

Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi

Birthe Kåfjord Lange

Hoyskolen Kristiania

Anne Haugen Gausdal

Hoyskolen Kristiania

Abstract: Studies of radical change pay more attention to early phases of the change processes than to later phases and implementation. Research that can contribute to a deeper understanding of factors that influence the implementation of such changes is therefore called for. The purpose of this chapter is to increase the insight and understanding of how trust and psychological safety impact implementation of radical changes. To meet this purpose, we raise the following research questions: 1) What are the differences and similarities between the concepts of trust and psychological safety? 2) How does trust and psychological safety influence implementation of radical changes in organizations? To answer the first question, we start by conducting a review of the literature on trust and psychological safety in part one. Although both concepts are widely used, the observable level of precision and understanding of the concepts varies. Our review reveals that the concepts are popular and quite closely related, yet there are also important differences worth noticing. To answer the second research question, we apply the insight from part one to discuss a conceptual case, well-known to many organizations in current business life; the implementation of radical new service technology. The discussion reveals that both trust and psychological safety play important, but somewhat different roles in top-down and bottom-up organized radical and adaptive change processes respectively.

Keywords: trust, psychological safety, radical changes, adaptive changes, implementation

Sitering av denne artikkelen: Lange, B. K. & Gausdal, A. H. (2020). Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 10, s. 257–277). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch10>
Lisens: CC-BY 4.0.

Introduksjon

Forskning som kan bidra til dypere forståelse av faktorer som påvirker implementering av radikale endringer er etterlyst (Huy, Corley & Kraatz, 2014). Å ta i bruk eller implementere radikale endringer innebærer usikkerhet og risiko. For eksempel risiko for at endringene ikke virker som de skal, risiko for at du selv, andre ansatte og/eller kunder ikke klarer å lære seg eller bruke dem riktig, eller at arbeidsplasser, arbeidsoppgaver og/eller kunder blir borte. Det innebærer også usikkerhet på flere områder, blant annet hvordan det påvirker organisering, arbeidsoppgaver og samhandling mellom ansatte, og mellom ansatte og kunder og leverandører. Tillit er en mekanisme som erstatter det vi ikke kan eller ønsker å overvåke eller kontrollere, enten fordi det ikke er mulig, for eksempel å «lese» andres tanker, eller fordi det ikke er ønskelig, for eksempel fordi det er for ressurskrevende. For å håndtere usikkerhet og risiko er tillit og psykologisk trygghet sentralt. I dette kapitlet vil vi derfor utforske og drøfte betydningen av tillit og psykologisk trygghet i forbindelse med implementering av radikale endringer.

Tillit og psykologisk trygghet er beslektede, men ikke synonyme begreper. *Tillit* defineres som «the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party» (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, s. 712). Denne villigheten til å være sårbar innebærer at en form for risiko og usikkerhet. Tillit er derfor en viktig mekanisme i læringsfremmende aktiviteter som deling av kunnskap, spesielt taus kunnskap (Polanyi, 1983), som er viktig for å skape ny kunnskap (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). *Psykologisk trygghet* handler om opplevelsen av hvorvidt det føles trygt å ta risiko i mellommenneskelige forhold (Edmondson, 1999). Følelsen av psykologisk trygghet kommer fra gjensidig tillit og respekt for hverandre, hvor man ikke frykter for å bli utsatt for negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere (Kahn, 1990). Høy psykologisk trygghet har vist seg å være positivt for læringsatferd i organisasjoner, ved at det føles lettere å spørre om tilbakemelding, dele informasjon, spørre om hjelp, snakke om feil eller eksperimentere (Edmondson, 1999). Graden av opplevd psykologisk trygghet er derfor

relevant for å forstå implementering av radikale endringer. I hvilken grad tør man vise at man ikke kan eller ikke forstår de nye mulighetene man er forventet å ta stilling til, eller begynne å bruke, uten å frykte redusert respekt, status eller posisjon?

Både tillit og psykologisk trygghet inneholder elementer av *usikkerhet* og *opplevd risiko*. En sentral konseptuell forskjell mellom begrepene er imidlertid at tillit legger vekt på hvordan en person oppfatter en eller flere personer, mens psykologisk trygghet legger vekt på hvordan medlemmer av en gruppe eller et team oppfatter en felles gruppenorm (Frazier, Fainschmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017). Det er imidlertid behov for bedre innsikt i flere sammenhenger, forskjeller og likheter mellom tillit og psykologisk trygghet (Vaida, 2019), samt hvordan tillit og psykologisk trygghet påvirker implementering av radikale endringer.

Vi vil gjennom dette kapitlet besvare følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva er forskjellene og likhetene mellom begrepene tillit og psykologisk trygghet?*
2. *Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer i organisasjoner?*

For å svare på disse spørsmålene starter vi med en litteraturgjennomgang av sentrale forskningsbidrag om tillit og psykologisk trygghet. Begge begrepene er populære og mye brukt, men ofte med en noe upresis forståelse av hva de inneholder og hva som skiller dem fra hverandre. Først presenteres og drøftes hvert av begrepene mer inngående, før viktige likheter og forskjeller mellom dem diskuteres for å besvare det første forskningsspørsmålet. En stadig større andel av verdiskapningen i Norge kommer fra produksjon av tjenester: i 2018 kom 78 prosent av Norges bruttonasjonalprodukt fra tjenesteproduksjon, og andelen er forventet å vokse til 90 prosent innen 2060 (Andreassen & Kristensen, 2019). Digitalisering gir store muligheter for helt nye og til dels ukjente og innovative måter å produsere og levere tjenester på (Daazenko & Grønquist, 2016), og bidrar i stadig større grad til ny *tjenesteutvikling* for å øke effektiviteten eller forbedre kvaliteten på tjenestene (Randhawa & Scerri, 2015).

