



Handelshøyskolen BI

MAN 50181 Teamledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-02-2021 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	12-11-2021 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 20038 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Akhtar Chaudhry

Informasjon fra deltaker

Tittel *: I hvilken grad finnes psykologisk trygghet i Drammen kommunes toppledergruppe?

Naun på veileder *: Trond Kjærstad

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 17
**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave

Ved Handelshøyskolen BI

***I hvilken grad finnes psykologisk trygghet i
Drammen kommunes toppledergruppe?***

Eksamenskode og navn:

MAN 50181 – Teamledelse

Utleveringsdato:
09.02.2021

Innleveringsdato:
11.11.2021

Studiested:
Bergen

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1. INNLEDNING	4
1.1 PROBLEMSTILLING	4
1.2 BAKGRUNN	5
1.3 OPPBYGGING AV RAPPORTEN	6
2. TEORI	7
2.1 HVA DEFINERER LEDERGRUPPER?	7
2.2 HVA GJØR LEDERGRUPPER	8
2.3 HVORFOR LEDERGRUPPE?	8
2.4 HVA ER ET TEAM?	10
2.5 PSYKOLOGISK TRYGGHET	11
2.5.1 HVA ER PSYKOLOGISK TRYGGHET	11
2.5.2 HVORFOR PSYKOLOGISK TRYGGHET:	12
2.5.2.1 PSYKOLOGISK TRYGGHET FØRER TIL HØYE PRESTASJONER I TEAM	12
2.5.2.2 IKKE NICE- TO-HAVE, MEN NEED-TO-HAVE	13
2.5.2.3 PSYKOLOGISK TRYGGHET STIMULERER TIL BIDRAG FREMFOR STILLHET	14
2.5.2.4 PSYKOLOGISK TRYGG ARBEIDSARENA FREMMER LÆRING FREMFOR SKJULING AV FEIL ..	15
2.5.2.5 PSYKOLOGISK TRYGGHET ER EN USYNLIG GRUNNMUR FOR PRESTASJONER	16
2.5.2.6 PSYKOLOGISK TRYGGHET BETYR ENGASJERTE MEDARBEIDERE	16
2.5.2.7 PSYKOLOGISK TRYGGHET ER EN EKSTRA INGREDIENS	17
2.5.2.8 TRYGG KONTAKT MED OMGIVELSENE	17
2.5.2.9 FORSKJELLIGHET OG PSYKOLOGISK TRYGGHET	17
2.6 HVA REDUSERER ELLER HEMMER PSYKOLOGISK TRYGGHET	18
2.7 PSYKOLOGISK TRYGGHET ER IKKE NOK	18
2.8 HVA FØRER MANGLENDE PSYKOLOGISK TRYGGHET TIL	19
2.9 HVORDAN BYGGE PSYKOLOGISK TRYGGHET:	19
2.9.1 LEDERENS VERKTØYKASSE	19
2.9.2 LEDERENS ANSVAR	20
2.9.3 OPPMUNTRE TIL ÅPNE FELLES-ARENAER	21
2.9.4 SKAP ROM FOR FEIL	21
2.9.5 KULTUR FOR PRODUKTIVE KONFLIKTER	22
2.9.6 KRAFTEN AV Å LYTTE	22
2.9.7 EN FRYKTLØS KOMMUNIKASJON	23
2.9.8 STØRRELSE PÅ EN GRUPPE	24

3. METODE	24
3.1 DATASAMLING	24
3.2 RAMMEN FOR FORSKNINGEN OG DRØFTELSE.....	26
3.3 DATABEARBEIDING	26
4. FUNN OG DRØFTELSE.....	26
4.1 EDMONDSONS (2015) SYV SPØRSMÅL MED FEM TILLEGGSSPØRSMÅL OG SVAR.....	26
4.1.1 TEAM ELLER GRUPPE.....	28
4.1.2 LEDERENS ANSVAR Å SKAPE PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	29
4.1.3 SETTE SCENE, INVITERE TIL DELTAGELSE OG RESPONDERE PRODUKTIVT	30
4.1.2.1 Ekstern bistand for å danne en læringsarena.....	32
4.1.2.2 Utnyttelse av unike ferdigheter og talenter.....	33
4.1.4 HIERARKI I DRAMMEN KAN FREMME FRYKT	34
4.1.5 JEG-VET-IKKE-ALT-KULTUR	35
4.1.6 STØRRELSE PÅ LEDERGRUPPEN	35
4.1.7 KOMMUNIKASJON OG AKTIV LYTTING.....	37
4.1.8 BRUK AV FORSKJELLIGHET	37
4.1.9 KULTUR FOR Å TA RISIKO.....	38
4.1.10 KULTUR FOR KJAPPE AVVISNINGER.....	39
4.1.11 EN EKSTRA INGREDIENS	40
4.1.12 RAUSHET OG ROM FOR FEIL.....	40
4.1.13 FOLK BER OM HJELP, MEN	41
5. BEGRENINGER OG AVGRENINGER	43
6. KONKLUSJON OG ANBEFALINGER.....	44
7. REFERANSER.....	45
VEDLEGG:	46

1. Innledning

Det er ikke rent sjeldent man opplever at det er vanskelig for deltagere å ta ord i en gruppe eller team. Gjennom et langt arbeids- og organisasjonsliv har jeg opplevd at folk kvier seg for å stille spørsmål. Dette er ikke nødvendigvis fordi de er redde selv om det også forekommer, men fordi det å stille et spørsmål blir oppfattet som om den som spør er dum. Ingen ønsker å bli oppfattet som dum, inkompetent og negativt anlagt. Stillheten blir da et trygt og enkelt valg, skjønt det kan koste vedkommende, teamet, og i verste fall kanskje samfunnet dyrt. Mange steder går samtalene i gangene i stedet for i møterommene. Noen ledere velger frykt fremfor tillit som sin ledelsesfilosofi. Det river til slutt organisasjonene og institusjonen i stykker. Arbeidsmiljøet blir dårlig, og arbeidsmoralen svekkes. Manglende psykologisk trygghet går på helsa løs. Mange ledere og organisasjoner har gått i oppløsning på grunn av manglende psykologisk trygghet i rommet. Et eksempel er Nokia som forsvant fra markedet fordi festkulturen hemmet innovasjonen.

Fenomenet er fascinerende og har fanget min interesse, ikke minst ut fra min egen erfaring fra flere arbeidsgrupper hvor psykologisk trygghet var fraværende eller svak. Målet med å velge *psykologisk trygghet* som tema for denne prosjektoppgaven er å lære hva psykologisk trygghet er, og ikke er, hvordan det skal legges til rette for psykologisk trygghet, hvilke gevinster psykologisk trygghet kan gi, og hvilke negative konsekvenser en kan unngå dersom psykologisk trygghet eksisterer i et team og en virksomhet.

Rammen for denne rapporten er *The fearless organization* (Edmondson 2019) og *Effektive ledergrupper* (Bang & Middelfart 2020).

1.1 Problemstilling

I hvilken grad finnes psykologisk trygghet i Drammen kommunes
toppledergruppe?

1.2 Bakgrunn

Dagens organisasjon i Drammen kommune er et resultat av en frivillig sammenslåing mellom Drammen kommune, Svelvik kommune og Nedre Eiker kommune. Drammen kommune er i dag landets syvende største kommune med over 101 000 innbyggere. Kommunen har ca 7000 ansatte. Sammenslåingen førte til en nytegning av administrasjonskartet. Drammen kommune har i dag ni kommunalsjefer som ledes av en toppledergruppe (heretter referert som ledergruppe) bestående av fire personer, som ledes av en rådmann. Rådmannen er en av de fire lederne.

Rådmannen er en dyktig og erfaren leder med om lag 40 års erfaring fra offentlig sektor, både kommunalt og statlig. Hun er i 60-årene og har vært rådmann i flere kommuner i mange år. Hun har erfaring som direktør i Jernbanedirektoratet og stabssjef og direktør i Kommunenes Sentralforbund. Hun var rådmann i Drammen kommune da en frivillig kommunesammenslåing mellom Drammen kommune, Svelvik kommune og Nedre Eiker kommune ble igangsatt.

Direktør for utvikling og digitalisering er i førtiårene. Han har erfaring fra bankvesenet og fra et departement. I tillegg har han erfaring fra privatnæringsliv med blant annet med lederutvikling.

Direktør for samfunn er i førtiårene. Han har erfaring og utdanning i strategisk ledelse og endringsledelse. Han har erfaring fra frivillige organisasjoner og kommunesektoren. Han har utdanning innen samfunnsledelse, ledelsesutvikling og strategi.

Direktør for styring og eierskap har utdanning i økonomistyring og ledelse. Han har lang erfaring fra kommunesektoren og privatnæringsliv.

Drammen kommunes størrelse, og at kommuneadministrasjonen har gjennomgått (og fortsatt gjennomgår) en omstilling på grunn av sammenslåing, har gjort denne studien spennende og interessant. Målet er å lære hvordan ledergrupper på så høyt nivå skaper og utnytter psykologisk trygghet, og hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å utvikle psykologisk trygghet i ledergrupper.

1.3 Oppbygging av rapporten

Rapporten er delt i åtte hoveddeler, med undertitler under hvert kapittel. Etter innledning (kapittel 1) følger teori (kapittel 2), metode (kapittel 3), funn og drøftelser (kapittel 4). I kapittel 5 redegjøres for begrensning og avgrensning for denne rapporten. Rapporten avsluttes med en konklusjon og anbefalinger til Drammen kommune (kapittel 6). Helt til slutt føres en liste over litteratur benyttet i denne rapporten.

2. Teori

2.1 Hva definerer ledergrupper?

Ledergrupper er sammensetning av x-antall mennesker som «produserer beslutningsgrunnlag og kvalitet-sikrer, forankrer, og fatter beslutninger, de diskuterer og analyserer ulike problemstillinger, og de fremmer forslag til løsninger på problemer» (Bang & Middelfart 2020:24).

Ledergrupper skiller seg fra andre grupper som er satt til å løse problemer og ta beslutninger. Ledergrupper er satt sammen utfra hvordan en organisasjon er konstruert, og dens organisasjonsrammer. Typisk vil være at topplederen, alle avdelingsledere, og økonomisjefen er medlemmer av en ledergruppe. Vanligvis er de utpekt i kraft av å være avdelingsledere. De har ofte to hatter på seg: De skal representere sin avdeling og disiplin i ledergruppen. Samtidig skal de være «frakoplet» slike «sentrifugale» interesser og heller se forhold fra et overordnet perspektiv. Dette skaper naturlige spenninger og utfordringer i og for gruppen (Bang & Middelfart 2020).

Ledergruppers produksjoner er ofte immaterielle. Produksjonen skjer lenger ned i organisasjonen. Dette forsterker ledergruppens medlemmers forpliktelse mot sine avdelinger fremfor å være lojale og sanne mot overordnet vurderinger og beslutninger (Bang & Middelfart 2020).

Ledergrupper har sjeldent et mandat eller gitt funksjonstid, slik mange komiteer og utvalg har når de blir nedsatt. Ledergrupper, derimot, er et resultat av at moderorganisasjonen rett og slett eksisterer. Manglende tydelig mandat ofte fører til at ledergruppen sliter med å få definert sitt ansvar (Bang & Middelfart 2020).

Ledergrupper skiller seg fra andre grupper fordi de skal håndtere komplekse og uoversiktlige saker. Ofte vet de ikke hvilke konsekvenser en beslutning kan få. Ledergrupper jobber under et krysspress fra styret, fra ledergrupper på siden, fra eksterne interessenter, fagforeninger og medarbeidere (Bang & Middelfart 2020).

Bang & Middelfart (2020) gjør en distinksjon mellom toppledergrupper og ledergrupper. Toppledergrupper fatter beslutninger basert på vag, «tvetydig og motstridende informasjon» (Bang & Middelfart 2020:27). Deres beslutninger kan få konsekvenser for hele eller deler av organisasjonen, kanskje for omverdenen. Et slikt eksempel vil være en beslutning om å nedlegge en hjørnesteinsbedrift i et distrikt-Norge, eller å flytte produksjon til utlandet. En slik avgjørelse vil generere arbeidsledighet og usikkerhet hos individer og i familier. Den vil skape arbeid og økonomiske belastninger for NAV.

2.2 Hva gjør ledergrupper

Ledergrupper er sammensatt av folk som har kunnskap om sine respektive avdelinger. Dette gjør at informasjon fra forskjellige avdelinger i organisasjonen havner på ledergruppas bord, rettene sagt *skal havne* på ledergruppens bord. Med andre ord: Ledergruppen skal dele informasjon om det som foregår lengere ned i organisasjonen (Bang & Middelfart 2020).

Ledergrupper diskuterer og belyser saker som er så godt bearbeidet og «modne» at ledergruppen straks kan treffe en beslutning; eller diskuterer saker fra forskjellige perspektiver for å sende dem tilbake til videre bearbeidelse i organisasjonen. Slik trekker ledergruppen en retning for saken uten å beslutte på dette tidspunktet. Når godt bearbejdede saker kommer til ledergruppen, skal ledergruppen treffe beslutninger (Bang & Middelfart 2020). Dyktige ledergrupper følger opp beslutninger de fatter og prosesser som blir satt i gang for å gjennomføre disse beslutningene.

Et viktig kjennetegn for medlemmer av en ledergruppe er at de støtter hverandre i det arbeidet de gjør. Dette er kanskje den aktivitet ledergrupper bruker minst tid på, likevel er dette en viktig aktivitet for ledergrupper (Bang & Middelfart 2020).

2.3 Hvorfor ledergruppe?

Ledere som er medlemmer av en ledergruppe leder sine egne avdelinger, og i tillegg konstituerer en ledergruppe. Et interessant spørsmål derfor er: Hvor produserer de? I sine egne enheter, eller i ledergruppen som et kollektiv? Svaret er gjerne: begge deler. Det er *merverdien* av å være et kollektivt beslutningsorgan som defineres som ledergruppens resultater (Bang & Middelfart 2020), altså det

ledergruppen produserer utover sin egen enhet. Typiske vil det være prioriteringer og strategiske valg for organisasjonen (Bang & Middelfart 2020).

Ledergrupper produsere når de deltar i møter hvor refleksjoner, diskusjoner og beslutninger fattes, men også når medlemmer av ledergruppen som representerer ledergruppen i eller utenfor organisasjonen (Bang & Middelfart 2020). Et typisk eksempel av en slik produksjon vil være at en kommunalsjef representerer rådmannen eller rådmannens ledergruppe i et kommunalt utvalg og bidrar i beslutningsprosessen.

