



Handelshøyskolen BI

MAN 51892 Ytringsklima og ledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

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

Deltaker

Andrey Sorokin

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Kritiske kvalitetsøyeblikk ved Trondheim Katedralskole
Navn på veileder *:	Øyvind Kvalnes

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

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 3
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	II
INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING.....	1
BAKGRUNN.....	1
PRESENTASJON AV ORGANISASJONEN.....	1
KONTEKST OG PROBLEMSTILLING.....	2
TEORI OG ANALYSE.....	3
BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI.....	3
YTRINGSKLIMA.....	3
KRITISKE KVALITETSØYEBLIKK.....	4
TILSKUEREFFEKT.....	6
PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	7
KOMMUNIKASJON OG TAUSHET.....	9
METODISK TILNÆRMING.....	10
FENOMENOLOGISK METODE.....	10
HERMENEUTISK TILNÆRMING.....	11
MITT PERSPEKTIV.....	11
DATAMATERIALE OG VALG AV RESPONDENTER.....	12
SVAKHETER VED UNDERSØKELSEN.....	13
RELEVANT LEDELSESPERSPEKTIV.....	13
FORSTÅELSE OG OPPLEVELSE AV YTRINGSKLIMA AV RESPONDENTENE.....	13
FRAVÆR AV PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	14
TILSKUEREFFEKT.....	17
MIN EGEN ROLLE I ORGANISASJONEN OG AKTIVE UTPRØVINGER.....	18
ANBEFALING/KONKRETE TILTAK.....	20
KONKLUSJON.....	20
REFERANSELISTE.....	22
VEDLEGG.....	24
VEDLEGG 1.....	24
VEDLEGG 2.....	25
VEDLEGG 3.....	26

Sammendrag

Denne prosjektoppgaven i faget “Ytringsklima og ledelse” handler om ytringsklima i en kunnskapsbasert pedagogisk organisasjon (Trondheim Katedralskole).

I denne oppgaven stiller jeg spørsmålet “*Hva er kritiske kvalitetsøyeblikk ved denne skolen?*”, og skal prøve å finne ut mer om hvordan ytringsklimaet og den psykologiske tryggheten i organisasjonen er, hva som skjer når kritiske kvalitetsøyeblikk oppstår og hvordan vi kan håndtere dem enda bedre. I tillegg skal jeg komme med anbefalinger til hva skal til for at organisasjonen blir bedre forberedt på slike og hvordan vi skal takle fremtidige utfordringer. Ved hjelp av bøkene “Ytringsklima” av Ø. Kvalnes og “The Power of Psychological Safety” av A. Edmondson, annen relevant teori og materialer fra faget tar jeg forsøk på å utvide ledelsesperspektiver i vår organisasjon. I oppgaven berører jeg sentrale perspektiver som blant annet ytringsklima, psykologisk trygghet, tilskuereffekt, kommunikasjonsperspektivet og taushetsmysterium.

I oppgaven betrakter jeg ytringsklima i Trondheim Katedralskole med utgangspunktet i pensumlitteratur og annet studiemateriell, intervjuer og samtaler med medarbeidere og mellomledere. Metoddelen inneholder fenomenologisk metode og hermeneutisk tilnærming fra min tidligere prosjektoppgave (2021) i programmet “Tilstedeværende ledelse – i en digital tid”. Den har blitt gjenbrukt og bearbeidet i konteksten ytringsklima. I tillegg har jeg brukt mine egne observasjoner, refleksjoner og erfaringer fra organisasjonen jeg jobber i og studieprogrammet jeg har tatt.

Fenomenet ytringsklima er ikke nytt, men lite utforsket og praktisert. Det har fått større interesse, og i dagens kunnskapssamfunn må man få bevissthet omkring det at måten vi snakker sammen på kan gi innflytelse på hva vi kan få til sammen. I en digital tid satser ledere enda mer på tillit og relasjoner. Åpenhet og trygghet er nøkkelfaktorer til samhandling og forståelse av felles mål. Det må formes psykologisk trygghet for at organisasjonen kan prestere på sitt beste.

På slutten av oppgaven kommer jeg med en liste med praktisk orienterte anbefalinger som organisasjonen kan utprøve, vurdere og bringe videre.

Innledning og problemstilling

Bakgrunn

Siden august 2021 har jeg jobbet som avdelingsleder for utdanningsprogrammet Musikk, dans og drama ved Trondheim Katedralskole (heretter TK). Etter å ha lest i kursbeskrivelsen at *“Ytringsklimaet setter rammer for hvordan ledere og medarbeidere utveksler ideer, deler kunnskap og gir hverandre både skapende motstand og anerkjennelse”*, fikk jeg interesse for å delta i programmet. Fenomenet ytringsklima har lenge interessert meg og virket som et spennende forskningsemne. Jeg ble nysgjerrig på måten vi snakker sammen i et fellesskap på, og for å videreutvikle meg som leder har jeg tatt masterprogrammet *“Ytringsklima og ledelse”* med Øyvind Kvalnes som kursleder.

Presentasjon av organisasjonen

TK som en kunnskapsbasert pedagogisk virksomhet ble grunnlagt i 1152. Norges eldste skole er lokalisert midt i byen med ærverdige Nidarosdomen som nærmeste nabo, og drives i dag av Trøndelag fylkeskommune. Skolen har en lang erfaring med undervisning i holdningsdannende, naturvitenskapelige og humanistiske fag, og tilbyr i dag utdanningsprogrammene studiespesialisering (samt utveksling for 2. års elever), medier og kommunikasjon, musikk, dans og drama og International Baccalaureate Diploma Programme. I tillegg tilbyr skolen unike sosiale og kreative arrangement som blant annet kunnskapsmøter, foredrag, konserter og utstillinger. Hovedmålgruppen er ungdom i alderen fra 15 til 23 år.

Organisasjonsstrukturen er preget av flere nivå. Arbeidsstyrken er hierarkisk organisert etter nivåer nedenfra og opp: undervisnings-, kontor- og driftpersonalet, rådgivere, ledergruppen: avdelingsledere, administrasjonsleder, assisterende rektor og rektor. Ansvarsområde og roller er definert av ledergruppen.

Det latinske *“Per ardua ad astra”* - *“På utfordrende veier til stjernene”* er Trondheim Katedralskoles visjon og betyr at skolen støtter elevene på vei mot sitt individuelle mål - mot sin egen stjerne (Trondheim Katedralskole, 2021). Visjonen viser at vi daglig jobber med utfordringer og motstand til mål, enten det er i vår undervisning, internt eller eksternt samarbeid. Visjonen er forankret i våre organisasjonsverdier og harmonisk utfyller overordnede visjon for Trøndelag fylkeskommune - *“Vi skaper historie”*. *“Åpen og nysgjerrig i holdning; modig og*

ansvarlig i handling” er blant fylkeskommunes verdier. Verdiene betyr at vi skal: lytte til forslag og nye idéer, være nysgjerrige og søke kunnskap, ha mot og evne til å omsette nye idéer til handling, lære av egne og andres erfaringer, utfordre vedtatte sannheter (Trøndelag fylkeskommune, 2020).

Organisasjonen opprettholder en rekke innovasjonsinnsatser. Tverrfunksjonelle team er blitt integrert i ledergruppen, og vi opprettholder tette koblinger på tvers av avdelinger på mellomledernivået. Mellomlederteamet består av avdelingsledere, og vi bidrar til at medarbeidere overvinnes utfordringer. Skolen har et mål om å bevare sine kunnskapsrike undervisningstradisjoner, utnytte nåtiden og utforske fremtiden. Vi vil skape og utvikle ny praksis.

Mine observasjoner viser at vår organisasjon verdsetter samarbeid, samhandling, lytting, læring og utnyttelse av individuelle lidenskaper og talenter. Vår organisasjonskultur er preget av høy mellommenneskelig dynamikk, der kommunikasjon, tilstedeværelse og tillitsnivå spiller en viktig rolle. Ansatte setter stor pris på det sosiale miljøet og foretrekker fysiske møter fremfor digitale møter.

