilitet som et nyttig konstrukt i arbeid med organisasjonsutvikling og kompetanseheving innad i og mellom grupper. Desto høyere nivå av psykologisk fleksibilitet deltakerne har, desto høyere forekomst av deltakernes atferd vil være i tråd med organisasjonens mål og verdier – så-fremt de ansatte som fellesskap deler de samme verdiene og målene.

I forbindelse med organisasjonsutvikling, ledelse og samarbeid er psykologisk trygghet et annet nyttig konstrukt sentralt i organisasjonspsykologien. Begrepet stammer fra forskningen til blant annet Amy Edmondson (1999). Psykologisk trygghet innebærer at deltakerne i en gruppe opplever gruppen som trygg nok til at de kan ta interpersonlige risikoer, ved for eksempel å ytre meninger, delta i faglige diskusjoner og å tørre – og tåle – uenigheter (Edmondson, 2019). Målet i gruppen er ikke psykologisk trygghet i seg selv, men å skape innovasjon, produktivitet, effektivitet og utvikling. Edmondson (1999) mener at den beste måten å oppnå dette på er gjennom økt psykologisk trygghet i gruppen slik at både ideer, tanker og bekymringer blir uttalt og formidlet.

Psykologisk trygghet og psykologisk fleksibilitet er to konstrukter som er studert innenfor to ulike tradisjoner, henholdsvis organisasjonspsykologi og kontekstualistisk atferdsvitenskap. I denne litteraturstudien undersøkes likheter og forskjeller mellom disse konstruktene som i første omgang virker til å være nokså like i en organisasjonskontekst, men som har noen ulikheter av praktisk betydning likevel. De to konstruktene er knyttet opp mot formål i Arbeidsmiljøloven (2005), for å vise til konkrete arbeidsmetoder som kan benyttes for å oppnå lovens formål og virkeområde i praksis.

### ***Formål***

Denne studien ser på hvordan psykologisk fleksibilitet måles, og på validiteten av de målingene som er gjort. Videre ser den på hvorvidt dette er relevant for organisasjonsutvikling, produktivitet og effektivitet. Dersom det er relevant for økt produktivitet, effektivitet og utvikling i et organisasjonsperspektiv, undersøkes det hvordan man så kan arbeide for økt nivå av psykologisk fleksibilitet. Det er gjort samme undersøkelser hva gjelder psykologisk trygghet.

Diskusjonen omhandler blant annet hvorvidt en gruppe som av deltakerne oppleves som trygg kan føre til økt psykologisk fleksibilitet, eller om det er slik at nivået av psykologisk fleksibilitet korrelerer med deltakernes opplevelse av trygghet i gruppen. Videre diskuteres det på hvilke måter disse konstruktene utfyller hverandre, dersom det viser seg at de gjør det, og på hvilke måter de er separate.

De to konstruktene behandles ut ifra en atferdsanalytisk tilnærming, hvor validitet og reliabilitet av forskningen som er gjort i et organisasjonsperspektiv undersøkes. Dette innebærer å se på forskningsmetoder, måleverktøy og arbeidsmetoder.

### **Metode**

Det er gjort separate strukturerte litteratursøk på digitale databaser med begrepene psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet, og et felles søk med begge begreper. De samme ekskluderingskriteriene ble brukt for alle søkene. I tillegg er det benyttet noe litteratur utenfor de strukturerte litteratursøkene, hovedsakelig bøkene til Atkins et al. (2019) og Edmondson (2019), og enkelte artikler som var kjent fra tidligere. Disse er benyttet i introduksjonen og i diskusjonen, men er ikke en del av litteratur-gjennomgangen - med unntak av Gloster et al. (2021), Bond et al. (2013) og Hayes et al. (2004) . Disse artiklene er ikke funnet i de strukturerte litteratursøkene, men vurderes som høyst relevante for studien og inkluderes på bakgrunn av dette. Artiklene er funnet ved gjennomgang av referanselister til studier inkludert fra litteratursøk.

Litteratursøkene ble gjennomført på PsycINFO 18.1.23. Alle litteratursøk ble avgrenset til fagfellevurderte empiriske studier med norsk, dansk, svensk og engelsk som språk. Resultatene ble så importert til dataprogrammet EndNote og separert i hver sin gruppe, henholdsvis kalt «P-F» og «P-T». Det ble så gjort et søk etter eventuelle duplikater mellom de to gruppene. Dette var uten resultater. Artikkelsøket på psykologisk fleksibilitet ga i første

omgang 361 artikler. Ved bruk av bestemte ekskluderingskriterier ble det gjennomført en seleksjonsprosess som resulterte i 13 gjenstående artikler. Litteratursøket på psykologisk trygghet ga 294 artikler, med gjenstående 15 artikler etter seleksjonsprosessen med de samme ekskluderingskriteriene. Det ble ikke gjort noen funn på artikkelsøk som inneholdt både psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet. Det ble gjort et kontrolløk på den digitale søkebasen Scopus med begge begreper sammen for å undersøke om det ville være funn av artikler der disse ble nevnt i samme artikkel. Heller ikke her ble det gjort funn. Søket ble gjort 18.1.23.

Artiklene ble i første omgang selektert ut fra tittel og sammendrag, og videre etter gjennomlesing av artiklene som helhet. Seleksjonsprosessen har derfor foregått i tre prosesser; seleksjon av artikler basert på tittel, seleksjon av artikkel basert på sammendrag og seleksjon av artikkel som helhet. I tillegg til inkluderingskriterier om at artiklene skulle være empiriske studier, ble de også selektert ut ifra at «organisasjon», «teams» og/eller «personalgrupper» var nevnt enten i tittel eller i sammendraget. Studiene som er selektert omhandler derfor ikke psykiske lidelser, plager eller diagnoser, barn og ungdom, eller voksne uten arbeid. Det var i utgangspunktet ingen ekskluderingskriterier hva angikk år for publikasjon på studiene. Likevel er ingen av de inkluderte studiene publisert før 2004, med unntak av en studie som er publisert i 1999. Artikkelstudiene har måttet omhandle teamarbeid i en organisasjon for å bli selektert. Empiriske studier som omhandler rasisme, separate kjønns-studier eller covid-19 spesifikke artikler knyttet til en organisasjon er derfor ikke undersøkt. Det vil kunne være artikler som i prosessen har blitt ekskludert, men som likevel kunne vært av relevans for denne problemstillingen. En eventuell replikasjon vil derfor kunne inkludere artikler med andre funn enn hva som presenteres her.