Selv om fremveksten av ulike former for digital tjenesteteknologi muliggjør kvalitet- og/eller effektivitetsforbedringer er ikke teknologien i seg selv nok; digitale løsninger må *implementeres* på en god måte (Andersen & Sannes, 2017; Bygstad & Iden, 2017). Vi bruker derfor implementering av radikalt ny tjenesteteknologi som en konseptuell *building block*-case (George & Bennett, 2005) i denne studien, og bruker resultatet av litteraturgjennomgangen til å drøfte casen og besvare det andre forskningsspørsmålet. Gjennom å bruke en konseptuell case får vi belyst fenomenet og utforsket mønstre på et generelt nivå som vi mener gir nyttig og nødvendig innsikt til eventuelle fremtidige empiriske studier. Avslutningsvis påpeker vi teoretiske og praktiske implikasjoner av studien.

Tillit og psykologisk trygghet

Tillit er et flernivå- (Fulmer & Gelfand, 2012) og flerdimensjonalt begrep (Gillespie, 2003). Det er et flernivåbegrep fordi det eksisterer mellom individer, grupper, organisasjoner og nasjoner, men også på tvers av disse nivåene: en *person* kan for eksempel ha tillit til en *organisasjon*, som Høgskolen Kristiania eller Cappelen Damm. Den som har tillit er alltid en person, gruppe eller organisasjon, men den eller det man har tillit til, kan være «ansiktsløs/t». Dette kan være institusjonell tillit, for eksempel tillit til politiet eller domstolene, eller tillit til en tittel, for eksempel tillit til lærere, bussjåfører eller leger. Det kan også være tillit til et varemerke, for eksempel Apple eller Mercedes-Benz, eller tillit til en teknologi, for eksempel en sykkel eller PC, eller til programvare og teknologiske løsninger (Hoff & Bashir, 2014; Carlan, Coppens, Sys, Vanelslander & VanGaste, 2019), for eksempel nettbank, bitcoin eller autonome fly.

Tillit er også et flerdimensjonalt begrep fordi tilliten til en og samme aktør eller teknologi, for eksempel en person, kan variere ut fra hva vi har tillit til. Vi kan for eksempel ha tillit til hvordan en person utfører en arbeidsoppgave på jobben, mens vi ikke ønsker å sette oss inn i vedkommendes bil eller la vedkommende passe barnet vårt. Dette kan forklares med at i hvilken grad vi opplever en annen aktør (person, gruppe, organisasjon eller annet) som tillitsverdig, kan være basert på for eksempel hvordan vi oppfatter aktørens evner, benevolens eller integritet (Mayer

et al., 1995). Evner, benevolens og integritet blir derfor sett på som tre dimensjoner av tillitsverdighet. *Evner*, eller ability, defineres som «the group of skills, competencies and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain» (Mayer et al., 1995, s. 717). *Benevolence* kan oversettes med «velvilje», og defineres av Mayer et al. (1995, s. 718) som «the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egoistic profit motive». En benevolent person er en som ikke bare er opptatt av sine egne interesser, men som er i stand til å koble interessene med en intensjon om å bidra for andre og som ønsker andre godt. Benevolens eller velvilje har derfor aspekter av altruisme i seg (Mayer et al., 1995, s. 719–720). *Integritet* defineres som «the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable» sammen med «the consistency of the party's past actions, credible communications about the trustee from other parties, belief that the trustee has a strong sense of justice, and the extent to which the party's actions are congruent with his or her words» (Mayer et al., 1995, s. 719–20). Integritet innebærer derfor at den eller det man har tillit til holder det som loves og har akseptabel rettferdighetssans, og handler mye om moral og ærlighet (McFall, 1987).

Det er imidlertid et spørsmål om hvorvidt de ulike dimensjonene av tillit også gjelder for ansiktsløs tillit. Organisasjoner, titler, teknologi og teknologiske løsninger kan definitivt ha evne til å utføre noe. Dimensjonen evner er derfor relevant. Benevolens eller velvilje er derimot koblet til menneskelige holdninger, og dette er derfor en dimensjon av tillit som ikke ser ut til å gjelde for ansiktsløs tillit. Når det gjelder integritet kan kanskje organisasjoner, men ikke titler, teknologi og teknologiske løsninger, ha moral eller rettferdighetssans i psykologisk forstand. De kan ha, eller oppfattes å ha, holdninger, ved at for eksempel programvare eller algoritmer diskriminerer grupper av mennesker, for eksempel på grunn av rase, hudfarge, alder eller kjønn, eller har løsninger som man ikke alltid kan stole på at virker slik de skal: penger i nettbanken kan eksempelvis havne på feil konto, eller autonome flysystemer kan styrte flyet samtidig som pilotenes mulighet til å overstyre systemet er satt ut av spill. Vi påstår derfor at ansiktsløs tillit kan ha dimensjoner av evner og integritet, men ikke av benevolens eller velvilje.