Bang & Middelfart (2020) viser til Upper Echelon Theory-forskningen og mener at ledergruppemedlemmenes alder, kjønn, erfaring, utdanning og tilnærming til hvordan de angriper situasjoner har viktig betydning for hvordan ledergrupper fungerer og hvilken betydning den har for organisasjonens, retningsvalg, verdigrunnlag, fungering og resultater. Et eksempel på dette vil være norske regjeringer etter Den andre verdens krig. Regjeringsmedlemmenes personlige erfaringer med fattigdom, oppvekstvilkår og okkupasjon og fangenskap drev regjeringene mot et NATO-medlemskap, og bygging av velferdsstaten der boligbygging, utdanning og arbeid for alle var viktige elementer.

I dagens verden som er kompleks, usikker og avhengig av hverandre, er ledergrupper viktige. Helhetstenkning i ledergrupper er viktig for at ledergrupper skal kunne fungere optimalt og treffe gode strategiske beslutninger (Bang & Middelfart 2020). Et slikt eksempel vil være G-20-lederegruppen som skal treffe beslutninger for at gode klimatiltak igangsettes i rett tid for at klodens temperatur ikke stiger slik at den truer sårbar natur og mennesker.

Det er ikke sikkert at ledergruppens karakteristika og produksjonen i organisasjonen viser en sammenheng. Dette kommer ofte an på hvor i linjen ledergrupper sitter. En ledergruppe «i linjen ofte ha større påvirkning på strategiske beslutninger», enn en ledergruppe som leder støttefunksjoner (Bang & Middelfart 2020:32). Til slutt kan en dysfunksjonell ledergruppe, som ikke klarer å dele informasjon, diskutere saker med åpent sinn, ta ansvar for beslutninger og prosesser og ikke gi hverandre støtte, mislyktes i å lede godt og påvirke resultater negativt (Bang & Middelfart 2020).

2.4 Hva er et team?

Kozlowski & Ilgen (2006) definerer et team bestående av «(a) to eller flere individer som (b) samhandler sosialt (ansikt til ansikt, eller virtuelt); (c) har ett eller flere felles mål; (d) er kommet sammen for å utføre organisasjonens relevante oppgaver; (e) er avhengig av hverandre når det gjelder prosesser, mål og resultater; (f) har forskjellige roller og ansvarsområder, og (g) er del av et større organisasjonssystem, med grenser og relasjonene til en større systemkontekst». (Oversettelsen er hentet fra Bang & Middelfart 2020:35).

Wageman et al, (2012:311), definerer et team som et «begrenset antall individer som er innbyrdes avhengig av hverandre for å nå et felles mål».

Bang & Middelfart (2020:35) definerer et team som «en formalisert gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som de er kollektivt ansvarlige for og avhengige av hverandre for å få løst, og som derfor må samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre».

Katzenbach & Smith (1993) mener at team fører til høye prestasjoner, personlig utvikling og kollektive resultater. For å nå dette må ferdigheter, forpliktelse og *accountability* til. Det betyr at en gruppe mennesker må jobbe sammen med spesifikke, utfordrende og meningsfulle avklarte målsetninger som de alle er enige om. De må ha felles tilnærming til hvordan disse målsetningen skal nås. De må være få nok personer til å kunne bygge et felleskap og ta ansvar for gruppens målsetninger og produksjon. De må ha ferdigheter som er adekvate til å løse de problemene de skal løse både teknisk og mellommenneskelig. Langs den tredje dimensjonen må de stille hverandre til ansvar for det de skal gjøre og levere.

Wheelan (2016) både definerer og skiller grupper fra team ved at grupper er sammensatt av personer som jobber for å danne en felles forståelse av målsetninger og for å bygge en effektiv struktur for å nå sine mål. De blir et team når felles målsetninger og effektive metoder og strukturer er på plass for nå dem.

Når vi tolker ovenstående definisjoner og prøver å konkludere, må vi si at: Et team, pr. definisjon, er en arbeidsgruppe hvor et begrenset antall medlemmer er avhengig av å samarbeide med hverandre. De må koordinere sine handlinger og

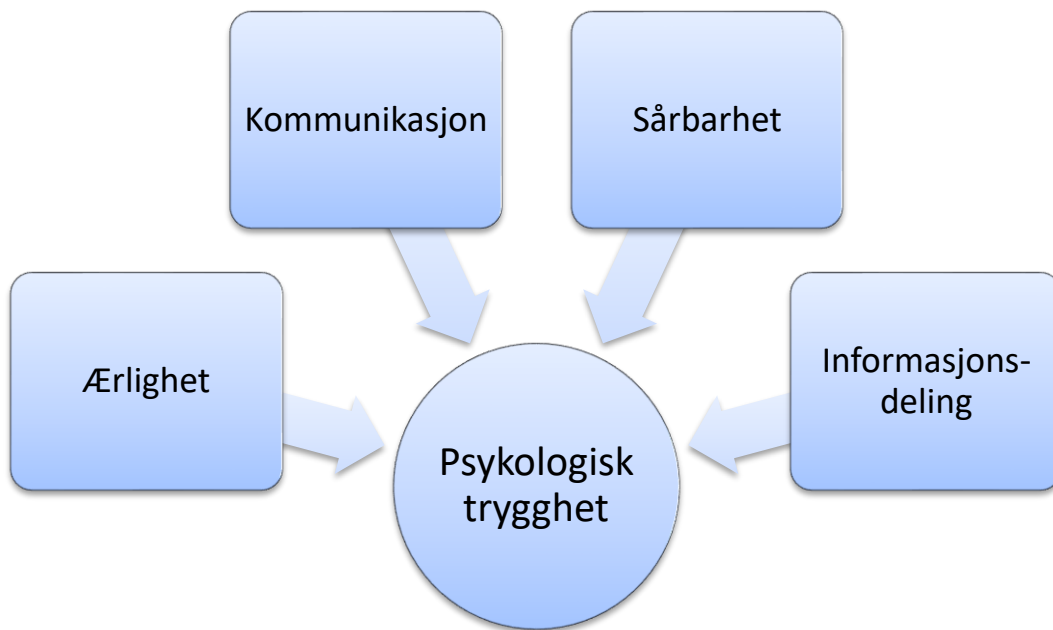
tilpasse seg hverandre for å utføre arbeidsoppgaver eller nå felles mål som de er enige om.

Et godt fungerende og høyt presterende team skal imidlertid ha et godt samarbeid, utfylle hverandre når det gjelder menneskelige og tekniske ferdigheter og skape gode resultater som i sum skal være større enn hva enkeltmedlemmene hadde skapt hver for seg (Katzenbach & Smith, 1993; Bang & Middelfart, 2020; Wageman et al, 2012).

2.5 Psykologisk trygghet

2.5.1 Hva er Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet dreier seg om ærlighet, sårbarhet, informasjonsdeling og kommunikasjon (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet forteller om menneskers persepsjon av konsekvenser de måtte bære ved å ta interpersonelle risikoer i et fellesskap (Edmondson & Lie 2014).



Figur 1 Hva fører til psykologisk trygghet - basert på Edmondson 2019 (s.142)

Psykologisk trygghet, ifølge Edmondson & Lie (2014):

- Er et kjennetegn ved «den enkelte gruppe i organisasjonen, og ikke ved organisasjonen» Bang & Middelfart (2020)
- Korrelerer til at en organisasjon lykkes økonomisk, lærer av egne feil og har god måloppnåelse

- Korrelerer til at medarbeiderne er engasjerte, tør si sin mening til lederen og har et sterkt engasjement for sitt arbeid
- Korrelerer til at teammedlemmene trives og samarbeider godt innad i temaet
- Angår mest grupper og team som løser komplekse oppgaver som krever koordinering, samarbeid og gjensidig avhengighet
- Oppstår ikke av seg selv. Den må jobbes frem, og er særlig avhengig av lederens adferd når teammedlemmene gjør seg sårbare, er ærlige, tar risiko og deler informasjon.

Edmondson (2019) mener at psykologisk trygghet bidrar til at organisasjoner og individer setter ambisiøse mål og jobber for å nå dem. «Psychological safety sets the stage for a more honest, more challenging, more collaborative, and thus more effective work environment» (Edmondson 2019:18).



Figur 2 Psykologisk trygghet fremmer læring i teams - basert på Edmondson, 1999

Bang & Middelfart (2020:49) definerer psykologisk trygghet som en del av en prosess som de kaller «relasjonelle tilstander». De mener at psykologisk trygghet er sfæren som gjør det mulig at den enkelte medlem av et team kan stille spørsmål, bære frem sine meninger og bekymringer, legge grunnlag for innovasjon, og forebygge feil uten å risikere å bli ansett som «dum, inkompetent, plagsom, negativ eller som et hinder i arbeidet» Bang & Middelfart (2020:55). Ledergrupper med høy psykologisk trygghet fungerer og kommuniserer bedre sammen, utviser stor læringsadferd, og skaper verdier bedre.

2.5.2 Hvorfor psykologisk trygghet:

2.5.2.1 Psykologisk trygghet fører til høye prestasjoner i team

Psykologisk trygghet er ikke viktig eller et mål i seg selv (Rozovsky (2015). Målet hele tiden er hvordan et team kan bli høyt presterende, det fordi det gir en merverdi for medlemmer av et team – og skaper verdier for virksomheter. For å

skape et høyt presterende team er gjensidig avhengighet, en tydelig struktur, mening med arbeidet og at et teams medlemmer ser at innsatsen deres teller, viktig, ifølge Rozovsky (2015). Rozovsky sier imidlertid at hennes forskningsteam ble overrasket da de fant ut at forskjellen mellom et høyt presterende team og ikke høyt presterende teams i Google lå i at høyt presterende team også hadde høy psykologisk trygghet. Det ble fellesnevnerne.

Bang & Middelfart (2020:49) mener at grupper/team som har høyt psykologisk trygghet skaper «merverdi for organisasjonen, merverdi for medlemmer og økt samarbeid» – en klar definisjon av et høyt presterende team.

Det finnes en korrelasjon mellom psykologisk trygghet og læringsadferd. Edmondson (2019) slår fast at team med høy psykologisk trygghet er høyt presterende team. Det vises å være en klar sammenheng mellom psykologisk trygghet og innovasjon (Edmondson 2019), noe som er et mål – og middel for å nå andre mål – for høyt presterende team.

2.5.2.2 Ikke nice- to-have, men need-to-have

Å bygge psykologisk trygghet er en krevende og viktig øvelse. Men når det først er bygd, vil det sikre at talenter i organisasjoner er i stand til å bruke lærdom. De vil bli innovative og skape verdier. Det å snakke fritt er ikke naturlig i hierarkier. Det må fremelskes, hvis ikke, kan katastrofer skje. Det å skape psykologisk trygghet er villet og gjennomtenkt strategi og arbeid. Det krever et klokt lederskap som engasjerer sine medarbeidere i en helt Unaturlig handling, nemlig å snakke fritt, ta smarte risikoer, være mottagelig for, og løse store krevende utfordringer. For å *ikke tape* er det nok å spille trygt, og ikke ta risikoer. Men for å gjøre en forskjell i verden må en ta tak i mulighetene. Det betyr å ta store risiko. Det er kun mulig i situasjoner og på arbeidsarenaer hvor psykologisk trygghet er på plass (Edmondson, 2019).

Psykologisk trygghet sikrer at talent i organisasjonen blir innovativt, brukt og utviklet. Psykologisk trygghet hjelper folk i å si sin mening. Flere kan komme med nye ideer, og innrømme feil. Dette fremmer innovasjon og reduserer forekomster av feil. Psykologisk trygghet fremmer et læringsmiljø. Psykologisk

trygghet bidrar til at folk blir mer engasjerte. Psykologisk trygghet blir en ekstra ingrediens (Edmondson 2019).

Edmondson (2019) mener at psykologisk trygghet er ikke noe *nice to have*, men en grunnleggende forutsetning for å få øye på talent og dermed legge til rette for verdiskapning i virksomheter. Edmondson (2019) mener at i en kunnskapsbedrift, særlig hvor kunnskap og ekspertise fra forskjellige avdelinger er nødt til å bli integrert for å skape verdier, er psykologisk trygghet et avgjørende vilkår, ikke et valg. Dette må være på plass.

Spesielt mener Edmondson (2019) at i bedrifter som karakteriseres med (VUCA) – *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* - er psykologisk trygghet direkte knyttet til bunnlinjen. De observasjonene, spørsmålene, ideene og bekymringene som de ansatte bringer frem, gir svært viktig informasjon om hva som foregår i markedet og i organisasjonen – en forutsetning for verdiskapning. Dersom psykologisk trygghet er fraværende, kan det bety at denne informasjonen ikke kommer frem; virksomheten kan miste dermed markedsandeler; verdiskapningen kan bli skadelidende.

2.5.2.3 Psykologisk trygghet stimulerer til bidrag fremfor stillhet

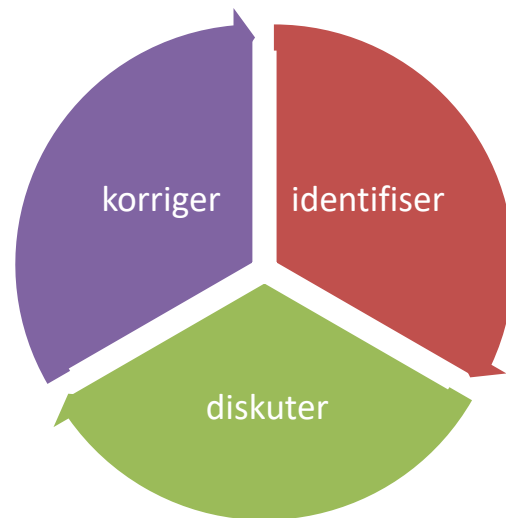
Edmondson (2019) mener at mange mennesker velger å tie istedenfor å bringe frem ideer, selv når de vet at det de har å si kan være viktig for organisasjonen, for kundene og for dem selv. Det å tilby en idé er en usynlig handling. Lederne har ikke mekanismer for å fange dette opp. Derfor blir det vanskelig å endre kursen dersom en medarbeider velger stillhet (Edmondson 2019). De to viktigste årsakene til at folk velger å tie er: 1) frykt for å bli sett ned på eller stemplet som negativ, 2) frykt for å skade arbeidsrelasjoner. I tillegg kan den som stiller spørsmål bli sett på som kunnskapsløs og dum. Taushet råder ikke bare når noe er galt, men også når det å ta ordet ville frembringe gode ideer.

