



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 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Eirik Ekeberg, Lisa Jenny Zelle

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Ytringsklima og psykologisk trygghet på Energistasjonen AS

Navn på veileder *: Øyvind Kvalnes

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 8

**Andre medlemmer i
gruppen:**

Innholdsfortegnelse

Innledning	2
Teori.....	4
Ytringsklima i praksis	4
Psykologisk trygghet	4
Ytringsmot	5
Aktive og passive ytringsfeil.....	6
Mestrings- og rivaliseringsklima	6
Aktør eller brikke	6
Makt og mening.....	6
Tilskuereffekten	7
Bekreftelsesfellen	7
Ankerfellen.....	7
Skapende motstand og Preskriptiv ytringsetikk	8
Plussknapper.....	8
Obduksjon uten skyld	8
Metode	9
Metode fase1.....	9
Funn	9
Funn fase1.....	9
Metode fase 2.....	9
Funn fase 2.....	11
Resultatet undersøkelse om Psykologisk trygghet medarbeidere	11
Resultat av undersøkelsen om psykologisk trygghet leder	12
Diskusjon fase 2	13
Metode fase 3.....	13
Funn fase 3.....	14
Diskusjon fase 3	16
Forslag til «småskrittsforbedringer»	17
Konklusjon	19
Egne refleksjoner	20
Litteraturliste	21
Vedlegg	22
Spørreundersøkelsen:.....	22
Vedlegg	23
Fordeling svar spørreundersøkelse team:	23

Fordeling svar spørreundersøkelse leder	24
Fakta om undersøkelsen:.....	24

Innledning

Vi har valgt å skrive om ytringsklimaet i teamet til student 1, som han er Regionleder for. Student 2 jobber med HR i et større konsern.

Regionen består av 13 energistasjoner, fordelt i området mellom Asker -Kristiansand. Jobben innebærer resultat, drifts- og personalansvar for disse stasjonene og Regionleder er jevnlig i kontakt med både stasjonsledere og medarbeidere. Noe av det viktigste i en slik rolle og som kan betegnes som en kritisk suksessfaktor, er rekrutteringen og oppfølgingen av daglige ledere i tillegg til at teamet fungerer godt sammen. En daglig leder skal være den fremste bidragsyteren til å skape et godt og trygt arbeidsmiljø for de ansatte. Overført til denne prosjektoppgaven skal hen sikre et godt ytringsklima, som innebærer å tilrettelegge for at medarbeidere skal kunne si sin mening og påpeke noe de mener er viktig eller feil uten at de skal føle seg utsatt eller utrygge. Kort fortalt handler dette om hvordan man gir hverandre ros og støtte og ikke minst konstruktiv kritikk og motstand (www.bi.no).

For å finne frem til en oppgave og relevante temaer innenfor ytringsklima, skulle Student 1 og 2 i en innledende fase stille noen spørsmål til Regionleder sin gruppe bestående av 13 daglige ledere. Det første forskningsspørsmålet er altså formulert slik:

- Er det noe som kan knyttes opp mot ytringsklima og psykologisk trygghet innad i teamet?

Mens denne oppgaven startet å ta form har Regionleder (student 1) mottatt en e-post fra en ansatt på en hans stasjoner, heretter referert til som Energi-stasjonen AS. Avsender, som er assisterende daglig leder på stasjonen (heretter referert til som NK), ga inntrykk av at hele staben stod bak innholdet. I all hovedsak handlet innholdet om hennes misnøye rundt arbeidsmiljø og forandret dynamikk på arbeidsplassen siden ny daglig leder (heretter referert til som DL) tiltrådte rollen rundt årsskiftet. Noen punkter ble således fremhevet; påstand om forbud mot 3 uker sammen-hengende ferie, dårlig opplæring, for mye ansvar på NK, at DL kun satt på kontor, ikke var mottakelig for kritikk og til sist en påstand om at staben ikke har lyst til å gjøre en god jobb for DL. «De ansatte trivdes så godt på jobb før, men ikke nå lenger» ifølge tilbakemeldingen.

Energistasjonen har over en 10 års- periode hatt en relativt hyppig utskiftning av daglige ledere. Dette er ikke unormalt i denne bransjen, men det kan oppleves ustabil for de ansatte. Man kan oppleve stor variasjon i lederskap, kommunikasjon, kulturbygging og personlig kjemi. Energistasjonen AS er middels stor i sin bransje, den består av DL og ellers 13 «relativt unge» medarbeidere, inkludert NK. Daglig leder (heretter referert til som DL) har vært i bedriften i et halvt år og er en meget erfaren leder fra retail-drift i en annen bransje. For en ny Daglig leder i denne bransjen er det mye nytt å lære og sette seg inn i. For eksternt rekrutterte ledere er læringskurven meget bratt de første månedene og noe av utfordringen er å kombinere dette med god personal-ledelse. NK har jobbet som deltid/ekstrahjelp i bedriften siden hun begynte på videregående. Hun er 19 år og ble ansatt som NK kort tid etter at DL tiltrådte sin stilling. Regionleder har i disse 6 månedene opplevd at Energistasjonen AS har levert på alle økonomiske nøkkeltall. DL har også vært fulgt opp på status på opplæringsplanen, men har selv ikke gjennomført medarbeidersamtaler i perioden. Regionleder har i denne perioden ikke vært tett på medarbeiderne i form av samlinger, mye forårsaket av pandemi.

Student 1 Regionleder og student 2, diskuterte e-posten fra NK og ble umiddelbart nysgjerrige på om dette var noe vi kunne forske videre på og bruke som en del av vår oppgave. Forskningsspørsmålene som vi ønsker å finne svar på med bakgrunn i e-posten og i forbindelse med pensum fra «Ytringsklima og ledelse»:

- Hvordan er ulikhetene mellom oppfattelsen av psykologisk trygghet mellom NK, de andre medarbeiderne og daglig leder?
- Hva kan være årsaken til at en ung jente med lite erfaring opplever så sterkt at hun må si fra på vegne av flere, og tar rollen som «aktør»?

Teori

Vi skiller mellom teori om utfall av forskningens resultat og teoretisk stoff fra kilder. Vår innledende teori baserer seg på påstandene i e-posten fra NK på Energistasjonen AS. Det vi forventer å finne er at det foreligger en viss grad av avvik innen opplevd psykologisk trygghet blant medarbeiderne, og opplevd psykologisk trygghet fra lederperspektiv på Energistasjonen AS. I tillegg ønsker vi å se om teamet selv kommer med forslag til forbedringsområder, dersom de får muligheten til å svare på et åpent spørsmål. Basert på svarene og funnene vil vi se på behovet for å gjennomføre noen dybdeintervjuer og samlinger i tillegg. Til slutt ønsker vi å kunne sette i gang og råde leder og medarbeidere til å følge ulike småskrittsforbedringer dersom vi ser behovet for det og eventuelt hvilke små skritt det burde være fokus på for hele «Energistasjonen AS» fremover. For å få svar på forskningsspørsmålene må vi forklare noen av begrepene vi kommer nærmere inn på i diskusjonsdelen.

