



Handelshøyskolen BI

MAN 50661 Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	04-10-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10140 IN04 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Helga Hus, Torhild Askeland og Tamara Bernardi

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Trygghet i Endringenes tid - Psykologisk Trygghet, Tillit og Ytringsklima i en bedrift som er i endring

Navn på veileder *: Eric Lofquist

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**
materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 4
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Trygghet i endringenes tid
Psykologisk trygghet, tillit og ytringsklima i en bedrift som
er i endring

Eksamenskode og navn:

MAN 5066 – Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS)

Utleveringsdato:

04.10.2021

Innleveringsdato:

19.05.2022

Stuedsted:

BI Bergen

Sammendrag

Vi er tre studenter på masterprogrammet Helse, Miljø og Sikkerhet som har samarbeidet om å skrive denne prosjektoppgaven. Da vi skulle velge tema for oppgaven ønsket vi å forske på noe som var relevant og interessant for oss alle tre, og som vi kunne dra nytte av på vår egen arbeidsplass. Vi jobber i ulike firmaer og ulike bransjer, men når det kommer til hvordan psykologisk trygghet, tillit og ytringsklima blir påvirket hos de ansatte i en bedrift som gjennomgår store organisatoriske endringer, tenkte vi at det kunne være et aktuelt tema for alle organisasjoner, og det var noe vi alle kunne relatere oss til.

Høsten 2021 skulle bedriften Sverre W. Monsen (SWM), der den ene av oss i gruppen jobber, innføre et nytt lager, og antall ansatte skulle øke med nesten 40%. Dette var en fin mulighet til å forske på vårt tema, underveis og rett etter en stor organisasjonsendring var skjedd.

Som forskningsmetode valgte vi en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer, der vi intervjuet to personer fra hver av de største avdelingene i bedriften SWM, totalt 6 respondenter. Ved å intervju ansatte fra ulike avdelinger, håpet vi på å kunne avdekke om det var avdelingsvise forskjeller, ettersom avdelingene var blitt berørt av endringene på ulikt vis. Vi så også på om ledelsen hadde håndtert en planlagt endring, som innføring av nytt lager, annerledes enn ikke-planlagt endring, som Covid-19-pandemien og de utfordringene den medførte.

Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen ble vurdert opp mot blant annet Kotter, Schein, Lofquist og Bass' teorier om organisasjonsendring og ledelse. Resultater knyttet til psykologisk trygghet har vi særlig diskutert i forhold til Amy Edmondson teorier, som er svært viktig innen dette feltet. Vi har også brukt ulik teori som basis for å drøfte våre funn knyttet til tillit og ytringsklima.

Studien vår viste at det er stor grad av både tillit og psykologisk trygghet i bedriften, selv etter de store organisatoriske endringene den har gjennomgått de siste årene. Ytringsklimaet oppleves av de ansatte som trygt, men ikke nødvendigvis effektivt. Effekten av faktorer som vi ut fra teorien forventet skulle trekke i negativ retning, ser ut til å ha bli veid opp av blant annet lang ansettelsestid og den eksisterende organisasjonskulturen.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
INNHOLDSFORTEGNELSE	II
FIGURLISTE	III
INTRODUKSJON	1
FORMÅL MED PROSJEKTET	1
BAKGRUNN OM BEDRIFTEN.....	2
TEORETISK FUNDAMENT	4
ORGANISASJONSENDRING	4
LEDELSE	7
PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	9
TILLIT	10
YTRINGSKLIMA.....	12
METODE	15
KVALITATIV METODE.....	15
<i>Intervju</i>	15
<i>Intervjuguide</i>	16
UTVALG.....	16
<i>Respondenter</i>	16
<i>Gjennomføring av intervju</i>	17
TRANSKRIBERING OG ANALYSE AV DATA	18
KVALITETSSIKRING AV FORSKNINGSPROSESS	18
<i>Pålitelighet</i>	19
<i>Gyldighet</i>	19
<i>Generaliserbarhet</i>	20
ETISKE BETRAKTNINGER.....	20
RESULTAT	22
LEDELSE OG ENDRING	22
PSYKOLOGISK TRYGGHET OG YTRINGSKLIMA.....	24
TILLIT	26
DRØFTING	28
ORGANISATORISKE ENDRINGER OG LEDELSE.....	28
TILLIT	31
PSYKOLOGISK TRYGGHET OG YTRINGSKLIMA	32
KONKLUSJON	37
REFLEKSJONER OG VEIEN VIDERE	38

REFERANSER	39
VEDLEGG	45
INTERVJUGUIDE 1A-1B-3A-3B SALGSAVDELING OG SWM-LAGERET.....	45
INTERVJUGUIDE 2A-2B HEJCO-LAGERET.....	49

Figurliste

Figur.1 Organizational processes model, Socio-technical system.....	6
Figur.2 Full range leadership model.....	8
Figur.3 The productive conversation matrix	14

Introduksjon

Formål med prosjektet

Vi lever i et samfunn som hele tiden er i endring, og vi som mennesker og bedrifter må til enhver tid kunne omstille oss for å kunne være med i konkurranse om jobb og markedet. De fleste bedrifter ønsker en lav turnover når det gjelder ansatte i bedriften, da det i de fleste tilfeller er dyrere å hente inn ny arbeidskraft enn å beholde de en har, men i noen tilfeller kan det være sunt med litt utskifting av personell (Dysvik, 2015). Om noen ansatte ikke er motiverte lenger, er det bedre å få inn noen som har en ny giv for å få opp produktiviteten i bedriften. De fleste bedrifter går gjennom perioder der en enten må nedbemanne eller oppbemanne på grunn av markedsetterspørsel. Men når en først skal sette i gang en organisasjonsendring, er det viktig at en har de ansatte med seg i prosessen, slik at det blir en suksess (Kotter, 1995).

Bedriften Sverre W. Monsen (SWM) har de siste årene gjennomgått flere store planlagte endringer, med både ned- og oppbemanning, i forkant av og parallelt med Covid-19-pandemien. I den forbindelse ønsket vi å se nærmere på hvordan psykologisk trygghet, tillit og ytringsklima blir påvirket hos de ansatte i en bedrift som gjennomgår, og har gjennomgått, organisatoriske endringer.

Problemstillingen vi har valgt å ta for oss er:

Hvordan blir tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima påvirket i en bedrift som gjennomgår store endringer?

Bakgrunn om bedriften

Sverre W. Monsen (SWM) ble etablert i 1868 og er en bedrift med lange tradisjoner. Bedriften selger arbeidstøy og andre tekstiler til storforbrukermarkedet, og har i dag 43 fast ansatte. Etter mange år uten de store endringene, med en svært stabil arbeidsstokk og lav turnover, har bedriften vært gjennom en del endringer de siste 3-4 årene. Med ny toppleder ble det etablert et nytt ledelsesteam i 2018, det ble foretatt en omorganisering i 2019, og korona-situasjonen førte til permitteringer, hjemmekontor og skiftarbeid i 2020 og 2021. I 2021 ble det også bygget en ny lagerdel, og bedriften fikk 12 nye ansatte, en økning på nesten 40%. I 2018 var gjennomsnittlig ansettelsestid på arbeidsstokken ca. 12,5 år. Ved inngangen til 2022 var den nede i 8 år. SWM har også en relativt voksen arbeidsstokk. I 2018 var gjennomsnittsalderen i bedriften 48 år. Flere personer, bl.a. to fra toppledelsen, gikk av med pensjon i perioden 2018-2019, og av nyrekrutteringene i 2021 var det en del yngre arbeidstakere, noe som har bidratt til at gjennomsnittsalderen nå har gått ned til 44 år.

Av de 43 ansatte er i dag 12 medarbeidere tilknyttet salgsavdelingen, 10 arbeider i hovedsak på det som nå kalles SWM-lager (som er den opprinnelige lagerdelen), og 10 er tilknyttet det som kalles Hejco-lageret (den nye lagerdelen). De resterende fordeler seg på regnskap/administrasjon, HR, innkjøp/produkt, logistikk/toll og IT. I SWM-lageret er det en stor overvekt av mannlige medarbeidere, mens det på Hejco-lageret er en stor overvekt av kvinnelige medarbeidere. Ellers i bedriften er det mer jevnt fordelt, og i bedriften totalt er fordelingen ca. 50% på hvert kjønn.

Ikke alle ansatte har vært berørt like mye av alle endringene som har vært gjennomført, og de har vært berørt på ulikt vis. For eksempel har salgsavdelingen vært mer berørt av omorganiseringen enn de som jobber i lageret, blant annet ved at noen støttefunksjoner og kundeservice-stillinger ble tatt bort, og noen ansatte ble overtallige. Salgsavdelingen var også tidligere delt inn i tre enheter, og i omorganiseringen ble to av disse slått sammen. Etter omorganiseringen har det blitt ansatt to nye salgsledere utenfra, og de har gjort mindre endringer i organisering og fordeling av arbeidsoppgaver. Det ble ingen endringer i arbeidsstokken eller ledelsen på lageret etter omorganiseringen.

Salgsavdelingen har vært mye på hjemmekontor under pandemien, og på grunn av at mange av kundene midlertidig var ute av drift da landet stengte ned i mars 2020, ble også flere av de ansatte på salgsavdelingen permittert i en kort periode.

Lageret har hatt andre endringer. Der ble det innført en midlertidig skiftordning for å redusere smittefaren under pandemien, og gjennom siste halvdel av 2021 var lageret preget av ombyggingen som ledet frem til oppstart av den nye lagerdelen, Hejco-lageret, i november samme år. Når det gjelder Hejco-lageret, så har det også vært noen endringer der etter oppstart. Det har vært midlertidige skiftordninger, ekstra midlertidig personell og endringer i arbeidsmetoder. Lageret har formelt sett hatt samme leder i hele perioden, og denne lederen er leder for både SWM-lageret og Hejco-lageret. I en periode på ca. 5 måneder, i tiden rett før og etter oppstart av Hejco-lageret, overtok en av medarbeiderne på SWM-lageret midlertidig ansvaret for driften der, men siden mars 2022 har den faste lagerlederen hatt ansvaret for begge lagrene igjen.

Endringene har skjedd av ulike årsaker. En ny toppleder kom inn i bedriften i 2018 med sitt syn på hvordan bedriften burde drives fremover, og så muligheter for effektivisering. Pandemien tvang frem endringer med krav om hjemmekontor og ønske om å redusere smittefare. Endringer i konsernstrukturen var bakgrunnen for at Hejco-lageret ble opprettet. Denne lagerdelen driftes for et svensk søsterselskap, og er mindre knyttet til resten av driften i SWM.

Bedriften har en solid økonomi, jevn omsetning og positive resultater, og det har den hatt på hele 2000-tallet. Sannsynligvis har ingen av de som er ansatt i SWM i dag opplevd at bedriften har gått med underskudd så lenge de har jobbet der. For å opprettholde sine markedsandeler og sine gode økonomiske resultater også i fremtiden må likevel SWM, som de fleste virksomheter i dag, regne med å måtte gjøre endringer for å tilpasse seg et samfunn i stadig endring. Å undersøke tidligere endringers påvirkning på tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima vil være nyttig både for dagens driftssituasjon og for planleggingen og gjennomføringen av fremtidige endringer.

Vi har utformet 3 forskningsspørsmål for å kunne besvare prosjektets problemstilling:

- *Hvor stor grad av tillit og psykologisk trygghet finnes blant medarbeiderne i bedriften?*
- *Har bedriften et positivt ytringsklima?*
- *Hvilken lederadferd har de ansatte opplevd under endringene som har pågått?*

Teoretisk Fundament

Vi ønsker å fordype oss i håndteringen av de siste årenes endringer i bedriften SWM, der vi ser på sammenhengen mellom ulike teorier om organisatoriske endringer, ledelse, psykologisk trygghet, tillit og ytringsklima. Formålet med prosjektet vårt er å undersøke hvordan dynamikken mellom de ansatte og ledelsen blir påvirket når en bedrift over kort og lang tid gjennomgår flere store organisatoriske endringer.

Organisasjonsendring

Winston Churchill sa *“There is nothing wrong with change...if it is in the right direction.”*

Når en bedrift foretar store organisatoriske endringer, må det være i riktig retning, og en må ha de ansatte med seg for at prosessen skal være vellykket. Hvordan måler en om en endring har vært en suksess? Forskning viser at så mye som 1 av 2, eller 2 av 3 store organisasjonsendringer mislykkes (Maurer, 1996). Burke (2017) peker på 3 grunner til at en organisasjon mislykkes med store endringer; for det første er store organisasjonsendringer utfordrende og vanskelige, for det andre kan det være vanskelig for de ansatte å forstå hvorfor det må til et skifte; «det er ingenting som er ødelagt så hvorfor skal vi fikse det?», og den tredje grunnen er at kunnskapen om å planlegge og implementere omorganiseringer i en organisasjon er begrenset. Szabla skrev om motstand mot organisasjonsendringer og ulike reaksjoner på planlagt endring på tvers av opplevd strategi for endring (2007). De fleste frykter at nye endringer vil koste dem tid, penger, respekt, makt og muligens jobben. Når en føler seg truet er det naturlig å gjøre motstand (Maurer, 1996). Den største utfordringen til å få en vellykket gjennomført endring i organisasjonen er menneskelig motstand (Waddell & Sohal, 1998).

Å bruke overtalelse til en omorganisering fra øverste leder eller mellomleder er heller ingen god løsning, forskning viser at dette svært sjeldent er vellykket (Nutt, 1998). Så hva er den beste måten å få gjennomført et vellykket skifte i en organisasjon på? I flere tilfeller bør ledere oppmuntres til å søke etter alternative metoder for å innføre endringer. I en endringsprosess har transparent kommunikasjon vist seg å være direkte relatert til tillit til organisasjonen, som igjen øker medarbeidernes åpenhet for endring. Med transparent kommunikasjon menes å gi tilgang til all nødvendig informasjon, både positiv og negativ, samt være i dialog med de ansatte om deres informasjonsbehov, og imøtekomme dette

(Yue et al., 2019). Ledere må kommunisere og konsultere regelmessig med sine ansatte. Dette er kanskje en av de mest kritiske suksessfaktorene for å implementere en omorganisering i en organisasjon. Ansatte skal gis mulighet til å være involvert i alle aspekter av endringsprosjektet og de skal gis mulighet til å gi tilbakemelding (Waddell & Sohal, 1998). Når en leder oppmuntrer de ansatte ved å gi støtte, belønning, tid og rom til å kunne heve stemmen sin opplever de ansatte psykologisk trygghet, og tar en risiko for å oppnå utfordrende mål, for å kunne øke prosjektmål (Khan et al., 2020).

En av de viktigste teoriene innen organisasjonsendring er Kotters (1995) 8 trinns modell for hvilke steg som må til for å få til en vellykket gjennomføring. I Ledernytt presenterte Glenn Hole (2021) hvordan de hadde tatt i bruk Kotters 8 trinns modell for å gjennomføre en snuoperasjon i en bedrift.

Trinn 1: Etablere en følelse av nødvendighet. De ansatte må også skjønne nødvendigheten av endringen som skal skje. Hele selskapet må ha et ønske om å få til en vellykket endring.

Trinn 2: Danne en maktkoalisjon. En må ha med seg de rette lederne for at endringen skal bli en suksess.

Trinn 3: Skape en visjon for endring. En må etablere en klar visjon for organisasjonen som skal få alle til å skjønne hvorfor en endring må til.

Trinn 4: Formidle visjonen. Det er viktig at visjonen blir kommunisert ut til alle ansatte, slik at de får den med seg og forstår den.

Trinn 5: Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen. En må legge til rette for de som skal være med å lede endringen, slik at de har myndighet til å ta beslutninger der det trengs.

Trinn 6: Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater. Ansatte blir motivert at å se resultater, viktig at alle positive resultater blir formidlet etter hvert.

Trinn 7: Konsolidere endringene slik at de utløser enda flere forandringer. Det er viktig å ikke gi opp for tidlig, å etablere varige endringer tar tid.

Trinn 8: Institusjonalisere de nye holdningene. Sørge for at de nye endringene blir integrert i bedriften, slik at en får til en varig endring (Hole, 2021).

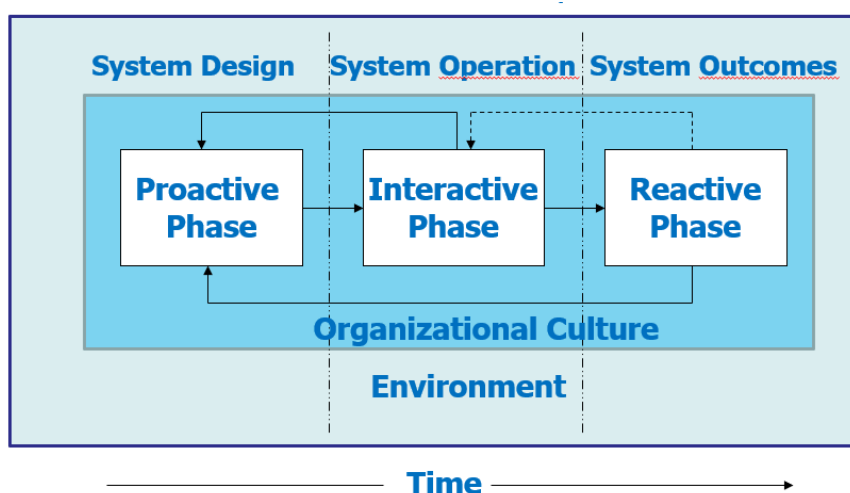
Ved en stor organisasjonsendring er det viktig å ta i betraktning den eksisterende organisasjonskulturen.

The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaption and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught

to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. (Schein & Schein, 2017, s. 6)

I en bedrift som har lite gjennomtrekk, og de fleste har jobbet i mer enn 10 år, er kultur veldig viktig. Kulturen har vært innarbeidet i en årrekke, og det kan være vanskelig å omstille seg når det skjer en så stor omorganisering, og en får mange nye kollegaer å forholde seg til. En organisasjons historie og kultur har mye å si for den psykologiske tryggheten (Edmondson, 1999).

Organizational processes model som figur 1 viser (Lofquist, 2008:2010), illustrerer hvordan organisasjonskultur, miljø og systemene i bedriften fungerer sammen gjennom proaktiv, interaktiv og reaktiv fase. Modellen viser hvor viktig det er at en i den proaktive fasen gjør et godt stykke forarbeid, tar en risikoanalyse for den planlagte organisasjonsendringen, og at sluttbrukeren er med på planleggingsfasen, slik at en vet at endringen kommer til å fungere best mulig. Når det gjelder den interaktive fasen er det viktig her at en kontinuerlig stopper opp og tar en analyse av situasjonen, hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Om noen prosesser ikke fungerer går en tilbake til den proaktive fasen, og tar en ny vurdering om hvordan en kan få det til å fungere. Når det gjelder den reaktive fasen, er det her en får tilbakemelding om hva som ikke fungerte i organisasjonsendringen, og en må da gå tilbake til interaktive fasen eller helt tilbake til den proaktive fasen for å se på hva som burde vært gjort annerledes. Det er også i den reaktive fasen kulturendring foregår.



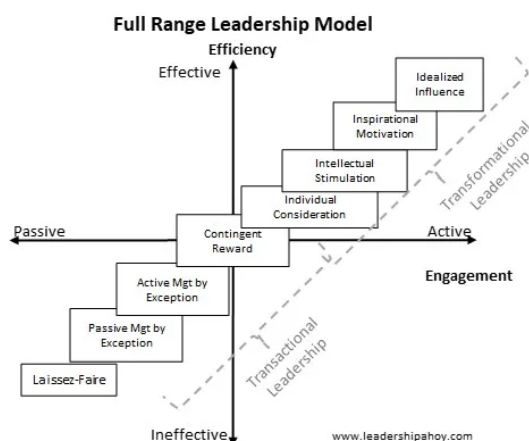
Figur.1 Organizational processes model, Socio-technical system, (Lofquist, 2008:2010).

Ledelse

“Leadership is defined as a process that is determined by the relationship and the alignment of mutual need and values of leader and follower” (Faupel & Süß, 2019). Ved store organisatoriske endringer i en bedrift, spiller lederskap en stor rolle. Endringsledelse handler om å formidle hvordan ting vil bli etter endringen er gjennomført (Herold et al., 2008). Endringsledelse fokuserer på «her og nå»-situasjonen, mens transformasjonsledelse fokuserer på det langsiktige forholdet mellom leder og ansatte, bygget opp over mange interaksjoner og har en mer organisatorisk eller strategisk tilnærming (Herold et al., 2008). Selv om endringen skal være noe positivt, ser det ut som de skaper større arbeidsmengde og konflikter, og energi blir brukt andre steder enn på arbeidsoppgaver (Spector, 2002).

Store Norske leksikon (Sagberg, 2021) definerer transformasjonsledelse som «en tilnærming til ledelse som handler om å inspirere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjoner», og transaksjonsledelse som «en transaksjon der medarbeider og leder utveksler arbeid mot belønning». Etter at transformasjonsledelse først ble lansert av Burns i 1978, har ledelsesforskeren Bernhard Bass stått sentralt i utviklingen av denne ledelsesteorien og The Full Range Leadership Model (figur 2). Bass viser til at transaksjonsledelse kan være effektivt, men at transformasjonsledelse kan inspirere og motivere medarbeidere til enda bedre ytelse. Transaksjonsledelse går ut på at man ser ledelse som et bytte av verdier mellom leder og medarbeider, og kan fungere på 3 ulike måter. «Laissez faire» kjennetegnes av ansvarsfraskrivning og minst mulig inngripen fra leder. «Ledelse ved unntak» kjennetegnes av at inngripen kun skjer når arbeidet ikke utføres etter forventningene, og «betinget belønning» når belønning og anerkjennelse er betinget av det medarbeideren gjør (Bass, 1985, 1990). Transformasjonsledelse forklares av Bass ut fra fire prinsipper; karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet. Individualisert oppmerksomhet handler om at leder ivaretar den enkelte medarbeiders behov gjennom et personlig samspill. Intellektuell stimulering handler om å stimulere medarbeidernes intellektuelle utvikling gjennom å gi utfordringer og finne kreative måter å løse problemer på. Med inspirerende motivasjon kan leder skape oppslutning om, og tilhørighet til, felles mål og delte visjoner. En karismatisk leder er en rollemodell for sine medarbeidere og skaper tillit med sin væremåte (Bass, 1985, 1990)

Forskning har vist at ledere som har en lederstil assosiert med transformasjonsledelse er mer effektive, har mer tilfredse og motiverte medarbeidere, og blir sett på som bedre ledere, både av sine medarbeidere og overordnede. Disse medarbeiderne rapporterer også oftere at de er villige til ekstra innsats for sine ledere (Bass, 1990; Hetland & Sandal, 2003; Matthiesen, 2014). Transformasjonsledelse har også vist seg å ha positiv innvirkning på organisatorisk læring og innovasjon (Matthiesen, 2014; Noruzy et al., 2013). Transformasjonsledere med egenskapene til å støtte, stimulere og inspirere medarbeidere definerer organisasjonsklimaet, oppmuntrer til kunnskapsdeling og fremmer organisasjonslæring (Kim & Park, 2020). Tillit ser ut til å være en viktig faktor i transformasjonsledelse, da det har vist seg at transformasjonsledelse har en direkte effekt på tillit til organisasjonen. Det viser at ledere som er flinke til å kommunisere ut visjoner og planer, og klarer å inspirere og vise personlig omsorg for medarbeiderne, klarer å få tillit fra dem (Yue et al., 2019). I endringsprosesser har transformasjonsledelse, via sin innvirkning på tillit, vist seg å ha en positiv effekt på medarbeideres åpenhet for endring (Yue et al., 2019).



Figur.2 Full range leadership model (The Full Range Leadership Model, 2021)
<https://www.leadershipahoy.com/full-range-leadership-model/>

Et annet interessant begrep i ledelsesforskningen er «Den psykologiske kontrakt». Det handler om den ansattes og leders antakelser om, og forventninger til, det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og virksomheten, og baserer seg på både uttalte og underforståtte forpliktelser. Den psykologiske kontrakt defineres av Roussau (1995), referert i de Lange et al., (2011, s.339) som «individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization» (de Lange et al., 2011). Forventningene er individuelle, de kan være både rasjonelle og emosjonelle, og

den ansatte vil ikke alltid være helt bevisst på hva de er, før de opplever at «kontrakten» blir brutt. Brudd på den psykologiske kontrakten har vist seg å ha innvirkning på flere faktorer relatert til medarbeiders adferd og arbeidsutførelse. Et slikt brudd kan blant annet gi redusert tillit til ledelsen, lavere jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse, mindre ekstrarolleadferd, og høyere turnoverintensjon (Zhao et al., 2007).

Psykologisk Trygghet

Psykologisk trygghet handler om i hvilken grad medarbeidere føler seg trygge på at de kan si hva de mener uten å frykte negative konsekvenser, slik som tap av jobb eller forfremmelsesmuligheter, og at man ikke vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre for å uttrykke sine meninger eller tanker (Edmondson, 1999). Det handler om respekt for hverandre, at en ikke er redd for å bli latterliggjort eller få andre negative konsekvenser om en sier meningen sin, eller deler sine ideer på arbeidsplassen. En av de som var først ute og forsket på psykologisk trygghet var Edgar Schein (1965). Han mente det var 8 aktiviteter som måtte være på plass samtidig for å bidra til psykologisk trygghet på arbeidsplassen; skape en overbevisende og positiv visjon, gi formell opplæring, involvere medarbeiderne, trekke inn hele gruppen eller teamet, tilby de nødvendige ressursene, hente fram gode rollemodeller, støtte hverandre når problemene oppstår, og fjerne barrierer og lage nye strukturer (Schein & Schein, 2017). Når en bedrift foretar en organisasjonsendring er det viktig at endringslederen reduserer redselen for å innføre og lære noe nytt, ved å øke den psykologiske tryggheten til den som skal lære, og igjen redusere de eksterne barrierene mot endring (Schein & Schein, 2017, s. 328).

Amy Edmondson presenterer 4 ulike risikoer innen psykologisk trygghet som de ansatte blir utsatt for hver dag de er på jobb; det å bli sett på som uvitende, inkompetent, negativ eller bli sett på som forstyrrende. Hver av disse fire elementene blir trigget av bestemte normer og atferd som enkeltpersoner og grupper har blitt opplært i, gjennom jobben (2002).

Psykologisk trygghet er grunnlaget for inkludering og gruppeprestasjon, og nøkkelen for å skape en innovativ kultur. Motsatt kan fravær av psykologisk trygghet påføre ødeleggende følelsesmessige sår, undergrave ytelse, redusere potensiale hos de ansatte og tære på en persons følelse av egenverd (Clark, 2020). Clark presenterer fire steg for at mennesker skal føle psykologisk trygghet; en skal

føle seg inkludert, være trygg på å lære, trygg til å bidra, og trygg slik at en kan utfordre tilstanden om det må en endring til i organisasjonen.

Det handler om å tørre å være seg selv. «*Å skape forhold for psykologisk trygghet er avgjørende for å legge et grunnlag for effektiv læring i organisasjonen*» (Edmondson, 2002).

Læringsatferd er vanskelig. En må ha noe som motiverer individer og de ansatte slik at en kan få de til å anstrenge og engasjere seg i ønsket læringsatferd, og dermed sørge for at grupper adopterer felles disiplin for å gjennomføre en kollektiv læringsprosess. Et felles mål motiverer team ved å etablere et positivt press eller stress (Edmondson, 2002). Eksempler på læringsatferd er å søke tilbakemelding, dele informasjon, spørre om hjelp, snakke om feil og å eksperimentere (Edmondson, 1999). Edmondson nevner to ulike måter en leder kan handle på som fremmer psykologisk trygghet; tilgjengelighet og å erkjenne feilbarlighet (2002, s. 20). I en studie som Edmondson gjennomførte i 1999, var et av funnene at de ansattes felles historier har noe å si for den psykologiske tryggheten, og en felles forståelse av hvordan andre vil reagere er etablert over tid. Videre var et annet funn at for at læring skal være fremtredende, må de mellommenneskelige konsekvensene ha betydning - slik de gjør i pågående arbeidsforhold (Edmondson, 1999). I et intervju som er gjort med Nancy Dixon trekker hun fram viktigheten av å komme sammen for å diskutere problemer og utfordringer. Hun sier blant annet at

Aksjonslæring er kanal for å få mennesker til å møtes og snakke om problemene deres, som igjen utdyper forbindelsene mellom dem og bygger sterke, omsorgsfulle relasjoner til hverandre. Denne forbindelsen gjennom aksjonslæring øker muligheten for at folk vil si ifra når ting snur til det verre. (Sidani & Reese, 2020 s. 260)

Tillit

Begrepene psykologisk trygghet og tillit har mye til felles; de beskriver begge tilstander som involverer oppfatninger av risiko eller sårbarhet, i tillegg til å ta valg for å minimere negative konsekvenser, og begge har potensielle positive konsekvenser for arbeidsgrupper og organisasjoner (Edmondson, 2002). Kan en ha tillit hos de ansatte uten at det finnes psykologisk trygghet, og kan en på den annen side ha psykologisk trygghet uten å ha tillit?

Tillit defineres ofte som en psykologisk tilstand, som i denne definisjonen fra Rousseau et al. (1998), referert i Dirks & Ferrin, (2001, s.451): «*a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*» (Dirks & Ferrin, 2001). Når vi snakker om tillit, snakker vi altså om å ta risikoen med å stole på andre, og gjøre oss sårbare for deres hensikter og handlinger.

Tillit er et flerdimensjonalt begrep. Mayer et al. (1995) presenterer tre ulike faktorer i tillitsbegrepet; evner/kompetanse, benevolens/velvilje og integritet. Tillit til evner vil være å ha tillit til at den annen part har den kunnskap og kompetanse som skal til for å gjøre det den sier at den skal gjøre. Med benevolens menes at man har tillit til at den annen part vil oss vel. Med integritet menes at man har tillit til at den annen part er rettferdig og holder det den lover, og at man aksepterer dennes prinsipper (Mayer et al., 1995). Denne flerdimensjonaliteten gjør at tilliten kan variere, ikke bare med hvem man har tillit til, men også med hva man har tillit til. For eksempel kan en medarbeider ha tillit til at lederen har kompetansen til å gjennomføre det han sier at han skal (kompetanse/evner), men kan samtidig mangle tillit til at lederen vil ham vel (benevolens).

I organisasjonsforskningen kan vi finne mange positive effekter av tillit, blant annet har tillit til ledelsen en direkte positiv sammenheng med ekstrarolleadferd – at den ansatte gjør mer enn det som er forventet av ham/henne – og individuelle prestasjoner (Dirks & Ferrin, 2001). I endringsprosesser vil høyt tillitsnivå kunne redusere usikkerheten, og føre til at endringer lettere aksepteres (Yue et al., 2019). Gjennom å påvirke hvordan man vurderer den annen parts tidligere og fremtidige handlinger, og motivene bak disse, vil tillit på en indirekte måte kunne bidra til forhold der samarbeid og bedre resultater kan oppstå. Motsatt kan tillit redusere effekten av samarbeid dersom en part ikke stoler på at den annen part har ærlige hensikter (Dirks & Ferrin, 2001).

Det vil altså være fordelaktig for en organisasjon å ha et høyt tillitsnivå. Så hva er det da som kan påvirke dette for en organisasjon som er i endring? Faktorene ærlighet, integritet, kompetanse/evne, rettferdighet/velvilje og åpenhet kan forklare variasjoner i tillit til ledelsen i forbindelse med organisatoriske endringer. Det er også indikasjoner på at ansettelsestid kan ha en modererende effekt på disse faktorene, slik at det vil være mer sannsynlig at tillit påvirkes av organisatoriske endringer for medarbeidere med kort ansettelsestid enn for medarbeidere med lang ansettelsestid (Lines et al., 2005). Kompetanse henger

direkte sammen med evnen til å iverksette løsninger som vil føre til at organisasjonen når sine mål. Grad av åpenhet under organisatoriske endringer er også positivt relatert til tillit til ledelsen. Ledere som viser åpenhet og forklarer sine avgjørelser grundig blir sett på som troverdige (Lines et al., 2005; Whitener et al., 1998). Det er interessant å merke seg at endringenes effekt på medarbeidernes arbeidssituasjon ser ut til å ha mindre påvirkning på tillit til ledelsen enn selve endringsprosessen, og hvordan denne blir gjennomført (Lines et al., 2005).

I en endringsprosess kan de ansattes medvirkning bli sett på som et uttrykk for at ledelsen har tillit til sine medarbeidere. Det kan også være en faktor som bidrar til en felles gruppetilhørighet blant medarbeidere og ledere. Medvirkning generelt i arbeidsforhold gir økt tillit til ledelsen. En av hovedkonklusjonene i Medbestemmelsesbarometeret 2020 var at høy grad av medbestemmelse og medvirkning gir høy tillit (Drange, 2020).

Ytringsklima

Ytring defineres som «*et brukstilfelle av en setning eller sammensetninger av ord og/eller tegn til å uttrykke innhold i kommunikasjon*» (Kjøll, 2019), og ytringsklima handler om å ytre seg i en spesifikk kontekst, inkludert på arbeidsplassen.

Ytringsklima kan være ment som en fasett av begrepet organisasjonsklima definert av Bang (2020, s. 23) «*de sett felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben*». Mens kulturen er stabil og unik, har dybde, og utvikles gjennom bedriftens historie (Ehrhart et al., 2014, s. 291), er klimaet mer et overflatefenomen som er formbart og foranderlig gjennom planmessige handlinger (Kvalnes, 2019).

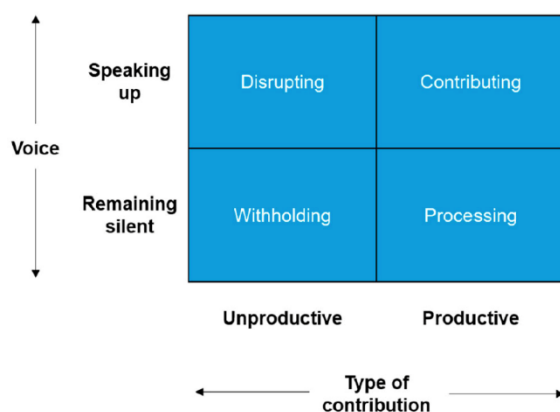
I den norske litteraturen definerer Trygstad (2010) et godt ytringsklima på arbeidsplasser som mulighet til å si fra om bekymringer til leder og kollegaer uten å måtte frykte represalier. Kvalnes (2019, s. 13) mener ytringsklima handler om hva slags relasjoner som finnes mellom kommunikasjonsaktører og under hvilke forhold kommunikasjon foregår på jobb slik at man tar ordet, gir hverandre støtte og motstand, deler kunnskap og informasjon, samt håndterer uenighet. Det dreier seg også om hjelp – hvordan det er å be om, tilby, anerkjenne og takke for hjelp.

På engelsk tilsvarer begrepet ytringsklima «*climate of expression*», «*voice climate*» og Morrison et al. (2011, s. 184) forklarer at begrepet har to aspekter; «*group voice safety beliefs and group voice efficacy*», det vil si psykologisk trygghet og ytringseffektivitet. Med psykologisk trygghet menes følelsen av trygghet som reduserer frykten for negative konsekvenser knyttet til selvbilde, status eller karriere, og som bygges opp på gjensidig tillit og respekt ifølge Kahn (1990). Å stole på hverandre, ha respekt og være ærlige, er kjennetegn på psykologisk trygghet mellom kollegaer (Edmondson, 2019). Spørsmålet er «*Er det trygt å si ifra, eller blir jeg straffet hvis jeg sier ifra om kritikkverdige forhold eller foreslår forbedringer?*» (Arbeidstilsynet, 2021). Ytringseffektivitet dreier seg om at når ansatte sier fra, opplever de at de blir hørt og tatt på alvor. Motparten lytter til det de mener, og ytringer tas i betraktning i organisasjonsprosessene videre (Sunagic, 2021). «*Nytter det å si fra? Blir det jeg sier ifra om tatt hensyn til og gitt en skikkelig vurdering?*» (Arbeidstilsynet, 2021).

Undersøker vi hva som påvirker hva slags ytringsklima det på en arbeidsplass, er makt en viktig faktor. «*Maktforskjeller gjør at det gjerne er høyere terskel for å si fra oppover enn å si fra bortover eller nedover i en organisasjon*» (Kvalnes, 2019, s. 14). Kvalnes (2008) foreslår at en leder kan styrke ytringsklimaet ved å be om kritiske tilbakemeldinger, være tilgjengelig og ta imot, takke for og anerkjenne kritiske ytringer. Effekter av et godt ytringsklima påvirker flere sfærer i relasjonene til en arbeidsgruppe blant annet «*bedre arbeidsprestasjoner, høyere grad av gjensidig tillit, hensyn og hjelpsomhet, samt større tilfredshet hos teammedlemmene med overordnede beslutninger*» (Sunagic, 2020, s. 2) Et positivt ytringsklima kan bidra til å skape høykvalitetsforbindelser på jobb, og bidra til forhold preget av gjensidig positiv respekt, tillit og aktivt engasjement der folk føler seg mer involverte, åpne og kompetente (Dutton, 2003, s. 2). Det skaper energi og vitalitet. Lederstil og tillitsfulle relasjoner viser seg i Sunagics (2020) oversiktsstudie å være kilder til påvirkning for et positivt ytringsklima. Deltakende ledelse er en av lederstilene som trekkes frem, og den kommer til uttrykk gjennom medarbeiderkonsultasjon, deling av beslutningsmyndighet og delegering av både myndighet og ansvar (Yukl & Gardner, 2020). Den andre lederstilen som trekkes frem i denne studien er ydmyk ledelse, der leder er åpen for å lære av sine ansatte, fungerer som en rollemodell for feilbarlighet, og anerkjenner de ansattes styrker og evner (Owens & Hekman, 2012).

Transformerende, tjenende og etisk ledelse forekommer også som kilder til å forsterke positivt ytringsklima. Tillitsfull relasjon med nærmeste leder er en betydelig positiv kilde til ytringsklima. Rettferdighet og profesjonalitet av leder kan øke både psykologisk trygghet og ytringseffektivitet (Basit, 2017; Li & Tan, 2013), og «*Samsvar mellom ledernes ord og handling representerer et essensielt element i de ansattes opplevelse av tillit overfor dem*» (Sunagic, 2020, s. 7).

Edmondson og Besieux (2021) binder sammen litteratur om endring, samtaler på jobb, psykologisk trygghet og ledelse ved å fremheve «*conversations at work as engines of change*» (Edmondson & Besieux, 2021, s. 269). De kartlegger et rammeverk som skiller mellom produktive og uproduktive former for både stemme og stillhet, og identifiserer de fire kvadranter.



Figur.3 The productive conversation matrix (Edmondson & Besieux, 2021, s. 272)

Utgangspunktet er at endring skjer i menneskelige relasjoner gjennom kommunikasjon (Ford & Ford, 1995; Edmondson, 2002). Kommunikasjon fører til tanken på endring, for deretter å påvirke påfølgende handlinger. «*Kvaliteten på samtaler på jobben er dermed en forløper for hvordan endring utspiller seg*» (Edmondson & Besieux, 2021, s. 270, egen oversettelse). Psykologisk trygghet representerer en forutsetningskomponent for ytring, og ledelse den avgjørende faktoren for å fremme psykologisk trygghet. Ved å identifisere de fire kvadrantene kommer Edmondson og Besieux med konkrete råd til ledere for å legge til rette for produktiv stemme (contributing) og produktiv stillhet (processing), og med strategier for å minimere uproduktiv stillhet (withholding) og uproduktiv stemme (disrupting). Samtaler trenger å ledes av lederen, og forskere ser på det «*å lede samtaler som en sentral løftestang for å sikre læring, fremgang og endring*» (2021, s. 282, egen oversettelse).

Metode

I dette kapittelet forklarer vi vår metodiske tilnærming i oppgaven. Vi begrunner vårt valg av kvalitativ metode, og vi belyser oppgavedesign gjennom utvalg av respondenter, planlegging og gjennomføring av datainnsamling ved intervjuer, samt dataanalyse. Kritiske refleksjoner over dataenes troverdighet og etiske implikasjoner er også inkludert.

Kvalitativ metode

«Kvalitative metoder kan defineres som former for datainnsamling som ikke har statistisk generalisering som formål, men som skal gi dybde, nyanser og/eller variasjonsmetning i fenomenet som undersøkes» (Bjørndahl Iversen, 2011).

Valg av metode har vært en konsekvens av hva slags oppgave vi har tatt for oss, altså å utdype vår forståelse av problemstillingen gjennom respondenters meninger og synspunkter. Vi ønsket å få en omfattende beskrivelse og erfaring av temaene fra deltakernes ståsted på en grundig måte. En kvalitativ tilnærming ser etter variasjon, som var det vi var interessert i, altså variasjonen mellom de ulike avdelingene, fordi målet med en kvalitativ studie er å bygge kunnskap (Lareau, 2021, s. 205). Vår tilnærming var mest induktiv (fra empiri til teori) som oftere er knyttet til kvalitative studier enn deduktiv (fra teori til empiri). Vi har tatt i bruk et blandet design som hadde studiet av tidligere teorier som utgangspunkt for å få kunnskap om temaene vi ønsket å studere, etterfulgt av en kategorisering av funnene og kobling mot de eksisterende teoriene.

Intervju

I kvalitativ forskning kan intervjuer utdype kunnskapen ved å gi levende portretter av dagliglivet (Lareau, 2021). Vi valgte å benytte oss av metoden semistrukturert intervju som blir beskrevet slik:

Et semistrukturert livsverden intervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Denne formen for intervju søker å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. Det ligger nær opp til en samtale i dagliglivet, men har som profesjonelt intervju et formål. Det er semistrukturert – der er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46)

Semistrukturerte intervjuer kalles også dybdeintervjuer fordi det skaper en omgivelse der respondenter snakker på en relativt fri måte om noen temaer bestemt i forkant av forskerne (Tjora, 2017).

Intervjuguide

Formål med en intervjuguide er å ha et verktøy som hjelper til med å fokusere på det som utforskes (Drageset & Ellingsen, 2011). Intervjuguiden tok hensyn til den tematiske dimensjonen for intervjuet, altså relevans for produksjon av kunnskap, samt den dynamiske, det å skape en god intervjuinteraksjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi laget en teoriladet intervjuguide der spørsmål refererte til gode teorikunnskaper om emner uten å være relatert til en spesifikk teori (Drageset & Ellingsen, 2011).

Intervjuguiden var delt inn i flere deler: innledning/bli kjent, hovedintervju (med temaene endring, ledelse, tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima), oppsummeringsspørsmål og avslutning. Vi holdt oss til dybdeintervjuetstrukturen beskrevet av Torja (2017) som et intervju omfattet av 3 faser: oppvarmings-, refleksjons- og avrundingsspørsmål. For å få til en fin flyt i samtalen fulgte vi opp med oppfølgingsspørsmål der dette var naturlig, og der vi ønsket å få mer informasjon om temaet som vi snakket om.

Intervjuspørsmålene var forhåndsbestemt og hadde en beskrivende form med mest hva- og hvordan-spørsmål for at respondenter kunne forklare hva de mente. Vi hadde en åpen og nysgjerrig tilnærming til temaer med håp om å skape ny kunnskap. Vi synes at vi klarte å skape empati mellom oss og respondentene.

Utvalg

I kvalitative studier er det ikke bestemt hvor mange respondenter og hvor mye datamateriale forskeren skal ha. Antall respondenter og mengde materiale bør derfor passe til formålet med forskningen (Skilbrei, 2019). Det er nødvendig å finne den rette balansen for å ikke bruke for mange eller for få respondenter, og dermed samle informasjon som er for detaljert eller utilstrekkelig til å analysere (Jacobsen, 2015). Det er også grunnleggende å velge respondenter som er eksperter på det forskerne ønsker å undersøke (Lareau, 2021).

Respondenter

Utgangspunktet for våre utvalgskriterier var å velge intervjuerespondenter fra de avdelingene som har vært mest berørt av de største endringene i bedriften;

salgsavdelingen, det gamle lageret (SWM-lageret) og det nyetablerte lageret (Hejco-lageret). Vi valgte å intervju 2 respondenter fra hver av disse avdelingene for å se om de var samsvarte i måten de følte endringene ble gjennomført på. Vi har prøvd å ha en variasjon i alder, kjønn og ansettelsestid, der dette var naturlig og mulig. Alle respondenter innehar rollen som ansatt, ingen er ledere eller mellomledere, og dette var et bevisst valg fordi vi ønsket å få en forståelse av lederstilen og lederens evne til å håndtere endring.

Respondentene ble kontaktet internt der de ble forespurt om de kunne tenke seg å bidra til vårt prosjekt. De fikk informasjon om hvem vi var, hva oppgaven gikk ut på, i tillegg til informasjon om anonymitet og hvordan samtalene ville foregå. Alle seks respondentene takket ja, og signerte samtykkeskjemaet om oppbevaring og bruk av personopplysninger. Vi sendte forslag til tidspunkter for intervju, det ble avtalt dato og tid, og satt opp Teams-møter.

Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført av to i gruppen vår, mens den tredje ikke var til stede. Årsaken er at hun jobber i SWM og hennes rolle som HR-leder kunne ha ført til at respondentene følte seg ukomfortable og ikke ønsket å være helt åpne om meningene sine. Intervjuene varte i gjennomsnitt 1 time. Vi hadde de samme spørsmålene til alle respondentene, med unntak av respondent 2A og 2B. De har kun jobbet i SWM siden et måneder før Hejco-lageret ble etablert, og var ikke med på den første runden med omorganisering i bedriften, som var sammenslåing av salgsavdelingene og resepsjonen som ble avvirket.

Vi kjørte det som Kvale og Brinkmann (2015) omtaler som «*datastøttende intervju*» ved hjelp av Microsoft Teams, der vi og respondentene var fysisk atskilt; det ble kun gjennomført ett fysisk intervjuet. Siden intervjuene fant sted på Teams, var konteksten særlig vesentlig. Vi valgte å bruke Teams til å ta opp både video og lyd i hvert enkelt intervju fordi vi var klar over at utfallet av intervjuene var avhengig av god teknologibruk.

Å kjøre intervjuene på denne måten, betyr at kommunikasjonen blir filtrert av bruken av selve verktøyet, og av det fysiske fraværet av å være på samme sted. En god internettforbindelse og klar lyd er viktige forutsetninger for å lykkes med intervjuet; det er også en fordel om kameraet er på. Da noen av respondentene (2 av 6) ikke hadde kamera på, og noen hadde dårlig lydlinje (1 av 6), ble det innimellom utfordrende å tyde hva respondentene sa eller prøvde å fortelle. Dette

medførte i noen tilfeller at det ikke ble stilt oppfølgingsspørsmål som ville vært naturlig ut fra svarene respondentene gav. Ved bruk av Teams til å gjennomføre intervju går en også glipp av kroppsspråk, som kanskje forteller noe annet enn det respondenten sier (Kvale & Brinkmann, 2015).

Transkribering og analyse av data

Da intervjuene var gjennomført, begynte vi transkriberingsprosessen som ble utført fortløpende etter hvert intervju. Vi delte intervjuene mellom oss, og transkriberte 2 intervjuer hver, men alle hørte igjennom alle intervjuene og la til der noen hadde oversett informasjon. Vi kodet respondentene slik at vi ikke skulle knytte intervju til en direkte person, men heller til hvor de jobbet. Vi valgte å kode det slik at salgsavdelingen fikk kodene 1A og 1B, det nye lageret (Hejco-lageret) fikk kodene 2A og 2B, og det gamle lageret (SWM-lageret) fikk kodene 3A og 3B.

For å analysere materialet presenterer Skilbrei (2019, s. 182–187) 3 måter; tekstreduksjon, koding og utvikling av kategorier og typologier. Tekstreduksjon forenkler materialet ved å gjøre det håndterbart, med sammendrag av det viktigste. Koding viser hvordan man behandler og differensierer data på en systematisk måte, f.eks. med å kode temaer og undertemaer som dukker opp i materialet. Kategorisering fører til å identifisere hva som er likt og ulikt på tvers av materialet.

I vår analyseprosess brukte vi en kombinasjon av Skilbreis metoder. Etter at transkriberingsprosessen var gjennomført kopierte vi alle svarene over i en tabell i Excel som gjorde dem sammenlignbare. Deretter markerte vi med ulike fargekoder ord og setninger som var relevant i forhold til temainndeling i intervjuguiden. På den måten kunne vi systematisere empirien og knytte funn mot forskningsspørsmålene og teoriene vi hadde tatt med oss i starten av oppgaven.

Kvalitetssikring av forskningsprosess

Forskerens rolle i kvalitative studier bør være basert på kriterier som kan kvalitetssikre den kvalitative forskningsprosessen. «*De norske begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet fungerer utmerket godt som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning*» ifølge Tjora (2017, s. 231). I kvantitativ forskning brukes begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Skilbrei, 2019). Transparens og refleksivitet er to tilleggskriterier som Tjora (2017) refererer til.

Pålitelighet

«*Pålitelighet handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet*» (Tjora, 2017, s. 231). Det omfatter konsistens og nøyaktighet.

Vi tok både video- og lydopptak av intervjuene for å kunne stole på vår datasamling. Påliteligheten har blitt styrket ved å beskrive i dybden konteksten og forskningsprosedyren gjennom hele prosjektet (Drageset & Ellingsen, 2011). Alle i gruppen gikk gjennom videoopptak for å transkribere; og siden én i forskningsgruppen er utenlandsk, sikret vi korrekt transkribering ved at de to andre gruppe medlemmene også gikk gjennom de 2 intervjuene hun transkriberte. Til slutt har alle hørt opptakene og lest gjennom transkriberingene.

I hele forskningsprosessen har vi som intervjuere og tolkere hatt i bakhodet at vi er mennesker med våre oppfatninger og meninger, og med vårt engasjement for temaene vi har ønsket oss å forske på. Men dette kan føre til at vi kan fokusere på det som støtter hva vi tenker, og bli blinde for informasjon som svekker det eller peker mot noe annet. I litteraturen er dette kjent som bekreftelsesfellen, som går ut på at «*Vi legger merke til dem som bekrefter oppfatningene vi har om en sak eller person, og overser informasjon som gir oss grunner til å skifte mening*» (Kvalnes, 2019, s. 55), og dette var særlig viktig med tanke på den av oss som jobber i SWM. Vi har reflektert over mulige forutinntatte meninger om emner, og spesielt om «bias» som den av oss som jobber i SWM kunne ta med seg på grunn av sin rolle i organisasjonen og kunnskap om annen informasjon som ikke var tilgjengelig for respondentene. Vi var enige i at vi som gruppe var interessert å få en forståelse av respondentenes meninger og opplevelser av hendelser uten å bli påvirket av forventninger eller andre forhold, fordi et av målene med prosjektet var å lære og skaffe ny kunnskap for forbedring som kunne være nyttige også for organisasjonen i etterkant. Gjennom prosessen har vi utfordret hverandre ved å minne oss på vår plikt til habilitet og uavhengighet, og vi har forsøkt å holde oss mest mulig til den nøytralitet og objektivitet som en forsker må ha.

Gyldighet

«*Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på*» (Tjora, 2017, s. 231) med andre ord, om man har forsket på det man skulle forske på. I innledningsdelen av intervjuene gikk vi gjennom meningene av tillit, psykologisk trygghet og

ytringsklima for at respondentene kunne få en forståelse av begrepene. Vi merket oss at tillit er det begrepet som fikk flest ulike tolkninger og former av respondentene.

Vi skrev to intervjuguider med forhåndsbestemte spørsmål; en til salgsavdelingen og SWM-lageret, og en annen til respondenter på Hejco-lageret. Siden respondentene fra Hejco-lageret ikke var ansatt da den første omorganiseringen ble gjennomført, fikk ikke de spørsmålene om denne. Etter det første intervjuet reflekterte vi over at noen spørsmål som kunne gi oss inntrykk om lederstil manglet, og la derfor til to spørsmål om ledelse. Vi korrigerte også noen formuleringer av spørsmål etter at et par respondenter ba oss om å forklare hva vi mente.

Ifølge Tjora (2017, s. 234) «Den viktigste kilden til høy gyldighet, er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen relevant forskning». Intervjuguiden var utformet ut fra relevante teorier og forskning innen problemstilling og temaer vi var nysgjerrige på.

Generaliserbarhet

«Generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt» (Tjora, 2017, s. 231). Den dreier seg hvorvidt funnene er gyldige utover utvalget og kan brukes i andre tilfeller.

I forbindelse med vårt mål om å utdype problemstillingen i SWM, kan vi si at dette er en såkalt «interne casestudier» (Tjora, 2017, s. 239), eller «intrinsic case study» (Yin, 2018). Vi var interesserte i å belyse et konkret problem i en spesifikk kontekst fremfor å finne en generalisering som gjelder andre situasjoner. Til støtte for dette kan vi så langt ikke slå fast at resultatene fra seks intervjuer fremstår som gyldige for andre områder. Tvert imot kan vi oppgi at den relevante bakgrunnen til respondentene og tilhørigheten til ulike avdelinger kan bidra til å styrke den interne gyldigheten.

Etiske betraktninger

Ifølge Tjora (2017) bør generelle etiske betraktninger ligge implisitt i alle ledd av forskningsprosessen, uavhengig av de formelle kravene til forskning. I forholdet mellom forskere og respondenter oppstår naturlig noen forventninger som preger kommunikasjonen; tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet. Å skape et klima av høflighet og ydmykhet er en god start for etisk god forskning.

Men å skrive en oppgave i samfunnsforskning krever også å forholde seg til NESH (De nasjonale forskningsetiske komiteene) sine retningslinjer. Vi oppførte oss med respekt overfor de som deltok i forskningen; med integritet ved å opptre ansvarlig, åpent og ærlig. Respondenter fikk informasjon fra gruppen om at deltagelsen i prosjektet var frivillig og at deres bidrag ville bli anonymisert. De var informert om at personlig informasjon ble behandlet konfidensielt, og at vi skulle ta video- og lydopptak. Alle respondentene signerte samtykkeskjema, og de ble informert om at den ferdige oppgaven ville bli gjort tilgjengelig for dem.

Vi tydeliggjorde at en av oss jobber i SWM, men vi avklarte at hun har taushetsplikt i sin rolle som forsker og ikke kan bruke opplysninger som kommer frem i intervjuet i jobbsammenheng. Poenget med habilitet «*dreier seg om å unngå sammenblandinger av roller og relasjoner som kan gi rimelig mistanke om interessekonflikter*» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019, nr. 6). Vi bestemte oss for at hun ikke skulle gjennomføre intervjuer, for å hindre at respondentene skulle føle seg ukomfortable og ikke være åpne og ærlige.

På grunn at vi har behandlet personopplysninger, søkte vi om tillatelse til å behandle data fra NSD (Norsk senter for forskningsdata). I forkant av intervjuene sendte vi inn en søknad vedlagt vår intervjuguide, og vi ventet til vi fikk innvilget søknaden før vi gjennomførte samtaler med respondentene.

Resultat

Resultatene fra de empiriske dataene vil her bli presentert under de ulike temaene på samme måte som vi hadde delt spørsmålene inn i intervjuguiden. Vi har sammenlignet og tolket dataene for å se om det er noen trender og likheter som går igjen i svarene fra respondentene. For at en ikke skal kunne kjenne igjen respondentene, men sikre anonymiteten bruker vi h*n når vi gjengir svarene.

Vi begynte intervjuet med å stille noen bli kjent-spørsmål som gikk på hvor lenge respondentene hadde jobbet i bedriften, og eventuelle tidligere roller, så startet vi opp med det som gikk på ledelse og organisasjonsendring, og deretter tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima.

Ledelse og Endring

Noen av spørsmålene vi stilte fanger opp hvordan de ansatte har opplevd endringene, og hvilken lederadferd de opplever, og har opplevd under endringene som har pågått. De fleste som jobbet i bedriften under omorganiseringen i 2019 var enten enige i, eller hadde forståelse for, at endringer måtte til, og at bedriften trengte å moderniseres og effektiviseres. Ikke alle opplevde at omorganiseringsprosessen, og årsaken til denne, var godt nok kommunisert ut til de ansatte *«du får bare vite at det kommer til å skje»*. Kun én av respondentene svarte at h*n *«var trygg på ledelsens begrunnelse»*.

Vi ønsket å se på om det var ulikheter i håndteringen av planlagte og ikke-planlagte endringer, slik som Covid-19 situasjonen versus innføring av nytt lager. Alle respondentene svarte at ledelsen hadde håndtert Covid-19 situasjonen på en utmerket måte, alle hadde følt seg trygge og ivaretatt, og opplevde at det ble tatt individuelle hensyn der det var nødvendig. Det ble nevnt at under pandemien kom FHI (Folkehelseinstituttet) og regjeringen med forskrifter og retningslinjer som alle måtte forholde seg til, noe som på en måte gjorde denne uforutsette endringen lettere å forholde seg til, selv om mye var nytt og ukjent. Når det gjelder planlagte endringer, som innføring av nytt lager, svarte de fleste respondentene at ledelsen ikke hadde håndtert dette like bra som pandemien. De mente at de ikke har klart å formidle de planlagte endringene like godt til alle ansatte, *«og så får vi litt info nå og litt info nå.»*, *«Ledergruppen har vel diskutert sine ting, og har kanskje ikke sett det nødvendig å informere»*. De ansatte hadde heller ikke opplevd å bli involvert i prosessene i forbindelse med omorganiseringen. Måten endringene var blitt gjennomført på, førte til en del

usikkerhet blant de spurte respondentene. Flere svarte at de ble usikre på sin egen rolle og hvor de stod i forhold til omstruktureringene.

Mye av det som kom frem av undersøkelsen går på det som har med kommunikasjon å gjøre. De fleste svar viser at toppledelsen kunne ha kommunisert enda bedre med de ansatte gjennom organisasjonsendringen ved innføring av nytt lager. Våre funn viser blant annet at det ikke ble formidlet godt nok til de ansatte at det svenske selskapet lageret skulle driftes for, allerede brukte det IT-systemet som ble tatt i bruk på Hejco-lageret, og at det derfor ikke var et reelt alternativ å innføre et annet system på det tidspunktet; *«De kunne undersøkt på forhånd litt mer om dette datasystemet før de godtok å bruke det»*. De fleste har opplevd negative konsekvenser i perioden under innføringen av det nye lageret. F.eks. sa en respondent at det har gått på bekostning av daglig drift, og andre bruker ord som *«kaostilstander»* og *«stressende»* for å beskrive situasjonen. De fleste mener imidlertid at situasjonen nå, etter noen måneders drift, er merkbart bedre.

Utover at informasjon blir delt med de ansatte på allmøter, viser våre funn at kommunikasjon og møtevirksomhet varierer avdelingsvis. Respondentene fra salgsavdelingen fortalte at de har faste møter på avdelingen, mens lageransatte fortalte at det er i mer uformelle situasjoner at informasjon blir delt og at det også er i de uformelle «møtene» de diskuterer eventuelle problemer og deler kunnskap. Dette er typisk i en kaffepause med kolleger. Flere av respondentene snakket om kaffepauser som en viktig arena for faglig problemløsning og kunnskapsdeling, men én av dem sa likevel at det ikke alltid oppleves som helt godtatt av ledelsen at de har disse pausene, fordi ledelsen kanskje ikke vet at pausene brukes til dette. H*n sier de kan få noen blikk som sier *«nå når det er så hektisk, så setter dere dere ned og tar pause»*, og avslutter med *«De skulle bare visst hvor mange problemer vi løste i de pausene»*.

Inntrykket er generelt at lederne er mer tilgjengelige, og kommunikasjonen mer strukturert på salgsavdelingen enn på lagrene. På lagrene hører vi uttalelser som kan tyde på at leder ikke er like involvert, *«vi vil ikke plage han, han er så travel»*, *«så lenge du gjør jobben din, så får du være i fred»* og *«jeg har vært her så lenge, jeg leder bare meg selv»*. Det kom også frem at de heller ikke har faste møter på lagrene.

Formidling av mål virker å begrense seg til månedlige omsetningsmål, og her kommer det også frem at dette praktiseres ulikt på de ulike avdelingene. På

salgsavdelingen er det en fast struktur der dette kommuniseres jevnlig, mens på lageret er det ikke like strukturert. Selv om alle svarte at det er stort fokus på dette, svarte også en respondent at det ikke har vært mange møter om mål, og at *«det er vel mer at vi har hørt det fra de andre»*. En av respondentene sa at det savnes ukentlige statusmøter, *«det hadde vært fint med møter for å vite hva vi har fått til denne uken, og hva vi skal oppnå neste uke, slik som vi hadde under tidligere leder»*.

Alle respondentene svarte at de opplever at deres arbeidsinnsats blir satt pris på, men på spørsmål om hvordan leder viser dette, var det kun to av respondentene som hadde et konkret eksempel på tilbakemeldinger de har fått. Det er tydelig at det savnes tilbakemeldinger; *«En klapp på skulderen eller litt sånn for alt arbeid du legger ned, det kunne vært litt kjekt å få»*, *«Jeg håper vi skal ha medarbeidersamtale, slik at jeg kan få tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb»*. Én spesifikk belønning var det imidlertid flere av respondentene som fortalte om, og det var at siden de nådde omsetningsmålet for 2021, så skal hele bedriften på tur til Galdhøpiggen som premie.

Psykologisk Trygghet og Ytringsklima

For å finne ut om respondentene har psykologisk trygghet, og om det er et sunt ytringsklima i bedriften, stilte vi spørsmål om hvordan det er å ytre sine egne meninger på jobb, komme med forslag til løsninger eller andre måter å utføre en oppgave på, og om en kan si fra om en er uenig i en beslutning som er tatt. Vi stilte også spørsmål som gikk på det å spørre om hjelp, hvordan en deler kunnskap videre til kollegaer og ledelse, og hvordan det blir mottatt om en gjør feil.

Våre funn tyder på at det er psykologisk trygghet hos de som har vært lengst ansatt, at de ikke er redde for å si hva de mener, eller for å få reaksjoner om de gjør en feil eller spør om hjelp, *«Jeg gir beskjed»* og *«da sier jeg det jeg mener, ... og så gir jeg meg»*. En av respondentene som har vært ansatt i kort tid, sa at *«Jeg tror vi har et ganske åpent forhold alle sammen til å formidle det vi tenker»*, men h*n uttrykte samtidig at *«Det er ikke alt jeg tør å ta opp. Det er ikke alt en behøver å si heller»*. Om en var uenig i en beslutning som ble tatt svarte de fleste respondentene at de gav beskjed, men de føyde seg for flertallet. Alle respondentene oppga at det er greit å spørre om hjelp innad i egen avdeling, og at alle hjelper hverandre så godt de kan. De fleste svarte at det også går greit å spørre om hjelp utenfor egen avdeling, men der trakk noen frem at det er

situasjonsbetinget, og at det er sjeldnere en trenger hjelp fra de utenfor egen avdeling. To av respondentene har kun jobbet i firmaet i en kort periode, men ingen av dem oppga å ha problemer med å spørre om hjelp, eller å komme med forslag til andre måter utføre en oppgave på, *«Vi er flinke til å hjelpe hverandre. Det er liksom aldri nei, så langt»*.

Når det gjelder kunnskapsdeling, viser våre funn at dette ikke er systematisert, verken på lagrene eller på salgsavdelingen. Vi fikk en del ulike svar på spørsmålet om hvordan kunnskap ble delt når man hadde lært noe nytt. Noen trakk som nevnt frem kaffepausene som en arena for kunnskapsdeling, andre sa de tilbyr å lære det videre til sine kollegaer dersom de er interessert, og én respondent uttalte at *«det blir vel ikke oppdaget før kollegaen står fast og trenger hjelp»*.

Våre funn viser at muligheten å ytre seg i bedriften stort sett er bra. De fleste er ikke redd for å si ifra, men det som kom frem var at flere fra de to lagrene svarte at de heller går til andre kollegaer i stedet for til leder for å få svar på noe de lurer på, eller for å gi en beskjed, da de ikke ønsker å *«plage»* lederen mer enn nødvendig siden han har det så travelt. Lederen er ansvarlig for både Hejco- og SWM-lageret, og det er også han som har hatt ansvaret for at endringen med de to lagrene ble gjennomført. Han har i en periode hatt en medhjelper, men pr. i dag har han ansvaret for begge lagrene alene.

Når det gjelder ytringseffektivitet, effekten av å komme med forslag og egne meninger til ledelsen, var det ulik tilbakemelding fra respondentene på tvers av avdelingene. Noen tror det nytter å komme med forslag til ledelsen, *«det nytter, har jeg hørt»*, og *«blir ikke avvist i døren, tror vi blir hørt»*; mens noen funn knyttet til å komme med innspill angående omorganisering kan tyde på at en er ikke helt sikker på at det nytter, *«vi har ikke blitt hørt»*. Noen svar viser også at medarbeideres meninger ikke alltid tas i betraktning som den beste løsningen videre i organisasjonsbeslutninger, én respondent svarer at det likevel er nyttig å ytre seg, *«Det er ikke alltid det fungerer det forslaget, men man får prøve»* og *«Det er ikke alltid vi skal få gehør for tingene. Men vi kan lufte ting»*.

Et funn som kommer tydelig frem fra intervjuene er at «stedet» for å ytre seg varierer mellom avdelingene. Salgsavdelingen ser ut å ha en mer organisert kommunikasjon med faste møter der ledere formidler mål, og samtidig kan man snakke og dele informasjon om jobberelaterte ting der, men det gjøres også i uformelle situasjoner, som kaffepauser. De to lagrene har ikke samme struktur som salgsavdelingen, det er ikke faste møter, og anledninger for å snakke med

kollegaer er kaffepauser. En respondent fra SWM-lageret sa at de hadde fredagsmøter i en periode, og at det var nyttig for å få forståelse av resultatene fra uken og planleggingen av uken etter, «*Det hadde ikke vært så dumt*».

Under spørsmål som gikk på psykologisk trygghet og ytringsklima var det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål om hvordan respondentene ville beskrive arbeidsmiljøet. Respondentene fra alle avdelingene snakket om et godt arbeidsmiljø der de trives, og de mener at de er ærlige og tar vare på hverandre. Svarene fra et par respondenter tyder på at det er god stemning med godt humør på de to lagrene, og en av respondentene fra SWM-lageret uttrykker at mange holder ut i bedriften fordi arbeidsmiljøet er godt, «*vi er en fin gjeng*». Én av respondentene fra SWM-lageret pekte også på at arbeidsmiljøet har blitt bedre etter at noen saker ble tatt opp og løst ved å kommunisere direkte til hverandre, «*Vi føler at man har mye mer nytte av å være direkte*».

Tillit

Vi spurte innledningsvis om hva respondentene tenker på når vi snakker om tillit til nærmeste leder, og fikk litt ulike svar. De fleste trakk frem det med å kunne si hva man mener, kunne ta opp problemer, og være trygg på at disse problemene blir tatt tak i, at man blir vist tillit og at man vil hverandre vel. Når det gjelder disse tillitselementene er det tydelig at respondentene har tillit sin leder, selv om ikke alle har fått «testet det ut» da de enten har jobbet her bare en kort stund eller har fått nye ledere for kort tid siden. De hadde likevel tro på at dette ville være ivaretatt hos nærmeste leder. En av respondentene sa «*Dersom jeg hadde hatt behov for å diskutere ting, tror jeg sikkert at det hadde gått bra*». To av respondentene trakk også frem andre momenter, som arbeidsinnsats og interesse for å tilegne seg ny kunnskap, i spørsmål om tillit til nærmeste leder, og uttrykte manglende tillit til dette hos sine ledere.

Våre funn viser at respondentene har stor tro på at ledelsen/organisasjonen klarer å nå sine omsetningsmål «*de er veldig engasjert i målene, og klarer å nå de også*». Når de snakket om mål var det stort sett månedlige omsetningsmål som ble nevnt. Det var likevel to av respondentene som nevnte at bedriften ikke nødvendigvis er like god på andre områder, som å holde leveringstiden til kundene, og det ble av den ene uttrykt skepsis til evnen til vekst og utvidelser til nye forretningsområder «*med nye ting og utvidelser, så har det bare skjært seg og skjært seg*», «*jo større du blir, jo mindre kontroll har du*».

På spørsmål som omhandler rettferdighet svarte alle at de mente ledelsen klarte å behandle de ansatte rettferdig. Her trakk flere av respondentene frem at det ikke alltid har vært rettferdig, men at dette er noe som har endret seg med krav fra tillitsvalgte, og utskiftninger i ledelsen. Uttalelser som *«vi har jobbet for, og fått igjennom at dersom det finnes ledige stillinger, skal de lyses ut internt.»* og *«... fra gammelt av, ikke den ledelsen vi har nå, da har det vært lettere for enkeltpersoner å få goder»*. Her var det også flere respondenter som snakket om at det blir tatt individuelle hensyn, noe uttalelser som *«jeg tror de tilrettelegger etter de enkeltes behov»* og *«jeg synes de er flinke til å ta hensyn til hver enkelt»* illustrerer. Kun to spesifikke forhold ble trukket frem som negativt i denne sammenhengen. Det ene var at alle lagermedarbeidere har samme lønn. Dette ble trukket frem som et uttrykk for rettferdighet av én respondent, som sier *«Fikk høre når vi begynte at alle har samme lønn, så ingen kan grine seg til høyere lønn»*, og som et uttrykk for urettferdighet av en annen, som sier *«synd når mange som har vært både 8, 10 og 12 år. Så begynner det en på 18 år nå, så går de inn med samme lønn»*. Det andre som ble trukket frem som urettferdig var at en av respondentene påpekte at det virker å være et skille på hvilke oppgaver damer og menn blir opplært i, og satt til å utføre, på det nye lageret. *«Det er litt sånn at alle jentene skal være inne å trykke logoer, mens gutta skal være ute å plukke ordrer og ta imot varer nede»*.

Med tanke på hvorvidt ledelsen viser tillit til de ansatte gjennom de ansattes medvirkning i endringsprosessene, spurte vi om hvordan de var blitt involvert. Her er funnene våre tydelige på at det har vært lite involvering av de ansatte. Ingen av respondentene uttrykte en opplevelse av reell medvirkning. Én respondent svarte at de har fått komme med innspill, men at de ikke har blitt tatt hensyn til, *«...de har på en måte satt seg at sånn skal det være og sånn skal det bli. Og så vil de ikke helt rokke på det da»*. Samtidig sa en annen at det kanskje ikke var nødvendig å involvere så mange *«Det er noe som heter jo flere kokker jo mer søl, vet ikke om det hadde vært så hensiktsmessig om alle skulle hatt en mening»*.

Drøfting

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å undersøke hvorvidt det er psykologisk trygghet, tillit og ytringsklima i en bedrift som har vært og er i endring. Amy Edmondson har definert at ansatte trenger psykologisk trygghet når de ønsker å dele feil de selv har gjort, i likhet med å komme med forslag til nye endringer (Edmondson, 1999, 2002). Spesielt viktig er det med psykologisk trygghet og tillit når det er snakk om store endringer, slik som de vi har undersøkt i bedriften SWM, der en har i løpet av få år har hatt en relativt stor omorganisering, med ny toppledelse og den siste endringen som var et nytt lager som medførte en økning i antall ansatte på nesten 40 % i løpet av kort tid. Bakgrunnen for vår interesse for disse temaene, er gruppens egne erfaringer gjennom ulike arbeidsforhold.

Gjennom forskningen har vi forsøkt å besvare følgende spørsmål:

- *Hvor stor grad av tillit og psykologisk trygghet finnes blant medarbeiderne i bedriften?*
- *Har bedriften et positivt ytringsklima?*
- *Hvilken lederadferd har de ansatte opplevd under endringene som har pågått?*

Organisatoriske endringer og Ledelse

Når det kommer til organisatoriske endringer, viser våre funn at de fleste hadde ulik forståelse av hvorfor den første store endringen ble gjennomført. Alle var heller ikke enige i endringen. En av grunnene til at organisasjonsendring ofte mislykkes er ifølge Burke (2017) at de fleste føler at «alt fungerer bra, så hvorfor trenger en da å endre det?». Dette er også tilfelle hos SWM. De respondentene vi snakket med syntes det meste fungerte greit i bedriften slik den var, så de så ikke helt hvorfor en måtte endre det. Det faktum at bedriften gikk bra, hadde god omsetning og solide resultater, kan også være med på å forklare en slik tankegang.

De fleste respondentene svarte at de ikke hadde blitt involvert i prosessene når det ble foretatt organisasjonsendringer, som Burke nevner som en annen grunn til at en organisasjonsendring ikke blir vellykket (2017). Dette er også en viktig faktor i modellen til Lofquist (figur 1), som viser sammenhengen mellom organisasjonskultur, miljø og hvordan de ulike fasene proaktiv, interaktiv og reaktiv fungerer sammen (2008, 2010). I undersøkelsen vår har vi sett på to store organisasjonsendringer som har blitt gjennomført hos SWM de siste årene. Den

første store endringen var omorganiseringen av salgsavdelingen, og dette er nå over i den reaktive fasen. Her hadde ledelsen mulighet til å foreta en analyse av hvordan den første endringen ble gjennomført, før en satte i gang den siste organisasjonsendringen som var etablering av Hejco-lageret. I den reaktive fasen har en da mulighet til å se på hva som kunne vært gjort annerledes, for å gjøre situasjonen om til en lærende prosess. Når det gjelder endringen som går på det å innføre et nytt lager, er den så vidt kommet inn i den interaktive fasen. Her kan ledelsen foreta en analyse og eventuelle justeringer for veien videre for prosessen (Lofquist 2008, 2010).

Om vi ser på Kotters (1995) 8 trinns modell kan det se ut som SWM ikke har klart å etablere alle de trinnene som skal til for å få til en vellykket organisasjonsendring, blant annet har ikke de ansatte hatt en følelse av nødvendighet for at det måtte en endring til, og de ansatte har ikke skjønt visjonene for endringen, noe som kan tyde på at ledelsen ikke har klart å kommunisere ut hensikten og visjonen med organisasjonsendringen. Men det er for tidlig å si om endringene hos SWM er vellykket, her må bedriften og de ansatte få tid på seg til å institusjonalisere de nye holdningene, slik at en får til en varig endring.

Transparent kommunikasjon er et viktig virkemiddel i en organisasjonsendring, og en viktig faktor her er at de ansatte føler de har all informasjon som de trenger enten det er positivt eller negativt (Yue et al., 2019). På den måten kunne bedre kommunikasjon med de ansatte gjort dem tryggere på at ledelsen har tatt de riktige beslutningene. De ansatte hos SWM har blitt informert om kommende endringer på allmøter og ulike informasjonsmøter, men våre funn viser at respondentene ikke følte dette var nok informasjon, og at ledelsen dermed ikke har klart å kommunisere ut en tydelig begrunnelse for endringene til de ansatte.

Hvordan ledelse blir praktisert vil kunne påvirke både tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima. Derfor har vi også forsøkt å finne ut hvilken lederadferd de ansatte opplever, og har opplevd under endringene. Vi har spesielt sett på forhold som kommunikasjon/åpenhet, medvirkning, og tilbakemelding/anerkjennelse.

Våre funn viser at de ansatte føler at arbeidet de gjør blir verdsatt, men at det savnes tilbakemeldinger og anerkjennelse fra ledere. Turen til Galdhøpiggen – premien for oppnådd salgsmål i 2021 – trekkes frem av flere av respondentene. Denne premien vil typisk være et kjennetegn på transaksjonsledelse av typen

«betinget belønning» som er karakterisert av at belønning og anerkjennelse er betinget av det medarbeideren gjør (Bass, 1985, 1990). I dette tilfellet har det at man har oppnådd salgsmålet ført til en belønning i form av en tur. Dette virker imidlertid ikke å være en konsekvent lederstil, da det på ingen måte kom frem at slike eller andre belønninger var vanlige i bedriften generelt eller på salgsvdelingen spesielt. På lagrene er det ikke bare mangel på strukturert informasjon, medvirkning og møtevirksomhet som tyder på lite involvering fra leder. Også flere uttalelser tyder på det samme; «*Jeg leder bare meg selv*», «*så lenge du gjør jobben din, så får du være i fred*». Dette tyder på lederadferd som kan knyttes til de andre formene for transaksjonsledelse; «*Laissez faire*», som kjennetegnes av ansvarsfraskrivning og minst mulig inngripen fra leder, og «*Ledelse ved unntak*», som kjennetegnes av at inngripen kun skjer når arbeidet ikke utføres etter forventningene (Bass, 1985, 1990). Det er likevel ikke grunnlag for å kunne si at det er en eller flere spesifikke lederstiler som utøves i bedriften. Derimot viser funnene at de ansatte opplever, og har gjennom endringene opplevd lederadferd som knyttes til ulike lederstiler. F.eks. har flere av respondentene også trukket frem hvordan det har vært tatt individuelle hensyn under pandemien, noe som er mer assosiert med transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse (Bass, 1985, 1990). Dette kan også være en av grunnene til det som kom tydelig til uttrykk i intervjuene, at de ansatte opplevde ledelsens håndtering av pandemien klart bedre enn håndteringen av de andre endringene.

Noen av respondentene uttrykte skuffelse over sin nye leders arbeidsinnsats og interesse for å lære, og uttalte bl.a. «*Jeg forventer mer av min leder, det går rett og slett på arbeidsinnsats*» og «*Når man kommer inn i en bedrift bør man ha lyst til å lære ... Det mangler kunnskap, jeg må gå til andre enn min leder når jeg har spørsmål*». Antakelser om, og forventninger til, bytteforholdet mellom seg selv og bedriften omtales ofte som «den psykologiske kontrakten», og brudd på denne kan også redusere tilliten til ledelsen (Zhao et al., 2007). Her ser vi at det er forventninger til leder som ikke blir møtt, noe som kan bety at det mangler en tydelig forventningsavklaring. Det gjør igjen at det oppleves brudd på den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider.

Tillit

For å finne ut av hvordan tillitsnivået i organisasjonen er, har vi sett på ulike dimensjoner av tillitsbegrepet, og faktorer som kan være med å påvirke dem, bl.a. kompetanse, benevolens/rettferdighet, åpenhet og medvirkning.

Funnene våre viser at medarbeiderne i stor grad har tiltro til at organisasjonen har kompetansen til å nå sine mål. Målene som kommuniseres er månedlige og årlige omsetningstall, ifølge våre respondenter. Bedriften har en solid økonomi, jevn omsetning og positive resultater, og i perioden endringene har pågått har omsetningen også økt. Dette kan ha bidratt til å opprettholde, og kanskje til og med øke, tilliten til bedriftens kompetanse.

Grad av åpenhet vil også kunne påvirke tilliten til ledelsen i en endringsprosess (Lines et al., 2005). Våre funn viser at informasjon har vært mangelfull i de planlagte endringene som har vært, og man kunne derfor forventet at dette bidro til et lavere tillitsnivå. Imidlertid har alle hatt en opplevelse av å få god informasjon under den ikke-planlagte endringen – pandemien. Her har de ansatte følt seg godt ivaretatt av bedriften, de har fått god informasjon, og har opplevd at det har blitt tatt individuelle hensyn der det har vært nødvendig. Individuell oppmerksomhet er også ett av kjennetegnene på en lederstil assosiert med transformasjonsledelse, som også har vist seg å ha en effekt på tillit til organisasjonen (Bass, 1985, 1990; Yue et al., 2019). Benevolens/velvilje er en viktig dimensjon i tillit (Mayer et al., 1995), og en opplevelse av at bedriften tar vare på de ansatte i en usikker situasjon vil også direkte kunne styrke tilliten til at bedriften vil de ansatte vel.

Medvirkning er også en viktig påvirker for tillit til ledelsen (Drange, 2020), og er samtidig et uttrykk for ledelsens tillit til medarbeiderne. Våre funn viser lite medvirkning, men likevel er det lite som tyder på at dette har vært med å redusere tilliten til ledelsen. Det kan tenkes at de som har vært ansatt lenge, og ikke opplevd store endringer i bedriften tidligere, kanskje heller ikke har hatt særlige forventninger om medvirkning i endringsprosesser. Dersom medvirkning ikke har vært en forventning – som noen uttalelser kan tyde på – vil heller ikke manglende medvirkning representere et brudd på den psykologiske kontrakten. Selv om flere ga uttrykk for at de kunne ønsket mer medvirkning, svarte også en av respondentene at h*n ikke tenkte det ville være hensiktsmessig å involvere så mange i endringene, og brukte uttrykket «*jo flere kokker jo mer søl*». En annen

respondent svarte også at medvirkning ikke hadde vært forventet, «*det er én som har styrt det, og sånn må det være*».

Ansettelsestid kan påvirke de ovennevnte faktorenes innvirkning på tillit, og det er mindre sannsynlig at tilliten påvirkes av andre faktorer dersom ansettelsestiden er lang (Lines et al., 2005). Selv om vi ikke finner noen markant forskjell i tillit mellom de som kun har vært i bedriften kort tid og de som har vært der lenge, kan vi ikke utelukke at det kan ha hatt en innvirkning at gjennomsnittlig ansettelsestid i bedriften er høy, og at mange av de ansatte allerede hadde jobbet mange år i bedriften da endringene startet.

Våre funn tyder på at det er generelt en høy grad av tillit i organisasjonen. De ansatte opplever at deres leder vil dem vel, at de behandles rettferdig og at organisasjonen har evnen til å nå sine mål. Gjennom hvordan man vurderer den annen parts tidligere handlinger kan tillit påvirke forholdene for samarbeid og resultater (Dirks & Ferrin, 2001). I vår undersøkelse uttrykte flere av respondentene at med endringer i ledelsen, i tillegg til de ansattes eget arbeid for bedre rettigheter, har de opplevd en positiv endring i behandlingen av de ansatte, og opplever nå en større grad av rettferdighet enn de gjorde tidligere. Forskning viser at et høyt tillitsnivå under endringsprosesser vil redusere usikkerheten og føre til at endringer lettere aksepteres (Yue et al., 2019). En opplevelse av mer rettferdig behandling i forkant av, eller parallelt med endringene, kan på den måten være med å forklare et høyt tillitsnivå i etterkant av endringene.

Psykologisk trygghet og Ytringsklima

I litteraturen peker forskere på flere forutsetninger og felles forhold for å kunne ha psykologisk trygghet i en organisasjon eller i et team. Schein (1965) fremhever opplæring, involvering, inkludering av alle, få frem gode forbilder, og å støtte hverandre. Clark (2020) trekker også frem inkludering og læring, og det å tørre å bidra og å utfordre tilstanden i en endringsprosess. En trygg arbeidsplass der ansatte kan være seg selv handler om respekt for hverandre, at en ikke er redd for å bli latterliggjort eller få andre negative konsekvenser om en sier meningen sin eller deler sine ideer på arbeidsplassen. Edmondson (2002) snakker om psykologisk trygghet som avgjørende for å skape organisasjonslæring. Vår forskning tyder på at det finnes psykologisk trygghet i SWM og at noen av disse forholdene finnes i bedriften.

Våre respondenter føler seg trygge når det gjelder å ytre sine meninger. Det er ikke noe de vegrer seg for eller tenker på som negativt. Alle føler seg inkludert på sin arbeidsplass, og uttalelser som «*vi er en fin gjeng*» og «*vi er flinke til å ta vare på hverandre*» understreker tilhørighet til gruppen, selv om de siste endringene har ført til at mange nye har kommet inn i bedriften. Inkluderingsprosessen (Clark, 2020) blir veldig viktig når endringer oppstår, og i SWM har dette gått gjennom aksept og opplæring av de eldre mot de nye, «*Når vi begynte mange nye, så var alle de gamle veldig imøtekommende og sa vi bare måtte komme og spørre hvis vi trengte hjelp*».

Våre funn tyder på at å gjøre feil er akseptert som en måte å lære på (Edmondson, 1999), og ikke sett på som negativt, «*Det er rom for å gjøre feil. Det er takhøyde for at det kan skje*», «*og så da, jeg gjør også feil*». Dette blir formidlet også til de nye «*hvis de gjør en feil, så sier du bare det at du gjorde samme feil 10 ganger daglig*». Vi kan gå ut fra at denne atferden bygger en god rollemodell (Schein & Schein, 2017) for de nye, og bidrar, sammen med å be om hjelp, til å skape et kontinuum i bedriftskulturen ved å bygge psykologisk trygghet mot risikoen for å bli sett på som uvitende, inkompetent og negativ (Edmondson, 2002).