## Resultater

### Psykologisk fleksibilitet

Gjennom strukturerte digitale litteratursøk på psykologisk fleksibilitet, kommer det frem at konstruktet knyttes til ACT i forbindelse med atferdsendring gjennom litteraturstudier (Atkins & Parker, 2012; Biglan et al., 2008; Bond et al., 2006; Cherry et al., 2021; Prudenzi et al., 2021; Unruh et al., 2022). Det er også gjennomgått forskning og studier på validitet av verktøy som benyttes for å måle psykologisk fleksibilitet. Verktøyene som benyttes er blant annet AAQ (*Acceptance and Action Questionnaire*) (Cherry et al., 2021; Doorley et al., 2020; Hayes et al., 2004), AAQ-II (Cherry et al., 2021; Holmberg et al., 2019; Kashdan et al., 2020), WAAQ (*Work-related Acceptance and Action Questionnaire*) (Bond et al., 2013; Brassey et al., 2020; Holmberg et al., 2019), PPFi (*the Personalized Psychological Flexibility Index*) (Cherry et al., 2021), MPFI (*Multidimensional Psychological Flexibility Inventory*) (Brassey et al., 2020) og Psy-Flex (Gloster et al., 2021). I tillegg er kvantitative studier på psykologisk fleksibilitet i en organisasjonskontekst (Biglan, 2009; Biglan & Embry, 2013; Bond et al., 2013; Brassey et al., 2020; Holmberg et al., 2019; Kashdan et al., 2020), og forskningsstudier som synliggjør nytteverdien av psykologisk fleksibilitet som konstrukt i arbeidspraksis (Cherry et al., 2021; Perry et al., 2020) gjennomgått i denne studien.

ACT-prosessen som endringsmetodikk omhandler å redusere den regelstyrte atferden slik at man i større grad er i kontakt med kontingensene i den aktuelle situasjonen (Biglan, 2009). Forskningen som er gjennomgått i denne litteraturstudien er gjort på flere ulike fagfelt innenfor helse- og omsorg, medisin, administrasjon og ledelse, og i utdanningssektoren. Bond et al. (2013), Holmberg et al. (2019) og Brassey et al. (2020) har alle gjort kvantitative studier spesifikt knyttet til betydningen av psykologisk fleksibilitet i en organisasjonskontekst. Totalt har de gjennomført studier med til sammen 988 deltakere fra Tyskland, Sverige og England, ved å benytte verktøyene WAAQ (Bond et al., 2013; Holmberg et al., 2019), MPFI (Brassey

et al., 2020), GSE (*General Self-efficacy Scale*) (Brassey et al., 2020), AAQ-II (Bond et al., 2013), PSS-10 (*The Percieved Stress Scale-10*) og UWES (*The Utrecht Work Engagement Scale*) (Holmberg et al., 2019). Det er rettet kritikk mot flere av måleverktøyene for psykologisk fleksibilitet, blant annet AAQ (se vedlegg A), AAQ-II og WAAQ (se vedlegg B), fordi det hevdes at verktøyene gir invalide målinger, med bakgrunn i utydelige definisjoner av begreper psykologisk fleksibilitet og tvil om hvorvidt disse verktøyene faktisk måler det studiene viser til at de måler (Cherry et al., 2021; Doorley et al., 2020; Kashdan et al., 2020). Det poengteres at det gjennomgående i forskningen på psykologisk fleksibilitet benyttes ulike begreper om hverandre; psykologisk infleksibilitet (Doorley et al., 2020), *experiential avoidance* (Biglan et al., 2008; Hayes et al., 2004), stress og emosjonell tilgjengelighet/utilgjengelighet (Cherry et al., 2021; Doorley et al., 2020; Kashdan et al., 2020), emosjonell fleksibilitet/infleksibilitet (Brassey et al., 2020) og emosjonell intelligens (Perry et al., 2020). AAQ benyttes blant annet for å innhente data om psykologisk fleksibilitet (Doorley et al., 2020) når det i utgangspunktet er et verktøy ment for å måle *experiential avoidance* (Hayes et al., 2004). Hayes et al. (2004) beskriver *experiential avoidance* som «*the phenomenon that occurs when a person is unwilling to remain in contact with particular private experiences (...) and takes steps to alter the form or frequency of these experiences or the context that occasion them, even when these forms of avoidance cause behavioral harm*” (s.554). Disse etablerte atferdskontingensene inneholder altså unngåelse av uønskede følelser og tanker, og innebærer en selvpåført negativ forsterkningskontroll.

Doorley et al. (2020), Kashdan et al. (2020), Holmberg et al. (2019), Cherry et al. (2021), Gloster et al. (2021) og Bond et al. (2013) viser til valide forskningsstudier på psykologisk fleksibilitet, men problematiserer mangel på konkrete tilpasninger i de ulike verktøyene som benyttes, som for eksempel tidsperspektiv, en tydelig definisjon og tydelig terminologi. Det er rettet kritikk mot validiteten av målinger gjort på psykologisk fleksibilitet

på bakgrunn av at konstruktet defineres ulikt i forskjellige studier, til tross for at samtlige studier viser til høye Cronbach's alfa verdier ( $\alpha$  over .82). Biglan et al. (2008) definerer psykologisk fleksibilitet som «*the ability to contact the present moment more fully as a conscious human being and to change, or persist in, behavior when doing so serves valued ends*». Bond et al. (2006) viser til psykologisk fleksibilitet som «*contacting the present moment as a conscious human being, and, based on what that situation affords, acting in accordance with one's chosen values*». Gloster et al. (2021) refererer til det samme begrepet som «*the ability to be aware of and open to internal and external stimuli as they occur while choosing to act in ways that are consistent with what a person deeply cares about*», mens Biglan (2009) viser til psykologisk fleksibilitet som “*a mindful orientation, in which people are aware of their thoughts and feelings, as thoughts and feelings, and are able to act consistently with their values, even when they have thoughts or feeling that discourage them from doing so*”. Biglan (2009) beskriver også *experiential avoidance* som det motsatte av psykologisk fleksibilitet, og definerer begrepet som «*the tendency to avoid or control unpleasant thoughts and feelings, even when doing so creates problems for a person*”.

Bond et al. (2013) viser gjennom tre studier at WAAQ korrelerer sterkere med de variabler som er knyttet til arbeidssituasjonen enn det andre skjemaer gjør ( $\alpha$ -verdi mer enn .86 på tvers av studiene). Gloster et al. (2021) forsker på et nytt måleverktøy for psykologisk fleksibilitet, Psy-Flex (se vedlegg C). Dette måleverktøyet er basert på tidligere målinger gjort med blant annet AAQ-II og MPFI, men har knyttet spørreskjema til et bestemt tidsperspektiv, for eksempel «den siste uken». Doorley et al. (2020) presenterer verktøyet PPF. Dette spørreskjemaet spesifiserer i større grad spørsmålene som stilles til individuelle mål og verdier, og etterspør hvordan det enkelte individ responderer, eller ville respondert, på stress i arbeid mot en konkret målsetting.



