



Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken

En kvalitativ studie om hur psykologisk trygghet
formas och upplevs ur ett medarbetarperspektiv

Katja Kegert Olsson

Ludvig Jansson

Antal ord: 12 185

Grupp: 10

Handledare:

Henrik Loodin

Examensarbete

SEMK65

VT 2026

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs under vårterminen 2026 som det avslutande momentet i kandidatprogrammet Service Management Hälsa vid Lunds universitet.

Vi vill börja med att rikta ett varmt och uppriktigt tack till samtliga tio intervjupersoner som tog sig tid att delta i studien. Utan er vilja att dela med er av era erfarenheter, tankar och upplevelser hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Ert bidrag har varit ovärderligt och utgör grunden för hela studiens empiriska material.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Henrik Loodin som under hela arbetsprocessen har stöttat oss. Dina konstruktiva synpunkter och vägledning har varit av stor betydelse för arbetets utveckling och slutliga resultat.

Katja Kegert Olsson och Ludvig Jansson

Lunds Universitet, 28/05-2026

Sammanfattning

Titel: Psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken - En kvalitativ studie om hur psykologisk trygghet formas och upplevs ur ett medarbetarperspektiv

Kurs: SEMK65, Examensarbete för kandidatexamen

Författare: Katja Kegert Olsson och Ludvig Jansson

Handledare: Henrik Loodin

Inledning: Psykologisk trygghet är ett centralt begrepp inom organisationsforskning och handlar om medarbetares upplevelse av att uttrycka idéer, ställa frågor och erkänna misstag utan rädsla för negativa konsekvenser. Tidigare forskning kring detta har främst fokuserat på kunskapsintensiva arbetsmiljöer, medan kundnära serviceyrken fått mindre uppmärksamhet, vilket utgör en forskningslucka som denna studie avser att undersöka.

Syfte: Syftet med denna studie är att bidra med ökad kunskap om vilken betydelse psykologisk trygghet har och hur den formas ur ett medarbetarperspektiv i kundnära serviceyrken, med fokus på butikssäljare inom privat sektor. Studien syftar även till att undersöka vilka faktorer i arbetsmiljön som medarbetare själva upplever som centrala för att psykologisk trygghet ska kunna utvecklas och upprätthållas i det dagliga arbetet.

Frågeställning: Hur formas och upplevs psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken ur ett medarbetarperspektiv, och vilka organisatoriska och sociala faktorer är avgörande i denna process?

Teori: Job Demands-Resources modellen (JD-R), Social Exchange Theory (SET) samt teorier om ledarskap, strategiskt lyssnande och emotionellt arbete.

Metod: Studien innefattar en kvalitativ forskningsansats som utfördes genom semistrukturerade intervjuer av tio deltagare valda ur ett strategiskt bekvämlighetsurval.

Slutsats: Studien visar att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken formas genom samspelet mellan ledarskap, kommunikation, sociala relationer, emotionella krav och organisatoriska förutsättningar. Ledarskap och strategiskt lyssnande framstår som centrala för psykologisk trygghet. Tryggheten varierar även beroende på situation, relationer och upplevelsen att bli hörd. Samtidigt kan organisatoriska strukturer bidra till försiktighet och tystnadskultur, medan kollegiala relationer fungerar som trygghetsskapande resurser. Studien visar slutligen att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken främst handlar om möjligheten att hantera emotionella och sociala risker i arbetet.

Nyckelord: Psykologisk trygghet, kundnära serviceyrken, ledarskap, emotionellt arbete, strategiskt lyssnande, arbetsvillkor.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	4
2. Teoretisk bakgrund.....	5
2.1 Psykologisk trygghet, lärande och kunskapsdelning.....	5
2.2 Ledarskap och psykologisk trygghet.....	6
2.3 Kritiska perspektiv på psykologisk trygghet.....	7
3. Teoretiskt ramverk.....	8
3.1 Ledarskap och organisatorisk struktur.....	8
3.2 Kommunikation och strategiskt lyssnande.....	9
3.3 Emotionellt arbete i kundnära serviceyrken.....	10
3.4 Arbetsvillkor, socialt stöd och psykologisk trygghet.....	10
3.5 Teoretisk integrering.....	12
4. Metod.....	13
4.1 Forskningsansats.....	13
4.2 Datainsamling och genomförande.....	14
4.3 Urval.....	15
4.3.1 Tabell 1: Sammanställning av genomförda intervjuer.....	16
4.4 Analysmetod.....	16
4.5 Forskningsetiska överväganden.....	17
5. Resultat och analys av empiriskt material.....	18
5.1 Ledarskap, hierarki och möjligheten att uttrycka sig.....	18
5.2 Strategiskt lyssnande och känslan att bli hörd.....	22
5.3 Emotionellt arbete och kundmöten.....	26
5.4 Tillit och sociala relationer.....	29
6. Diskussion.....	33
7. Slutsats.....	38

7.1 Framtida forskning.....	39
Källförteckning.....	41
Bilagor.....	46
Bilaga 1: Intervjuguide.....	46
Bilaga 2: Informationsbrev.....	48

1. Inledning

Detta kapitel introducerar studiens övergripande ämne och forskningsområde. Inledningsvis presenteras en bakgrund till psykologisk trygghet i organisationer och dess relevans i arbetslivet. Därefter följer en problematisering som belyser centrala forskningsluckor inom området. Kapitlet avslutas därefter med studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Det moderna arbetslivet präglas i allt högre grad av samarbete över organisatoriska och kunskapsmässiga gränser, vilket ställer nya krav på hur människor kommunicerar och samarbetar (Dionne & Carlile 2025, s. 187). I många organisationer utgör medarbetares erfarenheter, idéer och initiativ en viktig resurs för verksamhetens utveckling och konkurrenskraft i dagens komplexa ekonomiska miljö (Montani, Courcy & Vandenberghe 2017, s. 1). För att dessa resurser ska komma till sin rätt krävs dock ett arbetsklimat där individer känner sig trygga att uttrycka sina tankar, ställa frågor och bidra med egna perspektiv. Ett begrepp som ofta används för att beskriva ett sådant klimat är genom psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet handlar om i vilken utsträckning individen upplever att det är möjligt att ta mellanmänniskliga risker i en grupp, exempelvis genom att uttrycka idéer, erkänna misstag eller ställa frågor utan rädsla för negativa konsekvenser (Edmondson 2019, s. 14-16). I arbetsmiljöer där psykologisk trygghet är hög tenderar medarbetare i större utsträckning att delta i diskussioner, dela kunskap och bidra till gemensamt lärande. Detta kan i sin tur leda till bättre beslutsfattande, ökad innovation och förbättrad organisatorisk prestation. Samtidigt visar forskning att psykologisk trygghet är särskilt betydelsefull i organisationer där lärande och kunskapsutbyte är centrala delar av arbetet (Garvin, Edmondson & Gino 2008, s. 2).

Tidigare studier har även visat att psykologisk trygghet påverkas av flera organisatoriska faktorer. Ledarskap spelar exempelvis en avgörande roll i att skapa ett öppet och inkluderande arbetsklimat där medarbetare vågar uttrycka sina åsikter (Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007, s. 616). Även kommunikativa processer har betydande effekt på den psykologiska tryggheten. Heide och Svingstedt (2023, s. 12) lyfter fram strategiskt lyssnande som en central, men ofta underskattad del av organisationskommunikation. När organisationer aktivt lyssnar på sina medarbetare kan det bidra till ökat förtroende,

delaktighet och engagemang. Samtidigt återfinns dessa processer till stor del inom tjänsteorganisationer, där värdeskapande ofta sker i interaktionen mellan medarbetare, kollegor och kunder. I sådana sammanhang blir relationer, kommunikation och samspel av betydelse för hur arbetet utförs, vilket gör psykologisk trygghet till en särskilt relevant aspekt att studera.

1.2 Problematisering

Tidigare studier visar genomgående att när medarbetare kan uttrycka idéer, ställa frågor och erkänna misstag utan rädsla för negativa konsekvenser, skapas bättre förutsättningar för utveckling och kunskapsutbyte (Edmondson 1999, s. 351-352; Newman, Donohue & Eva 2017, s. 521-522). Tidigare forskning har även fokuserat på faktorer som bidrar till att utveckla psykologisk trygghet. Ledarskap har identifierats som en av de mest centrala aspekterna, där inkludering skapar förutsättningar för delaktighet och öppen dialog (Detert & Burris 2007, s. 869-870). Även kommunikativa processer såsom feedback och aktivt lyssnande har visat sig vara betydelsefulla för att stärka upplevelsen av trygghet i arbetsgrupper (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vacheva 2017, s. 121). Den samlade forskningen ger därmed en relativt tydlig bild av vilka organisatoriska förutsättningar som kan främja psykologisk trygghet.

Trots denna omfattande kunskap har forskningen om psykologisk trygghet i större utsträckning fokuserat på specifika typer av arbetsmiljöer, vilket lämnar vissa kontexter relativt outforskade. En stor del av studierna har genomförts i kontexter där arbetet präglas av hög autonomi, exempelvis inom kunskapsintensiva organisationer och team med ett inriktat fokus på innovation och problemlösning. I dessa miljöer förekommer ofta strukturer som möjliggör dialog, reflektion och gemensamt beslutsfattande, vilket kan skapa bättre förutsättningar för psykologisk trygghet (Newman, Donohue & Eva 2017, s. 526). Detta innebär att forskningen huvudsakligen fokuserat på organisatoriska förhållanden och interna teamprocesser i kunskapsintensiva arbetsmiljöer, medan andra arbetssammanhang, såsom kundnära serviceyrken har fått relativt begränsad uppmärksamhet. Detta gäller främst arbetsmiljöer som präglas av kontinuerliga interaktioner med kunder. Studier visar även att frontlinjearbete skiljer sig från de traditionella team miljöerna eftersom medarbetare behöver hantera krav från både kunden och organisationen samtidigt (Bowen & Schneider 2014, s. 9).

Detta synliggör en mer komplex arbetssituation där arbetsklimatet inte enbart formas av interna relationer, utan också av externa aspekter.

Kundnära serviceyrken karaktäriseras av emotionella krav, där medarbetare förväntas reglera sina känslor och upprätthålla ett professionellt bemötande oavsett situation (Gabriel, Diefendorff och Grandey 2023, s. 517-518). Samtidigt präglas arbetet ofta av begränsat handlingsutrymme och tydliga strukturer, vilket kan begränsa medarbetares möjlighet att ifrågasätta beslut eller uttrycka sina åsikter (Detert & Burris 2007, s. 869). Även kunders beteende i form av otrevligheter eller konflikter påverkar arbetsmiljön och medarbetares välbefinnande (Sliter, Jex, Wolford & McInnerney 2010, s. 468-469). Dessa förutsättningar väcker frågor kring hur psykologisk trygghet formas under andra organisatoriska och emotionella villkor i kundnära serviceyrken än vad tidigare forskning ofta beskrivit.

Detta innebär att flera centrala teorier inom forskningen om psykologisk trygghet inte fullt ut kan förklara hur psykologisk trygghet upplevs i kundnära serviceyrken. Edmondson (1999) och Frazier et al. (2017) utvecklade sina teorier främst utifrån arbetsmiljöer där arbetsklimatet huvudsakligen formas av relationen mellan medarbetare och chefer, där medarbetare har ett visst utrymme att påverka sin arbetssituation. I kundnära arbeten ser situationen däremot annorlunda ut eftersom kunderna också är en stor och ofta oförutsägbar del av arbetsmiljön. Kundmöten kan innebära emotionella krav, konflikter och situationer som medarbetare förväntas hantera professionellt, något som teorierna inte tar lika stor hänsyn till. På liknande sätt bygger teorier om öppen kommunikation och feedback på att medarbetare har möjlighet att uttrycka åsikter och påverka beslut. I många serviceyrken är arbetet däremot tydligt styrt av regler, rutiner och kundorienterade normer, vilket kan begränsa detta handlingsutrymme.

Mot denna bakgrund framträder en tydlig forskningslucka. Trots att psykologisk trygghet är välstuderat i generella organisatoriska sammanhang så saknas fördjupad kunskap kring vilken roll fenomenet spelar och hur den formas i kundnära serviceyrken där arbetet präglas av kundinteraktioner, emotionella krav och organisatorisk styrning. Det saknas särskilt studier som utgår från medarbetarnas perspektiv och undersöker vilka faktorer de själva uppfattar som centrala för psykologisk trygghet i dessa arbetsmiljöer. Denna forskningslucka är relevant både ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. Teoretiskt kan studien bidra till att fördjupa förståelsen för psykologisk trygghet genom att undersöka begreppet i en kontext

som hittills fått begränsad uppmärksamhet inom forskningen. Praktisk är studien betydelsefull eftersom kundnära serviceyrken utgör en stor del av arbetsmarknaden och har en central roll i organisationers värdeskapande. Ökad kunskap om psykologisk trygghet inom dessa yrken kan därmed bidra till utvecklingen av mer hållbara, trygga och inkluderande arbetsmiljöer.

