



Handelshøyskolen BI

MAN 51892 Ytringsklima og ledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	15-09-2021 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	14-01-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 20597 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Ida Langdalen Kristiansen,
Mia Lundgreen

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hvilke betydning har ytringsklima for kvalitet og sikkerhet hos team A i selskapet Moelven Byggmodul AS?

Navn på veileder *: Øyvind Kvalnes

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 17
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	1
INNLEDNING	2
TEORI	5
PSYKOLOGISK TRYGGHET	5
VENNLIG FRIKSJON	6
PLUSSKNAPPEN	7
PASSIVE OG AKTIVE YTRINGSFEIL	7
METODE.....	9
UNDERSØKELSE	9
OBSERVASJON.....	9
DYBDEINTERVJU MED TEAMLEDER	10
FUNN OG DISKUSJON	11
PSYKOLOGISK TRYGGHET	12
TOLERANSE FOR YTRINGSFEIL	14
VENNLIG FRIKSJON	15
BRIKKE ELLER AKTØR?	16
PLUSSKNAPPEN	17
KONKLUSJON	20
TIPS TIL SMÅSKRITTSFORBEDRINGER	21
REFERANSER	22
VEDLEGG	23
VEDLEGG 1 - UNDERSØKELSE - PSYKOLOGISK TRYGGHET	23
VEDLEGG 2 – SKJEMA FOR OBSERVASJON.....	23
VEDLEGG 3 – SPØRSMÅL TIL INTERVJU AV TEAMLEDER	24

INNLEDNING

Moelven Byggmodul AS, et selskap som produserer moduler i tre, har de siste årene gjennomført en omfattende modernisering av produksjonen etter en modell fra bilindustrien med produksjon i flyt. Modulene produseres av ulike team gjennom hele prosessen fra bearbeiding av materiale til gulvlegging, vegger og tak og montering av både el og vann. Modulene er nøkkelferdige når de forlater fabrikk, til og med inkludert kontormøblement og gardiner.

I moderniseringsprosessen har utvikling av gode teamledere vært sentralt. Teamlederne har gått på Byggmodul-skolen, hvor de lærer mer om teamlederrollen, HMS og vareproduksjon i flyt. Teamlederne har myndighet til å følge opp teamene i det daglige arbeidet, men har ikke personalansvar. Teamlederne følger opp en fast, daglig møtestruktur som gjennomgår alt fra HMS, orden og ryddighet til dagens produksjon.

Teamene blir målt på kvalitet av teamet etter dem i produksjonslinjen, som melder fra om eventuelle feil i et fast skjema. Sikkerhet blir målt i «Landax», som er et styringssystem for HMS. Her meldes alle forbedringsforslag, nestenulykker, farlige forhold og ulykker inn.

Andelen skader og nestenulykker har falt drastisk de siste to årene.

Årsaken til at andelen skader har falt er sammensatt, blant annet fordi teknisk utrustning har blitt bedre. Men, sykefraværet har også falt drastisk. For tre år siden lå korttidssykefraværet på rundt 10 %, mens det nå ligger jevnt på cirka 4 %. Når produksjonslederne blir spurt om hva de tror er årsaken til dette, er deres subjektive mening at dette handler om den tette oppfølgingen teamene får fra teamleder.

Et viktig aspekt i utviklingen av fabrikk har vært kraftig økning i forbedringsforslag som meldes inn i Landax. Nærmeste leder, slik som teamleder, er viktig for å vise at forbedringsforslag nytter og at det gir endring.

Forbedring i kvalitet og nedgang i sykefravær har gjort oss nysgjerrige på om ytringsklima på teamene har betydning for kvalitet og sikkerhet. Teamet vi skal undersøke arbeider med ettermontering. Ettermontering vil si å for eksempel å skru fast lister, montere garderobeskap og kjøkkeninnredning og montere vinduer. Teamet arbeidet i arbeidslag på to og to, og har en hektisk arbeidshverdag med mange tunge løft og oppgaver som varierer ut ifra hvilke moduler de skal levere. Teamet er ett av de siste i produksjonslinjen, så om det blir forsinkelser her blir hele leveransen forsinket. Kvaliteten er derfor kritisk for å nå produksjonslinjens mål per dag, og teamet må holde sikkerheten oppe også under tidspress.

Forskningsspørsmålet vårt er:

“Hvilke betydning har ytringsklimaet for forbedringen i kvalitet og sikkerhet hos Team A i selskapet Moelven Byggmodul AS?”

Med dette forskningsspørsmålet håper vi på funn som gir indikasjon på småskrittsforbedringer andre team kan benytte seg av for å bedre ytringsklimaet på sine team.

I denne oppgaven forventer vi å finne noen mikrohandlinger som påvirker ytringsklimaet. Vi håper vi klarer å definere noen handlinger og ytringer som påvirker ytringsklimaet positivt, ettersom det kan være krevende å observere ytringsklima i produksjonsmiljø som er hektisk og tidvis ganske bråkete.

Vi forventer et visst samsvar mellom hvordan teamet scorer på psykologisk trygghet og hvordan vi opplever dem i ytringene sine i observasjon, men selve situasjonen med at noen observerer dem kan også påvirke hvor trygge de er.

Fabrikkledelsen omtaler teamet vi har valgt som ett av de beste. I dette legger de at teamet er ett som trenger lite oppfølging, noe som betyr at kvaliteten de leverer er høy og det er lite skader og uforutsette hendelser som produksjonsleder må følge opp. Fabrikk sjef og produksjonsleder beskriver også arbeidsmiljøet som godt. Vårt håp er at vi får nok funn fra observasjon og dybdeintervju til å konkludere på forskningsspørsmålet vårt.

Øvrige faktorer som kan spille inn på kvalitet og sikkerhet hos Moelven Byggmodul AS, utover et godt ytringsklima, er fysiske endringer i fabrikk. Fabrikken har gått fra å være en innendørs snekkerbedrift til å nå produsere moduler i flyt på produksjonslinjer som flytter seg på bakkenivå med åtte centimeter i minutter. Dette har gjort at teamene må arbeide annerledes og at moduler ikke lenger heises mellom arbeidsstasjonene.