Perry et al. (2020) viser gjennom sitt scoping review betydningen av emosjonell intelligens i arbeid knyttet til barn- og unges oppvekst-vilkår, og forebygging av utbrenthet, omsorgstrøtthet og turn-over i personalet. Emosjonell intelligens refereres til som «*the ability to recognize and appropriately respond to emotions in oneself and others*» (Perry et al., 2020). Videre poengteres det at dette inkluderer evnen til empati, emosjonsregulering, refleksjon, nivå av selvinnsikt og psykologisk fleksibilitet. Forskningen til Perry et al. (2020) viser til en positiv assosiasjon mellom emosjonell intelligens og lederskap, arbeidsglede og prestasjon på arbeidsplassen. Bond et al. (2006) knytter også organisasjonsatferd til ledelse og prestasjon på arbeidsplassen.

Samtlige av verktøyene som blir og har blitt benyttet for måling av psykologisk fleksibilitet skåres med Likertskala. Det er likevel stor variasjon på skalaens størrelse; fra 4 (Brassey et al., 2020; Holmberg et al., 2019; Kashdan et al., 2020) til 7 punkter (Bond et al., 2013; Hayes et al., 2004; Holmberg et al., 2019; Kashdan et al., 2020). Studiene som har benyttet 7-punkts Likertskala har også stilt reverserte spørsmål. Spørreskjemaene varierer i størrelse fra 4 (Kashdan et al., 2020) til 60 punkter (Brassey et al., 2020).

Av forskningsfunnene i denne studien er det kun Bond et al. (2013) som viser til målinger av psykologisk fleksibilitet gjort med et måleverktøy som er utviklet spesifikt for bruk i organisasjonssettinger. Det kommer likevel frem gjennom forskning at psykologisk fleksibilitet sterkt korrelerer med helse- og velvære, trivsel, motivasjon og mestring. I en organisasjonskontekst vil dette føre til økt prestasjon, effektivitet og produktivitet (Atkins & Parker, 2012; Bond et al., 2006; Bond et al., 2013).

### **Psykologisk trygghet**

Samtlige av forskningsstudiene som i denne studien er knyttet til psykologisk trygghet viser til definisjonen til Edmondson (1999); der konstruktet beskrives som en felles

opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i gruppa, og at man ikke vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre for å uttrykke egne meninger eller tanker. Konstruktet knyttes tett til læringsatferd, effektivitet og endring (Deng et al., 2019; Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2016; Ghosh et al., 2012; Harvey et al., 2019; Kim et al., 2020; Kwon et al., 2020; Wilhelm et al., 2019). Både team-effektivitet og psykologisk trygghet i teams er komplementære, der psykologisk trygghet er knyttet til interpersonlig risiko, og team-effektivitet er karakterisert som teamets potensiale til å prestere (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Team-effektivitet og psykologisk trygghet spiller en stor rolle for teamets læringsprosesser ifølge Edmondson (1999). Læringsatferd operasjonaliseres av Edmondson (1999) som å dele informasjon, søke tilbakemeldinger, etterspørre hjelp og reflektere og diskutere feil som er gjort. Forskningen viser også til viktigheten av tilgang på ressurser og informasjon og en tydelig struktur, som foranledninger til psykologisk trygghet, sammen med positiv ledelse (Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2016; Frazier et al., 2017; Wilhelm et al., 2019). Mangel på informasjon og ressurser kan føre til at arbeidssituasjonen oppleves som utrygg og uforutsigbar, og hindre nødvendig endring og utvikling (Deng et al., 2019; Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2016; Jha, 2019; Kim et al., 2020; Wilhelm et al., 2019). Ghosh et al. (2012) viser til hvordan emosjonell intelligens korrelerer med læringsatferd i arbeidsteam, og benevner emosjonell intelligens som en forutsetning for psykologisk trygghet og økt prestasjon i organisasjonen. Emosjonell intelligens er *«the ability to perceive accurately, appraise, and express emotions; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge; and the ability to regulate emotions to promote emotional and intellectual growth»* (Ghosh et al., 2012).

Det finnes bred internasjonal forskning på psykologisk trygghet innenfor flere ulike industrier og organisasjoner, blant annet helse og omsorg (Edmondson et al., 2016; He et al.,

2021; Hu & Casey, 2021), salg og finansieringstjenester (Harvey et al., 2019; Hetzner et al., 2015; Kim et al., 2020), produksjon (Edmondson, 1999; Kwon et al., 2020; Wilhelm et al., 2019) og utdanning (Edmondson et al., 2016). I tillegg er det gjort flere analytiske litteraturstudier som både støtter nåværende funn, men der det også stilles kritiske spørsmål til konstruktet og belyser hull i forskningen som er gjort (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020). Mengden internasjonal empirisk forskning viser til generalisering av konstruktet, og videre til stor nytteverdi av forskningsfunnene som er gjort (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Edmondson et al. (2016) viser også til at psykologisk trygghet er mer relevant på gruppenivå enn på individ- og organisasjonsnivå, og at konstruktet korrelerer sterkt med å håndtere utfordringer og endringer, lederskap, effektivitet og utvikling. Forskningen er gjort i USA med totalt 179 548 deltakere fra 545 skoler og 141 medisinske senter, og viser til høye valide forskningsverdier ( $\alpha$  mellom .89 - .94). Newman et al. (2017) viser gjennom sin litteraturgjennomgang til de samme funnene, men poengterer at psykologisk trygghet også er relevant på organisasjonsnivå dersom organisasjonen er liten. Videre beskriver Newman et al. (2017) at psykologisk trygghet handler mer om en felles forståelse av gruppen som helhet enn om individuelle ferdigheter eller egenskaper.