Kontekst og problemstilling

I konteksten av dette programmet ser jeg yringsklima i vår organisasjon i et perspektiv der mennesker med ulik bakgrunn kommuniserer med hverandre, deler kunnskap og utveksler informasjon, bekymringer, ideer og tilbakemeldinger. Vår måte å kommunisere og samhandle på kan skape nye utfordringer som handler om hvordan vi blir hørt og sett, hvordan informasjonen blir oppfattet og fortolket på en riktig måte. Måten vi snakker sammen på kan påvirke vår opplevelse av psykologisk trygghet, og i noen tilfeller kan yringsklima bli satt på prøve.

I denne oppgaven stiller jeg spørsmålet: *“Hva er kritiske kvalitetsøyeblikk ved denne skolen?”* Jeg ønsker å finne ut mer om hvordan yringsklima og den psykologiske tryggheten i vår organisasjon er, hvordan yringsklima og psykologisk trygghet endrer seg i perioder som krever samarbeid og endringer, hva som skjer når kritiske kvalitetsøyeblikk oppstår og hvordan vi kan håndtere dette enda bedre.

Hensikten med denne oppgaven er å utforske det eksisterende yringsklima i organisasjonen, utvide ledelsesperspektiver, finne insentiver og gi anbefalinger til fremtidige løsninger som har praktisk betydning for yringsklima og ledelse i vår organisasjon.

Teori og analyse

Begrunnelse for valg av teori

Teorien om ytringsklima, kritiske kvalitetsøyeblikk, tilskuereffekt, psykologisk trygghet og taushetsmysterium kan belyse problemstillingen godt og være til hjelp for å finne hva som skjer når kritiske kvalitetsøyeblikk oppstår og hvordan vi kan håndtere dem enda bedre. Teoridelen baserer seg primært på bøkene “Ytringsklima” av Ø. Kvalnes (2019) og “The Power of Psychological Safety” av A. Edmondson (2019). Bøkene opptrer som en praktisk orientert ressurs, de inneholder erfaringer og historier som forfatterne har funnet frem til med sin forskning, og gir anbefalinger som ledere kan teste ut videre i sine organisasjoner. Historiene gir et godt grunnlag for refleksjon og sammenligning. I tillegg til et flertall andre kilder er podkastepisoder “Ytringsklima” med Ø. Kvalnes som programleder en viktig kilde til innhenting av erfaringsbasert kunnskap og praktisk tilnærming.

Ytringsklima

Ytringsklima-fenomenet er ikke nytt, men lite utforsket og praktisert. Begrepet handler om at en atmosfære der man ytrer seg ideelt sett skal være fylt av trygghet, man skal kunne snakke fritt i en gruppe uten å frykte negative konsekvenser. Alle fellesskap har et ytringsklima som man enten kan ha et bevisst og aktivt forhold til eller ikke. Kvaliteten på dette klimaet setter rammer for hva fellesskapet kan få til sammen (Kvalnes, 2019, s. 7). Som sosialt fenomen har ytringsklima fått større interesse, og i dagens kunnskapssamfunn må man skifte fokus fra å være stille til fritt å kunne uttrykke og dele sine bekymringer, meninger og idéer. I motsetning til ytringskultur, er ytringsklima et riktigere begrep og et mer formbart og elastisk fenomen (Kvalnes, 2019, s. 7). Kultur og klima skiller seg fra hverandre ved at kultur er rotfast, mens klima kan formes og styrkes, og det må tas aktive grep for å takle utfordringer på dette området. Kvalnes (2008) presenterer et tretrinnsprosjekt som kan bidra til styrking av ytringsklima rundt oss:

1. invitere folk til å gi kritiske tilbakemeldinger,
2. være til stede og tilgjengelig for å motta slike,

3. vise anerkjennelse og takknemlighet når folk faktisk ytrer seg kritisk (Kvalnes, 2019, s. 16).

Høy grad av positivt ytringsklima kan bidra til bedre prestasjoner hos medarbeidere, mer kreativitet, samt en høyere aksept av endringsprosesser (Hammernes, 2021). Dersom folk opplever fravær av psykologisk trygghet, kan de holde igjen og vanligvis forholde seg tause. Og omvendt, hvis man kan si alt, føler man psykologisk trygghet. Men noen steder kan man være trygg, men ikke si fra. Tilskuereffekt, fravær av psykologisk trygghet eller taushetsmysterium kan være grunner som hindrer folk å bruke stemmen i situasjonene og setter ytringsklima på prøve. På de fleste arbeidsplasser i dag holder folk igjen altfor ofte. De kan være motvillige til å si eller spørre om noe som på en eller annen måte kan få dem selv til å fremstå i et dårlig lys (Edmondson, 2019, s. XIV). For at kunnskapsarbeidet skal blomstre, må arbeidsplassen være et sted der folk føler seg fri til å dele sin kunnskap, det vil si å dele bekymringer, spørsmål, feil og idéer.

Kritiske kvalitetsøyeblikk

Begrepet kritiske kvalitetsøyeblikk handler om øyeblikk der elementer ved fellesskapets prestasjon kan påvirkes i en eller annen retning og dermed avgjøre om det blir et vellykket resultat eller ikke. For å hindre at ting går galt, eller sørge for et godt utfall er det helt nødvendig at noen ytrer seg og bryter et handlingsmønster (Kvalnes, 2019, s. 35). Det finnes flere grunner til at kritiske kvalitetsøyeblikk oppstår. I følge Kvalnes (2010) kan alminnelig menneskelig feilbarlighet være en av årsakene som fremkaller kritiske kvalitetsøyeblikk (Kvalnes, 2019, s. 36). En dirigent som jobber med innstudering til et kunstnerisk prosjekt kan gjøre en liten feil, for eksempel med tempo, og i en felles fremføring med et kor og en dansegruppe kan det være det fører til forvirring for utøvere. Dersom det er ingen som oppdager dette og korrigerer, kan denne feilen føre til at ting går galt senere. Dirigentens feil kan føre til at det oppstår en kritisk situasjon under prosjektforestillingen på scenen. Tidshorisonten i den historien kan være kort, og modig menneskelig inngripen her og nå kan forhindre at det går galt senere (Kvalnes, 2019, s. 36).

Selvforståelse av egen rolle i en oppstått situasjon kan belyse hva som skjer videre og skape forståelse for prosessene rundt menneskelig feilbarlighet. Avhengig av

situasjon kan man forstå seg selv som aktør eller brikke (Nygård, 2007, referert i Kvalnes, 2019, s. 36). En aktør er et ansvarlig og selvstendig individ som tar initiativ og vil påvirke prosessene rundt seg. En brikke derimot unngår å ta egne valg og ansvar for handlinger i egne omgivelser. En aktør forklarer handlingsforløp ut fra sine egne valg, mens en brikke henviser til ytre omstendigheter. Ingen mennesker er rendyrkede aktører eller brikker, vi veksler mellom disse forståelsene i en bestemt situasjon (Kvalnes, 2019, s. 37). Når utfallet av en bestemt situasjon har gått bra, er det sannsynlig at man anser seg selv som aktør. Derimot når ting har gått galt, betrakter man selv som brikke og forklarer det hele ut fra uflaks eller andre ytre forhold.

Attribusjonsteori handler om hvordan folk forklarer eget bidrag til et forløp og skiller mellom indre og ytre attribusjon (Harvey et al., 2014; Heider, 1958, referert i Kvalnes, 2019, s. 37). En dirigent som betrakter egen innsats som avgjørende, henviser til indre attribusjon, noe som forklarer hennes aktørhandling. Dersom en dirigent betrakter seg som brikke og fraskriver ansvar for egne reaksjoner, kan hennes handling forklares ut fra ytre attribusjon. En dirigent kan også betrakte musikere eller dansere enten som aktører eller brikker. Vanligvis fordeles rollene på tradisjonelt vis, når dirigenten opptrer som aktør og utøvere er brikker som følger instruksjoner. Dersom noe går galt og dirigenten ikke er klar over dette, mens utøverne får det med seg, synliggjør kritisk kvalitetsøyeblikk svakheten ved denne rollefordelingen (Kvalnes, 2019, s. 38).