For å få ned skadeandelen er det tatt flere grep. Landax, rapporterings- og styringssystemet for HMS, ble innført i 2020. Fabrikkleidelsen og teamledere har hatt et høyt fokus på rapportering av både farlige forhold, nestenulykker og forbedringsforslag. Selskapet er et av de beste i Moelven-konsernet på innrapportering i systemet. Som et tiltak for å lære mer av skader har selskapet også tatt i bruk «tre ganger hvorfor» som en granskningsmetode ved nestenulykker for å finne den bakenforliggende årsaken. Skader granskes alltid. Fabrikkleidelsen har stilt tydelige krav til hvordan og at Landax skal brukes, gitt tilbakemeldinger på innmeldinger og skapt strukturer for sikkerhetsarbeid og oppfølging. Dette har sannsynligvis gjort at både rapporteringskulturen og sikkerhetsfokuset i hele organisasjonen har økt, noe nedgang i skadetall og økt innrapportering bekrefter. Dette kan også kan ha påvirket ytringsklimaet på teamet fordi det har blitt mer naturlig å snakke om HMS.

Øvrige faktorer som kan ha påvirket ytringsklimaet på teamet er at noen medarbeidere har gått av med pensjon.

For å finne ut mer om ytringsklimaet på teamet skal vi undersøke psykologisk trygghet, og ved observasjon vurdere andre aspekter ved ytringsklima som vennlig friksjon og “plussknappen.”

TEORI

De ulike elementene vi beskriver i de kommende kapitlene, som har betydning for et godt ytringsklima, er hovedsakelig hentet fra forelesninger og boken “Ytringsklima” av Øyvind Kvalnes. Dette er utgangspunktet vi har valgt å benytte for å vurdere ytringsklimaet på team A.

Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet anser vi som grunnlaget for et godt ytringsklima. Fenomenet kan variere fra team til team, og hvor trygge teammedlemmene er har betydning for hvor ofte de tør å ytre seg og aktivt utfordre rutiner på jobb. Dette er svært viktig i forbedringsarbeid, noe som er et viktig fokusområde hos Moelven Byggmodul AS. Forskeren Amy Edmondson beskriver psykologisk trygghet som en tilstand hvor ansatte opplever at de kan si sin mening og komme med motforestillinger uten å frykte sanksjoner. Man kan undersøke nivået av trygghet på individ, gruppe og organisasjonsnivå (Edmondson, 2019, referert til i Kvalnes, 2021, upublisert kapittel 4, Psykologisk Trygghet). Vi fokuserer i hovedsak på hvor trygt gruppen som enhet synes det er å snakke ut.

Trinnene for å bygge psykologisk trygghet beskrives av Kvalnes (2019) slik:

1. Sette scenen: Dette er det vi skal prøve å få til sammen.
2. Invitere til aktivitet: For å få det til, trenger vi ærlige og engasjerte tilbakemeldinger.
3. Verdsatte engasjement: Takk for at du bidrar til friksjon og uttrykker dine motforestillinger (gjørne i åpnet landskap slik at andre også ser og motiveres til det samme).

Spesielt trinn 2 er noe vi vet har prioritet hos Moelven Byggmodul, ettersom dette er nødvendig for både en sikker arbeidshverdag og høyere kvalitet på produktene de leverer. For ytringsklima er vi også nysgjerrige på hvordan trinn 3, det å verdsette engasjement, tas ut i praksis av teamlederne. Kvalnes påpeker at ledere som jobber med ytringsklima ofte er gode på det å vise frem hva man skal få til sammen, uten å følge opp det å invitere til aktivitet og verdsette engasjement (Kvalnes, 2021, upublisert kapittel 4, Psykologisk Trygghet). Taushet etter punkt

1 kan skape grobunn for usikkerhet for om ytringen var riktig, så for sikkerhet og kvalitet vil arbeidet med trinn 2 og 3 være kritisk for å bygge et godt ytringsklima.

Vennlig friksjon

For å undersøke trinn 2 og 3 er øvrige områder i teorien om ytringsklima relevant. Vennlig friksjon henviser til konstruktive tilbakemeldinger og dialog om ideer (forelesning med Øyvind Kvalnes, 2021). Ifølge Kvalnes (2021) er friksjon nødvendig for å omgjøre utkast og forslag til gode ideer, og de første innfallene trenger å utsettes for skapende motstand.

Likevel er kritikk egnet til å vekke de mest primitive reaksjonsformer i menneskers repertoar (Kvalnes, 2021, upublisert kapittel 4, Psykologisk Trygghet), noe Fanny Duckert bekrefter og tilføyer at, kritikk kan vekke den såkalte “reptilhjernen” og gjøre at vi går i enten “slåss- eller fluktmodus”. Hvis man derimot klarer å skape holdninger om at uenighet ikke er farlig, at det er en helt normal del av det å jobbe i en bedrift, som vi klarer å håndtere, vil uenighet kunne skape mindre krisereaksjon (Kvalnes, 2021a).

Ifølge Helge Skirbekk (Kvalnes, 2021b) er tillit også en viktig faktor som bør være på plass for å kommunisere og samarbeide godt. Når vi har tillit til hverandre senker vi “guarden” og går mindre i forsvar. Det blir lettere å kommunisere med andre og man hører mer etter hva andre sier. Man tror på de fortolkningene som presenteres istedenfor å lure på hva som egentlig ligger bak det som blir sagt. Dette vil også være viktig å kunne håndtere uenighet på en konstruktiv måte når man i større grad ikke tror at den andre vil en vondt. Ifølge Arne Næss, referert til i Kvalnes (2021), kan man også tåle mye fra andre i en atmosfære av vennlighet.

Vi ser i denne forbindelse at måten teamleder hos Moelven håndterer tilbakemeldinger og diskusjon på, setter tonen for ytringsklimaet på teamet. Tør jeg som medarbeider si ifra neste gang hvis teamleder blir sint eller taus? Blir jeg anerkjent for å ytre mine bekymringer eller ideer? Teamledere er viktige rollemodeller, og de setter rammene for hva det er greit å ytre seg om. Hvor god teamleder er på å håndtere sine egne, naturlige forsvarsmekanismer på vennlig friksjon er derfor viktig i arbeidet med et godt ytringsklima.

