



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

Nghi Hue Luong, Hanna Mårtensson

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Ytringsklima i en afdeling i endring
Naun på veileder *:	Øyvind Kvalnes

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 9
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Ytringsklima i en avdeling i endring

en casestudie om ytringsklima i en arbeidsgruppe

Eksamenskode og navn:

MAN 51892 – EMM Ytringsklima og ledelse

Utleveringsdato:
30.03.2022

Innleveringsdato:
26.08.2022

Studiested:
BI Executive (Oslo)

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	1
INNLEDNING	3
KORT OM AVDELINGEN INFOHUB	4
TEORI	5
PSYKOLOGISK TRYGGHET	5
TILSKUEREFFEKTEN	6
AKTØR OG BRIKKE	6
TILLIT	7
AKTIV LYTTING	7
JOHARIVINDUET	7
MORGENHEISEN OG HØYKVALITETSFORBINDELSER	8
PLUSSKNAPPER	8
MOTIVASJONSKLIMA	8
PASSIVT OG AKTIVT YTRINGSFEIL	9
REASONS BARRIEREMODELL	9
METODE	10
KVALITATIV METODE	10
RESPONDENTENE	10
PROSESSEN OG FRAMGÅNGSMÅTE	11
FUNN OG DISKUSJON	11
I. SLIK KJENNETEGNES YTRINGSKLIMAET I AVDELINGEN INFOHUB	12
II. SITUASJONER DER YTRINGSKLIMA ER PÅ SITT BESTE, OG HVORDAN DE JOBBER MED DET	13
<i>Informasjonsdeling</i>	13
<i>Kartlegging - kommunikasjonsflyt</i>	14
<i>Workplace - intern chat</i>	14
<i>Kontinuerlige forbedringer</i>	14
III.SITUASJONER HVOR YTRINGSKLIMAET BLIR UTFORDRET	15
<i>Ytringsklima og psykologisk trygghet varierer mellom grupper</i>	15
<i>Ytringsklima ved endring</i>	15
<i>Gjennomføring av eksamener under pandemien</i>	16
SMÅSKRITTSFORBEDRINGER	18
KORTSIKTIGE TILTAK	19
<i>Tur i morgenheisen</i>	19
<i>Tretrinnsmodellen</i>	19
LANGSIKTIGE TILTAK	19
Kartlegging av InfoHubs ytringsklima	19

<i>Iverksette treffsikre tiltak – ytringsklima som prosess</i>	20
<i>Inkludere ytringsklima som en målparameter i AMU</i>	20
<i>Tiltak ved endring</i>	21
KONKLUSJON	22
REFLEKSJON	23
REFERANSELISTE	25
VEDLEGG	27
1 - INTERVJUGUIDE	27
2 - SAMMANFATTNING RESPONDENTENE	28
3 - E-POST TIL DE VI ØNSKET INTERVJUE	28

Innledning

I løpet av våren 2022 har vi lært og blitt inspirert av kurset Ytringsklima og ledelse og forstår hvor viktig ytringsklima er og hvordan det kan påvirke organisasjonens prestasjoner og relasjoner. Fordi ytringsklima er så sammensatt og kompleks kan dette variere i stor grad mellom organisasjoner. Ytringsklima kan også være forskjellige mellom avdelinger i en organisasjon og til og med mellom mennesker innad i en gruppe.

Vi begir oss ut på en oppdagelsesreise og ønsker med denne oppgaven å undersøke hva kjennetegner ytringsklima i en avdeling på BI, når er det på sitt beste og når blir det utfordret. Vi har vært så heldige å ha fått muligheten til å bli nærmere kjent med avdelingen InfoHub på BI og intervjuet tre medlemmer til oppgaven vår. Et av hovedspørsmålene, inspirert av tradisjonen Positive Organizational Scholarship, utviklet av Dutton (2003) og andre, som vi stilte er: *“Når er ytringsklimaet på sitt beste, og hvordan jobber dere med det?”* Vi ønsket også å forstå motsetningen og stilte videre spørsmålet: *“Når blir ytringsklimaet på jobb utfordret?”*. Disse to spørsmålene ga oss bedre innsikt og forståelse som danner grunnlaget for videre diskusjon.

Hoveddelen i oppgaven deles opp i tre deler hvor vi basert på innsikt fra intervjuene først beskriver hvordan ytringsklima i avdelingen kjennetegnes. Deretter ser vi nærmere på hvordan InfoHub jobber med å opprettholde et positivt ytringsklima og når det blir satt på prøve. Oppgaven er bygget på en eksplorativ form hvor vi i begynnelsen ikke hadde et tydelig forskningsspørsmål, annet at vi ble drevet av generell nysgjerrighet på temaet. Etter å ha gjennomført intervjuene med InfoHub, lærte vi fort at ytringsklima ble ofte utfordret i situasjoner der organisasjonen er under endring. Dette synes vi er et interessant funn å undersøke nærmere og dannet opphav på oppgavens tittel *“Ytringsklima i en avdeling i endring – en casestudie om ytringsklima i en arbeidsgruppe”*. Vi ønsker videre å foreslå tiltak og småskrittsforbedringer for å sette ytringsklima på agendaen og forbedre det. Forhåpentligvis sitter vi igjen med en suksessoppskrift på hva vi selv kan legge vekt på når vi skal jobbe med og innarbeide et best mulig ytringsklima i egen avdeling og organisasjon.

Kort om avdelingen InfoHub

InfoHub kan sies å være BIs ansikt utad og er en avdeling som består av tre teams: resepsjonen, team student og team interessent. De to sistnevnte teamene som vi har intervjuet, har en viktig funksjon i å besvare henvendelser fra studenter og interessenter. I løpet av et år får InfoHub ca 200.000 henvendelser hvor de besvarer ca 85% av disse, mens resten besvares av 2.linje. Henvendelser fra studenter kan være alt fra hva gjelder studieløp, gjennomføring, valgekurs, eksamen, opptak, forelesninger o.l., mens henvendelser fra interessenter typisk gjelder å få mer informasjon om vårt studietilbud, opptakskrav, praktiske spørsmål rundt studier og gjennomføring. Det er spesielt rundt studiestart i august og januar, og eksamensperioden nov-des og april-juni avdelingen merker høyest trykk.

I 2018 ble Shared Services etablert etter en omorganisering hvor InfoHub ble opprettet og operativ fra 2019. Nye teams ble dannet og noen ansatte ble flyttet til den nye InfoHub. Omorganiseringen var et viktig steg mot et mer kundeorientert fokus som BI overordnet har et stort fokus på. Hovedfokuset for avdelingen er å gi den beste kundeopplevelsen til studenter og interessenter, der kundetilfredshet er InfoHubs viktigste motivasjon. Under har vi illustrert hvor i organisasjonen InfoHub tilhører og de ulike teamene som utgjør avdelingen.