Barrieremodellen av Reason (1990) innebærer en hovedidé om at mennesker er feilbarlige, med andre ord kan selv de beste fagfolkene gjøre feil eller overse viktige sider ved egen innsats. Modellen kan anvendes i sammenhenger der det er fare for et uheldig utfall (Kvalnes, 2019, s. 39). Modellen innfører barrieren som kan stoppe uheldige årsakskjeder dersom noe går galt. Barrieren kan innebære teknologi, regler og prosedyrer, og menneskelig initiativ. I tilfellet kunstneriske prosjekter kan feil bli avslørt ved hjelp av teknologi, for eksempel et lydopptak og programvare som kan forhindre videreutvikling. Faste regler og prosedyrer, for eksempel regelmessig temposjekk kan fange opp eventuelle feil. Et godt ytringsklima gjør det mulig å si fra når en kollega gjør feil. Det kan da forventes at noen griper inn og forhindrer et uheldig utfall.

Et fellesskap kan bli forberedt på kritiske kvalitetsøyeblikk ved å identifisere situasjoner som eventuelt kan oppstå og hvordan vi kan håndtere dem. Mennesker

i kritiske situasjoner trenger relasjonell støtte og initiativ som kan bidra til å overvinne usikkerhet. Hvis det ikke er noen som gir støtte i det kritiske øyeblikket, kan dette skape usikkerhet og svekke kvaliteten i neste tilfelle. For å gripe øyeblikket, må man overvinne taushet og tilbakeholdenhet ved å bruke sin stemme. Kritiske kvalitetsøyeblikk kan oppstå i ethvert miljø, og ytringsklima i et fellesskap bestemmer hvor mye relasjonell kraft som er til stede for å håndtere dem (Kvalnes, 2019, s. 42). Et godt ytringsklima er derfor et behov for at fellesskap håndterer kritiske kvalitetsøyeblikk på en forsvarlig måte.

Tilskuereffekt

Tilskuereffekt er et psykologisk fenomen som forklarer hvorfor folk er tause og kvier seg for å ta initiativ i bestemte situasjoner, der ting går galt og noen må gripe inn og si fra. Fenomenet inntreffer når flere er vitner til en hendelse der det trengs et initiativ fra noen (Kvalnes, 2019, s. 45). Jo flere vi er, desto mindre er sjansen for at noen av oss gjør noe. Eksperimentene til Darley og Latané (1968) viser at det er større sjanse for at noen hjelper når de er alene eller i en gruppe av få, enn når det er flere tilskuere til stede (Kvalnes, 2019, s. 46). Forskningen har identifisert to hovedforklaringer på tilskuereffekten: ansvarsspredning og uvitenhetsmangfold (Kvalnes, 2019, s. 48-49).

Ansvarsspredning påpeker en tendens til å fordele ansvar likt utover alle som er rundt. Hvis det er hundre stykker som ser at en kollega er i ferd med å gjøre noe dumt, antar de at hver enkelt har en hundredels ansvar for å gjøre noe, da virker det greit å være passiv. Tilskuereffekten blir svakere dersom antall personer til stede er færre. Fenomenet kan være overvunnet ved at noen våger å gripe inn og si fra. Et trygt og godt ytringsklima bidrar til at folk tar initiativ og hever stemmen. Konsekvensene for fellesskapet, for eksempel normalisering av tvilsom atferd, kan bli negative dersom tilskuere forblir passive.

Uvitenhetsmangfold berører hvordan den enkeltes tolkning av situasjonen påvirkes av folk rundt. Man kan begynne å tvile på sin egen tolkning dersom ingen andre sier det motsatte. Dersom det er mange som stusser over det de ser, betrakter tilskuere hverandres passivitet og begynner å tvile på egen vurderingsevne. Man kan tenke at det er enten bare hen som opplever det slik eller det er hennes oppfatning som er feil (Kvalnes, 2019, s. 49). I et fellesskap kan man se på andres reaksjoner og dersom de andre er passive, kan man begynne å

tvile på egen vurderingsevne. I et kor kan den enkelte sangeren tenke at dette var feil tone, men har liten mulighet til å sjekke om andre opplever det samme. Fellesskap kan være bevisste på slike psykologiske fenomener, og motvirke dem gjennom bevisstgjøring og trening i å kommunisere (Kvalnes, 2015).

Tilskuereffekten kan bli svakere dersom:

- tilskuere kjenner hverandre
- tilskuere har en spesiell tilknytning til offeret
- tilskuere oppfatter at offeret er spesielt avhengig av dem
- tilskuere har trening i å forholde seg til krisesituasjoner
- tilskuere vet om tilskuereffekten (Kvalnes, 2019, s. 50).

Fellesskap kan forberede seg på situasjoner som kan trenge initiativ ved å ha forebyggende rutiner. I koreksempelen kan dirigenten og sangerne avtale hva som bør skje dersom dirigenten starter opp med feil tone eller feil tempo. Utfordringen kan være å identifisere dette på forhånd, å forutse det uforutsette. Fellesskap bør også spre kunnskap og bevissthet om tilskuereffekten for å øke sjansene for at folk tar initiativ når de er vitner til kritiske hendelser, selv om de er mange (Kvalnes, 2019, s. 50). For å unngå tilskuereffekten kan man også rette henvendelsen til én og én person, slik at de kjenner personlig ansvar. Det samme gjelder når man vil få en respons på en epost som gjelder mange. Ytringsklima i et fellesskap hjelper å avgjøre hvor utbredt tilskuereffekten er (Kvalnes, 2019, s. 51). Den blir ikke borte av seg selv, men den kan punkteres ved at noen tar ordet og ytrer seg. Den svekkede passiviteten kan styrke psykologisk trygghet i fellesskapet.

Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler om en mulighet til å uttrykke seg i fellesskapet og å dele sine meninger, idéer og motforestillinger uten frykt for represalier eller andre sosiale sanksjoner. Edmondson (2019) definerer psykologisk trygghet til å være et arbeidsklima hvor medarbeidere enkelt kan uttrykke seg og være seg selv (s. XVI). Fenomenet som eksisterer på gruppenivå handler også om åpenhet og vilje til å engasjere seg i produktiv konflikt for å lære fra forskjellige synspunkter (Edmondson, 2019, s. 16). Begrepet er ikke nytt, men har i dag fått fornyet aktualitet etter at Google kom frem til at dette var den mest avgjørende faktoren for at deres team presterte godt. Det ble gjennomført en 5 år lang forskningsstudie

som viste at det var psykologisk trygghet som desidert hadde størst innvirkning på hvor dyktige og vellykket teamene var (Svendsen, 2021). Trygge relasjoner og opplevelse av psykologisk trygghet legger grunnlaget for et mer ærlig, mer utfordrende, mer samarbeidende og dermed et mer effektivt arbeidsmiljø, hvor medarbeiderne trives, er motiverte og engasjerte. For at kunnskapsarbeidet skal blomstre, må arbeidsplassen være et sted der folk føler seg i stand til å dele sin kunnskap, det vil si å dele bekymringer, spørsmål, feil og halvformede idéer. I podcastepisoden “Bryt tausheten” referer psykolog Tord Fagerheim Mortensen til at psykologisk trygghet handler om å dele informasjon, erfaringer, perspektiver og kunnskap (Kvalnes, 2021, b, 20:45). Verdifulle former for å si fra inkluderer å fremme et annet synspunkt i verbale interaksjonene, for eksempel be en kollega om tilbakemelding på en rapport, innrømme at et prosjekt er over budsjett eller forsinket. På de fleste arbeidsplasser i dag holder folk igjen altfor ofte, de er motvillige til å si eller spørre om noe som på en eller annen måte kan få dem til å fremstå i et dårlig lys (Edmondson, 2019, s. XIV).