En annen årsak til at medarbeiderne velger å tie er at de frykter at systemet de ville kritisere, eller foreslå endringer i, er lederens eget system. Det å komme med kritiske synspunkter om et slikt system kan bli opplevd som å kritisere lederens *egen baby*. Da er tausheten sikrere enn noe annet.

Mennesker er oppdratt til å vurdere konsekvensene av sine handlinger. Vi er oppdratt til å si det som hever vår status i samlinger, og holde igjen det vi frykter kan redusere status. Når vi har noe å si vurderer vi fordelene ved det opp mot eventuelle negative konsekvenser. Dersom konsekvensene kan være negative, konkrete og umiddelbare for oss, velger vi å tie selv om det betyr at enkeltpersoner, virksomheter eller samfunn kan bli påført negative konsekvenser på sikt eller gå glipp av verdiskapning (*discounting the future*) (Edmondson, 2019).

2.5.2.4 Psykologisk trygg arbeidsarena fremmer læring fremfor skjuling av feil

Bang & Middelfart (2020) kodifiserer *kontinuerlig gruppelæring* som den del av *prosesser*, hvor de rammer utvikling av effektive ledergrupper i tre kategorier: *forutsetninger, prosesser* og *resultater*.



Figur 3 Hvordan fremme læring, basert på Bang & Middelfart 2020

Bang & Middelfart (2020) anbefaler identifiser, diskutør og korriger, dersom en gruppe ønsker å bli en effektiv gruppe. Prosessen må være kontinuerlig på en læringsarena som etableres, men en slik arena kun vil være til hjelp dersom psykologisk trygghet er til stede i gruppen. Ledergruppen kan evaluere seg selv, enten underveis i arbeidet eller på slutten av økter. En slik evaluering kan også gjennomføres ved hjelp av en ekstern konsulent som enten gir tilbakemeldinger underveis eller etter hvert.

Edmondson (2019) viser til et eksperiment Hannes Leroy gjennomførte i et belgisk sykehus. Eksperimentet dokumenterer at det er en klar sammenheng mellom psykologisk trygghet, feil som rapportertes, feil som blir begått og en tro på hvor mye en leder faktisk lever opp til egne idealer. Edmondson mener at

psykologisk trygghet er en forutsetning for at det begås færre feil, at det snakkes ofte om dem, og at det tas lærdom av dem.

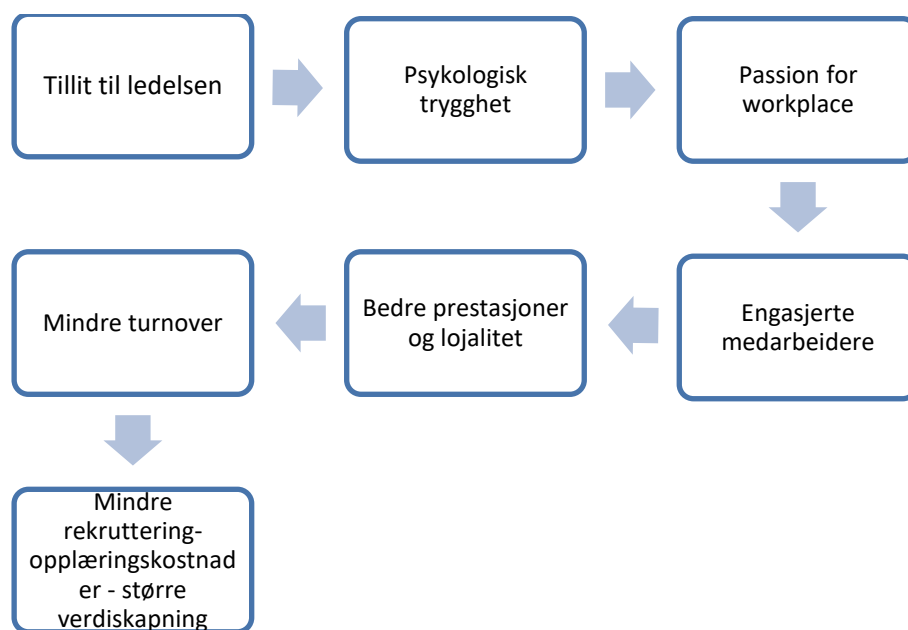
2.5.2.5 Psykologisk trygghet er en usynlig grunnmur for prestasjoner

Etter et toårig forskningsprosjekt i Google, fant Rozovsky et al. (2015) ut, at det viktigste er ikke *hvem* som er medlem av et team for at teamet skal kunne prestere. Det er *hvordan* team-medlemmer integrerer seg, strukturerer sitt arbeid og verdsetter sin egen innstas som er avgjørende for prestasjoner. «Psychological safety was far and away the most important of the five dynamics we found – it’s underpinning of the other four», skriver Rozovsky (2015) i en bloggartikkel.

Psykisk trygghet bærer og limer sammen team og grupper som har gode strukturer, er integrerte og ser viktigheten av sin egen innsats.

2.5.2.6 Psykologisk trygghet betyr engasjerte medarbeidere

Edmondson (2019:43) mener at arbeidstagernes tilfredshet er noe mer enn hvor glade de er. For at medarbeiderne skal gi «det lille ekstra» må de føle seg «passionate» om sitt arbeid og arbeidsplass. Denne *passion* er avhengig av at medarbeiderne har en psykologisk trygghet som er avhengig av tillit til ledelsen (se figur 4). Lojale og engasjerte medarbeidere skaper verdier, betyr mindre turnover og reduserer kostnader knyttet til rekruttering og opplæring.



Figur 4 Psykologisk trygghet skaper verdier og senker kostander - basert på Edmondson 2019; Bang og Middelfart 2020

2.5.2.7 Psykologisk trygghet er en ekstra ingrediens

Tilstedeværelse av psykologisk trygghet bidrar til at relasjoner blir sterkere – det motsatte bidrar til en svekkelse. I dagens samfunn hvor flere og flere jobber virtuelt – noen ganger uten å treffe hverandre i det hele tatt – fungerer psykologisk trygghet som en ekstra ingrediens for å hindre prestasjonstap i virtuelle team. Psykologisk trygghet forebygger, reduserer og reparerer konflikter, og gjør det mulig at team med medlemmer med forskjellig ekspertise klarer å prestere (Edmondson 2019).

2.5.2.8 Trygg kontakt med omgivelsene

Psykologisk trygghet er nødvendig for, og gjør det mulig for medlemmer av en gruppe å ha en utadvendt adferd og kontakt med omgivelsene. Ved å henvende seg til omgivelsene kan medlemmer av en gruppe søke kunnskap, ressurser og informasjon, men også søke hjelp og dele dårlige nyheter. Slik adferd er kun mulig dersom det er sterk grad av psykologisk trygghet innad i gruppen (Bang & Middelfart 2020). Et av tre *proaktive prinsipper* organisasjoner anbefales i krisehåndtering er å raskt gi informasjon til omgivelsene, også om informasjonen kan gi negativ publisitet (Lunde 2014). Et proaktivt samspill med omgivelsene, spesielt om den aktuelle informasjonen kan bety omdømmetap for organisasjonen, kun er mulig dersom det finnes en sterk grad av psykologisk trygghet i teamet.

2.5.2.9 Forskjellighet og psykologisk trygghet

Forskning på forskjellighet og hvorvidt den er positivt relatert til effektive ledergrupper og høye prestasjoner er ikke entydig (Bang & Middelfart 2020). Forskningen på fenomenet viser at forskjelligheten kan være både positiv og negativ i ledergrupper. Imidlertid er det viktig og nyttig at gruppen medlemmer kjenner hverandres styrker, svakheter, oversalg og «allergier» (Bang & Middelfart 2020). Ved å kjenne hverandre bedre, øker lysten til å støtte hverandre. Dersom gruppen medlemmer kjenner hverandre godt, og forstår hvorfor en kollega handler slik hun/han handler, vil de ha større forståelse for forslag og ideer. Dette vil fremme psykologisk trygghet i gruppen. Psykologisk trygghet vil forsterkes i gruppen dersom deltagerne erfarer større trygghet til å fremme tanker, ideer og løfte frem bekymringer og gjøre seg sårbare i gruppen (Bang & Middelfart 2020).

2.6 Hva reduserer eller hemmer psykologisk trygghet

Frykt skaper en illusjon av en effektiv produksjon. I realiteten klarer ikke frykt å få frem effektiv kreativitet, god prosess, eller en forpliktelse til å løse utfordringene i kunnskapsbaserte arbeidsplasser. Frykt kan fort være til stede i en eller annen variant på en arbeidsarena. Frykt er imidlertid ikke en effektiv motivator overfor medarbeidere på en arena der læring og samarbeid er nødvendig for å lykkes. Frykt reduserer og hemmer psykologisk trygghet. Den hindrer læring og samarbeid. Medarbeiderne kan velge *discounting the future*-tilnærming i sitt arbeid. Det er derfor viktig å erstatte frykt med psykologisk trygghet (Edmondson, 2019).

Et annet fenomen som hindrer psykologisk trygghet er hierarki. Mer spesifikt skaper hierarki frykt når det ikke er håndtert godt, og reduserer dermed psykologisk trygghet.

Forskning viser at medarbeiderne kun er villige til å dele informasjon og kunnskap når de er psykologisk trygge. Særlig gjelder det team som er satt til forskning og innovasjon. Forskning og innovasjon betyr å ta risiko – og dermed være villig til å mislykkes. Teammedlemmer gjør kun dette hvis de vet at eventuelle tap eller nederlag ikke vil bli brukt mot dem, og det skjer kun i psykologisk trygge rom (Edmondson 2019). Frykt må forebygges og bekjempes.

2.7 Psykologisk trygghet er ikke nok

Psykologisk trygghet er ikke nok. Psykologisk trygghet kan sees på som en brems, ikke som drivstoff i en bil. Når bremsen blir fjernet, gis deltagerne av et team forutsetninger til å nå det som er mulig å nå i en organisasjon. Ledere må på den ene siden skape psykologisk trygghet, slik at læringsklima blir opprettet og man unngår de feilene som kan unngås. Samtidig må ledere skape og forme høye standarder, og inspirere folk slik at de kan nå disse målene. Edmondson (2019) mener at en leders fremste oppgave er å skape et arbeidsklima som legger til rette for en åpen kommunikasjon om utfordringer, bekymringer og muligheter.

2.8 Hva fører manglende psykologisk trygghet til

Manglende psykologisk trygghet kan forme den såkalte Cassandra-kulturen – «an environment in which speaking up is belittled and warnings go unheeded» (Edmondson 2019:86). En slik kultur tvinger medarbeiderne til en stillhet som moderne virksomheter ikke har råd til. Volkswagen sin nedgang er et godt eksempel på hvordan frykt og Cassandra-kultur kan føre til at de ansatte velger *discounting the future*, der resultatet blir at tidlig varsling og nye ideer holdes igjen, nødvendige tiltak er fraværende og virksomheten blir skadelidende (Reuters, 2105). Et annet eksempel er frykt-kulturen i Nokia som førte til gigantens død. Staxondigital.com skrev i en kommentar i 2020 at årsaken til Nokias død var at fryktkulturen rådet fra topp til bunn i Nokia. Det å holde igjen et varsel om noe som kan bidra til å redusere en snikende krise, er ikke til å unngå i en sfære hvor frykt for å bli ledd av, eller andre represalier er til stede. I dagens moderne virksomheter med sterk konkurranse om de kloke hodene, manglende psykologisk trygghet kan føre til en sikker død for virksomheter.

2.9 Hvordan bygge Psykologisk trygghet:

2.9.1 Lederens verktøykasse

En leder må starte arbeidet med å bygge psykologisk trygghet ved å ramme inn arbeidet, og danne en «større himmel» over arbeidet teamet er satt til å gjøre (Edmondson 2019). Ved at lederen fremhever viktigheten og verdien av arbeidet, ledes medarbeidere til å heve kvaliteten på arbeidet (Rozovsky 2015). Lederen må invitere og motivere medarbeiderne til å ta ordet og melde sine bekymringer og nye ideer (Edmondson, 2015).

For at medarbeiderne skal kunne utfordre lederen, må lederen vise situasjonsbestemt ydmykhet. Det er ingen som vil stille spørsmål eller tilby nye ideer dersom lederen sender et klart og tydelig signal om at hun/han vet alt, mener Edmondson.

Lederen må ha en inkluderende stil, dvs. at lederen er tilgjengelig, anerkjenner at hun/kan gjøre feil og proaktivt inviterer til input fra sine medarbeidere.

Nysgjerrigheten er nøkkelen til gode samtaler. Lederen må stille spørsmål som generer nysgjerrighet, stimulerer til en reflekterende samtale og virker tankevekkende. En god leder henter frem taus kunnskap og inviterer til kreativitet. Slik genereres energi og bevegelse. En leder berører gjerne en dypere mening og oppfordrer til flere spørsmål (Edmondson 2015). En slik lederstil viser et klokt og omsorgsfullt lederskap med respekt for medarbeidere og deres kompetanse. Dette styrker psykologisk trygghet og motiverer medarbeiderne til åpenhet og bidrag.

For at denne invitasjonen skal fungere i praksis, må konkrete strukturer opprettes; det kan være komiteer/grupper, møtearenaer eller policy-dokumenter. Målet er å skape psykologisk trygghet og legge til rette for at medarbeiderne lettere kan ta ordet, dele sine bekymringer og komme med nye ideer.

Invitasjonen til å snakke er ikke nok. Det må følges opp med positiv og aktiv lytting. Lederen må vise interesse og gi anerkjennelse til det som blir sagt og rapportert, uavhengig av kvaliteten på innspill. Det er *handlingen* som skal anerkjennes. Medarbeiderne må se at de lyttes til (Edmondson, 2015).

Mennesker av natur er opptatt av å beskytte seg selv og ta trygge valg, *discounting the future* (Edmondson 2019). Derfor må invitasjonen til deltagelse, fremfor å velge å spille trygt, være ekstrem tydelig. Konkret gjøres det ved at lederen viser ydmykhet og er proaktiv ved å invitere folk til samtale, og de-stigmatisere rapportering og innrømmelse av feil. Lederen må vise sin egen feilbarlighet.