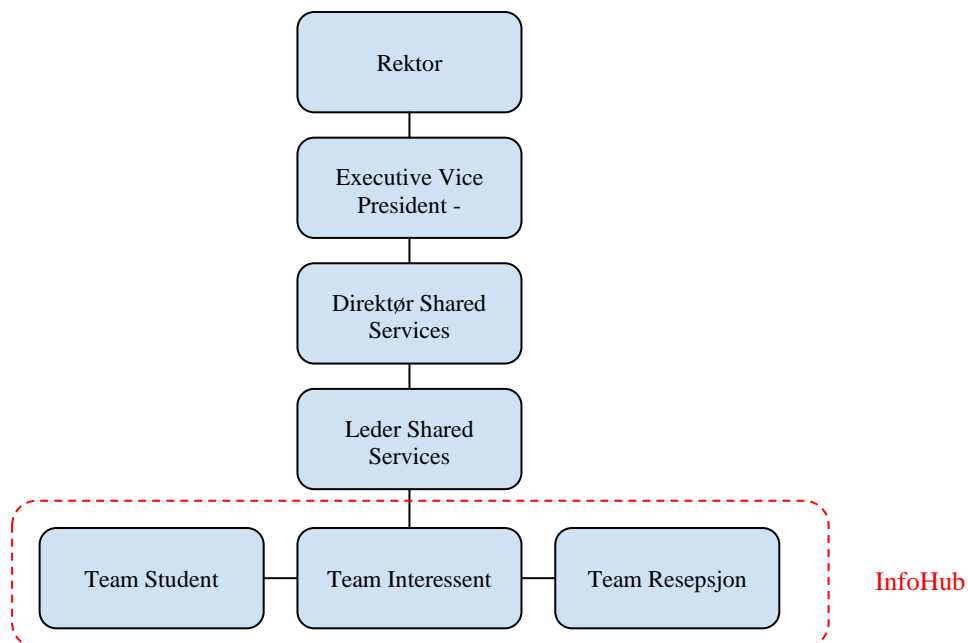


Fig 1: Organisasjonskart - InfoHub

Teori

Ytringsklima er et sammensatt område, bestående av mange interessante vinkler og fenomener. Det handler blant annet om hvordan man snakker på jobb, i hvilke grad man kan ytre sine motforestillinger og hvordan vi støtter og hjelper hverandre. Det finnes på alle jobb maskert i ulike former, iblant bra og iblant dårlig avhengig av ulike situasjoner og faktorer.

For å besvare vår oppgave har vi brukt forskjellige begreper fra litteraturen og relevante webartikler. Vi har gjennom intervjuer observert at ytringsklimaet på InfoHub generelt er veldig bra, og inneholder høy kvalitet på samarbeid, glede, motivasjon og god energi. Men hva skjer da når ytringsklimaet blir utfordret og hvordan kan de jobbe mer forebyggende? For å understøtte funn og diskusjonsdelen, har vi valgt å se nærmere på følgende teorier.

Psykologisk trygghet

Amy Edmondson står bak begrepet psykologisk trygghet som utgjør grunnsteinen bak teamarbeid og god ledelse. Konseptet handler om i hvilken grad medarbeidere føler at det er trygt å si fra og foreslå forbedringer, uten frykt for å bli «straffet». De fleste av oss har et behov for å “bli sett”, føle seg verdsatt, og være en del av en gruppe hvor vi trives og heier frem hverandre. Dette kan være vanskelig å få til og viktig for ledere å kontinuerlig jobbe med. Forskning utført av Amy Edmonson ved Harvard University tyder på at psykologisk trygghet har en klar sammenheng med teams læringsevne, som igjen påvirker teamprestasjonen (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet er nøkkelen til å få folk til aktivt å utfordre rutinene på jobb. For å kunne få til en god endring, er det derfor viktig med psykologisk trygghet i bunn, og derfor mener vi denne teorien er helt essensielt i denne oppgaven. Et tydelig mønster hos respondentene er at den psykologiske tryggheten er på plass, men kan bli utfordret ved endringer i avdelingen og av ansatte. Vi ønsket derfor å se nærmere på denne teorien.

Tilskuereffekten

Desto flere tilskuere som ser en hendelse, desto mindre er sannsynligheten for at noen tar initiativ (Kvalnes, 2019). Dette kan for eksempel handle om at noen har skadet seg eller at det inntreffer et kritisk kvalitetsøyeblikk på arbeidsplassen. Forskere har identifisert to forklaringer til fenomenet. Første er ansvarsspredning, da vi føler mindre ansvar desto flere som er til stede i en gruppe. Kvalnes poengterer at ansvar ikke bør fordeles likt på folk til stede, men at det individuelle ansvaret er like viktig. Den andre forklaringen gjelder uvitenhetsmangfold og handler om hvordan den enkeltes tolkning av situasjonen påvirkes av andre. Hvis vi vet at en maktperson forteller usant, begynner vi å tvile på vår egen vurderingsevne (Kvalnes, 2019). InfoHub er en stor og kompleks avdeling og vi har gjennom intervjuene observert at tilskuereffekten er til stede, spesielt i større møtearenaer på avdelingsnivå.

Aktør og brikke

Ikke spør hva andre kan gjøre for deg, men heller spør hva du kan gjøre for deg selv! Aktørklime handler om hvilken rolle medarbeidere tar i et team, enten er du brikke som er avhengig av ytre faktorer eller aktøren som tar ansvar og initiativ. Ifølge Kvalnes vil en brikke tenke at ansvaret å ta en beslutning ligger hos andre, og en venter på instruksjoner før handling. En aktør er i motsetning en aktiv initiativtaker som føler ansvar i den aktuelle situasjonen (Kvalnes, 2019). I hvilken grad vi opplever oss selv som det ene eller det andre, er situasjonsavhengig. Med andre ord så gir noen situasjoner en følelse av å være initiativtaker og andre styrt av ting man ikke har kontroll over (Nygård, 2007). Et positivt ytringsklima er grunnsteinen for å kunne skape et aktørklime der alle oppfordres til å ta ansvar, hvilket i sin tur leder til mer motiverte og effektive ansatte. Denne teorien er interessant å se nærmere på da InfoHub er en stor og kompleks avdeling med ansatte som har jobbet der i både kort og lang periode.

Tillit

Ifølge Meyer et al. (1995) består tillit av tre elementer; evner, godvilje og integritet. Når en person har tillit til en annen person, opplever vi at den andres persons evner og kompetanse til å løse en oppgave, dens integritet samt troen på at den andre personen ønsker en vel, er til stede. Tillitsforsker Helge Skirbekk forklarer at tillit er viktig i organisasjoner fordi det skaper handlingsrom (Kvalnes, Ø. 2021 oktober.29). Når vi har tillit til hverandre senker vi “guarden” og det blir lettere å kommunisere med andre. Istedenfor å lure på hva som egentlig ligger bak det som blir sagt, tror man heller på de fortolkningene som presenteres slik at diskusjoner blir håndtert på en konstruktiv og effektiv måte. Ifølge Lange og Gausdal er tillit og psykologisk trygghet beslektede begreper. Forskjellen mellom tillit og psykologisk trygghet består blant annet i at tillit er en forløper til psykologisk trygghet. I motsetning til tillit omfatter psykologisk trygghet i liten grad evner, mens velvilje og integritet er dimensjonene av tillit som ligger nærmest psykologisk trygghet (Lange, B.K. & Gausdal, A.H., 2020).