1.3 Syfte och frågeställning

Med utgångspunkt i den presenterade problematiseringen är syftet med denna studie att bidra med ökad kunskap om vilken betydelse psykologisk trygghet har och hur den formas ur ett medarbetarperspektiv i kundnära serviceyrken, med fokus på butikssäljare inom privat sektor. Studien syftar även till att undersöka vilka faktorer i arbetsmiljön som medarbetare själva upplever som centrala för att psykologisk trygghet ska kunna utvecklas och upprätthållas i det dagliga arbetet.

Mot bakgrund av studiens syfte formuleras följande frågeställning:

Hur formas och upplevs psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken ur ett medarbetarperspektiv, och vilka organisatoriska och sociala faktorer är avgörande i denna process?

2. Teoretisk bakgrund

Forskning om psykologisk trygghet har under senare år utvecklats till ett centralt område inom organisations- och arbetslivsforskning. Begreppet används för att förstå de sociala och psykologiska processer som påverkar individers beteende i arbetsrelaterade sammanhang, särskilt i relation till lärande, samarbete och prestation. Psykologisk trygghet beskrivs därmed som ett arbetsklimat präglad av ömsesidig respekt, där individer känner sig trygga att vara sig själva utan att riskera negativa konsekvenser för sin status eller sitt anseende (Edmondson 1999, s. 351). I arbetsmiljöer som präglas av hög psykologisk trygghet vågar medarbetare i större utsträckning bidra med sina perspektiv, ställa frågor och erkänna misstag, vilket skapar förutsättningar för kunskapsdelning, lärande och utveckling inom team (Edmondson 1999, s. 355). I tidigare studier lyfter Kahn (1990, s. 708) fram psykologisk trygghet som en central förutsättning för att individer ska våga engagera sig i sitt arbete och uttrycka sig själva i sin yrkesroll.

2.1 Psykologisk trygghet, lärande och kunskapsdelning

En stor del av forskningen har fokuserat på sambandet mellan psykologisk trygghet och lärande i organisationer. Studier visar att individer i högre utsträckning delar information, erkänner misstag och bidrar med idéer i arbetsmiljöer där de upplever trygghet (Edmondson 1999, s. 355). Tidigare studier visar även att psykologisk trygghet är nära kopplat till innovation och kreativitet. Baer och Frese (2003, s. 50) menar att en arbetsplats där man känner sig trygg gör att anställda vågar ta sociala risker, komma med nya idéer och prata öppet om problem. Detta kan i sin tur hjälpa organisationen att bli bättre på att utveckla och förbättra sina arbetssätt. På individnivå visar Zhou och George (2001, s. 684-685) att kontextuella faktorer, såsom stöd för kreativitet och hjälpsamma kollegor, kan uppmuntra anställda att omvandla sitt missnöje till kreativa lösningar. Detta gäller förutsatt att de upplever att sådana idéer faktiskt kan fungera och göra skillnad.

I linje med detta visar Patil, Raheja, Nair, Deshpande och Mittal (2023, s. 2) att psykologisk trygghet är en central förutsättning för teamlärande, teameffektivitet och produktivitet. När rädslan för negativa konsekvenser minskar skapas ett arbetsklimat där medarbetare i större utsträckning vågar uttrycka osäkerheter och dela idéer öppet, vilket främjar kommunikation och kunskapsutbyte (Patil et al. 2023, s. 3-4). Detta bidrar i förlängningen till att stärka lärandebeteenden inom teamet, exempelvis genom att misstag i högre grad diskuteras och

används som en resurs för utveckling (Patil et al. 2023, s. 10). Samtidigt betonar Jin och Peng (2024, s. 1) att psykologisk trygghet inte enbart påverkar lärande, utan även individers innovativa prestationer. Genom att skapa ett klimat där medarbetare vågar uttrycka nya idéer och ta initiativ bidrar psykologisk trygghet till att stärka organisationers utvecklingsförmåga. Kommunikation spelar i detta sammanhang en central roll, då öppna och tillitsfulla relationer möjliggör kunskapsutbyte och gemensamt lärande (Jin & Peng 2024, s. 8).

2.2 Ledarskap och psykologisk trygghet

Med utgångspunkt i Edmondsons (1999, s. 350) beskrivning av psykologisk trygghet, där arbetsgruppen upplevs som en trygg miljö för mellanmänniskliga risktaganden, betonar senare studier att ledarens agerande påverkar i vilken utsträckning medarbetare vågar uttrycka idéer och lyfta problem.

Ett återkommande perspektiv inom forskningsfältet är att öppna, tillgängliga och lyhörda ledare stärker medarbetarnas upplevelse av trygghet. Li och Tang (2022, s. 1-2) visar att ett inkluderande ledarskap kan främja innovativ prestation både på individ och teamnivå genom att skapa utrymme för dialog och delaktighet. Psykologisk trygghet fungerar här som en viktig länk som möjliggör att medarbetare i större utsträckning bidrar med idéer och lösningar (Li & Tang 2022, s. 3-4). Liknande beskriver Tamasevicius, Pauliene, Casas, Russo, Pulsyte & Thrassou (2026, s. 59-60) som visar att ledarskap präglad av delaktighet och öppenhet kan stärka medarbetares känsla av inflytande och engagemang.

Tidigare studier framhäver även ledarskapets kommunikativa dimension. Rabiul, Almaloy, Patwary och Salman (2025, s. 2-4) visar att *motivating language*, en tydlig, empatisk och meningsskapande kommunikation, kan stärka medarbetares upplevelse av trygghet genom att minska osäkerhet och öka förtroende. Positiva interaktioner kan skapa en miljö där medarbetare vågar ta sociala risker, även om sådana processer kan försvåras i servicekontexter där exempelvis negativa kundbeteenden påverkar arbetsmiljön (Rabiul et al. 2025, s. 13-14).

2.3 Kritiska perspektiv på psykologisk trygghet

Samtidigt som psykologisk trygghet ofta framställs som något positivt, finns även forskning som problematiserar begreppet. Eldor, Cappelli och Hodor (2023, s. 3-4) menar att sambandet mellan psykologisk trygghet och prestation inte alltid är linjärt. Hög trygghet kan i vissa fall leda till minskad prestation, särskilt vid rutinartade arbetsuppgifter om den inte kombineras med kollektivt ansvar bland medarbetarna. Detta eftersom det kan skapa ett alltför avslappnat arbetsklimat (Eldor, Hodor & Cappelli 2023, s. 13-15).

Vidare visar Grailey, Leon-Villapalos, Murray och Brett (2021, s. 3-4) att psykologisk trygghet kan variera inom organisationer beroende på makt och hierarki. I miljöer med tydliga statusskillnader kan vissa medarbetare vara mer försiktiga med att uttrycka kritik eller ifrågasätta beslut, vilket kan hämma den öppna dialog som psykologisk trygghet förutsätter.

3. Teoretiskt ramverk

För att analysera hur psykologisk trygghet formas och upplevs används i denna studie flera kompletterande teoretiska perspektiv: ledarskap och organisatorisk struktur, kommunikation och strategiskt lyssnande, emotionellt arbete, Job Demands-Resources modellen samt Social Exchange Theory. Dessa perspektiv möjliggör en analys där psykologisk trygghet förstås som ett resultat av samspelet mellan organisatoriska strukturer, sociala relationer och arbetsvillkor, snarare än ett individuellt fenomen.

3.1 Ledarskap och organisatorisk struktur

Ledarskap har i tidigare forskning visat sig vara en central faktor för utvecklingen av psykologisk trygghet (Bellibaş, Ryskulueva, Levin & Pietsch 2024, s. 561). Ledare påverkar genom sitt beteende vilka normer och värderingar som etableras i arbetsgruppen, speciellt när det gäller öppenhet, delaktighet och kommunikation. Inkluderande ledarskap, där ledaren genomgående uppmuntrar medarbetares deltagande och värdesätter deras perspektiv, har visat sig kunna bidra till ökad psykologisk trygghet (Nembhard & Edmondson 2006, s. 946-948). Carmeli, Reiter-Palmon och Ziv (2010, s. 256) visar även att ledarskap som präglas av stöd och tillgänglighet korrelerar med psykologisk trygghet och skapar starkare förutsättningar för medarbetare att uttrycka idéer och bidra till organisatorisk utveckling. Detert och Burris (2007, s. 869-870) belyser även att ledares nivå av mottaglighet påverkar medarbetarnas benägenhet att framföra sina åsikter.

Samtidigt visar forskning att organisatoriska hierarkier påverkar i vilken grad medarbetare känner sig trygga nog att uttrycka åsikter. Detert och Burris (2007, s. 869-870) menar att individer som befinner sig i lägre positioner i organisationen ofta är mindre benägna att uttrycka kritiska åsikter, särskilt i hierarkiska strukturer. Morrison (2014, s. 175) beskriver även att position och makt är centrala faktorer för att förstå varför medarbetare väljer att hålla tillbaka eller uttrycka sina åsikter. I organisationer med tydliga hierarkier kan detta leda till att vissa röster inte kommer fram.

Detta blir särskilt relevant inom kundnära serviceyrken där butikssäljare ofta befinner sig lägre ner i organisationens hierarkiska system och samtidigt arbetar under tydliga prestationskrav och styrning. I denna studie används därför teorier om ledarskap och organisatorisk struktur för att analysera hur chefers beteende, kommunikativa förmåga och

organisatoriska hierarkier påverkar medarbetares upplevelse av psykologisk trygghet. Perspektiven används även för att förstå hur makt, normer och organisatorisk kultur kan skapa både möjligheter och begränsningar för öppenhet i arbetsmiljön.

3.2 Kommunikation och strategiskt lyssnande

Kommunikation utgör en central del i utformningen av psykologisk trygghet eftersom trygghet i hög grad formas genom social interaktion. Frazier et al. (2017, s. 120) beskriver att ett öppet och informerande klimat där medarbetare har möjlighet att uttrycka sig bidrar till ökad delaktighet och tillit. Ett viktigt perspektiv inom detta fält är strategiskt lyssnande, vilket innebär att organisationer aktivt arbetar med att förstå och integrera medarbetares perspektiv i verksamheten. Det handlar inte enbart om att ta emot information, utan om att skapa strukturer där medarbetares röster faktiskt tas på allvar (Heide & Svingstedt 2023, s. 9-10). Även Morrison (2014, s. 178-179) visar att medarbetares benägenhet att uttrycka sina åsikter påverkas av hur organisationer upplevs som mottagliga. När medarbetare upplever att deras perspektiv värderas, ökar sannolikheten att de delar sina åsikter. När organisationer däremot inte upplevs som mottagliga för medarbetares perspektiv kan det få motsatt effekt. Heide och Svingstedt (2023, s. 62) belyser även att bristande lyssnande och begränsade möjligheter till öppen kommunikation riskerar att forma en tystnadskultur. Här väljer medarbetare istället att hålla tillbaka synpunkter och problem som i sin tur hämmar både lärande och samarbete.

Kommunikation blir därmed nära kopplad till psykologisk trygghet eftersom trygghet inte enbart handlar om möjligheten att tala, utan även om upplevelsen av att bli hörd och tagen på allvar. I kundnära serviceyrken blir detta också viktigt eftersom arbetet ofta präglas av högt tempo och begränsat utrymme för djup kommunikation. I denna studie används strategiskt lyssnande som ett analytiskt verktyg för att undersöka hur kommunikativa processer påverkar medarbetares upplevelse av trygghet, delaktighet och öppenhet på arbetsplatsen. Begreppet används även för att förstå hur brist på lyssnande kan bidra till försiktighet och tystnadskultur.

3.3 Emotionellt arbete i kundnära serviceyrken

Emotionellt arbete utgör ett centralt perspektiv för att förstå arbetsvillkoren i kundnära serviceyrken. Hochschild (2009, s. 7-8) beskriver emotionellt arbete som en process där individer reglerar sina känslor i enlighet med organisatoriska krav. I serviceyrken innebär detta att medarbetare ofta förväntas anpassa sina känslouttryck, visa vänlighet och positivitet oavsett hur de faktiskt känner inombords. Hochschild (2009, s. 33-35) skiljer även mellan surface acting och deep acting. Surface acting innebär att individen endast förändrar yttre känslouttryck utan att förändra den inre känslan, exempelvis genom att sätta på ett påtvingat leende. Deep acting innebär istället att individen faktiskt försöker förändra sina känslor för att de ska överensstämma bättre med organisationens förväntningar. Dessa former av känsloreglering är framför allt relevanta i kundnära arbeten där medarbetare ständigt interagerar med kunder.