Psykologisk trygghet er i stor grad studert gjennom kvantitativ forskning, med hovedvekt av spørreundersøkelser. Majoriteten av artiklene i denne studien refererer til spørreskjema utarbeidet av Edmondson (1999) bestående av 7 punkter (se vedlegg D) som skåres på en 5-punkts Likertskala (Edmondson et al., 2016; Ghosh et al., 2012; Harvey et al., 2019; He et al., 2021; Hetzner et al., 2015; Hu & Casey, 2021; Jha, 2019; Kim et al., 2020; Kwon et al., 2020). Det er noe variasjon i størrelsene på skalaene som er benyttet; fra 4 (Edmondson et al., 2016; He et al., 2021) til 7 punkter (Edmondson et al., 2016; Harvey et al., 2019; Jha, 2019; Kim et al., 2020). Spørreskjemaene varierer også i lengde fra 4 (Hetzner et

al., 2015) til 16 punkter (Ghosh et al., 2012). Enkelte av spørreskjemaene inneholder reverserte spørsmål. Dette gjelder i all hovedsak forskningsstudiene der det er benyttet spørreskjema med 7 punkter, skåret på en 5-7-punkts Likertskala (Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2016; Ghosh et al., 2012; Harvey et al., 2019; He et al., 2021; Hetzner et al., 2015; Hu & Casey, 2021; Jha, 2019; Kim et al., 2020; Kwon et al., 2020; Wilhelm et al., 2019). Samtlige studier viser til valide Cronbach's alfa verdier mellom .70 og .93. I tillegg viser både Edmondson (1999) og Wilhelm et al. (2019) til bruk av observasjon og dybdeintervjuer i sine studier. Edmondson (1999) viser til bruk av observasjon for innhenting av data, og gir beskrivelser av bestemte atferder som observeres; om deltakerne gir tilbakemeldinger, diskuterer feil, gjør endringer/justeringer, søker informasjon, og tilbakemeldinger fra både kunder, eksterne og interne samarbeidspartnere. Det er disse atferdene som operasjonaliseres som læringsatferder (Edmondson, 1990).

I tillegg til å ha en tydelig og klar definisjon på psykologisk trygghet, viser Edmondson (1999) til tydelige og definerte foranledninger, mål, atferder og utfall i sin forskning på organisasjonsarbeid. Frazier et al. (2017), Ghosh et al. (2012), Harvey et al. (2019) og Wilhelm et al. (2019) refererer alle til Edmondson (1999) i deres forskning på foranledninger til psykologisk trygghet, atferd og utfall, og viser til at gruppestruktur, tilstrekkelig med støtte og lederskap er betingelser som må ligge til grunn for å oppnå psykologisk trygghet. Videre viser forskning til at økt psykologisk trygghet fører til bedre prestasjoner, mer fornøyde kunder, større etterspørsel etter tjenester og produkter, og ansatte med bedre trivsel og helse.

Deng et al. (2019) viser til både positive og negative effekter av psykologisk trygghet, og poengterer hvordan for høy grad av psykologisk trygghet kan føre til prokrastinering og ineffektivitet, og støtter tidligere forskning som viser til at for liten grad av psykologisk trygghet skaper utrygghet og er til hinder for kunnskapsdeling og utvikling. Studien belyser

balansegangen mellom de ansattes bekymring og utrygghet for hva leder og kollegaer mener om egen prestasjon og faglighet, og de ansattes mangel på eierskap og ansvar for fremdrift i organisasjonen fordi miljøet oppleves som *for trygt* (Deng et al., 2019). Motivasjon er negativt assosiert med psykologisk trygghet, men positivt assosiert med risiko-atferd i en organisasjonssetting (Deng et al., 2019). Deng et al. (2019) er blant de få som med sin forskning setter ord på mulige negative effekter av for høy grad av psykologisk trygghet.

## Diskusjon

### Oppsummering av funn – likheter og forskjeller av praktisk betydning

Resultatene i denne studien viser til at psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet begge er konstrukter relevant for organisasjonsutvikling, og har stor betydning for produktivitet, kvalitet og effektivitet. Det er likevel ikke funnet forskning som per i dag ser på disse to konstruktene i samme studie. Konstruktene har flere likhetstrekk; begge viser til forskning med høy grad av validitet, med variasjon i antall deltakere, og at det er gjort bred, internasjonal forskning på tvers av organisasjoner og sektorer. I den forskningen som er gjennomgått her har samtlige studier benyttet seg av spørreskjema skåret på Likertskala, og er med det i stor grad basert på selvrapporing. Antall punkter både i spørreskjemaene og på Likertskalaene som er benyttet varierer ved innhenting av data på begge konstrukter.

Psykologisk trygghet knyttes utelukkende til organisasjonsutvikling og ledelse, og er sterkt korrelert med trivsel, motivasjon, produktivitet og effektivitet. Psykologisk fleksibilitet er knyttet til organisasjonsutvikling primært gjennom ACT, der ACT også benyttes innenfor blant annet kognitiv terapi, i forbindelse med rusavhengighet, psykiske lidelser, fysiske skader og traumer (Doorley et al., 2020). Psykologisk fleksibilitet i et organisasjonsperspektiv viser, i likhet med psykologisk trygghet, sterk korrelasjon til trivsel, utvikling, motivasjon og effektivitet på arbeidsplassen. Det kommer også frem i forskning på begge konstrukter at både

økt opplevelse av psykologisk trygghet og økt nivå av psykologisk fleksibilitet fører til stabile ansattgrupper med mindre sykefravær, økt trivsel, produktivitet og motivasjon. Konstruktene er relevante primært i dynamiske og hektiske miljøer, hvor helse- og omsorgssektoren trekkes frem med høyt tempo og hyppige endringer. På denne måten knyttes også konstruktene til arbeid i oppvekstsektoren med barn, unge og deres familier, og viser til betingelser for å ta gode vurderinger, interpersonlig risiko og å handle basert på verdier og mål (Atkins & Parker, 2012; Edmondson et al., 2016; He et al., 2021; Perry et al., 2020).

Både psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet beskriver betingelser som lederstøtte og tilgjengelige ressurser for økt kvalitet på samarbeid og produkt (Bond et al., 2006; Edmondson, 1999; Perry et al., 2020), som for eksempel vil reflektere hvor god hjelp det enkelte barn eller den enkelte familie får. Forskingen viser at begge konstruktene kan knyttes til økt samarbeidsevne og kommunikasjon, målsetting og måloppnåelse, og å se løsninger og muligheter. Dette viser seg også svært relevant for tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid som belyst i introduksjonen (Bond et al., 2006; Edmondson et al., 2016).