Aktiv lytting

Aktiv lytting er mer en tenkning enn en metode forklarer Birkelund i podcasten Ytringsklima: Aktiv Lytting (Kvalnes, Ø. 2021, 1.september). For å styrke ytringsklima og psykologiske tryggheten kan ledelsen jobbe med å forbedre sin evne til å aktiv lytte og bli enda mer bevisst på teknikker som parafrasering som betyr at man underveis i samtalen gjenforteller det man hører for å sikre at man har en felles forståelse på historien. Forskning viser at parafrasering gjør samtalerne mer effektive når lederne er flinke til å gjenta hva den andre har sagt, fordi man unngår misforståelser og unødvendig gjentakelser. (Kvalnes, Ø, 2021, 1. september).

Joharivinduet

Joharivindu kan også benyttes for å forstå hvordan informasjon sirkuleres i en organisasjon (Kvalnes, 2022). Hvordan informasjon flyter mellom mennesker, avdeling og i en organisasjon kan være med på å bygge et godt ytringsklima. I denne oppgaven anvender vi Johari-vinduet for å beskrive situasjoner og forstå

hvordan informasjon blir delt og forstått av aktørene toppledelsen og ansatte i linjen.

<i>Informasjonsdeling</i>	Kjent for toppledelsen	Ukjent for toppledelsen
Kjent for ansatte	ARENA	BLINDPUNKT
Ukjent for ansatte	BAK FASADEN	SKJULT

Morgenheisen og høykvalitetsforbindelser

I boken Ytringsklima forteller Kvalnes om en arbeidsplass som innførte “en tur i morgenheisen”. Kjernen i konseptet er hvis vi får en positiv start på dagen, smitter det av på arbeidsoppgaver og kolleger. Det forhindrer en kultur preget av negativ energi og stimulerer isteden positivitet (Kvalnes, 2019). Herfra kan man trekke paralleller til hva Jane Dutton har kalt høykvalitetsforbindelser på jobb.

Grunntanken er at energinivået påvirkes av kvaliteten på forbindelsene mellom de ansatte og dem de har kontakt med utenfor. Folk kjenner seg her åpnere, mer energiske, kompetente og engasjerte (Dutton, 2003; Dutton & Heaphy, 2003, referert til i Kvalnes, 2019). Morgenheisen er et godt eksempel på dette, hvordan man kontinuerlig kan jobbe med fellesskapet og ytringsklimaet.

Plussknapper

Å trykke på hverandres plussknapper handler om å gi kollegaer oppmuntrende ord som leder til mer glede og energi i arbeidshverdagen. Begrepet kommer fra den finske filosofen Esa Saarinen som sier at det handler om å skape en positiv atmosfære og ikke holde igjen når en har sjansen å gi andre et løft (Kvalnes, 2021).

Motivasjonsklima

Christina Nerstad definerer et motivasjonsklima som ansattes individuelle eller felles syn på suksess og tilnærming til arbeidsoppgaver og til hverandre.

Motivasjonsklima består av ytterpunktene mestringsklima og prestasjonsklima. I den førstnevnte handler suksess ikke om sluttresultatet, men heller hva den ansatte

presterer og lærer seg underveis. I et prestasjonsklima er suksess i stedet preget av et verdisystem, der man måler fremgang i sosial sammenligning og konkurranser (hvem er best). Det er viktig å prestere på høyt nivå, og å gjøre feil er ikke forsvarlig. Forskning viser at et mestringsklima gir flere positive konsekvenser, i form av indre motivasjon, læring, økt prestasjon, tilfredsstillhet og tilhørighet på arbeidsplassen. Et prestasjonsklima gir heller økt ytre motivasjon (behov for belønning), stress, negative følelser, prestasjonsangst, samt redusert opplevelse av tilhørighet (Nerstad, C.G.L, 2016). Denne teorien er interessant for å tolke InfoHubs yringsklima videre i oppgaven.

Passivt og aktivt yringsfeil

Innen forskning på feilbarlighet i organisasjoner skiller man ofte på to ulike typer (Kvalnes, 2019, s. 67)

- Passivt yringsfeil - å gjøre noe som burde være ugjort
- Aktivt yringsfeil - å la være å gjøre noe som burde vært gjort.

Det er lønnsomt for en arbeidsplass å reflektere over hvilken feil som er lengst toleranse for. På et sykehus er det for eksempel kritisk hvis en lege ikke agerer når det kommer inn en pasient med livstruende skader, samtidig som det er farlig å gjøre noe som ikke burde være gjort. Tilskuereffekten som nevnt tidligere i teoridelen kan forklare passive feil. Hvis det er mange til stede er terskelen større for å tørre å ta ordet, fordi vi er redde for å dumme oss ut (Kvalnes, 2019). Vi ønsket å se nærmere på disse begrepene, da vi observerte mønster av dette på avdelingens møter.

Reason's barrieremodell

Grunntanken i Reasons barrieremodellen er at mennesker er feilbarlige. Det som er interessant med denne modellen og grunnen til at vi inkluderer den i vår oppgave er at den kan benyttes til å forstå situasjoner der feil kan oppstå, samtidig som den setter søkelys på hva som trengs for å forhindre at feil forplanter seg i fremtiden gjennom å etablere en barriere (Kvalnes, 2022). Denne barrieren kan bestå av teknologi, regler og prosedyrer og menneskelig initiativ (Reason, 1990). Spesielt i situasjoner hvor man forsøker å forbedre prosesser, utvikle

organisasjoner og foretar komplekse endringer vil Reasons barrieremodell være nyttig for å reflektere og systematisere tiltak som forhindrer fremtidige feil og sikre læring og utvikling.

Metode

Kvalitativ metode

For å finne svar på forskningsspørsmålet valgte vi å benytte kvalitativ metode. Vi intervjuet til sammen tre personer fra InfoHub hvor vi hovedsakelig ønsket å forstå og jakte på historier om hvordan de opplever yringsklimaet på jobb. Formatet bestod i et semistrukturert intervju hvor vi brukte et standardisert oppsett med forhåndsdefinerte spørsmål som vi har satt opp selv. I intervjuguiden ønsket vi i hovedsak å avdekke når yringsklima var på sitt beste og når det ble utfordret. (se vedlegg 1 - Intervjuguide) Selv om spørsmålene i et semistrukturert intervju er forhåndsbestemte, står man likevel fritt til å velge oppfølgingsspørsmål ut ifra det intervjuobjektet forteller. Spørsmålene er gjerne åpne slik at respondenten kan utbrodere spørsmålene sine og på den måten gi et rikere forståelse (Langdridge et al., 2006). Denne teknikken gir også rom for en mer avslappet samtale, snarere enn som et avhør med fast struktur. Utfordringen er at intervjuet kan enkelt avspores, som kan ha konsekvenser når vi skal sammenligne svarene fra alle kandidatene. Vi opplevde likevel ikke dette som et stort problem, men heller at det skapte en fin dynamikk i intervjuet som opplevdes mer som en samtale og som beriket innsikten på spørsmålene våre.

Respondentene

Vi hadde hovedsakelig fem personer inkludert teamleder som vi kunne intervjuet, men på grunn av kapasitet og ferieavvikling endte vi med å intervjuet følgende tre personer.

- Respondent 1: Teamleder InfoHub - Team Interessent
- Respondent 2: Medarbeider InfoHub - Team Interessent
- Respondent 3: Teamleder InfoHub - Team Student

Et intervju ble gjennomført fysisk, mens resterende ble gjennomført digitalt via Teams med opptak. Se vedlegg 2 for en utfyllende oversikt over respondentene og deres bakgrunn.