Plussknappen

Plussknappen forklares i første forelesning i faget ytringsklima av Øyvind Kvalnes (2021) som positive handlinger og ytringer som bedrer ytringsklimaet. Det å bruke plussknappen kan knyttes til psykologisk trygghet ved å verdsette engasjement gjennom å anerkjenne ytringer. Plussknappen betyr at man gjennom verktøy som anerkjennelse, feiring av mål og milepæler og flørt på jobben, skaper et team hvor det er trygt og positivt å ytre seg. Anerkjenner man forbedringsforslag? Får man ros for å være en god kollega som støtter medarbeiderne sine på jobb? Får man positiv feedback for å hjelpe hverandre? (Kvalnes, 2019, s.80). Det å feire små og store seire trekker Kvalnes frem som viktig for å markere et gjennombrudd eller ferdigstilling av et prosjekt (forelesning med Øyvind Kvalnes, 2021). Mikrohandlinger som å servere kake eller anerkjenne på morgenmøte kan være nok til å skape energi på teamet og stå på-vilje videre. En viktig rolle for teamlederne er å bygge høykvalitetsforbindelser, som kan gjøres ved god bruk av plussknappen. Høykvalitetsforbindelser kjennetegnes ved gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit mellom aktørene. En høykvalitetsforbindelse gjør at medarbeiderne føler seg åpne og mer engasjerte og kompetente. Lavkvalitetsforbindelser gjør at du føler deg motløs og får mindre energi (Dutton, 2003; Dutton & Heaphy, 2003, referert til i Kvalnes, 2019). Det å undersøke om det er høykvalitetsforbindelser på teamet er relevant med tanke på sykefraværet som nå er historisk lavt.

Passive og aktive ytringsfeil

Hvordan reagerer teamledere på ting som burde vært usagt? Og bruker de spørsmål for å sikre at forbedringsforslag og motforestillinger faktisk blir ytret?

Aktive ytringsfeil er ifølge Kvalnes (2019) å si noe som burde vært usagt. Passive ytringsfeil er å ikke si noe som burde vært sagt. Ved å akseptere ytringsfeil, altså å godta at alt som blir sagt ikke trenger å være like treffende og smart, kan man også redusere handlingsrommet for å holde seg taus. Får teammedlemmer sterke reaksjoner på aktive ytringsfeil kan det føre til at de blir avventende der de i stedet burde ta initiativ og bruke stemmen aktivt.

Passive ytringsfeil er når man ikke bruker stemmen sin. Kvalnes sier at passive ytringsfeil gjerne oppstår i kritiske kvalitetsøyeblikk, hvor effekten ved å ikke si ifra kan bli katastrofal. Tilskuereffekten kan være en av grunnene til at man ikke sier ifra, og denne effekten kan oppstå når man har mer enn to mennesker i en gruppe. Sannsynligheten øker jo flere mennesker man er. For å unngå tilskuereffekten hjelper det å snakke om den, slik at man er klar over det. Det hjelper også hvis leder anerkjenner ytringer og dens betydning (Kvalnes, 2019).

Aktive og passive ytringsfeil er relevant for teamet i Moelven Byggmodul, fordi reaksjoner på aktive ytringsfeil kan gjøre at det blir mer utfordrende å få løftet frem forbedringsforslag og skapende motstand i kritiske kvalitetsøyeblikk. Kritiske kvalitetsøyeblikk hos Moelven Byggmoduls ettermonteringssteam kan typisk være å reagere om man ser feil i elanlegg, røruttak og liknende før man begynner monteringsarbeid eller ved igangsettelse av prosjekter hvor man er usikker på tegningsgrunnlaget. Kritiske kvalitetsøyeblikk kan også oppstå når teamet har for mange moduler de skal håndtere samtidig, ettersom feil ofte kan opptre i forbindelse med stress.

Noe av det som styrer hvordan man agerer i kritiske kvalitetsøyeblikk er selv- og andreforståelsen, også kalt brikke- og aktørteorien. Nygård (2007) beskriver aktør- og brikke ved spørsmålene: har jeg kontroll over egne handlinger? Opplever jeg at det er jeg selv om bestemmer handlingene, eller er de styrt av krefter utenfor meg? Ser jeg på meg selv som en aktør med selvbestemmelsesrett eller som en styrt brikke? Dette er relevant i hvordan teammedlemmene forstår seg selv i arbeidet med forbedring av kvalitet og sikkerhet.

Det er helt nødvendig at noen ytrer seg og bryter et handlingsmønster for å hindre at ting går galt, eller sørge for et godt utfall.

Metode

For å finne svar på hvilken betydning ytringsklimaet hos team A har for kvalitet og sikkerhet hos Moelven valgte vi å benytte oss av undersøkelse og observasjon av teamet, samt dybdeintervju med teamleder. Vi hadde i utgangspunktet ikke planlagt å gjennomføre intervju med teamleder, og vi kommer tilbake til hvorfor det ble slik.

Team A består av 9 medlemmer, hvorav 8 av de var til stede under observasjonen. De har alt fra 16 års ansiennitet (teamleder) til to lærlinger. Teamleder har hatt rollen i to år. Medlemmene jobber i arbeidslag på to og to. På det daglige morgenmøtet snakker de om HMS og produksjonen den dagen slik at de alltid vet hvilke prosjekter de jobber på. Per i dag har teamet et stabilt lavt sykefravær, og siste skade var ett overtråkk i januar 2021.

Undersøkelse

I undersøkelsen målte vi nivået av psykologisk trygghet ved hjelp av Amy Edmondsons syv spørsmål, som følger vedlagt (Edmondson, 2019). Den enkelte vurderte påstandene på en intervallskala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Noen av spørsmålene er vektet negativt. I analysen ble de negative scorene snudd til positive for å få en samlet score på psykologisk trygghet. Når undersøkelsen var gjennomført observerte vi teamet for å vurdere andre aspekter ved ytringsklima som vennlig friksjon og plussknappen.

Observasjon

For å finne svar på problemstillingen ønsket vi å observere følgende begreper innenfor ytringsklima:

- Toleranse for ytringsfeil (sagt og usagt)
- Hint og håp
- Vennlig friksjon
- Plussknappen
- Selv- og andreforståelse
- Subjektiv beskrivelse av rollefordeling, hierarki, humør og kameratskap

Skjemaet som ble brukt under observasjonen følger vedlagt og består av alle punktene nevnt over. I tillegg lagde vi et område i skjemaet for andre ting som kan være verdt å ta med seg fra observasjonen.

Under observasjonen var teamet i sine naturlige omgivelser på jobb hvor de skulle montere lister, vinduer og garderobeinnredning i moduler, mens den som observerte tok notater innenfor områdene nevnt over. Dette er en form for naturalistisk (ukontrollert) observasjon (Langdridge et al., 2006). En av de største utfordringene med naturalistisk observasjon er at observatøren kan påvirke den naturlige atferden bare ved det å være til stede. Blant annet ble det kommentert at det ikke kom like mange grove spøker som vanlig fordi observatør var tilstede. En fordel ved naturlig observasjon er at man har mulighet til å observere realistisk og spontan atferd og får større økologisk validitet. Økologisk validitet sier noe om hvor meningsfylt data er når de er samlet inn i sammenhenger hvor dataene oppstår naturlig og spontant (Langdridge et al., 2006).

Etter observasjonen ble teammedlemmene stilt noen utdypende spørsmål om situasjoner som oppsto, slik som hvordan de opplever teamleder, hvor ofte de roser hverandre, hvordan de sier ifra om feil og usikkert arbeid, og hvordan de opplever at de snakker sammen i svært stressede situasjoner.

Ida, som gjennomførte observasjonen, jobber i konsernet Moelven Industrier ASA. Hun har ikke et tett forhold til dette teamet, som jobber i datterselskapet Moelven Byggmodul AS. Det finnes en sannsynlighet for at de holder tilbake informasjon for henne siden hun selv er ansatt, men den er trolig ganske liten. Under observasjon fortalte teammedlemmene om negative situasjoner eller sider ved egen atferd og hvilken konsekvens det hadde fått, noe som tyder på at de fleste følte seg trygge på å dele informasjon.

Dybdeintervju med teamleder

Etter observasjonen så vi at vi ønsket oss mer dybdeinformasjon fra teamleder. Derfor gjennomførte vi et semistrukturert intervju med han. I et semistrukturert intervju bruker man et standardisert oppsett med forhåndsdefinerte spørsmål, men intervjuet er ikke basert på at dette oppsettet følges slavisk. Spørsmålene er gjerne

åpne slik at man kan la informantene utbrodere spørsmålene sine (Langdridge et al., 2006). Det kom frem i undersøkelsen om psykologisk trygghet at teamet scoret høyt på de fleste punktene, men scoret lavere på «medlemmene på dette teamet er i stand til å ta opp problemer og tøffe temaer». Hva tror teamleder er årsaken til dette? Vi lurte også på i hvilken grad han som leder jobber med å øke graden av ytringsklima og psykologisk trygghet i teamet, og hvordan han personlig kobler dette til lavere sykefravær og sikkerhet. Vi vet fra teorien at det lederen gjør er viktig for å skape et godt ytringsklima, og vi ønsket å finne ut mer om hvordan han påvirker dette for å svare opp problemstillingen. Spørsmålene som var definert på forhånd av intervjuet følger vedlagt.

Funn og diskusjon

Vi forventet å finne handlinger som påvirker ytringsklima, men observasjonstiden er kort og det er en hektisk arbeidshverdag. Før observasjon var vi usikre på hvor mye teammedlemmene kommuniserer utenom pausene. Vi ble derfor positivt overrasket over at det fremkom tydelige handlinger og ord i undersøkelsen, observasjon og dybdeintervju som fremmer et positivt ytringsklima. Blant annet så vi at:

- Teamet hos Moelven Byggmodul AS scorer høyt på psykologisk trygghet, med en score på 6.07.
- Humor blir brukt for å skape energi i relasjonene og ufarliggjøre det å snakke om feil
- Teamleder snakker sammen med teammedlemmene om løsninger på feil og utfordringer i stedet for å bestemme selv hvordan problemene skal løses
- Mikrohandling som å kjøpe kake blir brukt for å motivere når det er krevende perioder
- Teammedlemmene bruker både hverandre og teamleder som sparringspartnere når utfordringer skal løses
- Forbedringsforslag blir tatt tak i raskt og anerkjent
- Teamleder har brukt tid på å sette sammen toer-grupperingene som jobber sammen, for å sikre at alle trives og kan jobbe effektivt

Vi skal videre diskutere disse funnene og sette det opp mot teori som belyser ytringsklima. Dette gjør vi for å finne svar på problemstillingen vår, som er:

“Hvilke betydning har ytringsklimaet for forbedringen i kvalitet og sikkerhet hos Team A i selskapet Moelven Byggmodul AS?”

Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet anser vi som grunnlaget for et godt ytringsklima. Høy score på psykologisk trygghet gjør at medarbeidere tør å ytre seg og aktivt utfordre rutiner på jobb. Dette er svært viktig i forbedringsarbeid, noe som er et viktig fokusområde hos Moelven Byggmodul AS.

Ettermonteringsteamet hadde fått hjelp til å logge seg inn for å svare på undersøkelsen på psykologisk trygghet, og var godt informert om at de skulle bli observert. Medlemmene trekker frem teamleder som tydelig i kommunikasjon og forventninger.

Teamet scorer totalt 6.07 på psykologisk trygghet, med høyest mulig score på 7. Dette tyder på at den psykologiske tryggheten på teamet er god. Det eneste spørsmålet teamet scorer lavere på er «medlemmene på dette teamet er i stand til å ta opp problemer og tøffe temaer», med en score på 4.88. Teamleder forklarer dette med at teamet er gode på å snakke om arbeidsrelaterte temaer, men hans opplevelse er at de som et team med kun menn kan ha utfordringer med å snakke om utfordringer innenfor psykisk helse. Dette er noe han har reflektert over hos seg selv og som han ønsker at teamet skal bli bedre på.

“Vi er menn da, det har vært ganske tøffe tider. Jeg sier sjeldent hvordan jeg har det til de på teamet, jeg synes det er vanskelig bare å ta det med min samboer, og da er det enda verre på jobb. Opplever at vi har en god dialog og en bra gruppe, så det burde egentlig være enkelt – men det er det ikke.”

Ifølge Yousaf et al. (2015), referert til i Kvalnes (2019) spør menn sjeldnere om hjelp enn kvinner. Dette er et team med kun menn, så dette kan gjøre det særlig

viktig å jobbe med et ytringsklima som fremmer det å tørre å be om hjelp. Men ut ifra observasjon og dybdeintervju oppfatter vi det slik at arbeidsrelaterede temaer, slik som når man har gjort en feil, således ikke oppleves som «tøffe temaer».

Dette var et team som teamleder beskriver som en gruppe med mye dårlig stemning da han tok over som teamleder for to år siden. En av årsakene til at teamet har blitt roligere med mer energi er at det har kommet inn flere yngre, blant annet to lærlinger. Vi ser også gjennom observasjon at teamleder setter scenen, som er trinn 1 i å bygge psykologisk trygghet, gjennom flere handlinger:

1. Hver morgen går han gjennom hva de skal oppnå sammen den dagen og hvordan de skal jobbe sikkert gjennom blant annet å snakke om HMS lærlingsark. Læringsarket er en sammenstilling av bilder og beskrivelse av skader som oppstår i Moelven-konsernet på første side, og dialogspørsmål for å unngå at samme skade skjer flere steder på side to.
2. Han viser ved handling hvordan man skal jobbe sammen i team, ved å hjelpe til når noe skjærer seg og å selv være i et arbeidslag på to med en lærling. Dette setter standarden for teamet.

På steg 2, å invitere til aktivitet, snakker han med teammedlemmene i stedet for kun å informere. Teamleder sier selv i intervju at:

«i stedet for å bare fortelle hvordan vi skal løse en situasjon ser vi heller på problemet sammen og kommer frem til en løsning i fellesskap.»

Dette gjør at medarbeiderne føler seg delaktige i løsningen, og ufarliggjør det å spørre om hjelp, å si ifra om feil og si sin mening. Teammedlemmene trekker også frem i observasjon at teamleder alltid er hjelpsom, som et av flere elementer som bidrar til tillit (Kvalnes, 2019). Som vi ser av teorien, er tillit en faktor som igjen bidrar til at man kommuniserer godt og gjør at man i mindre grad går i forsvar når noen ytrer sin mening. Team-medlemmene verdsetter også at teamleder er en av gjengen. Det å være en del av gjengen trekker også teamleder frem som en av suksessfaktorene for et mer harmonisk team. Det at medarbeidere kan være delaktige i løsningen er en del av et godt ytringsklima som bidrar til høyere kvalitet, fordi feil unngås eller løses raskere.

På steg 3, å verdsette engasjement, ser vi i observasjon at forbedringsforslag blir tatt imot og håndtert relativt kjapt, slik at teammedlemmene vet at det nytter å si ifra om forbedringsforslag de har. Medlemmene i teamet er også trygge på at det å si ifra om feil de selv eller andre har gjort er gunstig, fordi det blir håndtert med humor og ryddet opp i før modulen blir sendt videre. Det å si ifra om feil tidlig er viktig for å høyne kvaliteten. Teamleder sier i intervju at de tidligere fikk en del tilbakemeldinger fra teamene senere i produksjonslinjen på feil de har gjort, men at det nå skjer sjeldent. Dette er det viktigste kvalitetsstempelen, fordi teamet etter på linjen går gjennom kvalitetsskjema og melder ifra om feil de finner. Teamleder sier de nå stort sett får ryddet opp i feil de gjør med en gang, i stedet for at det blir forsinkelser i produksjonen. I observasjon diskuterer også medarbeiderne løsninger, som viser at de er trygge på hverandre og ønsker å dele kompetanse og løsningsforslag for å nå team-målene. Dette kan tyde på at det at medlemmene opplever høy psykologisk trygghet, som påvirker kvaliteten positivt.

Toleranse for ytringsfeil

Det å være bevisst på reaksjoner ved aktive ytringsfeil er viktig for et godt ytringsklima. Får teammedlemmer sterke reaksjoner på aktive ytringsfeil kan det føre til at de blir avventende der de i stedet burde ta initiativ og bruke stemmen aktivt. Ved å akseptere ytringsfeil, altså å godta at alt som blir sagt ikke trenger å være like treffende og smart, kan man også redusere handlingsrommet for å holde seg taus. Kraftige reaksjoner på aktive ytringsfeil kan gjøre at det blir mer utfordrende å få løftet frem forbedringsforslag og skapende motstand i kritiske kvalitetsøyeblikk.

Teamleder sier i intervju at når han tok over som teamleder var det mer kjefting og et litt hardere miljø. Dette kan, ut ifra teorien om aktive ytringsfeil, gjøre det vanskelig å si ifra om feil hvis man får kjeft når man gjør det. Kjeft kan for øvrig i seg selv være en aktiv ytringsfeil. Ved å være bevisst på å holde en positiv og humoristisk tone, sammen med de andre nye på teamet, har teamet klart å snu tonen fra kjeft til høy takhøyde. Under observasjon ble det brukt mye selvironi og humor, og kommentarer som hos andre kunne blitt oppfattet som aktive ytringsfeil

ble tatt som humor og noe som skapte energi. Høy takhøyde trekker teamleder frem som viktig for å kunne håndtere feil og forbedringer raskt og effektivt.

«Det er et bra fokus blant alle i gruppa på å holde kvaliteten oppe, og folk sier ifra hvis noen av de andre eller seg selv har gjort noe som ikke holder kvaliteten oppe, enten til meg eller hverandre.»

Dette kan tyde på at teammedlemmene ikke har opplevd å få ugunstige reaksjoner på aktive ytringsfeil.