Psykologisk trygghet legger til rette for læring av feil for å unngå videre avvik i fremtiden (Wilhelm et al., 2019). Psykologisk fleksibilitet er å handle i tråd med egne verdier og holdninger, til tross for en opplevelse av ubehag (Kashdan et al., 2020), som kan innebære å innrømme feil som er begått, og å be om hjelp. Begge konstrukter viser derfor til viktigheten av å rapportere og å gi beskjed om feil og avvik slik at organisasjonen kan gjøre nødvendige justeringer og med det forbedre og utvikle det faglige og praktiske arbeidet. I helse- og oppvekstsektoren vil dette omhandle etiske vurderinger, tilgang på nok ressurser og behov for økt kvalitet på samarbeid. Både psykologisk trygghet og psykologisk fleksibilitet er opptatt av felles forståelse av mål, verdier og holdninger for å utvikle seg i ønsket retning, i tråd med organisasjonens visjoner og ambisjoner. Slike målsettinger kan være knyttet til blant annet Arbeidsmiljøloven (2005) sitt formål § 1-1 som viser til at alle skal ha et godt, trygt og

utviklende arbeidsmiljø, og Barnevernsloven (2021) § 1-1 og § 1-3, som lovfester at alle barn og unge har rett på riktig hjelp til riktig tid, etter vurdering av barnets beste. Begge konstrukter viser også til emosjonell intelligens som en viktig egenskap (Ghosh et al., 2012; Perry et al., 2020), og videre korrelasjonen mellom lederskap og produktivitet. Ansatte som arbeider med mandat om tiltaksbeslutning er avhengige av et trygt arbeidsmiljø, med rom for faglige og etiske drøftinger og vurderinger. De er også avhengige av et støttende miljø som anerkjenner feil uten at det får negative konsekvenser for den enkelte ansatte. I alt arbeid som omhandler beslutninger og vurderinger på vegne av andre kreves det svært gode evner til refleksjon og etisk tenkning, slik at arbeidet som gjøres er i tråd med de verdier og rammer som er forventet. I et barnefaglig perspektiv vil dette kunne innebære redegjørelse for de etiske vurderingene som er gjort knyttet opp mot barnets beste. I slikt arbeid vil det også være hensiktsmessig å drøfte mulige utfall av de tiltak det besluttes igangsatt, slik at det fremkommer de hensyn og vurderinger som har ført til den gjeldende beslutningen. Denne type arbeid vil kreve at den ansatte har høyt nivå av psykologisk fleksibilitet, og dermed handler basert på verdier og mål, samtidig som arbeidsmiljøet må oppleves med høy grad av psykologisk trygghet slik at den ansatte ytrer sine perspektiver med kollegaer og samarbeidspartnere. Dette gjør seg også gjeldende i de tilfeller man i etterkant ser at en beslutning burde vært gjort annerledes. Mørch (2010) beskriver dynamikken mellom faglig og etisk utøvelse, og diskuterer hvorvidt en faglig vurdering nødvendigvis er etisk forsvarlig. I forskningsetikken nevnes prinsippene om samtykke, autonomi og beneficence, sistnevnte omhandler plikten til å gjøre det som gagnar den enkelte. I et barnefaglig perspektiv der en ansattgruppe har mandat til beslutningstaking på vegne av andre mennesker, bør man derfor være bevisst på forskjellen mellom en faglig vurdert avgjørelse og den etiske forsvarligheten ved det. Tidlig innsats i form av kartlegging og veiledning i familier som strever virker forebyggende for videre utvikling og oppvekstsvilkår. Det betyr likevel ikke at det til enhver

tid er etisk forsvarlig å gå inn og kartlegge den enkelte familie, eksempelvis dersom familien nylig har gjennomgått et traume og befinner seg i krise. Dette kan knyttes til grad av psykologisk fleksibilitet, og den ansattes evne til å skille mellom rett og galt i møte med sårbare mennesker. Det vil også være nødvendig med høy grad av psykologisk trygghet i ansattgruppen slik at den eller de ansatte som opplever at de tiltak som settes inn ikke er riktige, uttrykker dette. Mørch (2010) beskriver at det vil være nødvendig med tilleggsvurderinger ut over de faglige vurderinger som er gjort, selv om vurderingene er godt faglig forankret, dersom utøvelsen fra disse faglige premissene ikke nødvendigvis er etisk god virksomhet. De ansatte bør derfor sammen kunne drøfte, dele og vurdere arbeidsmetoder, mulige utfall av de enkelte tiltak sett opp mot den enkelte families konkrete situasjon. I tråd med de etiske modellene Mørch (2010) presenterer, som for eksempel konsekvens-etikk, nytte-etikk og plikt-etikk, ser det ut til at både grad av psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet er nødvendig for å sikre utvikling og endring gjennom kunnskapsdeling, drøfting og veiledning i en ansattgruppe.

Emosjonell intelligens er en av få egenskaper som betegnes i forskning på begge konstrukter. Atkins og Parker (2012) trekker i tillegg frem medfølelse som en annen viktig egenskap, som bidrar til å skape relasjoner og tillit. Medfølelse betegnes også som en betingelse for å styrke felles mål og verdier ved at det rettes oppmerksomhet til hva som gir mening i individets sosiale læringshistorie, på en slik måte at man øker egen evne til å se og kjenne igjen andres strev, og dermed utvikler egne evner til å se og håndtere egne begrensninger.

Det kommer også frem flere ulikheter mellom de ulike konstruktene som er av praktisk betydning. Psykologisk trygghet retter seg mot grupper og mindre organisasjoner, mens psykologisk fleksibilitet i større grad retter seg mot personlige mål og verdier, og individuell atferd knyttet til dette. Psykologisk fleksibilitet belyser også i større grad



betydningen av individuelle ferdigheter og egenskaper (Atkins & Parker, 2012), noe som ikke belyses i samme grad i forskning knyttet til psykologisk trygghet. En annen forskjell som er av praktisk betydning handler om innhenting av data og forskningsmetoder på konstruktene. I forskning på psykologisk trygghet er det i stor grad benyttet spørreskjema med utgangspunkt i forskningen til Edmondson (1999). Samtlige forskningsstudier på psykologisk trygghet gjennomgått i denne studien benytter seg også av Edmondson (1999) sin definisjon av konstruktet, samt av de foranledninger, verdier, mål, atferd og utfall som er beskrevet. Det beskrives observerbar læringsatferd hva gjelder psykologisk trygghet, dette i motsetning til psykologisk fleksibilitet. Det er rettet kritikk til forskning gjort på psykologisk fleksibilitet da konstruktet defineres på flere ulike måter og med forskjellig ordlyd, i tillegg til at det benyttes ulike begreper for det samme konstruktet i forskningen (Cherry et al., 2021), som gjør at det er utfordrende å si noe om hva det faktisk er forsket på, og hvilke variabler som er hensyntatt (Kashdan et al., 2020). Det er også rettet kritikk mot forskningsmetodene benyttet for studier på psykologisk fleksibilitet og viser til utydelig terminologi, og bruk av forskningsverktøy som måler noe annet enn psykologisk fleksibilitet (Doorley et al., 2020; Kashdan et al., 2020).