Prosessen og fremgangsmåte

Prosessen startet først med at vi henvendte oss til teamleder på InfoHub som både var positiv og hjalp oss videre med å foreslå intervjuobjekter. Her opplevde vi en imøtekommende hjelpsomhet som ga oss trygghet og motivasjon til å ta fatt på oppgaven videre. Etter at teamlederen på InfoHub hadde fått informert teamet sitt om prosjektoppgaven vår, fikk vi en GO på at vi kunne kontakte teamet hennes.

Vi sendte en mail til intervjuobjektene og en invitasjon til en 30 minutters åpen samtale. For å sikre at intervjuet skulle gå effektivt hadde vi i forkant sendt en mail til deltakerne. I mailen forklarte vi om formålet med intervjuet, intervjuprosessen, og at intervjuet er frivillig, samt forberedte de både på tema og hva vi var nysgjerrige på. På den måten kunne de gjøre opp noen tanker i forkant, slik at intervjuet kunne gå mest mulig effektiv (se vedlegg 3 - epost dialog til intervjuobjektene).

Etter endt intervju sendte vi en oppsummering til respondentene for å sikre at vi gjenga riktig informasjon og de kunne også tilføye annet info dersom noe var glemt. Her fikk vi aktivt utprøvd metodikken *oppsummering* og *parafrasering* underveis i oppgaven for å sikre at vi både gjengir og fortolker informasjonen riktig.

Funn og diskusjon

I dette avsnitt presenterer og diskuterer vi funnene ved å flette sammen teorien med våre observasjoner på når ytringsklima har vært på sitt beste og når det har blitt utfordret. Som nevnt innledningsvis ønsket vi å undersøke ytringsklimaet i en avdeling som er i en endringsreise. Gjennom våre intervjuer fikk vi frem flere interessante historier og observasjoner. Vi har valgt å presentere og diskutere funnene i følgende tre deler:

- I. Slik kjennetegnes yringsklimaet i avdelingen InfoHub
- II. Situasjoner der yringsklima er på sitt beste, og hvordan de jobber med det
- III. Situasjoner hvor yringsklima blir utfordret

I. Slik kjennetegnes yringsklimaet i avdelingen InfoHub

InfoHub preges av et arbeidsmiljø i stadig bevegelse, der det er vanlig at medarbeidere ikke blir værende så lenge - dette gjelder spesielt team studenter, som er et av de tre teamene i denne avdeling. En av grunnene til det er at flere ansatte oftest er studentassistenter.

Tydelige fellestrekk med samtlige respondenter er at de synes InfoHub har et positivt yringsklima og en psykologisk trygghet. Et godt yringsklima er en forutsetning for å lykkes i ulike prosjekter og arbeidsgrupper. Edmondson mener at psykologisk trygghet kun eksisterer når folk føler seg trygge til å si sin mening og stille spørsmål uten frykt for å bli straffet eller latterliggjort (Edmondson, 2019).

Organisasjonsforsker Christina Nerstad skriver i sin bok om motivasjonsklima, som definerer hvilke mål en bedrift skal oppnå, og hvordan ansatte skal forholde seg til hverandre og arbeidsoppgaver. Begrepet deles inn i mestringsklima og prestasjonsklima (Nerstad, C.G.L, 2016). Etter intervjuene er det tydelig at InfoHub befinner seg i mestringsklima som handler om at det er en sterk “vi” følelse og suksessfaktorer er læring, mestring og teamarbeid. Avdelingens medlemmer er motiverte og gjennom samarbeide dele og forbedre oppgaverelevant kunnskap. I et av intervjuene fremkommer det at avdelingen tidligere har hatt ledere som har blitt defensive ved tilbakemeldinger, men nå er det bedre. *“Det er ikke lengre noen hierarki i gruppen, og “vi” og teamfølelsen er sterkt”*, sier en av respondentene.

InfoHub har fått til en delingskultur der ingen spørsmål er dumme og man kan spørre om hva som helst. Det er lov å være kritisk og gi feedback til både ledere og medarbeidere. Det er blant annet tilrettelagt for ulike møteforum hvor ansatte og ledere kan snakke åpent om ulike ting som opptar de ansatte og dele det de har på hjertet. Lederne har tre møteforumer for sine medarbeidere.

- En-til-en møter hver 14-dag
- Teammøte en gang per uke
- Avdelingsmøter med hele InfoHub noen ganger i året

På intervjuene kom det frem at det er forskjell på ytringsklima i de ulike møtene. Både en-til-en og team møtene oppleves som trygge arenaer, mens på avdelingsmøtene forteller respondentene at den psykologiske tryggheten er noe mindre, hvilket gjør at det er få diskusjoner og synspunkter som kommer frem. Denne frykten for å gjøre feil i større forsamlinger fører til hva Kvalnes betegner som passiv ytringsfeil, der man lar være å si noe som skulle vært sagt (Kvalnes, 2019). Tilskuereffekten er et annet begrep som kan forklare passive feil. Hvis det er mange til stede er terskelen større for å tørre å ta ordet, fordi vi er redde for å dumme oss ut (Kvalnes, 2019).

For å motvirke dette bør det etableres et godt ytringsklima der det er toleranse for å ta ordet og tørre gjøre ytringsfeil. I en skiftende avdeling som InfoHub kan dette være problematisk, da det stadig kommer nye ansatte og den psykologiske tryggheten blir da utfordret.

II. Situasjoner der ytringsklima er på sitt beste, og hvordan de jobber med det

Fellestrekk for samtlige respondenter var at ytringsklima var på sitt beste akkurat nå, selv om det var rom for forbedringer. Vi synes dette var et interessant funn, spesielt i en avdeling som er under en endring. Derfor ønsket vi å undersøke hvordan lederne og medarbeiderne kontinuerlig jobber for å opprettholde og forbedre ytringsklimaet.

Informasjonsdeling

Mindre workshops for å informere om ting og oppmuntre til diskusjoner og feedback. En av respondentene sier: *“Jeg opplever at det er åpenhet og deltagelse på møtene. De som jobbet her lengre har naturlig mer trygghet enn de som er nye - kalle det en spade for en spade. Som ledere er det viktig å ha medarbeidere som tør å si ifra og komme med konstruktiv feedback, ellers kan det oppstå feil og misforståelser”*. Rolf Nygård bruker begrepene aktører og brikker, som handler hvordan vi ser på oss selv. I denne situasjonen er det naturlig nok flere av de

langtidsansatte aktører som tar ansvar og tørre ta ordet, mens de nyere er brikker som holder seg i bakgrunnen (Nygård, 2007).

Kartlegging - kommunikasjonsflyt

I en skiftende stor avdeling er det viktig med god kommunikasjonsflyt og hvordan medarbeidere ønsker å ta del av informasjon varierer. Ledelsen på InfoHub skal dermed kartlegge behovet gjennom en undersøkelse, så det blir en demokratisk beslutning. Et av de største kjennetegnene på godt ytringsklima er nettopp stor takhøyde for feedback og meningsutveksling, som i sin tur leder til utvikling av organisasjonen (Ytringsklima på arbeidsplassen - Arbeidstilsynet, 2022).