Et område teamet kan jobbe med for å ytterligere bedre ytringsklima er å sørge for at alle har like stort rom for å ytre seg. Under observasjon blir de yngre jekket ned av de eldre, og de yngre modererte uttalelsene sine etter korreksjon fra de eldre. Dette kan tyde på at de eldre, med sin lange erfaring og pondus, tolker de yngres uttalelser som aktive ytringsfeil som bør korrigeres. Noen av teammedlemmene med lang erfaring kan potensielt plasseres i kategorien «supertrygge» (Kvalnes, 2021, upublisert kapittel 4, Psykologisk Trygghet), hvor de i observasjon flere ganger er svært tydelig i sin kritikk av ledelsen (ikke teamleder, men ledelsen høyere opp i organisasjonen.)

Vennlig friksjon

Måten teamleder håndterer tilbakemeldinger og diskusjon på setter tonen for ytringsklimaet på teamet. Tør jeg som medarbeider si ifra neste gang hvis teamleder blir sint eller taus? Blir jeg anerkjent for å ytre mine bekymringer eller ideer? Vennlig friksjon henviser til konstruktive tilbakemeldinger og dialog om ideer. Kritikk vekker ofte sterke, negative følelser og måten mottaker av kritikken håndterer den på kan avgjøre om mottaker tør å gi kritikk igjen eller ikke.

Under observasjon sier en medarbeider ifra om at det er lenge siden området er vasket, noe som er viktig for å holde støvnivået nede, og forbedringsforslaget skrives umiddelbart opp på tavla som noe det må gjøres tiltak på. Under observasjon tar teammedlemmene kontakt med teamleder flere ganger for å stille spørsmål og diskutere løsninger. Teamleder sier dette ved spørsmål om hvordan han jobber med feil:

“Det er viktig for meg å ha løsningen på spørsmålene de har, og dra medlemmene med inn for å løse ting. Prøver å spørre: «hvordan ville du løst dette?» for å få dem til å foreslå løsninger og kommer med innspill sammen med dem. Prøver å gjøre det mer i stedet for å si «gjør sånn, og gjør sånn.» Tror det fungerer bedre hvis jeg er en av gjengen.»

Dette viser at det er like viktig å diskutere løsninger sammen, som er en viktig vennlig friksjon for å sørge for stadige forbedringer.

Det er flere større HMS-risikoer på området teamet arbeider, noe de diskuterer gjennom ukentlige HMS-saker. Det å nettopp diskutere hvordan de kan jobbe sikrere er viktig for å faktisk endre handlingen, som er å jobbe mer sikkert, ikke bare holdning til handlingen (H. Gass & S. Seiter, 2011). Under observasjon trekker ett av teammedlemmene frem at han synes det er nyttig når de diskuterer HMS læringsark, hvor del to på arket består av dialogspørsmål for nettopp å endre handlingen til å arbeide mer sikkert. Dette bidrar teamleder til ved å åpne opp for diskusjon om læringsarkene på morgenmøtet, ikke bare henge dem opp. Teamleder sier de kan bli bedre på å minne hverandre på sikkerhetsutstyr, men at de snakker ofte om sikkerhetsrisikoene på jobb – for eksempel moduler som flytter på seg på grunn av underlaget. Dette sa også teammedlemmer under observasjon, noe som understreker at HMS er noe det er trygt å diskutere. Teamleder sier at «humor er nøkkelen, at alt kan tas i en lett tone.» Som nevnt tidligere fra Arne Næss; man kan tåle mye fra andre i en atmosfære av vennlighet.

Humor, i tillegg til at man i fellesskap diskuterer løsninger, er sannsynligvis noe av årsaken til at det oppstår vennlig friksjon i stedet for negativ kritikk som vekker sterke følelser. Dette preger yringsklimaet positivt, og som trolig har gjort arbeidet sikrere og kvaliteten høyere.

Brikke eller aktør?

Det er høyere toleranse for å rette opp og diskutere feil i eget team enn i andres team. Under observasjon sier teammedlemmer at de har meldt inn forbedringsforslag som behov for endringer i tegningsgrunnlaget eller jobben

andre team tidligere i linjene har gjort, men at de ikke blir hørt og at det ikke nytter å si ifra om forbedringsforslag utover eget team. Det at ingenting skjer gjør, ifølge teammedlemmene, at de ikke lenger sier ifra om slike forbedringsforslag.

På eget team melder man derimot ifra om forbedringsforslag og diskuterer løsninger hyppig. Under observasjon uttrykkes det en «oss mot dem»-mentalitet både mot team tidligere i linjen og mot ledelsen. Dette kan tyde på at ytringsklimaet er knyttet til teamet, og ikke linjen de arbeider på. Noe av forklaringen på dette kan være teorien om aktør og brikke. På eget team opplever de å ha kontroll over handlinger, og de kan styre hvordan de ønsker å løse sine egne arbeidsoppgaver. De opplever også å bli hørt, noe som er viktig for å kunne bidra til å sørge for et godt utfall. Det å ikke bli hørt i forbedringsforslag utover teamets rammer og teamleders ansvar kan gjøre at teammedlemmene i de situasjonene opplever seg i større grad som brikker, hvor de blir styrt av krefter utenfor.

Tegningsgrunnlaget og innkjøpslistene settes opp av andre, men har stor betydning for hvordan de kan løse jobben. Det å sørge for at medarbeidere opplever seg som aktører også i situasjoner som oppstår utenfor teamets rammer for daglig arbeidet vil kunne bedre ytringsklimaet i hele organisasjonen, og sørge for at kritiske kvalitetsøyeblikk lander ut positivt.

Plussknappen

Det å bruke plussknappen skaper energi og stå-på-vilje. Arbeidshverdagen til teamet er travelt, med mange tunge løft og høye resultatkrav i løpet av en dag. Teammedlemmene tar plussknappen i bruk gjennom hele arbeidshverdagen, som starter med at de sier hei med et smil til hverandre. Som observatør blir også Ida møtt på samme måte, med et smil og vennlig nysgjerrighet.