Oppfordring til å rapportere og innrømme feil må ikke veksles med brudd på retningslinje eller etikk. Slik adferd må sanksjoneres raskt. En slik sanksjonering er med på å fremme psykologisk trygghet, ved at medarbeiderne ser at skadelig og farlig adferd, eller slappe holdninger, blir rettferdig sanksjonert.

2.9.2 Lederens ansvar

Ledere besitter status og makt i rommet. Dermed har de også muligheten til, og ansvaret for, å forme regler for samkvem i rommet og fremme og bygge psykologisk trygghet i rommet og teamet. Edmondson (2014) mener at en leder kan fremme psykologisk trygghet ved å *rasjonalisere* hvorfor en direkte og åpen

samtale er nødvendig og viktig, ved å vise nysgjerrighet og vise at hun/han er feilbarlig. Slik «åpner» lederen rommet for at teammedlemmene stiller spørsmål, tar risiko, viser sin egen sårbarhet og snakker fritt.

2.9.3 Oppmuntre til åpne felles-arenaer

Når folk føler seg psykologisk trygge nok til å bidra med innsikt, mening, eller forslag, blir kunnskapen i rommet betydelig større. Det er fordi individuelle observasjoner og forslag bygger på hverandre. Observasjonene og forslagene får en ny form og kreativ verdi, særlig sammenlignet med en situasjon der feedback kom separat fra individene. For å få til dette, må prosessen ledes godt, og feedback må faktisk brukes til å bli bedre og enda mer innovative (Wheelan, 2016). Lederne må monitorere dynamikken kontinuerlig over tid. At folk respekterer hverandres ekspertise og har tillit til hverandres meninger, har stor verdi. Edmondson (2019) mener at vi kan kun tenke smartere dersom alle i rommet snakker ut.

2.9.4 Skap rom for feil

Det å mislykkes er en del av læringsprosessen. Det å mislykkes skal ikke fryktes eller unngås. For at folk og virksomheter skal samle erfaring, øke kunnskap og lykkes til slutt, må medarbeiderne oppfordres til å innrømme at de mislykkes i prosjekter dersom prosjekter ikke kan lykkes. En grunnforutsetning for å lykkes er at man tar dristige initiativer. Det er kun slik ledere kan legge til rette for innovasjon. Med dristige initiativer følger risiko for å mislykkes. Ledelsen må oppmuntre og tillate sine medarbeidere å ta en slik risiko. Det må legges til rette og skape en kultur for at team, straks de ser at et prosjekt ikke kan lykkes, kommer til ledelsen og ber om at prosjektet legges ned. Det å ikke lykkes må ikke straffes, hånes, eller ydmykes. Tvert imot må folk som tar store risikoer, og kommer med store ideer, oppmuntres til å prøve. Hvis de mislykkes, og raskt innrømmer at prosjektet må legges ned, må de belønnes (Edmondson 2019).

Virksomheter som følger denne filosofien, har også på plass klare retningslinjer og prosedyrer for å finne ut av om et prosjekt skal lykkes eller mislykkes. Så snart et prosjekt viser seg å ikke ha forutsetninger for å lykkes, må det avsluttes. Ledere som har en strategi om ikke å gjøre feil, er dømt til å mislykkes. «Failing to fail is the real failure» (Edmondson 2019:119).

2.9.5 Kultur for produktive konflikter

Hierarki og psykologisk trygghet er ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende (Edmondson, 2019). Ledelsen må imidlertid være klar over at hierarki kan 1) fremme frykt (som kan gjøre at folk holder igjen gode forslag eller la være å varsle om kommende kriser). 2) Lederen kan gå i «jeg vet best og alt»-fellen. For å avverge dette må ledelsen skape en kultur av samtale og produktive konflikter. En *task conflict* er avgjørende for at et team kan bli effektivt og produktivt, mener Wheelan 2016. Imidlertid mener Wheelan også at en relasjonell konflikt kan stoppe hele arbeidet og avspore gruppen. Edmondson, 2019 skiller mellom samtale, debatt og diskusjon, der diskusjon er det foretrukne målet. I en diskusjon blir alle oppfordret til å stille spørsmål og komme med meninger og forslag. Beslutninger må imidlertid ikke nødvendigvis tas basert på flertall/mindretall. En leder kan fortsatt ha det siste ordet, men det er fordi lederen har vist kraften av å vise hva hun/han ikke vet, og dermed stille spørsmål, få frem ideer og meningsbrytning (Edmondson 2019).

2.9.6 Kraften av å lytte

En lyttende leder skaper psykologisk trygghet – noe som igjen fører til nye ideer og innovasjon. En leder må oppmuntre til deltagelse, fremfor å søke de rette svarene. Den innovative og skapende kraften er summen av alle stemmer som har deltatt i samtalen (Edmondson 2019). Motstykket til ærlig og åpen kommunikasjon er stillhet. Stillhet kan koste virksomheter gode ideer som kan bety store verdier og markedsandeler. Dersom medarbeiderne velger stillhet, kan ikke ledelsen vite hva som burde eller kunne blitt sagt *ikke* er blitt sagt. Å skape en arena hvor folk ærlig kan ta ordet og formidle tanker, ideer, bekymringer og spørsmål er derfor ekstremt viktig (Edmondson 2019). En leders oppgave er dermed ikke bare å aktivt lytte til det som blir sagt, men aktivt legge til rette for at folk velger å snakke. Dette kan lederen gjøre ved å stille spørsmål, beundre undring, og belønne deltagelse (Bang & Middelfart 2020). En belønning ikke trenger å være større enn å gi og få anerkjennelse for godt utført arbeid i andre påsyn (Edmondson 2019).

2.9.7 En fryktløs kommunikasjon

En fryktløs kommunikasjon er avgjørende for å fatte komplekse avgjørelser – ofte under tidspress – uten at man har vært bort i lignende situasjoner tidligere. Da er psykologisk trygghet i et arbeidsmiljø et viktig vilkår for å lykkes (Edmondson, 2019).

Kommunikasjon trenger ikke å bety mange ord, tvert imot kan god kommunikasjon være noen få presise ord og formuleringer. Tillit er nøkkelen. Edmondson 2019

mener at det er faktisk *mangel* på psykologisk trygghet som tvinger frem altfor mye snakk, nøling, frykt, unnskyldninger og uenigheter. Psykologisk trygghet og fryktløs kommunikasjon kan bety det motsatte, og være med på redde liv og helse. En slik trygg, tillitsfull og fryktløs kommunikasjon reddet mange liv da pilotene nødlandet i Hudson-elva (Edmondson 2019).

Det må gjerne skilles mellom diskusjon, debatt og samtale. En diskusjon skjer gjerne mellom parter som har likt kunnskapsnivå, mens debatt ofte skjer mellom folk med *tilnærmet* kunnskapsnivå (Edmondson, 2109). Dersom lederen vil klare å skape et rom hvor samtale, diskusjon og læring skjer samtidig, vil det fremme psykologisk trygghet, som igjen vil fremme læring, diskusjon og debatt.

Bilstad (2016) mener at det er positiv og sterk sammenheng mellom kvaliteten på en ledergruppes arbeid og dens evne til en dialogbasert kommunikasjon. Videre mener Bilstad at graden av psykologisk trygghet i en ledergruppe definerer gruppens evne til en dialog, noe som påvirker ledergruppens prestasjoner. Jo større psykologisk trygghet, desto bedre dialog, med bedre gruppeprestasjon som resultat.



Figur 5 Psykologisk trygghet og ærlig kommunikasjon støtter hverandre - basert på Edmondson 2019; Bang og Middelfart 2020

2.9.8 Størrelse på en gruppe

Antall medlemmer i en gruppe kan påvirke graden av kommunikasjon innad i gruppen, graden av psykologisk trygghet i gruppen og resultatoppnåelse. Jo større en gruppe er, desto lavere er trygghet, kommunikasjon og resultatoppnåelse (Midthaug, 2017). Katzenbach, & Smith (1993) mener at gjensidig ansvarlighet er ikke mulig hvis et team har for mange personer. De mener at for mange personer ikke klarer å lage et felles prestasjonsmål, utvikle bånd seg imellom, eller omsorg for hverandre. Bang og Middelfart (2020) definerer gruppestørrelser som en av forutsetninger for at en ledergruppe skal lykkes. De mener at gruppens størrelse er en av de viktigste elementene en gruppeleder må bruke tid på. De mener at effektive ledergrupper bør ikke ha for mange medlemmer, og viser til den såkalte «Ringelmann-effekten» som sier at jo flere medlemmer en gruppe har jo større blir tautrekning, prosess-tap og fare for *social loafing*.

En leder må derfor ha et bevisst forhold til hvor stor en gruppe skal være. Noen ganger er gruppenes størrelse gitt fordi visse funksjoner og posisjoner *skal være representert der*, men det er en lederoppgave å passe på at gruppen ikke blir for stor.

3. Metode

3.1 Datasamling

En runde med kvalitative intervjuer (Dalland 2007) med hele ledergruppen ble gjennomført for å samle data. Kvalitative intervjuer gir intervjueren mulighet til å få øye på meninger og opplevelser som ikke lett lar seg måle. Denne metoden var svært nyttig fordi rammen for forskningen er 12 påstander/spørsmål (Edmondson, 2019) som kunne besvares med et ja eller nei. Fleksibiliteten metoden byr på ble brukt for å stille oppfølgingsspørsmål, som gav respondentene anledning til å utdype sine svar. Intervjueren fikk mulighet til å forstå helheten bedre (Dalland 2007). Intervjuene ble gjennomført som en samtale, med oppfølgingsspørsmål. En intervjuguide ble brukt som en ramme, men ikke ble brukt slavisk. Samtlige temaer i intervjuguiden ble tatt opp i samtalen. Hensikten var å få en bred og fylldig beretning av respondentenes opplevelser og erfaringer (Thagaard 2009).

I tillegg er sekundære data søkt og brukt for å forstå og understøtte funn i primærdata. Sekundærdata fra Drammen kommune er innhentet for å forstå oppbygging av organisasjonen samt ledelsesfilosofi i kommunen.

I en epost fra rapportskriveren fikk ledergruppen informasjon om at data fra respondentene vil bli anonymisert, at samtalene vil bli tatt opp (og slettet etter at oppgaven er levert og sensurert), og at notatene vil bli tatt underveis i samtalene.

I en egen epost ble samtlige respondenter eksplisitt bedt om et samtykke til at rapportskriveren kunne skrive denne masteroppgave offentlig tilgjengelig. Samtlige respondenter har gitt et slikt skriftlig samtykke. (vedlegg 2, 3, 4 og 5).

Ledergruppen i Drammen Kommune består av fire personer, rådmannen og tre direktører. Samtlige medlemmer av ledergruppen ble intervjuet i en-til-en-samtaler. Varighet for hver samtale var ca én time. På grunn av koronarestriksjoner i perioden intervjuene ble gjennomført, var det ikke mulig å treffe respondentene ansikt-til-ansikt. Det var heller ikke mulig å observere et eller flere fysiske møter.

Samtlige intervjuer ble gjennomført virtuelt, og lyden ble tatt opp. Innkallingen ble sendt i god tid før møtene, og møtene ble forberedt og gjennomført på tidspunkter som passet begge parter i lyse rom, med gode tekniske hjelpemidler og med en kopp kaffe på bordet (Caulat, 2012). Notater ble tatt mens samtalene pågikk, og ble senere brukt for å kvalitetssikre databearbeidelse.

Det er kun fire medlemmer av denne ledergruppen. Derfor er det tatt et ekstra grep for å anonymisere sitater. Et av grepene som er brukt er at sitatene er ikke koblet til respondentene slik som «respondent 1» eller «respondent 2». Det er fordi alle respondentene vet i hvilken rekkefølge de ble intervjuet. Å nummerere og koble sitatene til respondentene kunne øke mulighetene for identifisering av respondentene.

3.2 Rammen for forskningen og drøftelser

Rammen for forskningen og drøftelser er Edmondsons (2019) syv spørsmål/påstander.

1. Hvis du begår en feil, blir den ofte brukt mot deg. (reversert)
2. Medlemmer av ditt team er i stand til å kunne sette vanskelige og tøffe saker på dagsordenen.
3. Folk i ditt team noen ganger motarbeider eller avviser at andre bringer sine tanker til torgs. (reversert)
4. Det er trygt å ta risiko i ditt team.
5. Det er vanskelig å be medlemmene av ditt team om hjelp (reversert)
6. Ingen i ditt team med vilje agere slik at din innsats blir underminert.
7. Dine unike ferdigheter og talenter blir verdsatt og brukt i ditt team.

Edmondson (2019) anbefaler ytterligere fem spørsmål for å måle graden av psykologisk trygghet i et team. Disse spørsmålene er stilt til respondentene (se under 4.1).

3.3 Databearbeiding

Samtlige samtaler ble lyttet til i etterkant. Robsons (2002) skjematisk tilnærming ble brukt for å systematisere og analysere funnene som kom frem i intervjuesamtalene. For å fange opp og systematisere eventuelle mønstre, ble en matrise brukt (Fosse, 2014). Innhold fra intervjuene ble kodifisert temamessig. Ikke alle svar var rene ja/nei.

Mange spørsmål ble utdypet av respondentene. Disse utdypende svarene ble brukt til støtte for ja/nei svar der hvor det var avkrevd. Innholdet i svarene ble kodifisert etter kategorier ledet av Edmondsons (2019) syv spørsmål/påstander.

Opptakene vil bli slettet etter at oppgaven er godkjent.

4. Funn og drøftelse

4.1 Edmondsons (2015) syv spørsmål med fem tilleggsspørsmål og svar

Som nevnt under 3.2 *Rammen for forskningen og drøftelser*, danner Edmondsons (2019:20) syv spørsmål rammen for denne researchen. Edmondson (2019:214-

215) anbefaler en del andre spørsmål som komplementerende måleenheter. Det er valgt fem av disse spørsmålene for å øke kvaliteten på researchen for herværende rapport.

Funn i studien peker i retning av at det er stor grad av psykologisk trygghet i toppledergruppen i Drammen kommune. Gruppen fungerer godt, og er et sterkt team med tillit til hverandre. Oppgavene løses på en god måte, og det er et sterkt felleskap innad i gruppen. Det er imidlertid grunn til å reflektere over en del forhold i kommunen. Det gjelder både toppledergruppen, som denne studien retter seg mot, og organisasjonen generelt.