Ytringsklima i praksis

Ytringsklima kan sies å være «mønsteret i hvordan vi snakker sammen på jobb» og i hvor stor grad man innad i et team kan regne med at kollegaene utfordrer ideer og tanker en selv kommer med. Hvordan man gir støtte, kritikk og skapende motstand i et team er også med på å si noe om ytringsklimaet. Kvaliteten på dette klimaet setter rammer for hva fellesskapet kan få til sammen, og for om de klarer å skape «samarbeidsmirakler» (Kvalnes 2019, s. 7). Historisk sett kan det skje store ulykker og det tas til dels dårlige beslutninger dersom ikke alle ytringer kommer på bordet (Kilde: Forelesningsnotater Kvalnes Ytringsklima).

Psykologisk trygghet

I e-posten fra NK var det til dels direkte og indirekte påstander om at det ikke var alle som følte på psykologisk trygghet på Energistasjonen AS. Psykologisk trygghet er derfor et av de viktigste begrepene i forhold til det vi er nysgjerrige på i denne forskningssammenhengen. Generelt er psykologisk trygghet et viktig begrep i alle jobbsammenhenger, blant annet fordi det beskriver i hvor stor grad det innad i et arbeidsmiljø føles trygt for alle medarbeidere å ytre sin mening. Et slags klima der det er «berettiget» å være åpen og ærlig (Podcast 2). Spesielt vanskelig er det ofte å ytre seg dersom det er en upopulær eller kritisk ytring, som vil medføre en viss form for negativitet eller i verste fall usikkerhet rundt egen jobbsituasjon (Kvalnes, 2019). Vi mennesker er programmert til å ville føle tilhørighet, ikke stikke oss ut eller avvike fra gruppen (Forelesningsnotater Fagerheim Mortensen, refererte til Asch's 1951). Det er unaturlig å utfordre gruppen, spesielt lederen. I «gamledager» kunne man bli utstøtt

dersom man gikk imot gruppen, som igjen praktisk talt var en «dødsdom» (Forelesningsnotater, Fagerheim Mortensen). Derfor er det ofte vanlig i et team å velge «minste motstands vei» og sørge for konsensus og høy grad av enighet. I en gruppe der det er høy grad av psykologisk Trygghet, vil medarbeiderne kunne være mer åpne, uavhengig av redsel eller personlighet (Edmondson, 2019). I motsetning til hva mange tror er det viktig å påpeke at et arbeidsmiljø med høy grad av psykologisk trygghet ikke alltid er preget av harmoni med et koselig miljø hvor alle er enig og føler seg trygge. Tvert imot er det ofte rom for uenighet og til og med «krangel» men med respekt og forståelse for at det er nødvendig at alle meninger blir hørt (Podcast 2). Selskaper som lykkes, har som oftest høyere grad av psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Høy psykologisk trygghet bidrar til engasjement, læring og deling. I motsatt fall vil lav grad av psykologisk trygghet føre til usikkerhet, stenge for engasjement og utvikling, passivitet og apati. Man kan til og med si at krangel kan være bra, det er personkonflikter som er ødeleggende (Forelesningsnotater, Fagerheim Mortensen). Kvaliteten på psykologisk trygghet måles ikke ved å ta gjennomsnittet av tryggheten for alle i teamet, men hvor trygg den som er minst trygg er (Forelesningsnotater, Kvalnes).

Amy Edmondson har utformet 7 spørsmål for å måle Psykologisk trygghet (Edmondson 2019, s.20, fig.1.2), 4 med positivt fortegn og 3 med negativt fortegn. Oversatt av Kvalnes (Kvalnes 2019, Psykologisk trygghet):

1. Hvis du gjør en feil i dette teamet, vil det bli brukt mot deg?
2. Kan de ansatte ta opp problemer og tøffe temaer?
3. Medlemmer av dette teamet avviser noen ganger andre fordi de er annerledes
4. Det er trygt å ta risiko i dette teamet
5. Det er vanskelig å spørre andre medlemmer i dette teamet om hjelp
6. Ingen i dette teamet vil bevisst oppføre seg på en måte som undergraver min innsats
7. Å arbeide med medlemmer av dette teamet gjør at mine unike ferdigheter blir satt pris på og er til nytte.

Ytringsmot

For å sende en e-post og forbigå tjenestevei, uten å vite hvordan det ville bli tatt imot, må NK ha tatt en modig avgjørelse. Å ytre seg, ta ordet på vegne av seg selv eller flere krever mot, spesielt dersom man setter seg selv i en utsatt posisjon. Hun kan ha vurdert at det er forbundet med en god posisjon risiko å kritisere sin egen leder i en epost til leders leder. Spørsmål hun kanskje har stilt seg er hvorvidt det er en høy grad av lojalitet og solidaritet mellom leder og leders leder og at hennes kritikk vil falle på stengrunn og

falle tilbake på henne selv. Erfaringsmessig vil varslere eller andre som sier ifra om noe som går imot «vanlig praksis», ledelsen eller flertallets mening i en bedrift risikere å få represalier, bli utstøtt og lignende. Det er en velbegrunnet frykt (Kvalnes, 2019). Å være uenig med gruppen eller lederen krever mot, og bør verdsettes, også dersom meningen eller ytringen viser seg å være feil (Forelesningsnotater, Kvalnes).

Aktive og passive ytringsfeil

I samme moment som ytringsmot kan man også snakke om det om det i en bedrift er rom og «lov» til å ta ordet, selv om eventuelt ytringen fremstår som «feil» eller «klønete». Er det rom for å gjøre aktive ytringsfeil, vil medarbeidere i større grad tørre å si sin mening. Blir ytringsfeil slått hardt ned på, vil man ved neste mulighet kanskje vegre seg for å snakke i frykt for igjen å gjøre aktive ytringsfeil. Aktiv ytringsfeil kan være å si noe som burde vært usagt. Er det ikke rom for aktive ytringsfeil vil det kunne risikere at det blir passive ytringsfeil i stedet – å ikke si noe som skulle vært sagt (Kvalnes 2019).

Mestrings- og rivaliseringsklima

Det er forskjell på hvordan kulturen eller klimaet er innad i bedrifter. Noen har mestringsklima, der kunnskap deles, man unner hverandre suksess og fremskritt. Da vil hele selskapet vokse på at alle føler seg inkludert, sett og får til jobben sin. I et rivaliseringsklima vil kunnskap skjules i motsetning til å deles, det vil oppstå baksnakking i stedet for framsnakking, det forekommer sosial sammenligning, rivalisering og konkurranse. Man kan argumentere for at et mestringsklima er bedre for vekst og læring, der samarbeid og innsats feires, og ikke bare enkeltprestasjoner og sluttresultater (Forelesningsnotater Nerstad).

Aktør eller brikke

I et arbeidsmiljø vil man kunne skille mellom de som oppfører seg som en «brikke» og de som ser på seg selv og oppfører seg som en «aktør» (Forelesningsnotater, Kvalnes). NK har tydelig sett på seg selv som en Aktør. NK sin e-post til Regionleder kan vurderes som en modig handling, og hun har valgt å ta tak på den måten hun anså som det beste der og da. Er det høy grad av aktørklima vil man kunne være sikrere på at medarbeidere tar tak, ytrer seg og tar ansvar for å bringe selskapet videre (Forelesningsnotater, Kvalnes).

Makt og mening

Under kapittelet "Makt og mening" i boken Ytringsklima (Kvalnes, 2019), skrives det om hvordan ledere ofte er blinde for sin egen makt og påvirkning på medarbeiderne. For å kunne jobbe aktivt med ytringsklimaet må man som leder være klar over makt-

ubalansen som ligger i rollen mellom leder og medarbeider (Forelesningsnotater, Kvalnes). Det vil alltid være større barriere for å si fra oppover enn bortover eller nedover. En leder som ønsker å bli mer bevisst sin rolle og unngår stort avvik mellom egen oppfatning og andres, kan stille seg følgende 3 spørsmål:

1. I hvilken grad inviteres medarbeiderne til å gi kritiske tilbakemeldinger?
2. Være til stede og tilgjengelig for å motta disse
3. Og vises det takknemlighet når noen ytrer seg kritisk?

Tilskuereffekten

Tilskuereffekten er et psykologisk fenomen som inntreffer når flere mennesker er vitner til en hendelse der det trengs et initiativ fra noen, for eksempel hvis en person trenger hjelp. Jo flere som er samlet, desto mindre er sannsynligheten for at noen griper inn. Hvis for eksempel en person faller om på gaten, vil vi oppleve at jo flere som er vitner til hendelsen, jo mindre er sjansen for at noen vil gripe inn og hjelpe (Kvalnes 2019, kap. 5).

Bekreftelsesfellen

En av beslutningsfellene man kan gå i er bekreftelsesfellen, der man legger merke til det som bekrefter oppfatningene vi har om en sak eller person, og overser informasjon som gir oss grunner til å skifte mening. Et eksempel på dette kan være en leder som skal rekruttere en person til en viktig stilling i en organisasjon. Førsteintrykket kan være at denne personen er den riktige til jobben. Når en slik oppfatning har fått lov til å feste seg, kan det gjøre at lederen overser informasjon som gjør denne kandidaten er uegnet. Ytringsklimaet på jobb kan forhindre at bekreftelsesfellen fører til feil vurderinger og beslutninger. Det er avgjørende at vi har kollegaer som bruker blikket og stemmen til å få med seg at vi overser viktig informasjon og sier fra om det. På den annen side, hvis vi har et ytringsklima hvor det er unormalt med uenighet, vil bekreftelsesfellen bli enda sterkere, oppfatningene stivner og har blitt herdet i møte med saklige motforestillinger (Kvalnes 2019, kap. 5)

Ankerfellen

Ankerfellen er en annen av beslutningsfellene vi som mennesker gjerne går i. Den første informasjonen vi mottar fester seg som et anker, og danner grunnlaget for hva man tenker og gjør videre. Oppfatningen vår formes av den første informasjonen vi får (Forelesningsnotater Kvalnes).

Skapende motstand og Preskriptiv ytringsetikk

«For at man skal kunne bringe et selskap videre, er skapende motstand en forutsetning» (Kvalnes 2019, s116). Har man ikke skapende motstand betyr det mest sannsynlig at gode ideer ikke kommer til overflaten, eller at kritikk som kunne gjort at man unngår katastrofe ikke belyses. De mest opplagte innslagene i en etikk som har som siktemål å utgjøre en positiv forskjell for andre, vil være å støtte, oppmuntre, rose og i det hele tatt omtale andre i positive ordelag, slik at det kan gi dem et løft. En preskriptiv ytringsetikk trenger også å verdsette kritikk og det Carlsen et. Al (2012) kaller skapende motstand (forelesningsnotater Kvalnes). Ved å legge frem motforestillinger i en kreativ prosess, kan vi bidra til at ideer skjerpes. Mangel på slikt kan føre til at svake planer rulles ut. Uenighet og meningsbrytninger kan være avgjørende for å komme frem til positive resultater.

Plussknapper

Med små grep kan man ofte oppnå store endringer (Forelesningsnotater Kvalnes). Plussknapper kan for eksempel være å si «takk» når man får kritikk eller motstand, «flørte» og fortelle folk der og da at de har gjort en god innsats, gjerne mens andre hører det. På mange arbeidsplasser forsømmes plussknappene. Også i ovennevnte e-post insinueres det at medarbeiderne savner mer fokus på det vi kaller for plussknapper etter at ny ledelse kom inn.

Obduksjon uten skyld

Ved arbeidsplassen Energistasjonen AS kan man si at det muligens er ting å ta tak i fra flere parter, noe vi vil undersøke nærmere. Men for å kunne jobbe med arbeidsmiljøet og fremme utvikling i stedet for at folk kommer i forsvar er det hensiktsmessig å snakke om begrepet «obduksjon uten skyld». Obduksjon uten skyld handler om å «ufarliggjøre» det at noen kan ha gjort en feil, enten med vilje eller uvitende. Å «ufarliggjøre» feil eller dårlig oppførsel og kanskje innrømme det selv som leder, kan gjøre det lettere for andre å tørre å stå frem, og dermed også fremme utvikling fra «her vi er nå og fremover». Ingen er tjent med å bli hengt ut eller føle på skam, og det er aldri gunstig å holde et «avhør» eller prøve å få folk til å føle på skyld for det de har gjort (Podcast 1).

Metode

Metode fase1

Vi arrangerte et innledende teamsmøte med Student 1 sine teamledere, som varte nesten 2 timer den 19. mai. Formålet var å observere stemningen og forhåpentligvis elementer av ytringsklimaet i gruppen, som skulle danne grunnlag for videre arbeid med ytringsklima i Regionleder sitt team. Spørsmålene de skulle forberede seg på til dette møtet var:

1. Dette er jeg mest fornøyd med på min arbeidsplass.
2. Dette er jeg minst fornøyd med på min arbeidsplass.
3. Ytringsklima handler om hvordan vi gir hverandre ros og støtte, kritikk og motstand og kvaliteten på dette klimaet setter rammer for hva fellesskapet kan få til sammen. Tenk på en egen opplevelse av ytringsklima da det var på sitt beste: Hva skjedde og i hvilken grad følte det trygt å si fra.

Funn

Funn fase1

Vi (student 1 og 2) opplevde under dette møtet begge at ytringsklimaet blant lederne var veldig godt, det var høyt under taket og Regionleder fikk til dels rake og ærlige tilbakemeldinger der de hadde noen utfordringer og misnøye å uttrykke. Noen funn etter dette møtet var at:

Digitale verktøy og systemer er gammeldagse og trege, og de savner opplæringsløp for nyansatte, både medarbeidere og spesielt ledere. Opplæringen for et så stort ansvar var for dårlig. Bortsett fra det opplevde de et godt arbeidsmiljø innad i gruppen, og samtlige stasjoner følte de hadde et godt ytringsklima og trygghet til å si fra. På møtene der de ble spurt om konkrete spørsmål føler de seg alle hørt, sett, og ytringsklimaet synets de basert på sin innsikt var veldig bra.

Basert på møtet og gjennomgangen med lederne på stasjonene, var det ikke så mye å ta tak i etter vår mening. Alle virket stort sett fornøyde, hadde god takhøyde, relativt likt med taletid og de virket trygge i sin rolle innad i teamet og med Regionleder som leder. Det var rett og slett ikke så mye som vekket undring hos oss.

Metode fase 2

Som nevnt innledningsvis kom det «samtidig» som teams-møtet ble gjennomført, en e-post der NK på Energistasjonen AS uttrykte misnøye. DL på denne stasjonen hadde veldig lite å melde om misnøye eller utfordringer på ledermøtet vi tidligere hadde hatt den 19. mai, noe som gjorde oss ekstra forundret over ordlyden i e-posten. Basert på

funnene i fase 1 og tilbakemeldingene fra NK, bestemte vi oss for å utforske arbeidsmiljøet og den psykologiske tryggheten innad i teamet på Energistasjonen AS videre. Dette skulle gjøres ved å ta tak i konkrete forbedringspunkter som NK skulle få foreslå og ved å sende ut en spørreundersøkelse til medarbeidere og DL, der de 7 spørsmålene fra Amy Edmondson skulle legges til grunn, oversatt til norsk av Kvalnes, (Kvalnes 2019). Spørsmålene har dog små justeringer for å møte hverdagspråket til medarbeiderne på Energistasjonen AS. Vi fikk en liste over medarbeidere på stasjonen, som alle i forkant ble forespurt om de kunne tenke seg å delta. Samtlige svarte at de ville det, og hele 10 medarbeidere (av 13) svarte på undersøkelsen. En egen tilpasset undersøkelse ble besvart av DL. Spørsmålene ble formulert som påstander, med svaralternativ på en skala fra 1 (helt uenig)-7 (helt enig), se vedlegg. Vi ønsket også å få frem hvor mange som mente det samme som NK, og hvor stor tiltro man kunne ha til hennes versjon av saken, når undersøkelsen var anonym og hvorvidt hennes stemme var mer kritisk eller mindre kritisk enn de resterende medarbeiderne. Ved å legge et åpent felt om ytringsklima med forklaring på hva dette innebar, bad vi dem om å komme med forslag til forbedringer.

Funn fase 2

Regionleder hadde allerede svart NK at han skulle ta forespørselen på største alvor og lovte å følge opp tilbakemeldingen, i tillegg ville han benytte noen av verktøyene fra studiet «Ytringsklima og ledelse». Regionleder ønsket likevel å få NK sine innspill til forbedring før vi kunne gå videre med å implementere dette i prosjektoppgaven. Han ville at hun skulle føle seg inkludert og lyttet til, når hun allerede hadde tatt en «personlig risiko» og ytret seg kritisk til arbeidsgiver. Forslagene hun kom med var:

- Begynne med 1 til 1 samtaler mellom DL og ansatte, for å høre hvordan det går.
- Ha personalmøte slik at ansatte hører de blir inkludert og hørt.
- DL må involvere seg mer i den daglige driften i butikken, eksempelvis varepåfylling og vasking.

Det var likevel noen elementer i e-posten fra NK som måtte adresseres med det samme, og som ikke kunne vente på resultatene fra undersøkelsen. Regionleder hadde møte med DL, der de gikk gjennom noen av punktene med samtykke fra NK, og ble enig om å sette i gang tiltak med det samme, som for eksempel medarbeidersamtaler og riktig ferieavvikling. DL satte i gang med samtaler med samtlige medarbeidere, og fortalte Regionleder at det ikke kom innspill på misnøye rundt trivsel og hans lederskap, tvert om var det noen som uttrykte misnøye med NK og hennes rolle, det ble blant annet kommentert at hun hadde hyppige fravær.

Resultatet undersøkelse om Psykologisk trygghet medarbeidere

På spørsmål 1 «Hvis jeg gjør en feil på jobb, brukes det mot meg», sa de fleste at det ikke ble brukt mot dem. På spørsmål 2 «Medarbeidere i dette teamet kan ta opp problemer og tøffe temaer» svarte også de fleste at de kunne ta opp tøffe temaer innad i teamet. På spørsmål 3 «Medarbeidere i dette teamet avviser av og til andre fordi de er annerledes», var det også overvekt av de som mente at ingen avvises. På spørsmål 4 «Det er trygt å ta sjanser innad i dette teamet» var det noen flere som kunne kjenne på noe usikkerhet ved å ta sjanser. På spørsmålet «Det er vanskelig å spørre kollegaer om hjelp innad i dette teamet» var alle unntatt 1 person enig i at det var enkelt å spørre om hjelp. På spørsmål 6 «Ingen i dette teamet ville med vilje oppført seg på en måte som undergraver min innsats» derimot, var svarene litt mer spredt, og tydelig flere som følte på en viss form for rivalisering. På spørsmål 7 «Når jeg jobber med kollegaene mine, så blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og utnyttet» svarte igjen flere at de ikke følte sine unike egenskaper verdsatt, og muligens heller ikke sett. Spørsmål 8 var et av våre egne spørsmål, inspirert av e-posten der NK mente at hun hadde prøvd å gi kritiske

tilbakemeldinger til leder uten at det ble tatt på alvor, «Jeg kan uten problemer ytre meg hvis jeg er uenig med min leder», og her var svarene også litt spredt, men de aller fleste følte de kunne være uenig med sin leder. Spørsmål 9 var formulert som et åpent spørsmål: «Ytringsklima sier noe om hvordan vi snakker sammen på jobb, hvordan vi gir støtte, kritikk og skapende mostand, deler kunnskap, samt terskelen for å si fra. Har du noen forslag til små forbedringer på dette området på denne arbeidsplassen?»

På dette åpne spørsmålet fikk vi inn noen få konkrete kommentarer:

1. «Vi burde få ny NK. Kommer alltid for sent, sitter på kontoret for det meste og viser lite interesse.»
2. «DL burde bli flinkere til å gi ros og konstruktiv kritikk slik at medarbeidere kan føle mestringsfølelse eller ha mulighet til forbedring. Om man mottar kritikk bør man se på det som hjelp.»
3. «Nei egentlig ikke».
4. «Alt er bra.»
5. «Alt er egentlig bra»

Resultat av undersøkelsen om psykologisk trygghet leder

Det var tydelig at DL mente at det var høy grad av psykologisk trygghet, og at det ikke var lederstilen hans det var noe i veien med. De kunne fint komme til han for alt, det var enkelt å spørre om hjelp, og alle temaer kunne taes opp. Han mente at kommunikasjonen var bra, men refererte kun til skriftlig kommunikasjon på facebook. Det var ganske tydelig at han ikke anså seg selv som en del av «problemet».

Diskusjon fase 2

Før vi startet opp med undersøkelsen hadde vi regnet med å finne at det var et stort avvik mellom hva medarbeiderne opplevde av psykologisk trygghet og hva lederen mente. Vi fant ut noe ganske annet, som overrasket oss veldig. Fakta viste seg å være meget subjektivt, og slett ikke alle hadde samme oppfatning, selv om NK mente hun skrev på vegne av flere eller til dels alle. Avviket var slett ikke så stort, og de aller fleste på Energistasjonen AS var stort sett fornøyde, til dels veldig fornøyde. Hele veien var det ett-to svar som utpekte seg fra mengden, mest sannsynlig NK sitt svar inkludert. Noen få av spørsmålene gav grunn til ettertanke, og spørsmål 6 og 7 gjorde oss mest nysgjerrig på hva som kan lå bak besvarelsene. Det var noen flere av medarbeiderne som latet til å tro at andre i teamet med vilje ville gjort noe for å undergrave deres innsats, og flere følte seg ikke helt verdsatt for sine unike egenskaper. Det er også på ovennevnte spørsmål at vi fant det mest markante avviket mellom medarbeiderne. Her kan det virke som om det er noen utfordringer med et rivaliseringsklima, der man ikke unner kollegaene sine å skinne, men hver enkelt ønsker å levere best mulig selv, uten hensyn til andre kollegaer eller samarbeid for øvrig. På kommentarene kan det til og med virke som om det er NK som er «problemet» og at det er en splid innad i teamet mellom en til to personer som støtter NK, mens resten er relativt fornøyd og villig til å gi DL en sjanse. Dersom man forutsetter at NK har den ene kommentaren om at DL burde bli flinkere til å gi ros og konstruktiv kritikk slik at medarbeidere kan føle mestringfølelse og at han skal ta imot hjelp, er det ingen andre negative kommentarer rettet mot DL. Men fra denne ene kommentaren er det også grunn til å tro at DL i «makt» av sin rolle kan virke vanskelig å snakke til, og at han ikke er åpen for hjelp eller kritikk fra andre. Kanskje er til og med NK den eneste som opplever dette, eller som tør å være en aktør for å stå imot. En annen mulighet er at de andre ansatte er offer for tilskuereffekt, og ingen våger å si noe.

Metode fase 3

Samtlige besvarelser kom inn rett før regionsjef Regionleder holdt et kombinert faglig møte med påfølgende sosialt samvær. Regionleder observerte stemningen som meget god blant samtlige medarbeidere, men merket seg hvor påfallende lite interessert NK var i å snakke med DL og salgssjef. Dette var spesielt interessant med tanke på hvordan det mellom-kollegiale forholdene på stasjonen faktisk fungerer. Gjennom sommeren har Regionleder vært på stasjonen og hatt samtaler med hver enkelt, inklusive DL og NK. Fokuset har vært å ha en prat med dem på en avvæpnende måte, finne små gullkorn om hvordan man kan forbedre med små skitt.

Spørsmålene som ble stilt i disse samtalerne var i hovedsak trivselsbaserte. Disse samtalerne ble gjennomført i etterkant av besvarelsene på undersøkelsen som student 2 sendte ut. I mellomtiden har DL hatt 1:1-samtaler med samtlige ansatte og det har vært arrangert en sosial samling for hele stasjonen hvor også Regionleder deltok med faglig innlegg. Regionleder tok utgangspunkt i noen av spørsmålene vi stilte i forbindelse med teams-møtet vi hadde med hans daglige ledere tidligere i år:

- Hvordan synes du overgangen fra den forrige daglige lederen til den nye har vært?
- Hva er den største forskjellen på de 2 siste lederne synes du?
- Hva er du mest fornøyd med om dagen?
- Hva er du minst fornøyd med om dagen?
- Er det noe du har tenkt på lenge, som du mener er feil, og som du ønsker å endre?
- NK fikk de samme spørsmålene.
- DL fikk spørsmål om hvordan han synes han mestrer sin nye jobb etter 6 måneder i stillingen.
- Spørsmålene til han ble stilt på følgende måte:
- Hvordan synes du stemningen de 2 siste månedene har vært mellom deg og de ansatte.
- Er det noen endring?
- Hva er i så fall endringen og hvorfor mener du at opplever du en endring? Kom med eksempler.

Funn fase 3

I all hovedsak var tilbakemeldingene fra medarbeiderne at trivselen på arbeidsplassen var meget bra, dog falt det kommentarer om at det eksisterte misnøye med NK sin rolle og hvordan hennes oppgaver ble utført. Staben hadde store forventninger til ny leder med håp om stabilitet over tid. De mente at tillit og trygghet må bygges over tid, noe som er vanskelig med hyppige utskiftninger av ledere, enkelte svarte at de uansett var selvstendige og ikke hadde behov for styring i hverdagen, da arbeidsoppgavene var kjente fra før av. Ny leder er streng, men demokratisk og lyttende. Kunne bli friksjon rundt bytting av vakter, men enkelt å forholde seg til. En kveldsvakt forteller at det har blitt dynamikk i å vaske eller rydde i ledige stunder og at «vi snakker med og ikke om hverandre» har blitt et begrep.

En ung gutt som har vært deltidsansatt i 2 år ved siden av skolen forteller at han hadde merket at det tidlig på våren 22 hadde vært mye snakk og frustrasjon på stasjonen, dette ønsket han ikke å bli sitert på med sitt navn, men han opplevde dette som en slags antikampanje mot den nye lederen, iscenesatt av den 19 år gamle NK'en. Noe av det

han hadde fanget opp dreide seg om usynlighet, delegering av alt ansvar til NK og medarbeidere. Dette blir også bekreftet i den omtalte e-posten sendt fra NK til Regionleder.

I mellomtiden har det også blitt gjennomført et møte hvor DL, NK og regionsjef møtte. Det ble avtalt på forhånd at e-posten sendt til regionsjef også kunne vises og punktene gjennomgås for alle som var til stede. Det ble fremhevet at det var viktig med åpenhet i forhold til innholdet i e-posten. Innholdet ble gjennomgått punktvis og oppsummert virket det tilsynelatende som om mye av innholdet var basert på misforståelser mellom DL og NK. Det ble fra regionsjef sin side observert en noe defensiv og brydd NK i dette møtet. Hun sier også at det er så hektisk til tider at hun noen ganger ikke oppfatter beskjeder fra DL. NK uttrykker bekymring for at enkelte medarbeidere ønsker stillingen hennes. Dette fremkom tidligere i Regionleders samtaler med medarbeidere og i den elektroniske undersøkelsen. De gjennomgående svarene fra de ansatte var at dette dreide seg om usikkerhet og mest sannsynlig en altfor tidlig ansettelse av en 19-åring i en slik rolle og bekymring for hennes samarbeid med DL. Hun ble også konfrontert av en kollega som spurte henne rett ut om det var søsteren hennes som stod bak det hele. Søsteren hadde bare noen måneder i forveien søkt den ledige stillingen som DL og fått avslag av Regionleder. Søsteren er også omtalt i det e-posten til Regionleder som en tidligere kollega hun må støtte seg på fordi hun har manglet opplæring. Regionleder har hatt et komplisert til denne søsteren og tidligere konfrontert henne med brudd på stillingsinstruks. DL på sin side føler at relasjonen til NK er på rett vei selv om han ikke har spesielt tro på at hun vil nå målet sitt som daglig leder på en energistasjon.

Diskusjon fase 3

Den største fellen vi selv har gått i da vi mottok e-posten fra NK, var at vi gikk ut fra at hennes oppfatning var «sannheten». Denne «sannheten» ble et anker og vi kom automatisk til en konklusjon om at det ikke var godt arbeidsmiljø eller ytringsklima på Energistasjonen AS. Basert på e-posten hørtes det ut som om DL var en «vanskelig» sjef, som ikke tok til seg kritikk, «visste best» og ikke la forutsetningene til rette for et godt ytringsklima. Vi gikk med andre ord selv med det samme i en av de mange beslutningsfeller man kan gå i, nemlig ankerfellen DL hadde altså gjennomført noen medarbeidersamtaler, og gav Regionleder en tilbakemelding på hvordan dette hadde gått. Her må man som leder være klar over at man kan gå i en veldig vanlig felle, nemlig bekreftelsesfellen. Det vil si at når DL snakket med medarbeiderne hører han kun det han «vet» er sant, og utelater informasjon som er motstridende. Det vil si at det er ekstremt vanskelig å få noen til å endre mening når de allerede har bestemt seg for at verden ser ut på en gitt måte.

Som observatører må vi selv være bevisste på at bekreftelsesfellen er noe vi kan bli offer for, der vi «vet svaret» og all informasjon vi mottar siles ut så den passer det vi vet. I organisasjonssammenheng ville det være naturlig å diskutere NK sin vurdering om å bringe problematikken på arbeidsplassen direkte til regionsjef. I utgangspunktet en modig handling og kan den baseres på opplevd tillit til regionsjef, men man må stille seg kritisk også til måten det hele ble gjennomført på, og være åpen for at annen motivasjon kan ligge bak denne handlingen. Ordlyden hvor det kommer frem at hun skriver på vegne av alle ansatte, betyr det at hun tar ut høyde for å slippe å falle for eget rep og kanskje ønsker å styrke sin sak.

Forslag til «småskrittsforbedringer»

For å unngå sanksjoner eller utfrysning har Regionleder valgt å være åpen og snakke hyppig og ærlig om utfordringene. Det er mulig å styrke og forsterke ytringsklimaet i en organisasjon planmessig over lengre eller kortere tid, blant annet ved å trene på kommunikasjon. Regionleder må jobbe videre med DL og NK, og ha jevnlig statusmøter med fokus på psykologisk trygghet og ytringsklima. En leder kan stille seg følgende spørsmål dersom han innser selv at det videre er viktig å ha søkelys på et godt ytringsklima (Forelesningsnotater Kvalnes):

1. Hvordan bidrar jeg til at alle føler seg inkludert og akseptert?
2. Hvordan bidrar jeg til at alle er aktive i møter
3. Hvordan anerkjenner jeg mine kollegaer?
4. Hvordan viser jeg at jeg bryr meg/lytter?
5. Hvordan møter jeg avvik?
6. Hvordan tar jeg ansvar for å bidra til høyere standard

Etter å ha jobbet med denne oppgaven noen måneder, mener student 2 at Regionleder har gjort nettopp dette. Nå gjenstår oppgaven med å la DL ta over stafettpinnen, der han forhåpentligvis har fått en flyng start med positivt fokus og forstått viktigheten av å jobbe kontinuerlig med et godt ytringsklima.

Å trykke på hverandres plussknapper er et enkelt tiltak for å bedre ytringsklima, og kan ha stor effekt. Plussknapper som det bør fokuseres mye på her er Å anerkjenne innsats, feire små seire og prøve å få fremsnakk og positive ord «flørten» inn i hverdagen for Energistasjonen AS. Disse temaene kan man være ærlig med medarbeiderne om at trengs på arbeidsplassen, i hverdagen og på personalmøter. Med flørt menes ikke den typiske flørten, men mer i retning av humor, takhøyde, at man tuller med hverandre og ikke tar seg selv og andre å høytidelig (Kvalnes 2022). Observerte gradvise endringer i teamet. Gode relasjoner utvikles ved støtte og anerkjennelse. En annen plussknapp man må benytte seg av, og som er «ferskvare» er muligheten til å skryte av andre eller gi en god tilbakemelding. Det kan også defineres som et «kritisk kvalitetsøyeblikk». Gir man ikke den tilbakemeldingen akkurat her og nå, kan muligheten ha gått fra deg.

I hvor stor grad DL er klar over sin egen posisjon og hvordan han fremstår ovenfor de andre er vanskelig å si. Det er kanskje ikke så enkelt for alle å komme til han dersom man mener han tar feil. Her må DL være åpen for at de påvirkes av maktulighetene. Terskelen for å gå direkte til leder kan bli oppfattet som lavere fra innsiden av kontoret enn fra utsiden.

Det at NK ytret seg bør anerkjennes, selv om hennes mening viste seg å ikke være helt lik alle andres oppfattelse. Obduksjon uten skyld viser oss at vi ikke skal henge ut noen, men ha fokus på positive endringer. Det er fint å oppleve at NK på denne stasjonen følte seg trygg nok til å ta bekymringene sine videre til neste nivå, da hun følte at hun ikke fikk gehør hos lederen sin. Når Regionleder har hatt samtaler for å finne ut hvordan ting egentlig henger sammen, kan man si at han har brukt en av de fine teknikkene for å fremme læring og samarbeid, uten at noen føler seg overkjørt eller må komme i forsvar. Han har foretatt en obduksjon uten skyld. Å prøve å finne ut hvem som har rett og hvem som tar feil er lite konstruktivt og fokuset bør ligge på hva vi kan gjøre sammen. Regionleders tilnærming var at alle kan ha litt rett, og at det ikke finnes noe rett og galt. Alt er subjektivt.

Konklusjon

Vi ønsket å finne ut om det var ulike oppfatninger av psykologisk trygghet inad i teamet på Energistasjonen AS, og hva årsaken var til at NK følte at hun måtte si fra til Regionleder. Vi føler at vi har funnet ut at det alltid er flere sider av en sak, og at den psykologiske tryggheten slett ikke var så lav. Vi har forsøkt å unngå å være forutinntatte ved å se innholdet i denne e-posten fra flere sider. Vi ønsket også å foreslå konkrete småskrittsforbedringer. Vår erfaring tilsier at lite lar seg løse ved å fokusere på rett og galt. Dette ville mest sannsynlig bare økt konfliktnivået. Dette er kollegaer som forhåpentligvis skal jobbe sammen i flere år fremover og stasjonen er tjent med at det skapes både psykologisk trygghet og et godt ytringsklima. Basert på spørreundersøkelser og samtaler beskrevet tidligere i denne oppgaven, så mener vi at frustrasjonen som beskrives i e-posten mest av alt beskriver usikkerhet og mangel på kommunikasjon med leder. Vi har omtalt en ung og uerfaren leder som kanskje i for stor grad har kjent på usikkerhet og mangel på påvirkning i egenskap av å være NK. Vi har delvis konkludert med at det på kort sikt er mulig å innføre småskrittsforbedringer i form av hyppigere samlinger med de ansatte på stasjonen. Faste møtepunkter mellom regionleder og NK/DL. Regionleder innfører en egen coachingplan for NK. De ansatte vil føle en større tilstedeværelse fra lederne i selskapet og forhåpentligvis oppleve at de kan fritt komme med innspill og forvente å bli hørt. Dette er en god start selv om det kanskje ikke løser alle utordringer på kort sikt. Det viktigste fremover nå er å sikre at oppfølgingsplanen blir gjennomført slik at den enkelte ansatte føler seg sett og hørt uavhengig av om man er medarbeider eller leder.

Egne refleksjoner

Situasjonen på stasjonen beskriver et noe komplisert klima og miljø. DL og NK har ulike virkelighetsoppfatninger om mye av det som faktisk skjer på stasjonen. Årsaken til at e-posten som ble sendt til Regionleder er krevende å definere. Er dette en reell bekymring fra NK? I så fall hva er reelt? Er det reelt fordi dette er hennes tolkning av virkeligheten? Eller er det fordi situasjonen, vi eller omgivelsene mener at en slik tilbakemelding er på sin plass? Er det frustrasjon over mangel på egen kompetanse som gjør at hun går til angrep når hun burde vært ydmyk og søkt kunnskap og forståelse? Er det et regelrett angrep på DL med den hensikt å få han fjernet til fordel for seg selv? Vi tror at dette i all hovedsak handler om en krevende omstilling hvor stasjonen fikk ny ledelse bestående av en ekstern DL og en ung NK uten erfaring innenfor en altfor kort tidsperiode.

Vi opplever allerede småskrittsforbedringer i form av tettere dialog mellom DL og NK. NK må også få en forsikring om at hennes stilling er beskyttet av leder og at rekruttering til slike stillinger ikke blir gjort av kollegaer. Med bakgrunn i det man kan kalle en blanding av rykter og halvsannheter, så blir det viktig at Regionleder tilrettelegger for hyppigere møter og samlinger for de ansatte på stasjonen. DL og NK bør kalles inn til faste månedlige møter med Regionleder i tillegg til en spesiell oppfølging av NK sin utvikling.

Innsikten i ytringsklima har gitt en bred forståelse som kan anvendes både privat og i arbeidslivet. For Regionleder har dette vært en unik mulighet til å kombinere akademisk utvikling med jobbens utfordringer. Sett fra et mellommenneskelig perspektiv har dette vært særdeles spennende og forhåpentligvis utviklet Regionleder til en leder som vil ta flere gode beslutninger i fremtiden. Circle K har flere slike situasjoner, og Regionleder har allerede tatt på seg oppgaver som foredragsholder internt for å dele læringen med kolleger. Dette vil naturligvis bli gjort på en anonym og korrekt måte, kurssets essens tatt i betraktning.

Litteraturliste

Bøker

Edmondson, Amy C., The Fearless Organization -Creating Psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.

Kvalnes, Øyvind (2019) Ytringsklima.

Internett

www.bi.no: [Ytringsklima og ledelse | BI](#)

Forelesningsnotater

Ytringsklima og ledelse, med Christina Nerstad. Mestringsklima og Rivaliseringsklima.

Ytringsklima og ledelse, med Øyvind Kvalnes

Ytringsklima og ledelse, med Tord Fagerheim Mortensen. Psykologisk trygghet.

Podcasts

Podcast 1: Ytringsklima

Podcast 2: Outside in with Charles Trevail. Episode Amy Edmondson: Creating Psychological Safety at Work, 26. Februar 2020.

Vedlegg

Spørreundersøkelsen:

Anonym undersøkelse om arbeidsmiljø og psykologisk trygghet

Takk for at du tar deg tid til å besvare denne korte undersøkelsen. Undersøkelsen er en anonym, og gjennomføres av en uavhengig BI student. Undersøkelsen skal avdekke ytringsklimaet og den psykologiske tryggheten i et team/på en arbeidsplass.

[Gå til undersøkelsen](#)

Små skritt til utvikling starter nå!

<input type="checkbox"/>	1. Hvis jeg gjør en feil på jobb, brukes det mot meg
<input type="checkbox"/>	2. Medarbeiderne i dette teamet kan ta opp problemer og tøffe temaer
<input type="checkbox"/>	3. Medarbeidere i dette teamet avviser av og til andre fordi de er annerledes
<input type="checkbox"/>	4. Det er trygt å ta sjanser innad i dette teamet
<input type="checkbox"/>	5. Det er vanskelig å spørre kollegaer om hjelp innad i dette teamet
<input type="checkbox"/>	6. Ingen i dette teamet ville med vilje oppført seg på en måte som undergraver min innsats
<input type="checkbox"/>	7. Når jeg jobber med kollegaene mine, så blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og utnyttet
<input type="checkbox"/>	8. Jeg kan uten problemer ytre meg hvis jeg er uenig med min leder
<input type="checkbox"/>	9. Ytringsklima sier noe om hvordan vi snakker sammen på jobb, hvordan vi gir støtte, kritikk og skapende motsand, deler kunnskap, samt terskelen for å si fra. Har du noen forslag til små forbedringer på dette området på denne arbeidsplassen?
<input type="checkbox"/>	10. Trykk på "Avslutt" når du er ferdig med besvarelsene.

→ AVSLUTT

Vedlegg

Fordeling svar spørreundersøkelse team:

- På spørsmål 1 «Hvis jeg gjør en feil på jobb, brukes det mot meg», svarte 40% alternativ 1 -helt uenig, 10% alternativ 2 -ganske enig, 40% alternativ 4 -nøytral og 10% alternativ 7 -Helt enig.
- På spørsmål 2 «svarte 10% (1 person) alternativ 1 -helt uenig, 30% alternativ 4 -Verken eller, 20% alternativ 5 -Delvis enig og 40% alternativ 7 -Helt enig.
- På spørsmål 3 «Medarbeidere i dette teamet avviser av og til andre fordi de er annerledes», svarte 50% alternativ 1, Helt uenig, 10% alternativ 2 -Ganske uenig, 10% alternativ 3 -Delvis uenig, 20% alternativ 4 -Verken eller og kun 10% (1 person) alternativ 7 -Helt enig.
- På spørsmål 4 «Det er trygt å ta sjanser innad i dette teamet» svarte 20% alternativ 4 - Verken eller, 20% alternativ 5 -Delvis enig, 10% alternativ 6 -Ganske enig og 50% alternativ 7 -Helt enig.
- På spørsmål 5 «Det er vanskelig å spørre kollegaer om hjelp innad i dette teamet» svarte 50% alternativ 1 -Helt uenig, 30% alternativ 2 -Ganske uenig, 10% svarte alternativ 3 - Delvis uenig og 10% svarte alternativ 4 -Verken eller.
- På spørsmål 6 «Ingen i dette teamet ville med vilje oppført seg på en måte som undergraver min innsats svarte 10% (1 person) alternativ 1 -Helt uenig, 20% alternativ 3 -Delvis uenig, 30% alternativ 4 -Verken eller og 40% svarte alternativ 7 -Helt enig.
- På spørsmål 7 «Når jeg jobber med kollegaene mine, så blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og utnyttet» svarte 30% alternativ 1 -Helt uenig, 10% alternativ 2 - Ganske uenig, 40% alternativ 4 -Verken eller og 20% alternativ 7 -Helt enig.
- Spørsmål 8 var et av våre egne spørsmål, inspirert av e-posten der NK mente at hun hadde prøvd å gi kritiske tilbakemeldinger til leder uten at det ble tatt på alvor, «Jeg kan uten problemer ytre meg hvis jeg er uenig med min leder». Her svarte 20 (2 stk.) alternativ 2 -Ganske uenig, 20% alternativ 4 -Verken eller, 10% alternativ 5 -Delvis enig, 10% alternativ 6 -Ganske enig, og 40% alternativ 7 -Helt enig.

Fordeling svar spørreundersøkelse leder

1. Spørsmål 1 «Hvis noen gjør noe feil på jobb brukes det mot dem», svarte DL alternativ 1 -Helt uenig.
2. Spørsmål 2 «Medarbeiderne i teamet kan ta opp problemer og tøffe temaer», svaralternativ 7 -Helt enig.
3. Spørsmål 3 «Medarbeiderne i teamet avviser av og til andre fordi de er annerledes», svaralternativ 4 -Verken eller.
4. Spørsmål 4 «Det er trygt for medarbeiderne å ta sjanser i dette teamet», svaralternativ 5 -Delvis enig.
5. Spørsmål 5 «Det er vanskelig å spørre kollegaer om hjelp» svaralternativ 1 -Helt uenig.
6. Spørsmål 6 «Ingen i teamet mitt ville med vilje oppført seg på en måte som undergraver min ledelse» svaralternativ 4 -Verken eller
7. Spørsmål 7 «Jeg utnytter og verdsetter unike egenskaper og talenter på en god måte», svaralternativ 7 -Helt enig.
8. Spørsmål 8 «Mine medarbeidere kan uten problemer ytre seg hvis de er uenig med meg som leder», svaralternativ 7 -Helt enig.
9. Til sist var det det samme spørsmålet som medarbeiderne fikk, nemlig det åpne spørsmålet «Ytringsklima sier noe om hvordan vi snakker sammen på jobb, hvordan vi gir støtte, kritikk og skapende motstand, samt terskelen for å si fra. Har du noen forslag til forbedringer på dette området, som kan ha positiv innvirkning på hele teamet?». Svaret til lederen var: «Vi kommuniserer på hverdagen og på facebooksidene. Vi har egne grupper på facebook som vi prater om alt mulig».

Fakta om undersøkelsen:

- Behandlingsansvarlig i forbindelse med GDPR: BI student 2
- Grunnlag: E-postadresser på valgt enhet, slettet når sendt ut.
- Formål: Samle inn informasjon om grad av psykologisk trygghet i valgt Circle K enhet.
- Deltakelse frivillig, samlet inn e-postadressene frivillig, fullstendig anonym.
- Undersøkelse sendt ut av Analyzer, via Norsk Butikkdrift sin bruker (vedlegg 1). Medarbeiderne fikk 8 påstander og et åpent spørsmål. De samme påstandene ble formulert i en undersøkelse til lederen, fra et ledelsesperspektiv. Se vedlegg for spørsmål.