Amy Edmondson (2004) beskriver forskjellen mellom tillit og psykologisk trygghet på følgende måte: tillit handler om en persons vilje til å være sårbar overfor en annen, og velge å la eventuell tvil komme den andre til gode. Psykologisk trygghet handler derimot om i hvilken grad man tror at de andre vil la tvilen komme *deg* til gode, hvis du tar sjansen på å si hva du mener eller komme med innspill (Frazier et al., 2017). Ifølge Kahn (1990) vil forhold preget av høy tillit bidra til høyere grad av psykologisk trygghet. Tillit er med andre ord en (av flere) *antecedents* for psykologisk trygghet; graden av tillit påvirker graden av psykologisk trygghet.

Vi påstår imidlertid at psykologisk trygghet i mindre grad omhandler evner og ferdigheter (ability), som er en av dimensjonene i grunnlaget for tillit. Det å tro at andre lar tvilen komme deg til gode, som er det sentrale i psykologisk trygghet, ligger imidlertid relativt nærme velvilje og det å ønske å bidra for andre. Graden av psykologisk trygghet innebærer også en forventning om hva man tror de andre vil gjøre, det vil si i hvilken grad de vil la tvilen komme deg til gode, noe som inneholder elementer av integritet. Dette viser at ulike dimensjoner i grunnlaget for tillit er noe bredere enn det er for psykologisk trygghet, og at velvilje og til dels integritet ser ut til å være de dimensjonene av tillit som ligger nærmest å være antecedents for psykologisk trygghet.

Tillit er allerede definert som et flernivåbegrep. Det er imidlertid ikke like klart om psykologisk trygghet kan beskrives som det samme. I en omfattende reviewartikkel fra 2017 oppsummerer Newman, Donohue og Eva (2017, s. 522):

while there have been studies conducted at different levels of analysis, it is also the case that there has been a paucity of cross-level and multilevel psychological safety research. [...] more multi-level and cross-level work is needed to understand the relative influence of individual, team and organizational-level antecedents on psychological safety.

Selv om det både finnes og etterlyses flere studier av psykologisk trygghet på flere nivåer (individ, gruppe og organisasjon), handler kjernen i selve begrepet om mellommenneskelige relasjoner, gruppenormer og tro/holdninger til andre mennesker (i hvilken grad man tror at de andre vil

la tvilen komme *deg* til gode). Psykologisk trygghet ser derfor ut til å være et begrep som kun egner seg i mellommenneskelige sammenhenger, og ikke i ansiktsløse kontekster som går på forhold til institusjoner, titler og teknologiske løsninger.

Hittil har forskningen på psykologisk trygghet foregått mest på gruppenivå (Newman et al., 2017). Basert på definisjonen kan imidlertid psykologisk trygghet også brukes på individ- og organisasjonsnivå, slik som tillit. Vi konkluderer derfor med at både tillit og psykologisk trygghet kan være flernivåbegreper, og at dette er det forsket en del på innenfor tillit (se f.eks. Li, 2011), men mindre innenfor psykologisk trygghet (Newman et al., 2017; Roussin, McLean & Rudolph, 2016). Siden begge begrepene omfatter elementer av velvilje og integritet, tillater vi oss å påstå at begge også er flerdimensjonale begreper. Tillit har imidlertid en bredere flerdimensjonalitet, som det er forsket relativt mye på (se f.eks. Svare, Gausdal & Möllering, 2019), mens det etter vår kunnskap ikke i samme omfang er forsket på flerdimensjonaliteten av psykologisk trygghet.

Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av av radikale endringer i organisasjoner?

For å kunne besvare dette spørsmålet, definerer vi først hva vi mener med radikale endringer. Deretter diskuterer vi sammenhengen mellom psykologisk trygghet og tillit på den ene siden og radikale endringer på den andre. I lys av dette kobler vi inn teori om casen, som er radikalt ny tjenesteteknologi. Til slutt drøfter vi hvordan tillit og psykologisk trygghet påvirker implementering av ny tjenesteteknologi.

Hva betyr radikale endringer?

Radikal endring defineres som «a rapid and simultaneous, discontinuous shift in the firm's strategic orientation, such as its products, markets, and ways of competing, and in its associated organizational activities» (Tushman & Romanelli, 1985, sitert i Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019). March (1991) introduserte et skille mellom det han kalte *exploration*

(utforskning) og *exploitation* (utnyttning). Mens *utnyttning* handler om kontinuerlig skrittvis forbedring og utvikling, krever *utforskning* at organisasjoner evner å tenke helt nytt og utenfor de tradisjonelle rammene de tidligere har holdt seg innenfor. Det vil med andre ord si at å ta i bruk den nye teknologien oppleves som et brudd med tidligere etablert praksis, og dermed som noe radikalt nytt. Selv om det fremheves som viktig at organisasjoner finner en god balanse mellom inkrementelle endringer (utnyttning) og radikale endringer (utforskning) (Levinthal & March, 1993), er særlig organisasjoners manglende evne til å håndtere radikal omstilling til ny teknologi fremhevet som forklaring på hvorfor mange organisasjoner strever med å overleve over tid (O'Reilly III & Tushman, 2013; Tushman & O'Reilly III, 1996).

Psykologisk trygghet og radikale endringer

På samme måte som en person vil oppleve ulike grader av tillit i ulike situasjoner, vil også graden av psykologisk trygghet variere mellom ulike kontekster, situasjoner og tidspunkter. Psykologisk trygghet er med andre ord *ikke* et stabilt personlighetstrekk, men en tilstand som kan variere fra høy til lav for samme person i ulike settinger til ulike tidspunkt (Zhang, Fang, Wei & Chen, 2010). For å forstå betydningen av tillit og psykologisk trygghet for leders håndtering av implementering av radikalt ny tjenesteteknologi, må vi derfor gjøre oss kjent med studier tar utgangspunkt i denne typen situasjoner hvor ledere møter nye ukjente muligheter.