Det positive er at ledelsen stort sett er klar over svakhetene, og aktivt jobber for sterkere psykologisk trygghet i organisasjonen. Rapporten vil komme tilbake til forhold hvor psykologisk trygghet er sterk, og hvor det er åpenbart behov og rom for å skape sterkere psykologisk trygghet.

En oversikt over spørsmål, inklusive svar er gjengitt i tabell 1. Disse svarene gir en overordnet oversikt over hvordan ledergruppens medlemmer opplever psykologisk trygghet i gruppen. Ja og nei-svarene ble utdypet i kvalitative intervjuer. Resten av rapporten er en grundig gjennomgang av funnene og drøftelse av disse i lys av teorien i kapittel 3.

Spørsmål	svar				
	Respondent	X	X	X	X
1. Hvis du begår en feil, blir den ofte brukt mot deg	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
2. Medlemmer av ditt team er i stand til å kunne sette vanskelige og tøffe saker på dagsorden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3. Folk i dit team, noen ganger motarbeider eller avviser at andre bringer sine tanker til torgs	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4. Det er trygt å ta risiko i ditt team	Ja	ja	Ja	Ja	Ja
5. Det er vanskelig å be medlemmer av dette teamet om hjelp	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
6. Ingen i ditt team med vilje agerer slik at din innsats blir underminert	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
7. Dine unike ferdigheter og talenter er verdsett og brukt i dette teamet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

IKKE LEGG INN TEKST HER!

8.	Det er enkelt å snakke om det man ønsker å snakke om i dette teamet	Ja	Ja	Ja	Ja
9.	medlemmer av dette teamet er som regel komfortable med å snakke om problemer og uenigheter	Nei	Ja	Ja	Ja
10.	Medlemmer av dette teamet er ivrig etter å dele informasjon om det som ikke fungerer like godt, som det som fungerer godt?	Ja	Ja	Ja	Ja
11.	Den beste måten å jobbe på i dette teamet, er å holde dine kort tett til brystet	Nei	Nei	Nei	Nei
12.	medlemmer av dette teamet er komfortable med å sjekke med hverandre om de har noe spørsmål om hva som er den rette måten å jobbe på?	Ja	Ja	Ja	Nei

Tabell 1. Spørsmål stilt og avgitte svar (Edmondson 2019)

4.1.1 Team eller gruppe

Herværende ledergruppe er en *toppledergruppe* i ordet rette forstand (Bang & Middelfart 2020). Ledergruppen er på toppen av Drammen kommunes administrative hierarki. Ledergruppen består av fire personer, en av dem leder denne gruppen. Under denne ledergruppen befinner det seg ni kommunalsjefer og flere ledere på den de horisontale og den vertikale linjen. Totalt leder gruppen en organisasjon bestående av 7 000 medarbeidere. Ledergruppen har ansvar for kommunens strategiske retningsvalg, overordnede prioriteringer, budsjett, beslutningsprosesser og omdømme. Det er lett å definere ledergruppen som en *toppledergruppe*. Men er det et team, eventuelt har de ambisjon om å bli et team?

Det hersker en viss forvirring i gruppen om de er et team, eller en gruppe. Flere ganger bruker respondentene definisjonene *team* og *gruppe* om hverandre. «Når du er team, så står du last og brast. Vi bruker hele teamets kompetanse til å ta felles beslutninger, tar felles ansvar for beslutninger», sa en respondent. «Vi fire er nå et team, på den måten med en rimelig forventning til hva et team kan være. Vi utfyller hverandre, har tilstrekkelig trygghet til at vi kan kalle oss et team», sa en annen respondent. Samtidig sa en av respondentene at «vi jobber tett sammen, men vi kan ikke kalles for et team».

Noen er ikke særlig opptatt av om de er et team eller ei. «Jeg bryr meg ikke om definisjonene. Jeg er kun opptatt av at jobben blir gjort», (respondent x). En annen respondent er tydelig på at de ikke er et team fordi «vi er ikke avhengige av

hverandre». Likevel er de avhengige av hverandre, for eksempel for å beslutte og følge opp kommunens budsjett, og rapporteringsarbeid overfor bystyret.

På den andre siden møter medlemmene av ledergruppen i forskjellige utvalg i kommunen, og «vi er ikke et team da fordi vi er ikke avhengig av hverandre å gjøre denne jobben», sier en annen respondent. Medlemmene av herværende ledergruppe veksler, med andre ord, mellom å anse seg selv som et team eller en gruppe, alt ettersom hvilken situasjon de befinner seg i.

Faglitteraturen skiller tydelig (se punkt 2.1 – 2.4) mellom en gruppe, en ledergruppe og et team. Den viktigste forskjellen mellom å være en gruppe og et team er gjensidig avhengighet i gruppen. Denne ledergruppen varierer mellom null til full avhengighet i sitt arbeid. For eksempel er de avhengig av hverandre i budsjett- og rapporteringsarbeid, men ikke avhengig av hverandre når de opptrer og representerer ledergruppen i bystyrets forskjellige utvalg. Faglitteraturen imidlertid er åpen for at en gruppe kan variere mellom å være gruppe og team (Bang & Middelfart 2020).

Denne gruppen har potensialet til å bli et høypresterende team dersom de måtte ønske eller i de periodene de måtte ønske, fordi de oppfyller de øvrige kravene for å bli et team: Gruppen består av kun fire medlemmer, har felles mål som de jobber for å avklare og gjør en felles innsats for å nå. De koordinere sine handlinger for å utføre sine oppgaver og støtter hverandre i sitt arbeid.

Det velges å ikke bruke mer tid på dette emnet her, i og med målet med denne rapporten er å forske på i hvilken grad det finnes psykologisk trygghet i Drammen kommunes toppledergruppe – og ikke om gruppen kan defineres som et team eller en gruppe.

4.1.2 Lederens ansvar å skape psykologisk trygghet

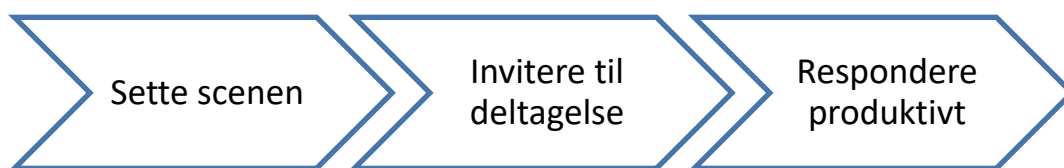
Edmondson (2019) er svært opptatt av «innramming» av arbeidets viktighet for medarbeiderne, slik at en arena for psykologisk trygghet blir satt, og støttes av (Rozovksy 2015). Innledningsvis er det derfor interessant å nevne at gruppelederen har en sterk bevissthet rundt at ledergruppen gjør et viktig arbeid

for Drammen kommunes innbyggere. «Vi er en del av et sterkt felles prosjekt. Vi skal etablere en kommune som er et godt sted å bo for innbyggeren i vår kommune», sa lederen av ledergruppen. Tydelig og avklarte målsetninger som alle er enig om, ser ut til være en fellesoppfatning i gruppen (Wheelan, 2016).

På et annet spørsmål fremhevet lederen ledergruppens medlemmers sterke samfunnsengasjement og tilfredsstillelse med å nå resultater som motivasjonsfaktorer for deres innsats: «Mine direktører trenger ikke ytre belønninger», sa lederen. Rapportskriverens oppfatning er at lederen er bevisst på, og bruker arbeidets verdi som en «innramming» for å lede gruppen mot en høyt presterende arbeidsgruppe. Imidlertid ble det fanget opp et taust ønske om bedre tid seg imellom for å kunne gi positive tilbakemeldinger til hverandre, og spesielt fra lederen til sine medarbeidere. «Det er behov for tid til litt mere pepe-talk, litt mer tilgjengelighet», sa en av respondentene. Dette utsagnet kommer selv om ledergruppen har to faste møter i uken. Dette tyder på stramme tidsressurser som kan bety at lederen ikke har tid til small-talk som også kan brukes til enkle, men verdifulle tilbakemeldinger og anerkjennelser.

4.1.3 Sette scene, invitere til deltagelse og respondere produktivt

En leder skal sette scenen, invitere til deltagelse og respondere produktivt, mener Edmondson (2015).



Figur 6 Lederens fremgangsmåte - basert på Edmondson 2019

Gruppelederen er klar over sin egen rolle, makt og autoritet i gruppen, og i virksomheten. «Jeg er en leder som fremstår med autoritet, og mener sterke ting», sier gruppelederen. «Jeg er den typen jeg er, og mener ting sterkt». Topplederen har snart 40 års fartstid i kommunal- og statsforvaltning, mye av det som leder. Erfaringsautoritet kommer på toppen av autoriteten som kommer med rollen som kommunens øverste administrative leder. Det er tydelig at også gruppens tre

medlemmer er fullt klar over lederens maktposisjon, og hva det kan bety for en åpen og ærlig samtale i gruppen. «xxx er en tydelig leder», sier en respondent.

Risikoen er til stede for at medarbeidere, både blant ledergruppen, og lenger ned i organisasjonen, ikke tør ta vanskelige saker opp med lederen og komme med synspunkter eller bekymringer. Dette til tross for at samtlige respondenter svarer ja på spørsmål 2: *medlemmer i ditt team er i stand til å kunne sette vanskelige og tøffe saker på dagsorden*. Forholdet bekreftes av gruppelederen. «Det varierer jo hvor trygge de er på (å komme med kritiske synspunkter til lederen), og hvor mye jeg må prøve å være bevisst på å hjelpe dem», sa gruppelederen. Hun la til at «men det synes de (medlemmene av ledergruppen) sikkert av og til at er litt vanskelig». Med andre ord: Lederen er klar over risikoen for at hennes medarbeidere kan få utfordringer med å ta opp tøffe saker, stille vanskelige spørsmål og luften sine bekymringer. Samtidig er hun klar over at det å utvikle høyt presterende grupper tar tid, og at ledere må vise tålmodighet (Wheelan (2016)). Det betryggende er at lederen har innsikt i det, og jobber aktivt for å styrke psykologisk trygghet i gruppen.

Lederen har gjort en del grep for å skape psykologisk trygghet i ledergruppen og i organisasjonen for øvrig (Bang & Middelfart 2020).

Grepet om å ha to møter i uken, et uformelt mandagsmøte, og et formelt onsdagsmøte, oppleves av teamets medlemmer som en god mekanisme for å fremme psykologisk trygghet i teamet. «I selve møtegjennomføringen er det viktig å vite at den øverste leder ikke har alle svarene, men at hun er spørrende, nysgjerrig, invitere inn flere perspektiver», sier en respondent. «Disse er to klare mekanismer som jeg synes virker godt i forhold til å skape psykologisk trygghet», sa samme respondent (Edmondson 2015).

Et av tiltakene for å fremme psykologisk trygghet er bli-kjent-aktiviteter i gruppen. Ved oppstart har lederen invitert gruppen til en bli-kjent-prosess. «Vi har hatt en sånn skikkelig runde hvor vi reiste bort og satt i ring», sa gruppelederen. «Jeg tenker det å kjenne hverandre godt og fortelle litt om hva du har vært igjennom, og hva som har vært viktig for deg, og ikke bare sånn

jobbsammenheng» er med på å bygge et «sterkt fellesskap», sa lederen. Slike samtaler senker tersklene for å gjøre seg sårbar, noe som etter Edmondsons (2019) mening øker psykologisk trygghet. Denne klassiske tanken om å dele personlige følelser og sosialisere utenfor arbeid(splassen) støttes ikke av alle forskere (Wheelan 2016). Wheelan mener sterkt at det som bygger samhold er tydelig mål som alle er enige om og god kommunikasjon, og ikke sosiale aktiviteter.

Lederen har selv stått i spissen for prosessen med å få rigget et nytt organisasjonskart i den nye sammenslåtte kommunen. Organisasjonskulturer, organisasjonskart og maktsentrene fra tre selvstendige og forskjellige kommuner er snudd opp ned og tegnet på ny. Den nye organisasjonen kan oppleves som lederens «egen baby» (Edmondson, 2019). Det kan derfor være krevende for medarbeiderne å sette fingeren på svakheter i den nye organisasjonen fordi dette kan bli opplevd som kritikk mot lederen selv. «Hvis jeg hadde tegnet dette kartet, hadde det ikke sett ut slikt vi har det i dag», sier en respondent. Denne uttalelsen kan være et signal om at flere i organisasjonen kan ha kritiske meninger om hvordan organisasjonen er rigget til. Det er 7 000 ansatte i Drammen kommune.

Lederen er imidlertid klar over dette, og mener at hun legger til rette for at kritiske synspunkter skal være velkomne. Et av tiltakene er en *ytringskulturstrategi* i kommunen. Dokumentet legger rammer for samtale og dialog mellom politikere og administrasjon, men brukes også som ramme for samtale innad i toppledelsen (vedlegg 1). Dokumentet legger til grunn at åpenhet, trygghet, ytringsfrihet og raushet og respekt for situasjoner der det feiles skal prege organisasjonen (Se vedlegg 1).

4.1.2.1 Ekstern bistand for å danne en læringsarena

Et annet tiltak for at gruppelederen skal bli enda mer bevisst på samspillet i gruppen og for at gruppens medlemmers posisjon skal styrkes – og samtidig skape en læringsarena – er å innhente en ekstern konsulent som uten kobling eller lojalitet til lederen, gir gruppen tilbakemeldinger på samspill mellom lederen og gruppens medlemmer.

Den eksterne konsulent støtter medlemmene av gruppen, men primært er han en støttespiller og veileder for hele ledergruppen i fellesskapet. Vedkommende deltar i ledergruppemøtene, og gir tilbakemelding på «hvordan vi kan gi hverandre tilbakemeldinger, men også diskutere litt strukturene i arbeidet vårt, ikke sant, hvordan vi gjør prioriteringer av saker» (respondent x) (Bang og Middelfart 2020; Wheelan 2016). Gruppelederen mener at det er et bevisst tiltak fra hennes side for å bygge og styrke psykologisk trygghet i gruppen. At det er «en ekstern som leder prosessen som handler om det å skapes psykologisk trygghet», mener lederen bidrar til at terskelen for at medlemmene i ledergruppen skal kunne komme med sine meningsytringer senkes.

Det er lagt opp til at den eksterne konsulent skal delta på møter i ledergruppen med jevne mellom en tid fremover. Vedkommende skal fortsette å studere samspill i gruppen, og på slutten av hvert møte gi råd og tilbakemeldinger. Tilbakemeldingen skal gis både muntlig og skriftlig. Et av målene er at ledergruppen skal dra læring og korrigere egen adferd der nødvendig (Bang og Middelfart 2020). Et annet mål er at den eksterne konsulent, «uten lojalitet til lederen» (respondent x), skal kunne gi råd om samspillet mellom lederen og de øvrige medlemmene. Det overordnede målet er å styrke psykologisk trygghet i ledergruppen, sa gruppelederen.

Ledergruppen er opptatt av psykologisk trygghet skal være i hele organisasjonen. For å nå dette målet er det utviklet en «styrings- og utviklingsmodell». Etter denne modellen skrives det en *evalueringsrapport* i stedet for en klassikk årsrapport. Toppledergruppen er tydelig bevisst og stolt over grepet. Tiltaket brukes som en læringsarena for hele organisasjonen. «Vi bruker evalueringsrapporten til å stoppe opp, evaluere oss, vår leveranse og retning – for så å korrigere oss, der hvor det er nødvendig» (respondent x). I juni 2021 hadde kommunen en slik «stopp» med ni foredrag om hvordan ting hadde forløpt. Vi tok opp «ikke bare hva folk hadde fått til, men om vi hadde gjort feil og hva vi kunne lære av det» (respondent x).

4.1.2.2 Utnyttelse av unike ferdigheter og talenter

På spørsmål om hvorvidt respondentenes *unike ferdigheter og talenter er verdsett og brukt i dette teamet* (spørsmål 7, tabell 1) svarte tre medlemmer av

ledergruppen ubetinget ja, men lederen mente at hun opplever at det er en viss terskel for at andre bruker hennes erfaringer, og kompetanse fullt ut. Lederens opplevelse er at medarbeidere noen ganger ser på henne som *sjefen* og blir redde for å bruke hennes kompetanse, i stedet for å bruke henne som en «likeverdig diskusjonspartner», sa hun (Edmondson (2019)). Dette gjelder spesielt lederne et nivå under toppledergruppen. Gruppelederens svar på dette er *Managing by walking around* (Bateman 2018). «Jeg er veldig mye ute i organisasjonen for å høre og se ting med egne ører og med eget blikk. Da har jeg ikke med meg noen fra nivåene imellom».

Lederen virker genuint interessert i å minske avstand mellom seg selv og medarbeiderne lenger ut i organisasjonen. Hun viser genuin beskjedenhet (humility, Edmondson 2015) for å gjøre seg selv tilgjengelig for sine medarbeidere. Slik bidrar hun til å styrke psykologisk trygghet i organisasjonen.

4.1.4 Hierarki i Drammen kan fremme frykt

Drammen kommune er en hierarkisk organisasjon. Administrasjonen er topp-tung. Den ledes av en rådmann med lang arbeidslivserfaring. I motsetning til mange andre kommuner, har kommunen en topp-ledergruppe kalt *rådmannens lederteam*. Nivået under består av kommunalsjefer og stabssjefer.

Hierarki kan bety flere ting, blant annet avstand mellom toppledelsen og de som ledes. Hierarki kan bety en høy terskel for at medarbeidernes melder fra om ideer, tanker og bekymringer.

Lederen er klar over disse forholdene. «Jeg opplever at det er en del utrygghet i organisasjonen lenger ut på, hva de tror at vi (ledergruppen) tåler å høre og at vi ikke tåler å høre. Vi jobber jo med det» sier hun når hun kommenterer hvordan det står til i organisasjonen med kommunikasjonen mellom toppen og medarbeiderne ute i organisasjonen. «Vi har en del å jobbe med her», sa lederen.

For å svare på denne utfordringen er blant annet at kommunen har lagt seg på en uvanlig rapporteringskutyeme, som nevnt tidligere i punkt 4.1.2.1. Kommunen skriver en evalueringsrapport, i stedet for en tradisjonell årsrapport og bruker det

for å «stoppe opp, evaluere oss, vår leveranse og retning – for så å korrigere oss, der hvor det er nødvendig», sa en respondent. En av respondentene mente at evalueringsprosessen brukes aktivt for å hente kunnskap og erfaringer fra organisasjonen om samarbeid og relasjon mellom toppledelsen og organisasjonen.

Et annet tiltak er topplederens gå-runder i organisasjonen (4.1.2.2 Utnyttelse av unike ferdigheter og talenter).

Det er grunn til å understreke at hierarkiet, hvis det ikke blir håndtert korrekt, kan bli en hemsko for utvikling av organisasjonen (Edmondson 2019). Kommunen bør bruke eksisterende strategier og rutiner i mye større grad for å minske avstand mellom toppledelsen og medarbeiderne aktivt. Det må gjerne oppettes flere formelle møtearenaer, og ledelsen må oppmuntre medarbeiderne til klar, direkte og ærlig kommunikasjon.

4.1.5 Jeg-vet-ikke-alt-kultur

Toppgruppelederen har en lang lederkarriere bak seg. Hun bærer med seg en opparbeidet karriereautoritet. Denne autoriteten gir toppledergruppen mange fordeler, men en kan ikke utelukke at medarbeiderne både innad i gruppen – og lengre nede organisasjonen – lar være å bringe nye tanker til torgs, eller spørre om råd, fordi «hun-vet-jo-alt». Dette kan hindre organisasjonen i å fornye seg, og samtidig avskjære lederen fra innspill som kunne føre til bedre beslutninger. Det er lederens ansvar å fremme en «jeg-vet-ikke-alt-kultur» (Edmondson 2019). Et grep lederen aktivt tar i Drammen kommune for å stimulere økt kontakt mellom henne og medarbeiderne, og for å avmystifisere jeg-vet-alt, er at hun er veldig bevisst på å si fra at «dette er et råd, ikke en sjefsavgjørelse, at du må ikke gjøre sånn». Dette er et godt grep, og bør styrkes ved å skape flere møtearenaer og læringsarenaer (Bang og Middelfart 2000) der folk blir oppmuntret til en samtale, debatt eller diskusjon (Edmondson 2019). Det er kun ved å systematisere og strukturere dialogen at medarbeiderne kan gis trygge arenaer for å formidle sine innspill og tilbakemeldinger, og psykologisk trygghet kan sikres i organisasjonen.

4.1.6 Størrelse på ledergruppen

Dagens organisasjon i Drammen kommune er et resultat av en sammenslåing mellom tre kommuner som er forskjellige i størrelse, ledelseskultur og -adferd og

kompetanse. I motsetning til en «normal» kommune har Drammen i dag seks kommunalsjefer, som ledes av en toppledergruppe, ikke av én rådmann i klassisk forstand. Rådmannens toppledergruppe består av fire personer, inkludert rådmannen selv. Det er ikke denne rapportens mål å drøfte organiseringen av Drammen kommune, men det noteres som et interessant poeng at toppledergruppen består kun av fire personer. Gruppens størrelse kan være årsaken til at medlemmene av denne gruppen rapporterer høy grad av psykologisk trygghet i gruppen.

Innad i gruppen er det en sterk oppfatning av at gruppen størrelse har betydning for den sterke opplevde psykologiske tryggheten. Det er samstemmighet mellom respondentene om at gruppens størrelse har stor betydning for at de opplever seg selv om et team hvor «du tar felles ansvar for beslutninger, hvor du bruker kompetansen i teamet til å få de beste beslutningene, hvor det er veldig stor åpenhet for tilbakemeldinger, og litt kritiske innspill også, men samtidig at vi støtter hverandre og står last og brast samlet» (respondent x) (Katzenbach & Smith, 1993). En av respondentene mener at det er kun fire medlemmer i gruppen gjør at de «tør å snakke om de litt vanskelige tingene, tør å dele, tør å gi åpne tilbakemeldingene (respondent x).

For å aktivt skape psykologisk trygghet, møtes gruppen to ganger i uka, den ene gangen kun for å «snakke om løst og fast» (respondent x), den andre gangen som et formelt møte hvor agenda sendes ut og referat føres. Kommunikasjonen i gruppen meldes høy og den går i flere kanaler: I tillegg til å møtes to ganger i uken, kommuniseres det mellom medlemmer av gruppen og mellom medlemmer av gruppen og lederen hyppig. Gruppen er dermed skjermet for tap av motivasjon og av energitap i koordineringsprosessen (Midthaug (2017)).

Gruppens størrelser er sannsynligvis grunn til at det rapporteres om lite politisk spill i gruppen. Et politisk spill i gruppen «hadde blitt fanget opp ganske fort», sier respondent x.

4.1.7 Kommunikasjon og aktiv lytting

Det rapporteres en god kommunikasjon i ledergruppen, dog har det kommet en innrømmelse av at «det er fremdeles litt vanskelig å ta det opp litt mer kritiske tingene» (respondent x) i et åpent fellesskap. Det er fanget opp at ledergruppens medlemmer i ikke ubetydelig omfang velger å kommunisere bilateralt om kritiske ting, fremfor å drøfte dem i fellesskap. Lederen er klar over fenomenet, og har det som mål å styrke psykologisk trygghet i gruppen slik at gruppens medlemmer velger fellesarenaen til å drøfte også kritiske merknader. Et av grepene tatt for at ting som viktige for hele teamet, tas opp i teamet, og ikke bilateralt, er at lederen har snakket åpnet om det i teamet. «Og det ble tatt godt imot», sa lederen.

Ledergruppen har rigget seg slikt at de møtes to ganger i uken, den ene ganger uten en at det sendes ut en innkalling eller dagsorden i forveien (heretter referert som mandagsmøtet). Mandagsmøtet er ikke et beslutningsorgan, og det føres ikke referat fra dette møtet. Det andre møtet er et beslutningsorgan, og innkalles med en skriftlig dagorden og hvor referat føres (heretter referert som onsdagsmøtet). Mandagsmøtet brukes til å få frem tanker og ideer om pågående saker, og nye tanker og ideer luftes. Lederen bruker dette møtet til å «lokke frem» ideer, tanker og bekymringer med aktiv invitasjon og sympatisk lytting (Edmondson (2019). Tillit som bygges, og kunnskap og informasjon som deles i dette møtet, danner grunnlag for tillit i onsdagsmøtet, hvor det er begrenset med behandlings- og taletid. «Medbragt» tillit og kunnskap fra mandagsmøtet brukes som plattform for å fatte beslutninger i krevende saker på kort tid. Kommunikasjon er dermed brukt som et redskap for å bygge psykologisk trygghet i ledergruppen, basert på en tydelig struktur (Rozovksy 2015).

4.1.8 Bruk av forskjellighet

Drammen kommune har mangfoldige oppgave. Ingen leder kan alene ha alt av nødvendig kunnskap, ferdigheter og kvalifikasjoner. Derfor er utnyttelse av forskjelligheten en viktig komponent for å lede kommunen på en god måte (Bang & Middelfart 2020).

Ledergruppen er klar over dette. «Jeg er mer en handlingens mann, enn en prosessorientert. Men da er vi heldige at vi har andre i ledergruppen som passer på

det», sa en av respondentene. Gruppelederen er klar over at kommunesektoren kan være selv-konfirmerende og at «aldersspredning og forskjellige erfaring» er nyttig å ha i gruppen. «Forskjelligheten er cluet, og jeg prøver selvfølgelig i sum å dekke kompetansen som gjør at man utfyller hverandre», sa gruppelederen. Uttalelsen støttes av andre respondenter. Ledergruppens varierende fagbakgrunn, yrkeserfaring, livserfaring, aldersspredning, at det finnes erfaring fra privat næringsliv i gruppen, viser at forskjellighet er på agendaen i Drammen kommune.

Gruppen er imidlertid kjønnsmessig skjev sammensatt. Den består kun av én kvinne og tre menn. Litteraturen anbefaler en bedre kjønnsmessig balanse, selv om ikke alle, i alle fall ikke alltid (Bang & Middelfart 2020) mener at det er et avgjørende moment.

Skjevheten i Drammen kommunes toppledergruppe balanseres med en svært erfaren og myndig kvinnelig leder. Imidlertid må gruppen søke en bedre kjønnsmessig sammensetning ved neste anledning.

4.1.9 Kultur for å ta risiko

Ledergruppen i Drammen kommune er satt til å lede en stor administrasjon i en utviklingsfase der tre kommuner skal utvikles til én ny kommune. Det er et stort behov for utvikling og innovasjon i kommunen, noe som er forbundet med risikotaging. Ikke alle ideer eller prosjekter vil lykkes, men for at noen spennende prosjekter skal lykkes, må mye prøves (Edmondson 2019). En må ta risiko. Kun med risikotagning kan man utvikle nye kulturer, strukturer, tjenester og ideer. Samtlige respondenter svarer positivt på at det er trygt og ta risiko i sitt arbeid og i denne gruppen (*Det er trygt å ta risiko i ditt team* spørsmål 4, tabell 1). Svarene er entydige og kommer uten nøling, noe som understreker innholdet. Et kommunestyre-vedtatt dokument, *Kjøreregler for kontakten mellom politikere og administrasjon – Drammen kommune* (vedlegg 1), brukes som en aktiv plattform og en ramme for en prøve-og-feile-kultur i organisasjonen. Plattformen slår fast at det skal være respekt for situasjoner hvor feil begås. I en kommune i utvikling ansees det som en klok tilnærming å ha skriftlige retningslinjer og en klar forståelse om at medarbeiderne kan ta risiko i utviklingsarbeidet. Dette viser at lederen aktivt legger til rette for psykologisk trygghet i organisasjonen.

4.1.10 Kultur for kjappe avvisninger

Edmondson (2019) er tydelig på at kjapp avvisning av en tanke eller idé kan være et symptom på svak eller manglende psykologisk trygghet, og at det kan hindre at bekymringer eller innovative tanker bringes frem. Dataen viser at ledergruppen i Drammen kommune har en tendens til å avvise innspill fra deltagerne kontant. Samtlige respondenter svarer positivt på spørsmål 3 (*Folk i ditt team, noen ganger motarbeider eller avviser at andre bringer sine tanker til torgs*, se tabell 1). Samtlige medlemmer av gruppen erkjenner å ha notert seg innspill som har blitt avvist kontant. «Jeg har opplevd at folk har blitt avvist «det er ikke sånn vi jobber her, nærmest»», sa en av respondentene.

Samtlige respondenter har prøvd å forklare kjappe avvisninger med at en må bare forvente at dersom en diskusjon er avsluttet og vedtaket er fattet, er det ingen vits i å ta «omkamper», som en av respondentene ordla seg. Det kom likevel frem i datagrunnlaget at slike kjappe avvisninger kan ha en dypere årsak. En av respondentene utdypet det slikt: «Det kan nok hende at, dette er en sammenslåing av tre kommuner, og praksis i de tre kommunene, og hvordan det har vært, som noen kjenner veldig godt, andre ikke kjenner til det hele tatt i dette lederteamet, det kan skape mye spenning av og til.» Altså skapes det spenning av det faktum at aktørene fra tre sammenslåtte kommuner har sin adferd, sine saker og synspunkter med i gruppen. Kjappe avvisninger kan være et uttrykk for et ønske om «avlæring» og ny-læring. Løsningsforslag kom også frem i samme data. «Jeg tror nok at hvis i hadde stoppet litt ved det, så kunne vi ha funnet enda bedre tilnærminger», sa en respondent. På spørsmål om det er tatt tak i det, ble svaret nei. «Det skaper ikke noen konflikter», sa en respondent.

Det noteres at spørsmål 3 (se tabell 1) er det eneste hvor samtlige respondenter har svart ja. På spørsmål har flere respondenter svart at dette har skjedd flere enn en gang.

Det skal være respekt for at en skal unngå omkamper, respektere fattede vedtak, innrømme at en ikke alltid vinner en sak, og at ledergrupper på dette nivået må prioritere tid strengt. Det er imidlertid grunn til å reflektere over at samtlige medlemmer av gruppen har notert avvisning av en tanke eller idé. Det betyr at

medlemmer av gruppen har hatt et behov for å ta opp saker og drøfte dem i ledergruppen. Mengden av forsøk og avvisninger oppleves betydelig. En avvisning kan sende et signal om at en tanke er ikke verdt å bli diskutert og at den som ønsker å ta opp saken ikke har nok kunnskap om saken eller prosessen. Daten viser imidlertid ikke om at avvisningen skjer på en måte at den som har meldt inn saken opplever å bli sett ned på eller hånet (Edmondson 2019). Slev om det er betryggende, er det ingen grunn til ikke å anse en *task conflict* som noe positivt. Det å bruke tid på sunne *task conflict* kan være med på å bygge tillit i gruppen. Så lenge folk vet at de kan få frem en sak uten at de blir forlatt eller såret, bidrar det til å øke tillit og samhold i gruppen (Wheelan 2016).

Ledergruppen i Drammen kommune bør se på sin praksis på dette punktet, og tilstrebe seg en praksis hvor tanker og ideer ikke blir avvist raskt. Kjapp avvisning av tanker og ideer kan bidra til nedbygging av psykologisk trygghet (Edmondson (2019), og at organisasjonen kan gå glipp av gode ideer og innovasjon. Et innspill til forbedring vil være å ta en kort rund etter hvert møte om å snakke om hvordan gruppen jobber sammen (Wheelan 2016). 10 minutter brukt etter hvert møte kan gi gruppen god innsikt i sin egen fungering, og vil bidra til endring av denne kjapp avvisningskultur.

4.1.11 En ekstra ingrediens

Drammen kommune, som alle andre virksomheter i landet, har hatt hjemmekontor i mange måneder, og dermed kun virtuell kommunikasjon. Ledergruppen rapporterer at psykologisk trygghet i ledergruppen har vært en ekstra ingrediens som hjalp gruppen mens de har hatt virtuelle møter over så lang tid. Det er ikke rapportert konflikt mens gruppen har jobbet virtuelt (Edmondson 2019).

4.1.12 Raushet og rom for feil

Som mange grupper hvor mye arbeidsfaring, lang fartstid og kunnskap er samlet, er også denne ledergruppen utsatt for å glippe på raushet når feil blir begått. Selv om en av respondentene melder at «jo da, det går an å gjøre feil, og jeg tenker at det har vært håndtert bra» (respondent x), melder en annen respondent tydelig at gruppen har glippet på dette. I minst ett tilfelle ble en feil påpekt åpent og håndtert på en måte at respondenten tydelig noterte at dette var en lite heldig måte å håndtere situasjonen på. Dette skjedde til tross for at det i kommunens

arbeidspolitiske plattform *Vi i Drammen* tydelig står at «utvikling tilsier også at det skal være lov å prøve og feile» (Sitat fra *ytringskultur – kjøreregler for kontakten mellom politikere og administrasjon* (vedlegg 1). Ledergruppen bør se på sin egen praksis på dette punktet. Kommunen har et policy-dokument som slår fast at det skal være lov å feile. Ledergruppen har et uttalt mål om å leve opp til dette. Derfor ligger alt til rette for at hendelser som er omtalt her, skal kunne unngås.

4.1.13 Folk ber om hjelp, men

Et viktig målepunkt for at det finnes psykologisk trygghet i en gruppe eller team er at det skal være lett å be om hjelp i teamet (Edmondson (2019)). Samtlige respondenter svarer nei på spørsmål 5 (*det er vanskelig å be om hjelp i dette teamet, se tabell 1*). Imidlertid utdyper to av respondentene at terskelen kan være høy for å be om hjelp.

Kontrollspørsmål Edmondson (2019) anbefaler å stille er: *Medlemmer av dette temaet er komfortable med å sjekke med hverandre om de har noen spørsmål om hva som er den rette måten å jobbe på? (spørsmål 12, tabell 1)*.

Ut fra svarene fra respondentene er det stor grad av psykologisk trygghet i denne gruppen. Det er rom og kultur for å be om hjelp, «men det kunne helt sikkert vært i enda større grad» sier en respondent. En annen respondent svare nei på kontrollspørsmålet. En av respondentene sa at en må vite hva man vil be om hjelp til. Det er med andre ord en viss terskel for å be om hjelp i gruppen. Det forventes høy grad av selvstendighet innenfor sine egne ansvarsområder. «Vi har alle mye å gjøre» (respondent x), brukes om en forklaring på terskelen for å be om hjelp.

Edmondson (2019) mener at det å be om hjelp, kan bety en «jeg-vet-ikke-alt»-kultur, som etter Edmondsons oppfatning er positiv for organisasjoner og individer. Ved å be om hjelp innrømmer ledere at de ikke vet alt. Det kan resultere i at også andre innser hull i sine kunnskaper, som igjen fører til kunnskapssøkning i en psykologisk trygg atmosfære. Ledere som ber om hjelp, og dermed innrømmer sin mangel på kunnskap, gjør seg sårbare og samtidig øker respekt og

tillit hos andre. Dette fører til at andre vil bidra med sin ekspertise for å løse en situasjon (Edmondson 2019).

Ledergruppen i Drammen kommune må være bevisst på at det finnes en terskel for å be om hjelp i gruppen. Det kan bet et symptom på svak psykologisk trygghet (eller kan føre til det). Dette kan igjen resultere i at et medlem av temaet ikke ber om hjelp om vedkommende hadde behov for det. Det kan resultere i uønskede hendelser i organisasjonen.

På spørsmål om *noen i ditt team med vilje agerer slik at din innsats blir underminer (spørsmål 6, tabell 1)* svarer samtlige respondenter tydelig nei.

Edmondson (2019) bruker dette spørsmålet som en viktig indikator for å måle om det finnes psykologisk trygghet i en leder gruppe eller ei. Det er rapportskriverens inntrykk at ledergruppen har høy grad av psykologisk trygghet på dette punktet.

På spørsmål om *Den beste måten å jobbe på i dette teamet er, er å holde dine krot tett til brystet (spørsmål 11, tabell 1)* svarer samtlige respondenter nei. Det svares ja fra alle respondenter på spørsmål om *Medlemmer av dette teamet er ivrig etter å dele informasjon om det som ikke fungerer like godt, som det som fungerer godt? (spørsmål 11, tabell 1).*

Bang og Middelfart (2020) bruker godt, tett og åpent samarbeid innad i ledergrupper som gode parametere for effektive ledergrupper. Det å holde sine krot tett til brystet fører til dårlig fungerende ledergrupper som tar beslutningsprosesser utenfor gruppen. De tar bilaterale møter. Slike ledergrupper blir til slutt en type informasjonsmøter heller en diskusjonsgrupper og beslutningsgrupper. Ledergruppens innflytelse over organisasjonen blir redusert. Løsningen er en åpen, ærlig og proaktiv kommunikasjon innad i gruppen.

Denne studien viser at ledergruppen i Drammen kommune har åpen informasjonsutveksling, og dermed høy grad av psykologisk trygghet.

5. Begrensinger og avgrensinger

Research for denne oppgaven er gjennomført ved å intervju alle fire medlemmene av en toppledergruppe. Intervjuene ble gjennomført virtuelt. Selv om det er en velprøvd metode (Caulat 201), kan det ikke utelukkes at kvaliteten på samtalene hadde blitt bedre, og informasjonen som ble gitt, gav en større mening dersom intervjuene lot seg gjennomført ansikt til ansikt. En må ha mulighet til å diskutere dypere for å få respondenter til å reflektere over hva psykologisk trygghet i praksis betyr (Bang & Middelfart 2020).

Samtlige medlemmer rapporterer at det var høy grad av psykologisk trygghet. Likevel kan det ikke utelukkes at den reelle situasjonen ikke er i helt samstemmer med gitte svar. For å øke validiteten av utsagnene burde det vært gjennomført flere intervjuer med respondentene, med andre aktører i organisasjonen og studere ledergruppen i dens samkvem. Det var dessverre ikke tid til dette arbeidet, gitt de begrensingene korona-restriksjonene representerte.

Det er gjort et aktivt valg å forske på ett fenomen, nemlig psykologisk trygghet, for å få en dypere forståelse av fenomenet. Andre interessante emner er dermed utelatt fra forskningen.

6. Konklusjon og anbefalinger

I lys av relevant teori, data og drøftelser i punkt 4.1, konkluderes det med at det finnes stor grad av psykologisk trygghet i Drammen bokkommunes toppledergruppe. Ledergruppen er klar over viktigheten av psykologisk trygghet i gruppen og i organisasjonen som en viktig forutsetning og inspirasjon for å nå kommunes fastsatte strategiske mål.

Det er fanget opp enkeltpunkter hvor det er rom for forbedringer i Drammen kommunes ledergruppe og i organisasjonen generelt. Det anbefales at ledergruppen jobber videre med følgende punkter:

1. Det bør bestrebes en kultur der terskelen for å bruke hverandres kompetanse og erfaringer i ledergruppen organisasjonen blir lavere.
2. Det bør bestrebes på å styrke kulturen for å be om hjelp i ledergruppen.
3. Ledergruppen bør søke en bedre kjønnsmessig sammensetning ved neste anledning.
4. Lederens tidsressurser oppleves å være knappe. Det er behov for at lederen frigjør tid til å gjør seg tilgjengelig for uformelle samtaler i ledergruppen. Her er pep-talk og små, men verdifulle anerkjennende tilbakemeldinger viktige mål.
5. Gruppen bør ta en kort runde etter hvert møte for å snakke om hvordan gruppen jobber sammen. Fokuset bør være på om noen har opplevd å bli avvist i dagens møte.
6. Ledergruppen bør se på sine rutiner for hvordan feil i organisasjonen kan håndteres. Her er kommunen egen ytringsfrihets-policy en god plattform.
7. Ledergruppen bør bestrebe seg på en atferd hvor alt som kan ha relevans med og konsekvens for ledergruppens arbeid og utvikling, tas i fellesskap, og ikke bilateralt.
8. Ledergruppen bør vurdere å opprette flere formelle arenaer og kanaler for å styrke kommunikasjon mellom medarbeiderne lenger ute i organisasjonen og ledelsen. Målet skal være å minske avstanden mellom ledelsen og medarbeiderne ytterligere.

7. Referanser

- Hvordan kan situasjonsbestemt ledelse skire god omsorg i til pasienter i hjemmesykepleie - [untitled \(nord.no\)](#)
- <https://books.google.no/books?id=aZZxDwAAQBAJ&lpg=PR13&ots=Ak5K377fiD&dq=amy%20c%20edmondson%20psychological%20safety&lr&hl=no&pg=PA7#v=onepage&q=amy%20c%20edmondson%20psychological%20safety&f=false>
- Bang, H., & Middelfart, T. N., Effektive ledergrupper (2020) 2. utgave 3. opplag 2020, Gyldendal Norsk Forlag AS 2019
- Battilana J., & Casciaro, T., (2021), Power, for all, Simon & Schuster, US.
- Bilstad, J. B., (2016) The relationship between team psychological safety and team effectiveness in management teams: The mediating effect of dialogue. Upubliserte masteroppgave. Psykologisk institutt, Universitetet I Oslo. Sist observert på [internett](#): 16.10.2021
- Caulat G., 2012, Virtual Leadership, Learning to lead differently (2012) Libri Publishing
- Dalland O (2007). Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo. Gyldendal Akademiske
- Drammen kommune, administrasjonskart: [PowerPoint-presentasjon \(drammen.kommune.no\)](#) sist sett: 18.10.2021
- Edmonson, Amy, C. 1999, Psychological safety and learning behaviour in work teams, Administrative Science Quarterly; June 1999, 44, 2 pp. 350-383
- Edmondson, Amy C., 2019, The Fearless Organization – creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth, John Wiley & Sons. Inc.
- Edmondson, A. C. & Lie, Z. (2014). Psychological Safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organization* pp. 23 - 43
- Fear and respect: VW's culture under Winterkorn, October 10, 2015, available at Internet: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture-idUSKCN0S40MT20151010> sist sett: 25.10.2021
- Fosse, E. K. (2014) En analyse av hverdagsrehabiliteringsteamet i Stavanger, Upublisert prosjektoppgave, tilgjengelig på internett: [Studentnummer: 0714759 \(stavanger.kommune.no\)](#) sist sett: 18.10.2021.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K., 1993, The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization, McGraw-Hill Publishing Company, Berkshire, SL6 2QL England
- Lunde, K. L., Praktisk krise- og beredskapsledelse (2016) 2. opplag, Universitetsforlag
- Managing by walking around, Bateman, Scott S. (2018) Blog article available at: <https://medium.com/leading-and-managing/management-by-walking-around-motivating-and-developing-staff-9bac6258f544> last observed 28.10.2021.
- Midthaug, M. B. (2017). The relationship between management team size and team performance: The mediating effect of team psychological safety,

Upublisert hovedoppgave. Psykologisk institutt, Universitet I Oslo.
Publisert på internett. Sist observert 16.10.2021

- Rozovsky, J. "the five keys to successful Google team." *Work blog* November 17, 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> last observed 14.10.2021.
- Thagaard, T. (2009) Systematikk og innlevelse: en innføring i kvaliativ metode. Oslo. Fagbokforlaget
- Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012) The Change Ecology of Teams: New directions for Team Research. *Journal of Organizational Behavior*, 33. 301 – 315
- Wheelan, S. A., *Creating effective teams*, 2016, Sage Publications, Inc.
- Why did Nokia fail? Staxondigital.com, 14.09.2020, tilgjengelig på internett: <https://www.staxondigital.com/nokias-downfall/>, sist sette: 25.10.2021.