Teamarbeidet blir mer og mer dynamisk. Dynamikken er mer skiftende enn før, og det skjer stadig mange uformelle endringer i arbeidsstyrken. Den fryktløse organisasjonen er en organisasjon der mellommenneskelig frykt minimeres slik at organisasjonsytelsen kan maksimeres i en kunnskapsintensiv verden (Edmondson, 2019, s. XV). Dersom ledere ønsker å slippe løs individuelle og kollektive talenter, må de skape et psykologisk trygt klima der ansatte føler seg fri til å bidra med deling av informasjon, idéer og rapportering av feil. Å unnlate å si fra på jobben er et viktig og ofte oversett eksempel på denne problematiske tendensen (Edmondson, 2019, s. 4). E. Schein (1965) bemerker at psykologisk trygghet er avgjørende for å hjelpe folk med å overvinne defensiviteten og læringsangsten de møter på jobben, spesielt når noe ikke går som de hadde håpet eller forventet. Han hevder også at psykologisk trygghet lar folk fokusere på oppnåelse av felles mål i stedet for selvbeskyttelse (Edmondson, 2019, s. 12).

Forskningen viser at psykologisk trygghet fører til blant annet kreativitet, feilrapportering og kunnskapsdeling, samt atferd som oppdager behov for endring eller som hjelper team og organisasjoner med å gjøre endringer (Edmondson, 2019, s. 29). Leder må være villig til å være sårbar og åpen om sine feil slik at andre føler seg trygge. Lederens atferd kan være et godt eksempel for at andre medarbeidere også rapporterer sine egne feil (Edmondson, 2019, s. 26). Et klima

preget av psykologisk trygghet, baserer seg på tillit og trygge relasjoner. Når folk føler seg psykologisk trygge, snakker de fritt til sjefene sine (Edmondson, 2019, s. 31). Derfor er det viktig at ledere tar ansvaret og legger til rette for at psykologisk trygghet etableres.

Kommunikasjon og taushet

En trygg og åpen kommunikasjon er en avgjørende forutsetning for at dagens organisasjoner skal blomstre. De fleste organisasjoner trenger at folk snakker med hverandre og utveksler gjensidige avhengigheter. Kunnskapsdeling og utvikling av felles forståelse bidrar til at organisasjonsmedlemmer kan beslutte og utføre handlinger i fellesskap. Mellommenneskelig frykt hindrer fri utveksling av ideer, bekymringer eller spørsmål langt oftere enn de fleste ledere er klar over. Denne typen frykt kan ikke sees direkte. Taushet dukker ikke sjeldent opp når det ikke er mulig å bruke stemmen. Denne tilbakeholdenheten kan dessverre føre til utbredt frustrasjon, angst, depresjon og til og med fysisk skade (Edmondson, 2019, s. 77). Taushet på jobb kan være farlig og føre til skade som kunne vært forhindret dersom medarbeidere føler seg trygge når de fremmer en bekymring i et møte, tar opp problemer eller gir tilbakemelding. Taushet er noe av det mest frustrerende man kan utsette nysgjerrige og engasjerte mennesker for (Kvalnes, 2020). Mange mennesker rapporterer en opplevelse av å føle seg ute av stand til å si fra når hierarkiet blir gjort fremtredende. Personer i høyere stillinger kan ofte være blinde for å lytte og lære, og effektene av deres tilstedeværelse kan være dempet (Edmondson, 2019, s. 79). Derfor kan overdreven tillit til autoritet være en risikofaktor for psykologisk trygghet.

For bedre å forstå den store rollen psykologisk trygghet spiller er det enda viktigere å forstå hva taushet kan innebære, det vil si det som ikke ble sagt og hvorfor. I de øyeblikkene hvor vi står foran valget mellom å si fra eller å være taus, går vi alle gjennom en implisitt beslutningsprosess der vi veier opp fordelene og kostnadene ved å si ifra. For at det å si ifra skal bli rutine, må psykologisk trygghet og forventninger om å si fra bli institusjonalisert og systematisert (Edmondson, 2019, s. 82). Andre organisasjoner som for eksempel sykehusene i dag jobber hardt for å unngå feil forårsaket av et klima preget av stillhet, hvor implisitt favorisering av selvbeskyttelse og forlegenhet fører til man unngår muligheten for innspill i det øyeblikket det faktisk er nødvendig. Det er helt klart

mye bedre for folk å stille spørsmål eller ta opp bekymringer og ta feil enn å holde tilbake, men de fleste anerkjenner ikke bevisst det faktum. Å ta opp bekymringer som viser seg å være ubegrunnede, gir en læringsmulighet for den som sier fra og for de som lytter, som dermed samler inn avgjørende informasjon om hva andre forstår eller ikke forstår om situasjonen (Edmondson, 2019, s. 86). Taushetsmysterium er det en taushetskultur hvor det ikke bare hemmer en å si fra, men det gjør at folk rundt en ikke lytter ettertenksomt, spesielt når man kommer med ubehagelige nyheter eller bitter sannhet. Det er lederens ansvar å skape forutsetninger for å gjøre lytting og det å bruke stemmen til normen, ikke unntaket. På disse fryktløse arbeidsplassene er det langt mindre sannsynlig at ansatte vil avstå fra å dele verdifull informasjon, innsikt eller spørsmål, og langt mer sannsynlig at ledere vil lytte til i stedet for å avvise dårlige nyheter eller tidlige advarsler (Edmondson, 2019, s. 96).

Metodisk tilnærming

Fenomenologisk metode

Fenomenologi er presentert både som en filosofisk bevegelse og en kvalitativ forskningsmetode. Som filosofisk bevegelse tar fenomenologi utgangspunkt i verk av Edmund Husserl (1859–1938) (Ladkin, 2010, s. 16). Fenomenologi som forskningsmetode tar utgangspunkt i at alle fenomener er konstituerte og fortolket individuelt, avhengig av konteksten og den subjektive verden hos individet (følelser, tanker, oppfatninger osv.). Forskningsobjektet i den fenomenologiske metoden er menneskets opplevelse av et fenomen (Klenke, Martin & Wallace, 2016, s. 208-209).

Ytringsklima kan studeres fra ulike perspektiver, og derfor er det mulig å definere det på ulike måter. Derfor vil jeg fordype meg i problemstillingen ved hjelp av andres og mine egne synspunkter og erfaringer. Anvendelse av en fenomenologisk metode gjør det mulig å studere ytringsklima som et sosialt konstruert fenomen (Fairhurst and Grant, 2010, Grint, 2005, referert i De Paoli et al., 2017, s. 101) som kan være definert og fortolket ulikt, avhengig av situasjoner, konteksten, og hvordan den oppfattes av enkelte individer.

Hermeneutisk tilnærming

Historisk sett tar hermeneutisk tilnærming utgangspunkt i renessansen som fortolkningskunsten av teologiske tekster og juridiske dokumenter. Martin Heidegger (1889–1976) utvidet Husserls fenomenologiske konseptet ved at kunnskap bygges på forståelse artikulert som en fortolkning av våre oppfatninger og erfaringer. Metoden er ofte brukt innen områder der forskerne må fortolke noe de ikke kan måle og veie (Ebdrup, 2012). Den hermeneutiske spiralen/syklusen er tolkningsprosessen som innebærer dynamisk resirkulering mellom forforståelse (kunnskapen vi allerede har) og fortolkning (Vedlegg 3, Fig. 1). Resirkuleringen mellom dataene som helhet og dataene foregår delvis gjennom omfattende avlesninger, omløsninger, refleksjoner og skrifter (Klenke et al., 2016, s. 216). Med andre ord vil ny kunnskap eller erfaring analyseres og fortolkes på nytt. Dette vil gi påfyll og oppdatering på grunnlag av den gamle forståelsen. Ut fra en hermeneutisk synsvinkel finnes det ikke objektive sannheter man leter etter, derfor er det viktig å bruke metoden for å finne “mening” gjennom å forstå (Alnes, 2020).

Min forforståelse av ytringsklima i TK skal være mitt utgangspunkt. Ved bruk av relevante teorier og tolkning av innsamlet data skal jeg analysere og revurdere vårt ytringsklima for å finne ut hva som skjer når kritiske kvalitetsøyeblikk oppstår og hvordan vi kan håndtere dem enda bedre. I tillegg skal jeg komme med anbefalinger til hva som må til for at TK kan bli bedre forberedt på dem og hvordan vi skal takle fremtidige utfordringer.