Det er veldokumentert at psykologisk trygghet har stor betydning for organisasjoners åpenhet for endring og evne til å lære og utforske nye muligheter (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009; Edmondson, Bohmer & Pisano, 2001; Frazier et al., 2017). I møtet med nye teknologiske muligheter eller digitalisering er organisasjoners og personers evne til å lære og tilegne seg nye rutiner og ny kompetanse sentral. En omfattende litteraturgjennomgang av Newman et al. (2017) viser at psykologisk trygghet påvirker læring i bred forstand (bl.a. via økt kreativitet, innovasjonsevne og kunnskapsdeling) både på individuelt nivå og på gruppe-/teamnivå. Et konkret eksempel er presentert av Edmondson et al. (2001) i en studie av

hvordan psykologisk trygghet påvirker implementering av ny teknologi i et høyspesialisert fagmiljø ved et sykehus. For å lykkes med å innføre ny teknologi og digitalisere prosesser som krever nye kollektive rutiner, må organisasjonen gjennom en kollektiv læringsprosess. Denne prosessen påvirkes for det første av lederes atferd direkte: Hvordan lederne presenterer (*frame*) den nye teknologien, påvirker hvordan utfordringen med å lære seg det nye oppleves (fra spennende og interessant til truende og vanskelig). For det andre påvirkes den kollektive læringsprosessen også av graden av psykologisk trygghet: I team med lav psykologisk trygghet er teammedlemmer mindre villige til å risikere negative reaksjoner og mistillit fra andre i teamet. De holder dermed tilbake, og bidrar i mindre grad til å utforske nye muligheter eller gi feedback på andres forslag. Lav psykologisk trygghet reduserer med andre ord graden av kollektiv læring, som igjen reduserer utviklingen av nye kollektive rutiner som er nødvendige for å ta i bruk den nye teknologien.

Et annet konkret eksempel finner vi hos Zhang et al. (2010), som har studert hvordan psykologisk trygghet påvirker kunnskapsdeling i virtuelle samfunn. Deltakelse i virtuelle samfunn og team er en ny, digitalisert måte å samhandle på. For at virtuelle samfunn skal fungere som positive og effektive arenaer for samhandling, er man avhengig av at deltakerne aktivt bidrar og deler av sin kunnskap inn i det digitale fellesskapet. Deltakerne møtes ikke ansikt til ansikt, men forholder seg til hverandre via digitaliserte plattformer. Det kan skape større avstand mellom deltakerne, og gjøre psykologisk trygghet mindre relevant. Psykologisk trygghet viste seg imidlertid å ha signifikant betydning for i hvilken grad deltakerne i det virtuelle samfunnet hadde intensjon om å dele kunnskap i fellesskapet (Zhang et al., 2010). Psykologisk trygghet påvirker med andre ord ikke bare hvordan mennesker samarbeider og hvilke læringseffekter som oppstår i fysiske team eller arbeidsplasser, men også hvilke effekter man finner ved overgang til digitale samarbeid som i virtuelle samfunn/team. Virtuelle samfunn medfører i tillegg at mennesker i mindre grad enn før møtes også digitalt, for eksempel er møter med fordeling og koordinering av arbeidsoppgaver eller rapportering av resultater erstattet av teknologi, gjerne i form av en app. Dette gjør at mer kommunikasjon blir ansiktsløs.

Tillit og radikale endringer

Forskning viser at kunnskapsdeling er den viktigste driveren for innovasjon (Jensen, Johnson, Lorenz & Lundvall, 2007; Tödtling, Asheim & Boschma, 2013). *Tillit* bidrar til kunnskapsdeling (Maurer, 2010; Miles, Miles & Snow, 2005) og fremmer høyere kvalitet på denne, inkludert deling og absorbering av taus kunnskap, noe som medfører at kunnskapen som deles lettere kan generaliseres og brukes på nye områder (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Tillit er en viktig faktor for radikale endringer eller innovasjon. På grunn av risiko og usikkerhet knyttet til å skape og implementere nye ideer er tillit viktig for innovasjon på både organisasjons- og gruppenivå (Shazi, Gillespie & Steen, 2015). Risiko og usikkerhet er her bl.a. knyttet til opportunistisk atferd, svikt i teknologi, uforutsette organisasjonshinder og økonomiske bekymringer. Tillit bidrar til at aktører deler informasjon og kollektivt løser problemer for å håndtere disse risikoene (Shazi et al., 2015). Shazi et al. (2015) fant i sin studie av utviklingsteam at de ulike dimensjonene av tillit hadde forskjellige funksjoner i ulike faser av teamets arbeid. I relasjonsbyggingsfasen var evne viktigst. Senere oppstod risiko for å avsløre, diskutere og foredle ideer, som er viktig for innovasjon og implementering. Dette kan medføre ideutvikling av lav kvalitet, tyveri av ideer eller at ideer blir latterliggjort. Siden velvilje fremmer kunnskapsdeling og reduserer risikoen for å bli latterliggjort, ble den identifisert som den viktigste tillitsdimensjonen for utvikling og implementering av nye løsninger (Shazi et al., 2015). Tillit basert på velvilje er forbundet med et ønske om å bidra for andre. Det kan innebære å dele informasjon når andre trenger det, for eksempel ansatte som deler informasjon med hverandre og med sin leder. Tillit basert på velvilje motvirker også risiko for opportunistisk misbruk av den delte informasjonen (Svare et al., 2020).

Case: implementering av radikalt ny tjenesteteknologi

Casen i denne studien er radikalt ny tjenesteteknologi. Hva er spesielt med tjenester, og hva er det ved implementering av ny tjenesteteknologi

som gjør tillit og psykologisk trygghet særlig relevant, og derfor dette til et hensiktsmessig case? For det første skiller tjenester seg fra produkter ved at de er immaterielle, heterogene, de konsumeres på samme tid som de produseres og kan ikke lagres (Trott, 2008). For det andre skapes opplevelser og vurderinger av tjenester i stor grad i interaksjon mellom partene, eksempelvis mellom kunder og ansatte, eller mellom leverandør og forbruker av tjenestene. Tjenester handler altså i større grad om menneskelige opplevelser enn fysiske attributter, og menneskenes faglige og sosiale kompetanse er en viktig del av produksjonen. Dette er noen av grunnene til at tjenester er et område hvor bedrifter kan differensiere seg og ta bedre betalt over tid (Carlin et al., 2015). Digitalisering gjør at tilgangen på ny, innovativ teknologi for å levere tjenester synes nesten uendelig. Stadig flere ledere stilles dermed overfor krevende beslutninger; ikke bare må de beslutte *om* de skal ta i bruk nye teknologiske løsninger, men med stadig flere alternativer å velge mellom må de også beslutte *hvilke* teknologiske løsninger de eventuelt skal velge og *hvordan* de skal implementere løsningene. Mulighetene strekker seg fra små, inkrementelle justeringer av dagens løsninger og prosesser til radikale endringer som utfordrer nåværende måte å jobbe og organisere virksomheten på, eller i ytterste konsekvens utfordrer virksomhetens egenart, identitet, kultur og eksistens. Flere tjenester, for eksempel vikarformidling, regningsbetaling og bestilling av taxi, kan nå erstattes av apper. Ønske om å redusere kostnader og jobbe mer effektivt ser ut til å være viktige drivere av digitale innovasjonsprosesser (Gausdal, Czachorowski & Solesvik, 2018). Siden tjenesteproduksjon tradisjonelt har vært svært personintensivt, har lønnskostnader vært den desidert største kostnaden. Mulighetene som den digitale kunnskapsbaserte teknologien gir til forenkling og forbedring, sammen med ønsket om å redusere kostnader, gjør at implementering av tjenesteteknologi vil kunne medføre både at jobbinnholdet til mange ansatte blir radikalt endret, og at andre ansatte blir erstattet med teknologi – slik at jobbene deres derfor blir borte. Dette stiller store og spesielle krav til implementeringen. Carlin et al. (2015) fremhever også betydningen av å dyrke en kultur for endringsledelse for å lykkes med å implementere tjenesteteknologi som gjør arbeidstakere overtallige, og peker blant annet på betydningen av høyt tillitsnivå som en positiv faktor.

Radikale endringer i organisasjoner kan være teknologiske og/eller adaptive (Heifetz & Linsky, 2002). Teknologiske endringer kan løses basert på organisasjonens nåværende kunnskap og eksisterende problemløsningsprosesser, mens adaptive endringer innebærer at organisasjonen og dens ansatte må endre måten de jobber på, noe som blant annet kan utløse frykt og motstand (Heifetz & Linsky, 2002). Noe av denne motstanden kan skyldes reduksjon av psykologisk trygghet fordi ansatte er redde for at endringene vil gi dem redusert selvbilde og/eller status. Radikalt ny tjestesteteknologi handler definitivt om teknologiske endringer, men kan også omfatte adaptive endringer, for eksempel hvis jobbinnholdet endres radikalt, eller ansattes oppgaver erstattes av teknologi.

Drøfting: hva betyr tillit og psykologisk trygghet for implementering av radikalt ny tjenesteteknologi?

For at ledere skal fremstå som viktige endringsagenter, er de avhengige av å ha legitimitet hos de ansatte som faktisk skal gjennomføre endringene (Huy et al., 2014). Vi hevder at slik legitimitet er viktig, både ved teknologiske og adaptive endringprosesser. Utvikling av slik legitimitet er en dynamisk og flerdimensjonal prosess, hvor både emosjonelle, kognitive og relasjonelle faktorer spiller sammen og over tid skaper en helhetlig oppfatning av ledelsens legitimitet, som igjen har betydning for implementeringen av radikal endring (Huy et al., 2014). Lederes legitimitet handler om i hvilken grad ansatte aksepterer deres rett til å fatte beslutninger, og i hvilken grad de vil innrette seg etter disse beslutningene (Tost, 2011). I hvilken grad slik legitimitet oppstår, påvirkes blant annet av graden av tillit mellom leder og ansatte og graden av psykologisk trygghet i organisasjonen. Ved adaptive endringsprosesser er det også viktig at ledere viser forståelse for det tapet endringen kan påføre de ansatte (Heifetz & Linsky, 2002). Videre er det viktig at ledere bidrar til at ansatte bruker og utvikler sine kompetanser og ferdigheter for å håndtere endringene (Yukl & Mahsud, 2010). Etter vår vurdering tar den siste av disse lederatferdene opp evne-dimensjonen av tillit, mens begge atferdene omhandler benevolens-dimensjonen av tillit.