Det observeres mye latter og medarbeidere som naturlig trekker sammen for å snakke sammen i pausene. Ved spørsmål sier en av medarbeiderne at:

«her hos oss forventer vi at alle kommuniserer med hverandre. Hvis du bare hører på musikk eller noe og ikke bidrar sier vi ifra.»

Det er altså en uttalt sosial kodeks som forventer at du skal bidra sosialt.

Humor blir nevnt av alle teammedlemmene og teamleder som nøkkelen til hvorfor de snakker så godt sammen. «Vi har skikkelig dårlig humor alle sammen, og ler masse» sa et teammedlem under observasjon. Humor trekkes også frem som nøkkelen til å håndtere mer krevende prosjekter som gjør at stressnivået på teamet øker, hvor man er avhengig av raske avklaringer og stå-på-vilje for å klare å levere på de daglige målene. Under observasjon kommer det mange lattersalver. På spørsmål om sykefravær sier teamleder dette:

«Vi har jo stabilt lavt sykefravær, det har vært veldig lite fravær. De må jo trives da, dette er det lille ekstra for å dra på jobb.»

I samtale kobles svaret til humor og hvordan medarbeiderne har det med hverandre på jobb.

I dybdeintervju sier teamleder at han også kjøper kake som et sosialt tiltak når han merker at humøret på teamet ikke er på topp, og at dette hjelper. Denne mikrohandlingen brukes derfor ikke bare for å feire seire, men også for å «booste» energien når ting går trått.

Medarbeiderne er også opptatt av å ha det ryddig og rent rundt seg, og alle bidrar. Under observasjonen ser vi at de hjelper hverandre også utover det som er arbeidslagets oppgaver. De henter materialer til hverandre, og gjør andre tjenester for å sørge for at de sammen når teamets mål.

Teamleder sier i dybdeintervju at han har brukt en del tid og testet ulike sammensetninger for å finne de optimale to- og to arbeidslagene teamet består av. Dette har han gjort for å sørge for et godt arbeidsmiljø hvor folk trives.

«Her har vi prøvd ut en del forskjellig for å finne gode matcher. Prøvd å sette en lærling med han som er mest høylytt. Det er viktig at de to og to som jobber

sammen liker det. Det var min observasjon om hva som fungerer bra som styrte sammensetningen. Det høres veldig godt når noe funker og ikke funker.»

Ut ifra teorien om høykvalitetsforbindelser vises det under observasjon at toerparene sparrer mye med hverandre i en positiv tone. Høykvalitetsforbindelser kjennetegnes ved gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit mellom aktørene, og det at selv lærling og godt erfaren utveksler ideer og tanker kan tyde på at de stoler på hverandre. Teamleder trekker også frem at en god teamsammensetning er viktig med tanke på lavt sykefravær og trivsel på jobb. Høykvalitetsforbindelser gir energi på jobb, også når ting er tøft. På dette teamet kan energien, humøret og lavt sykefravær tyde på at det er høykvalitetsforbindelser både mellom teamleder og teammedlemmene og mellom medarbeiderne på teamet. Dette gjør sannsynligvis at teammedlemmene er trygge på å løfte utfordringer med hverandre.

Ved spørsmål om positiv feedback sier medarbeidere at de ikke roser hverandre spesielt mye, men at de setter skikkelig pris på kaka på teamet og pølsefredag som hele selskapet har en gang i måneden. Det nevnes også at:

«Kaka er viktig, og når selskapsledelsen ikke en gang kjøper en kake til oss når vi har jobba knallhardt føles det ikke okey.»

Det viser hvor stor betydning slike mikrohandlinger, som gjøres til riktig tid, har å si for et høyt energinivå og stå-på-vilje. Selv om teamet sier de roser hverandre lite hørte vi en konkret anerkjennelse underveis i observasjonen. Positiv feedback er det området ved et positivt ytringsklima teamet kan øve mer på, for å sikre at de beholder et godt ytringsklima – også når ting blir stressende og travelt. Teammedlemmene ønsker også at teamleder skal bli dyktigere på å videreformidle ros teamet får på teamledermøtene fra fabrikkledelsen.

Oppsummert ser vi at humor gir energi og samhold og at positive mikrohandlinger har stor betydning for stemningen på teamet. Det som kan forsterkes ytterligere på teamet er positiv feedback, noe som teamleder kan øve på for å være en god rollemodell.

Konklusjon

Gjennom både observasjon og dybdeintervju ser vi hvor viktig det er å kombinere ulike handlinger som bidrar til et godt ytringsklima, som for eksempel humor, vennlig friksjon og positive handlinger som å kjøpe kake.

Vi ser at humor er nøkkelen som gjør at teamet får til vennlig friksjon på en god måte. Humor gjør det også lett å be om hjelp og si ifra om feil, og som virkemiddel i hverdagen er det helt nødvendig for god kvalitet på ettermonteringsteamet.

Teamet stiller krav til at man skal kommunisere med hverandre. Vi hører gjennom dybdeintervju og observasjon at teamleder har jobbet opp den psykologiske tryggheten på teamet over to år, gjennom å sette scenen, invitere til aktivitet og ikke minst å verdsette engasjement. Både målsetninger for arbeidet, oppfordring til dialog gjennom spørsmål og anerkjennelse for ytringer gjøres av både teammedlemmer og teamleder. Teamet scorer høyt på psykologisk trygghet.

Dette, i kombinasjon med godt arbeid med vennlig friksjon, hjelpsomhet, humor og positive handlinger, gjør det lett å snakke om både sikkerhet, feil man gjør og be om hjelp. Dette er nødvendig for den gode kvaliteten og høyere sikkerheten teamet nå leverer. Det er vesentlig at teamleder involverer teammedlemmene og involverer dem i løsninger, både for læring og for å oppmuntre til å gjøre det ufarlig å si ifra om feil eller spørre om hjelp. Hjelpsomhet er også en av faktorene som bygger tillit.

Teammedlemmene er ikke redde for å snakke sammen og det er høy takhøyde. Ved å være bevisst på å holde en positiv og humoristisk tone har teamet klart å snu tonen fra kjeft til høy takhøyde.