Mitt perspektiv

Programmet “Ytringsklima og ledelse” har gitt meg en mulighet til å tilegne meg nye kunnskaper og ferdigheter via studiesamlinger og samarbeid i det virtuelle læringsteamet. Sammen med fem medstudenter har jeg reflektert over ytringsklima og delt erfaringer fra forskjellige organisasjoner. I tillegg har jeg anvendt teorier og metoder i praksis og sammenlignet praksisen på min nåværende arbeidsplass med organisasjonen jeg tidligere jobbet i.

Gjennom samarbeidet i det virtuelle læringsteamet har jeg fått god mulighet til å utveksle erfaringer fra forskjellige arbeidsplasser. Min musikkpedagogiske bakgrunn har spesielt bidratt til lytting til mine teammedlemmer og til bruk av min intuisjon og samhandlingsevner. Som en fersk leder er jeg opptatt av

relasjons- og tillitsbygging, kulturbygging, skapning av et trygt arbeidsklima og utvikling av nye lederperspektiver. Jeg er bevisst på at måten vi snakker sammen på kan forårsake endringer i kulturen. Med hensikten å bidra til god praksis i vår organisasjon, vil jeg fordype meg i fenomenet ytringsklima. I min oppgave vil jeg sette fokus på hvordan ansatte i TK tidligere har møtt og håndtert kritiske kvalitetsøyeblikk og hvordan vi kan utvide ledelsesperspektiver for å overvinne utfordringene og lykkes med forming av ytringsklima.

Gjennom mine observasjoner, intervjuer og drøftinger av teori vil jeg gå frem og definere fallgruver som organisasjonen kan unngå, og finne ut mulige løsninger som eventuelt kan bidra til forbedring av måten vi kommuniserer på. Erfaringen fra det virtuelle læringsteamet kan også hjelpe meg å analysere fenomenet ytringsklima i TK.

Datamateriale og valg av respondenter

Denne prosjektoppgaven baserer seg på en kvalitativ undersøkelse, hvor jeg har brukt mine egne observasjoner fra fysiske og virtuelle møter i TK, samarbeidsmøter i det digitale læringsteamet, podcaster og teorier fra masterprogrammet “Ytringsklima og ledelse”. I tillegg hentet jeg informasjon fra individuelle samtaler med noen av ansatte i TK.

I tidsrommet oktober-november 2021 har det totalt blitt gjennomført intervjuer med fem personer: 3 lærere (respondent 1, 2 og 3) og 2 mellomledere (respondent 4 og 5) fra TK. Spørreskjema er vedlagt (Vedlegg 1). Samtalene handler overordnet om ytringsklima, hva som skaper psykologisk trygghet og gir god kunnskapsdeling. To av respondentene har bidratt med spennende historier om kritiske kvalitetsøyeblikk de hadde opplevd tidligere, hvordan de taklet dem og hva konsekvensene ble.

Mitt valg av respondenter har til hensikt å demonstrere mangfoldet for å få bredere perspektiv og ulike synspunkter på forskningsspørsmålet og de erfaringene respondentene har observert eller opplevd. Alle respondenter har jobbet lenge i organisasjonen og representerer en aldersgruppe fra 32 til 62 år. Med noen av respondentene har vi tidligere hatt utallige samtaler om psykologisk trygghet, ytringsklima, skapende motstand, ledelse og nye lederperspektiver i en digital tid. Noen av intervjuene ble tatt opp og transkribert. Alle lydfiler og notater

blir slettet i etterkant av innlevering av oppgaven. Alle informantene er anonymisert og navnene er fiktive. Samtykkeerklæring er vedlagt (Vedlegg 2).

Svakheter ved undersøkelsen

Ytringsklima er et omfattende tema for en begrenset oppgave på 20 sider. Selv om jeg har forsøkt å vise mangfold blant respondenter, synes antallet respondenter (fem) å være relativt lavt. Gjennomføring av intervjuene viste at det var vanskelig å få fram gode historier. De fleste respondentene begynte historiene sine som regel med en vanlig frase om at *“her er det godt og trygt”*, og svarene jeg fikk var stort sett overfladiske eller fragmenterte. Alle informantene er godt kjent for meg fra før, og vi har gode relasjoner i tillegg til at noen av dem er mine direkte underordnede. Dette kan sannsynligvis bli oppfattet med skepsis av lesere.

Relevant ledelsesperspektiv

I denne oppgaven prøver jeg å finne ut mer om hvordan den psykologiske tryggheten og hva kritiske kvalitetsøyeblikk ved TK er. Historier og mine drøftinger nedenfor er funn på hva som skjer når kritiske kvalitetsøyeblikk oppstår og hvordan vi håndterer dem. I tillegg kommer jeg med en punktvis liste med anbefalinger til hvordan TK kan bli bedre forberedt på kritiske kvalitetsøyeblikk og hvordan vi bedre skal takle fremtidige utfordringer.

Forståelse og opplevelse av ytringsklima av respondentene

Forståelse og opplevelse av ytringsklima på arbeidsplassen kan variere til en viss grad. Respondentene har delt sine erfaringer om at folk i TK stort sett sier hva de mener og kommer med sine synspunkter. De fleste respondentene binder ytringsklima med psykologisk trygghet og legger til at det er leder sitt ansvar å legge til rette at medarbeidere blir hørt og sett på alvor.

Respondent 1 forstår ytringsklima som atmosfære, der *“folk føler seg trygg, medarbeidere blir sett og deres meninger blir hørt. Det betyr ikke nødvendigvis at deres meninger tas til etterretning, men du [leder] hører person og tar folk på alvor.”* Hen mener også at et godt ytringsklima er når folk er seg selv og at det er leder sitt ansvar å skape et godt ytringsklima: *“Viktig for gode ledere når man kommer i et kollegium, at man kan peile temperatur hvor gnisninger mellom mennesker er. Bra ytringsklima handler om når folk tør å stå i sine egne sko og er trygge på deg, at de blir sett og de har tillit til deg.”* Synspunktet at det er

lederens ansvar for å skape et godt yringsklima støttes av påstand av I. K. Birkeland: *“det er lederens ansvar å sørge for at vi nå opererer i et klima hvor du som ansatt kan komme med en påstand eller ikke minst være genuint uenig i det jeg sier og si det høyt.”* (Kvalnes, 2021, a, 25:30).

Respondent 4 kobler opplevelsen av yringsklima med tilstedeværelse. Hen mener at *“yringsklima kan være på sitt beste når ansatte er samlet på arenaer utenfor skolen, der enkelte ansatte ikke blir forstyrret underveis og greier å åpne mer opp.”* Respondent 5 mener at et godt yringsklima handler om stor åpenhet og respekt i kollegiet, at man kan ta opp både fine og positive ting, men også vanskelige ting uten å frykte negative konsekvenser eller å føle at man er en dårlig arbeidstaker selv om man tar opp vanskelige ting. Hen synes også et godt yringsklima må være preget av atmosfære hvor alle kan og vil bidra, sier meningene sine, blir hørt og tatt i betraktning, og at dette ikke er ensidig.

Fravær av psykologisk trygghet

To historier som ble fortalt av Erik (respondent 1), handler om han selv (dirigent) og Jon (koreograf). De to nesten like situasjonene er preget av fravær av psykologisk trygghet i kollegium. Respondenten opplevde begge historiene som dramatiske, og synes at yringsklimaet i kollegium da ble satt på prøve. Erik synes det er en eneste gang i hans arbeidsliv at det har vært så vanskelig. Han har hatt flere arbeidsgivere og hadde også et stort kollegium på en annen skole og i amatør musikklivet, men hadde aldri opplevd at en kollega gikk til verbalt angrep på ham.