Forskning visar även att emotionellt arbete är en central del av servicearbete och kan påverka både välbefinnande och arbetsupplevelse (Gabriel, Diefendorff & Grandey 2023, s. 512). Samtidigt lyfter Yozgat, Çalışkan och Uru (2012, s. 674-675) begreppet emotionell dissonans, vilket syftar på en konflikt mellan de känslor som en individ faktiskt känner och de känslor som förväntas uttryckas i arbetet. När medarbetare behöver visa andra känslor än vad de egentligen upplever kan detta resultera i psykisk belastning.

Emotionellt arbete blir i denna studie relevant i relation till psykologisk trygghet eftersom krav på känsloreglering kan påverka i vilken utsträckning medarbetare upplever att de kan uttrycka frustration eller andra negativa upplevelser på arbetsplatsen. Perspektivet används därför för att analysera hur kundinteraktioner, organisatoriska och emotionella krav påverkar medarbetares upplevelse av trygghet och möjlighet att uttrycka sig i arbetet.

3.4 Arbetsvillkor, socialt stöd och psykologisk trygghet

För att analysera hur arbetsvillkor och sociala relationer påverkar psykologisk trygghet används i denna studie Job Demands-Resources modellen (JD-R) och Social Exchange Theory (SET). Dessa perspektiv kompletterar varandra genom att belysa både hur organisatoriska arbetsförhållanden och sociala relationer påverkar medarbetares upplevelser i arbetet.

JD-R modellen beskrivs enligt Bakker och Demerouti (2007, s. 312) utifrån två centrala kategorier: arbetskrav och arbetsresurser. Arbetskrav syftar på faktorer av arbetet som kräver fysisk eller emotionell ansträngning och som därför riskerar att generera stress och belastning. Arbetsresurser syftar istället på faktorer som hjälper till att hantera arbetskraven, främja motivation och välbefinnande. Jing, Bai, Yu, Xian, Zhang och Li (2024, s. 2-3) lyfter även två separata processer relaterade till JD-R modellen. Den första processen beskrivs som en energiprocess, där höga arbetskrav riskerar att tömma individens energi och leda till stress och utmattning. Den andra processen beskrivs som en motivationsprocess, där arbetsresurser istället kan bidra till engagemang och arbetstillfredsställelse.

Inom kundnära serviceyrken kan arbetskraven exempelvis bestå av kundkrav, högt arbetstempo och emotionellt arbete, medan arbetsresurser kan handla om stöd från chefer, kollegor och tydlig kommunikation. Här blir även Social Exchange Theory relevant eftersom teorin fokuserar på hur relationer inom organisationer formas genom ömsesidighet och socialt utbyte. Cropanzano och Michell (2005, s. 883-884) beskriver att individer utvecklar relationer baserat på upplevelser av stöd och rättvisa. När medarbetare upplever att organisationen eller kollegor behandlar dem väl ökar viljan att bidra tillbaka genom engagemang och deltagande. Neves och Caetano (2006, s. 353) belyser även att upplevelser av rättvisa och stöd bidrar till att skapa tillit till organisationen, vilket ökar medarbetares vilja att uttrycka idéer och engagera sig i arbetet.

Perspektiven kompletterar därmed varandra eftersom arbetsresurser inom JD-R modellen inte enbart handlar om organisatoriska resurser utan även om sociala resurser såsom stöd, tillit och relationer. I denna studie används därför JD-R modellen och SET för att analysera hur arbetskrav, organisatoriska resurser och sociala relationer kan fungera och samspela i skapandet av psykologisk trygghet inom kundnära serviceyrken. JD-R modellen och SET kompletterar även de tidigare presenterade perspektiven på ledarskap och kommunikation, eftersom socialt stöd och rättvisa relationer både kan fungera som resurser i arbetet och bidra till psykologisk trygghet.

3.5 Teoretisk integrering

De valda teoretiska perspektiven möjliggör tillsammans en analys där psykologisk trygghet förstås som ett relationellt och organisatoriskt fenomen. Ledarskap och organisatorisk struktur skapar de grundläggande ramarna för vilka normer och förväntningar som finns på arbetsplatsen. Kommunikation och strategiskt lyssnande konkretiserar hur dessa normer uttrycks i det dagliga samspelet och synliggör hur medarbetares vilja att uttrycka sig påverkas av upplevelsen av att bli hörd. Emotionellt arbete bidrar med förståelse för de särskilda villkor som präglar kundnära serviceyrken, där krav på att hantera och kontrollera känslor kan påverka medarbetares möjlighet att uttrycka sig öppet. JD-R modellen och Social Exchange Theory belyser därtill hur arbetsvillkor, socialt stöd och ömsesidighet antingen stärker eller försvagar förutsättningarna för psykologisk trygghet. Sammantaget möjliggör perspektiven en analys där psykologisk trygghet förstås som något som formas i samspelet mellan organisatoriska strukturer, sociala relationer och emotionella arbetsvillkor.

4. Metod

Detta kapitel redogör för studiens metodologiska utgångspunkter och hur undersökningen genomförts. Inledningsvis presenteras studiens forskningsansats, följt av en beskrivning av datainsamling och genomförande samt urval. Därefter redogörs analysmetoden och avslutningsvis behandlas forskningsetiska överväganden.

4.1 Forskningsansats

Denna studie utgår från en kvalitativ metod och en abduktiv forskningsansats, då syftet är att skapa en fördjupad förståelse för hur psykologisk trygghet upplevs och formas i kundnära serviceyrken. Valet av kvalitativ metod grundar sig i studiens fokus att fånga medarbetarnas egna beskrivningar av sin arbetssituation där de ges möjlighet att uttrycka och reflektera kring konkreta situationer där de upplever trygghet respektive otrygghet på arbetsplatsen. Den abduktiva ansatsen valdes eftersom studien inte syftar till att enbart pröva en redan befintlig teori eller utveckla en ny teori. Istället präglas ansatsen av en kontinuerlig växling mellan empiri och teori, där teorier används för att tolka det empiriska materialet samtidigt som empirin bidrar till att utveckla förståelsen av teorierna (Saunders, Lewis & Thornhill 2023, s. 158-159).

Kvalitativ forskning lämpar sig särskilt väl när forskningen syftar till att undersöka individers upplevelser, tolkningar och meningar i en specifik kontext, snarare än att identifiera generella eller statistiskt mätbara samband. En kvalitativ metod har valts för att den fokuserar på att förstå mening och innebörd snarare än att fastställa kvantitativa samband. Vikten ligger alltså i att förstå den sociala verkligheten utifrån deltagarnas egna perspektiv, där fokus riktas mot deras ord, erfarenheter och tolkningar.

Genom denna ansats möjliggörs en djupare insikt i de sociala och kommunikativa processer som präglar arbetsplatsen samt hur psykologisk trygghet skapas i samspelet mellan medarbetare och deras omgivning. Studien syftar därmed inte till att dra generella slutsatser, utan till att ge en mer nyanserad bild av hur psykologisk trygghet upplevs i kundnära serviceyrken, med fokus på butikssäljare inom privat sektor. Valet av metod är därmed nära kopplat till studiens syfte och frågeställning. En kvantitativ metod hade kunnat bidra med ett bredare empiriskt underlag, men hade i mindre utsträckning möjliggjort en djupare förståelse för de komplexa och nyanserade upplevelser som denna studie avser att undersöka.

4.2 Datainsamling och genomförande

Datainsamlingen genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer med totalt tio deltagare. Denna metod valdes eftersom den möjliggör en balans mellan struktur och flexibilitet, där en intervjuguide (se bilaga 1) används samtidigt som utrymme ges för följdfrågor och vidare fördjupning (Kvale & Brinkmann 2021, s. 172). Denna metod gjorde det möjligt att samla in nyanserade data, där deltagarna gavs möjlighet att uttrycka sina erfarenheter och uppfattningar med egna ord. Semistrukturerade intervjuer är särskilt lämpliga när syftet är att fånga deltagarnas egna perspektiv och erfarenheter eftersom de möjliggör både jämförbarhet och djup.

De semistrukturerade intervjuerna innebar att samtliga deltagare fick besvara frågor inom liknande teman, vilket bidrog till en viss struktur och jämförbarhet i materialet. Samtidigt gav metoden ett flexibelt utrymme att anpassa frågor utifrån deltagarnas svar, vilket möjliggjorde fördjupning inom relevanta områden. Detta är en central styrka när det gäller kvalitativa intervjuer, då det möjliggör att oväntade aspekter kan träda fram under intervjun (Bryman 2018, s. 561). Denna flexibilitet innebär samtidigt en risk för variation mellan intervjuerna som kan påverka jämförbarheten. För att hantera detta användes en intervjuguide som säkerställer att centrala teman och frågor användes i samtliga intervjuer. Intervjuguiden utformades utifrån studiens syfte och frågeställning och bestod av öppna frågor, vilket är centralt inom kvalitativ forskning då det motiverar deltagarna att utveckla sina svar och resonemang (Kvale & Brinkmann 2021, s. 45-47). Frågorna strukturerades även tematiskt för att säkerställa att alla relevanta områden behandlades, samtidigt som frågornas ordning kunde anpassas beroende på intervjuns utveckling. Detta möjliggjorde en flexibel, men ändå strukturerad datainsamling.

Intervjuerna genomfördes både fysiskt och digitalt under en avgränsad tidsperiod. Varje intervju varade ungefär 60 minuter, vilket anses vara en rimlig tidsram för att möjliggöra fördjupade samtal (Denscombe 2016, s. 150). Under intervjuerna tillämpades en öppen hållning från intervjuarens sida, vilket är betydande för att minska risken för påverkan på deltagarnas svar. Vidare kan intervjupersonen dock aldrig vara helt neutral eftersom samspelet mellan intervjuaren och intervjupersonen kan påverka svaren som ges (Kvale & Brinkmann 2021, s. 47-49). Detta är en central aspekt att ha i beaktning i kvalitativ forskning, vilket vi som forskare behövde förhålla oss till genom hela processen.

Intervjuerna spelades även in med deltagarnas samtycke för att säkerställa att den insamlade datan återgavs så korrekt som möjligt. Inspelning är en essentiell del i kvalitativ forskning då den möjliggör en mer noggrann analys av vad människor har sagt. Det inspelade materialet transkriberades därefter noggrant, vilket möjliggör en systematisk analys av materialet (Denscombe 2016, s. 384-385). Transkriberingen genomfördes med hjälp av AI-verktyget Sunet Scribe som möjliggjorde en snabb och effektiv sammanställning av det inspelade materialet. Samtidigt finns det vissa begränsningar med automatiserad transkribering, eftersom feltolkningar kan uppstå vid exempelvis dialekter, otydligt tal eller överlappande samtal. Även variationer i tonfall, betoning och känslor riskerar att försvinna eller återges felaktigt, vilket kan påverka tolkningen av materialet. För att säkerställa att transkriberingarna blev så korrekta som möjligt granskades därför samtliga transkriberingar noggrant. Detta genom att ljudfilerna lyssnades igenom samtidigt som texten kontrollerades och korrigerades vid behov. På så sätt bidrog processen till en mer tillförlitlig representation av respondenternas uttalanden. Kvale och Brinkmann (2021, s. 218) betonar även att vissa aspekter såsom kroppsspråk och tonfall, inte fullt ut kan återges i textform. Denna begränsning togs i beaktning både när materialet sammanställdes och analysen utfördes.

4.3 Urval

I denna studie var samtliga respondenter anställda som butikssäljare inom privat sektor och arbetade i kundnära roller där direkt kundkontakt utgjorde en central del av arbetsuppgifterna. Ingen av deltagarna hade en chefs- eller ledarskapsposition och totalt intervjuades tio personer (se tabell 1). Som urval har vi tillämpat ett strategiskt bekvämlighetsurval, vilket innebär att deltagarna valdes ut både utifrån lättillgänglighet och relevans för studiens syfte och frågeställning snarare än slumpmässigt. Centralt för ett strategiskt urval är att välja deltagare som är särskilt relevanta för studiens syfte, det vill säga personer som kan bidra med innehållsrik och meningsfull information om det som undersöks. I denna studie innebar det att respondenterna valdes ut baserat på sin erfarenhet av kundnära arbete i butiksmiljöer. Bekvämlighetsurvalet underlättade även att hitta dessa deltagare eftersom det var lättillgängliga personer i vår närhet som valdes ut. Samtidigt innefattar detta urval vissa begränsningar som bör beaktas. Eftersom deltagarna delvis valdes utifrån tillgänglighet finns en risk att liknande erfarenheter och arbetskulturer återkommer i materialet, vilket kan ha begränsat variationen i respondenternas perspektiv. Därtill kan den sociala närheten mellan forskarna och vissa respondenter ha bidragit till att deltagarna i viss mån anpassade sina svar

efter upplevda förväntningar. Samtidigt möjliggjorde urvalsstrategin tillgång till relevanta och informationsrika deltagare, vilket bidrog till studiens analytiska djup.