Teammedlemmene opplever at de blir hørt på teamet, og ser på seg selv som aktører når de melder om forbedringer på eget team. For feil i prosesser utenfor teamet opplever de seg som brikker, fordi de har sagt ifra tidligere og opplever å ikke bli hørt. Dette viser hvor viktig det å få anerkjennelse for å si ifra er, og at det kan flytte en medarbeider fra brikke- til aktørforståelse.

Vår konklusjon på problemstillingen “hvilke betydning har ytringsklimaet for forbedringen i kvalitet og sikkerhet hos Team A i selskapet Moelven Byggmodul AS?” er derfor at gjennom å tørre å si ifra om feil, be om hjelp og være positive og humoristiske har Team A høynet kvaliteten og bedret sikkerheten på sitt team gjennom et godt ytringsklima. Selv med andre faktorer som endring i fabrikk og innføring av Landax er vår påstand at ytringsklima på dette teamet har stor betydning for hvor raskt feil blir oppdaget, hvor effektivt de blir fikset og hvor sikker jobben er gjennom samtaler om risiko og skader.

Tips til småskrittsforbedringer

Til sist ønsker vi å komme med fem tips til småskrittsforbedringer som øvrige team i Moelven Byggmodul AS kan teste ut for å forbedre ytringsklima:

1. Sett klare mål samme med teamet ditt (sette scenen), inviter til dialog i stedet for å kun informere (invitere til aktivitet) og gi positive tilbakemeldinger når medarbeiderne dine tør å ytre seg, for eksempel ved forbedringsforslag (verdsett engasjement).
2. Vær en god rollemodell gjennom å være hjelpsom og anerkjenne når medarbeiderne rundt deg ber om hjelp. Dette løfter kvaliteten og sikkerheten på hele teamet.
3. Finn ut hvilke positive handlinger som gir energi på ditt team. Det kan for eksempel være kakefredag, positive tilbakemeldinger eller humor.
4. Sett pris på en god diskusjon. Når medarbeiderne rundt deg stiller spørsmål ved løsninger eller tegninger betyr det at de engasjerer seg i jobben sin og ønsker at kvaliteten på det de leverer skal være høy.
5. Vær en god kollega som inviter alle inn i praten og som er raus med positive tilbakemeldinger.

Referanser

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (1st edition). Wiley.
- H. Gass, R., & S. Seiter, J. (2011). *Persuasion—Social Influence and Compliance Gaining*. Pearson Education.
- Kvalnes, Ø. (2021a). *Hvordan forberede seg på kritikk? med Fanny Duckert* [Podcast] i Ytringsklima
<https://open.spotify.com/episode/5rWe8VzEzmvGWjXZVJ1umY>
- Kvalnes, Ø. (2021b). *Tillitens handlingsrom med Helge Skirbekk* [Podcast] i Ytringsklima
<https://open.spotify.com/episode/6MnWntjBS6PnPMPg7y8fq3>
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
https://media.boknett.no/objects/99/13/150311399/productimage_ORG_490f9df2c1877819ed5039a9dc823755c93422a2.jpg
- Kvalnes, Ø. (2021, mai 2). *Hvordan Skape en Atmosfære av Vennlighet?*
<https://www.dn.no/ledelse/jobb-og-ledelse/hjemmekontor/arne-nass/spaltist-hvordan-skape-en-atmosfare-av-vennlighet/2-1-1002585>
- Kvalnes, Ø. (2021) Kapittel 4 Psykologisk Trygghet (upublisert kapittel)
- Langdridge, D., Røen, P., & Tvedt, S. D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke?: Søkelys på menneskets selyforståelse* (2. utg). Cappelen.
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990713387804702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Vedlegg

Vedlegg 1 - Undersøkelse - psykologisk trygghet

Alle de 7 spørsmålene under ble tatt med i undersøkelsen. Den enkelte vurderte påstandene på en intervallskala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig).

1. Hvis jeg gjør en feil på dette teamet, brukes det imot meg
2. Medlemmene på dette teamet er i stand til å ta opp problemer og tøffe temaer
3. Folk i dette teamet avviser av og til andre fordi de er annerledes
4. Det er trygt å ta sjanser på dette teamet
5. Det er vanskelig å spørre andre medlemmer om hjelp på dette teamet
6. Ingen på dette teamet ville med vilje oppføre seg på en måte som undergraver min innsats
7. Når jeg jobber med medlemmer på dette teamet, blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og utnyttet

Vedlegg 2 – Skjema for observasjon

Analyseskjema

Team:

Toleranse for ytringsfeil	Sagt	Usagt	Hint og håp
Vennlig friksjon			Plussknappen (anerkjenne, feire)
Selv- og andreforståelsen			Subjektiv beskrivelse av rollefordeling, hierarki, humør, kameratskap

1. Hvor lenge har du vært teamleder?
2. Kan du beskrive litt rundt historikken før og nå rundt:
 - a. Teamsamarbeid
 - b. Sykefravær
 - c. Konfliktnivå
3. Hva tror du har bidratt til at dette har endret seg?
4. Kan du si litt om prosessen ved rapportering av feil? Hva har vært din/ledelsen sin rolle i rapportering av feil? (få eksempler)
5. Hvilken betydning tror du måten dere snakker sammen på har betydning for sikkerhet, sykefravær og kvalitet?
6. Hvordan har du bygget samarbeidet mellom de som jobber to og to?
 - a. Er dette bevisst eller bare noe som har skjedd?
7. Vi har observert at det benyttes mye humor. Hvilken betydning tror du humor har for ytringsklima i ditt team?
8. Hvordan tror du at du som leder har påvirket ytringsklima?
9. Hva tenker du om resultatene fra undersøkelsen om psykologisk trygghet?
10. Hva tror du er årsaken til at teamet er gode/benyttede seg av “vennlig friksjon”?
11. Det er forskjeller i hvordan dere løser teamlederoppgradningen. Noen jobber med admin, mens andre er med og jobber operativt. Hva tenker du om rollen du har tatt som teamleder?
12. Hvis du skulle gitt noen tips til andre teamledere om hvordan bedre ytringsklima. Hva ville du sagt?