



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

Mina Saunte
Huong Ngoc Yen Luu

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hva kan være den beste strategien for å implementere et godt ytringsklima i en organisasjon?

Navn på veileder *: ØYVIND KVALNES

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 2
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Hva kan være den beste strategien for å
implementere et godt ytringsklima i en
organisasjon?

Eksamenskode og navn:

MAN51892 – Ytringsklima og Ledelse

Mina Saunte

Huong Luu

Utleveringsdato:

14.09. 2021

Innleveringsdato:

14.01. 2022

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI, OSLO

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	1
TEORI	2
Kritiske kvalitetsøyeblikk	3
Tilskuereffekten	3
Bekreftelsesfellen	4
Toleransen for aktive ytringsfeil	4
Psykologisk trygghet	5
Aktørklima	5
Plussknapper	6
Vennlig friksjon	6
Ferdigheter og prinsipper relatert til ytringsklima	7
Aktiv lytting	7
Småstegsforbedringer	7
Lærende tenkemåte	7
Hva er en god strategi	8
METODE	8
FUNN	10
1) Hvorfor er et godt ytringsklima viktig på din arbeidsplass?	10
2) Anvendt teori	11
3) Anvendt metode	12
4) Motstand	13
5) Resultater	15
6) Suksessfaktorer, og råd til andre som ønsker å sette i gang en implementeringsprosess	16
DISKUSJON	18
REFERANSER	21
VEDLEGG	22
Vedlegg 1) Respondentforespørsel, e-post	22
Vedlegg 2) Intervjuguide til respondenten	23
Vedlegg 3) Respondentintervju, respondentgruppe 1	24
Vedlegg 4) Respondentintervju, respondentgruppe 2	38
Vedlegg 5) Respondentintervju, respondent 3	57
Vedlegg 6) Respondentintervju, respondent 4	74
Vedlegg 7) Respondentintervju oljebransjen, valgt bort som datagrunnlag	81

INNLEDNING

Ytringsklima er et ukjent begrep for de fleste, og må ofte forklares når det nevnes. Vi som studenter på masterkurset Ytringsklima og ledelse er blitt godt kjent med begrepet, og blitt (enda mer) overbevist om at ytringsklima er et vesentlig tema å ha et aktivt forhold til som ansatt i en organisasjon. Som student er det lett å “se lyset” gjennom dette halvårsstudiet, hvor forelesninger og teorier flettes sammen på en logisk utviklende måte. Engasjementet underveis var høyt, og alle studentene opplevdes som samlet i en felles overbevisning om at et godt ytringsklima er det eneste riktige å etablere og beholde på alle arbeidsplasser. Professor Øyvind Kvalnes ble pastoren, pastor Kvalnes, og vi studentene en nyfrelst menighet -for å sette det litt på spissen. Men hvordan predike egen overbevisning når vi er tilbake i egen organisasjon, når BI-lyset er slukket og professoren er gått videre til et annet forelesningsrom? I denne oppgaven ønsket vi å undersøke hvordan andre før oss har gått frem for å implementere et godt ytringsklima på sin arbeidsplass gjennom teorien og kunnskapen man har tilegnet seg gjennom studier. Vi ønsket å undersøke hva andre “overbeviste” hadde gjort seg av erfaringer på å omvende teori til praksis slik at vi selv kan ta de mest hensiktsmessige grepene når prosessen med implementering og påvirkning starter der vi jobber. For det er det som har vært vår intensjon med dette studiet for oss oppgaveforfattere; å tilegne oss teori og kunnskap som vi kan anvende i egen organisasjon gjennom tiltak og påvirkning. Så hvordan predike egen overbevisning til en ikke overbevist forsamling? Er psykologisk trygghet en forutsetning for et godt ytringsklima? Hvilken motstand har de som prosessledere møtt når de har forsøkt å sette teori ut i praksis? Hvordan har de håndtert utfordringene og hva var resultatet? Det var disse tankene og ideene som var utgangspunktet da vi startet denne prosjektoppgaven under veiledning av professor Kvalnes. Vi ønsket å finne svaret på vårt forskningsspørsmål: *Hva kan være den beste strategien for å skape et godt ytringsklima på jobb?*

Vi hadde lyst til å dybde-intervjue personer som har prøvd, og høre med dem hvilke erfaringer de har gjort seg i prosessen, om hva som fungerte og hva som ikke fungerte. Og om klimaet for ytring hos dem er blitt bedre som et resultat av

innsatsen deres. Videre var vi nysgjerrige på om vi kunne se et mønster i deres erfaringer, på utfordringer, suksessfaktorer og resultater. Vi håpet å kunne konkludere med hva den beste strategien kan være for å implementere et godt ytringsklima i et selskap eller organisasjon.

Etter å ha luftet dette som et forskningsspørsmål for Øyvind Kvalnes, fikk vi tommel opp fra ham og navn og kontaktinformasjon på 11 personer som tidligere har studert og skrevet oppgave om ytringsklima, og som har gjort seg erfaringer med å innarbeide et godt ytringsklima på sitt arbeidssted. Disse personene har vært studenter ved andre masterkurs ved BI enn Ytringsklima og ledelse, men hvor ytringsklima var en del av pensum. Med forbehold om at disse 11 personene hadde mulighet og var villige til å bli intervjuet, ville deres svar legge grunnlaget for prosjektoppgaven vår og konklusjonen. Vi ville bruke kvalitativ metode i disse intervjuene, og casetilnærming. Ut i fra svar og funn vil vi i diskusjons-kapittelet foreslå hvilke tiltak som kan ses på som mer effektive enn andre i implementeringsøyemed, og forhåpentlig sitte igjen med en suksessoppskrift på hva vi selv skal legge vekt på når vi skal predike og innarbeide et best mulig ytringsklima i egen organisasjon.

Vi var spente på hva vi kom til å sitte igjen med av funn, og vår hypotese dreide seg i hovedsak om at utbredt psykologisk trygghet måtte være en forutsetning for å oppnå resultater i en implementeringsprosess mot et bedre ytringsklima. Videre antok vi at prosessen ble utprøvd for samtlige ansatte når man først gikk i gang, altså en top down-prosess, hvor hele organisasjonen ble involvert og inkludert og hvor toppledelsen spilte en viktig rolle for måloppnåelse og resultat.

TEORI

I dette kapittelet har vi valgt ut teorier vi finner relevant for vårt forskningsspørsmål og som vi er blitt introdusert for dette halvåret. Vi har alle ytringsklima på jobb og det kan være godt eller dårlig. Når ytringsklima er godt opplever vi god energi, motivasjon og høy kvalitet på samarbeid og vis versa. Hva skjer når vi ikke har et godt ytringsklima? La oss se nærmere på følgende tre begreper; kritiske kvalitetsøyeblikk, tilskuereffekten og bekreftelsefellen.

Kritiske kvalitetsøyeblikk

Kritiske kvalitetsøyeblikk kan oppstå i forskjellige situasjoner på jobb og skaper ofte en kjede av konsekvenser, trigget av en mindre menneskelig feil. Organisasjoner er derfor i stor grad avhengig av et godt yringsklima, som gjør det mulig og oppfordrer deres ansatte til å synliggjøre slike feil før de eskalerer og skaper store konsekvenser (Kvalnes, 2010 sitert i Kvalnes 2010, side 36). Som tiltak mot at feil skal lede til negative konsekvenser, introduserer vi Reasons barrieremodell. Barrierene inkluderer (i) teknologi (ii) regler og prosedyrer (iii) menneskelig initiativ. Hovedidéen er at en feil vil sette seg i en hendelseskjede som fører til negativt utfall, med mindre det er barrierer for å stoppe det (Kvalnes, 2017). I en organisasjon kan et godt yringsklima ha en rolle som det tredje elementet i barrieremodellen, ettersom det blir en normal at man ytrer seg og griper inn når en kollega begår en feil. Når et godt yringsklima ikke er til stede, kan selv små feil føre til svært negative utfall med en kjede av konsekvenser i kritiske kvalitetsøyeblikk (Kvalnes, 2019).

Tilskuereffekten

Tilskuereffekten er et psykologisk fenomen som beskriver hvordan desto flere tilskuere ser en som trenger hjelp, desto mindre er sannsynligheten for at vedkommende får den hjelpen hun/han trenger. Det er to hovedbegrunnelser som forklarer tilskuereffekten: (i) ansvarsspredning/pulverisering av ansvar og (ii) uvitenhetsmangfold. Førstnevnte oppstår når vi tenker at ansvaret er fordelt likt og demokratisk mellom tilskuerne som bevitner hendelsen. Uvitenhetsmangfold forklarer hvordan vår kognitive atferd blir påvirket av folk rundt oss (Kvalnes, 2019). Vårt perspektiv og tolkning er påvirket av gruppen vi tilhører og det samfunnet vi lever i. For å redusere tilskuereffekten i en organisasjon vil kunnskap og bevissthet om den bidra. Eksempelvis når noen gjør en feil og jo flere er kjent med tilskuereffekten, jo større er sannsynligheten for at noen gjør vedkommende oppmerksom på feilen. Uten et godt yringsklima vil ingen ta initiativ til å stoppe utbredelsen av tilskuereffekten, for eksempel kan det bli

startet dårlige prosjekter, og ressurser kan bli brukt på mindre effektive måter. Dette kan videre skape kritiske kvalitetsøyeblikk med langtidskonsekvenser for arbeidsmiljøet.

Bekreftelsesfellen

Bekreftelsesfellen beskriver hvor krevende det er å endre standpunkt når vi først har tatt et standpunkt. Vi ser alltid etter det som bekrefter våre synspunkter og overser informasjon som kan gi oss grunner til å endre synspunkt (Hart et al, 2009; Kvalnes 2010, 2017; Lai 1999; Nickerson, 1998, sitert i Kvalnes, 2019, side 55). Vi tenderer til å holde på vårt synspunkt og beskytte det mot informasjon som kan føre til at vi endrer vårt synspunkt. Den usynlige gorillaen er en illustrasjon. Den usynlige gorillaen er et eksperiment utført av forskere i 1999, som viser at deltakerne i forsøket overser gorillaen som kommer inn i kamerabilde, fordi de er opptatt med oppgaven de er gitt om å telle spillere fra de to basketball-lagene som har hvite og svarte uniformer som kommer over i motstanderens felt. For ledere som er avhengige av beslutninger som tas fra dag til dag, kan bekræftelsesfellen være farlig fordi vi blir blinde for systemisk og personlige feiltrinn som ligger synlig rett foran oss. Uten et godt ytringsklima kan den usynlige gorillaen forårsake situasjoner der ingen hjelper til med å oppdage og diskutere slike feil. Dette kan forårsake et skadelig grunnlag for dårlige beslutninger på et senere tidspunkt (Kvalnes, 2019).

Hvordan kan vi svekke effektene av kritiske kvalitetsøyeblikk, bekræftelsesfellen og tilskuereffekten? Ved å finne strategier å implementere et godt ytringsklima. La oss først se på hva komponentene er i et godt ytringsklima. Et godt ytringsklima er definert av toleranse for aktive ytringsfeil, psykologisk trygghet, aktørklima, plussknapper og vennlig friksjon (Kvalnes, 2019).

Toleransen for aktive ytringsfeil

I henhold til Kvalnes er det to typer ytringsfeil: (i) aktive ytringsfeil - å si noe som ikke skulle vært sagt og (ii) passive ytringsfeil - å ikke si noe som skulle vært sagt (Kvalnes, 2019). I frykt for å gjøre aktive ytringsfeil beskytter vi oss ved å begå passive ytringsfeil, som å holde tilbake sin ytring. For eksempel i et kritisk

kvalitetsøyeblikk når noen burde si noe i stedet velge å holde tilbake sin ytring i frykt for å begå en feil som kan føre til uønskede konsekvenser. Organisasjoner som ønsker å bedre ytringsklimaet, er avhengig av å skape høy toleranse for aktive ytringsfeil, for å balansere ut/ redusere sannsynligheten for at passive ytringsfeil fører til uheldige utfall (Kvalnes, 2017).

Psykologisk trygghet

I følge Edmondson (2019), er psykologisk trygghet opplevelsen av at arbeidsmiljøet er trygt for å ta mellommenneskelig risiko. Konseptet viser til erfaringen med å føle at man kan ytre relevante ideer, spørsmål og bekymringer for å skape et fundament for sterke uenigheter. For et godt ytringsklima trenger vi et visst nivå av psykologisk trygghet, slik at medarbeidere kan reise spørsmål uten å frykte at man blir dømt, at man kan rapportere sine feiltrinn uten å frykte straff, og at man kan modne ideer som fortsatt er i utklekkingsfasen. Ikke alle spørsmål trenger å være smarte, og ideer trenger ikke være perfekte. I kunnskapsøkonomien er vinnerne de som fanger opp nye ideer og kan forme markedstrendene. Å feile er ikke enden, det å lære hvordan feile og feile raskt, er en viktig egenskap i det moderne arbeidsrommet. Psykologisk trygghet skaper gunstige forhold for å kunne fange nye ideer, rapportere og diskutere feil for å styre mot suksess. Når vi har psykologisk trygghet, har vi et viktig fundament og grunnlag for at et godt ytringsklima kan vokse frem. Med andre ord er psykologisk trygghet en viktig dimensjon i ytringsklima som en helhet, uavhengig av hvilken strategi man bruker for å implementere et godt ytringsklima vil man trenge psykologisk trygghet.

Aktørklima

Hvilken rolle spiller aktørklima for et godt ytringsklima? I følge Nygard (2017) er aktører mennesker som kan velge hvordan de vil handle i forskjellige situasjoner de møter eller konfronteres med, mens brikker er dem som handler utenfor deres kontroll. (Nygard, 2017). Hvordan folk forstår deres rolle som en aktør eller brikke, som en aktiv initiativtaker eller passiv mottaker av andres instruksjon, kan forklare hvordan de håndterer egne og andres feil på jobb (Kvalnes, 2017). I kritiske kvalitetsøyeblikk når feil begås, hvordan folk ser sin rolle som aktør eller brikke, vil være avgjørende om man ytrer sin mening eller lar det halvhjertet ligge

for andre å ta endelig avgjørelse. På en arbeidsplass hvor uønskede resultater kommer som resultat fra et spekter av situasjoner, er et godt ytringsklima nødvendig for å oppmuntre aktører til å ta initiativ og ledelse.

Plussknapper

Jane Dutton sier at det som skaper relasjoner med høy kvalitet på jobb er karakterisert av hvordan kolleger gir oppmuntring og støtte. Når vi fylles med slik energi blir vi entusiastiske i å utføre oppgaver og modigere i å håndtere utfordringer (Dutton, 2003, sitert i Kvalnes, 2021, side 170). Plussknapper er det den finske filosofen Esa Saarinen bruker til å forklare verbale kjærtegn. Når vi trykker på dem, blir folk oppløftet og glade (Kvalnes et al, 2021). Plussknapper og god flørt kan være verktøy for å skape og vedlikeholde høykvalitetsrelasjoner mellom kolleger i henhold til Duttons forskning. Gjennom positive tilbakemeldinger kan kolleger vise hverandre respekt, dermed skape mer respektfull og engasjert samhandling. Plussknapper og god flørt legger et godt grunnlag for å akseptere konstruktiv kritikk blant kolleger og bidrar til organisasjonens kunnskapsøkonomi (Kvalnes et al, 2021)

Vennlig friksjon

Vennlig friksjon er å skape motstand ved å bruke tvil, motstand, motsetninger og kritikk aktivt som et verktøy for å stille spørsmål som skaper bedre idéer (Carlsen, 2012). Når vi har en god idé, trenger idéen å finslipes ved at folk bruker sine kritiske blikk til å se etter hva som kan forbedres (Kvalnes, BI, Business Review, 2019). Vi må finne friksjonen, særlig må vi finne motstanden som kan gi oss energi fordi uenighet og debatt på en god måte kan bringe ideer fremover (Carlsen, 2012). De som lykkes med idéarbeid er alle avhengig av vennlig friksjon eller skapende motstand. Skapende motstand kan ikke komme av selv seg fordi de færreste ønsker å trække noen tærne, skade andres selvfølelse eller forrykke en annens stolthet over å ha prestert noe (Kvalnes, BI, Business Review, 2019). Det kreves derfor aktiv innsats og initiativ for å etablere arenaer for å gi og motta konstruktiv kritikk (Kvalnes, BI Business Review 2019). Et godt ytringsklima er en god arena for å fremme vennlig friksjon og skapende motstand,

for å hindre passive ytringsfeil i å komme i veien for nødvendig kritikk og dermed spare oss for idéer som er tidkrevende og kostbare i fremtiden.

Ferdigheter og prinsipper relatert til ytringsklima

Aktiv lytting

For et godt ytringsklima er aktiv lytting viktig, et eksempel kan være når noen er i ferd med å gjøre en passiv ytringsfeil, kan vi med aktiv lytting gjøre dem oppmerksom på at de ikke bør avstå fra å si noe som burde være sagt. For at et godt ytringsklima skal få utvikle seg, er aktiv lytting en uvurderlig kommunikasjonsferdighet som oppfordrer til dialog, kunnskapsdeling og erfaringsutveksling blant kolleger.

Småstegsforbedringer

Folks arbeidsliv påvirkes av mange hendelser, inkludert fremgang og tilbakegang. Når noen gjør noe bra vil det styrke følelsen av mestringsevne. At de er i stand til å oppnå ønsket resultat vil motivere dem til å yte bedre og vise versa (Amabile, 2011). Et eksempel på dette kan være når noen gjør noe som bidrar til et godt ytringsklima, bør ledere anerkjenne dette ved å vise påskjønnelse for deres innsats. Når noen sier noe uheldig som påvirker ytringsklimaet negativt uten at noen stopper dem, kan dette forårsake tilbakegang og redusere høykvalitetsrelasjoner på jobb. Småstegsforbedringer har derfor en daglig rolle i ytringsklimaet, fordi vi vet alle hvordan kritiske kvalitetsøyeblikk kan starte en kjede av hendelser som leder et omfang av konsekvenser.

Lærende tenkemåte

Lærende tenkemåte er tro på at dine kvaliteter, evner og intelligens kan utvikle seg gjennom innsats, læring og støtte fra andre. Uavhengig av talent og evner du har i utgangspunktet, kan du endre og utvikle deg (Dweck, 2017). Med lærende tenkemåte handler suksess om læring, ikke i å føle seg smart eller å gjemme svakheter. I et godt ytringsklima deler folk opplevelsen av at det er trygt og nyttig å kommunisere meninger og bekymringer (Morrison, 2011 cited in Nerstad's lecture, 2021). Ved godt ytringsklima er derfor kolleger med lærende tenkemåte

villige til å dele kunnskap, er mer kreative og tilegner seg mer læring gjennom denne prosessen. Et godt yringsklima vil tilrettelegge gunstige forhold for folk med et lærende tenkemåte, fordi de ser utfordringer og feil som en mulighet for diskusjon og læring.

Hva er en god strategi

I følge Rumelt, består en god strategi av tre hovedelementer: (i) en vurdering som beskriver naturen av utfordringen slik organisasjonen opplever situasjonen. (ii) Veiledende retningslinjer, sammensatt av logisk argument og tanker for å støtte opp om en handlingsplan/aksjonsplan. (iii) Et sett med sammenfattende handlinger og tilhørende ressurser, retningslinjer og velkoordinerte manøvre (Rumelt, 2012). Hva kan være utfordrende med en strategi for implementering av yringsklima? Yringsklima er et nytt begrep for mange og bak begrepet ligger flere konsepter og teorier. Psykologisk trygghet er et eksempel og er en viktig dimensjon av yringsklima. Å skape psykologisk trygghet er en tidkrevende jobb, implementering av strategier for å skape psykologisk trygghet og andre dimensjoner i et godt yringsklima er kan hende enda mer utfordrende. I tillegg vil det å implementere et sett av sammenfattende handlinger for et bærekraftig yringsklima over tid kreve kontinuerlig oppmerksomhet og initiativ.

METODE

Som nevnt innledningsvis ønsket vi å gjennomføre dybdeintervjuer, og vi ønsket å anvende kvalitativ metode for å finne svar på forskningsspørsmålet vårt gjennom narrativ- og casetilnærming. Vi tok kontakt på e-post (Vedlegg 1) med de 11 personene vi hadde fått navnene på fra Øyvind. Vi fikk positivt svar fra 10 av dem, den ellefte hadde sluttet i jobben og responderte naturlig nok ikke. Gjennom dialog med de 10 om hva de kunne bidra med, med tanke på relevans for vårt forskningsspørsmål, valgte vi å avtale intervju med 7 av dem. Disse 7 er mellomledere innenfor henholdsvis helsetjenesten og kommunal sektor, og har vært studenter ved programmene Helseledelse og/eller Prestasjoner i organisasjoner og Endringsledelse ved BI. Alle syv er kvinner. De hadde alle igangsatt prosesser på eget arbeidssted på å skape et bedre yringsklima gjennom

anvendelse av teori fra studiet. Flere av dem hadde studert og skrevet oppgave sammen med kolleger på sin egen arbeidsplass, og gjennomført implementeringsarbeidet sammen med dem. Noen ønsket derfor å gjøre intervjuet som en gruppe. Vi gjennomførte fire intervjuer, hvor det i ett av dem var tre respondenter (Respondentgruppe 1), i et annet to respondenter (Respondentgruppe 2), og de to siste med én respondent tilstede (Respondent 3 og 4). Tre av intervjuene ble gjennomført på Teams, ett over telefon. Tidsrammen som ble angitt på forhånd var 50 minutter. Denne rammen ble det ikke enkelt å overholde, da både respondentene og vi ble revet med av tema, og respondentene hadde mye de ønsket å fortelle og var svært engasjert. Det resulterte i at vi ikke rakk å stille alle spørsmålene til alle. Samtlige var glade for å ha blitt kontaktet, og kom med lovord om både Øyvind Kvalnes og studiene de hadde fulgt på BI. Intervjuene ble gjort lydopptak av (bortsett fra ett), med godkjenning fra respondentene. Opptakene av (notatene fra) intervjuene ble deretter transkribert (Vedlegg 3, 4, 5 og 6).

I tillegg gjennomførte vi et intervju med en mellomleder i oljenæringen. Dette var det aller første intervjuet vi gjennomførte, med en utvidet intervjuguide, hvor mye av fokuset lå på psykologisk trygghet og Edmondsons intervjumal (The fearless organization, 2019, side 213). Denne respondenten hadde vi kontaktet på eget initiativ (ikke gjennom Øyvind). Vedkommende hadde ikke fulgt studier om ytringsklima, men var opptatt av høy grad av psykologisk trygghet der hun jobbet. Etter gjennomført intervju med de andre syv respondentene så vi at dette ene intervjuet hadde mindre relevans for oppgaven vår, og har valgt å se bort fra dette intervjuet. Dette gjorde vi for å innsnevre fokus i oppgaven vår, til kun å ta utgangspunkt i en så homogen respondentgruppe som mulig, hvor alle hadde til felles at de hadde fulgt ett eller flere BI-studier hvor også ytringsklima inngikk i pensum, og anvendt teori i sitt påvirkningsarbeid. Det første intervjuet er likevel transkribert og finnes som vedlegg 7.

Respondentgruppe 1: Tre avdelingsledere fra tre ulike distrikter i skolehelsetjenesten i kommunal sektor, i en middels stor kommune i midt-Norge. Startet påvirkningsarbeidet høsten 2019.

Respondentgruppe 2: To mellomledere (avdelingsleder og enhetsleder) fra kommunal sektor for rus og psykisk helse, i en liten kommune på vestkysten i Norge. Har tatt en master sammen på BI. Startet påvirkningsarbeidet våren 2021.

Respondent 3: En oversykepleier, med bakgrunn som sykepleier og med en master i management fra BI. Jobber på et sykehjem utenfor Oslo, som fast stedfortreder for virksomhetsleder på en demensavdeling. Skrev oppgaven og gjorde prosessen med en medstudent som ikke jobbet i avdelingen. Startet påvirkningsarbeidet høsten 2019.

Respondent 4: En jordmor, som de siste fire årene har jobbet som avdelingsleder på en barselavdeling på et sykehus utenfor Oslo. Hennes hovedoppgaver er av administrativ ikke-klinisk art. Hun er også leder for ledere. Startet påvirkningsarbeidet våren 2021.

FUNN

Vi utarbeidet 16 spørsmål i en intervjuguide, med utgangspunkt i forskningsspørsmålet vårt: “Hva kan være den beste strategien for å implementere et godt yringsklima?” Denne intervjuguiden ble brukt i alle intervjuene og sendt til respondentene i forkant. (Vedlegg nr 2). Spørsmålene i intervjuguiden dreide seg rundt det vi ønsket å få svar på, særlig innenfor seks områder: 1) hvorfor er et godt yringsklima viktig på din arbeidsplass, 2) anvendt teori, 3) anvendt metode, 4) motstand, 5) resultater og 6) suksessfaktorer, og råd til andre som ønsker å gå i gang med en implementeringsprosess. Gjennom svarene vil vi undersøke fellestrekk og mønstre.

1) Hvorfor er et godt yringsklima viktig på din arbeidsplass?

Her ønsket vi å bli kjent med motivasjonen deres til å gå i gang med implementeringsarbeidet der de jobbet. “Jeg tenker at et godt yringsklima på arbeidsplassen er viktig for å rett og slett overleve”. For de to av respondentene som jobbet i helsevesenet hang et godt yringsklima sammen med å gjøre en best mulig jobb for pasientene gjennom at de ansatte snakket godt sammen. “[...] hvordan vi oppdager feil eller forebygger feil, og snakker om feil, og kan gjøre det best mulig for de pasientene vi ivaretar”. Grunnmuren i helsevesenet er

pasientsikkerhet, og disse respondentene hadde samme tanke om at et godt ytringsklima ville forbedre pasientsikkerheten. Det var deres motivasjon for implementeringsarbeidet. I forkant av prosessen så de begge at normalisering av tvilsom atferd (Donaldson 2012, og Kvalnes 2019, side 102) blant sine ansatte var en reell utfordring ved arbeidsmiljøet. Eksempler på dette var uttrykk for sinne gjennom skriking og roping, og det å snakke hardt til hverandre. Respondentene ønsket å komme dette til livs. Andre respondenter svarte at et godt ytringsklima er en forutsetning for utvikling.

Hvis du ønsker å få til utvikling så er du helt avhengig av et ytringsklima der du kan ha den psykologiske tryggheten [...] det jo skal være hyggelig og sånn, men at det at man våger å utfordre hverandre, og ha den skapende motstanden inn i det, hvis ikke så står det i ro.” (Respondentgruppe 2)

Andre trakk frem at et godt ytringsklima var viktig på det personlig plan for å trives på jobb, og for at de ansatte skulle føle seg trygge, anerkjent og sett.

2) Anvendt teori

Samtlige respondenter hadde tatt i bruk ett eller flere teoretiske begreper i sitt utviklingsarbeid. “Jeg la mye vekt på Øyvind sine begreper og teorier, egentlig hele den ytringsklima-boka”. Øyvind Kvalnes` bok Ytringsklima (2019) ble referert til av alle respondentene som en nyttig bok for innføring av begrepet ytringsklima og som et oppslagsverk til kunnskap og inspirasjon. Felles for alle respondentene var at de kombinerte teori og begrep fra boken til Øyvind med andre teorier, avhengig av hvilket studie de hadde fulgt, og hva de anså som mest relevant for eget arbeidssted. De tre respondentene som hadde tatt Helseledelse, la vekt på teoriene til Jane Dutton, om høykvalitetsforbindelser og hva som gir energi som driver i en organisasjon. Respondentene fra kommunen i midt-Norge la også mye vekt på Susan Cains tanker om styrken eller “gullet” hos de introverte, og det var også det de skrev oppgaven om. Amy C. Edmondsons (The fearless organization, 2019) om psykologisk trygghet ble henvist til i alle intervjuene, også som en av grunnt teoriene å kjenne til, anvende og videreføre i påvirkningsarbeidet mot et bedre ytringsklima. I påvirkningsarbeidet på demensavdelingen kombinerte de Øyvinds bok med særlig Adam Grants teorier,

fortalte de, om prososial motivasjon, som de nevnte at handler om “det å få energi og finne glede hver gang du gjør noe godt for andre”. I kommunen på vestlandet valgte de å bruke psykologen Irving L. Janices artikkel om *groupthink* som del av sitt teorigrunnlag, “det handler litt om at du fort går i fra det å være en kollega som skal jobbe sammen til å bli en gruppe som koser seg sammen”. I arbeidet med å søke svar på forskningsspørsmålet vårt blir det nevnt ulike teorier fra respondentene som vi ikke er kjent med fra vårt eget pensum. Det er likevel nyttig å se at kombinasjonen av ulike teorier tilpasses til den enkelte avdeling ut i fra hva man anser som utfordring.

3) Anvendt metode

Hva kan være den beste strategien for å implementere et godt yringsklima? Her ville vi i intervjuene forhåpentlig få høre konkrete eksempler på hvordan man prøver ut teori i praksis, og innarbeider ny kunnskap på eget arbeidssted i en målprosess, gjennom utvalgt metodikk. Den ene respondentgruppen hadde bestemt seg for å gjøre tre ting i: de startet prosessen med å sende ut en mail, med en kort forklaring av begrepet yringsklima og spørsmål om hva de ansatte synes var bra og ikke så bra ved avdelingens eksisterende yringsklima. Svarene ble levert anonymt på papir, i en fysisk postkasse på pauserommet “og da fikk vi ganske mange gode historier og fortellinga om yringsklimaet på arbeidsplassen og hva som var bra, men vi fikk også ganske mange gode historier om hva de tenkte kunne forbedres”. Denne informasjonen brukte de for å avgjøre neste steg i den videre prosessen, det de kalte aktiv utprøving. Basert på postkasse-tilbakemeldingene var det det å være mer tilstede i møter og å invitere til å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger de ansatte ønsket å forbedre. Dette trente de på på ulike arenaer, med begrepsutdyping og motivering underveis fra respondentene våre. Det tredje steget i implementeringsprosessen var semistrukturerte intervju med et utvalg av avdelingens ansatte. Respondenten fra demensavdelingen brukte intervju som metode som et første tiltak. Hun intervjuet et utvalg i sin avdeling hvor hun blant annet spurte om når yringsklima var på sitt beste, når det ble satt på prøve, og spørsmål om “hvor skoen trykkes”. Resultatene fra intervjuene dannet grunnlaget for en workshop hun og medstudenten

arrangerte for personalgruppen i avdelingen. “Vi underviste [...] med helt sånn konkrete knagger å henge ting på, om ytringsklima, og fokuserte mye på dette med kritiske kvalitetsøyeblikk, som er veldig relevant i helsetjenesten [...] og vi fokuserte også på dette med aktive og passive ytringsfeil”. Det var i denne avdelingen at det var dagligdags at ansatte ropte og skrek til hverandre på jobb, og det var særlig dette respondenten ønsket å forbedre. Videre i workshopen brukte de bilder, hvor ansatte skulle velge seg ut det bildet de mente representerte et godt ytringsklima. Bildene ble hengt opp på veggen på personalrommet så alle kunne se, og på den måten få tiltaket til å bli en “snakkis”. I tillegg laget de en fysisk verktøykasse, som inneholdt ytringsklima-boken og refleksjonskort med oppgaver basert på avdelingens identifiserte problemområder. Disse kortene ble benyttet i teammøter, 1-1 veiledningssamtaler og over lunsjen. Det ble også gjennomført flere intervjurunder underveis. En annen respondent fortalte at hun aktivt hadde gått i gang gjennom å forklare, fortelle om og begynne å bruke begrepet ytringsklima i ulike fora. Foraene var ledermøter, nettverksmøter og små grupper med ansatte. Hun delte også erfaringer fra studiet hun fulgte med sine kolleger, og om oppgaven hun skrev. Respondentene fra midt-Norge startet med intervjuer i forbindelse med studiet, deretter mer spissede spørsmål gjennom en questback i avdelingen på når ytringsklima var på sitt beste og dårligste. Svarene fra questbacken dannet grunnlaget for skreddersydde workshops i avdelingene, hvor utprøving på særlig det å ta ordet stod i fokus.

Flere av respondentene planla og startet implementeringsarbeidet før pandemien, og erfarte særlig to ting i forbindelse med konsekvensene av nedstenging og hjemmekontor; det ene at det var vanskeligere å utvikle et godt ytringsklima digitalt enn fysisk fordi man bla. går glipp av alle de små nonverbale signalene på en skjerm. Det andre at mye av det de hadde planlagt å gjennomføre måtte vike plassen for beredskapsoppgaver.

4) Motstand

Jeg har ikke opplevd direkte at noen direkte har boikotta det, men at det kanskje var litt skremmende for en del ansatte å begynne å snakke om dette. Så.. om ikke de blånekte, så var det ikke alltid at de var så veldig

snakkesalige til å begynne med heller. Og så var det litt sånn.. dette er tull å snakke om, dette er litt sånn barneskole, å sitte å snakke om det her [...] Så vi merka jo litt på det, holdningene til det. Så mer en sånn kanskje.. skepsis eller frykt eller.. det enn mer direkte motstand da. (Respondent 3)

Denne uttalelsen representerer i hovedsak motstanden de fleste av respondentene våre har møtt i sitt implementeringsarbeid. Å skulle snakke om, og jobbe aktivt med å skape et bedre ytringsklima er nytt, begrepet er ukjent, og det som er ukjent kan vekke skepsis. Det å skulle snakke om på jobb om hvordan vi egentlig snakker med hverandre er ofte ikke prioritert i en travel arbeidshverdag. Kanskje fordi man ikke helt vet hvordan. Opplevelsen av at “noe” skurrer i kommunikasjonen er vel noe de fleste arbeidstakere har følt på, men hvordan ta tak i det, og begynne å snakke om akkurat det? Ved å gjøre det “pirka vi i noe som var litt vanskelig for alle”. I tillegg nevner flere av respondentene (som jo er ledere) at motstanden de møtte hang sammen med at de var ledere. Ut i fra svarene vi fikk i intervjuene virket det dog som om respondentene var bevisst sin egen rolle, og bevisste på at skepsis kunne oppstå på grunn av deres posisjon. Nettopp derfor gikk de frem med en ydmyk og åpen holdning til den påvirkningsprosessen de satte i gang.

Jeg har blitt mye mer bevisst der ytringsklima henger nøye sammen med status og makt og og og gammel historikk [...] da kan det være sånn liggende motstand som ikke er så tydelig, og som ikke ble sagt høyt, det er klart at det vil jo være der [...] så må du bli lurere i måten man jobber prosess da. (Respondentgruppe 1)

Å være lur beskrives her som at de som ledere måtte være ekstra opptatt av å, gjennom sin atferd, legge til rette for psykologisk trygghet, og gå frem med respekt, hvor de ansatte, de som skal være med i prosessen, blir involvert og inkludert på deres egne premisser hva angår tid og tema. Å være opptatt av “what’s in it for them” var det flere respondenter som nevnte, nettopp for å få garden ned. Respondenten fra barselsavdelingen svarte følgende på spørsmålet om hun møtte motstand: “Nei, ikke i det hele tatt. Godt mottatt, veldig godt mottatt”

5) Resultater

Ett av spørsmålene i intervjuguiden var dette: Opplever du at arbeidet ditt med å påvirke organisasjonen din til et bedre ytringsklima har gitt varige endringer og resultater? Samtlige av respondentene våre svarte bekreftende på dette spørsmålet. De forteller om økt takhøyde for å ta opp vanskelige tema, at baksnakking er mindre utbredt -ansatte snakker mer til, ikke om, og at

[...] jeg har fått en gruppe der flere tar ordet, det har blitt en lettere stemning. Jeg ser tydelig i forhold til det at de som kanskje ikke har ytret seg så høyt tidligere og vært den som først rekker opp hånda i større grad gjør det nå, da finner man litt mer gull på et vis. (Respondentgruppe 2)

Videre forteller respondentene at terminologien fra studiene fremdeles brukes aktivt og refereres til av andre ansatte, “de terminologiene som vi bruker er blitt en del av min gruppe, ledergruppa.” I tillegg er respondentene selv blitt mer bevisst sin egen atferd gjennom at de blant annet mer enn tidligere bekrefter positiv atferd og handlinger hos sine kolleger (plussknapper) og er oppmerksom på å la alle komme til orde. Denne atferden ser respondentene at har en positiv effekt hos mottakerne, som dermed gir en positiv kontinuerlig utvikling i arbeidsmiljøet. “Det er en kurve som i hvert fall peker oppover, selv om den svinger litt”. På demensavdelingen, hvor roping, sinneutbrudd og skriking var hverdagslig har de ved hjelp av fokus på særlig tilskuereffekten og kritiske kvalitetsøyeblikk, klart å få til konkrete endringer gjennom å bruke teorier i praksis. De begynte å snakke om sinne på jobb og effekten ved å hjelpe hverandre (Kvalnes, 2019), og klarte gjennom teoretiske begrep å bevisstgjøre de ansatte og skape et felles begreps-språk de kunne bruke i ulike situasjoner. På oss oppgaveforfattere høres det ut som om de gjennom disse grepene har evnet å erstatte transportert smerte med den mer konstruktive formen for sinneutløp; transformert smerte (Vetlesen (2004) sitert i Kvalnes (2019) side 101). “Vi lærte å ta et steg tilbake og gjenkjenne et mønster, på at nå begynner vi snart å krangle her”. Respondentene forteller også at de ansatte ønsker mer av arbeidet som er blitt igangsatt. De forteller om en bedre åpenhetskultur hvor det oppleves som positivt med meningsbrytning.

6) Suksessfaktorer, og råd til andre som ønsker å sette i gang en implementeringsprosess

To av spørsmålene i intervjuguiden handlet om suksessfaktorer og om respondentene hadde et råd til andre som ønsket å igangsette en prosess mot et bedre yringsklima. Det de selv erfarte som suksessfaktorer anbefalte de også andre å gjøre, så svarene vi fikk på disse to spørsmålene er noenlunde sammenfallende. Vi deler dem inn i to hovedgrupper: A) Som igangsetter for prosessen og B) Som leder i en avdeling.

A) Som igangsetter svarer respondentene at det er viktig å være en god rollemodell selv “og sette en standard”. Du må være tydelig på hva som skal skje, og gå foran som et godt eksempel slik at de ansatte kan se at du praktiserer det du er opptatt av, gjennom å lytte aktivt, “se” alle, være oppmerksomt tilstede, stille åpne spørsmål og bekrefte det man ser som er bra. Med andre ord; bygge psykologisk trygghet gjennom egen atferd slik at det kjennes trygt for de ansatte å ytre seg om prosess og innhold. Den ene respondenten trakk også frem Jane Duttons *respektfull involvering* som et suksesskriterie, at man møter andres holdninger med respekt selv når de ikke er enige med deg fra start. Respondentene trekker videre frem at du må være bevisst på å bryte tilskuereffekten, og ikke gå i bekreftelsesfellen ved å anta at de ansatte tenker slik eller slik. Videre var respondentene opptatt av at man må gå *all in*. “Man må ha litt stamina på det, hvis du går inn i det, og virkelig vil jobbe med noe så må du bestemme deg for å gå helhjerta inn i det”. Gjennomføringsevne var med andre ord viktig, og å følge opp hendelser som man observerer rundt seg, ved å heie frem de som gjør noe bra for yringsklima når du ser det, og være tilgjengelig og synlig slik at kollegaene kan ta tak i en om noe dukker opp. Oppfølgingen handlet også om å gå inn i situasjoner ikke var bra for yringsklimaet. I slike situasjoner brukte de begrepene fra teorien som de hadde introdusert, for eksempel kritiske kvalitetsøyeblikk eller tilskuereffekten, og fikk ved det til en samtale og refleksjon hos de involverte, og snudde situasjonen til noe positivt. Et annet moment de trekker frem som både suksessfaktor og råd er at prosessen må gjennomsyre arbeidshverdagen og ikke begrenses til enkelte møter eller bestemte tider. “Du må ha det med deg på jobb og

jobbe med det hver dag, du må på en måte bake det inn i alt en driver med”. Alle respondentene svarte også at kontinuerlig, aktiv bruk av teoretiske begrep er lurt. “Gå på BI hehe”. Begrepene gjør det enklere å skape en felles forståelse for og i konkrete situasjoner, og man har knagger å henge ytringsklima-ordene på og kan relatere og referere til, som nevnt over. Det åpner “et rom for kommunikasjon”.

B) Som ledere er respondentene samstemte i at de har vært opptatt av å ha en åpen og transparent prosess og involvert de ansatte fra starten. De uttalte som en forutsetning for forbedringsarbeidet at du hadde tillit fra de ansatte og var kjent i avdelingen. Som ledere var de klar over de bra og dårlige sidene ved arbeidsmiljøet, men respondentene var likevel samstemte i bevisstheten om ikke å gå i bekreftelsesfellen rundt hva de ansatte ønsket å forbedre. Lederne gjorde, som et første steg, å innhente informasjon fra de ansatte om hva som var bra og hva som kunne bli bedre, nettopp for å gjøre arbeidet relevant for de ansatte. På den måten har det vært enklere, sier de, å skape engasjement og eierskap. Som leder har de også bevisst påvirket nøkkelpersoner (bla. teamledere) til å bli med som drivere i påvirkningsarbeidet. “Du må ha med deg noen våpendragere”. Lederne har vært tydelige som prosessledere, samtidig som de har vært bevisst på å ansvarliggjøre de ansatte gjennom involvering på teori, prosess og resultat. En av respondentene trakk også frem at det å tørre å adressere hva du har observert rundt eksisterende ytringsklima som leder var viktig, både på det som er bra, og det som er mindre bra. Da er du tydelig på **hvorfor** dette arbeidet er viktig, og dette er leders ansvar å kommunisere. Som en avslutning på spørsmålene om suksessfaktorer og råd til andre, var alle respondentene samstemte på at et godt ytringsklima beholdes ikke av seg selv, det “må jobbes med konstant, det er ferskvare”. Et implementeringsarbeid er ikke ferdig når tiltakene er gjennomført “det må fores, det må mates, hvis ikke så forsvinner det”.

DISKUSJON

Ettersom yringsklima er et nytt begrep som innbefatter flere konsepter og teorier, gjorde vi oss en antakelse i teori-kapittelet at å formulere guidende retningslinjer og aksjonsplan for implementering av de fem dimensjonene i yringsklima kan være utfordrende uten en grundig analyse av “hvor skoen trykker”. Våre funn bekrefter at det er et viktig arbeid å analysere utfordringer i yringsklimaet i en organisasjon, fordi analysen må forklare naturen av utfordringene som må løses i yringsklimaet. En forutsetning for å gå i gang med et slikt arbeid er at du kjenner avdelingen og kulturen, eller tilegner deg kunnskap om utfordringer gjennom intervjuer/undersøkelser.

I tillegg vil typisk toppledelsens perspektiv / opplevelse av yringsklimaet i egen organisasjon være bedre enn det faktisk er, dette kan skape utfordringer for mellomledelsen når de analyserer yringsklimaet.

Etter analysen er ferdigstilt er det enklere å påvirke, det er en fordel for påvirkningen med en åpen og gjennomiktig prosess.

1. **Analyse:** I våre undersøkelser fant vi at tre grupper utførte analyser av yringsklimaet i deres avdeling som la et godt grunnlag for veiledning og handlingsplaner, ved å sende ut spørreskjema og gjennomføre semistrukturerte intervju (Respondentgruppe 1), intervjuer om når yringsklimaet er på sitt beste og når det er vanskelig (Respondentgruppe 2), gjennomførte intervju og spørreundersøkelser om yringsklimaet (Respondent 3). Respondent 4 var allerede godt kjent med yringsklimaet i sin organisasjon, derfor baserte hun veiledning og opplæring på egne erfaringer fremfor å gjøre en analyse.
2. **Påvirkning og handlingsplan:** Respondentgruppe 1 utformet veiledning basert på aktiv utprøving, forklarte konsepter og teori relatert til yringsklima. Respondentgruppe 2 og respondent 3 organiserte tilpassede workshops bla. med bilder som virkemiddel, en av dem laget en verktøykasse til bruk i opplæring, og hadde 1-1 veiledning for medarbeiderne. Respondent 4 forklarte uttrykk relatert til yringsklima og tok disse uttrykkene i bruk i kanaler som ledermøter og nettverksmøter.

I våre undersøkelser fikk vi bekreftet at psykologisk trygghet er en viktig dimensjon ved ytringsklima. Prosessledere som er opptatt av å implementere et godt ytringsklima, bør legge psykologisk trygghet som grunnlag. Det som overrasket oss er at ytringsklima og psykologisk trygghet på noen områder er brukt som gjensidige plattformer som støtter hverandre i å bringe ut de vanskelige samtalene på en god måte. Det overrasket oss også at implementeringsarbeidet fortrinnsvis ble gjort lokalt, altså i én avdeling og ikke fra toppen. Vår egen refleksjon rundt dette er at eierskap er vesentlig, og arbeidet med å etablere eierskap i toppledelsen før man starter prosessen er større enn at man bare går i gang i egen avdeling. Vi fant også at lærende tenkemåte hjelper med å bedre ytringsklimaet, fordi de som er åpne for læring vil profitere bra på å fremme et godt ytringsklima.

Gjennom våre funn, anbefaler vi følgende “oppskrift” for ytringsklima-arbeid:

1. **Analyse av ytringsklima slik organisasjonen opplever det:** Bruk av spørreundersøkelse, intervju og semistrukturerte intervju om når ytringsklimaet er på sitt beste og verste. Dersom du er leder som er kjent med ytringsklimaet i din organisasjon, vær oppmerksom på bekreftelsesfellen i egne vurderinger.
2. **Implementeringsprosess:** ha en åpen og gjennomsiktig prosess. Vær transparent, ha åpen kommunikasjon rundt diskusjoner, initiativer og beslutninger. Gjennomsiktighet og tilbakemeldinger kan gå hånd i hånd dersom det er åpen kommunikasjon, ansatte vil da være mer komfortable med å uttrykke seg, bidra med ideer og gi tilbakemeldinger. Som leder bør man være bevisst på å se småstegsforbedringene og bekrefte dem. Bruk plussknapper aktivt og god flørt, for å skape engasjement. Som initiativtaker, vær en rollemodell. Det er en betydelig fordel å være minst to personer som tar initiativ og gjennomfører tiltak.
3. **Handlingsplan:**

Steg 1: Etabler psykologisk trygghet

Steg 2: Ansatte bør gjøres kjent med terminologi fra ytringsklima, for å ha knagger å henge kunnskapen på. Dernest er det nødvendig at ytringsklima blir

introdusert og satt ut i praksis. Gjennomfør opplæring/workshops/seminar om ytringsklima for ansatte og ledere. Bruk gjerne bilder som verktøy.

Veiledning for steg 2: (i) Skap høy toleranse for ytringsfeil. Bruk lærende tenkemåter i dette steget (ii) Bruk plussknapper/god flørt (iii) Aktørklima: Skap eierskap hos de ansatte rundt ytringsklimaet.

Step 3: Skap arena for vennlig friksjon og skapende motstand: Dette er kanskje den vanskeligste delen, fordi alle, inkludert ledere, finner det utfordrende med kritikk og tilbakemeldinger. Bruk tre stegs-planen for tilbakemeldinger (Kvalnes, 2019), husk å bruke plussknapper og god flørt effektivt. En annen god måte å skape vennlig friksjon på er å spørre seg selv: "Hvordan vet du når du har fremgang? Svaret finner du i tilbakemeldinger og i jobben du gjør". Små suksesser kan ha betydelige fordeler, noen ganger så store som større sprang fremover (Amiable, 2012). Ved å definere vennlig friksjon på en måte som støtter fremgang og ytringsklima på daglig basis, vil dette motivere og skjerme for kritikk og tilbakegang.

Tips: småstegsforbedringer, aktiv lytting.

Steg 4: Vurder ytringsklimaet (halvårlig eller årlig)

Ved å innlemme ytringsklima som et mål i den globale bærekraftsrapporten (en del av helse, miljø og sikkerhet (HMS) ofte gjennom HR-avdelingen) vil denne praksisen måles og danne et felles grunnlag for ytringsklima på jobben.

Sist men ikke minst, feire små seire ofte.

KONKLUSJON

Ytringsklima er en overordnet teori bestående av fem dimensjoner, som en prosessleder kan referere til som et kompass i sitt arbeid. Innenfor rammen av denne oppgaven har vi ikke tatt sikte på å lage én helhetlig strategi for et godt ytringsklima, men vi mener å ha funnet en nyttig oversikt over vesentlige elementer å ta i bruk ved implementering av et godt ytringsklima. Disse elementene velges og anvendes etter eget behov. Og som alle våre respondenter har uttalt; det gir resultater.

REFERANSER

Bok:

1. Amiable. T. (2011). The progress principle, Using small wins to ignite joy, engagement and creativity at work. Harvard Business Review, Boston, Massachusetts.
2. Carlsen. A., Clegg. S. og Gjersvik. R. (2012): Hva: Idea work. Om profesjonell kreativitet. Cappelen Damm Akademisk.
3. Dweck. C. (2016). Mindset, The new Psychology of Success, How we can learn to fulfill our potential. Random House. New York.
4. Edmondson. A (2018), The fearless organization: Creating Psychology safety in the workplace for learning, innovation and Growth. Wiley.
5. Kvalnes. Ø. (2017). Fallibility at work, Rethinking Excellence and Error in organization. Palgrave Macmillan. Free press.
6. Kvalnes. Ø, Duckert. F. (2021). Flørt, Om blick, berøring og øyeblikkets kjemi. Gyldendal.
7. Kvalnes. Ø (2019), Ytringsklima. Cappelen Damm Akademisk.
8. Nygård. R (2017). Aktør eller brikke, Søkelys på menneskets selvforståelse. Cappelen Akademisk forlag.

Tidsskrift artikkel:

1. Rumelt, R (2012, Aug 1). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and why it Matters. Strategic Direction. Innhentet fra:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2012.05628haa.002/full/html>

Nettsted:

1. BI Business Review (2019). Skapende motstand. Innhentet fra:
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/03/skapende-motstand/>

Forelesning:

Foreleser: Christina Nerstad (PhD), presentert i en forelesning på masterkurset Ytringsklima og Ledelse, okt 21, 2021.

VEDLEGG

Vedlegg 1) Respondentforespørsel, e-post

Hei,

Jeg fikk mailadressene deres fra Øyvind Kvalnes -skulle hilse dere så mye fra ham, og kontakter dere fordi jeg er student på masterkurset hans, Ytringsklima og ledelse, på BI denne høsten. Veldig spennende, nytt program <https://www.bi.no/studier-og-kurs/kurs/masterprogram/ytringsklima-og-ledelse/>.

I januar -22 skal vi levere en prosjektoppgave, og i denne oppgaven kunne jeg tenke meg å skrive om ulike strategier for å innarbeide et godt ytringsklima. Selv jobber jeg som prosessleder i Finans Norge, og har nå i flere år ledet organisasjons- og kulturutvikling med særlig fokus på psykologisk trygghet, feedback og ytringsklima (uten at jeg visste at det het det da jeg startet).

For å skrive oppgaven om noe som oppleves relevant for mitt arbeid ønsker jeg å se nærmere på andres erfaringer i å fokusere på/implementere et godt ytringsklima på en arbeidsplass, og lære av det som er blitt gjennomført tidligere.

Jeg forsto på Øyvind at dere har skrevet om ytringsklima på deres arbeidsplass, og vil høre om dere kunne tenke dere å svare på noen spørsmål om hvordan dere gikk frem for å oppnå det dere ønsket, og hva som fungerte/ikke fungerte?

Deres svar, sammen med fire-fem andre jeg sender denne henvendelsen til, vil danne utgangspunktet for oppgaven. Om dere vil svare enkeltvis eller som gruppe er helt opp til dere, jeg håper uansett dere har lyst :) Spørsmålene er ikke konkretisert enda, dette er i første henseende en forespørsel om dere kan tenke dere å være respondenter.

Håper på positivt svar!

Beste hilsen,

Mina

PS. Det kan være at denne prosjektoppgaven skrives i samarbeid med en eller to andre studenter, dette er ikke avklart ennå.

Vedlegg 2) Intervjuguide til respondenten

Innledning

Takke for at respondenten stiller opp, litt om oss, studiet, prosessen, antall respondenter, formålet med intervjuet, tidsramme, lydopptak etc.

Spørsmål

- 1) Fortell litt om deg selv; hvor du jobber, hva dine hovedoppgaver er?

- 2) Når og i hvilken situasjon var det du begynte å bli oppmerksom på/opptatt av ytringsklima som begrep?

- 3) Hvordan og hvorfor er et godt ytringsklima på arbeidsplassen din viktig for deg?

- 4) Etter å ha tilegnet deg kunnskap (og engasjement) om ytringsklima, hvilke grep bestemte du deg for å innføre/teste ut på arbeidsplassen din? Fint om du kan gi konkrete eksempler, gjerne på teori og situasjon.

- 5) Over hvor lang tid prøvde du ut dette, og gjorde du tilpasninger underveis?

- 6) På hvilke arenaer prøvde du det ut?

- 7) Opplevde du at dette ga resultater? I tilfelle på hvilken måte?

- 8) Hva har du valgt å legge vekt på for å lykkes? En særlig teori eller metodikk?

- 9) Har du opplevd at det du har initiert har møtt motstand? I hvilken situasjon og på hvilken måte? Kom gjerne med konkrete eksempler.

- 10) Hvis du skulle beskrive én suksessfaktor i dette arbeidet, hva skulle det være?
- 11) Har du, og i tilfelle hvordan har du involvert ledere i arbeidet ditt mot et bedre yringsklima/høyere grad av psykologisk trygghet?
- 12) Hva ville du gjort i dette arbeidet hvis du var leder?
- 13) Opplever du at arbeidet ditt med å påvirke organisasjonen din til et bedre yringsklima har gitt varige endringer og resultater?
- 14) Hvis du skulle score yringsklimaet på din arbeidsplass før og etter du startet påvirkningsarbeidet, på en skala fra 1-7, hvor 1 er lite godt og 7 er svært godt, hvordan ville du scoret før og etter?
- 15) Har du et råd til andre som ønsker å implementere og vedlikeholde et godt yringsklima på jobben?

Avrundning, oppsummering.

- 16) Er det andre ting du har lyst til å tilføye?

Informere om veien videre, og takke av.

Vedlegg 3) Respondentintervju, respondentgruppe 1

Oppgaven her.. dere har jo fått littegranne informasjon på mail. Huong og jeg vi går jo på det studiet som heter yringsklima ledelse på Handelshøyskolen BI og, der som du vet så skal man jo finne problemstilling og skrive rundt og det, vi hadde lyst til å undersøke.. er rett og slett hvordan kan man best mulig implementere et godt yringsklima. Det er ingen som er uenig i at et godt yringsklima er et mål å ha å vedlikeholde, men hva er den beste liksom framgangsmåten til å oppnå akkurat dette? Og da snakket vi med Øyvind Kvalnes som dere også kjenner, og det er jo litt det når man er student ikke sant, man er overbevist, og man er engasjert og man har tro på at dette her er et veldig veldig

viktig tema, men hvordan skal man da predike egen overbevisning når man kommer ut i egen organisasjon og prøve å påvirke der.. som kanskje den eneste som har tatt det, dette studiet da ikke sant, og da var tanken: la oss høre med noen som har prøvd det da, hva er det de sitter på av erfaringer og kunnskap i den reisen de, dere har gjort dere og forsøke å påvirke på stedet. Så det er problemstillingene eller problemstillingen, og vi har da cirka 8 respondenter, får vi se hvor mange det blir til slutt, men cirka 8 respondenter som vi da snakker med, som jobber på ulike steder så det er litt av bakgrunnen. Har dere noen spørsmål før vi går i gang med denne intervjuguiden? Kjør på. Ja så bra, og nå er vi jo 4 stykker i møtet her, og der metoden, fremgangsmåten for å ta ordet er.. vet ikke hva dere andre er vant til; enten å trykke på rekk opp hånda eller bare begynne å snakke. Jeg er åpen for at det.. jeg ser dere når dere begynner å snakke så da tar dere ordet bare når dere har lyst tenker jeg da. Bra. Jeg tenker det første er, jo altså jeg har intervjuguiden ved siden av her så derfor beveger jeg blikket litt, vi vil gjerne vite lite grann om bakgrunnen deres, altså ut over at dere jobber i NN kommune, men gjerne fortell litt om mer om dere, eller fortell om deres oppgaver.

Spørsmål 1) Kan dere fortelle litt om dere selv og hvor dere jobber?

Vi har jo ganske likegyldende jobber, vi er avdelingsledere for skolehelsetjeneste i hver vår bydel, vi har ansatte som er organisert slik at de er ute på skolene, de har oppmøte og dagen sin med drift ute på skolene. Det vil si at vi leder en gruppe som er satellitt-organisert og det er nærledelse som står som fyrtårn for tjenesten, og det gir noen egne utfordringer for oss, for vår del. Vi har i snitt kan du si, vi møter gruppa vår hver 14. dag, litt ulikt på bydel, det vil si at vi har ikke daglige treffpunkter fysisk med våre ansatte. Vi har ansvaret for drift av skolehelsetjenesten, vi har personaloppfølging, og budsjett i litt ulik grad. Så, så vi er ganske sånn ansvarlig for den tjenesten vi står som leder for da. Og er leder for skolehelsetjeneste og HFU da, to av oss har HFU under oss, kan si situasjon for ungdom. *Ja nettopp.*

Jeg har en liten en, med åpningstid en ettermiddag i uka, og NN har en større en, og begge er omfattende, dvs at ungdom fra hele byen sogner til begge. Så har vi jo

ganske mange skoler, på NN har vi 24 skoler, sånn at det er mange lokasjoner hvor vi har ansatte på. 24 skoler i en bydel. *Hvilke bydeler er det?* NN, NN og NN. Vi er fire bydeler i NN kommune, men hun som er leder for NN, den siste bydelen, hun tar utdanninga si, eller en master på NTNU, så hun kom inn på BI, men valgte å ta masterløpet på NTNU, så derfor er ikke hun sammen med oss. *Ja. Så bra. Når var det dere tok studiet på BI?*

I fjor. *Nettopp.* Og så har vi vært ulike antall år ledere da. *Ja, bra takk. Jeg har jo ikke sagt noe særlig om meg jeg kan bare kort si at jeg jobber i Finans Norge det er en medlemsorganisasjon for hele bankvesenet og forsikringsvesenet i Norge og her jobber jeg som prosessleder og leder egentlig alt av prosesser som settes i gang på organisasjonsutvikling ting og kulturutvikling og rolle i utvikling og forståelse for talspersoner ansatte også holde deg også ja hva skal man kalle det tak i en konsulenttjeneste som vi driver herfra da. litt om det jeg har mellom hendene om dagen og så klare det ytringsklima og ledelse studiet fordi at det handler om den kulturen vi ønsker å fortsette å bygge og utvikle i organisasjonen og selvfølgelig da også ut mot medlemmene så vil jeg godt beklager at jeg ikke sa det helt i starten.*

Fint å høre om. Vi tok jo den nasjonale utdanningen for primærhelsetjenesten. *Ja, nettopp. Spennende. Den har jeg hørt om, og fått høre mye godt om den. Jeg kjenner flere som har tatt den. Så da.. ok jeg ser at tiden går så derfor så går jeg bare inn i intervjuguiden*

Spørsmål 2) Når og i hvilken situasjon var det dere begynte å bli oppmerksom på eller opptatt av ytringsklima som begrep?

Benevnelsen som begrep ble jo klarere etter at man begynte på BI, fordi vi begynte å lære oss teori rundt det, men det å være opptatt av ytringsklima i utgangspunktet har jo vært der hele tiden. Men det ble jo mere teori på det, og mere begreper på det. Jeg støtter den, for man har jo vært kjente med dette som tema, men kanskje ikke brukt akkurat ordet der nødvendigvis, men har vært veldig mye fokus på dette her da før vi begynte på studiet, og da både på selve ordet og på det som omhandler rundt det da. Det var jo helt i starten det, og det var jo derfor vi endte opp med å dra det inn i en oppgave også for at vi var jo veldig opptatt av

det nettopp fordi at vi ser hvor betydning det har for tjenesten vår også da. *Mm ja ikke sant det er jo..* Ja og ikke minst fordi, vi har en tjeneste hvor de ansatte ikke møter oss så mye uformelt sant, alle treffpunkt må i hovedsak avtales både blant de ansatte, og mellom oss som ledere og de ansatte, så hvordan på en måte skape en trygghet så de ansatte kan være med både i fagutvikling og ledelsen. Da må vi sikre at en måte at de blir kjent med hverandre. *Og det er veldig gjenkjennelig det dere sier ikke sant man har alltid vært opptatt av hvordan folk snakker sammen på jobb og hvordan relasjoner bygges og finner kultur og alt dette her ikke sant men begrepet ytringsklima skal ofte forklares litt når man nevner det.*

Spørsmål 3) Nå har dere jo egentlig svart litt på treeren om hvordan og hvorfor er et godt ytringsklima på arbeidsplassen viktig. Jeg tenker.. ja har dere noe dere har lyst til å tilføye etter det siste dere snakket om der eller?

Jeg tenker at det er viktig å ha med som generelt HMS-arbeid. Det henger jo sammen. Vi jobber jo mye i forhold til det her med relasjon og relasjonsledelse, og og og for at vi skal oppleve å ha et godt ytringsklima så må vi jo legge noen grunnsteiner, noe grunnlag. Og hjelpe gruppene å trives sammen. Selv om de har et egendefinert ansvar for å være med å skape et godt ytringsklima og et godt arbeidsmiljø så er jo vi litt sånn premissleverandører og må være veldig bevisst på vår rolle i det. *Og det er jo også noe av det jeg selv kjenner på som en utfordring noen ganger fordi at man alltid er synlig når man driver et sånt type arbeid og skal påvirke, så blir man alltid veldig oppmerksom på at det jeg viser eller det jeg sier så skal det være i tråd med det man ønsker, og det er ikke alltid man har disse superdagene hvor det er mest naturlig, men jeg ser det.*

Spørsmål 4) Ok, etter å ha tilegnet dere kunnskap om ytringsklima, hvilke grep bestemte dere dere for å innføre eller teste ut på arbeidsplassen? Og her er det supert om dere har noen konkrete eksempler på situasjon og også hva dere gjorde. Vi gjorde jo noe gjennom studier da, i testingen, vi gjorde gjennom den oppgaven vi skrev. Og så må vi være litt obs på at vi ble plassert i en digital verden stort sett hele studieåret, så en del ting vi hadde både håpet og tenkt lot seg ikke gjennomføre. Så vi måtte bare finne noen andre løsninger. Men vi testa jo blant

annet ut.. altså vi hadde jo.. og vi hadde jo sånn.. vi hadde jo intervju med ansatte om tema først, og så peila vi oss litt mer inn på det som gikk på akkurat det her med at vi var plassert så langt fra hverandre, og det her med ytringsklima og ja.. og alt det rundt det. Og så hadde vi questback, er det det det heter? *Ja.*

Spørreskjema. Ja, som vi også brukte da, for å stille litt mere konkrete spørsmål om det her med å ta ordet, og hva man kjenner rundt diverse ting rundt det. For eksempel hvordan man opplever sine kollegaer, om man får plass i møter, og mye sånn forskjellig ble de spurt om. Og så og så.. gjennomførte vi også en workshop digitalt, der vi hadde med alle ansatte i alle tre bydelene, med først fellesinformasjon og så delte vi opp dem i grupper, så de fikk prøvd seg litt sammen og drøfte, enkelte ting, det gikk på samme tema... det her med å skape gode arbeidsmiljø i møtene og ytringsklima og så videre, så det var jo noe som vi testa ut da, gjennom prosjektet da, kan man si. så det var jo spennende og jeg tror kanskje vi alle var veldig enige om at den workshopen, at vi møttes på den måten der, og delte dem inn i grupper, og fikk litt sånn byomfattende diskusjoner som en gruppe, det synes vi var kjempebra, og det fikk vi veldig mye gode tilbakemeldinger på fra ansatte at de likte det veldig godt da, den måten å gjøre det på, så det har vi jo tenkt at vi skal gjøre igjen. De likte jo både det at det var byomfattende og at de ble delt i grupper, men så også i en mindre gruppe for å sikre den psykologiske tryggheten da. Det var jo et av temaene vi hadde inn i oppgaven vår. *Og det at dere startet med å spørre, altså gjøre disse undersøkelsene, påvirket det det dere hadde i utgangspunktet tenkt å sette i gang? Altså, var det noen funn i de undersøkelsene som påvirket dere til å endre retning?* Nei, jeg vil si at det bekreftet det vi hadde tanker om da. Og de var ganske samstemt. *Ja.* Jeg tenker det er litt det var litt spennende i dag for at vi var jo tre som gjorde den oppgaven sammen, og da hadde vi en del runder i forkant om hva skal denne oppgaven handle om, og det vi kom til, så fant vi ut at vi må jo gjøre undersøkelser så om vi tenker når vi er på rett spor og det fant vi faktisk ut, så vi hadde jo ganske sånn god teft på hvor utfordringene lå og hva hvilken opplevelse de ansatte kanskje satt med. Så vi fikk jo bekreftet noen antagelser samtidig som vi fikk inn noen elementer og innspill som gjorde at at at oppgaven ble enda tydeligere da. Og i ettertid da, vi fikk jo en del tips, man har jo dratt med seg.. vi

fikk jo en del ønsker også fra workshopen om det de tenker er viktig at vi tar hensyn til når vi for eksempel skal ha møter med dem, og kunne gå på alt fra å ha god nok tid til å ikke ha stress. At de fikk tid til å være litt sosial, med kaffepraten, at vi måtte passe på at alle fikk komme til orde, og det her med å liksom gi litt sånn støtte til hverandre sånn at ikke den eneste som tør å si noe føler seg veldig alene.. ja så det kommer jo fra mye sånn tips der som.. det var jo ikke sånn at alt var ukjent, ja det kunne vi tenkt på forhånd at var viktig også, men det skapte en form for bevissthet synes jeg da, når vi skal planlegge møter hver for oss nå i ettertid, på vanlige avdelingsmøter, at de har dratt med de punktene inn der, passer på å prøve å kjøre møtene sånn at de blir bra da, og det viser seg, og det synes jeg jeg ser effekt av, at flere synes det har gjort noe positivt for yringsklima i min avdeling i forhold til det altså at folk tørr å prate mer, og ser at det er mer og mer positivt som kommer ut av dette etterpå. Med små grep egentlig. Ja og så tenker jeg det som var gjort, at man som vi starter opp,.. at man tenker at.. vi fikk satt ord på ting gjennom utdanningen så får du noe begrep som gjør at du øker forståelsen. Og det her å se på hvordan ting henger sammen.. jeg har jobbet endel med mestringsklima i min gruppe, i forhold til fagutvikling og kompetanseheving, og også hatt kultur som tema, det med holdninger og verdier. Som noe grunnleggende, og vi ser at det øker bevisstheten til de ansatte, men uten at det nødvendigvis kanskje løser alle problemer, så det at man begynner å å sette ord på ting og og og på en måte bevisstgjøring i forhold til møtekultur, altså hvordan oppfører vi oss i et møte og, og det.. det.. det kan jo sitte langt inn til dem som kanskje ikke oppfører seg i et møte for å si det sånn, men den her kollegiale.. og det er at man tar det litt sånn bredt kanskje er med på å øke bevisstheten til hele gruppa da, og at det blir viktig i et sånn HMS-arbeid hvis du tenker litt på lang sikt så, så jeg tenker at det har vært veldig ok å ha med seg gjennom hele året for meg og det er at man på en måte stopper opp litt og kanskje tar med seg teknikker som man har lært i forhold til at 2 og 2 snakker sammen og så, som vi gjorde i går 2 og 2 snakker sammen; hva har du lyktes med, og så fikk den andre fortelle hva den andre har lyktes med. Det var en sånn god setting og da ble det veldig sånn stemning og litt sånn fliring så.. Det er de små grepene liksom, og få med seg litt tips og triks , det tror jeg veldig nyttig for, for arbeidsdagene våre de blitt tatt av..

Man har så mye oppgaver, oppgaveledelse tar veldig mye av, av hodet vårt så vi har kanskje vært flinkere til å stoppe opp og tenke, kan de små tingene.. dra med oss dem.. så det var i hvert fall min opplevelse, hadde jeg.. vært veldig nyttig akkurat der og da. *Kjempespennende å høre de små grepene i bevisstgjøringen. Det at noen begynner å snakke om det, for man er jo ofte operativ, veldig operativ hele tida ikke sant, og så er det det at noen faktisk da innfører de små, det høres ut som disse småstegsforbedringene, ikke sant, forbedringene, takk, og så skjer det en endring litt sånn uten at man nødvendigvis må si at ja der kom det ikke sant, men at det bare skjer fordi at folk trives med det. Var kjempefint å høre om det eksemplet med 2 og 2 som skal snakke om hva har vi lykkes med eller hva er det du har lykkes med.* Jeg vil bare få skyte inn at den gruppa vi leder er en veldig autonom yrkesgruppe. De er veldig høy på grad av selvstendighet, og legger opp dagene sine selv, at jeg ikke har samarbeidsmøte.. altså de har en veldig høy grad av å lede seg selv, så de er ikke de enkleste å lede for å si det sånn, så.. det er spennende arbeid da. De ønsker en leder, men de ønsker ikke å bli ledet. *Nettopp. Kjenner til det. og da da handler det veldig mye om å påvirke eller lede på den riktige måten ja..* Vi kom borti en teori da vi skrev oppgaven vår, fra Susan Kayne, om de introverte, og den synes vi var veldig spennende i forhold til en del ting som vi prøvde ut med å ha dem i mindre grupper for nettopp å få en måte å skape en trygghet sånn at flere kommer til orde, og vi hadde jo egentlig litt sånn problemstilling om hvordan, det var jo egentlig å se om vi kunne finne gullet på en måte, og det er jo på en måte de som ikke nødvendigvis sier noe hvis vi sitter veldig mange samla, så det å dele opp i mindre grupper og eventuelt bruke IGP - først individuelt, så i ei lita gruppe, og så i plenum har jo også en god effekt i forhold til å få med alle. Susan Kayne var veldig fin på det å få med alle ressursene hos dem som ikke nødvendigvis roper høyest. *Ja nettopp.* Det var jo tips fra Kvalnes det, den boka som han oppga kunne passe inn i oppgaven vår etter hvert som vi hadde begynt å skrive. Og det tenker jeg er litt sånn viktig poeng å få fram, det her med at alle skal få komme til orde, og alle meninger er like viktig, og det er viktig å få til et godt arbeidsmiljø, og særlig som ledere, må alt det der vær på plass, men det er jo noe med det å få frem.. Vi kan jo få frem noe som er utrolig viktig ift faget og da, og få noen innspill som vil styrke

tjenesten og i stor grad hvis vi får høre alle sin stemme, for det kan jo sitte noen her som er ekstremt smart og har gjennomtenkt gode ting å komme med som vi ikke får tak i hvis ikke de tørr å ytre seg eller ikke klarer. Eller ja... Eller ikke får plass til det og så videre, så det faglig sett er også veldig viktig da. Og så er det et lederansvar å sørge for at vi får alle stemmer frem på en måte. Men det som har kommet frem i arbeidet med arbeidsmiljø i gruppa mi, er at det er ikke nødvendigvis slik at alle skal snakke like mye hele tida, men det må være sånn at.. og da er vi litt tilbake til Kvalnes da, at de som er overtrygg på en måte blir så dominerende at de som er lite trygg ikke tør å ta plassen sin. Det er på en måte å finne den her mellomtingen at; er du introvert og forsiktig så så skal du likevel sitte å føle deg trygg, og kjenne at det er godt å være der, og så skal også, skal det være en aksept for at du ikke nødvendigvis ikke sier noe til enhver tid, men samtidig så er det noe med at de som blir veldig dominant og krass og veldig sånn bastant at dem kanskje kan være litt sånn bevisst på hva de kan og på hvilken måte de kan påvirke en gruppe da. *Det er kjempevanskelig. Virkelig, og særlig det å se det utenfra som leder og observere, og hvordan skal man gå inn og forsøke å tone ned kanskje de som tar veldig mye plass og løfte opp de som man vet eller tror sitter på gullet, men som ikke tør eller har lyst til å ta opp ting.* Ja det er utrolig spennende.

Spørsmål 5) Over hvor lang tid prøvde dere ut dette her og gjorde dere tilpasninger underveis? Nå har dere jo nevnt at dere tok dette studiet, studiet i fjor, så hvis vi tar utgangspunkt for at at det er fra da? Selv om dere som ledere jo har jobbet med med ytringsklima, altså som arbeidsform eller som påvirkning over lengre tid, men men fra dere liksom ble bevisst på at det her skal vi teste ut, gjorde dere det rett etter at dere var ferdig, og har fortsatt? eller hva tenker dere sånn tidsperspektiv på det?

Vi begynte jo allerede i studiet fordi det lå naturlig gjennom oppgaven vår. Så vi begynte jo allerede den høsten, altså jeg tror kanskje vi var allerede i september med de første intervjuene? Jeg husker ikke oppstartsdato, men vi begynte i hvert fall tidlig med det aller første, så har det vært en prosess der det går litt sånn, vide intervjuer har snevres inn, og så via questback og workshop da, til det og så ha

dem mer i egen avdeling etter studiet er ferdig. Ja. jeg vet ikke om det var det du.. Jeg har jobbet litt parallelt gjennom studier og dratt inn elementer rundt det her med mestringsklima og og kultur, og når jeg satt.. når jeg satt og las teorien da, tilnærmet, så la jeg det inn i.. for vi jobber veldig mye med kompetanseplan og fagutvikling.. ved å dra det inn med sånne små element for å prøve ut litt da, men jeg tror nok det handler mye om at vi blir bevisst i forhold til begrep og at vi er mer bevisst hvordan vi bruker det og når vi bruker det i avdelingen så, jeg tror det hjelper oss mye i forhold til generelt arbeidsmiljø-arbeid altså. Det samme gjelder for meg, vi bare dro jo dem med.. allerede i.. vi var jo i full jobb ved siden av studiet hele tiden så du dro jo med elementer inn, både av det med yringsklima og andre ting gjennom studiet, siden du fikk litt øynene opp for det. Det er jo ikke sånn at man er ferdig med å jobbe med hele tiden, for det er jo det, det er ikke en sånn fast greie at nå har vi gjort det, nå er det på plass liksom, det er jo noe som må jobbes med konstant og så i en hektisk hverdag, så kan det jo noen ganger være at et møte ikke rommer alle de tingene som man skulle ønske, som er bra for det her da, at det blir litt for mye stress og litt for kaos, og tenker jo på sånn som vi jobber nå, det er jo ekstremt nå, med smitte, og må omstille oss både titt og ofte i forhold til smittevern og regler, og så har du en hel skokk med ansatte som jobber ute i skolene når det er kjempemye smitte, så vi står hele tiden i sånn.. plutselig må møter gjøres om til digitale i stedet for fysisk, og vi må gjøre om, vi kan ikke ha dropin på helsestasjonen, vi må ha timebestilling, så vi holder jo på sånn hele tida, så det er klart at det er ikke bare enkelt å få alt det her til å fungere på alle type møter vi har, men vi gjør vårt beste tror jeg på å få det til så godt vi kan innafor de rammene vi har da. *Det høres jo ut som at dere har med dere veldig mye av det dere startet med på studiet, så er det selvfølgelig noen dager man ikke helt kommer i mål med det man skulle ønske, men at det er noe som fortsetter i deres arbeidshverdag..* Vi har jo tatt med, i mitt egentlige lederteam på egen enhet så har jeg jo tatt med elementer fra utdanninga inn i eget team da i forhold til.. og snakka mye om det her med relasjonsledelse, oppgaveledelse og endringsledelse, og jeg tenker at det er jo, har jo overføringsverdi også når man sitter sammen med eget lederteam i forhold til det med kultur i egen avdeling og og at vi da fikk en drøfting av hvordan er kulturen i min avdeling. For dette kan ikke starte nedenfra

og opp, det må være bevisstgjøring ovenfra og ned, så på mange måter så tror jeg det her har vært en veldig sånn god utdanning for alle sammen i forhold til å dra dem med inn på det i egen gruppe, og økt bevissthet generelt da. Det som var veldig spennende på studiet når vi snakker om ulike ting, vi var jo digital da, i sånne breakoutrooms, og så uansett hvilket felt du jobbet med så var det nyttig, og uansett hvordan du jobber og hva du jobber med, så lenge man jobber med mennesker på en måte, så er de temaene gjennom utdanninga relevant da. *Og et er jo det vi opplever det er liksom egentlig bare å bestemme seg for å teste det ut og gjøre det i enda større omfang og kanskje med en litt sånn bevissthet som ikke har hatt så stort i meg tidligere med at man har egentlig et veldig stort mangfold av virkemidler å bruke og så liksom som det er blitt nevnt her tidligere at man har fått disse begrepene og teoriene på hvorfor er det man skal teste det ut og hva er mest sannsynlig at fungerer akkurat i denne organisasjonen.*

Spørsmål 6) På hvilke arenaer prøvde dere det ut; nå nevnte jo du NN at du prøvde det ut på teamet ditt. Er det andre områder som dere vil konkretisere at dere bestemte dere for at her går vi inn?

Jeg brukte det i hovedsak i gruppa mi. I avdelingen det blir jo både fysiske og digitale møter for det går fint an å tenke det samme digitalt, det bare blir på en litt annen måte, og så er det alltid best med fysiske møter synes jeg, og så er vi jo fire bydeler, og så er det litt forskjell på på gruppestørrelsen, altså en skolehelsetjeneste favner jo fra fra 5 til ut videregående da, sånn at det er stort alderssprik, for min del så har jeg jo, når jeg skal kjøre alle ansatte sammen så er vi jo rundt 30 stykker, så det er ganske stor gruppe, og jeg gjør det litt forskjellig, når jeg har hele gruppa samlet, og når jeg har inndelt dem i for eksempel etter hvor de jobber hen, hvis jeg bare har ansatte på barneskolen for eksempel, som da blir kanskje litt over en tredjedel av gruppa, så er det lettere å.. noen ganger har jeg for eksempel gjort sånn at det var en runde da, for å la alle få lov å si noe om én ting i stedet for at alle tar en runde, og alle må ikke si så mye, det er ikke noe sånn.. de kan bare si noe kort, og det har vært med og skapt veldig sånn bra ting på at alle da.. både må og kan si noe. Når man er liksom sånn 30 stykker så er det ikke så.. jeg har ikke gjort det på storgruppa, men det har vi gjort i de mindre

grupper så det er litt sånn forskjell på det og synes jeg. *Det høres jo ut som at dere egentlig er i denne prosessen uansett hvilke grupper og team dere er i.* Vi er jo 4 avdelingsledere for skolehelsetjenester i NN kommune, sant, og vi tre ut av oss har også gått på BI sammen, det gjør jo noe i forhold til.. for vi har jo nettverksmøte en gang i uka, hvor vi møtes for vi prøver å få en samstemt skolehelsetjeneste i NN kommune, han Ola skal møte samme tilbudet uavhengig av hvilken bydel han bor i på en måte, man skal få det samme når man har den samme kommunen, og det ser vi jo i en styrke for oss at vi kjenner hverandre så godt relasjonelt da, for å utvikle tjenester. *Det må jo være kjempe verdi å kunne utveksle også erfaringer på disse tingene.* Så det har vi god nytte av som ledere, i et ledernetverk i skolehelsetjenesten for NN kommune og da. Og vi var jo 3 stykker som skrev oppgave sammen, og vi.. og det er klart at vi er 3 ulike personer og og vi jobber jo.. det gikk egentlig veldig bra da. Vi er jo tre ulike personer vi og, og ytringsklima er jo også et element i et sånt samarbeid som vi var bevisst hele veien og vi kom jo veldig styrket ut av det og og og er en støtte for hverandre fordi at det å være mellomleder er en urias-post om du vil eller ikke, så har man jo folk under seg og over seg, så for oss har det vært som styrkende i forhold til relasjon, og også en støtte i forhold til å utøve den tjenesten som vi er satt til å gjøre.

Spørsmål 7) Vi ser at vi vi er.. klokka er 36 så hvis det er greit for dere så kjøre litt fortgang på spørsmålene for der.. Ja supert. Spørsmål syv; opplevde dere at dette ga resultater og i tilfelle på hvilken måte? Nå har vi jo fått faktisk en del av det allerede, men om det er noe dere har lyst til å legge til? Altså hva slags type resultater er det dere føler at dere sitter igjen med nå etter et drøyt år da?

Sånn kort kan du si at jeg har jobba ganske aktivt med arbeidsmiljøet generelt i min gruppe, og jeg ser jo at vi har kommet på en mye bedre plass ved også at de kan bruke elementer fra den nye begrepsverden som jeg kan bruke da og og kunnskap, så jeg har fått en gruppe der flere tar ordet, det har blitt en lettere stemning, det har jo flere elementer og sammenhengen da, men jeg opplever at det har vært positivt ihvertfall å kunne ha noe konkret å bruk, og det har jeg også sagt åpent til min gruppa, altså at jeg bruker elementer som jeg har med meg fra

lederutdanningen og man er transparent på å si at man gjerne vil bruke det og prøve det og så ser vi om vi får det til liksom. Jeg ser tydelig i forhold til det at de som kanskje ikke har ytret seg så høyt tidligere og vært den som først rekker opp hånda i større grad gjør det nå, da finner man litt mer gull på et vis. Jeg har også vært mer bevisst på dem som er litt mer av den stille typen, som jeg vet har gjort noe skikkelig bra som jeg tenker er et godt eksempel for alle, og da å gi dem litt rom og ta litt plass, for på den måten å kunne fortelle om det og lære de andre noe, det har også vært gunstig, for da ser jeg at de alltid i etterkant også er kjappere med å bidra. Det har hatt en god effekt ja. *Du skulle si noe NN?* Jeg tenker sånn, da er det sagt mye tidligere, men det går jo mye på det her med arbeidsmiljø altså den respekten for hverandre, det å lære seg å være litt mer lydhør for alle og gi litt rom, mellom ansatte, men også mellom leder og ansatt og jeg synes det blir en sånn fin dynamikk der som har utvikla seg positivt da, så det er vel det som er det viktigste. *Ja, men så vil det ikke si at man lykkes hver gang nei?* Neinei. Men det er en kurve som i hvert fall peker oppover, selv om den svinger litt.

Spørsmål 8) Hva har du lagt vekt på for å lykkes i dette arbeidet?

Jeg tror kanskje, du nevnte det så vidt, vi har vært veldig åpen til alle ansatte vi har jobba med, det tror jeg har vært lurt, vi har informert om studier og sagt litt om hva vi har lært, og nå skal vi kjøre en intervjurunde og det er på bakgrunn av.. og vi er avhengig av innspill og.. ja det er i hvert fall en sånn grunnleggende bit for alle oss tre, og det har vært sånn hele veien. Ja og jeg opplever at vi har hatt gruppa med oss hele veien, og de har vært interessert i at vi skulle få fullført den her utdanninga og, og på en måte bidratt til at vi skulle lykkes i denne. De har vært engasjerte. Det har ikke vært noe kritikk om at man har vært på samlinga liksom. *Nei. Det høres ut som om dere har blitt litt heiet fram.* Ja i det store og det hele, ikke sikkert alle tenker sånn, men da er det ikke sagt noe.. Det har ikke vært psykologisk trygghet nok til å si det hehe. Men da tenker jeg litt videre der, til spørsmål ni, for det kan jo rokke litt ved maktkonstellasjonen i en gruppe når leder øker lederkompetansen sin når det sitter litt sånne selvutnevnte ledere i gruppa altså, så man blir jo veldig bevisst det her med maktforhold og det skal

man ikke undervurdere i en sånn gruppe som vi leder. Så jeg synes det er viktig å nevne det som et element og da.

Spørsmål 9) Har du opplevd at det du har invitert har møtt motstand? Og det kan handle om, hvis jeg forstår deg riktig da, har de andre lederes blikk på det man jobber med eller studerer eller, at man skal ta litt plass fordi at man har et budskap man har lyst til å fremme eller?

Jeg tenker ikke på ledergruppa, nå tenker jeg på avdelingen som jeg er leder for, for det er jo der jeg har brukt alt jeg har lært inni. Ja så så det er klart at det også er maktforhold internt i ei avdeling og det er tror jeg vi har lært mye om og blitt mye mer bevisst der ytringsklima henger nøye sammen med status og makt og og og gammel historikk, sånn at vi kan du på en måte ikke skyve helt unna, det må være med, og så må du bli lurere i måten man jobber prosess da, for å få med alle sammen og kanskje nøytralisere noe som du ikke vil ha så mye av og så få fram det du vil ha mer av. Så det var litt sånn skjematisk da, men jeg tror og da kan det være sånn liggende motstand som ikke er så tydelig, og som ikke ble sagt høyt, det er klart at det vil jo være der, jeg tror det er sånn naturlig og det vil alltid være der i mer eller mindre grad, så jeg tror det er lurt å være bevisste da i en sånn prosess.

Det som er litt viktig da på en måte, det er hvem leder vi. Vi leder høyt utdannet autonome medarbeidere sant, sånn at det har også noe å si i forhold til hvordan det er lurt å tilnærme seg ting, i forhold til at du må vite hvem du har foran deg. Det er en ekstremt autonom og selvstendig gruppe. De leder møter, de leder samarbeid, de tar initiativ til samarbeid ute på den enkelte skole, de leder møte med foreldre, de er på en måte ledere for sin skolehelsetjeneste, sånn at man er leder for ulike medarbeidere sant, den gruppa er veldig autonom, og så har vi ekstremt lite uformell kontakt med dem, og mellom dem, alt må organiseres på et vis, og det gir noen utfordringer. Og jeg ser stor forskjell ift hvor jeg har vært leder tidligere i en annen kommune, og i en større virksomhet, men allikevel har hatt treffpunkt uformelt, og hva det gjør ift utøvelse av ledelse kontra når du ikke har de uformelle treffpunktene. Det er enormt stor forskjell, med forventninger om at jeg skal være nærleder nå kontra når jeg var det tidligere. Da visste man hva

hunden het, da visste man at tante Olga var død, da visste du at det har vært en pussig sak, en heftig sak, det får ikke vi informasjon om nå hvis ikke de ønsker å fortelle oss det. Eller at vi har en ramme som gjør at vi er tilstede sammen. Så det er en heftig ledelsesform å være nærleder for en sånn type gruppe som er satelittorganisert. Og da stiller NN kommune de samme forventninger til oss som de som har medarbeidere innad i en gruppe hvor de sitter sammen med sine medarbeidere, så forventningene til det vi skal gjøre er lik, på en måte i det vi skal oppnå. Og da er det også et ledesspenn på hvor mange skal du være leder for når du er nærleder, og det er jo strengt når det gjelder skolehelsetjenesten. Vi har en mer utfordrende ledersituasjon i tillegg til at vi har mer ansatte enn det som er anbefalt, når man sitter tett på. Og det er sånne ting som påvirker når du er leder en sånn type avdeling.

*Spørsmål 10) Hvis dere skulle beskrive en suksessfaktor, altså vi, og vi har jo kommet litt sånn innom det tidligere også, men hvis det er **en** ting som dere mener har vært premissgivende for at dette her faktisk har gitt positive resultater, hva skulle det være?*

Det er kanskje litt ved siden av, men jeg tror alle medarbeidere har gått ut og sett at vi som ledere har stått sammen i det her, at vi på en måte har arrangert ting i fellesskap fordi at da blir det også en tydeligere klarhet i det at vi er en kommune, vi driver samme type tjenester, vi utøver det samme, bare i ulike bydeler, og det tror jeg har vært positivt da at de ser at vi fremstår som tydelige sammen som ledere. Så tenker jeg at det er inkludering av ansatte underveis i studiet var kjempeviktig, fordi at når du på generelt grunnlag stiller åpne spørsmål så tror jeg det gir en bevissthet til folk den ene eller andre veien, og kan kjenne bevisst på at de kanskje er lite deltagende av forskjellige årsaker, mens andre kanskje kan kjenne på at de tar litt mye plass igjen, så jeg tror jeg har vært med å skape bevissthet til at vi har fått gjentatt ting rundt tema gjennom et studieår som da tror jeg den åpenheten med å ha med ansatte inn i det tror jeg har vært kjempeviktig. Og så kjenner vi det her at vi får mer trygghet som ledere gjør at vi blir litt sånn mer bakoverlent og gir mer ansvar til ansatte i forhold til at vi, vi.. selv om vi har hatt åpne prosesser der de kan være med og delta selv og at man kanskje øker

bevisstheten på å være enda flinkere å kjøre prosesser der de er delaktig og der.. sånn.. for det er jo noe som går igjen i hele tida man opplever at man har innvirkning, har påvirkning og får si meningen sin, og man opplever aldri at man får nok informasjon, så jeg tror nok at økt trygghet til oss gjør at også de blir tryggere. Jeg tror det. Det er smittsomt.

Jeg hopper til spørsmål 15) og det er, og det går jo litt på det dere har snakket om akkurat nå da, på suksesskriteriet, men hva når, nr 15) det er Har du et råd til andre som ønsker å implementere og vedlikeholde et godt ytringsklima?

Inkluder medarbeiderne. Gå på BI hehe. Lytt til ansattes ønsker i forhold til hvordan skal vi ha det i vår gruppe og så kan de gjerne være med å sette opp noen små huskereglar, ikke for at den skal liksom være i barneskolen; hvordan skal vi oppføre oss for å ha det bra sammen, men men jeg tror det har veldig stor overføringsverdi at ansatte må ansvarliggjøres fordi det har faktisk også et ansvar på hvordan vi har det sammen, ikke bare leder, ledere har et stort ansvar, men at ansatte blir invitert inn og bidrar aktivt, da tar de mye mer ansvar. *Ja jeg synes det er også kjempeviktig fordi at, hvor ligger ansvaret ikke sant, når man innfører noe som altså alle er enig i at dette er bra, men når det da skal vedlikeholdes og fortsettes og utvikles; hvem er det da som har ansvaret for akkurat det. Er det leder som må pushe og minne på og så videre, eller kan man etter hvert få det til å bli et sånt felles ansvar gjennom.. der skal vi.. ønsker å ha det hos oss-ansvaret, og der er alle ansvarlige. Dette her har vært utrolig spennende, veldig lærerikt, og jeg sitter og tenker på.. og ja selvfølgelig det er det jeg skal, være her, jeg skal jobbe videre med det, jeg sitter jo bare som en person herfra da men, men det å få høre hva dere har gjort, hva dere har tenkt, hva dere fortsetter med har vært veldig veldig givende så 1000 takk for at dere har blitt med.*

Vedlegg 4) Respondentintervju, respondentgruppe 2

Spørsmål 1) Fortell litt om dere selv; hvor dere jobber, hva deres hovedoppgaver er?

Ok, jeg begynner. Jeg jobber i kommunal sektor, i rus og psykisk helse. Jeg jobber der som avdelingsleder og NN var tidligere min enhetsleder eller tjenesteleder, sånn at vi kjenner jo begge to godt til den avdelingen da, og det er på en måte ei avdeling med.. Det er 14 tilsette, jeg.. som på en måte har et veldig godt arbeidsmiljø, men altså.. hva er.. jeg var veldig sånn på utkikk etter å kunne videreutvikle det, og et.. et godt arbeidsmiljø betyr jo på en måte ikke nødvendigvis at du ikke har litt å gå på i forhold til ytringsklima, for det som jeg har oppdaget det er det at veldig mange er veldig gode venner på jobb, og det gjør jo kanskje noe med hva man får til der. Ja for det er jo vi så.. men nå er jeg kanskje litt utpå, ja ellers så.. bortsett fra det, så er jeg akkurat nå er jeg i permisjon, men jeg jobber som avdelingsleder, på den.. på en måte på den casen som vi skrev oppgaven om da. Ja.. ja jeg jobber jo som hun sa tidligere i NN kommune, og er tjenesteleder for noe som heter velferd, der psykisk helse og rus var inne i avdelingene da.. jeg hadde seks avdelingen under meg, så psykisk helse og rus var en av de, og da når jeg begynte på disse, så omorganiserte vi hele psykisk helse og rus, så jeg tilsatte NN da, i lederstillingen da, jeg så den har jo vært, den ble på en måte litt sånn ny den avdelingen i fra 2017 egentlig, sånn at det her var jo en lang prosess, så i forhold til å få dette her, det skulle jo bli et vi, på en måte, den her kulturen og identiteten, så vi har jo skrevet om det og tidligere da, men så begynte, jeg fikk jobb i NN kommune som kommunalsjef for helse og omsorg, så jeg jobbet der, og nå har jeg akkurat skiftet jobb, jeg har fått meg ny jobb i NN, som enhetsleder for en helt ny avdeling som er starta opp der for et bemanningssenter, så nå skal jeg etablere det da i NN kommune. *Gratulerer med det, det høres veldig spennende ut.* Ja det er veldig spennende, så ja det er det gleder meg veldig til, for det er jo noe helt nytt og det det er sånn som jeg liker å drive med, å starte opp nye ting. ja så ja så det er meg nå da. Men jeg kjenner jo kjenner jo kjenner jo veldig godt til den avdelingen som vi har skrevet oppgaven vår om, vi har jo jobba der alle disse tre årene på masteren i lag, *Så bra ja.* Vi har på en måte skrevet, vi har skrevet oppgavene i lag alle 3 årene og på en måte jobbe med felles prosjekter og så har vi kunnet jobbet med det i organisasjonen fordi at vi har vært der, begge to, så det har vært veldig OK, så vi har jo.. ja vi.. på første, på helseledelse, så skrev vi om implementering av fit; feedback i

helsetjeneste, så da implementerte vi det i tre av avdelingene, i barnevern og psykisk helse rus og på helsestasjonen. Andre året skrev vi om kommunesammenslåingen med NN og organisasjonsidentitet, og så nå i år har vi skrevet om ytringsklimaet i denne her avdelingen, som egentlig er ganske ny avdeling, men på samme tid folk som på en måte har jobba i lag tidligere og da, så ja.. *Ja superspennende det var kjempefint å få den bakgrunnen der, og forstår dere rett hvis dere da har tatt dette studiet om ytringsklima eller den modulen nå i vår eller?* Ja ja det vi gikk på vi på prestasjoner i organisasjoner og så skrev vi om ytringsklima. *Ja nettopp.* Vi var ferdig nå i sommer, så jeg begynte jo høsten tjuenitten, ja så tok jeg først helseledelse og så gikk vi på endringsledelse og så tok vi prestasjoner i organisasjoner som siste. *Det må jo være utrolig bra for.. for dere å gå sammen gjennom dette forløpet her.* Veldig. Det og så, det å kunne få skrive, eller på en måte har jobba så godt i lag som vi gjør da på oppgavene, og på en måte har brukt og oppgavene til og det, utvikle på en måte den avdelingen, psykisk helse og rus, og at vi har på en måte.. og den kommunesammenslåingen den var jo.. ja den var jo.. det var spesielt, så det å skrive om organisasjonens identitet opp mot det det var jo det var veldig interessant og veldig spesielt det og da, men vi fikk jo på en måte ja, innblikk i mange ting som vi kanskje ikke hadde gjort om vi ikke hadde skrevet de oppgavene på en måte da, eller denne oppgaven da, og dette her med ytringsklima det så vi jo litt på i forhold til at avdelingen ble jo, har jo blitt veldig sammensveiset, og det er absolutt en vi-kjensle på en måte i den, og identiteten er veldig sterk, men allikevel så så vi, både når jeg var der, og NN har på en måte lagt merke til mer og mer merke til at det å få til den her skapende motstand nå på en måte jobbe i sakene, det her er jo tunge saker, så en trenger virkelig at en får gode refleksjoner rundt det, så så ble det litt sånn at en merker at det her er akkurat som folk holder litt tilbake, eller det er noen som prater hele tiden, og andre blir veldig stille, og hva er det som gjør til dette her, når man er så veldig sammensveiset, er det liksom sånn kjempestemning på jobb alle gleder seg til å gå på jobb, men likevel så sitter vi der og likevel ikke kan si ting, altså her er det et eller annet, så det var jo på en måte litt sånn utgangspunkt og NN bare sa at: jeg må finne ut av dette her, jeg vil at avdelingen min skal.. her skal være takhøyde og.. og det tenkte vi at det er det jo egentlig, men ett eller

annet sted så.. er den altså.. sånn at man allikevel ikke.. på en måte, sier kanskje hva en mener, eller at det litt sånn at man prater utenfor på en måte, om kanskje saken, i stedet for å bli snakket om i møtesammenhenger, ja, så det var på en måte utgangspunktet, pluss at vi hadde jo denne oppgaven, altså vi skulle finne noe å skrive om, det som gjør det jo tydelig at da begynner du å tenke litt på prosesser som en kanskje undrer seg om selv kanskje ikke ville gjort hvis det ikke er nytt på studiet da.

Spørsmål 2) Når og i hvilken situasjon var det dere begynte å bli oppmerksom på/opptatt av ytringsklima som begrep da?

Jeg tror faktisk vi hadde Øyvind Kvalnes og Kulturkompaniet på første samling, på første året vi gikk. Så dette med å ytre seg, og det med kultur, altså det er på en måte noe som man har snakka høyt om mange ganger, og som treffer uavhengig av på en måte stillingstittel og arbeidsplass, vi tror på en måte at det var, det har på en måte vært veldig kjent, men som begrep som gjelder for meg da når vi hadde.. hadde han på helseledelse, at en på en måte fikk litt mer den her teoretiske tilnærmingen på det da, og jeg tror vi kanskje vært opptatt av å jobbe med det veldig hele tida uten at vi har tenkt at det er egentlig det vi jobbet med sånn helt som begrep. Man kaller det noe annet, her blir følelsen og denne her på en måte at vi skal ha takhøyde og på en måte, det var det som var.. for her kommer jo folk fra ulike plasser i kommunen som ble overflyttet, pluss at vi tilsetter nye, og så var det noen som hadde jobbet i avdelingen, så det var det å klare å få dem til å samarbeide, og få dem til å.. at det var takhøyde for at de hadde ulike meninger, og så.. det hadde vi jobba masse med. og jeg tror vi egentlig har hatt det med oss lenge, men så sier teoriene bak, kom vel da.. vi ser jo på den her boka om helseledelse, nå har vi jo lest masse i den, der har jo vi hatt han Øyvind og han har snakket mye om ytringsklima ganske tidlig, i helseledelse, ja så det kom nok inn, han er en veldig god formidler og han er jo veldig sånn på en måte filosofisk i stilen, så han får frem den her undringa i deg, så det ligger jo liksom å bare demrer i deg og bare.. *og han er jo helt fabelaktig og man blir jo.. altså jeg er jo sånn frelst, hver gang jeg har vært på samling så er jeg sånn YEAH, og så er jeg overbevist ikke sant, dette her er jo veien alle må gå.. og så er det det å liksom*

være overbevist selv, og komme tilbake i egen organisasjon hvor ingen andre er overbevist fordi de har ikke.. vært med på disse samlingene, og så skal man da liksom predike denne nye religionen ikke sant, og da er det helt supert å ha alle disse begrepene da som forklarer ytringsklima, jeg synes også det er veldig sånn fint å å være med på denne prosessen gjennom opplegget på BI, og få liksom teoriene bak, å utvide egentlig forståelsen for hva er det dette egentlig handler om og i hvilken kontekst er det man liksom går inn og forklare og.. gjøre, og det er Øyvind bare helt super på å gi innspill på, og særlig gjennom disse spørsmålene, denne undringen. Men så bra, dere dere har fått en intervju-guide, jeg tenker at det at vi tar utgangspunkt i den og så har dere allerede fortalt masse og det er helt nydelig., Ja altså den som skal transkribere det intervjuet her.. Jeg er en prateguri, og jeg er også prateguri, vi prater masse, og vi vet hvor drit det er å transkribere.. Ja, men dere vet at det er en funksjon i Word hvor man bare trykker på mikrofonsymbolet, og så bare trykker man på det, og så skriver den inn hele opptaket. Ja jeg har en skole å gå der ja.. Men vi har snakka om når og i hvilken situasjon var det dere begynte å bli oppmerksom på, eller opptatt av ytringsklima som begrep, og så har jeg lyst til å gå inn på treeren hvis dere ikke har noe å føye til det dere allerede har sagt; hvordan og hvorfor er et godt ytringsklima på arbeidsplassen viktig?

Spørsmål 3) Hvordan og hvorfor er et godt ytringsklima på arbeidsplassen din viktig for dere?

Det er litt av det vi sagt før tenker jeg, men jeg tenker det handler om både i forhold til kultur i en organisasjon, men også i en mindre avdeling, det handler om arbeidsmiljøet og det å kunne på en måte føle seg trygg, føle seg sett, føle seg anerkjent, jeg tenker at ytringsklima er på en måte litt sånn, essensen i veldig mye, og på den arbeidsplassen vi så på, så var vi på en måte i oppstarten, vi hadde blitt en ny avdeling, der var en del barnesykdommer og litt sånn.. det var litt sånn småulling og konflikter i starten, og kunne jobbe med.. ytringsklima og selge dette her med at alle skulle kjenne på det her med psykologisk trygghet, og kunne ha tillit til hverandre, ikke bare ikke sånn, ikke bare som personer, men som yrkesutøvere, sånn at vi.. når du jobber med med den type brukere som du treffer

i.. altså i psykisk helse og rus, så gir du enormt mye av deg selv, det er vanskelige case, du bruker hele deg i arbeidet, så jeg tenker at at, jeg tenker at et godt ytringsklima på arbeidsplassen er viktig for å rett og slett overleve. Og ift utvikling sant, hvis du tenker bedrifter sant, for du som er i den jobben du er, hvis du ønsker å få til utvikling så er du helt avhengig av et ytringsklima der du kan ha den psykologiske tryggheten, du må ha den her.. og det handler ikke om å være.. det jo skal være hyggelig og sånn, men at det at man våger å utfordre hverandre, og ha den skapende motstanden inn i det, hvis ikke så står det i ro, og det er jo det som er så viktig i dette her begrepet her at, det jo det er ikke bare å ytre seg, og på en måte.. at du skal ha kontroll på det og, det er jo skal være i et system, og det er jo det dette begrepet favner sånn om hele veien, du får ytringer inn i et system som du kan bruke til noe. Og det er jo det som er i arbeidslivet nå, det er så kjappe endringer, før så opplevde så gikk ting litt saktere, men nå skal man omstille seg, og man skal slå seg sammen og.. det det skjer så mye hele tiden, jeg tenker at man må ha den gode grunnmuren for å kunne stå i alt som skjer. Ja for det som vi har hatt i den prestasjoner i organisasjoner, den.. at hvordan skal du få en organisasjon til å prestere bedre, og du må ha det ytringsklimaet i bunnen, det må være plass, eller så har du ikke noe å bygge på, og det å klare å få.. altså dette på, endringsledelse, dette med endringskapasiteten, altså hvor stor er endringskapasiteten i en bedrift på en måte, hvor fort klarer vi å endre oss på samme tid som vi driver med alt som vi skal gjøre på samme tid. Verden stopper ikke opp fordi du har lyst til å endre retning liksom, så da må en på en måte ha dette her klima på plass, så det må vi jobbe med kontinuerlig. Det er jo det som gjør det litt spennende og tenker jeg, fordi at det er jo ikke noe du har eller ikke har ikke sant, det er noe som er der, og så har du anledninger til å.. du må på en måte ta det frem og jobbe med det, og når man har språket til det, og snakker om ytringsklimaet og psykologisk trygghet er det enklere å.. holdt på å si som du sa.. predikere om den nye religionen, og så å jobbe med det strukturert og bevisst, det er veldig spennende. *Det er musikk i mine ører ja. Det er jo så gjenkjennbart, for det er akkurat det jeg driver med, et påvirkningsarbeid, ikke sant, og det å ha som mål at vi skal være i utvikling, vi skal prestere, med høy grad av effektivitet, og hvis man ikke har et godt ytringsklima så faller dalt dette til bunnen, så det å*

anerkjenne at man må gjøre noe for å utvikle og beholde det, det er sånn ongoing prosess som dere sier. Det må fores, det må mates på en måte sant, det må mates, hvis ikke så forsvinner det, eller så står du i ro der også sant, det blir jo på en måte.. der du vil at det skal vokse må du vanne frøet, du må gjøre noe med det, ellers står det i ro, da skjer det ingenting, i verste fall dauter, hadde jeg nær sagt, så det er veldig viktig å ha fokus på.

Spørsmål 4) Etter å ha tilegnet dere kunnskap (og engasjement) om yringsklima, hvilke grep bestemte dere dere for å innføre/teste ut på arbeidsplassen?

Ja først, så hadde vi jo ute en sånn en mail, til alle de tilsatte der vi spurte dem hva synes du, vi forklarte på en måte begrepene veldig kort for dem, og så spurte vi dem om hva de synes var bra, altså hva var det med både yringsklimaet og psykologisk trygghet og sånn, hva fant de, hva var bra med det på arbeidsplassen, hva var mindre bra, og hva kunne de tenke seg å.. hva kunne de på en måte gjøre. Ja hva tenkte de som var områdeledere for at det skulle bli bedre. *Var det anonymt?* Ja skal vise deg hvis du ser her: det er postkassen vi hadde stående på pauserommet. Og så kunne de putte det oppi der når de hadde svart. De skrev på en måte tilbakemeldingene på en PC, og kunne printe de ut, og så svarte de der da. Ja, og da fikk vi ganske mange gode historier og fortellinga om yringsklimaet på arbeidsplassen og hva som var bra, men vi fikk også ganske mange gode historier om hva de tenkte kunne forbedres. Ja. Fordi at vi hadde jo da.. ja vi hadde.. vi hadde tre ting vi skulle ha; så vi hadde den postkassen, eller de her tilbakemeldinger, og så skulle vi ha aktiv utprøving, det var det vi hadde tenkt etterpå, ut av de områdene vi ville teste ut på, og så skulle vi ha semistrukturert intervju. Det var de tre tingene vi skulle gjennomføre da, så etter at vi hadde fått tilbakemelding fra de tilsette så hadde vi en aktiv utprøving som gikk ut på å prøve ut de elementene som vi hadde fanget opp i tilbakemeldinger da, og da var dette her med å være tilstede i møtet, litt samtale med de andre, det og.. for det mente de kunne forbedres, det her med å legge vekk telefonen, ikke sitte å fikle med alt mulig, og være på en måte genuint positiv, både interessert, men og genuint tilstede i møtene sant, at du følger godt med på noen, og så følger du ikke så godt med på andre liksom. Sant, at du kanskje merket litt sånn forskjeller. Så

det var det ene, og det andre var at de skulle invitere til å gi kritiske tilbakemeldinger, og det snappet vi opp i disse tilbakemeldingene, det var en del av det som var et stort forbedringspotensiale, alle var på en måte enige om at det var en god plass å være og det var kjekt på jobb, men det var vanskelig.. og det var vanskelig å gi konstruktiv kritikk. Ja og så ønsket de det, de ville jo ha det, men fikk det ikke til. Da kunne vi gå ut og si at du skullegjøre det, at du selv skal invitere til at du vil ha tilbakemelding på det du sier. Og så var det aktiv utprøving, at du skulle være tilgjengelig for å ta imot. *Og da var det spesifikt på kritisk tilbakemelding eller..?* Nei det er uansett på.. når du får tilbakemelding så skal du være tilgjengelig for å ta i mot det som kommer. For noen sitter jo der og ikke lytter, hadde jeg nær sagt, altså uansett om det er positivt eller negativt så er du på en måte så inni din egen versjon av hva som bør gjøres eller ikke at du.. du får litt liksom.. du hører at noen snakker, men det går ikke inn på en måte sant, så det var også en av de tinga vi.. de skulle øve på da, og da fikk de.. for det var vel litt av det som var tilbakemeldingene.. ja, i den anonyme beskrivningen, så var det litt sånn at man var redd for å trække på tærne til noen sant, at i det én ga tilbakemelding så føler en av og til at.. det var egentlig litt sånn at man er redd for å såre den andre, at en ikke klarte å ta imot, så det var vel det vi mente med den utprøvinga, at en skulle gjøre seg tilgjengelig, og på en måte vise: jo jeg jeg kan ta imot det som kommer, og jeg ønsker.. ønsker å bli bedre. Ja. og så også om det her med at noen snakker veldig masse og noen snakket mindre på en måte sant, og hva er det. altså så undrer en seg over, er det en som snakker lite fordi at den er redd, eller er det bare hvis.. sitter den bare og ikke snakker liksom sant. Og hvis den gjør Det så synes jo vi det bare er dumt ikke sant. Så det dukket plutselig bare opp sånn her glimt da, så vi begynte å liksom å skjønne at det her er jo sikkert et hav å ta tak i på en måte sant, men at vi vi fant ut at vi, dette her vi prøver ut og så ser vi hva det her blir for noe, og så skulle vi intervju de i etterkant. *Så bra, over hvor lang tid gikk dette her da?* Denne utprøvingen hadde vi over tre uker, og da er det sånn at på arbeidsplassen da, så er det sånn her teammøte to ganger i uka, og så hadde vi ett stort avdelingsmøte i løpet av disse tre ukene da, og det var særlig der de skulle.. ut.. altså prøve det ut, for vi fant ut at hvis de skulle gjøre det hele tiden så ble det kanskje litt sånn trøttende, og så.. Og så var jeg der og på på

teammøtene og sånn, sånn at jeg kunne på en måte minne på litt innimellom og å holde det litt ved like. Vi fant ut at når vi hadde det på et sånn avsatt tidspunkt så tenkte vi at det var enklere å gjennomføre det for dem. ja Og vi sendte jo ut mail til de, med helt sånn klar informasjon om hva du snakker om det på et møte og at nå nå starter vi den aktive utprøvingene der vi på en måte.. dette er det vi har tenkt ut fra.. ut ifra tilbakemeldingene, så er det dette vi har plukka ut, og at det det skal gå så og så lang tid.. og før vi hadde bedte om tilbakemeldingene om ytringsklima så hadde vi jo forklart de godt på en måte, hva er dette her på en måte, altså hva er trygt klima og hva omhandler det, før de i det hele tatt skulle begynne å tenke da.. Da er det jo en veldig fare for å begynne å legge ord i munnen på de sant, altså at ikke du skal påvirke dem.. det vi ville jo ha.. ferskvare på en måte, vi vil jo ha det akkurat sånn som er, det klart at, jeg var jo der og som leder, sånn så det.. har vi skrevet litt om i oppgava, at hva gjør det med.. hvor ærlige tør de å være på en måte, når jeg både var en del av.. ja, oppgaven og avdelingen. Men Øyvind mente at det gikk greit, og vi har tatt det vi tenkte av forhåndsregler til det, og jeg var ikke veldig.. jeg var mer en observatør i utprøvingen, jeg var ikke.. jeg gikk ikke inn noe på en måte.. ja, jeg hadde lyst til at de skulle prøve å drive den selv. *Ja det er jo en litt sånn utfordrende balansegang, er det ikke det, da særlig fordi at dere da sitter i posisjon som ledere, og så skal dere innføre noe nytt som dere er veldig opptatt av og som dere har veldig tro på, og egentlig forvente at ting skal endres, og involvere på den riktige måten sånn at folk får lyst til å være med på den endringen og ikke føler at det blir..* Da er vi jo tilbake til dette her.. den her grunnflata, hva er det du har lagt i bunnen da ikke sant, og ha jobba med den her tilliten sant, at den er begge veier, den må være på plass, ellers kunne vi aldri ha gjort dette her, at de på en måte.. og klart, vi tenkte jo på det, kan det være sånn at de nå ikke svarer akkurat som det er, men det så vi jo i intervjuene, at det var jo ikke noe spart, og det er jo fordi at de stoler på oss sant. Og det er jo fordeler og ulemper sant, fordelene er at man kan gå inn og forklare det mer, og en kan på en måte ha.. holde engasjementet i det, og det jeg opplevde og at.. at utbyttet for avdelingen her i etterkant, eller, det er større for at jeg kan gå inn å jobbe med det, på en helt.. at jeg har fått som avdelingsleder, så tenker jeg har fått informasjon

som jeg aldri ville hatt hvis ikke.. å virke i utgangspunktet for å.. å jobbe mer om ytringsklimaet etterpå.

Spørsmål 5) ja bra, ja jeg går videre for jeg ser at tiden den går så det blir synd å bryte dere eller, men det er bare fint å komme gjennom en del av spørsmålene her. Her nummer, jeg.. skal vi se, nr 5: Over hvor lang tid prøvde dere ut dette og gjorde dere tilpasninger underveis? Altså nå hører jeg at dere har tatt utgangspunkt i disse 3 ukene, med de ulike tiltakene dere har fortalt om, men gjorde dere tilpasninger underveis ut ifra det dere fikk inn, altså som gjorde at dere måtte endre litt retning eller? Nei vi var veldig på følge det som vi hadde satt opp, altså vi gjorde de utprøvingene, og så etterpå, rett etterpå så hadde vi da de semistrukturerte intervjuene der vi hadde.. kor mange var det vi intervjuet, 5 stykker, som vi plukka ut litt sånn vilkårlig på en måte, for ulike deler av avdelingen sånn at vi fikk på en måte fra forskjellige, og så gikk vi,, når vi transkriberte de da, så. og da lette vi bare etter.. hva er det som går igjen.. altså bare for å finne.. så det var egentlig de 3 vekene. Jeg tror kanskje det var det var litt sånn bevisst og ubevisst, men jeg tror hvis vi hadde gått inn og begynte å forandre da hadde det blitt litt sånn.. hva er det dere.. hva er det nå skal vi trene.. og vi hadde på en måte gitt dem en veldig sånn klar plan for hvordan det skal være, og så er det jo klart at i forhold til vår oppgave og så kunne ikke vi dryge det i tid sant, ja for du skal liksom gjennomføre det altså vi var jo avhengig av å ha å holde vår oppgaveskrivings-prosess i gang, så det ble ferdig sant. Ja selvfølgelig, hadde dette her vært en type.. at det er et innovasjonsprosjekt med implementering og sånt, da har du kanskje en fem-seks faser du skal igjennom der du ville på en måte kanskje gått inn igjen og tatt enda en utprøving kanskje for også å spisse det til et.. et område for eksempel da, men det hadde ikke vi sjans til å gjøre, men vi har jo tenkt at det hadde vært kjekt og gått inn igjen nå i etterkant og gjort nye utprøvinger i forhold til den skapende motstanden sant, fordi det var sånt noe de hadde veldig lyst til å jobbe veldig med selv om de brukte ikke akkurat det begrepet, men det er jo på en måte gi hverandre mer sånn.. å undre seg, å gå liksom litt på hverandre da, og utfordre på de tankene de hadde til hverandre, det hadde jeg veldig lyst til å jobbe med, så er jo noe vi har skrevet i

oppgava, at det hadde vært veldig spennende å gå tilbake igjen og sett hva hva kunne en ha gjort med det. *Ja. hvor mange er det i avdelingen?* 14. Så det er klart at det er jo på en måte et lite utvalg da, men det er jo allikevel altså tenker jeg er det ting som gjelder bare for den avdelingen der selvfølgelig, men det er jo ting som egentlig på en måte kan generaliseres, altså man kjenner seg igjen i det, uavhengig av.. Ja.

På sjuern, spørsmål 7), opplevde dere at dette ga resultater og på hvilken måte?

Jeg opplevde at.. at, og det så vi jo i noen av de vi intervjuet etterpå at det i særlig den utprøvningsfasen så så var det veldig fint å ha fokus på det, altså da fikk en løftet det opp, en fikk løftet det fram, en fikk altså.. på de møtene og sånt, så sa de at utbyttet av møtene ble større, og de fikk kanskje enda bedre refleksjoner rundt sakene de drøfte, og de følte mer tilstedeværelse og den biten der sant, og pluss at jeg tror de begynte å gå litt sånn i seg selv, og hvordan er jeg her egentlig, sånn som disse her noen hadde vært veldig litt sånn stille, for vi brukte hun der, hva het hun, Susan Kayne, ja. sin teori om ekstrovert og introvert personlighet, hvordan spiller det inn. To av dem satt jo.. vi tenkte jo at.. når poenget er sagt ikke sant, hvorfor skal jeg da ikke sant. Vi har jo ikke noe problem med å uttrykke meg sant, men. Men noen andre sa at nei, jeg våger ikke si noe for da trækker jeg noen på tærne sant, og da handler det om noe helt annet sant. Jeg tror de gikk litt i seg selv. Etter hvert som vi gjorde intervjuene så begynte de å snakke seg i mellom, jeg husker jeg satt på kontoret mitt en dag, og så hører jeg liksom at det var flere, jeg tror det var fire stykker som liksom hadde pause da, og så satt de og snakke om ett eller annet, og så var jeg litt sånn JA.. og så hørte jeg det her: kanskje vi er litt for gode venner.. Altså da.. du fikk den her.. snakken som ikke hørte til hverken oppgaven eller annet, og jeg tror det ble en slags bevisstgjøring, og de som ikke hadde blitt intervjuet lurte på hva de som hadde blitt intervjuet snakket om sant, og og når avdelingen er såpass liten, og så ble det en på en måte en happening som gjorde til at alle ble på en måte engasjert i det.

Den bevisstgjøringen dere snakker om, har den vart? Altså opplever dere at dere har satt i gang har gitt noe sånn varige resultater? Nå er det klart at det, jeg gikk jo ut i permisjon ganske raskt etter oppgava, og det har jeg tenkt på at egentlig var

veldig dumt, men det som de ansatte her har vært veldig på da, det er at de ønsker at vi skal gjøre litt ut av det når jeg nå kommer tilbake, at vi.. de har lyst til å ha tilbake.. de har lyst til å ha på en måte innsikt i oppgaven; hva skrev vi om, ikke sant så vi har ikke.. det har vi ikke gitt til dem enda, så jeg har tenkt at når det nærmer seg at jeg skal begynne å jobbe igjen, så tenker jeg at.. at jeg har på en måte en slags internundervisning der en sier noe om dette var det vi skrev om, dette var det vi fant, og hva tenker dere om det, og så spinne litt videre, for vi fant en del til utviklingspotensiale, men jeg tror det fordrer at.. at jeg eller vi som gjorde oppgaven og som jeg tenker at det er en vanskelig oppgave å gi til en vikar og så sant.. hei kan vi jobbe litt med den skapende motstanden, ja.. da er det liksom målet, er at vi skal ta det opp igjen fordi at de ønsket det og det var tilbakemeldingen.. ja det sa de jo hele tida i intervjuene og at det her må vi få til, og gnisten er jo kommet der på en måte, og og det at vi gjorde den aktive utprøvinga, og hadde vi bare gått ut og intervjuet dem og bare skrevet om det uten å ha på en måte gått inn og jobba med det litt selv, så hadde vi ikke fått den.. da hadde det ikke festet seg på samme måten. Men det gjorde at de måtte liksom begynne å sjekke, og se hvem er jeg i disse greiene her, å så tenkte jeg at når vi gjorde den aktive utprøvinga så førte det til at du kunne få disse konkrete historiene med på intervjuet, for det var sånn; ja, og når hun sa ja, ja da sa hun og, så sa hun, og da tenkte jeg at ja nå har vi snakka om ytringsklima, og da jeg kom inn igjen på kontoret så satt jeg tenkte det var jo utrolig bra at hun sa det der liksom, så du fikk jo helt sånn konkrete ting som hadde skjedd da. Jeg tror ikke vi hadde fått det hvis vi bare hadde intervjuet, fordi at da hadde det blitt for.. det hadde blitt for teoretisk og abstrakt for dem. *Ja det så det at de får lov til å komme med sine historier og eksempler ja..* ja det var vi veldig opptatt av når vi intervjuet; vi spurte etter en historie, vi spurte etter eksempel, vi spurte sånn.. og intervjuet var direkte på det de hadde prøvd ut sant, så tror jeg at det at vi hadde gjort den aktive utprøvingen gjorde at de hadde fått noen knagger å henge det på sjøl og. Og så når vi spurte dem igjen kan du tenke tilbake på andre historier som du kan huske, som ligner på.. da kunne de fortelle tilbake, ja sant, jeg vet jo at når vi sitter sånn så er det alltid noen som snakker så har jeg tenkt på hvorfor det liksom.. *ja så det er satt i gang en bevisstgjøringsprosess som gir utslag egentlig*

på ulike måter høres ut som. og en lyst da også, ved at de ønsker at den skal tas opp og forklares og gås inn i når du kommer tilbake, det er jo supert ja ja skal vi se nr 10

nei nummer ni, spørsmål 9) Har dere opplevd at det dere har invitert har møtt motstand?

Vi har ikke.. ikke i prosjektet liksom, men det var jo flere som var litt sånn.. da hadde vi invitert til å sette i gang.. og da vi skulle begynne så var det jo flere som var litt sånn.. nå skal liksom dere skrive oppgave, og hvorfor må du alltid studere og gjøre klart, altså at vi fikk jo litt den, og så tror jeg nok, det var jo flere så kom litt tilbakemelding på at det var et litt sånn vanskelig tema og, sant fordi at.. jeg ja altså.. jeg husker jo at jeg intervjuet en av dem og hun sa det.. nesten litt sånn.. ikke irritert, men litt sånn.. det gikk litt inn på henne, på en måte, og hun var jo litt sånn usikker, og da vi skulle begynne med dette her sånn, så ble det litt sånn.. det er jo enda verre på en måte, men i gjennom så sa jo hun også at gjennom på en måte det er å måtte reflektere over hvem hun var, så så du jo at hun oppdaget plutselig at hun satt og tenkte ting som hun ikke sa, så fant hun jo ut etterpå at det ikke bare var dumt det hun satt og tenkte og kunne likeså godt ha sagt det, det var jo ikke sånn at hun ikke, ikke hadde gode meninger og sånt, det var bare at det handler om å på en måte våge å si det, og hun kunne ikke vite hva slags respons hun fikk før hun hadde sagt det, så det var litt sånn begge deler på en måte, jeg tror vi tirra en lyst på samme tid, så det ble jo skummelt selvfølgelig for de som nå skulle.. sånn som i den ene kategorien vår heter jo.. vi skulle kaste flere folk foran bussen, så hun sa at en har lært om en vil det det er hun for hun hadde jo eldre jeg også sa det hun hadde jo virkelig.. fra vi starta i avdelinga og hadde disse intervjuene, en sånn kurve da, fra nesten ikke våge å si noe til at hun var den som var fremst på komme til terapi, altså jobber knallhardt og virkelig sa meninga si, så hun sa at det å kaste seg framfor bussen det hadde hun gjort så mange ganger at.. men hun hadde jo lært så enormt masse ut av det. Det som var vanskelig med det, det var jo det at vi pirka i noe som var litt vanskelig for alle, for det var jo det, og det var jo derfor vi skrev oppgava for at vi merka at det var noe, og det tror jeg ikke vi var alene om å merke, nei, så de skjønnte jo sikkert etterhvert at det var det

var det vi var på utkikk etter, ja det var nok litt.. både spennende, men og litt ubehagelig å skulle gjøre noe med. Ja og så tror jeg at de skjønnte det.. sånn som du overhørte den samtalen, at de kanskje skjønnte det at det handler om at vi kanskje er gått i fra å være gode kolleger til å bli sånn der bestiser, sånn der chummy.. pinkypinky på en måte sant. Ja og så så de at det ikke gikk på bekostning av det faglige, ja og de var på vei ut på sidelinjen på en måte sant. *Ja hva med tid, opplevde dere noe motstand på det området, at folk følte at skal vi bruke tid på det når vi har så mye annet som er viktigere å holde på med?* Nei, for vi følte at når vi tok det på en måte på de avdelingsmøtene og teammøtene, og her handler det om at den utprøvingen vi gjorde, det handler jo egentlig om måten de snakker med hverandre på, og stilte spørsmål på, og så jeg følte egentlig ikke.. vi tenkte jo egentlig veldig på hvordan vi skulle legge det opp, sånn at vi fikk det mest mulig inn integrert i det de allerede holdt på med sant, sånn at vi skulle få det dagligdags, og at det på en måte skulle være mest mulig at dette her ikke skulle være noe de skulle gjøre ved siden av, ja det skulle være noe som man gjør når man allerede er der sant. Du skal øve deg på noe der du faktisk er, går du på disse møtene, du er i avdelinga, du skal øve deg på disse tingene mens du er i en setting du alltid er i, så dette ytringsklima det, handler jo masse om bevisstgjøring ikke sant, det er jo det det handler om, hva er det du tenker når vi er på jobb sant, ja og så sett tilbake, jeg tror kanskje vi traff litt på det da, fordi det var ikke så mange som sa noe om det egentlig. Nei, og så tror jeg at de har vært med på en del sanneling, sånn at jeg tror det handler litt om at de: Ok, det prøver vi, det gjør vi fordi kanskje vi får noe igjen. Ja for de har jo erfaring med at det vi setter i gang det blir det på en måte litt ut av ikke sant. *Så det handler igjen om det grunnlaget dere snakka om..* ja, det er så viktig, og vi jobba knallhardt med det da vi starta avdelinga, og det var litt sånn, det var sånn hvert eneste møte, alle plasser, så sådde vi inn, vi sådde inn det her, tro på, vi er et team, vi er et lag, hvem skal vi være, altså hele tiden skape denne tilliten om at her kan du si og mene det du vet overfor oss ledere uten at du blir korsfesta eller få noe dårlig ut av det, og viktigheten av å gjøre det for å komme videre, vi skal ikke være staus quo, vi skal, vi må, for det gjør oss levedyktig som avdeling sant, vi skal ikke stå i ro, og det tenker jeg også at det har de opplevd flere ganger at vi har implementert flere nye

metoder, og det så vi hvor mye det ga dem av muligheter, og når en driv med sånne ting, og jeg tenker du som skal nå inn i en.., at det å jobbe med eierskapet, at her må alle gi 100 prosent ellers så begynner med en gang noen å.. så får du denne subkulturen som begynner å snakke den ned, og da er det vanskelig.

Ja og dette fører meg over på spørsmål ti 10) som handler om suksesskriterier, hva er en suksessfaktor? Hva tenker dere her?

Ja hva er suksessfaktoren, nei det jeg tror det er det at en har.. som vi begynner å gjenta oss selv da, men at dette her med at en at en.. en må tenke på det hele tida hva, hvis du ønsker å gjøre endringer så kan ikke du, du kan ikke tro at det er bare å gå inn og gjøre endring, du må på en måte ha lagt et grunnlag før du begynner med det, og du må ha gjort en kartlegging og datainnsamling på for eksempel det med endringskapasitet, hva er det vi sitter med her inni bedriften her, å greie å gjøre endringer, hvor villige er faktisk folk til å gjøre det, og hvordan ligger vi faktisk an på tid og ressurser til å kunne faktisk gjennomføre sånne ting, og som jeg sa i sted at du nødt til å kunne drifte og gjøre de tingene du holder på med på samme tid som du skal gjøre endring, og og det må en vite noe om. Så tror jeg handler litt om på en måte som du sier kulturen for det, så men dette her var noe som de ville ha igjen for, altså og det betydde ikke at de skulle begynne med noe ekstra eller, altså her var ikke noe mer arbeid, men her var, jeg tror de opplevde at det var en måte å utvikle seg på, bare ved å være bevisst på nye ting, du skulle ikke begynne med noe nytt, og du skulle bare still spørsmål p en annen måte, og møte den andre, eller utfordre på, og møte den andre på en annen måte eller.. ja, jeg tror det var litt av på en måte suksessfaktoren, for det er noe psykologisk i det, som du skal jobbe med, og dette her med ja, for det er det det handler om at whats in it for me, sant, og det går igjen uansett. Du gir noen nye oppgaver og så sier den: ja hva får jeg igjen for det sant, for det er menneskelig, sånn er vi. Så skal du selge noe så må du vite hva vil du sitte igjen med, og det tror jeg vi har vært bevisst på, sånn uten at vi akkurat har tenkt sånn whats in it for me, sånn helt sånn begrepsmessig, men vi har tenkt hele tiden, hva vil de få igjen, eller hva vil du få igjen ved alle tingene vi har implementert, at vi har på en måte solgt det inn med at: dere, her er gevinsten deres sant, og så har jeg sett at det er faktisk så godt

gjennomtenkt at vi sitter faktisk igjen med det og, sånn at.. og det er og.. da handler det om dette her grunnlag, men du må du må ha dataene, du må ha gjort forarbeidet, sant du må kjenne disse personene, du må vite hva det er på en måte hvor trykker skoen, hvor trykker den ikke altså nær sagt, hvor henne er potensialet. Det var jo noe av det som var fordelene ved å forske i egen organisasjon, vi visste litt om hvor skoen trykket. *Så det dere sier er altså at man må ha ganske sånn genuin kunnskap om den gruppen du går inn i for å forsøke å påvirke ytringsklimaet?* Det var jo på en måte det at NN hadde vært der som leder og, og jeg skulle drifte dette her, og vi hadde en genuin interesse av å finne ut av det for å videreutvikle dette. Og pluss at vi hadde skapt den tilliten i bunnen sant, altså de stolte på oss, at de vet at vi vil dem vel sant, vi setter ikke i gang ting sånn at de ikke sitter igjen med noe altså, det gjelder jo arbeidstida deres. Ja jeg tror også det med eierskap altså, at det de får lov å være med på å si noe om sant, og hele oppgaven var bygd opp rundt det de sa, vi hadde ingenting, vi var helt blank, og så på en måte bare, så plukker vi ut deres egne ord, alt som kom igjen sant. *Dere jeg ser at vi er gått over tiden, men kan jeg få lov til å stille dere ett siste spørsmål? Og og jeg er nysgjerrig på, det er jo*

spørsmål 15) har dere et råd til andre som ønsker å implementere, og utvikle og vedlikeholde et godt ytringsklima på jobben, hvilket råd er det dere vil gi?

Jeg tenker hvis du bare vil det her, med å finne ut med de tilsette hvor skoen trykker hen, litt sånn som vi gjorde med den, med den anonyme tilbakemeldingene og bare se hva som rører seg, for du tror du, tror at du vet og du tror du ser sant, men det kom masse som en ikke hadde så, men ikke var bevisst, og så tenker jeg litt sånn som vi gjorde, å ta det inn i noe som allerede er der, at det ikke blir en sånn mer-oppgave som en skal gjøre på toppen av alt, tror jeg er lurt i et litt sånn her, alle er jo pressa på tid på arbeidsoppgaver, på kapasitet sant, og så tror jeg at det er utrolig viktig det å.. å jobbe med det på en måte som gjør at du kan.. du må ha det med deg på jobb å jobbe med det hver dag, det er ikke hjelp i å sette av en time på et møte en gang i uka, jeg tenker det som går på ytringsklima at det handler om holdninger, det handler om verdier, det handler om på en måte både, altså det handler om praksisen som man driver med hele tiden,

da jeg tror ikke det er noe som vi.. ok i 45 minutter på torsdager skal vi snakke om det, du må på en måte bake det inn i alt en driver med. Det må bli den her grunnpilaren, så tror jeg og at det kan være lurt å gi dem begrepet og litt teori, har dere hørt om sant, dette her er det, hva tenker dere om det, ja å gi dem noen knagger å henge det på. Ja og så tror jeg også du må selge det inn som at dette her med what's in it for me altså, hva blir bra for meg hvis at vi har et bedre ytringsklima her nå på jobben. Hva slags prosesser vil gå lettere for meg, hva slags effektivitet vil endre seg, og det kan du ikke svare på uten at du har kunnskap om hva kan jeg faktisk endre. Fordi du er nødt til å ha de med på laget hvis du skal gjøre endringer, eller så gjør du det bare og så blir det, skjedde ikke noe. Du må starte gnisten og på en måte finne ut av hvor henne er det på en måte hver enkelt kanskje i en gruppe eller sånt, hvor hen er det jeg kan spille inn sånn til at de biter på da. Ja og så tenker jeg at man er så ulike og som tilsett eller arbeidstaker også at som er viktig i et godt ytringsklima for meg er ikke nødvendigvis det samme for NN, så man må på en måte gjøre det universelt. Det er jo det som på en måte gjør det så utrolig spennende, men utfordrende. Det er nok veldig viktig derfor å ikke glemme den her forutinntattheten sin, altså vi hadde jo trodd at det er kanskje litt sånn eller sånn, vi hadde også tenkt et eller annet sånt, men det er på en måte bare prøve å bare slette det og så bare hva er det de sier her til oss for noe, hva er dette her for noe, dette er det vi får tilbake, og hvor er hvor er fellesnevneren, heller begynne å lete, hva er det som går igjen, hvilke ord går igjen, hva er det for noe de beskriver her på en måte som vi kan ta ut sant, og når vi da presenterte tilbake igjen og i intervjuer, og plutselig så kom disse ordene som de har selv hadde brukt sant, så bare Åh sant, og Oj sant, der var det noen, og som jeg har hørt mange ganger nå sant, og nå skal jeg forklare det sant, så det og tenker jeg, at ytringsklima det er så individuelt, hva som er bra for meg og deg eller hvordan eller hva, at det er det er da må en bare være åpen altså.

Ja, og da må jeg bare stille ett spørsmål til, for jeg blir så nysgjerrig fordi at, i det dere snakker om nå da, nå har dere jo gjennomført dette prosjektet over en viss tid, og føler at dere har fått noen resultater som er positive, og så spørsmålet mitt er egentlig: hvor ligger ansvaret til å vedlikeholde det, og videreutvikle det, er det

hos dere som har initierte og ført prosessen eller er det hos de ansatte, hva tenker dere?

Jeg tenker at det ligger begge plassene, jeg tenker at det ligger jo dels hos oss eller hos den som er leder i ei avdeling og bygge på en måte kulturen for det, å holde det vedlike, og kanskje fordi at den som leder har på en måte et ansvar for å være bevisste på en annen måte enn en ansatt har, du er jo leder for ytringsklima og, ja som du er lederen for alt annet, så er du leder for det og. ja men så tenker jeg at det er litt sånn de har jo selv et ansvar for å kaste seg foran bussen og bjuda på, og stille disse spørsmålene når de vet at det er der utviklingspotensialet ligger. Og så tenker jeg at som person og som yrkesutøver så har du et ansvar i å utvikle deg selv og å være med å dra lasset, men da kommer vi tilbake til det å være leder sant, hvem er du som leder, det er jo på en knivsegg det, hvis du skal ha et godt ytringsklima da, så skal du være åpen, du skal ha takhøyde, og du skal ha på en måte tryggheten, du skal alt dette her sant, og da må jo folk få lov til å være med i prosess, så du ikke bare sitte der å bestemme å gi ordre sant, at du må være en sånn på en måte gir og tar sant, og det å da skulle på en måte være en pådriver for å få folk med deg på samme tid som du skal ha de med, da går det på knivseggen fordi det er jo et knips det fra å være en som får til noe, eller en som skurer og går, hvis du skal være en god leder så lyter du tåle å stå der, egentlig hele tida, for da i da vil det på en måte være sånn at ja selvfølgelig: NN sitt ansvar, passer på at dette her fortsetter, tar det opp, bruker det som tema, bruker begreper, orda i møtene og sånt bare for å minne på, men det må være nok til at en en kaster seg fram på sant. For da må en ha denne her i avdelinga i at en.. her er det jo lov å si at.. her kan vi si, og her kan vi mene og sånt, uten at det får en konsekvens for meg at jeg blir.. ja. da tenker de må jo praktisere det seg imellom i det daglige virke der en ikke som leder, for det er jo på en måte i disse mikro-øyeblikkene, det er jo der det skjer. *Det er jo det.* Det er jo på en måte i disse her, de tingene som hele tiden.. ja.. og så må vi jo være rollemodell selv og, NN er jo altså som person, er hun en som på en måte spør veldig mye og er undrende, og en sant.. og det vet jo de at når hun begynner å grave, så er det ikke for å.. at hun skal sette dem til veggs, men det er jo fordi at hun ønsker å få dem videre sant, så blir det jo litt sånn at ok, da gjør vi det og, så må en jo på en måte også ha respekt for de som

ikke som ikke nødvendigvis.. vi skrev jo litt om dette.. med dem som kanskje er litt introverte, altså man må på en måte ha respekt for de som ikke snakker mest og roper høyt til å stille, men en må på en måte finne en måte å engasjere dem i det på allikevel da, sann fordi at man er ikke en avdeling eller organisasjonen hvor alle er like pratesterke eller like.. ja skjønner du hva jeg mener? En må på en måte favne alle og, det tror jeg det er viktig å ha med seg, men det er klart at hvis du har en leder som bryr seg driten om ytringsklima så sliter du. *Da er det vanskelig å få til noe.* Da blir det vanskelig hvis du har en leder som tenker at jeg vet best og det er best at jeg bestemmer hele tiden og har på en måte.. og som er veldig kontrollerende eller sånt, så da blir vanskelig. Så klart hvis man er der, så må man jo begynne med ledelsen, for det vil jo forme en avdeling hvordan ledelsen på en måte legger opp, det er jo ikke til å komme vekk ifra. Men på samme tid så må en jobbe for at det er noen, noen det må gå an å si fra og sant. *Ja dette har vært veldig veldig interessant og veldig nyttig.* Vi har sikkert prata så du får gnagsår i ørene. *Nei jeg så takknemlig for at dere tok dere tid og du som er i fødselspermisjon og det hele altså, det var veldig fint å se datteren din, utrolig søt.* Ja det er jo et sånt spennende tema, da vi fikk den her forespørselen, så var vi liksom sann da kan vi hente det frem for vår egen del igjen sant. *Ja jeg er glad for at dere deler fordi at dette er jo mine reise, og Huongs reise framover ikke sant, hvordan kan vi lære av dere som har testet det ut, og forsøke å liksom ta fram det beste av av de tiltakene og den kunnskapen som dere sitter på da, med den erfaringen dere har med å teste det ut, og så bare se på hvordan passer det inn i egen organisasjon.* Ja hun der hva het hun nå da, vi brukte henne på mye, Amy Edmundson, og hun skrev om psykologisk trygghet, det kommer en jo ikke forbi, det må en jo ha med. Øyvind måtte ta det mer inn i forelesningen sin for vi skrev så mye om det, og så hun Jane Dutton, Om positiv psykologi? Hva het den boka, den var gul, *Om ekstrovert og introvert?* nei ikke den. Den heter Energise your workplace, den var om hva som er energien som driver i en organisasjon, hvor man trenger fire sånne deler, for eksempel det her med Kvalnes sin bok, han viser til henne i det ene kapittelet i kanskje kap to eller fire, da skriver han om den ene delen som hun hadde, denne her energidrivne som er i en organisasjon da, og hun skriver om tillit og alt dette her og. *Jeg skal sjekke det for det høres veldig*

*relevant ut. Jane Dutton fra 2003, også Edmundson, og så brukte vi Susan Kayne fordi hun skriver jo om introvert og ekstrovert. Hun har fått mye pes for det, men det betyr jo ikke at man ikke er klok fordi om en er introvert. Og en som heter Janice.. og en artikkel som heter groupthink, det handler litt om at du fort går i fra det å være en kollega som skal jobbe sammen til å bli en gruppe som koser seg sammen, og der er det en liten balansegang i mellom. *Handler det om at det blir subkulturer som etableres i en gruppe og så er det en annen gruppe som skaper en annen subkultur?* Ja det blir litt sånn at det blir vennskapelig istedenfor at man er kolleger som skal jobbe profesjonelt. Og en gruppe kan bli mot en annen gruppe, at vi har det koseligere enn dere. At man tenker om seg selv som gruppe istedenfor at man jobber profesjonelt. *Så bra, vi har notert det. Tusen takk igjen, ha det bra.**

Vedlegg 5) Respondentintervju, respondent 3

Hei, så fint å ses! Jeg tar opp intervjuet på telefonen, og så skal det jo transkriberes som du vet. Hehe, ja kjenner til det. Ja, ja altså jeg trodde jeg trodde faktisk jeg hadde funnet liksom gull-løsningen ved at det finnes, jo denne funksjonen på Word hvor du kan trykke på den mikrofonenknappen ikke sant, og så bare kjøres lyden og så skrives det inn, men det er ikke alltid, altså det er ikke så lett for Word å tolke dialekter så det som kommer inn i Word- dokumentet er ikke alltid det som sies nei. Nei det var min erfaring og, men i praksis så er det ikke så lett. Nei ikke sant, men det er så bra at vi er i gang, du er jo en av våre mange respondenter, vi altså, vi har 5 intervjuer og så er det da noen av intervjuene som er sammen med flere, altså i en gruppe, fordi at det er noen som har skrevet oppgaven sammen og da har de valgt å gå sammen i et intervju da, og som du vet så tar vi og dette studiet ytringsklima og ledelse på BI og har jo Øyvind Kvalnes som professor der og dette her er et helt nytt studie, og vi er de pilot-studentene så, så det er veldig.. og så er det heldigvis sånn at det er flere som har jobba med og skrevet om ytringsklima tidligere, og så er det.. kanskje du har erfaring med at når man er på BI og går inn i materien og tematikken så blir man helt frelst ikke sant, og ser at oi dette her er jo en selvfølgelighet, at alle skal

være enig med å si, og så.. og så kommer man da tilbake til egen arbeidsplass og så er det ikke så mange andre som er like frelst og overbevist, og så skal man da forsøke å finne liksom best practise på og i implementere da, og da snakket vi med Øyvind om at det kunne være et forskningsspørsmål eller et en problemstilling å lære av dere som har erfart, og som har prøvd ut, og da fikk jeg en liste med navn fra ham hvor da du var en av dem da, så det er grunnen til at vi tok kontakt med deg. Og jeg jobber som prosessleder i Finans Norge. Finans Norge, hvis du ikke kjenner til det så er det en medlemsorganisasjon på lik linje med NHO egentlig, og alle våre medlemmer det er alle banker og forsikringselskaper i Norge og fintech-selskaper, så jeg jobber innenfor finans da, og så er jeg da prosessleder på egentlig mange prosesser inhouse; kulturutvikling, kompetanseutvikling, ledelsesutvikling, media trening, coaching av talspersoner, organisasjonsutvikling ja et cetera, så det er det jeg driver med jeg. Huong har du lyst til å si litt om hva du gjør? Yes, I come from Vietnam, I move here three years ago. I used to work for the vietnamese government, and now i.. I moved to Norway to get married, i teach yoga part time, I.. studiet for the universety, and this is the last semester at BI and I took a chance to learn the course in Norwegian, so this is a good opportunity for me to learn both yringsklime and also Norwegian too. Huong er super på å forstå norsk så vi snakker norsk. Ja, fint at vi tar det på norsk. Hvor er det.. hvor er det du sitter igjen NN? Du, jeg sitter på kontoret mitt, jeg er på jobb enda. Hvor er det lokalisert hen? Jeg jobber på et sykehjem på NN, så sitter jeg på ett av sykehjemmene våre, vi har to sykehjem. Bra, jeg sitter også på jobb, vi har fått sånne nye bokser, jeg sitter i, altså en, i altså den er ikke større enn kvadratmeter det er første gangen jeg prøver den fordi at nå hvor folk kommer tilbake igjen på kontoret så trenger man mer små plasser hvor man kan lukke en dør. Så.. I'm in the box. Hehe you're in your box ja, for dagen. Ja, det er rett og slett det. I'm in the car. Ikke sant, du er i en annen boks. Ja jeg jeg beklager at jeg ikke, eller at vi ikke sendte denne intervjuguiden til deg tidligere, jeg så jo i kalenderinvitasjonen at jeg sa jeg skulle sende det noen dager i forveien så det var fint at du etterspurte det. Jada men det gikk fint det, jeg har fått kikka litt på den. OK så bra. Jada, så de små grå har begynt å jobbe litt. Ja men det er supert. Nå, vi tar det bare sånn som det står og det er ikke

sikkert at vi kommer til å komme igjennom alle spørsmålene, men men det er denne intervjuguiden vi har gått etter overfor de andre også så jeg tenker at vi bare tar det sånn rekkefølge-vis. Vi tar det som det står og så, ikke sant, hvis du eller vi kommer innom noe så kan vi hoppe over noen spørsmål og så videre, men det som hadde vært super til å starte med, er jo bare å høre litt mer om om bakgrunnen din

Spørsmål 1) og sa du lite grann om sykehjem, men kanskje litt mer om hva du jobber med?

Ja jeg har stilling som oversykepleier, har bakgrunn som sykepleier, utdanna sykepleier. Og en master i ledelse fra BI. Så jobber jeg i sykehjemstjenesten, på sykehjem i NN. 220 plasser, og i løpet av året nesten 500 ansatte innom oss. Vi er ganske stor organisasjon. Så har jeg litt sånn rolle som jobber med mye forskjellig, men jeg jobber veldig mye med kvalitet og pasientbehandling og oppfølging av pasienter og pårørende, så er jeg fast stedfortreder for virksomhetsleder, og har ulike oppgaver for ham og opp mot ham, og ellers så jobber jeg mye med lederstøtte, både for han og leger som er ansatt og avdelingsledere. Så det er mye prosesser da både når det kommer til personell og pasientbehandling. Og lederutvikling og den type ting. *Hvor lenge har du jobbet der? Har jobbet her siden 2015. ja ja det begynner å bli noen år det og. Ja det begynner å bli noen år, så jeg begynner å bli kjent nå. Så bra skal vi bare gå rett på, eller det kan være.. ja da sier vi*

Spørsmål 2) jeg har spørsmålene på siden her så det er derfor jeg snur meg bort fra deg. Når og i hvilken situasjon var det du begynte å bli oppmerksom på eller opptatt av ytringsklima som begrep? Det var jo når jeg tok masteren på BI, så tok jeg den mastermodulen som heter prestasjoner i organisasjoner, som Øyvind er professor på. Og da kom vi inn på det som begrep, og det er klart, jeg har vært opptatt av ting som har med ytringsklima å gjøre før, psykologisk trygghet og dette her, men det var da jeg fikk nyss om det begrepet og fikk grep om det da. Og så valgte jeg som dere å skrive oppgave om det. Man skal forklare det ja første gang man nevner det og begynner å snakke om det, så er det litt sånn hæ hva

betyr det, ja det var sånn jobb ikke sant, men, men så viser det seg ofte at man har jo egentlig vært opptatt av dette som tema tidligere eller i sånne type stillinger som vi har da fordi at det er jo helt vesentlig at folk faktisk prater bra sammen på jobb hvis man kan si det så enkelt.

Spørsmål 3) hvordan og hvorfor er et godt ytringsklima på arbeidsplassen viktig for deg?

Jeg tenker sånn personlig så er det viktig for meg å trives på jobb. Jeg har jo jobba på arbeidsplasser hvor det både har vært gode ytringsklimaer og hvor jeg har trivdes godt, og kjenner jo hvordan det gir energi til å gi noe på jobb, og så har jeg jo opplevd steder hvor ytringsklima ikke er så godt, og hvordan det påvirker meg som arbeidstaker negativt, og kollegiet. Det er litt sånn den private delen av det. Rent sånn i forhold til rollen min på jobb så er jeg veldig opptatt av ytringsklima i forhold til pasientbehandling og det at det har en stor betydning for pasientsikkerhet, og hvordan vi oppdager feil eller forebygger feil, og snakker om feil, og kan gjøre det best mulig for de pasientene vi ivaretar. Så det er også et viktig aspekt av det for min del da. *Det er kanskje ikke minst det siste; hvordan snakker man om feil.* Ja og det, og det skjer jo feil i helsevesenet hel tiden, selv om vi ikke ønsker det så gjør det jo det, og det å jobbe med hvordan jobber vi med det, og hvordan har vi et klima som gjør at vi forebygger dette. Så tror jeg det har mye å si for ansatte også, å ha et ytringsklima i forhold til at helsepersonell blir jo slitne over tid, det er jo en jobb som tar på både fysisk og psykisk, og det å ha et klima og få lov å snakke med kolleger, det har mye å si. *Altså hvis man står i en tøff jobb så er det jo nesten umulig å stå i det hvis ikke ytringsklima er bra eller hvis det er dårlig.*

Spørsmål 4) jeg går videre. etter å ha.. siden du da har både studert og skrevet om det etter å ha tilegnet deg kunnskap, og da mest sannsynlig engasjement, for ytringsklima, hvilket grep bestemte deg for å innføre eller teste ut på arbeidsplassen din?

Ja, jeg tenker, jeg tror nok grunnen til at Øyvind har nevnt meg er et bestemt forbedringsprosjekt eller i hvert fall prosess, som vi jobbet med mens vi skrev

oppgaven, og jeg tok jo også med meg en student inn, som en outsider, hvor vi bestemte oss for å ta utgangspunkt i en sykehjemsavdeling hvor ytringsklima var utfordret sterkt, og det å prøve å gå inn der med å forbedre ytringsklima, det tenker jeg kanskje noe som er konkret, og som er grunnen til at Øyvind tok frem navnet mitt, så jeg tar utgangspunkt i den prosessen. *Ja kjempefint*. Og der gikk vi inn og jobba egentlig ganske sånn bevisst, og begynte å intervju noen ansatte om ytringsklima, og spurte litt etter når det var på sitt beste og når det ble satt på prøve, i avdelingen. For å få litt sånn baseline, og hvor er det skoen trykker her og når er vi gode, for det er noe med å se når de ansatte er gode også. Og med bakgrunn i de svarene vi fikk inn tidlig arrangerte vi workshop for hele personalgruppa, *-hvor mange var dere?* Det er en avdeling hvor det jobber 40-50 mennesker, men ikke alle var med på workshopen, tipper vi var 10-15 jeg, som var med på workshopen. Så vi kjørte en workshop for de, og hvor vi underviste litt, litt sånn ubevisst, med helt sånn konkrete knagger å henge ting på, om ytringsklima, og fokuserte mye på dette med kritiske kvalitetsøyeblikk, som er veldig relevant i helsetjenesten. Ehm.. Snakka om dette med hjelp, og litt sånn... sinne på jobb, og hvordan få ut det, på en grei måte, for det var mye.. mye roping og skriking i den avdelingen, sånn i mellom kollegaer. Og vi fokuserte også på dette med aktive og passive ytringsfeil, og hadde litt sånn kort og konsis undervisning om det, og så kjørte vi en sånn gruppeprosess da, hvor vi brukte bildekort og gjorde fysisk i rommet, med.. hvor hver enkelt plukka ut bilder som beskrev hva de syntes var et godt ytringsklima. Og så diskuterte vi det litt i grupper, og lagde plakater hvor de beskrev dette her, og så delte vi det med avdelingen, som ble hengt opp i avdelingen etterpå, som hang der. Det var sånn første smakebit, som vi liksom gjorde for hele personalgruppa, og så videre så jobba vi på.. det var fire teamledere i den avdelingen, pluss avdelingsleder, i å både styrke de sånn faglig, eh.. de fikk boka til Øyvind og gikk gjennom og leste, og vi prøvde å dele fra forelesninger om det vi hadde fått med oss, og jobba både i den gruppen, og så en til en-veiledning da, om ting de synes var vanskelig i sitt team da eller å ta opp der. Og så lagde vi en sånn fysisk verktøykasse, en koffert, som var til å hjelpe teamleder og avdelingsleder, og oppi der lå boka til Øyvind og så lå det noen refleksjonskort, med en type oppgaver som de gjorde strukturert

da, i sitt team. Basert på litt sånne problemområder i hermetegn, som vi hadde identifisert at var i avdelingen da. Som både var utfordringer til teamledere, med oppgaver de gjorde, og samtalespørsmål og refleksjonsspørsmål som teamene kunne prate om i lunsj og vaktskifter og.. den biten. Vi prøvde å finne en sånn.. *Jøss, det var jo utrolig så mange.. helt konkrete tiltak dere har satt i gang.* Ja, så det var jo spennende å jobbe med det, og så kjørte vi intervjuer underveis da, i forbindelse med oppgaven, eh.. og der var det jo litt spennende å høre på en måte hvordan det utvikla seg når vi prata med ansatte da, fra å være et begrep som få kunne så mye om på en måte, eller hadde et reflektert forhold til, til at ble en litt sånn.. det ble mye mer fylldige intervjuer etter hvert da, de hadde noen knagger å henge ting på, og man merket at de hadde snakka sammen, om hvordan de hadde det i avdelingen.

Spørsmål 5) *Hvor lang tid var det dette strakk seg over?* Vi begynte høsten 2019, kanskje type sånn månedsskifte oktober/november, tipper jeg, rundt der. Og så skulle vi egentlig holde på frem til sommeren, men så kom pandemien da, og fikk jo ikke, det satte en stopper for slutten av prosessen, vi fikk jo ikke samla personell, vi kunne jo ikke sitte på samme rom.. flere av oss andre, inkludert meg, ble bare sittende og jobbe med beredskap, det blei på en måte satt en liten stopper, vi fikk ikke fullført hele prosessen da som vi ønska, men vi kom et stykke på vei. *Er det noe dere har tatt opp igjen når ting har normalisert seg litte granne nå eller?* Vi snakker enda litt med teamledere og sånn om det, men hos oss er det fremdeles ganske sprengt, så vi kan enda ikke samle mange på samme rom, og den biten da, og det å jobbe med ytringsklima merker jeg er lettere å gjøre fysisk, altså ansikt til ansikt, enn å sitte på Teams og gjøre det. Men det er klart, jeg har noen ganger tatt det opp litt i avdelingsmøter og sånn, når det har vært behov for det, og da hører jeg at de i hvert fall bruker noen begreper og sånn, når de snakker sammen om hva som har gått gæærnt eller nå må vi skjerpe oss litt. *Ja så bra.* På jobb ikke sant, at vi må si fra på en ordentlig måte og.. så det er der, litt sånn i bakhodet, selv om vi ikke jobber like strukturert da,. *Ja. Imponerende å høre alt det dere har bestemt dere for å gjøre, og også har gjort, synes jeg.* Ja, det var veldig spennende å jobbe med altså. *Kan jeg spørre hvordan dere forankret*

det helt i starten? Ja. Jeg var jo interessert først, og det er klart, jeg sitter jo i sykehjemsledelsen, så det var jo ikke så vanskelig å komme til toppen der. Men vi hadde et møte i forkant, jeg og hun medstudenten, med både han virksomhetslederen, sykehjemslederen, og avdelingsleder, og spurte litt om.. for jeg var jo kjent med problematikken i avdelingen, om dette var noe de kunne være interessert i at vi.. som var.. en vinnvinn for begge parter da. De fikk påfyll, og vi kunne skrive oppgaven. *Ja, og de ga tommel opp?* Ja. *Kult, dette er veldig inspirerende.* Så bra.

Spørsmål 5; over hvor lang tid prøvde du ut dette, det har vi da spurt om, Ja, og gjorde dere tilpasninger underveis?

Ja. Det fant vi ut av, vi måtte være litt pragmatiske der altså, for det er jo.. vi fant ut av at vi må være litt der.. at når det passer for ansatte. Sånn er det i helsevesenet, og så er det veldig opp og ned på når det er press på og når det er mulig i avdelingen og sånne ting, og dette var en spesialavdeling for personer med demens, og det går veldig opp og ned, det kan være en dag hvor det er mange som er kjempesinte og.. mange av personale som er stengt ute (?) og da nytter det ikke med booka bok og skulle snakke om ytringsklima. Så vi prøvde å være litt på, være tilgjengelige, litt sånn synlige, vandra mye i gangene, i den perioden, for å være tilgjengelige, og kunne ta de takene, og at de ansatte kunne ta de tak i det da de så meg. Så det var noe vi gjorde, og så fant vi ut at vi måtte jobbe mere.. altså vi fant ut både når vi snakka med ansatte i de intervjuene, men også når vi hadde den workshopen da, at vi har jo en del fremmedspråklige, hos oss, og at vi da måtte tilpasse språkbruken vår så vi ikke hadde så kompliserte ord og begreper i talen.. så det å snakke ganske sånn enkelt og rett fram, det måtte vi tilpasse på. *Det høres ut som veldig relevante og uungåelige tilpasninger.* Ja. *Så bra, jeg går videre.*

På spørsmål 6) så står det på hvilke arenaer prøvde dere det ut, du har jo sagt littegranne om det, vil du føye til litt mer eller?

Både på intervjuer og på denne workshopen og mye. Altså både i grupper med teamledere og enhetsledere og en til en-veiledning så var de foræne jeg jobba ut på. *Bra, tenker vi lar det.. være med det.*

Spørsmål 7) Opplevde du at dette ga resultater, og i tilfelle på hvilken måte?

Ja, jeg opplevde det at det ble en annen kunnskap og kompetanse blant ansatte om at det finnes et yringsklima viste det første resultatet, at vi begynte å prate om det. Og så så vi det underveis at de ansatte fortalte.. at det i hvert fall.. at det var.. at det ble mer høyde for å snakke med hverandre på en ordentlig måte, at det var høyde for å si fra om noe var ugreit, at ble mer rom for å si fra hvis noen hadde vært sinte, eller sagt noe stygt, at det ble bedre på å korrigere hverandre. Og det var også en utfordring i forhold til dette med baksnakking, at det ble snakka mye om og ikke til hverandre, og der fikk vi i hvert fall tilbakemeldinger på at det ble en litt sånn endring i kulturen.. Det forsvant jo ikke, men at det ble flere som kanskje sa sånn du, nå snakker vi om og ikke til, og det var ikke det vi ble enige om. Så det får vi gode tilbakemeldinger på. *Så det at gruppa eller avdelingen, personalet, fikk en sånn kollektiv forståelse for at nå er vi i endring, vi har vært ett sted og beveger oss til noe annet, så ble det en sånn kollektiv.. ansvar.. altså at man tok ansvar uten at du var der da, hvis du skjønner hva jeg mener?* Ja jeg tror det, det er i hvert fall det de ansatte fortalte sjøl. Og jeg tror også litt etter at vi fokuserte mye på den tilskuereffekten for å prøve å ansvarliggjøre hver enkelt, ikke sant, at det ikke var greit å sitte der i en xxx noen ganger. Det tror jeg også hadde litt å si. *Det er det som er så bra med dette studiet, at man får alle disse begrepene, og så kan man liksom gå inn i situasjoner og forbedringsarbeid med alle disse disse knaggene som egentlig er veldig nyttige og relevante og enkle å forstå når man får dem forklart én gang.* Ja, og det er jo veldig, synes jeg, både med Øyvinds måte å undervise på, og litteratur da, at det er veldig sånn egentlig enkelt og greit forklart, og at det går an å forklare det videre på en grei måte. Så folk skjønner det. Ja så jeg hadde jo ansatte som sier at det er ikke så lett å sitte i lenger og høre på at det blir snakka dritt for vi vet jo at vi ikke kan sitte å høre på. Så jeg tror det her... Det hjelper å snakke høyt om det. *Ja det gjør jo det, og det er jo en sånn bevisstgjøringsprosess -man ønsker jo ikke*

å være en del av det dårlige ytringsklima hvis det eksisterer, man blir mer og mer bevisst, og reflekterer selv, og at det er noen setter ord på ting og er driver og har eierskap, det gjør jo at man blir mer bevisst på hva er det jeg jeg forholder meg til, hva er det som skjer rundt meg.. Så bra, du starta med det høsten 2019, og så slutta du sånn litt uti våren 2020,

Spørsmål 5) men opplever du at det fremdeles har gitt resultater det du satte i gang i 2019?

Ja jeg synes det. Jeg hører at det brukes ord og begreper og at de er nok litt flinkere til å korrigere hverandre, men det er ikke like bra som det var i våren 2020, når vi var i prosess altså, det har gått litt tilbake. Og så har det vært et lederskifte der, sånn at den avdelingslederen som var med på prosessen er ikke der lenger, og det tror jeg nok påvirker en del, ja at vi ikke har fått til den samme forståelsen hos den lederen som er der nå. Så jeg tror nok at lederen er viktig for å holde det ved like. Men jeg hører jo at de snakker om det, at de har begreper rundt dette med å si fra når man ikke kan hjelpe til, men heller svare på en fin måte at de ikke kan og.. så ting vi jobba med, det hører jeg enda hos ansatte at henger igjen. Selv om det ikke er det samme som når vi jobba lenger med det. *Herlighet så bra. Det nytter. Det nytter, men det er nok litt ferskvare og. Ikke sant. Vi kommer tilbake til dette med lederpåvirkning, men jeg vil høre med deg først,*

Spørsmål 8) om det er en særlig metodikk eller teori, det er jo noen av disse som er teoretisk forankra, er det andre ting du har lagt vekt på?

Jeg la mye vekt på Øyvind sine begreper og teorier, egentlig hele den ytringsklima-boka, og så i tillegg så fokuserte vi mye på teoriene til Dutton, har dere hatt.. altså teoriene til Jane Dutton, om høykvalitetsforbindelser. *Jeg har ikke lest det ennå i hvert fall.* Nei, men det var også en stor del av det kurset som jeg tok som Øyvind underviste på, som handler om dette med å ha respektfull involvering og anerkjennelse av ansatte, og det å åpne for det, og ha gode relasjoner, til ansatte og mellom ansatte. *Kan jeg bare spørre igjen, altså, det var Jane Hudson og høykvalitetsrelasjoner?* Nei, høykvalitetsforbindelser, og så heter hun Jane Dutton, så den har jeg brukt mye, sånn aktivt selv da, når jeg skulle inn

der og prate og.. og de tingene, og så har jeg også fokusert mye på teorier om prososial motivasjon, det å få energi og finne glede hver gang du gjør noe godt for andre. Både kolleger og ansatte. Jeg har lagt ganske mye vekt på de to teoriene, i tillegg til Øyvind. *Husker du navnet på den siste du nevnte?* Ja prososial motivasjon. Han heter Adam Grant (?) han underviser også på BI. *Jeg kjenner ikke til navnet.* Nei, i hvert fall så prososial motivasjon, han har skrevet en del artikler om det. Du finner det nok. *Ja jeg har notert det, kjempefint, for denne har vi ikke på pensumlista, så alle sånne tips er helt supert, og særlig når du nevner det.* Ja, det henger jo litt sammen, og det er jo ulike måter å se på det på, men ihvertfall for meg og NN som skrev sammen så ga det mening å koble sammen de to. *Ja. Så bra.*

Spørsmål 9) Har du opplevd at det du har initiert har møtt motstand, og i hvilken situasjon og på hvilken måte?

Ja, altså motstand.. jeg har ikke opplevd direkte at noen direkte har boikotta det, men at det kanskje var litt skremmende for en del ansatte å begynne å snakke om dette. Så.. om ikke de blåneka, så var det ikke alltid at de var så veldig snakkesalige til å begynne med heller. Og så var det litt sånn.. dette er tull å snakke om, dette er litt sånn barneskole, å sitte å snakke om det her. Så vi merka jo litt på det, holdningene til det. Og det var sterke personligheter, i den personalgruppa, og folk var litt redd for å gå inn i.. i dette, og begynne å snakke høyt. Og hva ville det gi av følger, og reaksjoner etterpå. Så mer en sånn kanskje.. skepsis eller frykt eller.. det enn mer direkte motstand da. Men at det var en litt sånn aversjon mot å gå inn og begynne å snakke sammen om det, det var det. *Ja, og det hører vi fra andre også, at det at man skal virkelig gå inn å begrunne hvorfor man skal gå i gang med et sånt type arbeid å finne ut av what's in it for me, eller altså, what's in it for you, nettopp fordi at folk opplever at det kan det kan være litt ubehagelig fordi man må være litt sårbar eller åpen eller, ikke sant, by litt på seg, og være ærlige.* Ja, man kommer jo tett på da altså, det er jo personlig å snakke om. Det er jo ikke alle som ønsker det heller, i et kollegium, det er jo noen som er på jobb for å være på jobben, som ikke ønsker å være for private, og kanskje opplever at dette kan nærme seg litt da. *Men ikke motstand*

*ellers, i forhold til tips eller.. Nei. Jeg har egentlig opplevd at dette er blitt godt mottatt altså, selv om dette var litt betent så.. var det flere som sa at det var veldig godt å begynne å prate om dette her -dette trengte vi. Så det kom litt med tiden, det. Også hos de som kanskje hadde vært mest skeptiske. *Ja ja, men du det sa helt i starten at dere gikk inn i da.. denne avdelingen hvor dette med å rope til hverandre var litt sånn hverdagslig. Er det endra i avdelingen nå eller?* Ja. Det er enda noen som roper, og gjør det på en dårlig dag og, men det blir mer.. de blir arrestert på det da, og det er ikke akseptert å gjøre det lenger heller. Det er større sånn.. åpenhet på det. Både at man sånn.. arresterer kollegaen sin, men også at det blir fulgt opp rent sånn formelt av ledere og, hvis det er.. hvis det skal gjøres da. Så vi har bukt med en del ukultur, selv om det fremdeles skjer på dårlige dager. Men det går i hvert fall ikke helt upåaktet hen som det i større grad gjorde tidligere. *Og hvis jeg hører deg riktig, så.. hvis det da er noen som fremdeles roper så blir det tatt tak i, altså det det får noen konsekvenser, ikke nødvendigvis avstraffelse, der vi er ikke liksom, men at det ikke bare få lov til å eksistere uten at noe tar tak i det?* Ja. Og det var jo noe som var viktig å få snakka litt om den biten, for det var jo en ukultur på det, hvor det var greit, og man enten begrunna det med at man var uenig, eller at det lå til kulturen sin, og da kan man kanskje snakke sånn, at man hadde et høyere temperament fordi man kom fra land hvor det var mer akseptert og så videre, så det var ganske nyttig å snakke høyt om det. Og hvordan man skulle forholde seg til det, både det å tåle det, noen må jo tåle at det går en kule varmt og, det kan hende man skal tåle det, men man kan jo ikke gjøre det så mye at det.. preger pasienter og kollegaer negativt. Balansegang i det... *Bra, er det.. bra.**

Da er vi på spørsmål 10) Hvis du skulle beskrive en, en suksessfaktor i dette arbeidet, hva skulle det være?

Hmm, ja hva er det.. Nei jeg sitter igjen med det begrepet som er i teorien, om det med respektfull involvering, det å involvere bredt, og gjøre det med respekt. Både mot de som er enige med deg, og de som kanskje står for andre ting enn du selv tenker er riktig i forhold til ytringsklima. *Og da tenker du på alle stegene i prosessen?* Ja. Og involvere godt og være åpen. Og gå inn i det med et litt sånt

åpent blikk. Vi gikk jo inn i det med en holdning etter at vi hadde diskutert med Øyvind at.. vi skulle gå inn for å lære, ikke sant, at ikke vi skulle komme som læremesterne, men at de som satt på kompetansen skulle lære oss, og det tror jeg var en suksessfaktor her. *Det er en kul vridning. Vi snakket nettopp med 2 som har jobbet med dette her i en kommune innenfor helsesektoren, og de nevnte også det samme, at de gikk ikke inn for å lære bort, men ved å gjøre noen undersøkelser og spørreundersøkelser først, så fikk de da masse informasjon som de hele tiden tok utgangspunkt i, og derfor så ble det de ansattes produkt og stemmer, ikke er motsatt.* Ja, det tror jeg.. det er egentlig det jeg mener her og, altså man må komme og fasilitere og legge til rette for det, men det må komme fra de ansatte for at det skal være troverdig, ikke sånn at man kommer og skal tre det ned over ørene på noen; nå skal dere få et godt ytringsklima, liksom. *Hehe ja jeg har vært på BI, nå skal dere høre hehe. Ja det er en spennende.*

OK da er vi på spørsmål 11) Og dette med ledere, du er jo, da, du har jo en lederfunksjon så du får se hvordan du har lyst til å svare på dette spørsmålet. 11, det er som følger: har du, og i tilfelle hvordan, har du involvert ledere i arbeidet ditt mot et bedre ytringsklima og høyere grad av psykologisk trygghet?

Nei altså, jeg jo involverte lederkollegaer da, hvis man kan si sånn, både avdelingsleder på avdelingen og min leder igjen. Som jeg sa, så sånn har jeg involvert andre ledere da, i lederteamene. *Så høres det også ut som du har gått til nivået over?* Ja. Så jeg har det, så det har jo igjen noen ringvirkninger da, det er jo ikke det jeg vektlegger her, men det å involvere disse andre lederne og, gjør jo at det plutselig, at det i vår ledergruppe så begynte man å snakke litt om ytringsklima. Så selv om vi ikke kjørte prosess, så ble det begrep som min leder kunne, og som jeg hører at han drar fram i tide og utide skulle jeg til å si, fordi han liker klima og vil snakke om klima, sant, hvordan har vi det med det, så det å involvere kollegaer kan jo fort skape ringvirkninger da. *Ja og det er jo et veldig godt signal å sende til organisasjonen at det er flere som vet om det og det må jo være utelukkende positivt for prosessen at en leder på nivå over også involverer seg og synes det er et interessant tema.* Ja, jeg tror det er viktig, at det... både

fordi man trenger tid til å drive med det, og så er det noe med å ha en aksept for at man jobber med det. At man er litt enhetlig rundt det. *Så bra. Skal vi se.. da..*

spørsmål 12) det er: Hva ville du gjort i dette arbeidet hvis du var leder? Det tenker jeg vi hopper over. Ja.

Spørsmål 13) det har du egentlig svart på, men spørsmålet er: Opplever du at arbeidet med å påvirke organisasjonen din til et bedre ytringsklima har gitt varige endringer og resultater? og det snakket vi jo litt om istad.

Ja. Nei jeg opplever det at det har gitt det, i forhold til som jeg sa i stad det å be om hjelp, og det så si fra ved feil. Jeg har opplevd at det ble noe lettere for ansatte å melde avvik for eksempel. Og det er et godt poeng, for det ble gjort i liten grad der, men det så at gikk opp på antall avvik som ble meldt, etterpå. Så det har hatt effekt på det. Og som jeg sa og, at det hadde nok enda større fokus på ytringsklima, og enda bedre når vi var mot slutten av prosessen så langt vi kom, da det var veldig ferskvare, og alle hadde jobba med det samme. *For det nevnte du jo helt i starten, dette med det å kunne snakke om feil, en ting er jo å melde avvik, men også, ikke sant, trinnene videre, hvordan tar man det videre når man har da et avvik, en uønsket hendelse, og så ser man på den, hvordan skal man jobbe med den sånn at det ikke skjer igjen. Men du ser at altså at et av resultatene eller endringene er at man faktisk snakker om feil på en annen måte enn før?* Ja for det, jeg opplever det at når jeg snakker med lederen der og teamleder og verneombud der, at vi snakker om det på en annen måte. Både det, det at, det blir løfta litt mer frem da, at man kan snakke om det og lære om det, og at ansatte ikke er like redde for å få på pukkelen, jeg tror mange ansatte før var redd for at de skulle bli straffa eller.. hvis de hadde gjort en feil da, og nå vet de at det er ikke det som skjer, det brukes til å læres av. Og så tenker jeg alt det som er i forkant av at feilen skjer da, det er de kritiske kvalitetsøyeblikkene, at man sier fra i det det holder på å gå gærnt, det tror jeg nok også er blitt bedre rom for, som jeg er blitt fortalt da. *Det er jo magi, hvis du har fått til det.* Ja, for det er jo kjempeviktig ikke sant, hvis du merker at noe begynner å eskalere eller.. det kan være.. den pasientgruppa da, som er på den avdelingen, er personer med

demens, som er de aller mest xxx som vi har i NN, og de leser ansatte veldig. Personer med demens gjør det. De påvirkes veldig av hvordan de ansatte er på jobb, og hvordan de ansatte har det sammen, og det hørte jeg at det ble mer bevissthet rundt, og det at man sånn... som ansatt merker at nå begynner det å bli gnisninger i gruppa, og at det.. at man måtte si sånn at nå holder det på å begynne å eskalere sånn at vi snart påvirker pasientene, nå må vi roe oss ned, nå må en eller annen gå ut og.. Så den biten, ble mye bedre av det. *Det er jo fantastisk.* Det er veldig fint, så jeg tenker det kanskje er det beste som kom ut av det, at vi lærte å ta et steg tilbake og gjenkjenne et mønster, på at nå begynner vi snart å krangle her. Sånn at nå må noen av oss gå, vi tar det et annet sted, ikke inne i avdelingen da. *Det er jo altså.. det er fascinerende hvordan dette virkelig har gitt en effekt som er tydelig og som er kvalitetsforbedrende, egentlig for alle, både ansatte og pasienter.* Ja. *Jeg var på et foredrag her om dagen, bare en digresjon, om dette her å dele feil å tørre å snakke om det for å kunne gjøre det bedre neste gang eller unngå at det skjer. Du kjenner Vipps ikke sant, deres selskap er jo foregangsselskap på veldig mange områder, og de har gått inn for å være veldig åpne omkring dette med feil så de har etablert noe som heter Fuckup-Fridays og da handler det om å dele. Da samles de rett og slett i en sosial sone og så er det sånn; OK hvem har lyst til å dele først? Og så er det masse hender i været og bare: OK dere må bare høre min og høre hva jeg gjorde, eller og så har de en sånn type.. liksom inngang til det og, og det er applaus og det er latter og definitivt også en del hvor du sier; ok hva gjør vi for at dette her ikke skal skje igjen, ikke sant, så de har jo en veldig sånn problemløsnings-bit på det da, men det det forteller er jo at effekten av det er jo helt fabelaktig fordi vi vet at vi gjør feil uansett hvilken næring vi jobber i, og det å kunne ha den innstillingen og holdningen til at her handler det om at vi deler fordi vi ønsker å bli bedre i fellesskap, den synes jeg er helt fascinerende og veldig inspirerende. Kult. Ja ja, det var en digresjon, men i hvert fall,*

vi ser på spørsmål 14) Hvis du skulle score ytringsklima på arbeidsplassen din før og etter du startet påvirkningsarbeidet, på en skala fra en til syv hvor en er dårlig syv er veldig bra, hvordan vil du score ytringsklima før du satt i gang og etter du

satte i gang? Jeg tenker ville scora det lavt, en toer. Det var ordentlig begredelig før vi begynte, det er ikke til å komme bort fra, og ansatte også snakka om det selv, de trivdes ikke, og det var, som sagt mye roping og skriking og lite sånn snakke til, bare mye om. Mye grupperinger og sånn. Så jeg ville sagt en toer til det. Og så tenker jeg sånn.. rett etter.. akkurat da vi måtte gi oss der så var det ganske bra altså, og det jeg fikk tilbakemeldinger på, nå går ikke jeg i den avdelingen hver dag, men jeg var ganske tett på, så vi snakka godt sammen, og jeg ville kanskje satt en femmer, og så har det vel bikka ned på en firer, tror jeg. Sånn fire fem.. *Tydlig forbedring.* Ja det er en forbedring. Det er en vei å gå enda, men bedring, ja. *Det er litt sånn klapp på skulderen til deg, er det ikke det da?* Joda, både meg og NN som jeg hadde med også, som var veldig gull inn da, for det var veldig gull å ha med en utenfra, i en sånn prosess, så selv om jeg har en lederrolle her så var det med på å ufarliggjøre å ha med en outsider inn. Vi var jo to som jobba der, og vi fikk jo med oss noen sånne våpendragere ute i avdelingen og de skal ha kred de og. *Ja så bra. Ja for det er vel også litt sånn.. ikke at jeg skal legge ord i munnen på deg her, men det er vel litt sånn suksesskriterie at man har med seg ambassadører eller våpendragere da, som du sier, som har et engasjement og som har en tro og en overbevisning, og som ytrer det og står for det?* Ja. Ja, det er kjempeviktig. De som er der, de hjelper deg i det daglige, og for oss så var avdelingsleder som jobba der da, var en sånn, hun var veldig engasjert i det, og at xxx at du kom, og så endelig så kom det en litt sånn prosess på det, og det skal jeg gå inn i med hud og hår. Så hun var en veldig sånn, som adresserte det på alle mulige.. på rapporter, på vaktrommet og sånne ting og så fikk vi med oss disse teamlederne, som kanskje hadde vært en del av utfordringsbildet tidligere, men der klarte vi å liksom.. gå inn og vise at dette ville hjelpe både for meg på jobb og i rollen, de teamlederne vi jobba med. *Var det dere gjorde, altså spurte dem spesifikt; kan du være våpendrager..* Nei det var mer sånn, vi sa at dere er jo viktige, og dere er teamledere, det er dere som i det daglige følger opp ansatte på jobb, det er dere som kjenner best det som skjer hos dere, kunne dere tenke dere å være med på denne prosessen? Når dere har hørt litt, hva synes dere om det, her og nå vil det holde for dere. *Og veldig involverende og inviterende hører jeg da.* Ja, det var mye sånn drodning og veldig

sånn åpen dør. Jeg har kontor i samme bygg som denne avdelingen så det var mye sånn åpen dør og de kom inn og diskuterte fortløpende og det tror jeg er viktig. *Vi nærmer oss avslutning.*

Spørsmål 15) har du et råd til andre som ønsker å implementere og vedlikeholde et godt ytringsklima på jobb? Ja jeg tenkte litt på det.. jeg tenker det er, jeg har et par sånne som jeg noterte meg, jeg tenker det er viktig å invitere til at ulike stemmer høres, at man inviterer til uenighet egentlig, at man er forskjellige og mener forskjellige ting, og inviterer til det. Og så tenker jeg at, det er kanskje et lederaspekt, hvis du er inne og skal gjøre en sånn prosess så må du tørre å adressere det du vet der og da. Det kan koste litt, men jeg tenker det er viktig når man begynner å jobbe med det, om det er noen som ytrer seg på en uakseptabel måte mot andre, og at man faktisk påpeker det der og da. I plenum og.. si at dette ikke er greit og.. samtidig også påpeke det når noen gjør noe godt for ytringsklima, at man heier frem de som gjorde ett eller annet, om noen turte å si fra, sa noe pent til kollegaen sin.. så det krever å være veldig hands on, å gi feedback hele tiden da, på godt og vondt. Jeg tenkte sånn... man må ha litt stamina på det, hvis du går inn i det, og virkelig vil jobbe med noe så må du bestemme deg for å gå helhjerta inn i det. *Ja for det er vanskelig å få til noen endringer hvis man går inn i det litt sånn halvhjerta.* Ja, jeg tror det er et sånt område man må bestemme seg for å gi jernet på hvis du først skal inn i det. For det nytter ikke.. jeg tok meg selv i det, liksom at det.. jeg gikk forbi vaktrommet ikke sant, og så hørte jeg at det ble sagt noe som var ugreit, og så tok meg selv i at hvis jeg går videre nå, de ser at jeg går, de vet at jeg hørte det, ikke sant, da har du mista hele.. troverdigheten. Så det krever at du tar det der og da, og må prøve å ta deg.. gi beskjed.. eventuelt etterpå, men jeg tror det har mer effekt å ta det ganske tett på, og når andre observerer deg. *Ja virkelig. Og rett og slett ta en posisjon i det arbeidet, at man ikke er likegyldig til det som skjer, men at noen faktisk har en veldig sånn tydelig og positiv agenda da.* Ja må ta et tydelig standpunkt i det. Ja og så hadde jeg god erfaring med det å gjøre det fysisk da, med å bruke bilder, plakater, ting som hang igjen litt fra workshoper og prosesser, i rommet. Det tror jeg er positivt i det å jobbe med ytringsklima, for å holde litt

sånn praten i gang også utenfor akkurat de tidene man satte av til å faktisk prate om det. *Hva da, når du bruker bilder i en workshop så henger du opp bildene som ble valgt ut?* Ja sånn at det henger igjen noen spor av prosessen som noen har jobba med, som kanskje ikke alle har vært med på, så er det noe med å dele litt sånn åpent på at dette har vi jobba med så.. kan de spørre de andre litt sånn.. okey hvorfor har du hengt opp det bildet, hva betyr det, hvorfor ble det det. Så det.. litt sånne fysiske prosesser, det tror jeg er smart. *Ja synliggjøre. Det er veldig kult, henge igjen spor eller legge igjen spor, som du sier, eller synliggjøre. Her var det mange gode råd.* Ja det hadde god effekt. *Ja, da ja men det er viktig. ja så bra. Avrunding, vi er jo omtrent på merket sånn tidsmessig, klokken er 10 på,*

det siste spørsmålet 16) er rett og slett bare om det andre ting du har lyst til å tilføye, er det noe du synes vi ikke har spurt om som du brenner inne med? Ja. jeg var imponert da jeg fikk den intervjuguiden, jeg synes den var veldig god og fyldig. Synes dere har spurt om fine ting. *Det er hvertfall masse masse mat for oss, så det er jo.. Øyvind sa til oss: tenk om dere klarer å lage en egen strategi for de som skal implementere..* Ja da må dere dele. *Ja, ja, så det er det er utrolig spennende å høre, og det er jo fryktelig mye av de samme tingene som går igjen, særlig dette med å involvere helt i starten og det å inkludere, altså være den som hele tiden er.. altså ikke kommer med pekefingeren, men som er liksom på, altså sånn at man er synlig og at alle vet at nå er vi i en prosess og jeg er med og bidrar inn i den, og å gi de der knaggene på begreper sånn at det blir en snakkis som bare sprer seg og som da skaper egen refleksjon, egen bevisstgjøring og utvikling.* Ja. Det er jo spennende, om dere sitter igjen med en strategi til slutt.. *Ja jeg tror egentlig, nei altså jeg jeg opplever i hvert fall at vi har fått masse masse flotte erfaringsutvekslinger og erfaringsdelingen fra de vi har snakket med og det er veldig spennende å høre, ja så vi får se hva resultatet blir av denne strategien, men, men det har hvertfall vært utrolig fint å høre deg fortelle. 1000 takk for at du har delt så åpent som du har.* Bare hyggelig. *Og så må jeg høre; Huong, om har du noe du ønsker å tilføye eller? Ahh.. thank u so much for sharing all those experience and theory and we are sure we have a lot to discuss after the intervju with u and also I learned a lot from your experience. Støttes. Bra, men da ønsker*

jeg deg lykke til med fortsettelsen. Takk for det. 1000 takk skal du ha. Ha det bra Hadet.

Vedlegg 6) Respondentintervju, respondent 4

Hei det er Mina. Hei, er det Mina? Ja det er det. Det er bare jeg som ringer fordi iom at vi tar dette på telefonen så .. jeg vet ikke hvordan man kobler på Huong, så da er det bare meg. Ja så bra. Vi er veldig glad for at du tar deg tid til dette. Takk for det, håper jeg kan bidra noe da. Jeg har jo fått spørsmålene, og jeg kan sikkert svare på noen av dem. Det kan du helt sikkert, du har fått intervjuguiden, det er den jeg tar utgangspunkt i, jeg og noterer svarene dine inn i intervjuguiden her, og jeg må bare si at jeg er ikke helt komfortabel med touchmetoden, så jeg skriver ikke superraskt, så det kan godt være jeg må be deg om å gjenta ting eller at det blir stille fra meg fordi jeg sitter og noterer, bare vær klar over det. Det går fint. Hva er det som var problemstillingen? Problemstillingen vår er: hva kan være den beste strategien for å implementere et godt ytringsklima. OK. Har du lest,, du har vel ikke fått tilgang på oppgaven vår, den er ikke lagt ut, men tema hos oss var ytringsklima på fødestua i kritiske situasjoner, så vi har ikke vært i noen prosess der. Vi har egentlig bare gjort intervju for å se på status. Og da brukte vi Kvalnes sin bok om ytringsklima som vår hovedlitteratur. Skulle egentlig vært 6 intervjuer, men 2 trakk seg, så vi har 4 gode. Det gikk på når er ytringsklima godt, og eksempler. Nå er det en stund siden, jeg må huske tilbake, men vi så på hva internt, som påvirka ytringsklima negativt. Så vi har ikke vært i noen prosesser, og vi har ikke gjort noe for å implementere, men det vil jeg jo si, det er bakteppe på alt man gjør, etter at man har lært teorien, dette med psykologisk trygghet er også veldig fremme nå i helsevesenet, og bla. tema på pasientsikkerhetsprogrammet nå i høst, fokus på psykologisk trygghet, som er en grunnplattform for ytringsklima Det har så stor innvirkning på pasientsikkerheten, for hvis ikke vi som helsepersonell klarer å kommunisere sammen og tør å si det som er viktig i enhver situasjon, så kan vi gå glipp av veldig viktig informasjon som gjør at vi kanskje feilbehandler pasientene. Vi hadde noen veldig gode historier

som kom frem i intervjuene. Det gikk på det å kjenne hverandre, det at du har jobbet sammen lenge, og er trygg på hverandre, var veldig trukket fram.

Spørsmål 1) Kan du si litt mer om hvor du jobber og hva du gjør?

Jeg er jordmor, men akkurat nå jobber jeg som avdelingsleder, jeg jobber ikke med pasienter, jeg har ikke gjort det de siste fire årene, jobber som leder nå. *Var det flere fra avdelingen som tok studiet?* Ja det var meg og en til, vi skrev oppgaven sammen. Mine hovedoppgaver er administrative oppgaver, å få folk til å snakke sammen, det er mye samarbeidsmøter med arbeidsgiver- og arbeidstakersidene, så det går mye på det med kommunikasjon og forbedringsprosesser, men vi jobber også mye med sak. Jeg er leder for ledere også, jobber noe ut i linja, saker som blir tatt opp, forbedre, måter vi gjør ting på, mye går på drift, om vi har nok folk til enhver tid etc.

Spørsmål 2) Når og i hvilken situasjon var det du begynte å bli oppmerksom på eller opptatt av ytringsklima som begrep?

Det var når jeg begynte på prestasjoner i organisasjoner. Det ordet, det som ligger bak det, det ble først klart for meg der, men det var veldig gjenkjennbart, vi fikk satt teorien til praksisen, for jeg har jobbet som, jeg har også jobba som jordmor, og så har jeg vært simuleringsansvarlig, på klinikken her, og da har vi hatt fokus på kommunikasjon, da ser man hierarkiet på sykehus, hvordan det påvirker, hva man tør å si, det har vært et stort fokus i trening og i driften her hele veien her. Det å få et ord på det var nytt for meg, når jeg begynte på skolen i fjor høst.

Spørsmål 3) Hvordan og hvorfor er et godt ytringsklima på arbeidsplassen viktig for deg?

Det går på pasientsikkerhet ift kommunikasjon, og det å være trygg, trygg nok til å si fra når det gjelder. Tror det dreier seg mye om det å bli ivaretatt av kollegaene dine, og føle at du har en plass, at du hører til, at det er høyt under taket. Alt det der som gjør at vi føler oss trygge og tør å si det vi har på hjertet. Men også ift tilbakemelding på den jobben du gjør, det tror jeg også er veldig viktig for å

kjenne på, ikke bare på psykologisk trygghet, men også at du faglig sett, er god, det at du vet. Du har på en måte en plattform, ikke bare det at du vet at andre vil deg vel, men at du.. så du er en del av et fagfellesskap. *Opplever du at dette med tilbakemeldinger er blitt endret etter at du begynte å jobbe eller studere om det?* Jeg har blitt bedre på det. Jeg går et program i år også da, det er det samme der. *Hvilket studie er det?* Samspill og ledelse. Det er et psykologisk eksperiment egentlig. Der også er det mye fokus på mye av det samme som i prestasjoner i organisasjoner, vi får bare mer teori på, så.. *Du er blitt mer bevisst og bruker tilbakemeldinger ennå mer?* Ja, jeg har begynt å bruke begrepene også, og har vist ut i miljøet her hva vi har gjort, og gitt informasjon, og jeg er veldig på å bekrefte, på disse tingene her. Opptatt av å være et forbilde i forhold til de nyansatte for eksempel, hvordan vi inkluderer de, vi driver og lager ny handlingsplan, med et utgangspunkt i alt dette her. Med å få de trygt på plass innen seks måneder, og få de til å føle seg verdsatt, vi har en del problemer med arbeidsmiljøet. Det er et tøft arbeidsmiljø, man snakker litt sånn hardt til hverandre av og til, så.. prøver å myke opp litte grann. Det er jo typ litt sånn teori som gjør at man forstår prosesser i større grad, og hva som er ditt ansvar.

Spørsmål 4) Når du nevner teori, hva er du du har brukt eller referert til?

Tenker på psykologisk trygghet, ytringsklima.. Edmondson, hun er veldig god på psykologisk trygghet. Vi fått hjelp av Pasientsikkerhetsprogrammet, det ble tatt opp der, i storsalen, alle hadde muligheten for å få det med seg.. Du kan si at jeg driver ikke med dette her til daglig, har masse andre ting jeg skal gjøre, men jeg har lært noe som er verdifullt, og når jeg får sjansen så snakker jeg om det. *Nevnte i stad at du forsøker å være en rollemodell, og iom at du har fått ny kunnskap og innsikt som er teoretisk basert, vil det sikkert prege din rolle og din utførelse?* Ja absolutt, det er veldig mye som ikke blir sagt, i møter.. men du kan nesten se at stemninga er sånn utrygg. Da må noen ta det ansvaret og spørre, og det har jeg gjort, i større grad. Og passe på å bekrefte andre, gi tilbakemelding: det var godt sagt, det var et godt poeng, gi ros, det at du.. at du er med på å legge til rette for at andre skal kjenne seg trygg. Vi fant.. i disse intervjuene, fant vi at tilskuereffekten, og alt det der som Kvalnes skriver i boka si, vi fant at mye av

den teorien kunne vi knytte inn i intervjuene. Og det gjorde vi fordi vi tok opptak, og det å ta opptak av intervjuene og gå inn og granske det, da ser du mye mer. Det tok litt tid ift prosjektoppgava, det å finne de gode.. hvis du skal på en måte spørre noen som har vært i en prosess, og få de gode historiene, og klare å knytte de til teorien. Det å knytte teorien opp mot det du får ut av intervjuene, det er det som er hele cluet. Så du ser det mye raskere, du klarer å identifisere, og har teorien der, da er det lettere å være den som først tar initiativet og bryter effekten. *Andre begrep du har vært oppmerksom på?* Ja.. jeg har ikke noe mer konkret eksempel på det akkurat.. det er sånn hverdagslig ryggsekk du tar med deg på et vis, så tar du frem et nytt redskap når du ser de trenger det, det kommer sånn småting.. jeg husker ikke alle disse begrepene heller.. Du vet at hvis du.. det med å lytte, du skal på en måte bekrefte, det de andre sier, og så skal du gjenfortelle de viktigste momentene, og hvis det er en uenighet der, skal du vise villighet og imøtekommenhet av andre. Da har du en god kommunikasjon, da har du vist at du har lyttet. Du må vise villighet og komme andre i møte, det er det siste viktige. Det er helt sant, hvis ikke den faktoren er tilstede stopper det opp. Må være dynamikk der, mellom de som kommuniserer.

Spørsmål 6) Er det noen spesielle arenaer som du prøvde det ut på? Veldig ofte møter. Ja, jeg jobber ikke så mye ute i pasientsorgen, det blir mest at man møter andre, det er mest interne møter. I jobbsammenheng da.

Spørsmål 7) Har du opplevd noen resultater, er det noe konkret du vil trekke frem?

Jeg tror at når du har en innstilling som det, vil du kanskje få en bedre og mykere kommunikasjon i gruppa. Tror du legger til rette for at de andre tør å uttrykke seg. Hvis du klarer å på en måte.. formidle trygghet. Og det er opp til alle. Siden jeg ofte skal lede møter har det ekstra effekt, den som leder møter.. men jeg er av og til ikke god på det.. selv om jeg har lært om det, er det ikke alltid at jeg får det til like bra.. man er jo et menneske med instinkter, så det er jo ofte.. at man blir irritert. Men jeg fikk høre en kommentar om at en syntes at gruppa fungerte mye bedre nå, og det er ikke bare jeg som har tatt det kurset, men jeg tenker det

kan være helt andre ting som er årsaken, men.. og så kan jeg si at de terminologiene som vi bruker er blitt en del av min gruppe, ledergruppa, det er blitt et ord som vi tar opp og bruker, vi bekrefter, at i dag har vi hatt godt ytringsklima eller i dag har vi hatt god psykologisk trygghet, vi tar det frem, og så har vi også brukt, min kollega har slutta, hun som skrev oppgaven, men hun har vært med helt frem til sommeren, og vi har brukt det vi har lært, som det å legge talentet sitt på bordet, og det å tørre å ta,, med Adam Grant, det å gi av seg selv, det å tørre å dele, man tenker kanskje, man holder på ting fordi man er redd for at ting ikke blir tatt i mot, det å være litt sånn.. tørre ikke sant, og vise seg som den man er, og dele det man tror andre kan ha nytte av. Vi hadde en øvelse i går, en juleavslutning med ledergruppa, da hadde vi en øvelse som går på kommunikasjon i lederlinja, hva som skjer når ledere ikke kommuniserer tydelig. Leder har oppgava og målet, mens de andre ikke har det, de har bare reglene på samspillet. Og så skjer det, når de skal kommunisere i lederlinja på lapper, de har et mål, og det er bare lederen som har målet. Hvor lang tid tar det inntil gruppa er samstemt. Før alle har skjønt, er det noen som tør å spørre om målet? Eller sitter man bare der og gjør noe man tror. Det er veldig interessant, for veldig ofte ser man det, at de andre gruppemedlemmene bare sitter der og gjør noe som de tror det skal være, fordi.... Og leder han sitter fremst, og har fått oppgava, og tror at alle andre også har skjønt hva det var. Så det blir misforståelser, og det å være den da, som tør å si, hva skal vi egentlig gjøre nå. Og være den som stiller de dumme spørsmålene som sikkert alle sitter og tenker, den rolla er enklere for meg å ta nå enn før. Så det er egentlig et helt konkret eks på at det er nyttig å kunne noe om dette her. Jeg blir mer opptatt av andres trygghet i gruppa enn min egen. Jeg flytter fokuset.. du flytter fokuset fra deg selv på et vis, og til gruppa som helhet eller som enkeltpersoner. Det er egentlig veldig fint det fordi at når man er stressa eller nervøs for å møte i en gruppe og så endre.. flytte fokus fra seg selv så har man det bedre. Da blir man ikke så nervøs, det er mange som kan være litt nervøs i en stor gruppe og ikke tørre å si noe, men hvis man er mer opptatt av alle andre så er det kanskje lettere å ikke ha fokus på sin egen nervøsitet. Jeg tror det er veldig riktig, det som Øyvind snakker om også, det å ta på seg ytringsklimabrillene -hvordan har vi det egentlig her.

Spørsmål 9) Har du opplevd at det du har initiert har møtt motstand?

Nei, ikke i det hele tatt. Godt mottatt, veldig godt mottatt. Jeg har ikke gjort så mye, men jeg har presentert oppgaven, og på en måte jobba med det, og ikke sånn at jeg fortalte om at jeg har gjort det, og om innholdet og hva vi har funnet, men det er ikke så mange arenaer å formidle på, og så er det litt sensitivt, for vi har fire respondenter og derfor har vi ikke kunnet gå ut med oppgaven. Jeg har delt det med ledelsen kan du si da, ikke de ansatte i den grad. De kjenner seg igjen i historiene, så vi kunne ikke bli anonymisert.

Spørsmål 8) Hva tenkte du før du gikk i gang for å lykkes?

Jeg tenker at vår arbeidsplass, vi jobber med myke verdier, så dette er ikke noe nytt, det er bare noe vi setter ord på så vet alle hva vi snakker om, og jeg tror at når vi gjør det, så forstår de hva.. vi jobber med psykologisk trygghet inn i et arbeidsmiljøprosjekt, hele poenget er å skape psykologisk trygghet inn i en seksjon, men vi har bare så vidt begynt, men der tenker jeg at jeg kan bruke veldig mye av det jeg har lært, selv om jeg ikke kan bruke oppgaven direkte, men det går på at når man skal lede et arbeid og du har den breie forståelsen av begreper og hva som virker inn på psykologisk trygghet har du et bedre utgangspunkt på å kunne lede et sånt arbeid. *Du har egentlig initiert noe som allerede er relativt kjent?* Nei, jeg har jobbet med dette med simulering, der det har vært fokus på akkurat dette her, selv om vi har kalt det for kommunikasjon, ikke ytringsklima, og vi har kalt det for trygghet og ikke psykologisk trygghet, det spisser det littegranne, det gjør det enklere for oss.. eller måte å blir forstått når vi får sånne gode terminologier, men det er jo ikke noe... når vi stilte spørsmål til våre respondenter, var det ikke vanskelig å forstå... alle forsto hva vi mente med ytringsklima, og alle er opptatt av de myke verdiene når vi tar dem frem, det er en kvinnearbeidsplass, vi jobber med kvinner, vi jobber med mennesker i krise, mange av de i fødsel opplever å være i veldig utfordrende situasjoner, vi er personer som står som støtte, og motivatorer, og skal skape trygghet for pasienten, så dette er egentlig ganske kjent for oss, men vi får kanskje en.. ja.. det

får et rom, vi åpner opp et rom der det er kanskje, større mulighet for å prate om det.

Spørsmål 10) Hvis du skulle beskrive en suksessfaktor i måten å jobbe inn et bedre ytringsklima eller trygghet, hva skulle det vært?

For oss er det åpenhet, ingenting er hemmelig, alt er åpent, involvering. Og tillit.

Spørsmål 11) Har du, og i tilfelle hvordan har du involvert lederne i dette arbeidet? Du er jo også leder selv.

Jeg har delt det jeg har lært, i den grad jeg har hatt mulighet til det, og tatt med meg terminologien inn, inn i kommunikasjonen med dem. Vi har gjort disse øvelsene inimellom så vi har.. det har kanskje mest sammenheng med det programmet jeg går på nå, det går på en måte på å i praksis vite utfordringer med kommunikasjon og det med.. Tilskuereffekten er et godt eksempel, med det jeg fortalte om kommunikasjon i lederlinja, alle tror at alle vet, og ingen sier noe.

Spørsmål 13) Opplever du at arbeidet ditt med å påvirke organisasjonen din til et bedre ytringsklima har gitt varige endringer eller resultater?

Ja.. jeg mener det. Jeg mener at vi har et godt ytringsklima i dag, og jeg vet at det ikke har vært det tidligere, så jeg tenker at jeg som bidragsyter inn i min ledergruppe er med på å sette standard.. at min kunnskap gjør at jeg har større, er bedre i stand til å bidra i forhold til akkurat det. Jeg er oppmerksom på hvilke signaler jeg sender, og hvordan jeg lytter og bekrefter de andre.

Spørsmål 15) Har du et råd til andre som skal starte å implementere og vedlikeholde et godt ytringsklima?

Et råd.. Jeg tror det at man er et godt eksempel selv, og sette en standard. Jeg tenker at.. et godt råd.. jeg har ikke gjort noe spesielt for å implementere, men jeg tenker at det er jo noe å snakke om, diskutere i gruppa på personalmøter.. hvordan opplever du at kommunikasjonen og ytringsklima er på jobb, og så ta det inn i samtaler, med de ansatte, jeg tror det kan komme mye bra ut av det å snakke om det som er vanskelig på en.. med en åpenhet. Og kanskje introdusere

de begrepene sånn at man har.. hvis man mangler ord og uttrykk så begrenser det kommunikasjonen, jeg tror at det å introdusere de litt mer presise ordene som kanskje mange kjenner seg igjen i, de er med på å åpne et rom for kommunikasjon. Det å kunne ha disse knaggene, disse teoretiske begrepene til, utvider det kommunikasjonsrommet eller samtalen, om hvordan vi har det, hvordan er det vi skal ha det. Ja, vær oppmerksom på at det er veldig lite som skal til for å skape usikkerhet hos den andre, man trenger egentlig å ha det.. ikke styggen på ryggen.. men man må ha en påminner hele veien hvor man har oppmerksomhet på den andre, for å få til godt samarbeid og gode team. Hvis man ikke klarer å opprette trygghet.. et godt utgangspunkt for ytring så vil man ikke klare å få ut potensialet i teamet. Hvis vi skal komme til målet i ytringsklima, så må vi ha en god prosess, og jeg tror ytringsklima og psykologisk trygghet er grunnplattformen.

Vedlegg 7) Respondentintervju oljebransjen, valgt bort som datagrunnlag

I and Mina are with a semester at BI, and we are taking the course of ytringsklima and leadership, and we .. this is the reason why we have the intervju with you today because we want to work with,, with like you to share some of your experience and the organization you are working with. And Mina do you want to add anything?

Ja det kan jeg gjøre. Er det greit at jeg snakker på norsk? Ja. Ja, veldig glad for at du er med oss i dag altså. Dette her er jo vårt første intervju så vi håper at du er åpen for at vi ..at vi kanskje ikke er helt proffe helt enda. Jeg jobber til vanlig i Finans Norge jobber som prosessleder der og så tar jeg da som Huong dette studiet ytringsklima og ledelse. Veldig spennende, og du har fått intervjuguiden, så det er egentlig den vi har,, i store trekk,, som vi kommer til å følge. Jeg tar opp denne samtalen på bånd, eller på telefonen, sånn at vi kan transkribere intervjuet etterpå, og så har vi tenkt å intervju syv, åtte både enkeltpersoner og grupper om både ytringsklimaet på deres arbeidsplass og hvordan de har jobbet med det. Noen har jobbet med det tidligere og forsøkte å implementere det hos seg, så vi er da på utkikk etter hvordan gikk det, hva er suksesskriteriene, hva var det som i

tilfelle ikke fungerte som du da har sett av intervjuguiden. Så det er egentlig det jeg hadde tenkt å si, har du noen spørsmål før vi går i gang?

Ja altså jeg kommer jo.. jeg har jo.. jeg kommer til å bruke mitt selskap.. selskap som jeg jobber for, men blir det tatt med i oppgaven? *Det er egentlig helt opp til deg, det vi hadde tenkt er jo selvfølgelig å anonymisere sånn at ikke det er noen navn som nevnes, men det vi hadde sett for oss var å ha en enten navn på selskapet eller bare beskriver selskapet, ikke sant, sånn at vi ikke har navn på, men det er egentlig noe av det som vi trenger å avklare med deg så det bestemmer du helt.* Jeg kunne gjerne tenkt meg at vi ikke.. navnet ble brukt sånn at jeg kunne snakket åpent og.. *Selvfølgelig ja selvfølgelig, da er det en avtale. Da gjør vi det sånn. Er det greit at vi bruker en tittel, eller altså hvor.. hvor og.. og yrkesprofesjon? Eller hva tenker du om det?* Ja, kan godt bruke profesjonen min. *Jammen fint, vil du fortsette Huong? Shall we start? I will take this in English. Can u tell us a little bit about your self, where do you work, and what your main task and organisation?*

Ja jeg jobber jo på plattform, på NN, på NN, tidligere NN. Jeg har vært der siden 1996, og mine hovedoppgaver det er jo,,, jeg er jo prosessoperatør, og jeg har jo vært der i så mange år, at mine oppgaver er egentlig i kontrollrom og i felt, på de forskjellige lagene som vi har der ute da. Og selvfølgelig beredskapsoppgaver har jeg også.

Have u familiar... or have you aware of the climate of expression or any concept of psychology safety? In your organisation.. or have you ever heard of that concept before?

Vi bruker det ikke i vår organisasjon, direkte det ordet, men jeg forstår jo hva det går i, og.. ja.. mitt selskap da, de er jo, de henter jo ofte inn info via utspøringer, IGPS som vi sier, sånne undersøkelser, og oppgaver,, og henter informasjon ved hjelp av spørreskjema. *So.. because, so I will use the psychology safety part because it is your.. so we have some questions spread to the topic, so we dont need to go to the theory, that is the.. So.. I have those questions, can you rank it from one to seven, so one is strongly disagree, and 7 is the other end, strongly agree.. So the first is: If I make a mistake in the department or in the team, it is*

usually used against you, so one is strongly disagree, and 7 is strongly agree, how do you score this question?

Ehm.. I would say 2, I quite disagree, but not 100% disagree. *Okey.. Can u tell us why do you experience, or why do you score it 2?* Because.. when .. in the early years.. Nei på norska ja.. I de tidligere årene har det faktisk vært sånn at når det har vært hendelser så har mine kolleger, ikke jeg personlig, men mine kolleger, opplevd at det er blitt brukt mot de, ved at de er for eksempel.. de er blitt dobbelt straffa ved at, ja at de har måttet reise rundt i organisasjonen og fortelle om det de har gjort feil. Det **kan** jo være positivt, men det kan og være en dobbelbelastning for personen som har vært oppe i en hendelse. Derfor er jeg ikke helt enig. Nå gjør de ikke det lengre, men det er jo sånn at havner du oppe i en hendelse.. En av mine beste kolleger var oppe i en hendelse i fjor, han er superflink, og det betyr at alle kan gjøre feil, men den hendelsen forfølger ham i et helt år, da den ble tatt opp og opp, og for ham.. jeg kjenner ham veldig godt, og han har rygg til å bære det, men det er ikke alle som har det. Det kan jo.. bli et problem på et vis.

Kan jeg bare spørre om noe her? Er.. Det at han forfølges av denne feilen og skal snakke om den i et år, er det noe som er forventet og på en måte pålagt, eller er det selvalgt fra hans side? Det er forventet. Ok. Can I just ask one more according to this? Er dette noe som statuerer et eksempel som gjør at folk ikke ønsker å formidle at de har gjort feil fordi man vet at hvis jeg forteller om den feilen jeg har gjort så må jeg faktisk.. faktisk gjøre sånn som kollegaen din i et helt år kanskje lengre? Ja.. ofte så er det, hvis det skjer feil hos oss så er det såpass, så er det vanskelig å skjule.. Men mindre hendelser vil nok bli skjult, vil jeg tro. Hvis det ikke blir fanget opp for seg selv.

Ja det blir på en måte en motsatt strategi dette her da; man ønsker å dele feil, men det er en for stor belastning for den det gjelder til at man faktisk ønsker å dele. Det hender jo feil, og det er jo ofte.. det er ikke så lenge siden vi hadde en hendelse, det er to turer siden vi hadde en hendelse, og min kollega han ble intervjuet av politi og.. han følte seg veldig.. jeg snakket med ham etterpå.. han følte at de skulle prøve å «pinne» ham, på feilen, men det var egentlig ikke hans feil, og de stilte vemmelige spørsmål syntes han, i intervjuet, at de hele veien tok

ting fram som han hadde svart på, og spurte det oppat igjen. For ham var det veldig ubehagelig. *Ja selvfølgelig.* Jeg vet ikke om dere kan bruke sånne eksempler. *Jo det er kjempefint at du velger å være såpass konkret fordi at det det gjør det veldig mye mer konkret for oss å sette det inn i den konteksten som du beskriver. Det er supert, 1000 takk.* Bare hyggelig.

So the next question is about open conversation, so the member of your team or organisation is able to talk tough issues or topics. Can you score from one to 7?

Jeg vil si to igjen jeg. *Can u tell us why do you experience it that way, and do you think others in your team experience this otherwise or different than your experience?*

Ja.. Jeg føler at vi kan ta opp problemer, vi kan ta opp tøffe temaer, men vi har en travel dag og det er vanskelig å få jobbet konkret med det. Og.. det er vanskelig å få tid til å jobbe med det rett og slett, og ofte kommer vi ikke i mål, fordi det er rett og slett ikke er tid i vår organisasjon til å jobbe grundig med det. Så hjelper det holdt jeg på å si?

Ja jeg stiller gjerne noen oppfølgingsspørsmål Huong, men nå venter jeg til du hvis du har.. hvis du vil stille dem Huong? I am sorry, I have not quite follow this answer yet. Why do you score them with two, can u tell me in English?

Yes, I think it is possible for us to address the team, and have discussion, but we often don't have the time to work with it in our organisation, and often we don't get to discuss until we have a solution. So we actually don't have time to address the issues.

Ja, det jeg lurer på da er.. jo.. hva handler det.. ja ikke sant.. først, hvor ligger ansvaret for at man skal fortsette å forsøke å ta opp kampen, hvis man kan kalle det det, nå setter jeg det litt på spissen, men hvor ligger ansvaret; er det dere som er nærmest feilen hvis det er det, eller er det leder som skal ha en sånn kontinuitet på å ta det opp, sette av tid til det, sånn at det faktisk blir gjennomarbeidet og kanskje landet? Jeg vil si at det er ledelsen som må være i den spisse enden, og kjenne tema hele veien og ikke gi seg, og innhente informasjon som gjør at vi kan komme i mål, men det blir jo et samarbeid, for det er ofte vi som må si hvor skoen trykker.

So I heard that because you have a lot of work and you don't have time to discuss about the tough issue and topic, but considering that we, for example that your team have time for those, like, do you think that you and your colleague are able to discuss the topic or issue that can help for your work later? I think we will be able if we have professional help, inside us. And not alone maybe, but.. yeah.. with a little bit of help and guiding, we could be able to.. pick up.. Yes...

The next question I have, is it coming from internal organisation or is it that to happen with a consultant from the outside? Wich is that?.. I think it would be better if we had help from the organization. Because the HR.. Skjer det? At dere får denne hjelpen? Nei, det skjer ikke. Er det etterspurt? Vi har prøvd.. vi har nevnt at vi gjerne skulle hatt profesjonell hjelp utenfra som kunne hjelpe oss med det som jeg har nevnt, men det blir et ressurs spørsmål, og det blir pengespørsmål og det blir tidsspørsmål.. Kan jeg spørre en ting til Huong? Yes. Er det, hvis man tenker deg inn i et team, eller en avdeling, jeg vet ikke hvilken benevnelse dere har, er det en eller to personer som du opplever at driver en sånn.. vi ønsker å forbedre denne situasjonen, eller er det hele teamet, er det en sånn felles oppfatning om at dette må bli bedre føler du? Som regel er vi unisone på.. ja.. vi ser de samme problemene.

And I.. the next question, the next question is also about open conversation in the team and org, do you think it is safe to take a stand in the organization? And so also the score is from one to seven, one is strongly disagree and 7 is agree. Igjen, vil jeg si.. skal vi se.. nei da blir det feil.. et tydelig standpunkt i organisasjonen.. Ja.. det er trygt å si sin mening, så en sekser kanskje. Det blir rett vel, sant? Yes. Jeg er enig at man kan ytre sin mening, men det er jo ikke alltid det blir gjort noe med det.. Så.. En sekser vil jeg si. Jeg vet at noen av mine kolleger føler ikke at de blir hørt. Er det da nærmeste leder man rapporterer til? Ja. Man får lov å si sin mening, men det er ikke alltid det blir fulgt opp eller gjort noe med det videre. Mine kolleger.. hvordan de ville skårt.. der tror jeg kanskje begge ender av spekteret. Noen mener jo at de ikke blir hørt, og noen synes det er lett å ta opp ting. Jeg kan jo også fortelle at.. nå, akkurat sånn som det er i dag, er det bra. Men hvis jeg går tilbake helt til 2009, da hadde vi store utfordringer når det gjelder ytringsklima. Da fusjonerte vi med NN, da var det mye, mye trøbbel. Og

ledelsen i land hørte overhodet ikke på fag.. , verneombud eller på.. på.. folk der ute. Da snakker vi om total stopp, vi var ikke trygge. I 2009. Da hadde vi en veldig veldig vanskelig periode i firma. *Hvordan jobbet man videre da, for å bedre det?* Det var jo fagforeningene, de sto jo på som noen galninger, jeg beundrer de som var i den, hva skal jeg si, i fagforeningsgruppene.. hvordan de ble hauset ned, det gikk jo på helsa deres løs. De kunne bli kalt inn til et møte, og dagen før fikk de en rapport på 297 sider. Dette skal vi ta opp på møtet i morgen. Helt amerikansk.. At et selskap som NN kunne gjøre noe sånt, det syntes jeg var skremmende, den gang.

Skjedde det flere uønskede hendelser i den perioden der, altså fra 2009 og de neste årene, enn det det vanligvis gjorde? Ja. Ehh. Det har jeg ikke så god statistikk på faktisk, eller det er jeg usikker på. Vi har jo oftere hendelser nå fordi vi er på gamle plattformer, og det skjer jo oftere ting. Men hvis vi tenker menneskelige feil så er det kanskje, så vil jeg si at sjansen den gang var større. For eksempel, jeg kan jo bare nevne.. For eksempel.. Før hadde vi alltid kameratsjekker på store jobber. Plutselig sto du alene og gjorde store jobber, alene. Det hadde aldri, aldri, aldri skjedd før dette. *Hvorfor fikk man ikke kameratsjekken til å ...?* Nei de kuttet på arbeidsstokken, og så gjorde de ting, som: nei, nå skulle vi gjøre det sånn. Nei, vi trenger ikke kameratsjekken. Jeg husker, jeg hadde svære delstanser helt alene, og ingen kameratsjekk, og jeg gikk med hjertet i halsen på jobb hver dag, for jeg var usikker på om jeg hadde gjort alt riktig, huska alt, sant, du hadde ikke den daglige sjekken. Det var.. det var en periode der jeg virkelig ble oppmerksom på dette med yringsklima, det var i fusjonen med NN. Så jeg etter hvert skjønnte.. *Det høres ut som en enorm psykisk belastning..* Ja det var det. Det var en fæl periode, og det var da vi ble oppmerksom på det, i 2009. Og etter hvert har det gått seg litt til, og vi er kommet litt tilbake til NN-ånden, og ikke NN-ånden som er veldig amerikansk.. Definitivt, det gikk på sikkerheten løs. *Ja.. det er voldsomt å høre deg fortelle om dette her, men jeg er glad at du opplever at det er blitt bedre . So, I see that NN is familiar with the yringsklima-theory, so maybe we can move to the part where you have the questions Mina? We have one section for those who are not familiar with that*

concept.. so.. I heard that you are familiar with the concept psychology safety and ytringsklima, so.. Mina have some questions.

-og grunnen til at vi har delt det litt det er jo også fordi at ytringsklima er jo ofte et begrep som trenger å forklares, men i og med at du bruker det selv så er det jo helt supert. Når jeg leser på

spørsmål 2 nå, når og i hvilken situasjon var det du begynte å bli oppmerksom på, og så videre, det høres jo da ut som at det var i 2009, hvor det faktisk da skjedde denne store endringen gjennom fusjonen, så vi tenker at vi ikke går inn i den,

men spørsmål 3: er et godt ytringsklima på arbeidsplassen din viktig for deg og i tilfelle hvorfor? Det er jo.. jeg vil jo ha.. jeg vil jo ha.. sikkerheten der, sant, jeg vil ha lov til å kunne si at dette er jeg ikke enig i, stopp, for hvis ledelsen sier: dere gjør dette, og dere må gjøre det nå, så er det ingen barrierer hvis ikke jeg kan gå tilbake og si at, eh vi skulle gjøre dette, men det er faktisk ikke trygt, for meg eller for de som skal utføre vedlikeholdet. Da vil jeg ha muligheten til å kunne stoppe ting når jeg ikke er sikker. Det går jo på sikkerheten løs hos oss, det kan komme heftige hendelser, heftige utfall, ikke sant. Det er lett å forstå hvorfor det er viktig.

*Spm 4: hvordan jobber du med å få til et godt ytringsklima, og hvis du kan.. gi gjerne et eksempel på hva var liksom din inngang i det å fortsette å vedlikeholde et godt ytringsklima er, hvordan du gjør det? Sånn som jeg prøver å få det til er at,, på en arbeidsplass så er det ikke alle som er like flinke til å formulere seg, eller like flinke til å bli hørt like mye, så når vi har samtaler, så prøver jeg liksom å si: Hva var det **du** sa, og prøver å hente frem de som ikke ble hørt, hvis du forstår. Det er ikke alltid de som snakker høyest som har rett.*

Nei virkelig, så bra at du gjør det, at du inkluderer. Er det andre ting du gjør? Ja.. Ehhm. Ja jeg tar gjerne litt temperaturmålinger når jeg kan, på mine kollegaer, at jeg kan ta en liten sjekk; går det greit, går det bra, har dere kontroll, trenger dere hjelp?

At du spør litt inn i steden for å bare observere og anta så stiller du heller spørsmålet. -Beklager, jeg har en hund her som lager litt lyd..

OK nummer 5, det var her, jeg skal vi se.. ja det har.. du svarte littegrann på.. på firen hva har du valgt å legge vekt på for å lykkes. Er det en særlig teori eller metodikk.. og hvis jeg forstår deg riktig så handler det om å inkludere og det å sjekke inn, til å ta den temperaturmåleren.. ja.. har du opplevd at det du har initiert ikke har lykkes? og da snakker vi jo om ikke ytringsklima, er det noe du prøver å få til og så funker det ikke? Jeg har en gang opplevd at.. jeg prøvde å stoppe en jobb.. og så sa han lederen min.. Nei.. og vi fortsatte. Okey sa jeg, hvis vi fortsetter nå så vil jeg ha det skriftlig. Wow.Jeg fikk det det skriftlig, at vi skulle fortsette. Det var modig av deg. Det gikk bra, men det kunne gått andre veien og, og det var ikke i henhold til prosedyre, derfor ville jeg ha det skriftlig. Er det noe du kunne tenkt deg og gjort igjen, hvis den samme situasjonen oppstår? Ja. Så bra. Da kan jeg si, fordi. Jeg har veldig gode ledere, men på noen av de andres skift så har de kanskje noen ledere som trer ting over hodet på de, og.. skjer det en hendelse, og du sitter i politiavhør, så kan jeg.. kan jeg ta dette fram, lederen min sa, sånn at ikke lederen i andre enden kan si nei, det var ikke noe jeg sa. Så du tenker faktisk konsekvens av kjede og hva som faktisk kan skje.

Ja. Bare et lite sekund, jeg skal bare løfte henne opp, jeg beklager. So I take the time to.. I will go quickly to number 13 and number 14, can you help me to score number 13. Is it difficult to ask other members or help in the org because we discussed a little earlier about asking for help, so can you help me to score the 1 is strongly disagree, seven is strongly agree.

Det blir en toer her også. So answer is two. Ok. Ehm. Det er jo ikke alltid så lett å spørre, man er jo på en måte konfliktsky, man vil ikke ta kampen, men andre får man, ja, lett med seg.

And also number 14, I know that you are an aspiring yogi, so when you work with other teammember you have a lot of talent, not just as a yogi, but I know that you have all the talent, so do you think that your unique talent is appreciated in the organization, or.. what do you think, how do you score..? I would say at jeg er verdsatt. Det er bra. It is very good. Er det fra kolleger og eller leder, eller er det jevnt over? Begge deler. Jeg ser for meg at det blir et veldig tett samhold gjennom den måten dere jobber på og at dere er der ute og har de situasjonen dere står i.

Ja. Det blir det. Så.. Jeg blir fortalt at.. det er bra jeg står på, det er bra jeg spør, det er bra jeg.. får mye oppgaver og, ja.. At de vet de blir verdsatt. Det er bra med verbale tilbakemeldinger, vil jeg si. Og folk er jo veldig forskjellige på arbeidsplassen. Noen er for eksempel veldig ivrige og arbeidsfulle, og andre igjen gjør minst mulig, du har begge.. hele spekteret, jeg har jobba på mange arbeidsplasser.

Man jobber sammen på godt og vondt. hvis man da har et ytringsklima som i hvert fall er jevnt over bra, så kan man jo lettere å akseptere disse ulikhetene hos kollegaene. Ja. så ser jeg på deg Huong, kan jeg stille et spørsmål igjen? I think I have a picture, an overview of the climate expression, so. Thank you for helping with the scoring with the questions, so Mina do you want to discuss more about the theory part? Det kan vi komme tilbake til, men jeg har et spørsmål jeg fryktelig gjerne vil stille, og det er

nummer 8, som heter: har du, og i tilfelle hvordan har du involvert ledere i arbeidet ditt mot et bedre ytringsklima? Godt spørsmål.. Em.. Det eneste jeg kan si at jeg har gjort er vel det at jeg føler jeg passer på at alle blir hørt. Det er vel egentlig det eneste, jeg også sier til lederen min, det er ikke alltid de som snakker høyest som har rett, viktig at alle blir hørt. Det er det jeg prøver å gjøre. Er det sånn at du tar initiativ til å ha samtale med lederen som handler om at alle skal bli hørt, eller er det i liksom situasjonen dere er i? Mest situasjonen vi er i.

ja og så nieren da; hvis du skulle beskrive en suksessfaktor i dette arbeidet hva skulle det være? Ja, en suksessfaktor det er mye å si at lederne.. de er ganske ydmyke, de er liksom.. de tenker etter, de kjører ikke bare på. Jeg er veldig heldig, jeg har gode ledere, ja. Det vil jeg si til slutt, at lederne er på en måte ydmyke, og lytter.

Og når pirker jeg littegrann fordi at når du sier at en suksessfaktor er at lederen lytter, og det at de lytter er jo en konsekvens av det du gjør, så da er jeg littegrann sånn på utkikk etter hva er det du gjør for at de faktisk skal lytte da, hvis du skjønner hva jeg mener.

Jeg prøver å være ydmyk, og si hvordan jeg opplever det, og fjerne.. jeg er ikke den som snakker mest, men når jeg snakker har jeg gjerne noe på hjertet, og det tror jeg og, at det blir lettere for dem å lytte, når jeg sier min mening. *Ja dette er interessant for det er jo det mye handler om ikke sant, hvordan får du andre til å lytte, det handler jo om hva du sender ut, og og hvordan du.. hvordan du presenterer ting, det høres ut som at du ikke en sånn snikksnakker, men at du er tydelig.*

Ja jeg er ingen snikksnakker, det er riktig. *Ikke sant, spennende. OK. og da er det egentlig sånn at vi er på*

*nummer 15 og det er jo en sånn avrundingsspørsmål og oppsummeringsspørsmål og hvis det er noe du har lyst til å tilføye.. du har jo.. du vet jo hvorfor vi har snakket med deg.. eller stilt alle disse spørsmålene, det handler jo om ytringsklima og den psykologiske tryggheten, er det noe du har lyst til å føye til som du føler at du ikke har blitt spurt om, men som du synes er viktig? Ja jeg kan jo tilføye at rett etter millenniumskiftet så hadde vi workshop om.. på .. MMF som de kalte det; mellommenneskelige ferdigheter, og da gikk det veldig mye i kommunikasjon, hvor mye vi mistolket, noen prosent av alt det ble sagt som blir misforstått, og hvordan du skulle stille åpne spørsmål, og hvordan du skulle kvittere noe som du kanskje til og med var uenig i, men du sa ikke: nei, det synes jeg ikke og det var teit, men du sa: ja det **og** kan være en.. en.. mulighet, men kan dette **og** være en mulighet.. Ja og.. Ja. At man kvitterer på kommunikasjon på rett måte, og det er mange, mange år siden vi hadde dette MMF-prosjektet, men det forandret hele kommunikasjonen om bord på plattformen, fordi vi lærte litt om kommunikasjon, og det.. det.. skulle jeg ønske vi kunne lært litt mer om igjen, det var fantastisk, det var psykologer som hadde laget dette opplegget. Så rett slett kommunikasjon som metode og mellommenneskelige ferdigheter det synes jeg gjorde en stor forskjell.*

*Ja, og det var absolutt alle som var igjennom det programmet? Ja. Og det er kanskje sånn som jeg hører det så er kanskje **det** en suksessfaktor at det er alle, og at det ikke bare er for eksempel lederne som har gått gjennom det og så sitter*

andre og bare skjønner ingenting. Ja definitivt. Vi merket lenge etterpå at det endret.. endra veldig mye kommunikasjon, kommunikasjon er jo viktig.

Ja det er veldig spennende. er det noe som da blir integrert hos de nye som.. som kommer? Nei. Det er jo 20 år siden. Ja. Mange av de som er.. mange er bytta ut.

Ja. Og kommunikasjon er trening, man må jo trene på å kommunisere tydelig og åpent. Og det hadde jeg lyst til å si, for det var fantastisk. Og det tror jeg og at ytringsklima vil bli bedre. Ja det høres veldig sånn ut. Husker du hvilket år det var sånn cirka? Jeg mener det var rett etter millenniumskiftet, altså rett etter.. det var rundt de tider der.. det kan ha vært tidligere og.. det er lang tid siden, jeg husker ikke helt datoen.

Utrolig spennende ja . Det tenkte jeg at jeg ville si, for det er jo kanskje noe dere kan bruke i oppgaven. Det er jo ofte det det bunner ned i, altså hvordan er det vi kommuniserer og hvordan er det vi tar inn og tolker det som andre sier. det å det ofte så blir det litt sånn filtre; man misforstår og så tør man ikke å spørre hva var det jeg mente du egentlig det var sånn? og så blir det den der tausheten og dette gapet som bare.. Man skal ikke, man skal ikke.. det xxxx (hørte ikke hva som ble sagt her. Red.) Nei, det er akkurat det nei det var veldig spennende å høre om akkurat det prosjektet der. Eller den prosessen. ja men du superspennende altså. 1000, 1000 takk for at du ble med oss i dag, kjempeglad for. Ja jeg syns dette.. dette gikk veldig bra Huong, det var jo takket være deg at vi kunne få lov til å veksle litt oss mellom, vi hadde jo liksom ikke planlagt helt hvordan dette skulle gjøres, men dette var veldig fint å være med på. Så bra, og det en vanskelig oppgavene dere har. Ja.. ja det er jo for så vidt det, men når vi får sånne type svar som dette her så får vi liksom kjøtt på beinet, ikke sant, hva er det det bunner ned i, hva er det egentlig som er substansen her når det handler om å implementere et godt ytringsklima. Det er jo sånn som jeg hører det, dette det egentlig handler om. Du gjør det lettere for oss. Thank you NN, i have only

one last question, so supposed that you are the head of the department that you are working with, is there anything you can do to increase to psychology safety or ytringsklima in the department for example, suppose that you are the head of the department, what would you do? Jeg kan jo bare fortelle, vi hadde en leder hos

oss, han var ung, energisk, åpen og, han sa alltid kom inn til meg om det er noe dere er usikre på, og døra mi er alltid åpen, han var.. han var.. fantastisk leder! Han hadde.. han.. Kom du inn med et problem, så var det bare svusj, så var det fiksa. Helt **fantastisk** leder. I min.. i min.. nei, vi hadde ham dessverre bare noen år, så fortsatte han i andre louds. Jeg ville gjort.. jeg ville jobba sånn som han. Veldig veldig flink, og han var veldig tydelig. Du var aldri i tvil på svarene han ga. Du kan si; tydelig, åpen.. ja.. *Så det høres ut som hans væremåte ga rom for ytringsklima, et åpent et.* Ja. Og han var veldig nøye og presis, så han løfta avdelingen vår på mange måter. Han tok tak i de tingene ingen andre orka eller.. ja.. han gjorde det altså. Utrolig flink.. han pirka, han pirka, han pirka, løfta jo hele avdelingen vil jeg si. Og han hadde faktisk psykologisk utdanning fra BI, og han hadde lært om det utenom og, for han var veldig interessert i det. Han driver et firma sjøl nå på sørlandet, men han var veldig dyktig. *Spennende. Yes, i think that we are running out of time, and i have.. thank you so much for sharing with us your experience, and i.. really appreciate this.. and.. we would try to intervju more respondents, and I cannot say thank you more because it.. have lift up a lot of pressure of theory, that I want discuss for my project, our project.* I am happy to hear that Huong, and I wish you both the best of luck with your pieces. *Tusen takk, det blir spennende. Ha en fortsatt fin dag, og takk igjen for at du ble med oss NN.* Bare hyggelig. Ha det bra da. *Ha det bra.*

Prosjektoppgaven skal drøfte en utfordring knyttet til ytringsklima og ledelse i en eller flere organisasjoner.

Struktur:

En prosjektoppgave på kurset *Ytringsklima og ledelse* er på inntil 20 sider. Den kan gjerne ha fem hoveddeler:

- Innledning: Her er **konteksten for oppgaven, og forskningsspørsmålet som vi ønsker å finne svar på (2-3 sider).**
- Teori: Denne teorien vil vi bruke til å belyse forskningsspørsmålet (4-5 sider).
- Metode: Slik vil vi gå frem i undersøkelsen (2-3 sider).
- Funn: Dette er oppdagelsene og svarene vi har funnet på forskningsspørsmålet (4-5 sider).
- Diskusjon: Læringspunkter og praktiske konsekvenser av funnene (4-5 sider).

Det kan være rom for avvik fra dette oppsettet, men prosjektoppgaven skal ha en struktur som gjør at leseren kan følge progresjonen, fra lanseringen av et spørsmål som oppgaven adresserer, via beskrivelse av teori og metode, til hva studenten(e) har funnet ut og hva slags slutninger de trekker for undersøkelsen sin.

Forskningsspørsmål

Målet med prosjektoppgaven skal være å belyse et spørsmål som har praktisk betydning for ytringsklima og ledelse i en eller flere organisasjoner, ut fra noen teoretiske rammer. Her er noen eksempler på forskningsspørsmål som hver for seg eller i kombinasjon kan danne grunnlag for en prosjektoppgave.

- Når er ytringsklimaet i denne organisasjonen på sitt beste?
- I hvilke situasjoner settes det på prøve?
- Hvordan kan vi forsterke og forbedre ytringsklimaer i denne gruppen, enheten, avdelingen eller organisasjonen?
- Hvordan er ytringsklimaet her for å be om hjelp, yte hjelp, takke for hjelpen, anerkjenne hjelp og verdsette hjelp?
- Hva er handlingsrommet her for ros, komplimenter og flørt?
- Hvordan kan ulike beslutningsfeller oppstå i denne organisasjonen, og hvilke mottrekk ligger i ytringsklimaet?
- Hvordan er det med den psykologiske tryggheten i denne organisasjonen?
- Hva kan gjøres her for å styrke psykologisk trygghet?

- Hvordan foregår skapende motstand og friksjon når nye ideer og forslag lanseres?
- Hvilke grep kan gi bedre retning til skapende motstand?
- Hvilke ytringsdilemmaer er vanlige her?

Det finnes mange ulike innfallsvinkler og forskningsspørsmål for å undersøke ytringsklima og ledelse i organisasjoner. Listen her er på ingen måte utfyllende.

Teori

Den teoretiske delen av prosjektoppgaven vil ta utgangspunkt i pensum i kurset. I en oppgave vil det ofte være naturlig å skille mellom den teorien man primært jobber ut fra, og sekundære teoretiske bidrag. Det gjelder å utforske det teoretiske landskapet, og finne de begrepene som egner seg best til å belyse forskningsspørsmålet. Dette kan innebære å gå utenfor teorien som er lagt fram i kurset. Primærteorien vil normalt hentes fra pensum i kurset, og så kan den altså suppleres med annen relevant teori.

Metode

Ytringsklima og ledelse kan studeres på ulike måter. Prosjektoppgaven kan bygge på intervjuer og samtaler om ytringsklimaet i en organisasjon. Studentene kan oppsøke praktikere i en organisasjon, og få dem til å dele historier og erfaringer som handler om ytringsklima. Dette innebærer bruk av det som innen forskningsmetodikk kalles narrativ tilnærming og casetilnærming.

I dette materialet kan de se etter mønstre, og holde historiene opp mot eksisterende teori. Er det slik at historiene bekrefter tidligere teoretiske bidrag, eller kan de brukes til å utdype og utvide teoriene? Hvilke begreper trengs for å forstå og gi mening til disse historiene? Er det behov for å utvide og presisere eksisterende teorier? Metoden er i utgangspunktet kvalitativ, men kan suppleres med kvantitative grep, i form av spørreundersøkelser.

Det er også mulig å gjøre aktive utprøvinger, ved å lansere noen begreper og tiltak som handler om ytringsklima og ledelse, for deretter å se hvordan ting utvikler seg.

Funn og diskusjon

Etter en prosess med intervjuer og annen innhenting av data til oppgaven, gjelder det å sortere og finne mønstre i materialet. Hvilke gjennomgangstemaer er det i historiene? Hvilke kategorier gir det mening å plassere dem i? Hva slags læring går det an å trekke ut av dem? Hva slags resultater ser vi fra aktive utprøvinger? I noen oppgaver vil det være meningsfullt å skille mellom første og andre runde av sorteringer av data. Den første kan ta utgangspunkt i historienes innhold, og bruke intervjuobjektens egne ord i sorteringen av dem. Foreløpig legges det ikke teoretiske føringer på det som har kommet frem. Enkelte historier hører hjemme i denne kategorien, mens andre kan plasseres i andre kategorier. Etter denne første sorteringen kan man hente frem teori, og se hvilke begreper fra forskningen som kan brukes til å gi rikere forklaringer på historiene.

I andre oppgaver gir det bedre mening å sortere ved hjelp av teori med en gang. For eksempel: Dette er eksempler på bekræftelsesfeller i denne organisasjonen. Slik ser situasjonene ut hvor det kan oppstå tilskuereffekter. Her ser vi at barrieremodellen til Reason eller Joharivinduet kan belyse hva som foregår i organisasjonen.

En opplisting av sentrale funn kan være mer eller mindre tett knyttet til diskusjonsdelen i oppgaven. Oppgaven kan ha en egen del om funnene, før den går over i en del med diskusjon, eller den kan ha en sammenhengende del hvor funn og diskusjon adresseres samlet.

En prosjektoppgave om ytringsklima i bestemte organisasjoner kan gjerne munne ut i noen læringspunkter. Hvordan kan disse aspektene ved ytringsklimaet i denne organisasjonen vedlikeholdes og forbedres? Hva er de sterke sidene som kan foredles videre, og hvordan kan det gjøres? Prosjektoppgaven **bør ha en praktisk orientering**, og være koblet opp til hvordan medarbeidere og ledere snakker sammen, støtter hverandre, deler kunnskap og samarbeider i hverdagen.