Vedlegg:

1. Kjøreregler for kontakten mellom politikere og administrasjon – Drammen kommune
2. Samtykke fra Fredrik Holtan
3. Samtykke fra Einar Jørstad
4. Samtykke fra Trond Julin
5. Elisabeth Enger

Vedlegg 1:

Arkivsak-dok. 21/11178-1
Saksbehandler Lars Arntzen
Saksansvarlig Lars Arntzen

Saksgang	Møtedato	Saksnr.
Partssammensatt samarbeidsutvalg	08.03.2021	5/21
Hovedutvalg for tekniske tjenester	09.03.2021	62/21
Hovedutvalg for oppvekst og utdanning	10.03.2021	25/21
Hovedutvalg for kultur, idrett og frivillighet	10.03.2021	18/21
Hovedutvalg for helse, sosial og omsorg	11.03.2021	15/21
Formannskapet	16.03.2021	41/21
Kommunestyret	23.03.2021	43/21
Kommunestyret	04.05.2021	57/21

Saksfremlegg

Ytringskultur - kjøreregler for kontakten mellom politikere og administrasjon

Rådmannens forslag til vedtak:

Kommunestyret slutter seg til at de beskrevne kjørereglene legges til grunn for kontakten mellom politikere og administrasjon.

Elisabeth Enger
rådmann

Sideskift

Hensikt med saken

En god og effektiv drift av kommuneorganisasjonen forutsetter en dialog mellom politikere og administrasjonen basert på tillit og forståelse for hverandres roller og ansvar. Politikerne har behov for informasjon og kunnskap for å fatte sine beslutninger, og rådmannen har ansvaret for å legge til rette for at politikere har tilgang på den nødvendige informasjonen og kunnskapen.

Medarbeidernes rett til å ytre seg er grunnleggende sett lovfestet i Grunnloven §100. I Drammen kommune er det ønskelig med en ytringskultur som legger til rette for at ansatte kan delta i samfunnsdebatten med sin kunnskap og kompetanse. Samtidig er det viktig at alle er klar over hvilken rolle man har, når man ytrer seg.

Med disse kjørereglene som er utarbeidet i samarbeid med tillitsvalgte, vernetjenesten og ledere, ønsker rådmannen å tydeliggjøre de ansattes muligheter og rett til å ta del i det offentlige ordskiftet og hvem som har rett til å uttale seg på vegne av kommunen, samt avklare hvordan dialogen mellom politikere og rådmannen bør foregå.

Saksutredning

Ytringskultur

Drammen kommune må jobbe kontinuerlig med å legge grunnlaget for en god ytringskultur i hele organisasjonen. Ansatte har kunnskap og innsikt innenfor sitt fagområde og bør bidra til en god offentlig debatt. En intern ytringskultur som er god, bidrar til god samhandling, godt arbeidsmiljø og bedre tjenester for innbyggerne. Åpenhet er en forutsetning for at fellesskapets ressurser blir forvaltet på en best mulig måte. Kritik og uenighet må også møtes konstruktivt. For å lykkes med dette, er det en forutsetning at det er høyt under taket og respekt for ulike vurderinger. En slik kultur kan ikke vedtas, men krever kontinuerlig oppmerksomhet, ikke minst fra folkevalgte og fra kommunens administrative ledere.

Det er viktig å trygge både ansatte og ledere i hva som er greit og hva som ikke er greit, slik at ingen er redde for å uttale seg. Dette kan for eksempel gjøres gjennom diskusjoner om grensen mellom det lojale og det illojale.

Lokaldemokratiet er avhengig av god ytringskultur og god varslingskultur. Begge deler må det jobbes kontinuerlig med. I kommunens arbeidsgiverpolitiske plattform «Vi i Drammen» står det at raushet og respekt skal prege arbeidsmiljøet og kulturen: Videre står det: «I en kultur, der vi jobber på tvers for å levere best mulige tjenester til brukere og innbyggere, er det mulig å skape rom for utvikling. Utvikling tilsier også at det skal være lov å prøve og feile. Det må foregå i trygge rammer for brukere og innbyggere og ikke gi risiko for brudd på lover og avtaler».

Praktiseringen av raushet og respekt i situasjoner der det feiles, både fra folkevalgte og ledere, er en forutsetning for en god ytrings- og varslingskultur.

Rolleklarhet

Når ansatte uttaler seg, er det viktig å være tydelig på rollen. Uttaler man seg på vegne av seg selv, eller på vegne av kommunen? Alle kan selvfølgelig delta i samfunnsdebatten på vegne av seg selv og bruke sin erfaring og kompetanse i den sammenhengen.

Ledere kan uttale seg på vegne av kommunen om forhold innenfor eget ansvarsområde/virksomhet/avdeling. Hvis man som leder eller kommunal fagansvarlig uttaler seg som privatperson innenfor samme fagfelt, bør det utvises varsomhet og fremgå svært tydelig i hvilken egenskap man gjør dette.

Når politikere er i kontakt med administrasjonen, er det også viktig å være tydelig på rolle. Spør man som folkevalgt? Som bruker? Som pårørende? Eller i en annen rolle? Både for den folkevalgte selv og den ansatte i kommunen er det viktig at rollene er tydelige. Ansatte frykter å bli brukt i et politisk spill. Mange er trygge i rollen i kontakt med brukerne av tjenestene, men mindre trygge i kontakten med folkevalgte.

Kontakt mellom politikk og administrasjon knyttet til utvalg/formannskap

Kunnskapsbehov knyttet til saker til politisk behandling.

Når saker er lagt fram til politisk behandling, er det naturlig at politikere som ønsker mer informasjon eller har utfyllende spørsmål, retter forespørselen om dette til rådmannen. Dette kan gjøres som spørsmål til politikerpost, som da besvares og er åpent for alle. Det kan også gjøres ved å sende spørsmål til den som representerer rådmannen i det aktuelle utvalgets møte, og få det besvart i utvalgsmøtet forut for behandlingen av saken.

Spørsmål til oppklaring kan også rettes til den som er rådmann i møtet eller til den ansvarlige kommunalsjefen for saksområdet. Da kan spørsmålet tas der og da. Rådmannens ansvar for at saker er tilstrekkelig opplyst og at alle har et likt kunnskapsgrunnlag fra administrasjonens side, gjør at rådmannen må vurdere offentliggjoring til alle når det dukker opp spørsmål knyttet til en sak.

Generelle kunnskapsbehov/opplæring

Det er ønskelig med innsikt i hvordan kommunens virksomheter jobber. Det bør lages en plan for informasjon knyttet til det enkelte hovedutvalg og formannskapet. Etter koronapandemien bør det legges en plan for besøk i virksomheter for hele eller deler av hovedutvalget.

Representanter for virksomheter kan også besøke hovedutvalget eller formannskapet. Dette gjøres i utstrakt grad gjennom orienteringer.

Kontakt mellom politikk og administrasjon knyttet til partier

Hvis folkevalgte ønsker de ansattes syn i en sak eller om et tema, er det naturlig å ta kontakt med de tillitsvalgte. Partssammensatt samarbeidsutvalg er en arena for åpen og direkte kontakt mellom partiene og de ansattes organisasjoner.

Besøk i virksomheter/avdelinger

Drammen ønsker å vise fram virksomheten sin. Hvis folkevalgte, partier, media, organisasjoner, kommuner eller andre ønsker å besøke virksomheter/avdelinger for å bli kjent med virksomheten, må det være lokal leders rett å si ja eller nei ut fra kapasitet, hensynet til driften mv. Rådmannen bør henstille til organisasjonen om å legge best mulig til rette for besøk.

Besøk av stortingsrepresentanter, statsråder o.l.

Virksomhetsleder/avdelingsleder i den enheten som er ønsket besøkt, må få bestemme om besøk er i orden, ut fra kapasitet, hensynet til driften mv. Når sentrale politikere vil besøke kommunens virksomhet, skal ordføreren ha beskjed, for å ta stilling til om det skal være politisk representasjon fra kommunen ved besøket. Kontakten fra lederen ute i virksomheten/avdelingen til ordfører går i linja via rådmannen. Det er ofte også behov for å koble kommunikasjonsstaben på slike besøk.

Forespørsler fra partier om deltakelse, kvalitetssikring mv.

Kommunens administrasjon stiller gjerne opp og informerer på partiarrangementer – så langt det er kapasitet til det. Slik praksis er for eksempel når rådmannens forslag til økonomiplan er lagt fram.

Administrasjonen kan også kvalitetssikre formalitetene i forslag partier har tenkt å fremme for politisk behandling i kommunens organer.

Det er naturlig å rette slike forespørsler til rådmannen, eller til den som representerer rådmannen i utvalg.

Rådmannens vurdering og konklusjon

Ønsket om en sunn og god yringskultur er sterkt, og rådmannen mener at disse kjørereglene bør gi grunnlag for dette. I utarbeidelsen av kjørereglene har det vært tett dialog med representanter fra de ansattes organisasjoner, vernetjenesten og ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Det er enighet mellom alle partene på administrativt om at disse kjørereglene tydeliggjør den enkeltes rett til å ytre seg og behovet for god rolleforståelse når man ytrer seg.

Det vil fortsatt være opp til den enkelte medarbeider hvorvidt man ønsker å ta del i det offentlige ordskiftet. Ingen medarbeidere kan tvinges til å ytre seg offentlig mot sitt eget ønske, men det skal heller ikke være noen som hindrer ytringer, så lenge man er tydelig på hvilken rolle man uttaler seg i og uttalelsene ikke strider mot eventuell taushetsplikt og andre forhold knyttet til ansettelsesforholdet.

Det understrekes også at ansatte både har en rett og en plikt til å varsle om kritikkverdige forhold de blir gjort kjent med, og i Drammen kommune er det nulltoleranse mot eventuell gjengjeldelse som følge av varslingsaker.

Rådmannen har også stor forståelse for at politikere har behov for utdypende informasjon om aktuelle saker til politisk behandling og for å kjenne til virksomhetene innenfor de ulike hovedutvalgenes ansvarsområder. Rådmannen mener at disse kjørereglene legger et godt grunnlag for at dette behovet skal bli imøtekommet.

Etter politisk behandling blir kjørereglene for kontakten mellom politikere og administrasjonen gjort tilgjengelig for alle ansatte. Kjørereglene blir formidlet via både digitale informasjonskanaler og lederlinjen på personalmøter ute i virksomhetene og avdelingene.

Kontakten mellom politikere og administrasjon er tema i rådmannens utviklingssamtaler for å sikre at politikernes behov for informasjon blir ivaretatt på best mulig måte og er trygge på at det er en god yringskultur i Drammen kommune. Praksisen evalueres årlig.

Vedlegg 2:

Hei,

Jeg samtykker i at Akhtar Chaudhry kan skrive sin masteroppgave om Teamledelse ved Handelshøyskolen BI, høsten 2021, basert på intervjuer med toppledergruppen i Drammen kommune. Oppgaven kan være offentlig tilgjengelig, men mine sitater skal anonymiseres, og det skal legges vekt på at identifisering heller ikke er mulig på annen måte. Dette må vies særlig hensyn i og med at ledergruppen kun består av fire personer. Ideelt sett bør kommunenavnet også anonymiseres.

Som du ser har jeg tilpasset tekste noe.

For CV, se vedlegg.

Lykke til!

Fredrik



Rådmannen

Fredrik Holtan

Direktør for utvikling og digitalisering

Telefon: 952 61 202

E-post: fredrik.holtan@drammen.kommune.no

Vedlegg 3:

Einar Jørstad

Til meg -

📧 ons. 3. nov., 21.48 (for 5 døgn siden) ☆ ↵

Hei,

Jeg samtykker i at Akhtar Chaudhry kan skrive sin masteroppgave om Teamledelse ved Handelshøyskolen BI, høsten 2021, basert på intervjuer med toppledergruppen i Drammen kommune. Oppgaven kan være offentlig tilgjengelig, men mine sitater skal anonymiseres, og det skal legges vekt på at identifisering heller ikke er mulig på annen måte. Dette må vies særlig hensyn i og med at ledergruppen kun består av fire personer. Ideelt sett bør kommunenavnet også anonymiseres.

Kommunen har for øvrig 9 kommunaltsejere, ca 7000 medarbeidere er nok ikke så langt unna, men det må jeg nesten sjekke opp om du vil ha det bekreftet.



Rådmannen

Einar Jørstad

Direktør for samfunn

Telefon: 993 16 992

E-post: einar.jorstad@drammen.kommune.no

Postadresse: Postboks 7500, 3008 Drammen

Vedlegg 4:

Fra: Trond Julin

Sendt: tirsdag 26. oktober 2021 07.43

Til: akhtar.chaudhry.post@gmail.com

Kopi: Einar Jørstad <Einar.Jorstad@drammen.kommune.no>; Elisabeth Enger <Elisabeth.Enger@drammen.kommune.no>; Fredrik Holtan <Fredrik.Holtan@drammen.kommune.no>

Emne: samtykke og cv

Hei,

Jeg samtykker i at Akhtar Chaudhry kan skrive sin masteroppgave om Teamledelse ved Handelshøyskolen BI, høsten 2021, basert på intervjuer med toppledergruppen i Drammen kommune. Oppgaven kan være offentlig tilgjengelig, men mine sitater skal anonymiseres, og det skal legges vekt på at identifisering heller ikke er mulig på annen måte. Dette må vies særlig hensyn i og med at ledergruppen kun består av fire personer. Ideelt sett bør kommunenavnet også anonymiseres.

For CV, se vedlegg.

Lykke til!

Trond

•

Vedlegg 5:

