



Handelshøyskolen BI

MAN 51892 Ytringsklima og ledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	30-03-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	26-08-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 11530 INO4 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kirsti Godal Undebakke

Informasjon fra deltaker

Tittel *: NOU 2022:2: God ytringskultur må bygges nedefra hver dag – men hvordan gjør man det i praksis?

Navn på veileder *: Øyvind Kvalnes

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 3

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

NOU 2022:2: God ytringskultur må
bygges nedenfra hver dag
– men hvordan gjør man det i praksis?

MAN 51892 – Ytringsklima og ledelse

Innleveringsdato:
26.08.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

Innledning	1
Teoretisk bakteppe	4
<i>Ytringsklima.....</i>	<i>4</i>
<i>Psykologisk trygghet</i>	<i>4</i>
<i>Tillit i organisasjoner.....</i>	<i>5</i>
<i>Motiverende arbeidsklima</i>	<i>6</i>
Metoder fra aksjonsbasert læring og prosessledelse	8
Hvordan vi gikk frem	10
<i>Seminarforberedelse</i>	<i>10</i>
<i>Seminar gjennomføring.....</i>	<i>11</i>
Velkommen, rammesetting og inkludering.....	11
Gruppearbeid om veien mot en ønsket fremtid	12
Utsjekk.....	14
Hva vi fant ut og hva det kan bety	14
<i>Rammen for seminaret.....</i>	<i>14</i>
<i>Innsjekk</i>	<i>15</i>
Mulige småskrittforbedringer fra innsjekken.....	17
<i>Gruppearbeidet om veien mot en ønsket fremtid</i>	<i>17</i>
Mulige småskrittforbedringer fra gruppearbeidet	18
<i>Utsjekk.....</i>	<i>18</i>
Spor av småskrittforbedringer fra utsjekken.....	19
Veien videre	19
Referanser.....	21

Sammendrag

Ytringsklima kan ses som en fasett av arbeidsmiljø og er derfor aktuelt å inkludere som tematikk i det arbeidsmiljøutviklingsverktøyet som brukes i universitets- og høyskolesektoren (UH). Prosjektet som beskrives i denne oppgaven er et ledd i en utredning av en slik mulig inkludering.

Våren 2022 kom en NOU om Akademisk ytringsfrihet. I underteksten til NOUen står det at «God ytringskultur bygges hver dag nedenfra». I denne prosjektoppgaven viser jeg også hvordan et slikt byggearbeid kan foregå.

Arbeidet som beskrives foregikk i et arbeidsmiljø preget av høy turnover, krass språkbruk og manglende evne til å løfte i fellesskap. Jeg jobbet sammen med en kollega og lederen i det konkrete arbeidsmiljøet.

I prosjektet undersøkte vi om det å tematisere forhold rundt ytringsklima, psykologisk trygghet og en ønsket framtidssituasjon kunne bidra til at kollegene begynte å snakke om det de ønsket å få til heller enn problemer. Vi ønsket også å danne grunnlag for at kollegene i fellesskap skulle ta mer aktivt ansvar for å skape ønskede endringer i det handlingsrommet de har.

Arbeidet som beskrives i denne oppgaven foregikk i et seminar der alle de ansatte var invitert til å delta våren 2022. I seminaret jobbet kollegiet med å finne fram til et ønsket framtidsbilde, vår plan var at de også skulle jobbe med hva som kunne bringe dem mot dette bildet. Vi kom ikke så langt som vi hadde planlagt og arbeidet fortsetter i et nytt seminar i august. Vi fant imidlertid tegn som kan tyde på at vi fikk startet en bevegelse i ønsket retning. At bevegelse skjer avhenger imidlertid av at både leder og medarbeidere gjør det de sier de skal gjøre. Det er et møysommelig arbeid som kan komme til å kreve både utholdenhet og tålmodighet. Slik sett kan en si at det vi gjorde er en god illustrasjon av at god ytringskultur bygges hver dag nedenfra.

Innledning

Til daglig har jeg ansvar for leveranser av arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser (ARK) i universitets- og høyskolesektoren (UH). ARK er utviklet, og videreutvikles kontinuerlig, av og for UH. ARK består av en spørreundersøkelse og prosesser for oppfølging av det som kommer fram gjennom spørreundersøkelsen. Alle ansatte skal inviteres til å svare på spørreundersøkelsen og å delta i oppfølgingsprosessene (Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser, 2022).

Et godt arbeidsmiljø har stor betydning for oss. Det påvirker helsa vår, motivasjonen, produktiviteten og dermed de resultatene som skapes i arbeidet. Arbeidsmiljø handler om hvordan man planlegger, organiserer og gjennomfører arbeid. Psykososialt arbeidsmiljø er en del av arbeidsmiljøet, det handler blant annet om hvordan man samhandler med kolleger og ledere (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2022). Arbeidsklima handler om hvordan medarbeidere tolker sitt arbeidsmiljø og den delte oppfatningen kolleger har av dette arbeidsmiljøet. Denne oppfatningen kommer ut av et samspill mellom den enkelte som del av et kollegium og i en omkringliggende kontekst (Nerstad, 2016).

Kunnskapsdepartementet publiserte nylig en NOU om Akademisk yringsfrihet (NOU 2022:2). Ekspertgruppen sier i underteksten til tittelen at «*God yringskultur bygges hver dag nedenfra*». De har laget et forslag til en erklæring og 10 yringsvettregler. Disse er tenkt som utgangspunkt for kulturbygging gjennom diskusjoner og interne forankringsprosesser i institusjonene. Kultur er «*de sett av 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*» (Bang, 2020, p. 23). En kan si at en del av den samhandlingen som foregår på en arbeidsplass handler om hvordan man kommuniserer med hverandre, det vil si hvordan man gir hverandre ros, støtte, kritikk og motstand. Hvordan denne kommunikasjonen foregår kan komme til uttrykk i mønstre for hvordan man snakker sammen. Kvalnes (2019) sier at slike mønstre kan defineres som yringsklima. Både Bang (2020) og Kvalnes (2019) sier at kulturen er noe som ikke så lett lar seg endre. Det er ikke nok å snakke om eller vedta nye spilleregler dersom man ønsker at adferd skal endres på en arbeidsplass. Kvalnes (2019) sier imidlertid at yringsklimaet kan styrkes gjennom aktive grep og trening. Slik sett

kan det å jobbe med ytringsklimaet tenkes å påvirke kulturen. Å jobbe med ytringsklimaet kan derfor være et svar på hvordan god ytringskultur kan bygges nedenfra, men det handler om noe mer konkret enn å vedta et sett regler eller en erklæring.