Workplace - intern chat

Det har blitt opprettet en intern chat på Workplace, med formålet å stille spørsmål, diskutere ting og gi tilbakemeldinger. *“Vi tenkte at terskelen for å tørre ta ordet å si meningen sin er mindre i dette forumet. Det har i visse situasjoner fungert bra, men det er også usikkerhet knyttet til chatten. Folk er opptatte og tenker at det sikkert er noen andre som svarer”*, sier en av respondentene. Dette er igjen et eksempel på en situasjon hvor tilskuereffekten fremkommer. Desto flere som er til stede, jo mer er ansvaret fordelt og sannsynligheten for at noen sier ifra eller deler informasjon avtar (Kvalnes, 2019).

Kontinuerlige forbedringer

InfoHub er en avdeling som kontinuerlig er i endring både med ansatte og omorganisering, som kunne ha ført til et negativt ytringsklima. *“Siden jeg startet som leder har vi hele tiden undersøkt hvordan vi kan gjøre ting bedre, det er viktig at vi holder effektiviteten og motivasjonen oppe”*. Et av hovedpunktene for å lykkes som ledere er å kontinuerlig følge opp sine medarbeidere - være nysgjerrig, engasjert og tørre å stille spørsmål. Herifra kan vi dra paralleller til Christina Nerstads forskning om motivasjonsklima. Funnene i hennes undersøkelse viser at støttende ledelse bidrar til å skape mestringsklima på jobb. Det er fordi lederen sender ut signaler til sine ansatte om hvilken atferd som belønnes og forventes (Nerstad, C.G.L, 2016).

III. Situasjoner hvor ytringsklima blir utfordret

Det andre hovedspørsmålet ved ytringsklimaet vi ønsket å belyse er når det blir utfordret. Under oppsummerer vi de funnene som gjerne gjentar seg blant respondentene. Ytringsklima blir spesielt utfordret:

- i større gruppesamlinger
- når det skjer endringer i organisasjonen i form av omorganisering, endring i et team med enten nye medlemmer eller ny leder.
- i usikre tider for eksempel ved gjennomføring av eksamener under pandemien

Ytringsklima og psykologisk trygghet varierer mellom grupper

En interessant observasjon er at ytringsklima tenderer å være bedre i mindre grupper for eksempel i arena der leder og medarbeider har en-til-en samtale og er fortrolige med hverandre. I det ligger det en psykologisk trygghet og tillit i bunn som gjør at det er stor takhøyde og enkelt for å si ifra. Det at lederen er åpen og inviterer medarbeidere til en-til-en samtale ukentlig eller annenhver uke for å snakke om alt og ingenting er en fin måte å bygge relasjon og høykvalitetsforbindelser, som igjen bidrar positivt til ytringsklima. I motsetning til samtaler bestående av mindre personer der ytringsklima og psykologisk trygghet var veldig høy, forteller respondentene at ytringsklima ikke var like mye til stede i større forsamlinger for eksempel i et avdelingsmøte. Det er flere årsaker som kan forklare dette. Blant annet kan det skyldes at det er flere i gruppen som ikke kjenner hverandre like godt og dermed ikke er så trygge på hverandre på å si ifra om ting. I større forum som i et avdelingsmøte kan tilskuereffekten være til stede og det er lettere å forbli en brikke istedenfor aktør (Kvalnes, 2022). En måte å motvirke tilskuereffekten i organisasjonen på er å spre kunnskap og bevissthet om den, for å øke sjansen for at folk tar initiativ når det er vitner til kritiske hendelser (Kvalnes, 2022). En annen konkret tiltak for å unngå tilskuereffekten er å rette spørsmål eller en henvendelse direkte til én og én person, slik at de kjenner personlig ansvar for å gjøre noe.

Ytringsklima ved endring

Noe av det mest stressende for oss mennesker er forandring, dermed er det ikke så rart at ytringsklimaet blir utfordret i en avdeling som har vært under en

endringsreise og fortsatt er under endring i form av utskiftning av teammedarbeidere og forbedring av arbeidsmetoder.

Det kom frem under et intervju at yringsklima gjerne blir utfordret når det er nye relasjoner, typisk i omorganisering med ny leder eller nytt team sammensetning. I slike situasjoner er man avhengig av at man både har og får tillit for å opprettholde et godt yringsklima. Ledere har en viktig rolle i å sikre og skape trygge rammer og tillit i gruppen. De må både ha evnen, godviljen og integriteten til å ta endringsprosessen på alvor og løse omorganisering på en god og rettferdig måte. Dersom et av elementene svekkes, faller tilliten bort (Meyer et al. 1995). Det holder derfor ikke med fine målsettinger for en omorganisering, ledelsen må aktivt møte medarbeiderne og følge opp med handling som er genuine og troverdig. I artikkelen “Tillit som vitenskap” skriver professor Jan Ketil Arnulf at tillit er vårt viktigste verktøy for å gjøre atferd forutsigbar. Tillit er ikke enkelt og må bygges, men gevinsten er ofte verdt innsatsen, og alternativet er dyrt (Arnulf, Jan Ketil, 2021).

En av de vi intervjuet forteller at omorganisering kan være sårbart fordi det gjerne skaper usikkerhet og uro blant medarbeidere. Alle er ikke like eller er bygd slik at man tør å si ifra og gi tilbakemelding. I en endringsprosess er det derfor viktig at lederen tar seg ekstra tid til å lytte til ansatte og er tilgjengelig for sine medarbeidere. Å utøve aktiv lytting i hverdagen hvor man er genuint nysgjerrig og interessert i å lytte til hva andre har å si er også en måte å bygge tillit på hos sine medarbeidere.

Gjennomføring av eksamener under pandemien

En annen situasjon som ble nevnt som satte yringsklima på prøve var perioden da korona traff hele landet og brakte med store usikkerhetsmomenter. Både InfoHub og hele BI kunne kjenne på usikkerheten og frustrasjonen rundt gjennomføring av undervisning og eksamener. Avgjørelsene som toppledelsen tok om å endre eksamenstidspunkt, for så å utsette eksamener, skapte negative konsekvenser. Dette gikk ut over opplevelsen for studentene, samtidig som InfoHub opplevde en enorm press i arbeidshverdagen. Situasjonen og utfallet kunne nok blitt avverget dersom toppledelsen hadde tatt seg tid til å prate med avdelingen og tatt innover seg deres innspill.

For å forstå situasjonen nærmere kan vi benytte Joharivinduet til å beskrive hva som skjedde med kommunikasjonen mellom toppledelsen og linjen i InfoHub. Med toppledelsen mener vi Top Management Team på BI bestående av rektor og Executive Vice President øverst i organisasjonshierarkiet. I dette tilfelle kan det tilsynelatende virke som at toppledelsen ikke hadde tilstrekkelig innsikt i omfanget og innvirkning på linjen før den besluttet å endre eksamensgjennomføringen. I tillegg kan det ut ifra intervju svarene tyde på at effektiv lytting var fraværende, slik at informasjonen befant seg i et blindpunkt istedenfor i en åpen arena hvor både toppledelsen og de som sitter i linjen er kjent med sakens innhold og kompleksitet. Det er i slike situasjoner ekstra viktig å sikre gode arenaer og prosesser som bidrar til åpne diskusjoner slik at ledelsen kan fatte gode beslutninger med hensyn på flere perspektiver. Når ansatte i linjen ytrer sine bekymringer, men opplever at toppledelsen likevel ikke lytter, kan det ha en negativ effekt på ytringsklima og sette det på prøve ved at ansatte kan tenke “det nytter ikke å si ifra fordi toppledelsen ikke lytter til oss uansett”. En slik tanke kan være bekymringsverdig og utfordre ytringsklimaet ved at folk velger å forbli tause i kritiske øyeblikk. Det er veldig viktig at ledelsen da forklarer hvordan deres beslutning ble tatt og eventuelt deler sin refleksjon på hvordan de tenker de vil ta en beslutning av samme type i senere anledning. Dette poenget korresponderer med begrepet “transparens” eller gjennomsiktighet (Vestergaard & Lovas, 2020). Hvis lederen er “gjennomsiktig” når det gjelder sin ikke-viten, sine vurderinger og intensjoner, kan det øke medarbeiderens tillit til ledelsen og prosessen. Det at ledelsen kan innrømme å ha agert feil, vil også bidra i å ufarliggjøre å snakke om feil og bygge psykologisk trygghet (Kvalnes, 2022). Det kan også være lurt å gjennomføre en debrief med teamene i linjen om hvordan man skal best ta vanskelige beslutninger eller løse et problem i fremtiden. Å debriefe er både retningsgivende og involverende (Vestergaard & Lovas, 2020). Når medarbeiderne blir involvert i utvikling av løsninger og å drive endring og har eierskap til formålet, stiger suksessraten fra 30 prosent til 79 prosent ifølge McKinsey-undersøkelsen (2010).

På en side kan man forstå at ledelsen var i en presset situasjon og måtte føye til restriksjoner fra helsedirektoratet og agere raskt. I boken “Thinking fast and slow” beskriver Kahneman hvordan bruk av system 1 tankegang i slike situasjoner hindrer ledelsen i å se det fulle bildet og kan medføre forhastede konklusjoner

(Kahnemann, 2011). Likevel mener vi at ledere bør i slike usikre og komplekse situasjoner være lyttende på andre som sitter med verdifull innsikt og som vil mest sannsynlig møte konsekvensen ved et negativt utfall. Videre kan man benytte Reason's barrieremodell til å avdekke fallgruver og forhindre fremtidige feil ved å systematisere en god prosess før man for eksempel skal ta en beslutning som kan påvirke studentenes opplevelse og ansattes arbeidshverdag. Ytringsklima er også en type barriere som kan forhindre feil ved at noen sier ifra. En viktig del av prosessen videre er å reflektere over situasjoner som har satt ytringsklima på prøve.

Felles for disse eksemplene som nevnes er at man møter på nye situasjoner der endringer av status quo utfordrer ytringsklima. Det er ikke overraskende at endringer vekker uro, utfordrer trygghetsfølelsen og setter psykologisk trygghet på prøve. I realiteten vil en organisasjon alltid være i endring, enten om man vil det eller ei. Derfor er det så viktig å etablere en psykologisk trygghet hvor man både aksepterer og inviterer til omstilling, men har gode prosesser for å håndtere endring og bygge trygghet og tillit. Psykologisk trygghet er spesielt viktig i en kunnskapsbedrift som BI, der det å få tilgang til medarbeiderens tanker og meninger bidrar til læring, utvikling, redusere risiko og at organisasjonen leverer gode resultater.

Småskrittsforbedringer

Basert på våre funn vil anbefaler følgende småskrittsforbedringer som kan bidra til å bevare og øke den opplevde psykologiske tryggheten og sikre et godt ytringsklima. Vi har delt opp avsnittet i to deler:

1. Kortsiktige tiltak - dette er tiltak som kan settes i gang ganske enkelt og raskt
2. Langsiktige tiltak - for å sette ytringsklima i fokus i avdelingen og organisasjonen som helhet

Kortsiktige tiltak

Tur i morgenheisen

I boken Ytringsklima forteller Kvalnes om en arbeidsplass som innførte “en tur i morgenheisen”. Kjernen i konseptet er hvis vi får en positiv start på dagen, smitter det av på arbeidsoppgaver og kolleger (Kvalnes, 2019). Som en enkel småskrittsforbedring anbefaler vi InfoHubs ledere å innføre denne prosedyren, for å sjekke hvordan alle har det. Noen oppmuntrende ord eller plussknapper kan hjelpe på veien inn i arbeidsdagen. Plussknapper handler om å gi kollegaer oppmuntrende ord som leder til mer glede og energi i arbeidshverdagen (Kvalnes, 2021). Denne rutinen er spesielt viktig i en skiftende avdeling som InfoHub der det kan være vanskelig med psykologisk trygghet, spesielt for nyansatte.

Tretrinnsmodellen

Psykologisk trygghet og godt ytringsklima opprettes ovenfra og ned i organisasjonen. Det er derfor viktig at makthavere og ledere jobber aktivt med dette. InfoHub kan gjøre dette gjennom tretrinnsmodellen (Kvalnes, 2019, s. 16).

1. invitere medarbeidere å gi kritisk feedback,
2. være til stede og tilgjengelig for å motta slike og
3. vise anerkjennelse og takknemlighet når noen tar ordet og ytrer seg kritisk.

Kvalnes mener at det er vanlig at ledere er flinke på punkt 1, men følger ikke nødvendigvis opp på punkt 2 og 3 (Kvalnes, 2019). Dette kan selvfølgelig være avhengig av flere ting, som for eksempel mangel på tid eller mangel av kunnskap og faste rutiner. Her mener vi det er viktig at InfoHubs ledere aktivt jobber med hele tretrinnsmodellen for å ikke miste troverdigheten, samt ta seg av sine nyansatte og bygge gode relasjoner.

Langsiktige tiltak

Kartlegging av InfoHubs ytringsklima

InfoHub preges til stor del av et godt ytringsklima, men som alle organisasjoner så har de en del utfordringer og forbedringspotensial. En framgangsmåte for å legge til rette for et godt ytringsklima er å starte med å kartlegge avdelingen grundig. Det er viktig at alle nøkkelpersoner blir involvert i prosessen og har fått god

informasjon i forkant. Arbeidstilsynet har en modell for hvordan arbeidet kan utvikles (Ytringsklima på arbeidsplassen – Arbeidstilsynet, 2022).

1. Planlegg arbeidet - bli enige om rammene for arbeidet og hvordan arbeidet skal utføres
2. Kartlegg ytringsklimaet på arbeidsplassen - hvordan oppleves miljøet?
3. Tolk resultatene - vurder følgende:
 - enighet blant arbeidstakerne
 - finnes det noen som opplever det veldig annerledes, hva kan i så fall være grunnen til det?
4. Sørg for at dere vet nok til å gjøre treffsikre tiltak - har vi samlet nok med informasjon?
5. Iverksett treffsikre tiltak for å bedre ytringsklimaet - tiltaken må være riktige og møte avdelingens behov.

Iverksette treffsikre tiltak - ytringsklima som prosess

For å opprettholde en bedre kultur og forståelse, bør hele avdelingen bli introdusert for begrepet ytringsklima og psykologisk trygghet. Dette kan foregå gjennom workshops og informasjon seminarer. Gjerne gjennom å arbeide praktisk sammen med eksterne ressurser. En slik satsing skaper bevisstgjøring og setter i gang tankeprosesser hos medarbeiderne, ledelsen og organisasjonen. BI har et samarbeid med Moment Consulting som kan bidra i prosessen og fasilitere diskusjoner for å skape et godt ytringsklima og psykologisk trygghet. Her kan de blant annet legge opp til gruppediskusjoner som gjør at medarbeiderne i et team blir bedre kjent og ikke minst åpner opp samtaler som man ikke nødvendigvis ellers ville pratet om. Av erfaring er slike workshop både nyttig og lærerikt da ansatte blir mer bevisst på seg selv og andre. I tillegg er det med på å bygge høykvalitetsforbindelser.