Det bör även noteras att det strategiska bekvämlighetsurvalet inte möjliggör statistisk generalisering till en större population. Syftet med studien är dock inte att uppnå statistisk representativitet, utan om att få en djupare förståelse för hur psykologisk trygghet upplevs av medarbetare i kundnära serviceyrken. Tyngdpunkten ligger därför i att samla in rika och relevanta beskrivningar som kan bidra till en mer nyanserad och kontextbunden förståelse av fenomenet.

4.3.1 Tabell 1: Sammanställning av genomförda intervjuer

Respondent	Datum	Mötesplats	Intervjutid
Respondent 1	28/04 2026	Fysiskt	76 minuter
Respondent 2	28/04 2026	Fysiskt	54 minuter
Respondent 3	29/04 2026	Digitalt	58 minuter
Respondent 4	04/05 2026	Digitalt	56 minuter
Respondent 5	05/05 2026	Fysiskt	67 minuter
Respondent 6	07/05 2026	Fysiskt	51 minuter
Respondent 7	07/05 2026	Fysiskt	60 minuter
Respondent 8	08/05 2026	Fysiskt	66 minuter
Respondent 9	08/05 2026	Fysiskt	69 minuter
Respondent 10	10/05 2026	Fysiskt	49 minuter

4.4 Analysmetod

Det insamlade materialet analyserades med hjälp av tematisk analys, vilket är en metod som innebär att identifiera och tolka mönster i kvalitativ data (Braun & Clarke 2006, s. 79). Metoden valdes eftersom den möjliggör en strukturerad, men flexibel analys av deltagarnas upplevelser i relation till studiens syfte och frågeställning. Analysen genomfördes i flera steg där det transkriberade materialet lästes igenom flera gånger för att skapa en helhetsförståelse. Därefter identifierades relevanta delar som kodades systematiskt. Koderna grupperades sedan i teman som representerar återkommande mönster i materialet (Braun & Clarke 2006, s.

86-88). Analysprocessen var även iterativ, vilket innebär att forskaren rör sig kontinuerligt mellan data och teori för att säkerställa att resultaten är grundade i materialet (Kerssens-van Drongelen 2001, s. 503-504). Eftersom tematisk analys innebär tolkning av material har även reflexivitet varit viktig, då forskarens förståelse kan påverka analysen. För att hantera detta relaterades tolkningarna genomgående till det empiriska materialet (Denscombe 2016, s. 136).

4.5 Forskningsetiska överväganden

Studien har genomförts i enlighet med forskningsetiska principer. Inför intervjuerna fick samtliga deltagare ta del av ett informationsbrev (se bilaga 2) där studiens syfte, upplägg och villkor för deltagande framgick. Deltagandet var även frivilligt och respondenterna informerades om sin rätt att när som helst avbryta sin medverkan utan att ange skäl. Samtycke hämtades in i samband med intervjuerna, antingen genom underskrift vid fysiska intervjuer eller muntligt vid digitala intervjuer.

För att skydda deltagarnas integritet har alla uppgifter anonymiserats, vilket innebär att information som kan identifiera enskilda personer, såsom namn och arbetsplats, inte redovisas i studien. Det insamlade materialet har hanterats med största möjliga konfidentialitet och används enbart för studiens syfte i enlighet med nyttjandekravet (Bryman 2018, s. 171). Eftersom studien berör deltagarnas upplevelser av arbetsmiljö och ledarskap har även särskild vikt lagts vid att skapa en trygg intervjusituation där deltagarna har kunnat uttrycka sig fritt. Detta gjordes genom kontinuerlig dialog med deltagarna kring intervjuens genomförande för att skapa goda förutsättningar för en trygg och bekväm intervjusituation.

5. Resultat och analys av empiriskt material

Resultatet bygger på tio semistrukturerade intervjuer med medarbetare inom kundnära serviceyrken. Analysen visar att psykologisk trygghet formas genom ett samspel mellan ledarskap, kommunikation, sociala relationer, emotionella krav och arbetsvillkor. Utifrån materialet identifierades fyra centrala teman: ledarskap, hierarki och möjligheten att uttrycka sig, strategiskt lyssnande och känslan av att bli hörd, emotionellt arbete och kundmöten samt sociala relationer och tillit.

5.1 Ledarskap, hierarki och möjligheten att uttrycka sig

Analysen visar att ledarskapets betydelse är ett av de mest centrala teman i respondenternas berättelser om psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Samtliga respondenter i studien beskriver att chefers bemötande, kommunikation, sätt att hantera misstag och framföra feedback påverkar hur tryggt det känns att uttrycka åsikter, erkänna fel eller ställa frågor. Samtidigt visar resultatet att ledarskap inte alltid upplevs på ett sammanhängande sätt. Vissa respondenter beskriver chefer som stödjande och inkluderande, medan andra beskriver arbetsmiljöer som präglas av kontroll, försiktighet och rädsla för negativa konsekvenser. Resultatet tyder därmed på att psykologisk trygghet inte upplevs lika inom alla arbetsplatser, utan tycks formas i relation till lokala arbetskulturer och varierande egenskaper i ledarskapet. Respondent 7 beskriver exempelvis hur öppenheten minskar baserat på hur högt upp i organisationen kommunikationen riktas:

Sen med cheferna, då fanns det ju också lite olika nivåer. Alltså mellanchefer och sen chefchef liksom. Då skulle jag säga att det blev ju mindre och sen ännu mindre ärligt och öppet med dem.

Liknande upplevelser framkommer hos respondent 2 som beskriver att kritik gällande arbetsschemat bemöttes negativt av chefen:

Nja, men jag upplevde när jag tog upp att mina arbetstimmar var dåliga och att jag hade dåliga pass med chefen, så istället för att ta emot det positivt så blev det mer en attityd tillbaka av att "Hörrudu, du ska inte komma hit och ställa krav".

Båda respondenterna beskriver relationen till chefer som något som kan begränsa deras vilja att uttrycka sig öppet. I butiksmiljöer blir hierarkier ofta tydliga eftersom butikssäljare sällan har direkt kontakt med högre chefer. Kommunikation sker främst med den närmaste chefen, vilket kan göra det mer riskfyllt att uttrycka kritik eller ifrågasätta beslut. Detta tyder på att organisatoriska maktrelationer har betydelse för hur psykologisk trygghet upplevs. Utifrån Edmondsons (1999, s. 354) teori kan detta även förstås genom att medarbetarna upplevde att mellanmännsliga risker ökade i relation till ledningen. Resultatet stödjer även Detert och Burris (2007, s. 869-870) som menar att individer som befinner sig i lägre organisatoriska positioner ofta undviker att uttrycka kritik när det finns risk att det resulterar i negativa konsekvenser. Resultatet visar att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken inte enbart formas genom individuella relationer, utan även genom hur organisatorisk makt upplevs i vardagliga interaktioner. Detta nyanserar tidigare forskning om psykologisk trygghet som främst fokuserat på teambaserade kunskapsmiljöer, genom att belysa hur öppenhet i kundnära arbeten formas i relation till hierarki och maktobalans.

Samtidigt skiljer sig respondenternas beskrivningar när det gäller hur stark denna försiktighet var. Respondent 2 uttrycker exempelvis att kommunikationen med kollegor upplevs som tryggare än kommunikationen med chefer:

[...] men snacket mellan kollegor brukar vara flödande och där upplever jag att jag kan uttrycka mig utan begränsningar.

Detta tyder på att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken i hög grad utvecklas genom informella relationer mellan kollegor snarare än genom formella organisatoriska strukturer. Kollegiala relationer fungerar här både som en social och emotionell resurs som minskar belastningen i ett emotionellt krävande arbete. Här framträder tillit och trygghet som framväxande egenskaper i relationer präglade av balans i sociala utbyten samt upplevt stöd. Psykologisk trygghet kan därför förstås som ett resultat av samspelet mellan arbetsvillkor och sociala relationer, snarare än något som enbart skapas genom organisationens strukturer och ledning.

Ett återkommande mönster i materialet är hur arbetsplatsens normer och kultur påverkar medarbetares beteenden. Respondent 7 uttrycker exempelvis att det finns tydliga förväntningar kring hur medarbetare skulle agera:

Det fanns ju liksom en kultur på arbetsplatsen som är en liten påhittad hierarki.

En kultur som man förväntas falla in i.

Respondenten beskriver senare detta genom att det ansågs som positivt att arbeta hårdare än vad rollen egentligen krävde:

Det var ju bland annat som att kulturen var mer eller mindre att det var coolt att göra mer jobb för samma mängd pengar.

Samtidigt belyser respondenten att personer som inte följer dessa normer riskerar att exkluderas:

Men det var också ganska toxiskt och utfrysning om man inte föll in i den kulturen.

Här framgår det att den psykologiska tryggheten i gruppen inte var helt självklar eller villkorslös. Medarbetarna kunde känna trygghet och gemenskap, men bara om de anpassade sig till gruppens normer och sätt att vara. Det skapade en form av villkorad trygghet, där man kunde uttrycka sig fritt så länge man höll sig inom gruppens ramar. Att ifrågasätta normerna kunde istället leda till att man blev socialt utfrysad. Inom ramen för SET kan fenomenet tolkas som att tillhörigheten i gruppen skapades genom ömsesidiga utbyten (Cropanzano & Mitchell 2005, s. 883-884), där lojalitet och anpassning till arbetskulturen blev ett sätt att accepteras på och känna sig inkluderad. Känslan av tillhörighet baseras därför delvis på anpassning snarare än på ett helt genuint förtroende.

En annan central aspekt som framkommer i materialet handlar om chefers hantering av misstag och feedback. Respondent 7 uttrycker att fel eller misstag kan få stora sociala konsekvenser:

Människan blev ju liksom ja, men alltså typ utfrysad och såhär folk snackade skit om och liksom det var ju inte ett safe space så att säga.

Respondenten beskriver vidare hur detta påverkade beteenden över tid:

Jag tror många andra småfel var det lite så här, det gömmer man ju bara. Och det kanske inte är världens, alltså det händer väl lite skit alltid. Det kanske inte är hela världen att man gömmer undan det. Det bästa hade ju varit om man vågade säga allt hela tiden.

Detta kan tolkas som att lägre psykologisk trygghet kan leda till att man undviker att lyfta misstag. I en butiksmiljö kan detta få tydliga konsekvenser. Misstag kring exempelvis kassahantering, produktplacering eller kundklagomål är sådant som arbetsplatsen behöver känna till för att kunna åtgärda. När medarbetare istället väljer att dölja sådana händelser för att skydda sig själva från negativa reaktioner, når informationen aldrig fram till dem som hade kunnat förbättra situationen. Istället för att misstag används som grund för framtida lärande eller utveckling skapas sätt för att undvika negativa reaktioner. Resultatet indikerar därmed att tystnad i kundnära serviceyrken inte främst uppstår genom formella förbud mot åsikter och kritik, utan genom vardagliga sociala konsekvenser såsom utfrysning, negativ feedback eller upplevelser av att synpunkter inte leder till förändring. Heide och Svingstedts (2023, s. 60-62) resonemang om bristande organisatoriskt lyssnande blir här användbart för att förstå hur medarbetare kan börja hålla tillbaka kritik och idéer. Psykologisk trygghet framstår därmed i relation till medarbetarnas bedömning av vilka sociala risker som är värda att ta i arbetet.

Däremot visar materialet att de flesta respondenterna inte var emot feedback som koncept. Respondent 4 beskriver att kontinuerlig feedback kunde bidra till större öppenhet och trygghet i arbetet:

[...] när man får den här feedbacken såväl dålig som bra kontinuerligt så känns allting väldigt ärligt och öppet. En sådan miljö gör att man kan ta itu med saker och inte döljer saker för sina chefer och så där.

Detta visar att feedback inte nödvändigtvis uppfattas som negativ. Istället handlar det om sättet feedback kommuniceras på som blir avgörande för om det bidrar till trygghet. När feedback ges kontinuerligt och i en öppen miljö, skapas bättre förutsättningar att diskutera kring olika problem utan rädsla för negativa konsekvenser. Detta ligger även nära kopplat med forskning om inkluderande ledarskap där stödande och konstruktiv kommunikation

beskrivs som central för utvecklingen av psykologisk trygghet (Nembhard & Edmondson 2006, s. 946-948).

Det framkommer även att stress och arbetsbelastning kan påverka kvaliteten på kommunikationen och feedbacken negativt. Respondent 5 beskriver exempelvis:

Är det en dag då det är väldigt stressigt så. Alltså, då kan feedbacken de ger vara väldigt otydlig.

Det respondenten beskriver visar hur arbetsvillkor och ledarskap tillsammans kan göra det svårare att känna trygghet när den behövs som mest. Under lugnare perioder fungerar kommunikationen ofta bättre, men vid hög arbetsbelastning blir det svårare för chefer att ge det stöd som förutsätter psykologisk trygghet. Tryggheten upplevs därför som något som varierar över tid istället för att vara en stabil del av arbetsmiljön. När arbetskraven ökade framstod chefernas möjlighet att kommunicera tydligt och stödjande som mer begränsad, vilket innebar att de sociala resurserna i arbetsmiljön upplevdes minska. Inom ramen för Job Demands-Resources modellen kan detta förstås som att höga arbetskrav minskar de resurser som annars skapar stöd och trygghet på arbetsplatsen (Bakker & Demerouti 2007, s. 312). Resultatet tyder därmed på att psykologisk trygghet inte enbart formas genom individuella relationer, utan även kan förstås i relation till organisatoriska arbetsvillkor och arbetsrelaterad stress.

5.2 Strategiskt lyssnande och känslan att bli hörd

Ett framträdande tema i intervjuerna är hur respondenternas upplevelse av att bli lyssnad på hänger tätt samman med deras känsla av psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Lyssnandet beskrivs som något de aktivt märker och bedömer. Inte bara som ett passivt mottagande, utan som något som syns i konkreta beteenden och handlingar. Respondent 2 beskriver hur hen urskiljer äkta lyssnande från ett ytligt sådant:

Det är väl en liten magkänsla, men också genom hur personen betar sig i samtalet. Att den ställer frågor, antecknar och verkligen deltar i konversationen. Man märker också efteråt om personen faktiskt har lyssnat, genom hur den följer upp det man sagt [...] När någon däremot inte lyssnar på riktigt blir

svaren ofta korta och mest bekräftande, som ja, absolut eller så gör vi, och då känner man sig inte direkt hörd.

Detta tyder på att lyssnande inte bara handlar om enstaka handlingar, utan om en process som visar sig över tid. Det blir tydligt först i efterhand om någon faktiskt har lyssnat eller inte. Respondent 8 beskriver också mer konkret vad som får lyssnande att upplevas som genuint:

[...] det främsta skulle jag säga är när personen kommer tillbaka senare och kanske börja prata om det igen. Att den har uppmärksammat och kommer ihåg vad man har sagt [...] om någon kommer tillbaka dagen efter eller någon vecka senare och säger "jag tänkte på det vi pratade om".

De två respondenternas beskrivningar synliggör hur strategiskt lyssnande tar sig uttryck i praktiken (Heide & Svingstedt 2023, s. 9-10). Det handlar inte bara om att ta emot information, utan om att skapa strukturer och beteenden där medarbetares röster faktiskt tas på allvar och följs upp. Respondent 2 identifierar frånvaron av detta genom ytliga bekräftelsesvar, medan Respondent 8 beskriver närvaron av det genom uppföljande samtal. I en butiksmiljö där arbetet präglas av högt tempo och korta interaktioner är uppföljningen ett av få tillfällen där lyssnande kan bli konkret synlig för medarbetaren. När någon återkommer till det som sagts uppstår en ömsesidig handling som stärker relationen och signalerar att medarbetarnas tankar tas på allvar, vilket ökar viljan att fortsätta dela med sig (Cropanzano & Mitchell 2005, s. 883-884).

Utifrån SET kan detta tolkas som att uppföljningen i sig blir ett socialt utbyte där tillit byggs genom återkommande positiva interaktioner. Utifrån JD-R modellen kan samma uppföljande samtal förstås som en social resurs som minskar känslan av att behöva hantera sina upplevelser ensam, även om det saknas formella rutiner (Bakker & Demerouti 2007, s. 312). Medarbetare uppfattar och bedömer kontinuerligt hur mottagliga chefer och organisationer är för deras synpunkter. Upplevelsen av att bli lyssnad på formar därför inte enbart situationen i stunden utan också viljan att kommunicera öppet framöver. Morrison (2014, s. 178-179) belyser även att medarbetares röster kan vara en direkt bidragande förutsättning för att organisationer ska kunna rätta till problem och förebygga kriser. Detta indikerar att psykologisk trygghet inte bara har betydelse för individers välmående, utan även för organisationers lärande, utveckling och långsiktiga hållbarhet inom kundnära serviceyrken.

Respondent 1 lyfter fram en liknande upplevelse och betonar att lyssnande också handlar om att bli sedd i stunden:

Min chef är nog ganska bra på att märka när någon är stressad, men inte lika bra på att prata om det eller visa det tydligt. Det hade betytt mycket om någon sa “jag ser att du är stressad, vi hjälps åt nu allihopa”. Utan nu blir det ofta mer ett kort “det kommer någon och hjälper dig sen”. Eller ja, det är ju snällt sagt, men man känner sig ändå inte helt sedd.

Respondenten beskriver skillnaden mellan att chefen märker en situation och att medarbetaren faktiskt känner sig sedd. Chefen kan förstå att någon är stressad, men om det inte visas genom ord eller stöd upplevs det inte som hjälp av medarbetaren. Detta går i linje med Rabiuls et al. (2025, s. 4-5) beskrivning av motivating language, där ett empatiskt och stöttande sätt att kommunicera från ledaren kan stärka medarbetarnas känsla av trygghet och minska upplevd osäkerhet i arbetslivet. I detta sammanhang framstår kommunikationen inte bara som ett sätt att förmedla information, utan även som betydelsefull för hur stöd och bekräftelse upplevs. Det blir därmed genom den kommunikativa handlingen som psykologisk trygghet kan stärkas eller försvagas. Det räcker alltså inte att chefen vet hur medarbetaren mår, utan medarbetaren behöver också känna att chefen faktiskt ser och förstår situationen.

Materialet visar dessutom att upplevelsen av att bli lyssnad på påverkar medarbetares vilja att uttrycka sig. Respondent 5 berättar att när chefen gång på gång inte tar till sig framförda synpunkter, slutar personen till slut att försöka.

[...] när man känner att chefen inte riktigt lyssnar på vad man har för synpunkter eller vad man har att säga, då blir det att man till slut avstår från det helt och hållet.

Det respondenten beskriver är inte en enstaka händelse, utan något som byggs upp över tid. Varje gång synpunkter inte tas på allvar påverkas medarbetarnas bild av vad som är meningsfullt att säga. Till slut avstår personen helt från att säga vad den tycker utan att det sker som ett aktivt val. I butiksarbete, där medarbetare tar till sig viktig kunskap om kunder, rutiner och arbetsbelastning, innebär denna tystnad att information som hade kunnat förbättra verksamheten inte förs vidare i organisationen. Edmondson (1999, s. 354) menar att

psykologisk trygghet handlar om att människor ska känna sig trygga att dela idéer, tankar och osäkerheter utan rädsla för negativa reaktioner. När en medarbetare upprepade gånger upplever att deras synpunkter inte tas på allvar, kan det istället leda till att personen drar sig tillbaka och slutar bidra. Strategiskt lyssnande blir därför viktigt för att medarbetare ska känna sig trygga med att fortsätta uttrycka sina perspektiv och framföra åsikter över tid.

Utöver relationen till den närmsta chefen visar resultatet att strukturella och organisatoriska faktorer också kan försvåra för medarbetare att känna sig lyssnade på. Respondent 10 beskriver hur den hierarkiska organisationsstrukturen i sig skapar en kommunikativ distans som gör att synpunkter inte alltid når fram:

[...] om jag ska sjukanmäla mig så måste de dubbelkolla med HR att det är okej först [...] allting känns ganska långt bort. Om man har ett problem så kan det kännas som att man inte riktigt vet vem man ska prata med. Och eftersom det måste gå genom flera personer först så blir det nästan att man ibland tänker att det inte är värt att ta upp saker.

Citatet visar att brist på strategiskt lyssnande inte alltid handlar om att chefer inte väljer att lyssna. Istället kan organisationens struktur göra det svårt att nå fram med sina synpunkter. När besluten tas långt bort, både geografiskt och organisatoriskt, kan det kännas krångligt och svårt att säga vad man tycker. Detta kan kopplas till Heide och Svingstedt (2023, s. 60-62), som menar att brist på öppna kommunikationsvägar kan skapa en tystnadskultur där medarbetare väljer att hålla sina åsikter för sig själva. Morrison (2014, s. 178-179) lyfter också att medarbetare hela tiden bedömer om organisationen är mottaglig för deras perspektiv. Respondentens upplevelse visar på hur en komplex hierarki kan göra att det ibland inte känns lönt att säga något.

Utifrån JD-R modellen (Bakker & Demerouti 2007, s. 312) kan de långa kommunikationsvägarna ses som ett hinder som minskar tillgången till socialt stöd och dialog. Samtidigt påverkas den ömsesidighet som enligt SET är central för att tillit ska kunna utvecklas (Cropanzano & Mitchell 2005, s. 883-884). När organisationen inte erbjuder enkla och tydliga sätt att kommunicera kan relationen upplevas som ensidig, vilket kan göra att medarbetare blir mindre motiverade att dela med sig av sina tankar och idéer. Resultatet tyder därmed på att strategiskt lyssnande inte bara handlar om chefers beteende, utan också om hur

organisationens struktur underlättar eller försvårar för medarbetares röster att faktiskt nå fram.

5.3 Emotionellt arbete och kundmöten

Analysen visar att emotionellt arbete utgör en betydande del av respondenternas arbete samt att kundmöten har stor påverkan på hur arbetet upplevs emotionellt och socialt. Ett återkommande mönster i materialet är att arbetet präglas av ett kontinuerligt behov av att anpassa beteenden och känslouttryck efter organisationens förväntningar, även i stressade och pressade situationer. Detta visar att servicearbetet inte enbart handlar om att utföra praktiska arbetsuppgifter, utan också om att reglera känslor och framföra ett professionellt bemötande.

Respondent 2 beskriver exempelvis:

Policy är ju att alltid ha en positiv attityd och det här gamla sägandet att kunden alltid har rätt genomsyrar ju fortfarande arbetsplatsen. Det är bara att sätta på ett fejkleende och försöka vara så trevlig som möjligt, även fast personen i fråga kanske beter sig helt orimligt.

Respondent 5 beskriver liknande:

Jag har nog aldrig någonsin pratat med min chef om hur en kund har varit och det är väl lite tillbaka till det här med vad som förväntas. Man vet ju lite att min chef inte vill höra när jag klagar på en kund för att de vill ju att jag ska ha inställningen att kunden alltid har rätt och att jag alltid är tillmötesgående.

Båda citaten synliggör hur respondenterna upplever att arbetet innebär krav på att anpassa och kontrollera sina känslor i möten med kunder. Detta kan liknas vid Hochschilds teori om emotionellt arbete där organisationer ställer krav på vilka känslor som ska uttryckas i arbetet för att skapa positiva kundupplevelser (Hochschild 2009, s. 7-8). Resultatet kan även relateras till Yozgat, Çalışkan och Urus (2012, s. 674-675) beskrivning av emotionell dissonans, där det uppstår en spänning mellan vad en individ faktiskt känner och hur individen förväntas uttrycka sig i arbetet. Resultatet synliggör därmed att arbetet inte bara handlar om att utföra arbetsuppgifter, utan även hantera känslor för att leva upp till arbetsplatsens policy och ledningens förväntningar.

Däremot framkommer det att vissa intervjupersoner inte nödvändigtvis upplevde att dessa krav var särskilt ovanliga eller orimliga. Respondent 7 beskriver exempelvis följande:

Jo, men man förväntades ju, man blev ju tillsagd av chefen att vara, alltså att ha ett leende och vara väldigt hjälpsam och det är inte så konstigt och sen fattar man ju själv. Alltså, bara lite den här idén av att vara service-minded, liksom, så att mycket fattar jag och andra runt om mig att man bara ska vara på ett visst sätt, och det är ju rimligt [...]

Liknande uttrycker även respondent 9:

Alla vi som jobbar där är ju väldigt trevliga och vi alla jobbar ju med att vara väldigt service-minded och jobba på, liksom, vi ska vara positiva och glada och möta kunderna med ett glatt humör så att de ska få en bra upplevelse.

Detta visar att emotionellt arbete i stor utsträckning normaliserats i arbetet. Respondenterna beskriver inte de emotionella kraven på att vara vänliga, positiva och hjälpsamma som något ovanligt, utan snarare som en ganska självklar del av yrkesrollen. Detta kan kopplas till Hochschild teori om emotionellt arbete, där organisatoriska krav och förväntningar successivt blir en del av individens sätt att förstå och utföra sitt arbete (Hochschild 2009, s. 7-10). Det framgår därmed att emotionella krav successivt kan förankras som en naturlig del av arbetet. Samtidigt synliggör resultatet hur normer kring service och kundbemötande formar medarbetarnas förståelse av vilka känslouttryck som uppfattas som accepterade på arbetsplatsen. Positiva och tillmötesgående känslor framstår därmed som en central del av arbetsidentiteten inom kundnära serviceyrken, medan negativa känslor i högre grad riskerar att hållas tillbaka eller inte uttryckas öppet. Detta kan även förstås genom JD-R modellen (Bakker & Demerouti 2007, s. 312), där emotionell ansträngning utgör ett återkommande arbetskrav inom kundnära serviceyrken. Resultatet kan därmed tolkas som att den kontinuerliga känsloregleringen inte bara påverkar hur medarbetare agerar i kundmöten, utan också hur de förstår sin yrkesroll och vilka känslor som uppfattas vara tillåtna att uttrycka i det dagliga arbetet.

En återkommande upplevelse i materialet är att känsloreglering blev psykiskt belastande över tid, speciellt i mötet med otrevliga kunder. Respondent 2 beskriver följande:

Jag skulle väl säga, det är väl den ständiga trevligheten mot alla kunder, oavsett hur de beter sig. Det är ändå en krävande del av arbetet. Det är ändå mentalt påfrestande att alltid vara trevlig, även om man känner sig lite fejk ibland.

Liknande erfarenheter framkommer hos respondent 7 som uttrycker:

Alltså till skillnad från kunderna som typ bara gnäller och tror att det är mitt ansvar och mitt fel, det är ju jobbigt liksom.

Dessa citat visar hur respondenterna upplevde en konflikt mellan sina egna känslor och de känslor som förväntades uttryckas i arbetet. Detta ligger även i linje med emotionell dissonans, vilket enligt Yozgat, Çalışkan och Uru (2012, s. 674-675) uppstår när individens verkliga känslor skiljer sig från vad organisationen förväntar sig att personen visar utåt. Resultatet visar därmed att kundnära arbete inte enbart handlar om sociala interaktioner utan även om ett ständigt arbete med att hantera och kontrollera sina egna känslor.

Resultatet framhäver även att organisatoriska arbetsvillkor påverkade hur emotionellt påfrestande kundmöten blev. Respondent 5 beskriver exempelvis hur underbemanning och långa köer påverkade kundernas beteenden:

Ja, precis. Det är ju i så fall någonting man skulle kunna underlätta. Att man ser till att man har tillräckligt med medarbetare på plats så att man slipper de här långa köerna. Det gör ju också att har du mindre kö och då kommer också antagligen kunden bli på ett bättre humör och då slipper jag den interaktionen som kan vara krävande för mig.

Detta tyder på att emotionellt arbete formas genom ett samspel mellan organisatoriska arbetsvillkor och kundinteraktioner. Respondenten beskriver hur bristande resurser i form av personal indirekt kunde skapa fler emotionellt belastade situationer genom att kunder blev frustrerade. Detta kan förstås genom JD-R modellen, där höga arbetskrav och begränsade resurser riskerar att skapa ökad stress och emotionell belastning (Bakker & Demerouti 2007, s. 312). Däremot visar resultatet även att kundmöten inte enbart upplevdes som negativa eller belastande. Respondent 2 uttrycker:

Har jag haft en väldigt bra interaktion med en kund så kan de positiva känslorna hålla i flera timmar.

Respondent 6 beskriver liknande:

Positiva kundmöten kan däremot bidra till att man känner sig mer motiverad och göra att man känner sig gladare och mer uppskattad i sitt arbete.

Dessa citat visar att kundrelationer även kunde skapa positiva känslor, motivation och en känsla av uppskattning i arbetet. Resultatet bidrar därmed till en nyanserad förståelse av emotionellt arbete, där kundmöten inte bara framstår som emotionellt belastande, utan också som något som kunde skapa mening och motivation när kunder visade uppskattning eller förståelse gentemot personalen.

5.4 Tillit och sociala relationer

Ett annat tema som återkommer i intervjuerna är hur tillit och sociala relationer formar medarbetarnas upplevelse av psykologisk trygghet. Respondenterna beskriver hur relationen till kollegor och chefer påverkar hur öppet de vågar uttrycka sig, erkänna misstag och be om hjälp. Dessa mönster kan förstås utifrån Social Exchange Theory (SET) som bygger på att relationer på arbetsplatsen formas genom ömsesidighet och socialt utbyte. När medarbetare känner sig sedda och uppskattade ökar också viljan att bidra tillbaka och engagera sig i relationen (Cropanzano & Mitchell 2005, s. 883-884).

Respondent 2 beskriver hur tillit byggs upp gradvis och utgör grunden för vad man väljer att dela med sig av:

Det är mest att jag litar på mina närmaste medarbetare och litar mindre på chefen. Och det är väl en tillit som byggs upp av ständigt arbete tillsammans över tid och att man lär känna en person som gör att man kan bli som en kompis på arbetsplatsen. Man går ju inte och berättar för vilka medarbetare som helst sina tankar eller åsikter utan tilliten uppstår ju av personer som är trevliga eller personer man pratar med ofta eller personer som själva öppnar

upp sig för en och där jag inte är den enda som berättar mina åsikter. Då känns det tryggare att dela med sig tillbaka.

Citatet visar hur tillit växer fram genom relationer där båda parter delar med sig och bygger en ömsesidig trygghet över tid. Detta kan relateras till Neves och Caetanos (2006, s. 353) beskrivning om att upplevelser av rättvisa och ömsesidighet kan stärka medarbetares vilja att engagera sig och dela med sig. När kollegor öppnar upp sig skapar det ett tryggt utrymme för att själva göra detsamma.

Respondent 2 lyfter dessutom fram att gemensamma frustrationer kan skapa en känsla av samhörighet:

Är det någonting man uttrycker som folk själva upplever så brukar det vara som att man bondar i det. Och att man liksom kan uttrycka det till varandra. Vad man har för frustrationer brukar bli att man kommer närmare sina medarbetare.

Detta är ett resultat som delvis skiljer sig från hur psykologisk trygghet ofta beskrivs i tidigare forskning, där trygghet främst kopplas till positiva och stöttande relationer. Respondentens beskrivning visar istället att trygghet i kundnära serviceyrken också kan skapas genom att kollegor tillsammans hanterar jobbiga situationer. Att kunna prata av sig med en kollega som verkligen förstår eftersom de är i samma situation, skapar en känsla av gemenskap och stöd. När relationen till chefen inte känns tillräckligt trygg verkar kollegorna därför få en extra viktig roll som stöd och trygghet i arbetet. Edmondson (1999, s. 354) menar att psykologisk trygghet bygger på att man kan uttrycka sig utan rädsla för negativa konsekvenser, vilket är ett klimat som dessa nära relationer mellan kollegor verkar bidra till.

Relationen till chefen framkommer däremot i materialet som mer komplicerad och formell och ofta avgörande för hur trygg man känner sig. Respondent 4 beskriver exempelvis hur chefs förmåga att lita på sina medarbetare är betydelsefull:

De bästa cheferna jag haft har litat på mig och inte lagt sig i så mycket, utan förklarat vad de vill ha för resultat. Sedan litar de på att jag kan lägga upp mitt

eget arbete [...] Det värsta jag vet är chefer som hela tiden ska lägga sig i och säga hur jag ska göra.

Respondenten beskriver här hur tillit från ledaren skapas genom att få ansvar och handlingsutrymme i arbetet. När chefen visar förtroende och inte kontrollerar varje detalj upplever respondenten större frihet och trygghet i sin arbetsroll. Butiksarbete präglas ofta av scheman, försäljningsmål och tydliga rutiner. I en sådan arbetsmiljö kan möjligheten att få lösa arbetsuppgifter på sitt eget sätt bli extra viktig, just eftersom mycket annat redan är starkt reglerat. Tillit från chefen blir därför inte bara ett socialt stöd, utan också ett sätt att skapa mer frihet och balans i en annars kontrollerad arbetsmiljö. Samma respondent kopplar även tillit till hur ledaren agerar i praktiken, exempelvis genom att själv vara beredd att ta del av mindre roliga arbetsuppgifter istället för att bara lämna över dem till andra. Detta kan kopplas till SET, där relationer stärks genom ömsesidiga handlingar som signalerar förtroende, respekt och gemensamt ansvar (Cropanzano & Michell 2005, s. 883-884).

Respondent 5 beskriver hur en ytlig eller bruten relation till chefen skapar distans och till slut tystnad:

Jag känner att jag tappade viljan att säga till efter ett tag, för det känns ändå inte som att han lyssnar. Det blir istället att man pratar mer med kollegorna än med chefen, för där känner man i alla fall att folk lyssnar och förstår.

Detta visar hur brist på ömsesidighet i relationen till chefen gör att medarbetare istället vänder sig till sina kollegor för stöd och samtal. Morrison (2014, s. 175) menar att medarbetares vilja att uttrycka sig påverkas av hur mottaglig ledaren upplevs vara. Respondentens erfarenhet visar därmed att när kommunikationen känns ensidig minskar också viljan att fortsätta komma med synpunkter och idéer.

Respondent 3 belyser även hur en god relation till chefen speglar sig i hela arbetsupplevelsen:

Hur jag känner kring jobbet påverkas väldigt mycket av relationen till min chef. Har vi haft en bra period och kunnat prata öppet känns jobbet mycket bättre, men om jag tycker att relationen varit sämre eller att hon varit jobbig, då känns helt plötsligt hela jobbet skit.

Relationen till chefen framstår därmed som betydelsefull för den emotionella upplevelsen av arbetsplatsen, snarare än bara specifika arbetsmoment. När relationen till chefen fungerar väl skapas en större känsla av trivsel, trygghet och välmående, medan en negativ relation istället verkar färga respondentens syn på hela arbetssituationen. Eftersom butiksarbete ofta innebär högt tempo och begränsat utrymme för återhämtning kan den närmaste chefen bli en viktig trygg punkt i vardagen, vilket kan förklara varför relationen får betydelse för medarbetarnas välmående. Detta ligger även i linje med Carmeli, Reiter-Palmon och Ziv (2010, s. 256) som betonar ledarskapets betydelse för psykologisk trygghet. Stödjande och tillgängliga ledare skapar bättre förutsättningar för trygghet och öppenhet i arbetsgruppen. Respondentens upplevelse tyder samtidigt på att relationen till chefen får en särskilt stark betydelse i kundnära serviceyrken, eftersom arbetsmiljön ofta präglas av högt tempo, social interaktion och emotionella krav.

6. Diskussion

Syftet med denna studie är att bidra med ökad kunskap om vilken betydelse psykologisk trygghet har och hur den formas ur ett medarbetarperspektiv i kundnära serviceyrken, med fokus på butikssäljare inom privat sektor. Studien syftar även till att undersöka vilka faktorer i arbetsmiljön som medarbetare själva upplever som centrala för att psykologisk trygghet ska kunna utvecklas och upprätthållas i det dagliga arbetet. Analysen synliggör att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken formas genom ett samspel mellan ledarskap, kommunikation, sociala relationer, emotionella krav och arbetsvillkor. Studien tydliggör därmed även att psykologisk trygghet inte enbart handlar om relationen mellan chef och medarbetare, utan också påverkas av kundmöten, arbetsmiljö och organisering.

Studien bidrar också med ett perspektiv som tidigare forskning inte uppmärksammat i lika hög grad, nämligen att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken verkar vara delvis beroende av situationen. Tryggheten upplevs inte som något som alltid finns där, utan varierande beroende på vem man pratar med, vilket sammanhang man befinner sig i och vilka organisatoriska förutsättningar som finns. Detta skiljer sig från tidigare forskning som ofta beskriver psykologisk trygghet som något relativt stabilt i en grupp (Edmondson 1999, s. 351). Resultatet tyder istället på att psykologisk trygghet i serviceyrken framträder som mer flytande och kontextberoende.

Ett av de mest framträdande resultaten i studien handlar om ledarskapets betydelse för hur tryggt medarbetare upplever det att uttrycka åsikter, ställa frågor och erkänna misstag. Respondenterna beskriver att chefers sätt att kommunicera, ge feedback och hantera problem påverkar hur begränsad eller öppen arbetsmiljön upplevs. Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar att inkluderande och stödjande ledarskap skapar bättre förutsättningar för psykologisk trygghet (Nembhard & Edmondson 2006, s. 946-948; Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv 2010, s. 256). Samtidigt kan resultaten tyda på att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken formas under andra organisatoriska förutsättningar än i de kunskapsintensiva miljöer begreppet vanligtvis studerats.

Något som framträder som återkommande i materialet är att det känns svårare att framföra kritik eller ifrågasätta beslut när kommunikationen riktas mot högre nivåer i hierarkin. Detta kan relateras till Detert och Burris (2007, s. 869-870) som menar att organisatoriska

hierarkier påverkar medarbetares benägenhet att uttrycka kritik. Detta indikerar även att maktstrukturer har en central betydelse för hur psykologisk trygghet upplevs i kundnära serviceyrken.