Deng et al. (2019) viser til mulige negative effekter av økt psykologisk trygghet. Det kommer ikke frem mulige negative effekter av for mye psykologisk fleksibilitet av de funn som er gjennomgått i denne studien. Det betyr likevel ikke at det ikke forekommer negative effekter av psykologisk fleksibilitet. Det er relevant å undersøke eventuelle negative effekter av psykologisk fleksibilitet i fremtidig forskning på konstruktet.

Både psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet er konstrukter som opprinnelig stammer fra psykologien, men som har utviklet seg i ulike psykologiske tradisjoner. Psykologisk trygghet stammer i dag fra tradisjonell organisasjonspsykologi mens psykologisk fleksibilitet vokser ut fra kontekstuell atferdsvitenskap. Dette har praktisk betydning for

forskning og forståelse av de ulike konstruktene, og hvordan de belyses i forskning og i fagmiljøene.

### **Refleksjoner og betydning for fremtidig forskning**

Psykologisk fleksibilitet knyttes per i dag til gruppenivå i et organisasjonsperspektiv gjennom primært PROSOCIAL (Atkins et al., 2019). PROSOCIAL er derimot ikke en metodikk som er belyst i forskningen på psykologisk fleksibilitet gjennomgått i denne studien. Dette kan forklares med de ekskluderings- og inkluderingskriterier som er benyttet for studien, og det anerkjennes derfor at PROSOCIAL kan være trukket frem som en relevant metodikk i forskning som ikke ble inkludert i denne studien. PROSOCIAL har en brukervennlig manual for arbeid i ansattgrupper, og vurderes å være et godt forskningsbasert verktøy for atferdsendring. Denne metodikken viser også til et detaljert arbeidsverktøy med konkrete observerbare atferder, noe det i større grad mangler i forskning på psykologisk trygghet og psykologisk fleksibilitet. I tillegg presenterer PROSOCIAL et spørreskjema basert på Ostroms åtte kjerneprinsipper, med det mål og skape felles forståelse og felles mål for gruppen (se vedlegg E) (Atkins et al., 2019). Dette er unikt for PROSOCIAL og gir et konkret verktøy i arbeidet med felles målsetting. Både forskning på psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet trekker frem felles mål og verdier som betingelser for prososial atferd i organisasjonssetting, men viser ikke til hvordan dette kan gjøres i praksis. PROSOCIAL benytter seg av ACT-matrisen for å sette ord på og sortere privat og offentlig atferd, og tydeliggjør med det hvilke typer atferd som er hensiktsmessig for måloppnåelse av definerte mål, tilpasset den enkelte gruppe.

Til tross for at forskning på både psykologisk trygghet og psykologisk fleksibilitet viser seg å være valid og reliabel, er det likevel elementer ved forskningen som bør adresseres. Dette gjelder blant annet manglende klare definisjoner og terminologi på psykologisk fleksibilitet som tidligere presentert. Gitt at en del av forskningen som er

gjennomgått på psykologisk fleksibilitet baserer seg på funn gjennom bruk av blant annet AAQ og AAQ-II, som i utgangspunktet er utviklet for å måle *experiential avoidance* (Hayes et al., 2004), stilles det spørsmål til hvorvidt denne forskningen faktisk kan replikeres, og hvilke variabler og elementer det egentlig er forsket på. Dette bunner i bruk av ulike definisjoner og begreper gjennomgående i forskning på konstruktet. Det vurderes som en sårbarhet i den forskningen som er gjort, og etterlater forskningshull som bør undersøkes.

Fra et atferdsvitenskapelig perspektiv vurderes det også som en sårbarhet at forskning på psykologisk fleksibilitet i størst grad baserer seg på selvrapporing, uten tydelig og konkret beskrevet observerbar atferd. Dette gjør det utfordrende å se etter konkurrerende variabler, og det er også et hensyn som i større grad må belyses i tolkningen av funn som er gjort. Det er ikke mulig å kontrollere eller predikere privat atferd, og det bør derfor undersøkes hvilke atferder som kan observeres i forbindelse med psykologisk fleksibilitet. Edmondson (1999) operasjonaliserer læringsatferd i sin forskning på psykologisk trygghet, men det kommer ikke frem på hvilken måte denne læringsatferden observeres eller gjøres rede for i hennes forskningsresultater, verken ved frekvens eller hyppighet, ei heller betydningen for statistisk fremstilling. PROSOCIAL er derfor et godt alternativ fordi den enkelte gruppe kan sette ord på og sortere hensiktsmessig privat og offentlig atferd knyttet til spesifikke målsettinger ved bruk av ACT-matrisen. Det vil derfor være mulig å observere og kartlegge produktivitet og resultater i sammenheng med frekvens og hyppighet av hensiktsmessig atferd for den konkrete målsettingen (Atkins et al., 2019).

For videre forskning vil det være hensiktsmessig å undersøke hvorvidt en gruppe som av deltakerne oppleves som trygg fører til økt nivå av psykologisk fleksibilitet, eller om det er deltakernes nivå av psykologisk fleksibilitet som fører til økt opplevelse av psykologisk trygghet. Av denne studien kommer det frem at konstruktene har betydningsfulle forskjeller, men at de likevel utfyller hverandre på flere områder. Det kommer likevel ikke frem om et av

fenomenene fungerer som foranledning for det andre, eller hvorvidt det ene fenomenet blir utfallet for et annet. Det kan være nyttig å se på konstruktene sammen for å utvikle et arbeidsverktøy som rommer begge, slik at man får et enda bedre og mer valid arbeidsverktøy for organisasjonsutvikling i tråd med en atferdsvitenskapelig tilnærming. På bakgrunn av resultater i denne studien anses det som interessant og se på de to konstruktene som likeverdige viktige elementer i PROSOCIAL. Dette vil kunne gi et enda bedre arbeidsverktøy i personalgrupper, med en anvendelig manual tilpasset bruk i praksis. Dette sammen med innhenting av data ved bruk av spørreskjema tilpasset organisasjonssetting, med konkrete situasjonsbeskrivelser og tidsperspektiv.

### **Begrensninger**

Det er kun gjennomført strukturerte litteratursøk på en database, PsycInfo, med bestemte nøkkelord for psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet. Det er med sannsynlighet forskningsartikler som på bakgrunn av dette ikke er inkludert i gjennomgangen som med fordel kunne vært inkludert for å belyse de to konstruktene fra flere perspektiver. Studien baserer seg også på allerede etablert evidens, og resultatene som diskuteres er derfor en oppsummering av den forskningen som allerede er gjennomført og publisert. I henhold til PROSOCIAL kunne det vært hensiktsmessig med et tilleggssøk etter litteratur for å undersøke om dette er en metodikk som knytter konstruktene nærmere hverandre. Det anbefales videre forskning på konstruktene for å tette kunnskapshull som forekommer i denne studien, for eksempel hvorvidt disse konstruktene lar seg integrere, og hvordan de kan nedfelles i praktisk virksomhet. I den sammenheng ville det vært interessant og undersøke om PROSOCIAL er en metodikk som fremmer både psykologisk fleksibilitet og psykologisk trygghet.

## Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern. *LOV-2005-06-17-62*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Atkins, P. W., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *The Academy of Management Review*, 37(4), 524-546. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0490>
- Atkins, P. W. B., Wilson, D. S., & Hayes, S. C. (2019). *Prosocial - using evolutionary science to build productive, equitable, and collaborative groups*. Context Press.
- Barnehageloven. (2005). Lov om barnehager. *LOV-2005-06-17-64*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Barnevernsloven. (2021). Lov om barnevern. *LOV-2021-06-18-97*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97>
- Biglan, A. (2009). Increasing psychological flexibility to influence cultural evolution. *Behavior and Social Issues*, 18, 15-14.
- Biglan, A., & Embry, D. D. (2013). A framework for intentional cultural change. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 2(3-4), 95-104. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2013.06.001>
- Biglan, A., Hayes, S. C., & Pistorello, J. (2008). Acceptance and commitment: Implications for prevention science. *Prev Sci*, 9(3), 139-152. <https://doi.org/10.1007/s11121-008-0099-4>
- Bond, F. W., Hayes, S. C., & Barnes-Holmes, D. (2006). Psychological flexibility, ACT, and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 25-54. [https://doi.org/10.1300/J075v26n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v26n01_02)
- Bond, F. W., Lloyd, J., & Guenole, N. (2013). The Work-Related Acceptance and Action Questionnaire: Initial psychometric findings and their implications for measuring

- psychological flexibility in specific contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 331-347. <https://doi.org/10.1111/joop.12001>
- Brassey, J., van Witteloostuijn, A., Huszka, C., Silberzahn, T., & van Dam, N. (2020). Emotional flexibility and general self-efficacy: A pilot training intervention study with knowledge workers. *PLoS ONE*, 15(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237821>
- Cherry, M. K., Hoeven, E. V., Patterson, T. S., & Lumley, M. N. (2021). Defining and measuring "psychological flexibility": A narrative scoping review of diverse flexibility and rigidity constructs and perspectives. *Clinical Psychology Review*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2021.101973>
- Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2019). Slacking off in comfort: A dual-pathway model for psychological safety climate. *Journal of Management*, 45(3), 1114-1144. <https://doi.org/10.1177/0149206317693083>
- Doorley, J. D., Goodman, F. R., Kelso, K. C., & Kashdan, T. B. (2020). Psychological flexibility: What we know, what we do not know, and what we think we know. *Psychology Compass*, 14(12), 1-11. <https://doi.org/10.1111/spc3.12566>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- 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, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Frazier, M., 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>
- Ghosh, R., Shuck, B., & Petrosko, J. (2012). Emotional intelligence and organizational learning in work teams. *Journal of Management Development*, 31(6), 603-619. <https://doi.org/10.1108/02621711211230894>
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- Gloster, A. T., Block, V. J., Klotsche, J., Villanueva, J., Rinner, M. T. B., Benoy, C., Walter, M., Karekla, M., & Bader, K. (2021). Psy-Flex: A contextually sensitive measure of psychological flexibility. *Journal of Contextual Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2021.09.001>
- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Hayes, S. C., Strosahl, K., Wilson, K. G., Bissett, R. T., Pistorello, J., Toarmino, D., Polusny, M. A., Dykstra, T. A., Batten, S. V., Bergan, J., Stewart, S. H., Zvolensky, M. J., Eifert, G. H., Bond, F. W., Forsyth, J. P., Karekla, M., & McCurry, S. M. (2004). Measuring experiential avoidance: A preliminary test of a working model. *The Psychological Record*, 54(4), 553-578. <https://doi.org/10.1007/BF03395492>

- He, A. S., Lizano, E. L., & Stahlschmidt, M. J. (2021). When doing the right thing feels wrong: Moral distress among child welfare caseworkers. *Children and Youth Services Review* 122. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105914>
- Helse og omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m., LOV-2011-06-24-30. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>
- Helsedirektoratet. (2022). Veileder om samarbeid om tjenester til barn, unge og deres familier. <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/samarbeid-om-tjenester-til-barn-unge-og-deres-familier>
- Hetzner, S., Heid, H., & Gruber, H. (2015). Using workplace changes as learning opportunities: Antecedents to reflection in professional work. *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 34-50. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2013-0108>
- Holmberg, J., Kemani, M. K., Holmstrom, L., Ost, L.-G., & Wicksell, R. K. (2019). Evaluating the psychometric characteristics of the Work-related Acceptance and Action Questionnaire (WAAQ) in a sample of healthcare professionals. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 14, 103-107. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2019.08.010>
- Hu, X., & Casey, T. (2021). How and when organization identification promotes safety voice among healthcare professionals. *Journal of Advanced Nursing*, 77(9), 3733-3744. <https://doi.org/10.1111/jan.14868>
- Jha, S. (2019). Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 903-924. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1567>
- Kashdan, T. B., Disabato, D. J., Goodman, F. R., Doorley, J. D., & McKnight, P. E. (2020). Understanding psychological flexibility: A multimethod exploration of pursuing



- valued goals despite the presence of distress. *American Psychological Association*, 32(9), 829 - 850. <https://doi.org/10.1037/pas0000834>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kwon, C.-k., Han, S.-h., & Nicolaidis, A. (2020). The impact of psychological safety on transformative learning in the workplace: A quantitative study. *Journal of Workplace Learning*, 32(7), 533-547. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2020-0057>
- Mørch, W. T. (2010). Betragtninger om etikk. In S. Eikseth, Svartdal, F. (Ed.), *Anvendt Atferdsanalyse. Teori og praksis*. Gyldendal.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management*, 27, 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240-250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- Opplæringslova. (1998). Lov om grunnskole og den vidaregåenda opplæringa. *LOV-1998-07-17-61*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61?q=oppl%C3%A6rings>
- Perry, M. A., Creavey, K., Arthur, E., Humer, J. C., Lundgren, P., & Rivera, I. (2020). Cultivating emotional intelligence in child welfare professionals: A systematic scoping review. *Child Abuse & Neglect* 110(3). <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2020.104438>
- Pierce, W. D., & Cheney, C. D. (2017). *Behavior analysis and learning: A biobehavioral approach*. Routledge.
- Prudenzi, A., Graham, C. D., Clancy, F., Hill, D., O'Driscoll, R., Day, F., & O'Connor, D. B. (2021). Group-based acceptance and commitment therapy interventions for improving

general distress and work-related distress in healthcare professionals: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 295, 192-202.