To seksjoner samarbeidet om et prosjekt som inneholdt et korstykke og koreografi som var veldig vanskelig å få sette sammen. På øvingen sa Jon til Erik at han satte lavt tempo. Da prøvde Erik å sette tempo litt, men Jon var ikke fornøyd. Han ble veldig direkte (foran elever) og sa: *“Det går ikke, vi får ikke til, det er din feil!”* Da sjekket de med metronom og brukte den da de gikk gjennom stykket neste gang. Erik var litt lei seg. Det var en danser som startet stykket, og det var Erik som gav tempo først. Instruktørene satte på metronom og gikk gjennom hele stykket, så fikk de se hvordan det gikk i det tempoet. Men Erik satte tempoet litt raskere enn før med en tanke om at det ville hjelpe. Plutselig var Jon direkte på Erik om at det ikke var mulig å gjøre ting sammen med ham, og han som dirigent ikke gjorde jobben sin. Erik svarte: *“Jon, nå har vi gjort fortere enn på*

innspillingen, og jeg hadde metronom på hele tiden. Det er faktisk hundre prosent garantert at vi gjorde det litt fortere i overkant av det tempoet enn dere har hatt. Så, jeg vet ikke hva jeg skal gjøre nå.” Jon svarte at det ikke kunne stemme og marsjerte dansere ut. Erik stod alene med koret og tenkte hva gjør han nå: *“Så først sa jeg til elevene at jeg har gjort jobben min og vi må finne ut hva problemet er. Jeg gikk til noen danseelever, plukket noen som jeg kjente godt fra før, og spurte om de kunne komme og prate med meg. Sammen kunne vi finne en løsning.”* Erik fikk snakke med elevene, og de syntes at problemet ikke gikk på tempo selv om de hadde øvd litt raskere i forkant av felles øving. En av elevene kom med en idé: *“Kanskje det er noe med styrke å gjøre, det er et punkt i koreografien der dansere er avhengig av å høre godt, så jeg tror det er noe med volum å gjøre.”* Da fikk de skrudd opp i koret og satt opp litt mer volum, og det løste seg.

I etterkant av øvingen reflekterte Erik over situasjonen, det øyeblikket da Jon ble avvisende og rasende: *“Jon kunne sagt til meg da tempoet var høyt nok, hva vi kunne gjøre nå. Men det var ikke noe ønske om dialog i det hele tatt, og så klarte jeg løse det med elever fordi de var konstruktive.”* Erik fortalte at det ikke var første gang Jon kjeftet sine kollegaer opp foran sine elever. Noen av kollegaene har tidligere opplevd det samme. Det var ting som Erik ikke skjønner helt.

Denne historien beskriver et dårlig ytringsklima og har flere perspektiver. Dette kritiske kvalitetsøyeblikket er forårsaket av menneskelig feilbarhet da Erik opplevde vanskeligheter med å sette opp riktig tempo. Da var han avhengig av et godt og trygt ytringsklima rundt seg. Barrieremodellen av Reason (1990) kan bli anvendt i dette tilfelle. Erik har oversett sin feilbarlighet og feilen ble stoppet av barriere i Jons ytring. Inngripen har faktisk forhindre et uheldig utfall, og viser at det eksisterer et ytringsklima i kollegiet. Men måten Jon har snakket til Erik foran elevene viser utrygge relasjoner mellom dem. Situasjonen viser svak relasjonell kraft og at Erik ikke har fått relasjonell støtte av sin kollega. Forsøket på å sette Erik i et dårlig lys foran elevene oppleves som en type sosial sanksjon. Jon kunne vært mer tålmodig og empatisk i denne situasjonen. Instruktørene kunne tatt en pause og diskutert ansikt til ansikt hva som hindret en vellykket framføring av koreografien, men i stedet ble elevene uskyldige tilskuere. Min pedagogiske erfaring viser at elevene stort sett følger det som læreren sier og ikke blander seg inn dersom to voksne snakker sammen. Men i noen situasjoner hvor de er

tilskuere, kan nok voksne elever ytre seg og påpeke urimeligheter som voksne gjør.

Vi vet ikke om Erik og Jon har hatt noen forhistorier. Jons kvasse uttalelser til Erik skaper psykologisk utrygghet. Det var ikke første gang Jon kjeftet opp sin kollega foran elevene, og dette gir tegn på et dårlig ytringsklima, mangel på empati og respekt. Erik virket konstruktiv i sin måte å kommunisere på og villig til å løse utfordringen. Han turte ytre seg i den krevende situasjonen, innrømte sin feil ved å ikke kunne ta opp riktig tempo, men ble avvist. Det kan hende Erik og musikkelevne trengte mer tid på å være helt sikre på tempo, dette kunne Jon antakelig akseptert og støttet sin kollega. Gnisninger mellom kollegaene resulterte i støtte og problemløsning fra elevene.

Attribusjonsteori kan hjelpe til å forklare Erik sitt bidrag i prosjektøvingen. Han påpeker egen innsats som dirigent og tyr til indre attribusjon. Hans aktørhandling forklares ved at han forstår viktigheten av sine handlinger da han prøver å korrigere tempo, kommunisere med Jon og endre forløpet. Vanligvis stiller danserne kroppene sine til disposisjon og virker som brikker, men i denne historien har Erik valgt å betrakte danseelevne som aktører siden han spurte dem om hjelp til å finne en løsning.

Erik nevner et annet prosjekt. Det tar alltid tid å sette opp lydanlegget første dag. På første fellesøving sa Jon foran alle elever at musikere ikke hadde gjort jobben sin og danserne kommer tilbake når musikere hadde øvd nok. Denne gangen sprakk Erik og sa: *“Du må slutte å si ting som ikke er sant!”* I etterkant angret han på at dette ble sagt foran elevene. Erik gikk til danseelevne og sa han måtte korrigere litt, musikere måtte sette lyd, ellers hører elever ikke hverandre. Han forklarte: *“Hvis dere kan tenke at dere kommer til en ny dansesal og dere må gjøre samme koreografi i et rom på en annen størrelse. Det er på samme måte når dere må justere koreografi når dere kommer til et nytt rom. Og det er det vi holder på med nå.”* Elevene skjønte det, og det var uproblematisk. Erik husker spesielt om inntrykk i gruppen når han og andre kollegaer diskuterte prosjektøvingen. Da sa Jon: *“det er uaktuelt å jobbe med deg som dirigent.”* En periode gruet Erik seg å gå på møter bare på grunn av denne personlige uttalelsen. Han snakket med sin forrige avdelingsleder, og det hjalp mye. Erik prøvde å legge det fram og ikke bli provosert. Hvis det dukket opp noen ting eller direkte feil, svarte han veldig rolig, men det var ubehagelig. Han tenkte hvis dette har angått

en kollega som har jobbet med Jon mer til daglig, så kan dette prege arbeidssituasjonen veldig: *“Det gjorde ikke for meg fordi jeg ikke hadde noe samarbeid i fag ellers. Men jeg husker jeg har bestemt meg for å ikke utsette meg for samme situasjon igjen fordi det ikke kommer noe godt av det og jeg har prøvd å strekke meg.”* Det var enveiskommunikasjon som ikke var godt for elevene heller. Han prøvde jobbe med de andre danselærerne og det har vært helt uproblematisk, synes han.

Jons atferd og konstante uttalelser skaper psykologisk utrygghet og setter Erik sin faglig legitimitet i et dårlig lys. Erik snakket med sin nærmeste som lyttet til Erik og hjalp med råd. Dette peker på trygge tillitsrelasjoner mellom dem. Siden Erik har gruet seg å gå på møter grunnet være ubehag og utrygghet, synes jeg at nærmeste leder måtte ta saken opp, ta grep og stoppe Jons atferd med en gang. Dette synspunktet støttes av rådet fra psykolog Tord Fagerheim Mortensen: *“Det er avgjørende å stå opp mot respektløse personangrep med en gang. Det er ingen grunn til å nøle. Kjør på. Ta ordet straks, og si klart og tydelig fra at dette er uakseptabelt.”* (Kvalnes, 2021, c).

Tilskuereffekt

Respondent 2 hadde selv opplevd hvordan man må ta opp sak da hen tidligere var elev på en folkehøgskole. Det krevde mye mot og selvtillit å ta et initiativ i et kritisk kvalitetsøyeblikk som oppstod i forbindelse med forberedelse av en studietur. Det kritiske kvalitetsøyeblikket hen opplevde, beskriver hen som: *“Det var egentlig stygt og samtidig kanskje litt artig. Det var artig å se hvordan gruppedynamikken fungerte.”* En av medelevene var reiseleder og ville styre andre. Hennes oppførsel og kommunikasjonsstil ble opplevd av andre gruppede medlemmer som ufin og til og med trakasserende selv om de andre viste tilbakeholdenhet og var tause. Det neste som skjedde, ble avgjørende. En stund måtte respondenten ta opp saken: *“Det interessante var når konfrontasjonen kom, så var jeg helt stilt, og så kom hun med angrep på meg.”* Dette var faktisk et kvalitetsøyeblikk da ytringsklima i gruppen ble satt på prøve. Respondenten tok på seg aktørrollen og tok ytringsansvar. Hen uttrykte seg om at nå var det nok og hen ikke ønsket å oppleve den ufine oppførselen mot seg lenger. Motparten så faktisk at “flokkene” ble smittet av hen som våget å si fra om urimeligheter rundt seg: *“De andre i klassen begynte å komme frem og se hva som var galt, de startet*

på en måte angripe henne [motparten], si hva som var dårlig gjort, og hun bare gikk.” Respondenten tilføyer at hen har tidligere opplevd sånne type konflikter, men synes det er spennende å se hvordan folk reagerer når de blir konfrontert fordi de ikke reagerer på sin egen oppførsel inntil en stund.

Historien ovenfor viser at når tilskuereffekten inntreffer, kan mønsteret bli brutt ved at noen tar ytringsansvar for å si fra, selv om det ikke er hyggelig. Dette kan også bli smittosomt for andre. Dersom man viser mot og selvtillit, kan situasjonen bli snudd og man kan få støttespillere, dermed overvinne tilskuereffekten. Respondenten kunne også fått medspillere ved å spørre andre om hjelp.

Min egen rolle i organisasjonen og aktive utprøvinger

Etter å ha startet i min nåværende stilling som avdelingsleder i august, fortalte jeg mine medarbeidere om mitt studieområde i nåværende halvåret. Utgangspunktet for skaping av et godt ytringsklima hadde blitt gjort ved å invitere mine medarbeidere til å gi kritiske tilbakemeldinger om nødvendig, og ved å uttrykke min intensjon om å være til stede og tilgjengelig for å motta tilbakemeldinger. I løpet av semesteret viste det seg at det var mulig å gjøre aktive utprøvinger som jeg kobler til styrkning av psykologisk trygghet i avdelingen.

I oktober opplevde jeg et kritisk kvalitetsøyeblikk. I løpet av en lang periode har jeg ubevisst skrevet ordet tentamen feil. Norsk er ikke mitt morsmål, og det kunne faktisk vært en gammel inngrodd feil. I en epost fra meg leste 21 av mine medarbeiderne ordet “*tentament*” flere ganger, og det var kun én (respondent 3) som turte å si fra ved å skrive meg i en epost: “*Bare en liten detalj: Du skriver kjempegodt norsk, men her har det sneket seg inn en liten feil. Det heter tentamen, uten t til slutt.*” Jeg tror de som ikke sa fra, hadde eventuelt tenkt at dette var en ubetydelig feil, og til og med lest teksten uten å legge merke til feilen. Det kan også hende at de ikke ville sette meg i forlegenhet. Dette resonnerer med refleksjonen til Tord Fagerheim Mortensen: “*Det kan være flere årsaker. Den ene kan være de hadde dårlig tid, den andre – at de ikke ville sette deg i forlegenhet. Det er en kode blant oss mennesker at vi ikke ønsker å sette hverandre i forlegenhet*” (Kvalnes, 2021, b, 2:50). Det kan også være tilskuereffekt her, at alle tenker at noen andre har ansvar for å si fra.

Når en kritisk situasjon hadde oppstått, tok respondent 3 på seg aktørrollen, noe som bidro til en bedre forståelse for prosessene rundt menneskelige feil. Jeg hadde

umiddelbart svart min medarbeider: *“Hei Maria! Oh, shame on me! Jeg vet ikke hvorfor jeg har skrevet -t på slutten. Men tusen hjertelig takk for at du sier fra om dette. Jeg korrigerer dette nå.”* En halv time etter gikk jeg opp på lærerkontoret for å diskutere en annen sak med henne og respondent 1. Jeg takket Maria og sa at hennes tilbakemelding var absolutt konstruktiv og jeg satt stor pris på den i tillegg til at jeg lærte en ny ting i dag og hadde korrigert min gamle inngrodde feil. Måten hun turte si fra på handler primært om ytringsklima i vår avdeling, og vi gjorde samtalen til humor og latter, noe som støttes av respondent 2: *“For meg handler ytringsklima om humør og humor. Det er sunn latter som skaper trygghet.”*

Jeg synes at respondent 3 håndterte dette kritiske kvalitetsøyeblikket godt på grunn av at hennes opplevelse av terskelen å si fra har endret seg etter hun har blitt mer erfaren som lærer. Hun har bekreftet at det er mye tryggere i jobben nå hvis for eksempel hun må snakke med lederen.

De aktive utprøvinger nevnt ovenfor som ble iverksatt i min avdeling, refererer til tretrinnsprosjektet (Kvalnes, 2008, referert i Kvalnes, 2019, s. 16). Min invitasjon om at motforestillinger og kritiske tilbakemeldinger er ønsket velkommen, virker som det første trinnet av prosjektet. Det viser at jeg har satt fokus på å bygge opp et bedre ytringsklima rundt meg ved å invitere medarbeidere å gi kritiske tilbakemeldinger. Min tilstedeværelse for å motta slike, og det å kunne gi anerkjennelse og takknemlighet når folk faktisk ytrer seg kritisk, har også blitt bekreftet ved at jeg mottok en tilbakemelding og takket medarbeideren for den konstruktive tilbakemeldingen. Min oppfølging og tilstedeværelse har trolig skapt troverdighet og bidratt til oppbygging av arenaer hvor man kan luften sine motforestillinger. Uten min tilbakemelding kunne medarbeideren vært i tvil om hennes initiativ var verdsatt eller ikke. Taushet etterpå kunne tolkes som usikkerhet om hun skulle ta sjansen på å gjøre det samme neste gang. Det kan hende at jeg som leder kan være i en sårbar situasjon for ikke å få tilbakemeldinger, og for å få lagt til rette nødvendige betingelser eller endre atferd. Aktive utprøvinger kan faktisk skape positive synergier, utvikle relasjoner og forbedre arbeidsmiljøet. I etterkant av intervjuet med respondent 3 fikk jeg tilbakemelding fra henne: *“I forhold til deg som min avdelingsleder føler jeg meg verdsatt som medarbeider og menneske. Jeg føler meg helt trygg her. Ingenting som må forbedres nå. Et stort privilegium at jeg går på jobben, er verdsatt og*

trives.” Jeg antar at denne tilbakemeldingen kan være en bekreftelse på mitt initiativ til å bygge opp en arena hvor medarbeidere kan lufte sine motforestillinger.

Anbefaling/konkrete tiltak

1. Opprette en felles forståelse av ytringsklima i organisasjonen. Bruk og referer til de gode eksemplene når ytringsklima var på sitt beste.
2. Måling og kartlegging av psykologisk trygghet og ytringsklima ved hjelp av validerte og anonymiserte spørreskjemaer.
3. Oppbygging og utvikling av tillitsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere. Oppfordre til ærlig kommunikasjon.
4. Oppfordre medarbeidere for ytringer om ulovligheter (mobbing, trakassering o.l.) eller prosesser som ikke fungerer som de skal. Ledergruppen bør være mer tilstedeværende og mottakelig når medarbeidere kommer med slike ytringer, vise anerkjennelse og takknemlighet.
5. Medarbeiderne bør oppfordres til å bidra med egne idéer, spørsmål eller kritikk i forbindelse med egne arbeidsprosesser.
6. Utvikling av forståelse om forskjell på uenigheter og konflikter. Snu dem for muligheter for læring og utvikling.