Studien bidrar även med en mer konkret förståelse för hur dessa hierarkiska strukturer tar sig uttryck i det dagliga arbetet. Resultatet visar att avståndet till högre uppsatta chefer ofta upplevs som stort, både kommunikativt och organisatoriskt. Eftersom butikssäljare sällan har direkt kontakt med ledningen formas tryggheten främst i relationen med de närmaste kollegorna och den lokala chefen. Resultatet synliggör dessutom att långa kommunikationsvägar kan skapa en känsla av uppgivenhet hos medarbetare. När synpunkter behöver gå genom flera led innan de når rätt person upplevde vissa respondenter att det inte var meningsfullt att säga ifrån. Detta kan relateras till Heide och Svingstedt (2023, s. 60-62) som menar att brist på öppna kommunikationsvägar kan bidra till en tystnadskultur. Ur ett JD-R perspektiv kan sådana organisatoriska hinder förstås som krav eller begränsningar som minskar tillgången till stöd och dialog i arbetet (Bakker & Demerouti 2007, s. 312).

Det framkommer även att psykologisk trygghet inte upplevdes lika starkt i relationen till chefer som till kollegor. Ett genomgående tema i respondenternas berättelser är att de känner sig mer trygga att uttrycka frustration, osäkerhet och kritik tillsammans med kollegor än med chefer. Detta kan kopplas till Social Exchange Theory, där relationer präglade av stöd och tillit kan skapa trygghet (Cropanzano & Mitchell 2005, s. 883-884). Samtidigt visar resultatet även något som delvis skiljer sig från tidigare forskning. Tidigare studier lyfter ofta psykologisk trygghet som något som främst utvecklas genom goda relationer och stödjande arbetsklimat, medan denna studie visar att trygghet också kan formas genom gemensamma frustrationer och delade negativa erfarenheter. Analysen visar exempelvis att medarbetarna "bondade" genom att hantera frustrerande situationer och problem tillsammans. Relationer mellan kollegor framträder därmed som en viktig resurs i kundnära serviceyrken då arbetsbelastning och emotionella krav är återkommande delar av arbetet.

Samtidigt visar analysen att tryggheten mellan kollegor inte alltid var villkorlös. I vissa fall präglades arbetskulturen av uttalade normer om hur man förväntades bete sig, där de som inte anpassar sig riskerar att hamna utanför. Stark gruppssammanhållning fungerade därmed både som en trygghetsskapande resurs och en form av social kontroll. Att avvika från gruppens normer riskerar att leda till utfrysning, vilket kan begränsa viljan att uttrycka kritik

eller avvikande åsikter. Detta problematiserar tidigare forskning som ofta framställer psykologisk trygghet som något genomgående positivt och öppet. I denna studie framträder istället en form av villkorad trygghet, där medarbetare upplevde stöd och gemenskap så länge de anpassade sig till arbetsgruppens normer och förväntningar, snarare än genom en genuint öppen kultur.

Ett annat betydelsefullt resultat handlar om strategiskt lyssnande och upplevelsen av att bli hörd. Respondenterna beskrev att psykologisk trygghet inte enbart handlade om möjligheten att uttrycka sig, utan också om att ens perspektiv faktiskt togs på allvar, exempelvis genom uppföljande samtal eller handlingar. Detta överensstämmer med Heide och Svingstedts (2023, s. 9-10) beskrivning av strategiskt lyssnande som något mer än att bara ta emot information. Samtidigt visar resultaten att upplevelsen att inte bli lyssnad på kunde leda till att medarbetare i längden avstod helt från att uttrycka åsikter. Detta kan kopplas till Morrisons (2014, s. 178-179) redogörelse av organisatorisk mottaglighet, där individers vilja att uttrycka sig påverkas av hur mottaglig organisationen är. Detta är av särskild relevans i kundnära serviceyrken där medarbetare ofta har stor kunskap om kundmöten, arbetsbelastning och vardagliga problem, information som kan vara viktig för verksamhetens utveckling.

Resultatet visar därmed att psykologisk trygghet inte bara påverkar individens välbefinnande, utan även organisationens möjlighet att ta tillvara på medarbetares kunskaper och erfarenheter. Detta kan även kopplas till tidigare forskning om psykologisk trygghet och lärande, där ett öppet arbetsklimat beskrivs som viktigt för kunskapsdelning och utveckling (Edmondson 1999, s. 355; Patil et al. 2023, s. 10). Studien visar dessutom att högt arbetstempo och stress i praktiken begränsar möjligheten till genuint lyssnande, vilket gör att psykologisk trygghet urholkas just när behovet är som störst.

Vidare framgår det att emotionellt arbete spelar en central roll i hur psykologisk trygghet formas i kundnära serviceyrken. Materialet visar att medarbetare förväntas vara positiva och serviceinriktade även i situationer där kunder beter sig otrevligt eller där medarbetarna själva upplever frustration eller stress. Detta ligger nära kopplat till Hochschilds (2009, s. 7-8) teori om emotionellt arbete, där organisationer styr vilka känslor som ska uttryckas i arbetet. Resultatet stödjer även tidigare forskning om emotionell dissonans, där det uppstår en konflikt mellan individens faktiska känslor och de känslor som förväntas uttryckas i arbetet (Yozgat, Çalışkan & Uru 2012, s. 674-675).

Studien bidrar även till ett mer nyanserat perspektiv på emotionellt arbete än vad tidigare forskning har lyft fram. I materialet framkommer det att emotionella krav inte alltid upplevs som ovanligt eller negativt, utan snarare som en självklar del av arbetet. Detta tyder på att emotionellt arbete i kundnära serviceyrken har normaliserats och blivit en naturlig del av hur medarbetare förstår sin roll i arbetet. Resultatet tyder därmed på att vissa känslouttryck uppfattas som mer accepterade än andra inom servicearbete, vilket också påverkar vilka känslor som medarbetare känner att de kan uttrycka öppet på arbetsplatsen.

Detta kan relateras till Hochschilds (2009, s. 7-8) teori om emotionellt arbete, där organisationer påverkar vilka känslor som anses som lämpliga att uttrycka i arbetet. Resultatet tyder samtidigt på att dessa emotionella krav inte enbart påverkar relationen till kunder, utan även öppenheten mellan medarbetare på arbetsplatsen. När medarbetare förväntas upprätthålla en positiv och professionell fasad även vid stressade och frustrerade situationer kan det begränsa möjligheten att uttrycka negativa känslor öppet. Detta kan förstås som att vissa emotionella uttryck upplevs mindre accepterade inom servicearbete, vilket i sin tur kan påverka den psykologiska tryggheten i arbetsgruppen. Resultatet kan därmed problematisera tidigare studier som främst beskriver psykologisk trygghet som möjligheten att uttrycka idéer, frågor och åsikter. I kundnära serviceyrken framträder psykologisk trygghet även som relaterad till möjligheten att uttrycka känslor och emotionella reaktioner utan rädsla för negativa sociala konsekvenser.

Samtidigt framträder inte kundmöten bara som en källa till emotionell belastning i materialet. Ett återkommande mönster var att positiva kundinteraktioner kunde skapa motivation, uppskattning och mening i arbetet. Detta skiljer sig delvis från forskning som främst framställer emotionellt arbete som psykiskt påfrestande. Studien visar istället att kundrelationer både kan fungera som emotionella krav och emotionella resurser beroende på hur kundinteraktionerna upplevs. Resultatet tyder samtidigt på att kunder inte enbart utgör en del av arbetets innehåll, utan även en aktiv del av den arbetsmiljö där psykologisk trygghet formas. Till skillnad från tidigare forskning om psykologisk trygghet som främst fokuserar på interna relationer mellan medarbetare och chefer, visar denna studie även att externa relationer i form av kundinteraktioner kan påverka upplevelsen av trygghet i arbetet. Kunders beteenden påverkar inte bara den emotionella belastningen, utan även stressnivåer, kommunikation och möjligheten att uttrycka känslor och frustration öppet på arbetsplatsen.

Detta tyder på att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken formas genom ett samspel mellan interna organisatoriska relationer och externa kundrelationer. Resultatet bidrar därmed till en bredare förståelse av psykologisk trygghet där tryggheten inte enbart påverkas av ledarskapet och arbetsgruppen, utan också av de kundinteraktioner som präglar det dagliga arbetet.

En ytterligare central del av resultatet handlar om organisatoriska arbetsvillkor, där stress, högt arbetstempo och underbemanning kan påverka kommunikation, kundmöten och relationer på arbetsplatsen negativt. Detta kan relateras till JD-R modellen, där höga arbetskrav riskerar att generera stress och emotionell belastning samtidigt som bristande resurser minskar möjligheten till stöd och återhämtning (Bakker & Demerouti 2007, s. 312). Detta visar att psykologisk trygghet inte kan förstås avskilt från organisatoriska arbetsvillkor. Även om tidigare forskning ofta fokuserat på ledarskap och arbetsklimat visar denna studie att arbetsbelastning och organisatoriska resurser har stor betydelse för hur trygghet faktiskt upplevs.

Studien framhåller även att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken skiljer sig från många av de mer kunskapsintensiva arbetsmiljöerna som tidigare forskning huvudsakligen fokuserat på. Tidigare studier betonar ofta innovation, kreativitet och kunskapsdelning som centrala utfall av psykologisk trygghet (Baer & Frese 2003, s. 50; Jin & Peng 2024, s. 8). I denna studie framträder psykologisk trygghet istället främst som en fråga gällande emotionell hantering, socialt stöd och möjligheten att faktiskt orka med arbetet. Resultatet visar därmed att psykologisk trygghet delvis får andra funktioner och betydelser i kundnära serviceyrken jämfört med de organisatoriska miljöer där begreppet vanligtvis har studerats.

7. Slutsats

Studien visar att psykologisk trygghet formas genom ett komplext samspel mellan ledarskap, kommunikation, sociala relationer, organisatoriska strukturer, arbetsvillkor och emotionella arbetskrav. Resultatet visar även att psykologisk trygghet inte framstår som ett stabilt tillstånd, utan som något situationsbundet och föränderligt som påverkas av både interna relationer och externa kundinteraktioner.

Vidare synliggör studien att psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken delvis skiljer sig från hur fenomenet ofta beskrivs i tidigare forskning om kunskapsintensiva team miljöer. Medarbetarnas upplevelser präglas inte enbart av relationen till chefer och kollegor, utan även av emotionella krav, organisatorisk styrning och kunders beteenden. Psykologisk trygghet handlar därmed inte bara om möjligheten att uttrycka åsikter och erkänna misstag utan också om att hantera sociala och emotionella risker utan rädsla för negativa konsekvenser.

Resultatet visar även att ledarskap och strategiskt lyssnande har stor betydelse för hur trygghet utvecklas och upprätthålls i arbetet. När medarbetare upplever att deras perspektiv tas på allvar och följs upp stärks viljan att uttrycka tankar, idéer och problem. Samtidigt visar studien hur organisatoriska hierarkier, långa kommunikationsvägar och upplevelsen av bristande mottaglighet kan bidra till försiktighet och tystnadskultur, där medarbetare väljer att hålla tillbaka kritik och synpunkter eftersom de inte upplever att det leder till förändring.

En central slutsats är även att kollegiala relationer framträder som särskilt betydelsefulla för psykologisk trygghet inom kundnära serviceyrken. Kollegor fungerar inte bara som en social del av arbetsvardagen, utan även som emotionella resurser i hanteringen av stress, arbetsbelastning och krävande kundmöten. Samtidigt visar studien att tryggheten inom arbetsgruppen ibland kan vara villkorad och beroende av anpassning till rådande normer och arbetskultur. Psykologisk trygghet framträder därmed inte som helt villkorslös, utan påverkas också av sociala förväntningar kring vilka beteenden och känslouttryck som upplevs accepterade på arbetsplatsen. Detta visar att fenomenet inte nödvändigtvis innebär full öppenhet, utan kan även präglas av sociala begränsningar och anpassningar.

Avslutningsvis bidrar studien därmed till forskningen om psykologisk trygghet genom att undersöka fenomenet i en kontext som hittills fått begränsad uppmärksamhet i tidigare forskning. Ett centralt bidrag är att psykologisk trygghet framträder som mer

situationsbunden och relationell än vad tidigare studier ofta framhäver. Studien synliggör även hur externa aktörer såsom kunder påverkar psykologisk trygghet i större utsträckning än vad forskning om interna teamprocesser vanligtvis uppmärksammat. Psykologisk trygghet framträder därmed i kundnära serviceyrken inte främst som en förutsättning för innovation och kunskapsdelning, utan som en central förutsättning för att kunna hantera arbetets emotionella belastningar, kundrelationer och organisatoriska krav. Genom att undersöka psykologisk trygghet ur ett medarbetarperspektiv inom kundnära serviceyrken bidrar studien därför med en mer nyanserad förståelse av hur trygghet formas i arbetsmiljöer präglade av emotionellt arbete, organisatorisk styrning och ständiga kundinteraktioner.