<https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.07.084>

Sandaker, I. (2006). How should behavior analysis interact effectively with the social science?

*Behavior and Social Issues*, 15, 81-91. <https://doi.org/10.5210/bsi.v15i1.346>

Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. Prentice-Hall, Inc.

Unruh, I., Neubert, M., Wilhelm, M., & Euteneuer, F. (2022). ACT in the workplace: A meta-analytic examination of randomized controlled trials. *Journal of Contextual*

*Behavioral Science*, 26, 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2022.09.003>

Wilhelm, H., Richter, A. W., & Semrau, T. (2019). Employee learning from failure: A team-as-resource perspective. *Organization Science*, 30(4), 694-714.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1255>

## Vedlegg

### Vedlegg A

*AAQ-spørreskjema, experiential avoidance.*

#### The Acceptance and Action Questionnaire (AAQ)

Below you will find a list of statements. Please rate the truth of each statement as it applies to you. Use the following scale to make your choice.

- |       |             |        |           |            |               |        |
|-------|-------------|--------|-----------|------------|---------------|--------|
| 1     | 2           | 3      | 4         | 5          | 6             | 7      |
| Never | Very rarely | Seldom | Sometimes | Frequently | Almost Always | Always |
| True  | True        | True   | True      | True       | True          | True   |
1. I am able to take action on a problem even if I am uncertain what is the right thing to do.
  2. I often catch myself daydreaming about things I've done and what I would do differently next time.
  3. When I feel depressed or anxious, I am unable to take care of my responsibilities.
  4. I rarely worry about getting my anxieties, worries, and feelings under control.
  5. I'm not afraid of my feelings.
  6. When I evaluate something negatively, I usually recognize that this is just a reaction, not an objective fact.
  7. When I compare myself to other people, it seems that most of them are handling their lives better than I do.
  8. Anxiety is bad.
  9. If I could magically remove all the painful experiences I've had in my life, I would do so.

---

Ratings on Items 1, 4, 5, and 6 are reversed for scoring purposes.

*Merknad.* Hentet fra Hayes et al. (2004, s. 562).

**Vedlegg B**

WAAQ-spørreskjema, psykologisk fleksibilitet. Likertskala 1-7 hvor 1 er «aldri sant» og 7 er «alltid sant».

<b>1</b> – Jeg er i stand til å jobbe effektivt til tross av personlige bekymringer.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>2</b> – Jeg innrømmer feil på jobb og er fortsatt suksessfull.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>3</b> – Jeg jobber effektivt selv om jeg er nervøs for noe.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>4</b> – Bekymringer kommer ikke i veien for min suksess.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>5</b> – Jeg presterer som forventet uavhengig av hvordan jeg har det.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>6</b> – Jeg jobber effektivt selv om jeg tviler på meg selv.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>7</b> – Tanker og følelser kommer ikke i veien for arbeidet jeg gjør på jobb.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

*Merknad.* Hentet fra Bond et al. (2013). Oversatt fra engelsk.

## Vedlegg C

*Psy-Flex-spørreskjema, psykologisk fleksibilitet. Spørsmålene refererer til din opplevelse de siste syv dager.*

### 1. Being present

Even if I am somewhere else with my thoughts, I can focus on what's going on in important moments.

Very often (5)	Often (4)	From time to time (3)	Seldom (2)	Very seldom (1)
-------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------

### 2. Being open for experiences

If need be, I can let unpleasant thoughts and experiences happen without having to get rid of them immediately.

Very often (5)	Often (4)	From time to time (3)	Seldom (2)	Very seldom (1)
-------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------

### 3. Leaving thoughts be

I can look at hindering thoughts from a distance without letting them control me.

Very often (5)	Often (4)	From time to time (3)	Seldom (2)	Very seldom (1)
-------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------

### 4. Steady self

Even if thought and experiences are confusing me I can notice something like a steady core inside me.

Very often (5)	Often (4)	From time to time (3)	Seldom (2)	Very seldom (1)
-------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------

### 5. Awareness of one's own values

I determine what's important for me and decide what I want to use my energy for.

Very often (5)	Often (4)	From time to time (3)	Seldom (2)	Very seldom (1)
-------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------

### 6. Being engage

I engage thoroughly in things that are important, useful, or meaningful to me.

Very often (5)	Often (4)	From time to time (3)	Seldom (2)	Very seldom (1)
-------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------

*Merknad.* Direkte hentet fra Gloster et al. (2021, s.42).

**Vedlegg D**

*Spørreskjema, psykologisk trygghet. Likertskala 1-5. Spørsmål 1, 3 og 5 skåres reversert.*

<b>1</b> – Hvis du gjør en feil i dette teamet, brukes det ofte mot deg. (R)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b> - I dette teamet er det tillatt å ta opp problemer og vanskelige saker.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b> - Personer i dette teamet avviser noen ganger andre fordi de er annerledes. (R)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4</b> - Det er trygt å ta sjanser i dette teamet.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b> - Det er vanskelig å be andre medlemmer av dette teamet om hjelp. (R)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b> - Ingen i dette teamet ville med hensikt handle på en måte som undergraver min innsats.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7</b> - Når jeg jobber med medlemmene av dette teamet, blir mine særegne ferdigheter og talenter verdsatt og brukt.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*Merknad.* Hentet fra Edmondson (1999). Oversatt fra engelsk.

**Vedlegg E**

*Spørreskjema, Ostroms kjerneprinsipper. Sett inn tallverdien du mener riktig fra 1 (lite) til 7 (mye).*

<b>Kjerneprinsipper:</b>	Hvor <b>relevant</b> er dette prinsippet for din gruppe?	Hvor <b>bevisst</b> er gruppen din over dette prinsippet?	Hvor godt <b>innfører</b> gruppen din dette prinsippet?	Hvilke <b>ulemper</b> har gruppen din hatt ved å ikke anvende dette prinsippet?
<b>1</b> – Sterk gruppeidentitet, forståelse av formål, klart definerte grenser				
<b>2</b> – Rettferdig fordeling av goder, anerkjennelse av bidrag til gruppen				
<b>3</b> – Rettferdig og inkluderende beslutningstaking				
<b>4</b> – Hvordan forholde seg til avtalte handlinger				
<b>5</b> – Graderte sanksjoner på regelbrudd				
<b>6</b> – Rask og effektiv konflikthåndtering				
<b>7</b> – Autoritet til å styre egne handlinger				
<b>8</b> – Relasjoner med andre grupper				

*Merknad.* Hentet fra Atkins et al. (2019). Oversatt fra engelsk.