I endringslitteraturen trekkes gjerne et skille mellom to hovedtradisjoner for implementering av endring: *Top-down-* eller *bottom-up-*tilnærminger (Matland, 1995). Tilsvarende inndeling finner vi også i studier av tjenesteinnovasjon (Engen, 2016). Hver av de to tilnærmingene har sine fordeler og utfordringer. En top-down-tilnærming gjør gjerne at endringen kan gjennomføres raskere og mer likt på tvers av hele organisasjonen, og prosessen oppleves som klart og tydelig definert (Balogun & Hailey, 2008). Samtidig kan top-down-prosesser redusere eierskap og forankring, man risikerer å få løsninger som er for standardiserte og lite tilpasset ulike behov i ulike deler av virksomheten, samt at organisasjonen kan gå glipp av viktig innsikt fra lavere nivåer i virksomheten, eksempelvis fra førstelinjen som møter kunder ofte og dermed kan fange opp strategiske signaler derfra tidlig. En bottom-up-prosesser har både motsatt startpunkt og logikk (Balogun & Hailey, 2008, s. 32). Den gir sterkere eierskap og forankring på lavere nivåer i organisasjonen. Samtidig er bottom-up-prosesser ofte mindre forutsigbare og tar gjerne lenger tid. I praksis finner man også kombinasjoner av de to tilnærmingene. I vår drøfting velger vi likevel å ta utgangspunkt i de to rene tilnærmingene for å synliggjøre betydningen av tillit og psykologisk trygghet så klart som mulig innenfor hver dem.

For at en klassisk top-down-implementering skal foregå på en god måte, er det et forutsetning at de ansatte har tillit til ledelsens beslutninger; de må ha høy tillit til at beslutningene er kloke, og gjennomføre implementeringen slik ledelsen har bestemt. Dette fordrer at de ansatte både har tillit til leder (personlig tillit) og tillit til beslutningen, inkludert prosessen og kompetansen som ligger bak beslutningen. Samtidig må ledelsen ha en viss grad av tillit til at de ansatte faktisk implementerer den nye teknologien slik det er besluttet. Ledelsen har riktignok formell posisjonsmakt til å kunne ilegge sanksjoner dersom implementeringen ikke gjennomføres som besluttet, men det vil over tid gi redusert tillitsnivå og komplisere fremtidige endringsprosesser.

Ved rene top-down-implementeringsprosesser risikerer man imidlertid at ansatte enten ikke forstår eller ikke er enige i hvilken teknologi som skal implementeres, eller hvordan det skal gjøres. Det kan medføre fare for at implementeringen ikke går som planlagt, eksempelvis fordi de

ansatte handler ut fra egen (mis)forståelse av hva man «egentlig» ønsker å oppnå (Gioia & Chittipeddi, 1991), eller lar være å engasjere seg i hele implementeringsprosessen. I team eller avdelinger preget av høyere psykologisk trygghet, vil de ansatte imidlertid i større grad tørre å gi uttrykk for hva de egentlig mener, stille flere oppklarende spørsmål og tørre å be om hjelp dersom de ikke forstår eller mestrer den nye teknologien med det samme (Edmondson & Lei, 2014). Ansatte i team med høyere psykologisk trygghet vil også i større grad tørre å videreformidle egne erfaringer (gode og dårlige), samt videreformidle tilbakemeldinger og input fra andre relevante brukere av teknologien. Samtidig kan man stille spørsmål ved om enkelte ansatte i team preget av særdeles høy psykologisk trygghet vil tillate seg å stille *for* mange kritiske spørsmål, og slik utfordre både beslutningen og prosessen i et slikt omfang at man risikerer å forsinke implementeringsprosessen. Dermed mister man noen av hovedfordelene ved top-down-prosesser; nemlig hurtige, tydelig definerte og felles prosesser. For høy grad av tillit til ledelsen kan også medføre naivitet, og at de ansatte ikke stiller kritiske spørsmål eller deler kunnskap som kan medføre bedre resultater.

For at en klassisk bottom-up-implementering skal foregå på en god måte, er det viktig at det er høy grad av tillit og psykologisk trygghet blant både ansatte og ledere, fordi det innebærer risiko og usikkerhet. Ledere må være trygge nok på seg selv og ha høy nok tillit til de ansatte til å ta sjansen på å gi fra seg formell makt og innflytelse over implementeringsprosessen, og tåle den uforutsigbarheten som karakteriserer nettopp bottom-up-prosesser. Samtidig krever denne typen implementeringsprosesser at de ansatte opplever høyt nok nivå av psykologisk trygghet til å tørre ta på seg ansvaret, uten å være redde for å bli latterliggjort eller ydmyket dersom de ikke lykkes. Høy grad av tillit og psykologisk trygghet fremmer læring og utforskning, noe som er ekstra viktig for å lykkes dersom man implementerer ny teknologi gjennom en bottom-up-prosess.

Dersom et team eller avdeling er preget av lav tillit eller psykologisk trygghet, vil ansatte ofte være mer tilbakeholdne med å dele egne erfaringer, synspunkter eller komme med forslag. I en klassisk bottom-up-prosess vil de negative konsekvensene dette medfører være ekstra

skadelige, siden de ansatte har større ansvar for å utforme en god prosess og dermed har ekstra behov for tilgang på relevant erfaring og innsikt (Balogun & Hailey, 2008; Matland, 1995).