Inkludere ytringsklima som en måleparameter i AMU

BI gjennomfører årlig arbeidsmiljøundersøkelse (AMU) for å kartlegge arbeidsmiljøet på team-, avdelings- og organisasjonsnivå. Per i dag måles ikke ytringsklima i AMU-undersøkelsen. Et forslag og en idé kan være å inkludere spørsmål om ytringsklima i arbeidsmiljøundersøkelsen for å sette et ekstra fokus på dette. Forskning sier at godt ytringsklima har en positiv effekt på organisasjonens prestasjoner. Det hadde vært interessant å se hvordan det å sette

søkelys på ytringsklima er med på å drive arbeidsmiljøet mot en positiv retning. Dette tiltaket vil dog kreve mer innsats fra BI og ledelsen da det må settes i struktur og forankres i organisasjonen. Vi tror likevel det kan være nyttig for bevisstgjøring og fokus. Man fokuserer og måler gjerne det man mener er viktig.

Tiltak ved endring

Å utvikle psykologisk trygghet blant medarbeidere er viktig dersom man ønsker å lykkes med endring. Veldig ofte innebærer organisasjonsendringer varierende grad av angst og uro - fordi endringer inneholder uforutsigbarhet, usikkerhet og risiko for å begå feil. Alle de vi intervjuet nevnte tillit og psykologisk trygghet som viktige forutsetninger for godt ytringsklima. Ifølge forskeren Edgar Schein (2017) er det åtte aktiviteter som bidrar til å bygge psykologisk trygghet. Følger ledelsen på BI disse åtte aktivitetene, er de godt rustet til å lykkes med de planlagte endringene i en organisasjon.

1. Skap en overbevisende og positiv visjon
2. Gi formell opplæring
3. Involvere medarbeiderne
4. Trekk inn hele gruppen eller teamet
5. Tilby de nødvendige ressursene
6. Hent frem gode rollemodeller
7. Støtt hverandre når problemene oppstår
8. Fjern barrierer og lag nye strukturer

Hver og én av oss kan gå foran som et godt eksempel på egen arbeidsplass for å skape trygghet, likevel har lederen et særskilt ansvar. Her er noen tips til hva ledere, men også ansatte kan gjøre for å skape psykologisk trygghet (Idèbanken, 2022).

- Bli kjent med de du jobber med. Lederen og medarbeidere i et team, en avdeling og organisasjon kan sette av tid til å bygge fellesskap og relasjoner.
- Møt forslag og meninger på en god måte. Vær nysgjerrig på andres synspunkter og meninger. Gi og motta tilbakemeldinger i beste mening, og anerkjenn innspill, også når det er kritikk. Det kan være så enkelt som å si takk.

- Del kunnskap og erfaringer. Å lære av hverandres feil og suksesser bidrar til utvikling.
- Be om tilbakemeldinger, innspill og hjelp. Ta initiativ og få andres syn på saken. Det kan være enklere å få tilbakemelding, dersom man inviterer til feedback. Ta godt imot alle tilbakemeldinger, både negative og positive.
- Innrøm feil og vis usikkerhet. En respondent forklarte at en god leder er ufeilbarlig. Den er profesjonell, men nær og oppleves som et helt menneske. Det er menneskelig å gjøre feil. Vær derfor åpen om det du ikke er så god på, når du er usikker eller når du har gjort feil.

Konklusjon

Vi innledet vår oppgave med å skrive at ytringsklima er sammensatt og kompleks og kan variere mellom avdelinger i en organisasjon. Kompleksiteten i ytringsklimaet er et tilbakevendende mønster i våre funn. For å forstå motsetningene undersøkte vi både når ytringsklima er på sitt beste og når det blir utfordret.

Vi observerte at ytringsklima i avdelingen er generelt bra, spesielt er det best i mindre grupper, og at det gjerne blir utfordret i større grupper der høykvalitetsforbindelser ikke er like tilstrekkelig til stede. Det var også veldig interessant å høre hvordan InfoHub kontinuerlig har et fokus på og jobber med å videreutvikle prosesser og arbeidsmetoder som har i hensikt å forbedre arbeidshverdagen til ansatte. Teamledere oppfordrer ansatte til å si ifra og involvere de i utviklingsprosesser og har et sterkt fokus på delingskultur, som blant annet understøttes av flere møteforum og kommunikasjonskanaler som er tilgjengelig og tilrettelagt for sine ansatte.

Vi mener at en avdeling som er under en endring er det ekstra viktig at ledere legger til rette for et godt ytringsklima og psykologisk trygghet. For at ledelsen skal kunne fatte best mulige beslutning for teamet kreves det at de ansatte tør å ytre sine meninger, dele sine ideer, samt ta opp problemer. For å sikre gode beslutninger og endringsprosesser bør ledere involvere og aktivt lytte til sine ansatte og sikre at informasjon blir brakt i en åpen arena der ledelsen og ansatte

kan snakke åpent og gjøre sakens innhold kjent. Det er i dette arena de gode utviklingsmulighetene ligger. Reasons barrieremodell og joharisvindu kan benyttes til å forstå situasjoner som setter ytringsklima på prøve enda bedre, slik at ledere kan jobbe konstruktivt med tiltak for å forbedre prosesser og ytringsklima.

Vi mener at InfoHubs kontinuerlige møter, ledernes åpenhet, samt arbeidet med løpende forbedringer bidrar til å legge grunnlaget for den psykologiske tryggheten. Vi ser også at det er viktig å opprettholde gode arenaer for å skape og forbedre høykvalitetsforbindelser på jobb. Dutton mener dog at høykvalitetsforbindelser ikke kun oppstår mellom mennesker som har en dyp personlig relasjon til hverandre, men at det kan skje gjennom gjensidig positiv energi, respekt og tillit mellom mennesker.

Vi har foreslått ulike småskrittsforbedringer som vi håper og tror vil bidra til å skape et enda bedre ytringsklima. Psykologisk trygghet og tillit er ferskvare som trenger kontinuerlig fokus, derfor er det viktig å bygge videre på dette i avdelingen. Det kan være så enkelt som å si hei på morgningen og gi hverandre komplimenter og tilbakemelding som skaper energi, til å gjennomføre workshops for å kartlegge dagens situasjon og aktiv utprøve tretrinnsmodellen. Andre tiltak som vil sette ytringsklima i fokus er blant annet å begynne å måle dette både på team, avdeling og organisasjonsnivå over tid.

Refleksjon

Vi har vært på en kunnskapsreise hvor vi gjennom oppgaven vår har fått muligheten til å bli kjent med avdelingen InfoHub. Inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene er at menneskene i avdelingen er hjelpsomme, imøtekommende og serviceminded. Vi har også lært masse om ytringsklima og hørt historier og eksempler på hva som kjennetegner det, når det er på sitt beste og når det blir utfordret.

Vi anerkjenner at det er noen begrensninger ved vår oppgave. Blant annet når det gjelder tid og antall intervjuer. Undersøkelsen kunne med fordel bestå av flere intervjuer av respondenter med ulik fartstid. Vi føler likevel med den tidsperioden

vi hadde til rådighet, fikk samlet mange fine historier og eksempler som hjalp oss videre i oppgaveskrivingen.

Avslutningsvis vil vi takke Øyvind Kvalnes for et interessant og lærerikt opplegg. Kurset “Ytringsklima og ledelse” har inspirert oss på mange måter å gitt oss uvurderlig kunnskap for fremtiden. Vår oppdagelsesreise inn i tematikken og historier har både skapt kunnskap, bedre forståelse, samt refleksjoner om egne opplevelser og erfaringer. Vår kunnskapsreise stopper ikke her, men fortsettes ved at vi aktiv tar i bruk og utprøver småskrittsforbedringene som foreslått i egen avdeling.

Referanseliste

Bøker & fagartikler

Bazerman, M. H., & Malhotra, D. (2006). *It's not intuitive: Strategies for negotiating more rationally*. *Negotiation*, 9(5).

Mayer, Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

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

McKinsey Global Survey Results (2010). What successful transformations share.

Nerstad, C. G. L. (2016). *Motiverende arbeidsklima*. I A. Dysvik, B. Kuvaas, & R. Buch (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 63–86). Cappelen Damm akademisk.

Nygård, R. (2017). *Aktør eller brikke*. Cappelen akademisk forlag.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

Kvalnes, Øyvind (2022). *Ytringsklima (2. utgave.)*. Cappelen Damm akademisk.

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

Langdridge, D., Røen, P., & Tvedt, S. D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.

Lange, B. K. & Gausdal, A. H. (2020). *Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi*. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 10, s. 257–277).

Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge: Cambridge University Press.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Vestergaard, & Lovas, K. H. (2020). *Involverende endringsledelse: få medarbeiderne med deg* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.

Podcast

Kvalnes, Øyvind (2021, 1.september) *Ytringsklima, Aktiv lytting med Ide Katrine Birkeland* [Podcast]. Hentet fra <https://play.acast.com/s/ytringsklima/ide-katrine-birkeland>

Kvalnes, Øyvind (2021, 29.oktober) *Ytringsklima, Tillitens handlingsrom med Helge Skirbekk* [Podcast]. Hentet fra <https://play.acast.com/s/ytringsklima/helge>

Websider

Arnulf, Jan Ketil. (2021) *Tillit som vitenskap*. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/04/tillit-som-vitenskap/>

Arbeidstilsynet. (2022). *Ytringsklima på arbeidsplassen - Arbeidstilsynet* <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>

Idèbanken. (2022). *Slik kan du skape psykologisk trygghet på din arbeidsplass*. <https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/slik-kan-du-skape-psykologisk-trygghet-pa-din-arbeidsplass>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intro: Max 5 min - forklare prosjektoppgaven, hva ytringsklima betyr og stille intro spørsmål

Vi ønsker å forstå når ytringsklima er på sitt beste og når den blir satt på prøve.

Et godt ytringsklima handler om et miljø hvor det er rom for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand, deler kunnskap og informasjon til hverandre. Er det trygt å si ifra, eller blir jeg straffet hvis jeg sier ifra om kritikkverdige forhold. Nytter det å si ifra? Med andre ord: Blir det jeg sier ifra om – ytringen min – tatt hensyn til og gitt en skikkelig vurdering?

NB: Svarene blir anonymisert og brukes kun som grunnlag for oppgaven. Husk å spørre om det er ok med opptak dersom intervjuet foregår digitalt.

- Innledende spørsmål: Kan du si litt om hvor du jobber, og hva du gjør? Hvor lenge har du jobbet på BI?

Hoveddel: 15 - 20 min - Situasjonsspørsmål

- Noen eksempler på situasjoner på jobben hvor du tenker ytringsklima har vært på sitt beste?
- Noen eksempler på situasjoner på jobben hvor du tenker ytringsklima har blitt utfordret?

Åpne spørsmål Ytringsklima (støttespørsmål)

- Hvorfor er et godt ytringsklima på arbeidsplassen viktig for deg?
- På hvilken måte tenker du at hver medarbeider kan bidra til et bra ytringsklima?
- På hvilken måte tenker du at hver leder kan bidra til et bra ytringsklima?
- Hvordan tenker du at dere kan skape bedre psykologisk trygghet (bli bedre på å dele erfaring og gi tilbakemelding).
- Har du noen "heltehistorie" fra arbeidsplassen din? Noen som gjort noe ekstra bra?
- Hva er noen konkrete eksempler?
- Kan du fortelle mer om det?
- Hvordan løste dere utfordringen/problemet?
- Hva var situasjonen, Hva skjedde, Hvem var involvert, Hva lærte du?

Avslutning: Max 5 min - Takke for intervjuet og forklare prosessen videre

Informere de vi intervjuer at vi kommer til å sende en oppsummering fra intervju i etterkant for å sikre at vi har oppfattet informasjonen riktig, samtidig gi dem mulighet til å tilføye noe dersom det er noe som er glemt.

Vedlegg 2 - en sammenfattet oversikt over respondentene

	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3
Hvem	Team Leder for Team Interessenter i InfoHub (7 pers totalt)	Medarbeider i Team Interessent i InfoHub - Intervjukandidat 1 er lederen til vedkommende	Team Leder for Team Student i InfoHub (10 pers totalt)
Fartstid på BI	Jobbet på BI siden oktober 2010, og på InfoHub fra september 2019.	Jobbet siden høsten 2007 i forskjellige avdelinger. InfoHub siden høsten 2019. God kjennskap til BI og jobbet i ulike avdelinger tidligere	Siden april 2009, startet i Bacheloradministrasjonen. 2013 var det omorganisering på Bachelor adm. 2019 begynte i InfoHub.
Intervju	fysisk	digitalt	digitalt

Vedlegg 3 - Epost til de vi ønsket å intervju

Hei,

Vi er to studenter og kollegaer på BI (Nghì og Hannah) som tar kurset Ytringsklima og ledelse denne våren på BI Executive. Vi skal skrive en prosjektoppgave om ytringsklima og ønsker å forstå når ytringsklima er på sitt beste og når det eventuelt blir utfordret på jobb. Vi er interessert og nysgjerrige i å fange opp eksempler og historier av din oppfatning/opplevelse på ytringsklima. I den forbindelse skulle vi gjerne gjennomføre et kvalitativt intervju med åpne spørsmål som tar ca 30 min. Det vil være oss to som gjennomfører intervjuet med en ansvarlig for å lede samtalen og stille spørsmål, mens den andre gjør notater. Svarene blir anonymisert og brukes kun som grunnlag for oppgaven.

PS: Begrepet ytringsklima kan være noe vanskelig å få grep om med det første, men kort fortalt handler det om ifølge professor Øyvind Kvalnes, et miljø hvor det er rom for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand, deler kunnskap og informasjon til hverandre. (Kvalnes, 2022)

Vi setter veldig stor pris på deres hjelp og vil sende en innkallelse hvor vi setter av 30 min for et intervju med hver enkelte av dere i løpet av neste uke. Si gjerne ifra om foreslått tidspunkt ikke skulle passe og det er frivillig å delta. Tusen takk på forhånd! Vi er super takknemlig for at dere vil stille opp. 😊

Med vennlig hilsen,

X og Y