Konklusjon

Etter å ha jobbet med problemstillingen, definerer jeg ytringsklima i TK som nokså trygt og stabilt til tross for at historiene viser at organisasjonen tidligere har opplevd utfordringer med psykologisk trygghet, og medarbeiderne opplevde det belastende å si fra i gruppen. Mine funn viser at ytringsklima blir sårbart og satt på prøve i perioder som krever samarbeid og endringer. De viser også at vi kan lære å håndtere kritiske kvalitetsøyeblikk ved å reflektere over våre tidligere erfaringer. For meg som leder har det vært nyttig og viktig å identifisere tidligere kritiske kvalitetsøyeblikk i organisasjonen og forberede meg på fremtidige utfordringer.

Ledergruppen i TK må fortsette med å forme et enda tryggere ytringsklima. Det er helt klart at medarbeiderne forventer at det er vi ledere som må ta ansvar, legge til rette og ivareta trygghet i gruppen. Vi bør også legge til rette for at vi regelmessig diskuterer, analyserer og justerer ytringsklimaet slik at organisasjonsmedlemmer føler seg trygge og hørt når de formidler sine meninger uten å bli sanksjonert for

sine ytringer. I tillegg må vi formidle visjonen om at man må være proaktiv og intuitiv for å lykkes i skaping av ytringsklima.

I etterkant fikk jeg positive tilbakemeldinger fra respondentene om at de satte stor pris på at jeg som ny mellomleder har satt ytringsklima-fenomenet i sentrum av utviklingsarbeidet i avdelingen. Det gir meg et inderlig håp om at mine kunnskaper og ferdigheter fra programmet “Ytringsklima og ledelse” skal bidra til at organisasjonsmedlemmene føler seg enda tryggere og mer ivaretatt når vi snakker sammen.

Referanseliste

Alnes, J. H. (2020). Hermeneutikk i *Store norske leksikon* på snl.no.

<https://snl.no/hermeneutikk>

De Paoli, Røyseng, & Wennes. (2017). Embodied work and leadership in a digital age: What can we learn from theatres? <http://hdl.handle.net/11250/2461313>

Ebdrup, N. (2012, 27. februar). Hva er hermeneutikk? *Forskning.no*.

<https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

Hammernes, C. H. (2021, 10. august). Skap læring og utvikling med positivt ytringsklima. *Ledernytt*.

<https://www.ledernytt.no/skap-laring-og-utvikling-med-positivt-ytringsklima.6305634-419970.html>

Klenke, K., Martin, S., & Wallace, J. R. (2016). *Qualitative research in the study of leadership* (Second edition.). Emerald.

Kvalnes, Ø. (2015, 9. september). Kritiske kvalitetsøyeblikk. *Ledernytt*.

<https://www.ledernytt.no/kritiske-kvalitetsoyeblikk.5793361-112537.html>

Kvalnes, Øyvind. (2019). *Ytringsklima* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.

Kvalnes, Ø. (2020, 27. september). Fortell hva som skjer. *Dagens Næringsliv*.

<https://www.dn.no/ledelse/jobb-og-ledelse/tilstedevarende-ledelse/donatella-de-paoli/spaltist-fortell-hva-som-skjer/2-1-880199>

Kvalnes, Ø. (Programleder). (2021, 1. september), (a). “Aktiv lytting med Ide Katrine Birkeland”. [Podkastepisode]. Hentet fra

<https://open.spotify.com/episode/2BmGpcqkBILHFnABhevqJ5?si=7d15601fb2644c5b>

Kvalnes, Ø. (Programleder). (2021, 18. oktober), (b). “Bryt tausheten med Tord Fagerheim Mortensen”. [Podkasteepisode]. Hentet fra

<https://open.spotify.com/episode/52IN8fOc9wEXeMdiKTKhIC?si=7RiWeJwgRfGPKMfaiALzQ>

Kvalnes, Ø. (2021, 14. november), (c). Stå opp mot drittsekken tidlig. *Dagens Næringsliv*.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/11/sta-opp-mot-drittsekken-tidlig/>

Ladkin, D. (2010). Rethinking Leadership. In Rethinking Leadership. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849805346>

Svendsen, A. (2021, 18. april). Hva er psykologisk trygghet og hvordan lykkes med det? Ledernytt.

<https://www.ledernytt.no/hva-er-psykologisk-trygghet-og-hvordan-lykkes-med-det.6382013-311239.html>

Trondheim Katedralskole. (2021). *Skolens historie*.

<https://web.trondelagfylke.no/trondheim-katedralskole/om-skolen/skolens-historie/>

Trøndelag fylkeskommune. (2020). *Visjon og verdier*.

<https://www.trondelagfylke.no/om-oss/fylkeskommunen/Visjon-vi-skaper-historie/>

Vedlegg

Vedlegg 1

Spørreskjema

1. Basert på dine erfaringer i arbeidslivet, kan du komme på øyeblikk når ytringsklima i gruppen er på sitt beste, der du selv som medarbeider opplevde psykologisk trygghet?
2. Basert på dine erfaringer, hvordan oppleves det å ta opp vanskelige spørsmål og problemer med kollegaer og/eller ledelsen?
3. Har du opplevd situasjoner når ytringsklima har blitt satt på prøve?
4. Har du opplevd fravær av psykologisk trygghet? eller dårlig ytringsklima?
5. Hva er et godt ytringsklima for deg?
6. Hva må til for å skape de rette betingelsene for godt ytringsklima?
7. Hvilke småskrittforbedringer kan du anbefale til en bedre samhandling i organisasjonen?
8. Hva er dine opplevelser med kunnskapsdeling i vår organisasjon?
9. Ser du noen utfordringer når det gjelder ytringsklima og kunnskapsdeling?
10. Hva er din erfaring ved å spørre andre teammedlemmer om hjelp?
11. Har du opplevd at folk kan avvise noen ganger andre for at de er annerledes?
12. Basert på ytringsklima, hva synes du er det viktigste når team samarbeider?
13. Hva er dine erfaringer hvis du gjør en feil på dette laget, blir det ofte holdt mot deg?

Vedlegg 2

Samtykkeerklæring intervju

Prosjektoppgave “Ytringsklima og ledelse”

Hvem står bak prosjektet?

Prosjektet gjennomføres som del av et Executive Master of Management - program ved Handelshøyskolen BI, som en del av faget “Ytringsklima og ledelse”. Mastergradstudenten som utfører datainnsamling er XXX (kandidaten har fjernet navn i etterkant ifbm innlevering).

Veileder for prosjektet er Øyvind Kvalnes, professor ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI.

Hensikten med prosjektet

Tema for oppgaven er “Ytringsklima og kunnskapsdeling”.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg er interessert i å snakke med deg om dine erfaringer, og vil være spesielt nysgjerrig på hva som skal til for å forbedre vårt ytringsklima.

Anonymisering

Alle lydopptak og/eller notater benyttet under intervjuet skal være slettet i etterkant av innleveringen av oppgaven. I den ferdige versjonen av prosjektoppgaven vil informanter være anonymisert.

Frivillighet

Deltagelse som informant i prosjektet er frivillig. Informanten har også mulighet til å trekke seg fra prosjektet underveis, uten å oppgi grunn. Deltakere kan alltid - før, under og etter datainnsamling/publikasjon - ta kontakt med oss, ved spørsmål om prosjektet. Se kontaktinformasjon til slutt i skrivet.

Samtykke

JEG ER VILLIG TIL Å DELTA I PROSJEKTET

Sted og dato, Deltagers signatur - og navn i blokkbokstaver

Utfylte versjoner av samtykkeerklæringer makuleres når transkripsjonen slettes

Kontakt

Navn: XXX, e-post: XXX, mobil: XXX (fjernet i etterkant ifbm innlevering).

Vedlegg 3

Fig. 1. Den hermeneutiske spiralen, Ebdrup, N. (2012)