Ytringsklima kan altså ses som en fasett av hvordan kolleger opplever sitt psykososiale arbeidsmiljø. Derfor er det aktuelt å bringe ytringsklima inn som tematikk i ARK. Det kan være aktuelt å inkludere spørsmål som belyser forhold rundt ytringsklima i spørreskjemaet. Det kan imidlertid også være aktuelt å introdusere konkrete grep man kan gjøre i det daglige arbeidet i arbeidsmiljøene. Det er dette siste som er tema i denne prosjektoppgaven. Jeg viser og drøfter hvordan en kollega og jeg har jobbet i praksis med ytringsklimaet ved en enhet i en av institusjonene i (UH), heretter omtalt som Institutt for flerfaglighet (IFF).

Vi har jobbet i et arbeidsmiljø som fins i UH. Det konkrete miljøet er anonymisert. Jeg har valgt å fokusere på de problemstillingene som jeg ser at er gjengangere i ganske mange av arbeidsmiljøene i UH.

IFF er et middels stort institutt. En forholdsvis stor andel av den vitenskapelige staben er deltidsansatte. De har et annet arbeidssted i tillegg. De er også ansatt i åremålsstillinger. De vitenskapelig ansatte blir rekruttert inn på bakgrunn av internasjonal anerkjennelse som fagpersoner. De siste årene har det også vært stor utskifting av folk i lederstillinger og blant de teknisk/administrativt ansatte, dette til tross for at disse stillingene er faste. I løpet av 2022 kommer 1/3 av staben til å bli skiftet ut. Det er altså betydelig turnover. Dette er en situasjon som har vedvart over noen år.

En liten andel av de ansatte er engelskspråklige. Det er uttrykt at norsk skal være arbeidsspråk ved institusjonen.

De vitenskapelig ansatte har et sterkt engasjement i forhold til faget og studentene. De er imidlertid kritiske til hvordan institusjonen er organisert. Den ble, som mange andre, til som en fusjon av flere høyskoler i den store strukturreformen i sektoren for noen år siden. Dette er en kilde til mye frustrasjon. De vitenskapelig ansatte opplever at mye har blitt mer tungrodd og at administrasjonen pålegger

dem noen rammer for arbeidet som de opplever at er for trange. Instituttlederen opplever at de vitenskapelig ansatte har manglende forståelse for at de må forholde seg til regler og retningslinjer, både i den faglige og den administrative virksomheten.

Noen av de vitenskapelig ansatte kan være ganske tøffe i tonen overfor de teknisk-administrativt ansatte. Instituttleder har ved flere anledninger pekt på viktigheten av å ha en respektfull omgangsførm og at det skal være trygt å si fra om sine faglige meninger og sparre med hverandre i et faglig uenighetsfellesskap. De har også hatt gruppesamtaler om hvordan kollegene mener at kommunikasjonen bør foregå, og om hvordan de mener de kan støtte hverandre på gode måter. Ut fra disse samtalene kom et ønske om at det skulle lages et kart over roller og funksjoner, slik at man kan forstå hverandres oppgaver. Det kom også et ønske om mer utveksling av ideer mellom fagområdene, da ble felles lunsj på fredager foreslått som tiltak. De har imidlertid ikke fått laget kart eller gjennomført felles fredagslunsj enda.

Det har blitt gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser med jevne mellomrom, men de har ikke blitt fulgt opp i prosesser der alle ansatte har deltatt. De ansatte har uttalt at de temaene som belyses i spørreundersøkelsen ikke oppleves som relevante for dem. Svarprosenten i spørreundersøkelsen er lavere enn det som er vanlig i UH.

Den nåværende lederen (Kari) har vært i stillingen i ett år. Hun har et sterkt ønske om å få til forbedringer, men opplever at det er vanskelig å bevege kollegiet fra å snakke om hvordan man kan få til forbedringer til å faktisk gjøre konkrete endringer. Hun opplever at de ikke får til å løfte i flokk. Kari opplever at situasjonen er fastlåst.

Min kollega (Siri) er rådgiver ved institusjonen og inviterte meg med inn i et arbeid for å få løst opp i situasjonen ved IFF. Vi hadde, sammen med Kari, et ønske om å bidra til en bevegelse i kollegiet, fra at de plasserte årsakene til problemer i organisering og administrative rammer til å begynne å lete etter det handlingsrommet de har og å gjøre noe der. Vi så høy turnover og den tøffe tonen som mulige forklaringer på manglende deltakelse og samspill i kollegiet. Vi

ønsket å undersøke om det å tematisere forhold rundt ytringsklima, psykologisk trygghet og en ønsket framtidssituasjon kunne bidra til at de begynte å snakke om det de ønsket å få til heller enn problemer. Vårt ønske var å danne grunnlag for at kollegene i fellesskap skulle ta mer aktivt ansvar for å skape de endringene de kan få til innenfor de rammene de har. Vi lente oss på «*ringer i vannet effekten*», den bygger på en antagelse om at små forandringer etter hvert vil utløse større forandringer (Langslet, 1999, p. 32). Vi tok også utgangspunkt i at små forandringer kan skje gjennom aktiv utprøving av ny praksis og refleksjon over, og samtale om, de erfaringer som høstes (Pedler & Burgoyne, 2008). Vi var altså ute etter å undersøke hvilke småskrittforbedringer vi kunne få til i den fastlåste situasjonen ved IFF.

Teoretisk bakteppe

For å få et bilde av hvilke aktive grep som kan gjøres, og hva som kan være aktuelle treningsområder, ved IFF, vil jeg først undersøke hva teorien sier om hva et godt ytringsklima preges av.

Ytringsklima

Kvalnes (2022) sier at i et miljø preget av godt ytringsklima får folk til å jobbe og snakke sammen, de støtter hverandre og de deler kunnskap. De kan ytre seg uten frykt for sanksjoner. Folk klarer å formulere kritikk og motstand på en vennlig måte, og de tolererer at det blir sagt noe som ikke skulle vært sagt (aktive ytringsfeil). De har skjønt at det er viktig å verdsette at folk sier fra, selv om det som sies noen ganger kan være feil. De skjønner at dette forebygger at folk unnlater å si fra når det virkelig trengs at de sier fra.

Psykologisk trygghet

Hvordan ytringsklimaet oppleves ved IFF vil være påvirket at den psykologiske tryggheten kollegene opplever å ha. Amy Edmondson (2019) sier at psykologisk trygghet handler om å kunne si det en mener, komme med ideer, stille spørsmål og be om hjelp uten frykt for sanksjoner eller å bli stilt i forlegenhet. I et psykologisk trygt miljø er det åpenhet for mange synpunkter og det er rom for produktiv uenighet. Et arbeidsklima preget av psykologisk trygghet erfares i grupper som jobber sammen og det handler om å få til ærlige og dermed

utfordrende samspill. Edmondson (2019) beskriver en lang rekke eksempler på at slike samspill fører til at det arbeidet som skal gjøres blir av bedre kvalitet.

I miljø der ansatte ikke opplever å ha psykologisk trygghet blir folk opptatt av å beskytte seg selv heller enn å si fra eller anstrenge seg for å gjøre en god jobb. Edmondson (2019) sier at det er en viktig lederoppgave å jobbe kontinuerlig for at en i et kollegium opplever det som trygt å kommunisere åpent om både utfordringer og muligheter.

Kvalnes (2022) diskuterer om det er mulig å bli for trygg – og bruker begrepet «overtrygg». Han sier det kan gi seg utslag i at folk ikke sier fra fordi de stoler på at noen andre gjør det, at de ikke ønsker å være til bry eller at de er redd for at det kan medføre at de får flere oppgaver. Overtrygghet kan imidlertid også gi seg utslag i at folk blir overmodige, de opplever seg som beskyttet mot sanksjoner, og kan tillate seg å komme med meldinger som kan virke negativt inn på andre i kollegiet. Kvalnes foreslår ut fra dette en tredeling, der ytterpunktene for lite og for mye trygghet begge er problematiske. Han sier det er den gyldne middelveien mellom utrygg og overtrygg som er mest farbar.

Tillit i organisasjoner

Psykologisk trygghet og tillit har en del til felles, men er også noe ulikt. Psykologisk trygghet er noe som erfares i en gruppe. Man har en felles forestilling om hvordan klimaet er. Tillit er noe som erfares mellom to individer eller parter, der en part kan være en organisasjon. Psykologisk trygghet er en umiddelbar opplevelse, mens tillit også innebærer en forventning om at en kan stole på at noe gjøres i tråd med forventningen en gang i fremtiden (Edmondson, 2019). Når en har tillit til noen så antar man at den andre har de evnene som skal til for å gjøre det som skal gjøres, vilje til å gjøre det og at vedkommende innehar den nødvendige integriteten til å utføre det som skal utføres. Det ligger altså innebygd en risiko for at antagelsen ikke er riktig. Hvor mye risiko man er villig til å ta varierer fra person til person. Hvis den som får tillit viser seg troverdig vil tilliten styrkes, i motsatt fall vil tilliten svekkes (Mayer et al., 1995).

En kan tenke seg at den måten et menneske forstår seg selv på har betydning for hvor tilbøyelig en er til å stole på andre. De menneskene som ser på seg selv som

brikker, ser det som skjer med dem som et resultat av krefter de ikke har herredømme over. Det som skjer med dem ligger utenfor deres kontroll. Kontrollen kan da ligge hos for eksempel innflytelsesrike andre, politikken, økonomien eller i tilfeldighetenes spill (Nygård, 2007). En kan tenke at en aktør er mer tilbøyelig til å ta aktivt stilling til risikoen som ligger i det å gi tillit til noen enn en brikke. Aktøren ser risikoen og velger å ta den, mens brikken ikke tar stilling. Brikken tar ikke risikoen det å gi tillit innebærer.

Ytringsklimaet preges altså av hvordan de menneskene som er i et miljø forholder seg til seg selv og til hverandre. Det kan også preges av den delte oppfatningen de har av sitt arbeidsmiljø.

Motiverende arbeidsklima

Kollegene ved IFF kan tolke sitt arbeidsmiljø som motiverende. De deler da en opplevelse av hva som oppfattes som suksess og nederlag i arbeidssituasjonen. Et motiverende arbeidsklima består av to ulike klima, nemlig prestasjonsklima og mestringsklima. Disse to oppleves både på individnivå og som delt i en gruppe (Nerstad, 2016).

I et kollegium preget av mestringsklima er kollegene opptatt av å gjøre hverandre gode, de hjelper hverandre, heier på hverandre og har felles mål. De konkurrerer ikke med hverandre, de har som mål å utvikle sine egne prestasjoner uten at disse måles mot andres (ČErne et al., 2014; Nerstad, 2016). Dette står i kontrast til hva som preger et prestasjonsklima. Der sammenlignes kollegers prestasjoner, enere favoriseres og det foregår interne konkurranser mellom kolleger. De mest kompetente kan motiveres i et slikt klima, mens de med færre eller andre kompetanser eller evner kan bli skadelidende. I et prestasjonsklima grupperes ansatte etter sine evner, kompetanser og prestasjoner (ibid).

Konsekvensene av mestringsklima er positive. Ansatte motiveres, lærer, får selvtillit, yter god innsats og det utvikles positive relasjoner til kolleger. I et prestasjonsklima, der suksess defineres på grunnlag av sammenligning med andre derimot, har det vist seg at folk også utvikler ønsker om å slutte i jobben. De yter lavere innsats og leverer dårligere kvalitet i arbeidet (ibid). ČErne et al. (2014) viste også at en i et prestasjonsklima tenderer til å skjule kunnskap for hverandre

og at dette medfører dårligere forhold for kreativiteten. Det motsatte skjer imidlertid i et mestringsklima. Der deler kolleger kunnskaper og erfaringer, noe som avler mer kunnskap og kreativitet. De finner altså at det å dele kunnskap er positivt både for felleskapet og den enkelte. Birkeland og Nerstad (2016) finner imidlertid at et mestringsklima ikke nødvendigvis er positivt for personer med høy grad av tvangsmessig lidenskap. De forklarer dette med at det ikke er samsvar mellom personens verdier og klimaet. De sier dette kan medføre økning i negativ adferd fordi dette kan være personer som kan være opptatt av å demonstrere sine evner og ferdigheter, men ikke blir gitt anledning til dette i et mestringsklima.

Nerstad (2016) sier at støttende ledelse der medarbeiderne involveres aktivt, behandles på lik linje, får individuelle tilbakemeldinger, oppmuntres til læring gjennom samspill og samarbeid, og der evalueringer baseres på mestring av arbeidsoppgaver og individuell fremgang, er praksiser som bygger opp under utvikling av mestringsklima. Hun sier også at lederen spiller en sentral rolle i å forme medarbeidernes opplevelse av arbeidsklimaet. Vektlegger lederen forhold som bygger opp under opplevelse av at klimaet er mestringsorientert, så smitter dette over på medarbeiderne. Det er derfor viktig at ledere reflekterer over hvilke verdier de signaliserer og at det er samsvar mellom signalene og det som ønskes oppnådd (ibid).

Det er en lederoppgave å bygge psykologisk trygghet, det kan gjøres ved å vise omsorg og leve seg inn i andres verden for å prøve å forstå denne. Ledelse handler også om å vise vei og gå foran som en god modell. Å vise vei handler om å gå foran inn i ukjent landskap, skape felles bilder, lete etter mulighetene og håndtere feil. Det kan bety at en må holde ut gjennom mye motstand uten å gi opp. Da kan det være til hjelp å bruke et mulighetsskapende språk. Det kan innebære utstrakt bruk av spørsmål. Det kan også innebære å gi folk ansvar for å lete etter signaler om det nye og få på plass rutiner for at det de ser deles med flere. Videre kan det handle om å lete etter det som virker, heller enn det som ikke virker. Det kan også virke å se tvil, friksjon, kritikk, motsetninger og kritikk som kilder til ny innsikt, heller enn hindringer på veien. Ledelse kan også dreie seg om å bevege seg fra detaljer til å se en større helhet og dermed større bredde av sammenhenger, forklaringer og strategier. Man må forstå både delene og helheten for å kunne være veiviser (Carlsen et al., 2014).

Metoder fra aksjonsbasert læring og prosessledelse

Med teorien som bakteppe vil jeg nå vise de metodene vi brukte for å få til en bevegelse i situasjonen ved IFF. Vi hentet inspirasjon fra metoder som brukes i aksjonsbasert læring og prosessledelse.

Aksjonsbasert læring skjer når en søker etter meningsfulle løsninger på sosiale problemer i grupper, og når det jobbes i sykliske prosesser der de det gjelder deltar. Man tar utgangspunkt i at handlinger ses som utgangspunkt for læring, som igjen danner grunnlag for nye handlinger. Man lærer gjennom å gjøre. Læring foregår gjennom utprøving og refleksjon over praksis, i kollegagrupper eller praksisfellesskap (Pedler & Burgoyne, 2008). Aksjonslæring består av seks distinkte, interaktive komponenter: 1) Et komplekst problem eller en kompleks situasjon som berører flere. 2) En gruppe av likeverdige som kjenner til den aktuelle situasjonen, bryr seg om den, og kan gjøre noe med den. 3) Prosess der det reflekteres og stilles spørsmål rundt situasjonen og håndteringen av den. 4) En forpliktelse til å gjøre noe, læring skjer ved at noe gjøres. 5) En forpliktelse til å gjøre noe mer enn å løse et umiddelbart problem. Det må skje noe som bidrar til mer kunnskap og økt kapasitet til å møte kommende og lignende situasjoner. 6) En aksjonslæringsgruppe kan ha nytte av å ha en fasilitator, særlig i oppstarten (Coughlan & Coughlan, 2004). Aksjonslæring er spesielt egnet når situasjoner er uoversiktlige og tvetydige. Da er det ikke opplagt hva som er riktig å gjøre. Det er en viss fare for å komme skeivt ut, og dermed er det også potensiale for læring, både for den enkelte, i fellesskapet og i organisasjonen (Pedler & Burgoyne, 2008). Aksjonslæring kan skje ved at de som deltar engasjerer seg i å undersøke, prøve ut og dele erfaringer og refleksjoner over erfaringene (Coughlan & Coughlan, 2004).

Ved IFF har de en kompleks situasjon som berører flere, de er en gruppe likeverdige som kan gjøre noe med situasjonen. Vi skal bidra med å lede dem i en prosess der de skal reflektere over situasjonen og hvordan de kan håndtere den fremover. En prosess er en intervensjon der formålet er å bevege seg fra en tilstand til en annen. En prosess kan foregå i en struktur der en først åpner opp, er nysgjerrig, undersøkende og spørrende. I neste fase systematiseres, kategoriseres og evalueres det som kom fram i første fase. I siste fase handler det om å komme

fram til felles konklusjoner. I en forsamling kan flere grupper arbeide parallelt i slike prosesser. IGP, det vil si arbeid Individuelt, i Gruppe og i Plenum er en tilnærming som kan benyttes for å sikre aktiv deltakelse og skape engasjement i en gruppe (Tanggaard & Nordland, 2019).

For å få det ønskede resultatet ut av en prosess, må man skape gode rammer. Man må få fram det som skal komme ut av prosessen og hvilke rammefaktorer man må forholde seg til. Når rammen er satt må man koble deltakerne på, sikre at de er mentalt til stede, det kan skje i en innsjekk. Da kan man gi deltakerne anledning til å si noe om seg selv og lage koblinger mellom deltakerne (ibid).

Som prosessleder må man anerkjenne det deltakerne kommer med, de må oppleve å bli lyttet til. Når de opplever å bli lyttet til skapes en opplevelse av trygghet, som igjen bidrar til at de åpner opp for å bidra inn i prosessen. Jo flere som deltar aktivt i en prosess, jo større sannsynlighet er det for at det skapes et delt helhetsbilde av situasjonen. Deltakelse bidrar også til eierskap til det som kommer ut av prosessen, noe som så øker sannsynligheten for at man får realisert de endringer man har blitt enige om å gjøre (ibid).

Beskrivelsene vi velger er avgjørende for hvordan vi oppfatter virkeligheten, de hjelper oss med å skape mening og sammenheng i tilværelsen. Det er da av betydning om vi velger å beskrive det som er velfungerende eller det som er problematisk. Å lete etter det som fungerer bidrar til at folk ser muligheter og potensialer heller enn feil og mangler. Ved å stille spørsmål om det velfungerende kan en bidra til at folk i en gruppe endrer fokus. Å endre fokus kan i seg selv bidra til endring. Dette fordi folkene begynner å tenke på og snakke om svarene på spørsmålet. Et spørsmål om hvordan en ønsket framtid er, kan bidra til at en begynner å gjøre handlinger som fører en mot framtidsbildet. Jo flere som bidrar i å finne svarene jo større er sjansen for at en får fram et helhetsbilde og dermed de beste løsningene (ibid).

Vi må imidlertid huske på at de oppfatningene vi har med oss fra tidligere erfaringer kan hindre oss fra å se muligheter, Hammond et al. (2006) omtaler dette som «ankerfellen». Referansen for de som var ansatt ved IFF før fusjonen, er situasjonen slik den var før fusjonen. En kan tenke seg at alt veies mot dette

bildet, de nye mulighetene kommer da kanskje ikke til syne. Vi har også en innebygd motstand mot alle endringer. Vi er innebygd late og velger automatisk å fortsette som før dersom vi får et valg mellom å endre eller å fortsette. Dette omtales som «alt som før fellen» (ibid). I tillegg har vi en tendens til å legge merke til det som bekrefter de oppfatningene vi har. Vi tenderer til å overse informasjon som kan gi oss grunner til å skifte mening, dette omtales som bekreftelsesfellen (Kvalnes, 2019).

Grundig forberedelse er avgjørende for utfallet av en prosess. Vi trenger å ha et bilde av hvorfor Kari ønsker å sette i gang dette arbeidet, hva hun ønsker å oppnå, hvilke utfordringer hun ønsker at skal løses. Vi trenger også å vite noe om de styrkene og erfaringene deltakerne har med seg inn i arbeidet (Tanggaard & Nordland, 2019).

Hvordan vi gikk frem

Jeg vil nå beskrive hvordan vi gikk frem. Jeg starter da med forberedelsene vi gjorde sammen med Kari, før jeg går videre til en beskrivelse av det vi gjorde i seminaret.

Seminarforberedelse

Vi hadde to innledende møter med Kari for å planlegge hvordan vi kunne gjennomføre en prosess ved IFF i et halvdagsseminar. Vi bestemte at seminaret skulle gjennomføres på norsk. Vi vurderte at det å gjennomføre på engelsk ville gitt flere problemer enn å gjennomføre på norsk. Ikke alle norskspråklige ved instituttet var fortrolige med å snakke engelsk. Kari tok ansvar for å booke rom og bestille lunsj til rommet.

I etterkant av møtene sendte Kari denne agendaen til alle ansatte ved instituttet:

Tema: Evaluering av fusjon og ARK – oppfølging relevant for IFF

Lunsjmat fra kl. 12.00 – som kan tas med inn i seminarrommet.

12.30: Velkommen! – Og noen refleksjoner etter ett år som instituttleder v/IFF

Noen mulige prioriteringer for oppfølging? v/Siri

Sammenheng mellom ARK-oppfølging og bruk av evalueringen? v/Kirsti

Diskusjon i plenum

14.00: Pause (15 min)

14:15: Diskusjoner om prioriterte oppfølgingstiltak ved IFF– vi veksler mellom grupper og plenum. Hva tar vi med oss videre?

16.00: Takk for i dag!

Jeg vil nå vise mer detaljert hvordan vi gjennomførte seminaret. Jeg knytter da an mot metodene som er beskrevet foran.

Seminargjennomføring

Rommet som var booket var et auditorium, dette er det eneste rommet på instituttet som er stort nok til at det kan romme alle de ansatte ved IFF. Det var imidlertid bare 1/4 som møtte opp til seminaret. Da deltakerne kom begynte de å fylle opp bakfra og de satte seg langt fra hverandre.

Velkommen, rammesetting og inkludering

Etter at Kari hadde ønsket velkommen hadde vi en presentasjonsrunde. Alle fikk beskjed om å si navnet sitt, om de jobbet heltid/deltid/midlertidig og hvor lenge de hadde vært på IFF. De skulle også si noe om hva de gjør når de kjenner seg mest tilfreds/i flyt i jobben ved IFF. Vi hadde denne runden for at Siri og jeg skulle få innsikt i hvem som var til stede. Vi så den imidlertid også som et første ledd i det å skape en ramme som ga trygghet og dermed et bidrag til at deltakerne tok eierskap i prosessen.

Neste ledd i å sette ramme gjorde Kari. Hun oppsummerte det hun opplevde at de har jobbet med det siste året og det hun som ny leder så som utfordringer. Hun fokuserte da på motsetningen i det å ha faglig frihet som glitrende fagpersoner og det å være i en organisasjon der det ligger noen lover og krav til hvordan ting skal gjøres. Hun nevnte ivaretagelse til helse-, miljø og sikkerhet i laboratorier og felt som eksempler på dette. Videre fokuserte hun på organiseringen av laboratoriene (som blir benyttet av flere institutter), og forbedringspotensialer i å få den nyfusjonerte institusjonen til å fungere bedre som en samlet organisasjon. Hun fokuserte også på hvordan hun opplevde at kollegafelleskapet hadde et potensiale for i større grad å fungere som et «vi», med både faglige uenigheter og faglig fellesskap.

For å inkludere og aktivere deltakerne i Karis rammesetting, og som en form for innsjekk, fikk deltakerne i oppgave å reflektere individuelt over *«hva av det Kari*

sa i sin innledning skapte et engasjement hos deg?» Etter noen minutter fikk de i oppgave snakke sammen to og to om det som engasjerte. Vi la altså opp til at alle skulle få anledning til å reflektere individuelt og å bli lyttet til av en annen. Gruppene presenterte så for hverandre i plenum. Siri noterte følgende på flipover fra det som kom fram i plenum:

- De positive faktorene knyttet til åremål/midl/deltid – det gir god forankring i faglig praksis og god dynamikk.
- Praktisk faglighet i hverdagen – arbeidet med studentene
- Å være en av mange nye ved IFF. Det er ingen å spørre for alle er nye. Det er skummelt å gjøre feil. Behov for opplegg for onboarding.
- Laboratoriens funksjon, samspill mellom lab-personale og vitenskapelig ansatte, hvem bestemmer hva?
- Hvem er ledelsen? Rektor, dekan, instituttleder, faggrupeleder....

Gruppearbeid om veien mot en ønsket fremtid

Ut fra rammesettingen og innsjekken skulle Siri og jeg lede deltakerne i en prosess der de sammen skulle reflektere over situasjonen ved IFF og hvordan de kunne bidra til håndtering av den.

Siri innledet til dette arbeidet med å si noe om hvordan hun opplevde at organiseringen ved institusjonen fungerer i forhold til ivaretagelse av samfunnsoppdraget. Hun har jobbet mye med beredskap og så høy turnover, høy grad av midlertidighet, høyt sykefravær og mange små stillinger som en stor utfordring i forhold til kapasitet.

Jeg innledet til prosessarbeidet med å holde en liten innledning om viktigheten av å være i et klima der det er rom for kritikk, der en deler kunnskap og erfaring, gir hverandre skapende motstand og der terskelen for å si fra er lav. Jeg sa også litt om betydningen av å kunne si fra ærlig og direkte uten frykt for sanksjoner. Videre sa jeg noe om verdien i å drive med aktiv utprøving av ny praksis, og å stoppe opp og reflektere over hva som skjer. Jeg sa også litt om låst vs. lærende tenkemåte og at læring skjer når man stopper opp og reflekterer over erfaringer en høster.

For å skape en bevissthet rundt mottak av mange nye kolleger fortalte jeg også om ankerfellen, alt er som før fellen og bekreftelsesfellen. Jeg oppfordret dem til å ha et bevisst forhold til hvilke historier som fortelles til de nye når de kommer.

Som konkret innledning til gruppearbeidet oppfordret jeg dem til å gå inn i dialoger der de lyttet til hverandre og passet på at alle kom til ordet. Jeg oppfordret dem til å være nysgjerrige og åpne for å forstå hverandre, og å la seg bevege. Jeg skisserte også en struktur for et IGP-opplegg der de først skulle åpne opp for hverandre, så samordne og kategorisere, før det tok beslutning om hva som var gruppens felles synspunkt, slik jeg beskriver på s. 8 - 9.

For å bidra til bevegelse mot en ønsket framtid ba jeg dem tenke seg tre år frem i tid: Da har mye av det de nå er kritiske til blitt løst. De har et felles bilde av roller og oppgaver. Arbeidsmiljøet er mye bedre, de har klart å skape et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet og et ytringsklima der de gir hverandre skapende motstand, deler kunnskap og erfaring samtidig som de støtter hverandre. Studentene er enda mer fornøyde enn i dag. Deltakerne fikk altså i oppgave å tegne detaljer i et ønsket framtidsbilde. Etter at framtidsbildet var tegnet fikk de i oppgave å stille seg i framtidsbildet, snu seg og se seg tilbake og så beskrive hva som var viktige grep og hendelser som gjorde at de fikk til det de fikk til, jfr. metodebeskrivelse på s. 9. Dette for å bidra til identifisering av handlinger som fører mot framtidsbildet.

Deltakerne fikk i oppgave å notere individuelt før de skulle dele sine individuelle refleksjoner i gruppa. Jeg oppfordret dem også til å enes om at en av dem tok ansvar for å passe klokka og fordele tiden slik at alle i gruppa kom til ordet. Gruppa fikk i oppgave å bli enige om de tre viktigste grep/hendelser som gjorde at de fikk til det de fikk til i framtidsbildet.

Bare en av de fire gruppene fulgte instruksjonen om å ta individuelle notater først. De tre andre gruppene gikk rett inn i samtaler. Kari deltok på lik linje med de andre i gruppearbeidet. Da Siri og jeg gikk rundt i gruppene oppdaget vi at de ikke snakket om framtidsbildet, de hoppet altså over oppgavens første del. De snakket om det de mente var nødvendig å gjøre uten å ha et felles bilde av hva de ville oppnå. Vi gikk da inn i gruppene og minnet dem om oppgavens første del, og fikk

dem dermed på riktig spor, de fikk etter hvert fram noen framtidbilder som ble presentert i plenum:

- Laboratoriene er en del av instituttet og personalet i laboratoriene er stabilt. De er en del av den vitenskapelige staben ved instituttet.
- Undervisningsledelsens rolle er styrket.
- Samhandlingen mellom vitenskapelig og teknisk/administrativt ansatte fungerer, og vi støtter opp om hverandres arbeid for felles sak.
- Det er mer interaksjon mellom de ulike fagmiljøene i instituttet.
- Det er mindre gjennomtrekk av folk, lavere turnover.
- Vi har laget den første store felles konferansen for vårt fagfelt.

Utsjekk

I stedet for å spørre dem om hva som ville være første skritt i rett retning (som var planen) så valgte vi å spørre deltakerne om hva deres ønsker for det neste seminaret var. Seminaret skal gjennomføres 31. august 2022. Følgende kom da fram:

- Alle skal få 7 min til å presentere sitt ansvarsområde i instituttet.
- Forskningsgruppelederne skal vise frem sine visjoner for forskningen ved instituttet.
- Tid til å diskutere.
- Sosiale møteplasser.

Hva vi fant ut og hva det kan bety

Jeg vil nå drøfte det som skjedde i seminaret i lys av teorien og peke på kilder til mulige småskrittforbedringer i det som kom fram. Jeg avrunder med et mer helhetlig perspektiv og en skisse for videre arbeid.

Rammen for seminaret

Gode rammer er nødvendig for at ønskede resultat av en prosess skal oppnås (Tanggaard & Nordland, 2019). Kari hadde bestilt lunsj som ble servert når deltakerne kom. En fjerdedel av kollegene møtte frem. En fjerdedel av de som møtte opp skal gå av med pensjon i løpet av høsten, to er helt nyansatte i administrasjonen. Rommet var et auditorium. Dette er det eneste rommet på IFF som har plass til alle de ansatte. Et auditorium er bygd for enveis kommunikasjon fra kateter og tavle. Når bare en fjerdedel av de ansatte kom ble dette rommet også

altfor stort. Deltakerne satt langt fra hverandre og de var i begrenset grad vendt mot hverandre. Vi opplevde det som krevende å få til samspill mellom deltakerne. Det var også vanskelig å høre alt som ble sagt. I tillegg ble språk et problem. Vi hadde bestemt at seminaret skulle gjennomføres på norsk, men det ble gjennomført på en blanding av norsk og engelsk. Det ble kommentert fra en av de ansatte at det opplevdes som feil å snakke norsk når en av de tilstedeværende ikke forsto norsk så godt. Vi fikk altså et språkproblem og vi opplevde at vi ikke hadde noen løsninger som ville kunne fungere for alle. Bare norsk ble like feil som bare engelsk. I seminaret løste vi språkproblemet ved at Kari speilet det som ble presentert fra gruppene ved å oppsummere kort på norsk det som ble sagt på engelsk. Dette var noe vi ikke hadde planlagt, men det kan ha bidratt til at gruppene opplevde å bli sett og hørt av henne. Den ytre rammen for seminaret opplevdes altså i liten grad å støtte opp under vårt ønske om å få til gode samtaler i grupper og plenum.

Presentasjonsrunden og Karis rammesetting fungerte imidlertid etter intensjonen. Deltakerne ble koblet på, de fikk også gitt en oppsummering fra året som har gått og sagt litt om hvor de har sitt viktigste engasjement.

Innsjekk

Ved å be deltakerne om å reflektere over det som engasjerte dem i det Kari snakket om, var vår tanke at de både skulle koble seg på og begynne å se etter muligheter og potensialer. To av gruppene gjorde også dette. Den ene gruppen framhevet de positive følgene av å ha stor gjennomtrekk av folk. De mente at dette bidro til god forankring i praksisfeltet utenfor institusjonen og de mente at det ga en god dynamikk. Dette kan imidlertid også være et uttrykke for at gruppen har gått i «alt som før fellen» (Hammond et al., 2006), se også s. 10. Den andre gruppen framhevet engasjementet de kjente på i arbeidet med faget og studentene. Til tross for en mulig motstand mot endring tenker jeg at det er spor av noe som kan lede til småskrittforbedring i budskapene fra disse to gruppene. De viser et engasjement for faget og studentene.

De to andre gruppene kom imidlertid med mer negativt ladede problemstillinger, nemlig om hvor vanskelig det er å være en av mange nye og om et problematisk

samspill mellom laboratoriepersonell og vitenskapelig ansatte. De nevnte også at de har et uklart bilde av hvem ledelsen er.

Fra den ene gruppen fikk vi høre at det var skummelt å være ny ved IFF. Det er få eller ingen å spørre om hva som er rett, for nesten alle er nye, eller de som har vært der en stund er sykmeldte. Kritikk blir ikke formulert på en vennlig måte. Dette er en problemstilling Kari også tidligere har jobbet med. Å få kritikk på en uvennlig måte kan oppfattes som en form for sanksjon. Man blir stilt i forlegenhet og kan bli redd for å gjøre flere feil eller si fra. Å være redd for å gjøre feil kan føre til at en unnlater å si eller gjøre noe som burde vært sagt eller gjort (Kvalnes, 2019). Miljøet preges ikke av psykologisk trygghet. Det er ikke rom for aktive ytringsfeil. Dette kan være et uttrykk for at det oppleves som skummelt å komme med forslag til hva som kan gjøres. Forslag blir kanskje ikke lyttet til eller mottatt på en anerkjennende måte blant kollegene. Folk blir mer opptatt av å beskytte seg selv slik Edmondson (2019) sier at kan skje, se også s. 5.