Vi argumenterer derfor for at tillit og psykologisk trygghet er viktig for implementering av radikalt ny teknologi, blant annet fordi det påvirker lederens legitimitet. Vi ser også at tillit og psykologisk trygghet er viktig for både top-down- og bottom-up-implementeringer, men at de spiller noe ulik rolle i de to tilnærmingene. En god top-down-implementering forutsetter at de ansatte både har tillit til leder og til beslutningen, og at ledelsen har tillit til at de ansatte faktisk implementerer den nye teknologien slik det er bestemt. Videre vil høyere nivå av psykologisk trygghet medføre at de ansatte i større grad gir uttrykk for hva de egentlig mener og tør be om hjelp for å forstå og/eller mestre den nye teknologien. For høy grad av tillit og psykologisk trygghet kan imidlertid medføre 1) mangel på motstand og innspill som kan gjøre implementeringen bedre, for eksempel på grunn av gruppetenking og/eller naivitet og 2) at det stilles for mange spørsmål som bidrar til å forsinke implementeringsprosessen. En god bottom-up-implementering forutsetter også høy grad av psykologisk trygghet blant både ansatte og ledere. Siden lederne her gir fra seg makt til de ansatte forutsetter den imidlertid at ledelsen har enda høyere tillit til de ansatte enn ved en top-down prosess. Videre forutsetter slike bottom-up-prosesser at de ansatte har høyt nok nivå av tillit og psykologisk trygghet til egen kompetanse. Høy grad av tillit mellom de ansatte og høy psykologisk trygghet fremmer begge erfaringsdeling, læring og utforskning, som er ekstra viktig i bottom-up-prosesser.

Vi har nå drøftet implementering av radikale endringer i organisasjoner i den konseptuelle casen radikalt ny tjenesteteknologi. Det kan diskuteres hvorvidt dette kan generaliseres til radikale endringer generelt. Siden tjenesteproduksjon tradisjonelt har vært så personintensivt, og at endringer her kan få så store konsekvenser for de ansattes jobb og jobbinnhold, og dermed kan defineres som adaptive endringer, har vi definert dette som en *building block*-case. Det vil si et spesielt fenomen som kan bidra til å identifisere felles mønstre (George & Bennett, 2005) også for andre typer radikale endringer.

Avsluttende bemerkninger

Det første forskningsspørsmålet i dette kapitlet er *Hva er forskjellene og likhetene mellom begrepene tillit og psykologisk trygghet?* Svaret på dette er at forskjellene blant annet består i at tillit er en antecedent, eller forløper, for psykologisk trygghet, og at psykologisk trygghet i liten grad omfatter evner. Siden psykologisk trygghet bygger på tillit er det flere åpenbare likheter, blant annet at siden graden av psykologisk trygghet bygger på noen dimensjoner av tillit, vil de sannsynligvis samvariere i relativt stor grad. De dimensjonene av tillit som ligger nærmest psykologisk trygghet og ser ut til å være en forløper for denne, er velvilje og til dels integritet. Andre likheter er at både tillit og psykologisk trygghet er situasjonsavhengige og har et optimalt nivå, det vil si at for høy grad kan ha negativ effekt. Videre at begge kan være flernivåbegreper, og at begge antageligvis også er flerdimensjonale begreper.

Det andre forskningsspørsmålet er *Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer i organisasjoner?* Svaret på dette er først at tillit påvirker implementeringen gjennom legitimitet. Dette fordi legitimitet, spesielt lederens legitimitet hos de ansatte, er viktig i implementeringsprosesser, og ansattes tillit til lederen påvirker lederens legitimitet overfor de ansatte positivt (dvs. at legitimitet øker når tilliten øker). Videre finner vi at tillit og psykologisk trygghet spiller en noe ulik rolle avhengig av hvorvidt implementeringene foregår top-down eller bottom-up.

For at en klassisk top-down-implementering skal foregå på en god måte, er det viktig at de ansatte har høy tillit til ledelsen og til beslutningen om hvordan implementeringen skal foregå. Samtidig må ledelsen ha en viss grad av tillit til at de ansatte gjennomfører sin del av implementeringsjobben. Videre vil høyt nivå av psykologisk trygghet medføre at de ansatte i større grad gir uttrykk for hva de mener, bringer inn sin kunnskap og tør be om hjelp for å forstå og mestre den nye teknologien. For høy grad av tillit og psykologisk trygghet kan imidlertid medføre mangel på motstand og innspill som kunne gjort implementeringen bedre, og for mange spørsmål som kan forsinke implementeringsprosessen.

En god bottom-up-implementering forutsetter høy grad av psykologisk trygghet blant både ansatte og ledere. Siden lederne her gir fra

seg makt til de ansatte, forutsetter den imidlertid at ledelsen har enda høyere tillit til de ansatte enn ved top-down-implementeringer. Videre forutsetter bottom-up-prosesser at de ansatte har høy nok tillit til egen kompetanse. Høy grad av tillit mellom de ansatte og psykologisk trygghet fremmer begge erfaringsdeling, læring og utforskning, som er ekstra viktig i bottom-up-prosesser.

Denne studien viser også behov for mer forskning. Først og fremst er det behov for å teste sammenhengene og funnene i denne studien med empiriske studier. Våre funn i dette kapitlet er utledet gjennom teoretiske diskusjoner. Gjennom empiriske studier vil man både kunne videreutvikle forståelsen for sammenhenger mellom begrepene, og teste de antatte sammenhengene vi fremsetter i dette kapitlet. Videre er det behov for å forske mer på hvordan psykologisk trygghet oppstår og fungerer i forbindelse med radikale og adaptive endringer på flere nivåer enn gruppenivå, for eksempel på organisasjons-, interorganisatorisk og nettverks-nivå (Newman et al., 2017). Det er også behov for å forske mer, spesielt longitudinelle studier, på den krevende prosessen det er å lede adaptive endringsprosesser (Yukl & Mahsud, 2010). Det er videre behov for å studere om og hvordan det vi finner i casen radikalt ny tjenesteteknologi fungerer som *building block* for andre typer radikale og adaptive endringer. Det er også behov for mer forskning på sammenhengene og forskjellene mellom psykologisk trygghet og tillit. Det vil blant annet være interessant å undersøke om psykologisk trygghet består av flere dimensjoner, slik som tillit, samt analysere hvilke dimensjoner som eventuelt har størst betydning for implementering av radikale og adaptive endringer.

Gitt den voldsomme økningen i endringer som implementeres på stadig nye områder, er ytterligere studier på dette området relevant og interessant både fra et praktisk og et teoretisk perspektiv.

Referanser

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 20(6), 18–24.

Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2569870>

Andreassen, T. W. & Kristensen, I. H. (2019). Rustet for digital tjenesterevolusjon.

Magma, 2, 109–109. Hentet fra <https://www.magma.no/rustet-for-digital-tjenesterevolusjon>

- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. New York: Pearson Education.
- Bygstad, B. & Iden, J. (2017). Styringsmodeller for digitalisering. *Magma*, 6, 25–32. Hentet fra <https://www.magma.no/styringsmodeller-for-digitalisering>
- Carlan, V., Coppens, F., Sys, C., Vanelslander, T. & VanGaste, G. (2019) Blockchain technology as key contributor to the integration of maritime supply chain? I T. Vanelslander & C. Sys (Red.), *Maritime supply chains* (s. 229–259). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818421-9.00012-4>
- Carlin, M. S., Skjellaug, B., Nygaard, S., Vermesan, O., Svagård, I. S., Andreassen, T. W. ... Boysen, E. S. (2015). *Effekter av teknologiske endringer på norsk nærings- og arbeidsliv* (SINTEF Rapport A27222). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2378812>
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Daazenko, S. & Grønquist, D. N. (2016). Økonomiske effekter av tjenesteinnovasjon. *Magma*, 7, 54–63. Hentet fra <https://www.magma.no/okonomiske-effekter-avtjenesteinnovasjon>
- Edmondson, A. C. (2004). 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*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886304263849>
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- 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>
- Engen, M. (2016). *Frontline employees as participants in service innovation processes: Innovation by weaving* (Doktorgradsavhandling, Høgskolen i Lillehammer). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2387044>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>

- Gausdal, A. H., Czachorowski, K. V. & Solesvik, M. Z. (2018). Applying blockchain technology: Evidence from Norwegian companies. *Sustainability*, 10(6), 16 s. <https://doi.org/10.3390/su10061985>
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gillespie, N. (2003, august). *Measuring trust in working relationships: the behavioural trust inventory*.
- Gillespie, N. (2003, august). *Measuring trust in working relationships: The behavioural trust inventory*. Paper presentert på møte i Academy of Management, Seattle.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Heifetz, R. A. & Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, 80(6), 65–74. Hentet fra <https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>
- Hoff, K. A. & Bashir, M. (2014). Trust in automation: Integrating empirical evidence on factors that influence trust. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 57(3), 407–434. <https://doi.org/10.1177/0018720814547570>
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650–1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0074>
- Jarzabkowski, P., Lê, J. & Balogun, J. (2019). The social practice of coevolving strategy and structure to realize mandated radical change. *Academy of Management Journal*, 62(3), 850–882. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0689>
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680–693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, P. P. (2011). The rigour–relevance balance for engaged scholarship: New frame and new agenda for trust research and beyond. *Journal of Trust Research*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.550718>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity–conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 5(2), 145–174. <http://www.jstor.org/stable/1181674>

- Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge production and product innovation. *International Journal of Product Management*, 28(7), 629–637. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.006>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98(1), 5–20. <https://doi.org/10.1086/292912>
- 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>
- Miles, R., Miles, G. & Snow, C. C. (2005). *Collaborative entrepreneurship*. Redwood City, CA: Stanford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul. (Utgitt 1966.)
- Randhawa, K. & Scerri, M. (2015). Service innovation: A review of the literature. I R. Agarwal, W. Selen, G. Roos & R. Green (Red.), *The handbook of service innovation* (s. 27–51). https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6590-3_2
- Roussin, C. J., MacLean, T. L. & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: A multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, 42(6), 1409–1433. <https://doi.org/10.1177/0149206314525204>
- Shazi, R., Gillespie, N. & Steen, J. (2015). Trust as predictor of innovation network ties in project teams. *International Journal of Project Management*, 33(1), 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.001>
- Svare, H., Gausdal, A. H. & Möllering, G. (2020). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, 27(6), 585–604. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1632695>
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *The Academy of Management Review*, 36(4), 686–710. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0227>
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. New York: Pearson Education.
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

- Tödtling, F., Asheim, B. & Boschma, R. (2013). Knowledge sourcing, innovation and constructing advantage in regions of Europe. *European Urban and Regional Studies*, 20(2), 161–169. <https://doi.org/10.1177/0969776412457173>
- Vaida, S. (2019). Psychological safety and trust. A conceptual analysis. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Psychologia-Paedagogia*, 64(1), 87–101. <https://doi.org/10.24193/subbpsyed.2019.1.05>
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Cambridge, MA: Oxford University Press.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K. & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425–436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>