7.1 Framtida forskning

Denna studie har bidragit med ökad kunskap om hur psykologisk trygghet formas och upplevs i kundnära serviceyrken ur ett medarbetarperspektiv. Studien bygger dock på en kvalitativ ansats bestående av intervjuer med tio butikssäljare inom privat sektor. Vilket innebär att resultaten inte kan generaliseras till alla typer av serviceyrken. Därför hade det varit relevant att göra kvantitativa studier på detta som hade kunnat komplettera denna studies kvalitativa resultat genom att undersöka psykologisk trygghet i större grupper inom servicebranschen. Detta hade kunnat bidra till identifierandet av fler olika mönster och samband mellan exempelvis ledarskap, emotionellt arbete, arbetsbelastning och psykologisk trygghet inom kundnära serviceyrken. Även att jämföra resultaten med exempelvis hotell eller restaurangbranschen samt callcenterverksamheter, där arbetsvillkor, kundrelationer och organisatoriska strukturer kan skilja sig åt hade varit relevant. Sådana jämförande studier hade kunnat bidra till en bredare förståelse för hur olika sammanhang inom tjänstearbeten påverkar psykologisk trygghet.

Det hade även varit relevant att inkludera flera perspektiv och studera psykologisk trygghet ur ett ledarskapsperspektiv genom att undersöka både chefers och medarbetares upplevelser parallellt. En sådan studie skulle kunna visa på eventuella skillnader mellan hur trygghet uppfattas och hur ledare tror att den formas i praktiken.

Slutligen visar denna studie att emotionellt arbete och kundmöten påverkar hur psykologisk trygghet upplevs på arbetsplatsen, något som tidigare forskning inte fokuserat särskilt mycket på. Framtida studier skulle därför kunna fokusera specifikt på hur externa aktörer, såsom

kunder, påverkar det psykologiska klimatet på arbetsplatsen och vilka organisatoriska åtgärder som kan stärka medarbetarnas trygghet i dessa möten.

Källförteckning

- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), s. 45-68. doi:10.1002/job.179
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), s. 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bellibaş, M.Ş., Ryskulueva, F., Levin, J. & Pietsch, M. (2026). A safe space and leadership matter for innovation: Exploring the role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and innovation radicalness in Kyrgyz classrooms. *Educational Management Administration & Leadership*, 54(2), s. 556-578. doi:10.1177/17411432241264696
- Bowen, D.E. & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), s. 5-22. doi:10.1177/1094670513491633
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration, *The Leadership Quarterly*, 18(6), s. 606-632. doi:10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety, *Creativity Research Journal*, 22(3), s. 250-260. doi:10.1080/10400419.2010.504654
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6), s. 874-900. doi:10.1177/0149206305279602

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), s. 869-884.
doi:10.5465/amj.2007.26279183

Dionne, K.-E. & Carlile, P.R. (2025). The pragmatic cycle of knowledge work: Unlocking cross-domain collaboration in open innovation spaces. *Human Relations*, 78(2), s. 187-222.
doi: 10.1177/00187267241234003

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

Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

Eldor, L., Cappelli, P. & Hodor, M. (2023). The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 177, 104255. doi:10.1016/j.obhdp.2023.104255

Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension, *Personnel Psychology*, 70(1), s. 113-165. doi:10.1111/peps.12183

Gabriel, A.S., Diefendorff, J.M. & Grandey, A.A. (2023). The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future. *Personnel Psychology*, 76(2), s. 511-545. doi:10.1111/peps.12576

Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?, *Harvard Business Review*, 86(3), s. 109-116.

Grailey, K.E., Leon-Villapalos, J., Murray, E. & Brett, S.J. (2021). The social construction of psychological safety in healthcare teams, *BMJ Open*, 11(8), s. 1-10.
doi:10.1136/bmjopen-2020-043403

Heide, M. & Svingstedt, A. (2023). *Strategiskt lyssnande: Kommunikation och organisatoriskt lyssnande i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hochschild, A.R. (2009). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. 3 uppl. Berkeley: University of California Press.

Jin, X. & Peng, J. (2024). Psychological safety and innovative performance: The mediating role of communication and learning, *Frontiers in Psychology*, 15, s. 1-10.
doi:10.3389/fpsyg.2024.1324567

Jing, Z., Bai, X., Yu, H., Xian, Y., Zhang, Y. & Li, Z. (2024). Promotion or prevention: regulatory foci as moderators in the job demands–resources model. *Frontiers in Psychology*, 15, s. 1-12. doi:10.1186/s12960-024-00950-9

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), s. 692-724. doi:10.2307/256287

Kerssens-van Drongelen, I.C. (2001). The iterative theory-building process: Rationale, principles and evaluation, *Management Decision*, 39(7), s. 503-512.
doi:10.1108/EUM00000000005799

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Li, Z. & Tang, N. (2022). Inclusive leadership and innovative performance: A multilevel mediation model of psychological safety, *Frontiers in Psychology*, 13, s. 1-12.
doi:10.3389/fpsyg.2022.874401

Montani, F., Courcy, F. & Vandenberghe, C. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 77, s. 1-13. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.03.024

Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, s. 173-197.
doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control, *Journal of Change Management*, 6(4), s. 351-364.
doi:10.1080/14697010601054008

Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), s. 941-966.
doi:10.1002/job.413

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature, *Human Resource Management Review*, 27(3), s. 521-535.
doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Patil, R., Raheja, D.K., Nair, L., Deshpande, A. & Mittal, A. (2023). The power of psychological safety: Investigating its impact on team learning, team efficacy, and team productivity. *The Open Psychology Journal*, 16, s. 1-15.
doi:10.2174/18743501-v16-230727-2023-36

Rabiul, M.K., Almaloy, A.I., Patwary, A.K. & Salman, M. (2025). Psychological safety: The role of motivating language, energies, and customer incivility. *Howard Journal of Communications*, s. 1-21. doi:10.1080/10646175.2025.2597282

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students*. 9. uppl. Pearson Education Limited.

Sliter, M., Jex, S., Wolford, K. & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), s. 468-481. doi:10.1037/a0020723

Tamasevicius, V., Paulienė, R., Casas, R., Russo, F., Puslytė, G. & Thrassou, A. (2026). The role of psychological empowerment in the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *International Studies of Management & Organization*, 56(1), s. 51-80. doi:10.1080/00208825.2025.2478351

Yozgat, U., Çalışkan, S.C. & Uru, F.O. (2012). Exploring emotional dissonance: On doing what you feel and feeling what you do, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, s. 673-682. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1052

Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44(4), s. 682-696. doi:10.2307/3069410

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Inledning och samtycke

Hej! Jag vill börja med att säga tack för att du vill delta i vår studie!

Som du har sett i informationsbrevet handlar denna studie om psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken. Intervjun kommer att ta cirka 60 minuter och det finns inga rätt eller fel svar, vi är bara intresserade av dina egna upplevelser.

Vi vill också påminna om att:

- Deltagandet är frivilligt
- Du kan avbryta när som helst
- Allt behandlas konfidentiellt och anonymt

Har du tagit del av informationen och samtycker du till att delta?

Är det okej att vi spelar in intervjun?

2. Uppvärmning

- Kan du berätta lite om din roll och arbetsplats?
- Hur länge har du jobbat där?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Hur stor är er arbetsgrupp och hur mycket arbete sker tillsammans?
- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön och samarbetet i teamet generellt?

3. Arbetsklimat och öppenhet

- Hur skulle du beskriva stämningen på din arbetsplats, vad är det som utmärker denna?
- Skulle du säga att det är en öppen miljö där man kan uttrycka sina åsikter?
- Finns det situationer där det inte känns så öppet?
- Påverkar det vad du väljer att säga eller inte säga?

4. Psykologisk trygghet

- Skulle du kunna beskriva tillfällen där du känner dig trygg på jobbet?
- Känner du att du kan säga vad du tycker och tänker på jobbet?
- Kan du ge ett exempel på när du känt dig trygg att göra det?
- Hur känns det att ställa frågor när du är osäker på något?
- Vad händer när någon gör fel, hur reagerar kollegor och chefer?
- Hur känns det att behöva erkänna när du gjort något fel på din arbetsplats?
- Påverkar det om du väljer att berätta om ett misstag?
- Har du någon gång hållit tillbaka något du ville säga?
- Vad skulle få dig att känna dig ännu tryggare att uttrycka dig?

5. Ledarskap och Strategiskt lyssnande

- Hur skulle den ideala chefen se ut, vilka egenskaper besitter denna?
- Hur skulle du beskriva din närmaste chef?
- Hur påverkar din chef din vilja att uttrycka dig?
- Vad gör en chef som skapar trygghet och vad gör en chef som minskar den?
- Hur hanterar chefen misstag och ger feedback?
- Upplever du att din chef och arbetsplats verkligen lyssnar på dig?
- Hur märker du att någon lyssnar på riktigt?
- Har du upplevt motsatsen, att inte bli lyssnad på?
- Påverkade det din vilja att säga saker framöver?
- Känner du att det spelar roll vad du säger, att dina synpunkter faktiskt gör skillnad?

6. Kundmöten och emotionellt arbete

- Skulle du kunna beskriva hur kundmöten påverkar din arbetsmiljö och hur du mår på jobbet?
- Har du varit med om svåra kundsituationer? Hur hanterades det?
- Påverkar kunders beteende hur trygg du känner dig på jobbet?
- Upplever du att du förväntas anpassa eller dölja dina känslor i kundmöten?
- Hur hanterar du det om du haft en jobbig kundinteraktion, kan du prata om det med kollegor eller chef?
- Känner du att du kan prata internt om svåra upplevelser med kunder?

7. Krav, resurser, hierarki och struktur

- Skulle du kunna beskriva vilka delar av ditt arbete du upplever som mest krävande?
- Påverkar stress eller tidspress hur mycket du vågar säga?
- Vilket stöd får du från kollegor och chef i sådana situationer?
- Känner du att organisationen ser och värdesätter din insats?
- Hur märker du det, eller upplever du att det saknas?
- Hur upplever du maktfördelningen på din arbetsplats?
- Märker du av statuskillnader i vem som får tala och vem som lyssnar?
- Har din position i organisationen påverkat hur fritt du kan uttrycka dig?
- Finns det regler eller rutiner som gör att du känner dig mer eller mindre trygg?

8. Avslutning

- Om du fick ändra en sak på din arbetsplats för att känna dig tryggare vad skulle det vara?
- Vad tycker du är det viktigaste för att skapa en trygg arbetsmiljö?
- Är det något du vill lägga till som vi inte har pratat om?

Tack så mycket för att du deltog! Dina svar är väldigt värdefulla för vår studie. Vi behandlar allt konfidentiellt och om du har frågor efteråt är du välkommen att höra av dig.

Bilaga 2: Informationsbrev



Institutionen för tjänstvetenskap

Psykologisk trygghet i kundnära serviceyrken

Information till dig som tillfrågas om deltagande

Vi vill fråga dig om du vill delta i en studie som genomförs inom ramen för ett examensarbete vid Lunds universitet. I detta dokument får du information om studien och vad det innebär att delta.

Vad är syftet med studien?

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om vilken betydelse psykologisk trygghet har och hur den formas ur ett medarbetarperspektiv i kundnära serviceyrken, med fokus på butikssäljare inom privat sektor. Studien syftar även till att undersöka vilka faktorer i arbetsmiljön som medarbetare själva upplever som centrala för att psykologisk trygghet ska kunna utvecklas och upprätthållas i det dagliga arbetet.

Genom intervjuer vill vi få en ökad förståelse för hur detta upplevs i kundnära serviceyrken.

Varför har jag blivit tillfrågad?

Du tillfrågas eftersom du arbetar i ett kundnära serviceyrke. Dina erfarenheter är värdefulla för att förstå hur psykologisk trygghet upplevs i denna typ av arbete.

Hur går studien till?

Studien bygger på individuella intervjuer. Intervjun kommer att:

- ta cirka 60 minuter
- genomföras digitalt eller på plats (enligt ditt önskemål)
- handla om dina upplevelser av arbetsmiljö, kommunikation, ledarskap och trygghet på arbetsplatsen
- spelas in (ljud) för att kunna transkriberas och analyseras

Det finns inga rätt eller fel svar, utan vi är intresserade av dina egna erfarenheter och upplevelser.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är helt frivilligt. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan att ange någon anledning. Om du väljer att avbryta kommer dina uppgifter inte att användas i studien.

Hantering av personuppgifter och konfidentialitet

- Intervjun spelas in och transkriberas
- Allt material behandlas konfidentiellt
- Ditt namn eller arbetsplats kommer inte att framgå i studien
- Resultatet presenteras på ett sätt som gör att du inte kan identifieras
- Inspelningar och transkriberingar förvaras säkert och används endast för denna studie

Materialet kommer endast att användas inom ramen för examensarbetet.

Kontaktuppgifter

Om du har frågor om studien är du välkommen att kontakta:

Katja Kegert Olsson

katja.kegertolsson@gmail.com

Ludvig Jansson

ludde.jansson1@gmail.com

Samtycke

Jag har tagit del av informationen om studien och samtycker till att delta i intervjun.

Jag samtycker till att:

- ☐ Delta i intervju
- ☐ Intervjun spelas in
- ☐ Mina svar används i studien

Namn: _____

Datum: _____

Signatur: _____