At vitenskapelig ansatte er uvennlige i sin kommunikasjon overfor teknisk-administrativt ansatte kan også være et uttrykk for at de er overmodige slik Kvalnes (2022) beskriver. De tillater seg å komme med meldinger fordi de ser seg som beskyttet mot sanksjoner. Dette virker negativt inn på andre ved dette instituttet. En kan også tenke seg at denne tryggheten gjør dem blinde for hvordan de virker på andre. Det kan imidlertid også være at de vitenskapelig ansatte som kommer med krasse meldinger, opplever at deres verdier ikke samsvarer med instituttets. De får ikke nok rom for å demonstrere sine evner og ferdigheter fordi det legges vekt på å bygge et faglig fellesskap og et mestringsklima fra ledelsens side. Dette er et fenomen som beskrives av Birkeland og Nerstad (2016) som en forklaring på at mestringsklima ikke oppfattes som positivt av alle. Folk med høy tvangsmessig lidenskap blir ikke gitt anledning til å demonstrere sine evner og sosiale status. En kan tenke seg at personer som rekrutteres inn på bakgrunn av internasjonal anerkjennelse kan ha en slik lidenskap. Flere av institusjonene i UH har som mål å tiltrekke seg og ansette internasjonalt anerkjente fagpersoner, både på fast og midlertidig basis, slik tilfellet også er ved IFF. De lyser ut stillinger internasjonalt og ønsker å tiltrekke seg de faglige «stjernene». For å få et best mulig mangfold over tid har de lagt opp til at noen av disse «stjernene» skal ha små stillinger og være der i perioder. En kan tenke seg at det å rekruttere inn nye

på bakgrunn av internasjonal anerkjennelse bygger opp under opplevelser av å være i et prestasjonsklima, særlig for dem som ikke har den samme meritteringen.

En av gruppene pekte på uklare roller, både med tanke på laboratoriene og i forhold til lederroller. Rolleklarhetene i laboratoriene kan være et uttrykk for at noen har gått i ankerfellen (Hammond et al., 2006) og/eller i bekreftelsesfellen (Kvalnes, 2019). De tar utgangspunkt i situasjonen slik den var før fusjonen og lager et glansbilde av den. De leter etter alt som kan bekrefte dette glansbildet. Det kan stenge for at de ser muligheter i den nye organiseringen. Det samme kan være tilfellet med deres uklare bilde av rollene i ledelsen.

Mulige småskrittforbedringer fra innsjekken

Signalet fra gruppa som sa at det er vanskelig å være ny ved IFF er viktig å ta tak i og jobbe med. Det er viktig å anerkjenne de som sier fra og bevisstgjøre de som kommuniserer på uheldige måter slik at de kan gis mulighet til å endre sin adferd.

Signalene om uklare roller har blitt kommunisert tidligere og det kommuniseres nå. Småskrittforbedringen kan handle om å gjøre det de har sagt at de skal gjøre, nemlig lage et kart over roller og funksjoner. Jeg tenker at det også blir viktig å vise fram og bruke dette kartet aktivt i det daglige arbeidet.

I seminaret lot vi det som kom fra gruppene ligge som et bakteppe da vi gikk videre i seminaret, det gjør jeg også nå.

Gruppearbeidet om veien mot en ønsket fremtid

Bare en av de fire gruppene jobbet individuelt før de begynte å snakke sammen i gruppen. De tre andre gikk rett inn i samtaler om det de mente var nødvendig å gjøre. Ingen av gruppene tegnet framtidsbildet før vi minnet dem om oppgavens første del. Ingen av gruppene la fram konkrete grep eller hendelser som kunne bringe dem i ønsket retning.

At de ikke kom fram til konkrete handlingsforslag kan handle om at vi hadde gitt dem for kort tid. Det kan imidlertid også være at mangelen på handlingsforslag bunner i Psykologisk utrygghet – de er ikke trygge på at kollegene tar imot forslag på konstruktive måter. De kan være bekymret for å bli rakk ned på, eller motarbeidet slik Edmondson (2019) beskriver. Det kan også være at de ikke har

tillit til at Kari får gjort noe med de forslagene som kommer og som trenger hennes ledelse for å bli iverksatt slik Mayer et al. (1995) sier at kan skje. De har blitt skuffet over ledelsen så mange ganger at Kari har en bortimot umulig oppgave når hun nå skal bygge opp tilliten igjen. Det har muligens vært for mange over for lang tid som har lovet mer enn de har holdt. Støttende ledelse som sikrer involvering, likebehandling med oppmuntring til samspill og samarbeid (jfr. Nerstad (2016)) har kanskje også vært mangelvare over lang tid. Mangel på en slik form for ledelse kan også ha medført at kollegene i større grad oppfatter seg som brikker enn aktører. De plasserer kontrollen over alt de mener bør skje hos andre, slik Nygård (2007) sier at brikkene har en tendens til å gjøre.

Mulige småskrittforbedringer fra gruppearbeidet

Situasjonen ved IFF har vært fastlåst og problematisk over lang tid. Jeg tenker derfor at kollegiet har gjort et viktig arbeid når de kom fram til skisser av ønskede situasjoner. Det er skisser som kan bidra til at de finner steg de kan ta. Skissene kan også i seg selv bidra til at folk begynner å gjøre ting som bidrar i rett retning, slik Tanggaard og Nordland (2019) sier at kan skje, selv om vi ikke fikk det fram i seminaret. I skissene kan en se et ønske om en fremtid der samspill og samhandling er til stede i et stabilt arbeidsfelleskap bestående både av teknisk-administrativt- og vitenskapelig ansatte. Dette kan handle om at de ønsker å utvikle seg i retning av et mestringsklima. Det er også ønsker om samhandling og inkludering. Disse ønskene kan ifølge Nerstad (2016) på sikt bidra til mindre turnover og bedre kvalitet på det arbeidet som gjøres ved instituttet, dersom de blir brukt aktivt og videreutviklet fremover.

Kollegene ved IFF trenger kanskje å trene både på å gi og motta ytringer på en vennlig måte. Det kan både handle om kritikk, motstand, anerkjennelse og ros (Kvalnes, 2022). Det kan også være at de trenger å trene på å bevege seg fra å være brikker til å bli aktører. De må i større grad ta ansvar for at ting skjer (jfr. Nygård (2007)) og de må gi hverandre tillit. De må øve på å stole på at andre kommer til å gjøre det de sier de skal gjøre slik at tillit kan bygges (Mayer et al., 1995).

Utsjekk

Det kom noen konkrete forslag til programposter i neste seminar i utsjekken.

Spor av småskrittforbedringer fra utsjekken

Deltakerne sier at de ønsker å begynne å jobbe med roller, ansvar og framtidbilder. De vil ha et seminar og de vil ha tid til å bli bedre kjent med hverandre, både faglig og sosialt. Jeg tenker at dette er viktige signaler om at kollegene ønsker å få til noe sammen.

Veien videre

Om det er slik at små skritt kan føre til at endringer skjer, så kan det være at de små skrittene noen av deltakerne i seminaret kanskje tar kan smitte over på de som ikke var der. Det kan også være at det har blitt skapt en bevissthet rundt hvilke historier som blir fortalt til de nye som kommer.

Kari vurderte innsatsen som god blant de som møtte opp, men at de var for få. Hun mener det vi gjorde fungerte, selv om vi ikke kom så langt som vi hadde planlagt. Hun mener derfor at vi bør fortsette og da få med flere. Hun ønsker også at vi skal jobbe mer med den psykologiske tryggheten, slik at det kan oppleves som trygt å ytre seg for alle.

To av deltakerne kom og sa at det var bra det vi gjorde. Vi vet jo ikke om det var ekte følt eller om det var av ren høflighet de kom.

Vi hadde som mål at deltakerne i seminaret skulle begynne å se sitt handlingsrom og finne fram til hva de kan gjøre der for å få til de forbedringene de ønsker seg. Vi hadde lagt opp til at de skulle tegne et bilde av en ønsket fremtid. Vi hadde også lagt opp til at de skulle beskrive hva som brakte dem dit. Vi fikk dem til å tegne en grov skisse. Det er en viktig begynnelse. I aksjonsbasert læring beskrives seks distinkte og interaktive komponenter, se s. 8. Vi kom bare et stykke inn i den tredje av disse. Det som gjenstår, er å finne fram til konkrete handlinger som kan prøves ut, evalueres og bevege instituttet mot fremtidsbildet. Når det er gjort trengs også en forpliktelse til å gjøre det kollegene er enige om at skal gjøres. Det må skje noe som bidrar til mer kunnskap og økt kapasitet til å møte kommende og lignende situasjoner (Coughlan & Coughlan, 2004).

Vi hadde et ønske om å teste om tematisering av forhold rundt yringsklima og psykologisk trygghet fungerte som oppspill til samtaler om en ønsket

framtidssituasjon. Vi vet jo ikke hva som hadde skjedd uten denne tematiseringen. Vi vet bare hva som skjedde, og det skjedde noe, selv om vi hadde forventet mer. Vi tenker vel også at kollegene har et treningsarbeid å gjøre. De bør trene på å få til bedre kommunikasjon, slik at de kan oppleves som trygt å spørre, komme med forslag og gjøre feil. Som leder har Kari en viktig oppgave i å bidra til at psykologisk trygghet bygges. Det kan hun gjøre ved å følge noen råd fra Carlsen et al. (2014). De sier at det fungerer å vise omsorg og lytte aktivt til sine medarbeidere og å prøve å forstå dem. Hun må også gå foran som en god modell og bidra til at det skapes felles bilder. Hun må hele tiden lete etter muligheter. Når det skjer feil, må hun håndtere disse på en tillitvekkende måte. Det kan bli krevende å stå i, hun må kanskje holde ut gjennom mye motstand. Da kan det være lurt å alliere seg med flere og gi folk ansvar for å lete etter signaler om det nye og få på plass rutiner for at det de ser deles med flere. Videre kan det være lurt å hele tiden lete etter det som virker. Det kan også fungere å se tvil, friksjon, kritikk, motsetninger og kritikk som kilder til ny innsikt, heller enn hindringer på veien. For å klare å stå i dette kan det være at Kari trenger å zoome ut med jevne mellomrom, slik at hun ikke mister den store helheten og retningen av syne. Hverdagen kan bli overopplyst med detaljer.

Vi skal være med inn i et nytt seminar der vi skal fortsette arbeidet. Vi skal da være i et rom der alle kan se hverandre. Vi vil da ta tak i de innspillene som kom, både fra aksjonslæringsprosessen og utsjekken. Vi vil bruke framtidssbildene som innramming, og jobbe for at vi kan komme et godt stykke videre i arbeidet med å få fram konkrete grep og handlinger. Før seminaret skal vi ha samtaler med faggruppeliderne. Vi vil da søke å få tak i deres perspektiver og innspill i tillegg til de vi har fått i dette første seminaret. I tillegg vil vi foreslå at alle faggruppene lager en presentasjon av gruppen som forberedelse til neste seminar. Dette i stedet for at hver enkelt skal si noe om sitt personlige ansvar.

Som det kommer frem av denne oppgaven, er det å bygge gode yringskulturer et møysommelig arbeid. Det krever både deltakelse, trening og tålmodighet. I tillegg til erklæringene fra NOU 2022:2 vil jeg derfor foreslå at tematisering av yringsklima inkluderes som en del av ARK fremover. Det vil kunne bidra til at flere går inn i samtaler som kan bidra til småskrittforbedringer og det vil kunne skape flere ringer i vann effekter.

Referanser

- Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser. (2022). *Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser*. NTNU. Retrieved 15.06 from <https://www.ntnu.no/ark>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Birkeland, I. K., & Nerstad, C. (2016). Incivility Is (Not) the Very Essence of Love: Passion for Work and Incivility Instigation. *J Occup Health Psychol*, 21(1), 77-90. <https://doi.org/10.1037/a0039389>
- Carlsen, A., Clegg, S., Gjersvik, R., Snøhetta, A. S., & Idea, W. (2014). *Idea work : om profesjonell kreativitet* (3. rettet oppl. [i.e. ny utg.]. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- ČErne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & ŠKerlavaj, M. (2014). WHAT GOES AROUND COMES AROUND: KNOWLEDGE HIDING, PERCEIVED MOTIVATIONAL CLIMATE, AND CREATIVITY [Article]. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2004). Action learning: towards a framework in inter-organisational settings. *Action Learning: Research and Practice*, 1(1), 43-61. <https://doi.org/10.1080/1476733042000187619>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (1st edition. ed.). Wiley.
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (2006). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 84(1), 118.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima* (1. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima* (2. utgave ed.). Cappelen Damm Akademisk.
- Langslet, G. J. (1999). *LØFT : løsningsfokuseret tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Ad notam Gyldendal.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Nerstad, C. G. L. (2016). Motiverende arbeidsklima. In A. Dysvik, B. Kuvaas, & R. Buch (Eds.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.
- NOU 2022:2. *Akademisk ytringsfrihet. God ytringskultur bygges nedenfra hver dag*. Kunnskapsdepartementet.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke? : søkelys på menneskets selvforståelse* (2. utg. ed.). Cappelen.
- Pedler, M., & Burgoyne, J. (2008). Action Learning. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE Handbook of Action Research* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848607934>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2022). *Hva er arbeidsmiljø*. STAMI. Retrieved 15.06 from <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>
- Tanggaard, P., & Nordland, D. (2019). *Prosesslederboka: lær å lede gode prosesser og møter* (4 ed.). Kommuneforlaget.