Respondentene setter pris på støtte og hjelp fra kollegaer, både innenfor og utenfor egen avdeling. De mener de tar vare på hverandre, og dette fører til et bra arbeidsmiljø hvor de ansatte trives. Funnene våre viser et omsorgsfullt arbeidsmiljø, også forsterket av hvordan ledelsen håndterte pandemien, da de ansatte følte seg særlig godt ivaretatt. I forskning anses omsorgsfulle relasjoner som en konsekvens av aksjonslæring (Sidani & Reese, 2020), så vi kan anta at i SWM finnes gode premisser for læringsadferd. Man må legge forholdene til rette for kunnskapsdeling. Hva, hvor og hvordan er spørsmålene man må begynne med for å skape organisasjonslæring. Med «hva» mener vi tydelig kommunikasjon fra topp til bunn og omvendt, på tvers av organisasjonen, formidling av mål, mulighet å ytre seg til ledelse og kollegaer, kunnskapsdeling for å øke kompetanse og mestring. Med «hvor» tenker vi på ulike måter, fra institusjonelle, faste møter til uformelle fora som kaffepauser eller å stikke innom lederens kontor. Med «hvordan» mener vi om det er styrte eller frie samtaler. Edmondson og Besieux (2020) trekker frem samtale på jobb som det som binder alle disse elementene sammen. Kommunikasjon og formidling i SWM ser ut til å være systematisk og

ledelsesstyrt når det gjelder økonomiske mål, spesielt i salgsavdelingen, mens kunnskapsdeling virker å være mer spontant og basert på personlig initiativ.

Clark (2020) peker på å føle seg trygg på å bidra og utfordre tilstanden dersom det er behov for en ny endring i organisasjonen. Vår forskning viser at ansatte hadde lite forståelse av endringsbegrunnelser, de ble lite involvert av ledelsen i endringsprosesser, og forslag som ble fremmet ble ikke tatt hensyn til. Hvorvidt og i hvilken grad dette har påvirket den psykologiske tryggheten er vanskelig å si, da funnene angir god psykologisk trygghet blant ansatte.

Ansettelsestid og organisasjonskultur kan også være grunnleggende faktorer for å forklare et visst nivå av psykologisk trygghet. Det kan tenkes at den psykologiske trygghet vi fant blant respondentene som har jobbet lengst i SWM er en følge av lang ansettelsestid, og derfor er et trekk ved organisasjonskulturen som har utviklet seg gjennom bedriftens historie. Til og med sommeren 2021 var gjennomsnittlig ansettelsestid i arbeidsstokken i SWM ca. 12,5 år. Edmondson (1999) trekker frem at i en bedrift som har lite gjennomtrekk er kultur veldig viktig, og her har mange jobbet i mer enn 10 år. Kulturen har vært innarbeidet i en årrekke, og det kan være vanskelig å omstille seg når det skjer en så stor omorganisering, og en får mange nye kollegaer å forholde seg til. På samme måte kan vi argumentere mot at en lang og stabil historie i SWM har påvirket det vi vet om nivået av psykologisk trygghet pr i dag, ettersom det har vært stor vekst i arbeidsstokken – mange nye ansatte i løpet av siste halvår. I starten av 2022 er gjennomsnittlig ansettelsestid nede i 8 år, og vi kan ikke si nå om dette vil ha påvirkning på interne relasjoner i organisasjonen slik at det vil redusere psykologisk trygghet.

Flere faktorer vi har sett på i teoriene foregår i SWM, men det er vanskelig å oppgi i hvilken grad tilstedeværelsen av noen og mangelen på andre bidrar til dagens nivå av psykologisk trygghet i bedriften.

Om det er et positivt ytringsklima i bedriften, har vi forsøkt å finne ut ved å stille spørsmål om de to faktorene som kjennetegner, og samtidig bidrar til, det generelle ytringsklimaet både positivt og negativt, det vil si psykologisk trygghet og ytringseffektivitet. Å utforske ytringsklimaet innebærer videre å fremheve hvilke kilder som påvirker organisasjonsytringsklima i vår forskningssammenheng.

For det første kan vi diskutere om det finnes eventuelle ulike ytringsklima i ulike avdelinger. I litteraturen skiller man mellom kultur og klima i en

organisasjon, og siden klima er et overflatefenomen som er formbart og foranderlig gjennom planmessige handlinger (Kvalnes, 2019) sammenlignet med kulturen som i stedet er stabil og endrer seg over lang tid (Ehrhart et al., 2014), kan vi si at forskjellige klimaer er tilstede i samme organisasjon, og derfor kan forskjellige ytringsklima eksistere i en organisasjon, da de reflekterer tolkningene av menneskelige relasjoner i spesifikke omgivelser, for eksempel i ulike avdelinger.

Våre funn viser at respondentene føler seg trygge på at de kan ytre sine meninger uten å være redde for negative personlige konsekvenser. Dette er i tråd med teoriene om psykologisk trygghet som avgjørende for å si fra om jobbrelaterte forhold (Edmondson, 1999). Men selv om trygghetsfølelsen ser ut til å være til stede på tvers av avdelingene, er tendensen til å henvende seg til leder ulik i de to lagrene og i salgsavdelingen. På lagrene har lederen hatt det veldig travelt for å få begge deler til å fungere, og da foretrekker respondentene å spørre kollegaer i stedet for å «*plage*» lagersjefen. Her er det heller ikke faste møter som kunne vært en arena for å ytre seg om jobbrelaterte forhold. Vi finner da et spesifikt ytringsklima på de to lagrene, som antagelig har blitt påvirket av, og endret seg, under perioden med endringer. Vi kan også korrelere funn til lederadferd, da Kvalnes (2008, 2019) skriver at en leder eller annen maktperson kan bygge et godt ytringsklima rundt seg med å være synlig og tilgjengelig, ta imot, takke for og anerkjenne kritiske ytringer. Edmondson (2002) nevner samme atferd for å skape psykologisk trygghet. Lagersjef har vist seg å ikke være tilgjengelig under de store endringer som har pågått, sannsynligvis fordi han har stått for både innføringen av det nye lageret og driften av de to lagrene. Vi kan derfor tenke at mindre tilgjengelighet har ført til at ansatte har gått til kollegaer i stedet for leder.

Nå det kommer til ytringseffektivitet viser våre funn ulike tendenser. Noen uttrykker at de vanligvis blir hørt, mens andre har opplevd at ytringer og forslag gitt under endringsprosesser ikke har blitt tatt hensyn til. Samtidig er det også en viss bevissthet om at ansattes meninger ikke alltid tas med i organisasjonsbeslutninger. Dette viser da at ytringsklimaet i bedriften ser ut til å være trygt, men våre funn er ikke like klare på ytringseffektivitet.

Det vi kan reflektere over er om det finnes en systematisk måte å oppmuntre til ytring i bedriften, og om ledelsen har en systematisk måte å ta hensyn til ansattes bidrag på, slik at begge faktorene (psykologisk trygghet og ytringseffektivitet) kan

øke ytringsklimaet generelt (Sunagic, 2020). Siden ytring skjer i kommunikasjon mellom aktører på arbeidsplass, blir oppmuntring og tilrettelegging av kommunikasjon avgjørende for å bygge et ytringsklima der medarbeidere føler seg trygge og hørt. Ifølge Edmondson og Besieux (2021) kan måten man fasiliteter denne prosessen på ha stor påvirkning for utviklingen av bedriften, spesielt for organisasjonslæring og endringer. Edmondson og Besieux nevner samtale på jobb som en ekstraordinær måte for å lykkes med dette. Men da må samtalene styrkes av ledelsen, og det er nødvendig å øve for å bli vant til, og å bli bedre, på dette (Kvalnes, 2019). Dette innebærer at ledelsen tar en aktiv rolle ved å tilrettelegge for slike samtaler, og ved å vise hensyn til de ansattes bidrag gjennom anerkjennelse av ytringene, selv med enkle og få ord og gester. Alt dette kan bidra til å bygge høykvalitetsforbindelser på jobb, og å skape positiv energi blant aktører (Dutton, 2003). I vår undersøkelse har vi ikke funnet noe som tyder på denne systematikken i bedriften.

Våre funn viser at det finnes stor grad av psykologisk trygghet i SWM, men det er ikke like tydelig at ytringsklimaet i sin helhet er positivt. Ytringsklima er et begrep som er sammensatt av psykologisk trygghet og ytringseffektivitet, og i vår forskning kommer det frem at ytring ikke alltid er effektivt.

Konklusjon

Vi har i denne oppgaven prøvd å svare på følgende:

Hvordan blir tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima påvirket i en bedrift som gjennomgår store endringer?

For å hjelpe oss å svare på problemstillingen har vi svart på disse forskningsspørsmålene:

- *Hvor stor grad av tillit og psykologisk trygghet finnes blant medarbeiderne i bedriften?*

Det er en relativt stor grad av tillit og psykologisk trygghet blant medarbeiderne i SWM.

- *Har bedriften et positivt ytringsklima?*

Vi kan ikke konkludere med at ytringsklimaet er positivt. Ytringsklima er et begrep som er sammensatt av psykologisk trygghet og ytringseffektivitet, og våre funn viser at det er stor grad av psykologisk trygghet, men at ytring ikke alltid er effektivt i SWM.

- *Hvilken lederadferd har de ansatte opplevd under endringene som har pågått?*

Det er ikke grunnlag for å kunne si at det er en eller flere spesifikke lederstiler som utøves i bedriften. Ansatte har gjennom endringene opplevd lederadferd som knyttes til ulike lederstiler.

Teorien og tidligere forskning gjort på dette feltet viser tydelig at det er mange faktorer som spiller inn på tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima i en bedrift som er i endring. Vår studie viser at flere faktorer som vi kunne forventet skulle trekke i negativ retning, absolutt har vært til stede både i tiden før, under og etter endringsprosessene, men virker likevel ikke å ha hatt stor påvirkning. Noen faktorer kan virke inn i positiv retning, og da har vi særlig funnet indikasjoner på at lang ansettelsestid og kultur kan ha virket inn, samt de ansattes oppfatning av ledelsens håndtering av pandemien. Bedriften har en lang og stabil tradisjon hvor de fleste har vært ansatt i mange år, og hvor det har vært et stabilt, trygt og tillitsbasert klima.

Selv om det kan se ut som at endringene foreløpig ikke har fått så stor påvirkning når det gjelder psykologisk trygghet, tillit og ytringsklima, er det for

tidlig å konkludere med de langsiktige virkningene på organisasjonen Sverre W. Monsen.

Refleksjoner og veien videre

Her kommer vi med noen refleksjoner over oppgaven og resultatene vi kom frem til. Valget av den kvalitative metoden ved å gjennomføre 6 dybdeintervjuer har vist seg å være riktig valg for å kunne svare på vår problemstilling. En svakhet var at vi fikk en forståelse av dynamikkene som har påvirket ansattes trygghet under organisasjonsendringer kun fra disse respondentenes ståsted. Det hadde vært interessant å intervjuer noen fra ledelsen, og ikke minst lederen for Hejco- og SWM-lageret, for å få med deres synspunkter på organisasjonsendringene. Da hadde vi også fått undersøkt ledelsens syn på kommunikasjonen med de ansatte, og om de hadde en klar visjon for endringene. I tillegg kunne vi ha intervjuet flere respondenter for å få bedre grunnlagsdata som kunne bidratt til eventuell generaliserbarhet på andre områder, utover intern gyldighet. Vi synes at vår forskning kan være et godt eksempel på hvordan komplekse menneskelige relasjoner, som psykologisk trygghet og tillit, blir eller ikke blir påvirket gjennom store endringer. Alle våre funn støtter ikke nødvendigvis opp om den teorien vi har brukt, noe vi ser som en konsekvens av bedriftens egenart og historie.

Én anbefaling til veien videre for SWM er å ha mer tydelig kommunikasjon om visjoner og planer, og inkludere de ansatte når det kommer til fremtidige planlagte endringer for at prosessen skal bli vellykket. Et annet forslag er å få til samtaler på arbeidsplassen som arena for konstruktiv kommunikasjon og for å skape energi, f.eks. med å gjeninnføre de ukentlige møtene i det gamle lageret, og institusjonalisere kaffepauser, hvor lederne også deltar. Det vil være med på å stimulere, styrke og opprettholde ytringsklimaet i sin helhet på en planmessig, systematisk og strukturert måte.

Referanser

- Arbeidstilsynet. (2021, 25. november). *Ytringsklima på arbeidsplassen*.
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave.). Universitetsforlaget.
- Basit, A. A. (2017). Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation. *The Journal of Psychology, 151*(8), 701–721. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372350>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bjørndahl Iversen, A. (2011). Kvalitative og kvantitative metoder – et kontinuum? *Sosiologisk Tidsskrift, 19*(2), 175–183.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2011-02-04>
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- de Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Jong, N. de, & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress, 25*(4), 338–354.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.632610>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, 2. oktober). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Forskningsetikk.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science, 12*(4), 450–467.
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning, 4*, 332–335.
<https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027>
- Drange, I. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020*. 91.

- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Dysvik, A. (2015, 30. juni). *Sunt med litt gjennomtrekk?* BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/06/sunt-med-litt-gjennomtrekk/>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Division of Research, Harvard Business School Cambridge, MA.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. *Journal of Change Management*, 21(3), 269–286. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541–570. <https://doi.org/10.2307/258787>
- Glenn Hole, Ph.d. Transformasjons- og endringsleder, P. | O. 07 10 2021 |. (2021, 10. juli). *Kotters åtte stegs modell for endringer—Ledernytt.no*. <https://www.ledernytt.no//kotters-aatte-stegs-modell-for-endringer.6414661-311239.html>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(2), 147–170.
<https://doi.org/10.1080/13594320344000057>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(6), 761–775.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kjøll, G. (2019). Ytring. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/ytring>
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. In T. M. Anderssen & J. Rygge (Trans.), *Norbok* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018091205061
- Kvalnes, Ø. (2008). *Mot og mening: Hvordan takle smisking på arbeidsplassen*. Universitetsforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2014022406079
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919990697702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Lareau, A. (2021). *Listening to people: A practical guide to interviewing, participant observation, data analysis, and writing it all up*. The University of Chicago Press.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 407–425.
<https://doi.org/10.1002/job.1812>

- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221–245. <https://doi.org/10.1080/14697010500143555>
- Lofquist, E. A. (2010). The art of measuring nothing: The paradox of measuring safety in a changing civil aviation industry using traditional safety metrics. *Safety Science*, 48(10), 1520–1529. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.05.006>
- Matthiesen, S. B. (2014). *TRANSFORMASJONSLEDELSE, EKSTRAROLLEATFERD OG INNOVASJON F.* 11.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Nutt, P. C. (1998). Leverage, Resistance and the Success of Implementation Approaches. *Journal of Management Studies*, 35(2), 213–240. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00091>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Sagberg, I. (2021). Transformasjonsledelse. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/transformasjonsledelse>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th edition). Wiley.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=47665>
85

- Sidani, Y., & Reese, S. (2020). Nancy Dixon: Empowering the learning organization through psychological safety. *The Learning Organization*, 27(3), 259–266. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2020-0015>
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave.). Fagbokforlaget.
- Spector, P. E. (2002). Employee Control and Occupational Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133–136. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00185>
- Sunagic, M. (2020). Hvordan kan ledere bidra til å skape et positivt ytringsklima? *Magma*.
- Sunagic, M. (2021, 8. oktober). *Skap læring og utvikling med positivt ytringsklima*. <https://www.ledernytt.no/skap-laering-og-utvikling-med-positivt-ytringsklima.6305634-419970.html>
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525–558. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1218>
- The Full Range Leadership Model*. (2021, 29. september). Leadership Ahoy! <https://www.leadershipahoy.com/full-range-leadership-model/>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Trygstad, S. C. (2010). *Med rett til å varsle...men hjelper det, og er det lurt?* Fafo.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548. <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). *Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for unde...* 19.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition.). SAGE.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to

Change: The Mediating Role of Trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Yukl, G. A. & William L Gardner III. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition.). Pearson.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Vedlegg

Intervjuguide 1a-1b-3a-3b Salgsavdeling og SWM-lageret

Formålet med intervjuet:

Finne ut i hvilken grad det er tillit til ledelsen, psykologisk trygghet blant de ansatte og om ytringsklima oppleves som sunt.

Formål

Vi er en studentgruppe i masterprogrammet MAN5067 – Helse, miljø og sikkerhet ved Handelshøyskolen BI i Bergen.

Formålet med prosjektet er å undersøke når en bedrift gjennomgår flere store organisatoriske endringer over kort eller lang tid, hvordan dynamikken mellom de ansatte og ledelsen har blitt påvirket. For å svare på dette har vi flere forskningsspørsmål som vi ønsker å få svar på:

- *Hvor stor grad av tillit og psykologisk trygghet finnes blant medarbeiderne i bedriften?*
- *Har bedriften et positivt ytringsklima?*
- *Hvilken lederadferd har de ansatte opplevd under endringene som har pågått?*

Innledning

1. Takk for at du tar deg tid til å bli intervjuet.
2. Vi ønsker å intervju deg for å kartlegge sammenheng mellom tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima i din bedrift. Psykologisk trygghet handler om en føler seg trygg på ledere og kollegaer, og om en tør å si sin mening og komme med ideer uten å være redd for å bli latterliggjort, eller føle andre negative konsekvenser. Ytringsklima handler om hvordan dere som arbeidstakerne oppfatter mulighetene til – og konsekvensene av – å ytre seg. Om en føler det er trygt å si ifra, eller blir du straffet hvis du sier ifra om kritikkverdige forhold eller foreslår forbedringer? Nytter det å si ifra? Med andre ord: Blir det du sier ifra om tatt hensyn til og gitt en skikkelig vurdering?
3. Intervjuet blir gjennomført på Teams, og vi tar opp på video og lydopptak av intervjuet. Du har samtykket til at samtalen blir tatt opp på Teams. Alle data

blir behandlet konfidensielt, og ingen navn blir gjengitt i oppgaven. Du kan få kopi av oppgaven før den blir levert inn. Alle dine data blir slettet etterpå.

4. Intervjuet skal handle om tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima i forbindelse med at bedriften din har gjennomgått små og store endringer de siste årene. Endringene som vi ønsker å undersøke gjelder bl.a. endringer i ledelsen, omorganisering av salgsavdelingen, Covid-19 og de siste store endringene, der en har fått inn et helt nytt lager med mange nyansatte.
5. Vi har satt av 1 time til intervjuet

Bli kjent

6. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
7. Beskriv arbeidsrollen din i dag
8. Hvis du har hatt andre roller i bedriften tidligere, hvilke roller har du hatt?

Hovedintervju

De spørsmålene som vi stiller nå, gjelder emnet:

Endring

1. I 2019 gikk bedriften gjennom en omorganisering der bl.a. sentralbordet ble lagt ned og tre salgsavdelinger ble til to.
 - a) Hva var årsaken til omorganiseringen?
 - b) Beskriv hva du tenkte om endringene, og begrunnelsen fra ledelsen for endringene som ble gjort i forbindelse med omorganiseringen.
 - c) Beskriv hva du tenker om måten endringene ble gjennomført på.
2. I tillegg til omorganiseringen i 2019 har det vært andre mindre endringer i organisasjonen, bl.a. ny salgsledelse og endringer i arbeidsoppgaver, samt en stor endring i lageret med bygging og etablering av en ny avdeling.
 - a) Beskriv hvordan du og dine kollegaer har vært inkludert og involvert i prosessene når det kommer til endringer som har påvirket deg eller din avdeling? Her tenker vi f.eks. på hvordan dere har fått komme med innspill til endringer (før de ble satt i gang, mens de pågikk og eventuelt etter at de var avsluttet), og hvordan dere har mottatt informasjon om endringene.
 - b) Forklar hvordan disse endringene har påvirket deg og din arbeidssituasjon?

3. Beskriv hvordan du synes at ledelsen har håndtert pandemien. Hva tenker du kunne eventuelt vært gjort annerledes?
4. Tenker du ledelsen har håndtert planlagte og ikke-planlagte endringer på en forskjellig måte?

Tillit

1. Beskriv hvordan du vurderer organisasjonens evne til å behandle de ansatte på en rettferdig måte? (For eksempel om noen får fordeler som andre ikke får, bedre lønnsbetingelser, eller om det stilles ulike krav til de ansatte. Har alle har de samme mulighetene til læring og nye arbeidsoppgaver eller få andre stillinger i bedriften).
2. Hvordan vurderer du ledelsen evne til å nå sine mål? (For eksempel budsjettmål, leveransmål, endringsmål, mål om at organisasjonen skal bli ledende leverandør av arbeidsklær i Norden)
3. Vi skal nå stille noen spørsmål som handler om tillit mellom medarbeider og nærmeste leder. Hva tenker du på når vi snakker om tillit mellom leder og medarbeider.
4. Hva slags leder er din nærmeste leder? Er din nærmeste leder tilgjengelig? Er han/hun på stedet? På hvilken måte? Vil du si at din nærmeste leder er villig til å lære av deg og dine kolleger?
5. Merker du forskjell med de nye lederne dere har fått på avdelingen? På hvilken måte?
6. Beskriv hvordan du opplever at tilliten mellom deg og din nærmeste leder er (begge veier)
7. Hva skal til for at du får tillit til din nærmeste leder, og hva skal til for at du mister tillit?
8. Føler du at innsatsen du gjør på avdelingen, blir satt pris på av kollegaene og lederen? På hvilken måte? (For eksempel om du får positive tilbakemeldinger, andre typer anerkjennelse)

Psykologisk Trygghet og Ytringsklima

1. Hvordan føler du at du kan ytre dine egne meninger om jobberelaterte tema (både positive og negative ting) på din avdeling?
2. Beskriv hvordan du føler det nytter eventuelt ikke nytter å komme med forslag til hvordan man løser en arbeidsoppgave?

3. Om du er uenig i en beslutning som er tatt, beskriv hva du gjør.
4. Hvordan opplever du det er å be andre i avdelingen om hjelp til å utføre en arbeidsoppgave? Hvordan opplever du å be om hjelp fra kolleger utenfor egen avdeling?
5. Beskriv hvordan du deler din kunnskap med kolleger når du har lært noe nytt
6. Hvordan opplever du reaksjoner fra ledelsen og andre kollegaer dersom du gjør en feil? Hvorfor føler du det slik, og hva kunne eventuelt vært gjort annerledes.

Oppsummeringsspørsmål/avslutning

1. Er det noe du vil legge til?
2. Takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet

Intervjuguide 2a-2b Hejco-lageret

Formålet med intervjuet:

Finne ut i hvilken grad det er tillit til ledelsen, psykologisk trygghet blant de ansatte og om ytringsklima oppleves som sunt.

Formål

Vi er en studentgruppe i masterprogrammet MAN5067 – Helse, miljø og sikkerhet ved Handelshøyskolen BI i Bergen.

Formålet med prosjektet er å undersøke når en bedrift gjennomgår flere store organisatoriske endringer over kort eller lang tid, hvordan dynamikken mellom de ansatte og ledelsen har blitt påvirket. For å svare på dette har vi flere forskningsspørsmål som vi ønsker å få svar på:

- *Hvor stor grad av tillit og psykologisk trygghet finnes blant medarbeiderne i bedriften?*
- *Har bedriften et positivt ytringsklima?*
- *Hvilken lederadferd har de ansatte opplevd under endringene som har pågått?*

Innledning

1. Takk for at du tar deg tid til å bli intervjuet.
2. Vi ønsker å intervju deg for å kartlegge sammenheng mellom tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima i din bedrift. Psykologisk trygghet handler om en føler seg trygg på ledere og kollegaer, og om en tør å si sin mening og komme med ideer uten å være redd for å bli latterliggjort, eller føle andre negative konsekvenser. Ytringsklima handler om hvordan dere som arbeidstakerne oppfatter mulighetene til – og konsekvensene av – å ytre seg. Om en føler det er trygt å si ifra, eller blir jeg straffet hvis jeg sier ifra om kritikkverdige forhold eller foreslår forbedringer? Nytter det å si ifra? Med andre ord: Blir det jeg sier ifra om tatt hensyn til og gitt en skikkelig vurdering?
3. Intervjuet blir gjennomført på Teams, og vi tar video og lydopptak av intervjuet. Du har samtykket til at samtalen blir tatt opp på Teams. Alle data blir behandlet konfidensielt, og ingen navn blir gjengitt i oppgaven. Du kan få kopi av oppgaven før den blir levert inn. Alle dine data blir slettet etterpå.

4. Intervjuet skal handle om tillit, psykologisk trygghet og ytringsklima i forbindelse med at bedriften har gjennomgått små og store endringer de siste årene. Endringene som vi ønsker å undersøke gjelder bl.a. tidligere endringer (endringer i ledelsen, omorganisering av salgsavdelingen i 2019), endringer tilknyttet Covid-19, og den siste store endringen, etablering av et nytt lager med mange nyansatte.
5. Vi har satt av 1 time til intervjuet

Bli kjent

1. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
2. Beskriv arbeidsrollen din i dag
3. Hvis du har hatt andre roller i bedriften tidligere, hvilke roller har du hatt?

Hovedintervju

De spørsmålene som vi stiller nå, gjelder emnet:

Endring

1. I perioden med etablering, oppstart og drift av det nye lageret har det vært endringer og tilpasninger underveis, f.eks. endringer av arbeidstider (midlertidige skiftordninger), organisering av driften og daglige arbeidsrutiner (f.eks. er det noen som bytter på å jobbe på nytt lager og «gammelt lager», noen perioder har det vært samme arbeid hele dagen, andre perioder rullering annenhver time).
 - a) Hva var årsaken til det nye lageret?
 - b) Beskriv hvordan du og dine kollegaer har vært inkludert og involvert i prosessene når det kommer til endringer som har påvirket deg eller din avdeling? Her tenker vi f.eks. på hvordan dere har fått komme med innspill til endringene (før de ble satt i gang, mens de pågikk og eventuelt etter at de var avsluttet), og hvordan dere har mottatt informasjon om endringene.
 - c) Forklar hvordan disse endringene har påvirket deg og din arbeidssituasjon?
2. Beskriv hvordan du synes at ledelsen har håndtert pandemien. Hva tenker du kunne eventuelt vært gjort annerledes?
3. Tror du ledelsen har håndtert planlagte og ikke-planlagte endringer på en forskjellig måte?

Tillit

1. Beskriv hvordan du vurderer organisasjonens evne til å behandle de ansatte på en rettferdig måte? (For eksempel om noen får fordeler som andre ikke får, bedre lønnsbetingelser, eller om det stilles ulike krav til de ansatte. Har alle har de samme mulighetene til læring og nye arbeidsoppgaver eller få andre stillinger i bedriften).
2. Hvordan vurderer du ledelsen evne til å nå sine mål? (For eksempel budsjettmål, leveranssmål, endringsmål, mål om at organisasjonen skal bli ledende leverandør av arbeidsklær i Norden)
3. Vi skal nå stille noen spørsmål som handler om tillit mellom medarbeider og nærmeste leder. Hva tenker du på når vi snakker om tillit mellom leder og medarbeider
4. Hva slags leder er din nærmeste leder? Er din nærmeste leder tilgjengelig? Er han/hun på stedet? På hvilken måte? Vil du si at din nærmeste leder er klar/villig til å lære av deg og dine kolleger?
5. Beskriv hvordan du opplever at tilliten er mellom deg og din nærmeste leder (begge veier)
6. Hva skal til for at du får tillit til din nærmeste leder, og hva skal til for at du mister tillit?
7. Føler du at innsatsen du gjør i avdelingen, blir satt pris på av kollegaene og lederen? På hvilken måte? (For eksempel om du får positive tilbakemeldinger, andre typer anerkjennelse)

Psykologisk Trygghet og Ytringsklima

1. Hvordan føler du at du kan ytre dine egne meninger om jobberelaterte tema (både positive og negative ting) på din avdeling?
2. Beskriv hvordan du føler det nytter eventuelt ikke nytter å komme med forslag til hvordan man løser en arbeidsoppgave?
3. Om du er uenig i en beslutning som er tatt, beskriv hva du gjør.
4. Hvordan opplever du det er å be andre i avdelingen om hjelp til å utføre en arbeidsoppgave?
Hvordan opplever du å be om hjelp fra kolleger utenfor egen avdeling?
5. Beskriv hvordan du deler din kunnskap med kolleger når du har lært noe nytt

6. Hvordan opplever du reaksjoner fra ledelsen og andre kollegaer dersom du gjør en feil? Hvorfor føler du det slik, og hva kunne eventuelt vært gjort annerledes.

Oppsummeringsspørsmål/avslutning

1. Er det noe du vil legge til?
2. Takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet