



Kriminalomsorgens høgskole
og utdanningscenter KRUS

Takk for at du sa ifra!
Ytringsklima og psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Bacheloroppgave KRUS3009

Kandidatnr: 163919

Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter KRUS
Bachelorstudiet høsten 2023

Antall ord: 9798

Innhold

1.0 Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn for valgte tema.....	3
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Avgrensning.....	4
1.4 Faglig relevans.....	4
1.5 Begrepsavklaringer.....	4
1.6 Oppgavens oppbygging.....	6
2.0 Metode.....	6
2.1 Førforståelse.....	7
2.2 Litteratursøk.....	7
2.3 Kildekritikk.....	8
3.0 Teori.....	9
3.1 Presentasjon av litteratur.....	9
3.1.1 Øyvind Kvalnes.....	9
3.1.2 Amy C. Edmondson.....	13
3.1.3 Maria Amelie og Dag Yngve Dahle.....	15
3.1.4 Forskningsrapporter/ undersøkelser.....	17
4.0 Drøfting.....	20
4.1 Hvorfor er et godt ytringsklima viktig i jobben som fengselsbetjent?.....	20
4.2 Hva kan påvirke ytringsklimaet i arbeidshverdagen?.....	22
4.3 Hvordan skape psykologisk trygghet blant ansatte slik at alle sier ifra om bekymringer, feil og mangler de opplever?.....	23
5.0 Avslutning.....	25
5.1 Oppsummering og konklusjon.....	25
5.2 Veien videre.....	26
6.0 Litteratur.....	27
7.0 Vedlegg 1: Litteraturliste for selvvalgt pensum.....	30

1.0 Innledning

Åpenhet og ytringsfrihet er to viktige grunnleggende demokratiske prinsipper i samfunnet vårt og i arbeidslivet. Ytringsfriheten er i tillegg en menneskerettighet som beskrives i både internasjonale konvensjoner og i norsk lov. Individets rett til å ytre seg står sterkt i samfunnet. Dette gjelder også på arbeidsplassen. Denne retten blir ofte utfordret av hensyn til andre faktorer som arbeidstakers lojalitetsplikt, taushetsplikt, virksomhetens omdømme og kravet til økonomi og effektivitet (Trygstad & Ødegård, 2016).

Den europeiske menneskerettskonvensjon (EMK), FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter (SP), Grunnloven, Arbeidsmiljøloven, etiske retningslinjer for statstjenesten og kriminalomsorgens virksomhetsstrategi sier alle noe om ytringsfrihet, ytringsklima og åpenhet. Nyere forskning i Norge viser at en stor andel ansatte i offentlig sektor spesielt, opplever å ha en begrenset mulighet for å si ifra om såkalte kritiske ytringer (Trygstad & Ødegård, 2022).

1.1 Bakgrunn for valgte tema

Arbeidsoppgavene som fengselsbetjent er komplekse og spenner vidt. På den ene siden har du som profesjonsutøver lov til å utøve fysisk makt, og på den andre siden skal du vise omsorg. I tillegg har du ansvar for sikkerheten både til innsatte, ansatte og samfunnet. Du skal også bidra til et trygt og godt arbeidsmiljø for andre ansatte (KRUS, 2023). Gjennom mange år i kriminalomsorgen, både som fengselsbetjent, mellomleder og tillitsvalgt har jeg ofte opplevd kolleger og ansatte som ikke har sagt ifra om bekymringer, feil og mangler de er vitne til i arbeidshverdagen. Problemene tas gjerne opp på vaktrommet og diskuteres med kolleger, uten at dette kommer frem til ledelsen.

Samtidig har kriminalomsorgen hatt fokus på viktigheten av at ansatte sier ifra når de er vitne til slike forhold. Vi har blant annet avvikshåndteringsverktøy (KIKS), programmet Sikkerhet i Kriminalomsorgen (SIK) og interne rutiner for varsling som skal legge til rette for at ansatte sier ifra om bekymringer, feil og mangler. Dette for at virksomheten og arbeidsplassen kan lære, og få en forbedret praksis for å hindre alvorlige hendelser og skader. HR - strategi for kriminalomsorgen 2022 - 2026 fremhever også betydningen av ytringsklima, hvor det under leder- og medarbeiderplattform står: «Som leder skal jeg skape et godt arbeidsmiljø med et trygt ytringsklima».

I 2020 ble Arbeidsmiljøloven revidert hvor formålsparagrafen sier at det skal legges til rette for et godt ytringsklima på arbeidsplassen. I kriminalomsorgens seneste virksomhetsstrategi er også åpenhet og trygghet to av tre verdier. Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) inviterte i 2022 ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten på alle tre nivåer til et dagskurs som handlet om ytringsklima i praksis og hvordan jobbe med dette i arbeidshverdagen.

Jeg opplever at det kan virke som om det til tross for fokuset arbeidslivet har på åpenhet, ytringsklima og å si fra om bekymringer og feil, vegrer fortsatt ansatte seg for å gjøre nettopp dette. Jeg vil derfor forsøke å finne ut gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven om det virkelig er slik. Hva kan i så fall årsakene til det være og til slutt hva kan gjøres på jobb for at dette skal bli bedre.

1.2 Problemstilling

Hvorfor er et godt ytringsklima viktig i jobben som fengselsbetjent? Hva kan påvirke ytringsklimaet i arbeidshverdagen og hvordan skape psykologisk trygghet blant ansatte, slik at alle sier ifra om bekymringer, feil og mangler de opplever.

1.3 Avgrensning

Jeg ønsker å avgrense oppgaven til å se på ytringsklima og mulighetene for å skape psykologisk trygghet for å si ifra internt på arbeidsplassen. Dette i kontekst på jobb som fengselsbetjent. Jeg vil ikke ta opp problemstillinger rundt ekstern ytring og ytringsklima via sosiale medier og i media generelt.

1.4 Faglig relevans

Gjennom kilde- og litteratursøk er det lite forskning som omhandler fengselsbetjenter og kriminalomsorgen, knyttet til tema og problemstillingen i oppgaven min. Jeg har derfor utvidet søket til sammenlignbare yrkesgrupper og profesjonsutøvere i statlige og offentlige virksomheter. Disse gruppene vil slik jeg ser det også være aktuelle og relevante opp mot ansatte i kriminalomsorgen og som fengselsbetjent.

1.5 Begrepsavklaringer

Ytringsfrihet: Dette er en grunnleggende menneskerettighet i vårt samfunn som handler om retten det enkelte menneske har til å ytre sine meninger, motta og gi informasjon.

Meningsytringene må allikevel ikke være hatefulle og diskriminerende. Denne ytringsfriheten er nedfelt både i vår egen Grunnlov § 100, i Den europeiske

menneskerettskonvensjon (EMK) artikkel 10 og i FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter (SP) artikkel 19, som begge gjelder som norsk lov.

Ytringsklima: Det finnes flere ulike definisjoner av begrepet ytringsklima. Kvalnes (2019, s. 7) sier dette handler om hvordan vi gir hverandre ros og støtte, kritikk og motstand. Kvalnes (2019) mener videre det handler om å forstå hvordan vi kommuniserer sammen på jobb i nettopp slike tilfeller. Det å ta ordet og si ifra for å uttrykke uenigheter og meningsbrytninger er en viktig del av ytringsklimaet. Samtidig sier Kvalnes at klima er formbart og i endring, i motsetning til kultur som handler mer om godt satte strukturer og som stikker dypt og ofte har en kompleks historikk i organisasjonen.

Arbeidstilsynet (2023) definerer på sine nettsider et godt ytringsklima slik:

«Et godt ytringsklima på arbeidsplassen kjennetegnes av stor takhøyde for meningsutveksling. På en slik arbeidsplass er forslag, kritikk og andre ytringer velkomne som grunnlag for forbedring og utvikling» (Arbeidstilsynet, 2023).

Videre forklarer Arbeidstilsynet (2023) at ytringsklima også handler om at ansatte vurderer om det er trygt før de ytrer seg, og om det nytter. Det vil si at vi sjekker ut om vi vil utsette oss for negative sanksjoner ved å si ifra om dette, og om det vi forteller blir lyttet til og vurdert på en skikkelig måte.

Psykologisk trygghet: Edmondson (1999 og 2019) mener psykologisk trygghet dreier seg om hvordan ansatte opplever og føler seg trygge på at de kan si hva de mener uten å risikere negative konsekvenser. Det handler også om å ha respekt for hverandre og at det dermed oppleves som trygt å si sine meninger.

Arbeidstilsynet (2023) forklarer begrepet psykologisk trygghet ved at ansatte vurderer om det de sier ifra om, kan få negative konsekvenser for dem. Dette kan være å bli oppfattet som vanskelig, problematisk eller frykt for videre karriere og muligheter i jobben.

Ytringseffektivitet: Enkelt forklart kan ytringseffektivitet forklares ved; nytter det å si ifra på arbeidsplassen og blir jeg tatt på alvor? Arbeidstilsynet (2023) viser til at dette dreier seg om hvordan ansatte opplever det som tas opp, blir tatt hensyn til av ledere og vurdert på en ordentlig måte. Altså om det er mulig å kunne påvirke ved å si ifra.

Varsling: Varsling i arbeidslivet handler om når noen sier ifra om ulovlige eller andre kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Arbeidstilsynet (2023) viser til at ytringsfrihet og varsling henger sammen. Varsling er avgjørende for både arbeidsplassen og for samfunnet ved

at ansatte som kjenner virksomheten godt, sier ifra om kritikkverdige forhold slik at dette unngås i fremtiden. Regelverket om varsling skal dermed være med på å gi et konstruktivt ytringsklima hvor ansatte tør å si ifra uten å bli utsatt for negative reaksjoner eller annen form for sanksjoner.

Arbeidsmiljølovens kapittel 2 A (2020) omhandler varsling og sier at arbeidstakere har en rett til å varsle og definerer kritikkverdige forhold som:

«Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet».

Ofte defineres varsling i litteraturen som:

«(...) tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet» (Near & Miceli, 1985).

1.6 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av fem hovedkapitler: Innledning, metode, teori, drøfting og avslutning. I innledningen vil jeg si noe om bakgrunnen for valgte tema, problemstilling, avgrensninger, faglig relevans og gi noen begrepsavklaringer.

I kapitlet metode vil jeg redegjøre for min førforståelse, metoden og fremgangsmåten jeg har valgt for å finne svar på spørsmålene i problemstillingen min. Jeg vil også her redegjøre for hvordan jeg har søkt frem litteratur og kilder, og vurdert disse opp mot forskningsetisk kildekritikk.

Under teori vil jeg legge frem og presentere den litteraturen jeg benyttet. I drøftingen vil jeg analysere, vurdere og tolke det forskningen sier om temaet og problemstillingen i oppgaven.

Avslutningsvis vil jeg forsøke å trekke noen konklusjoner med bakgrunn i det jeg har funnet, og si noe om hva som skal til fremover for å oppnå en forbedring.

2.0 Metode

Dalland (2022, s. 53) viser til Vilhelm Aubert i boken Sosiologi som forklarte metode som:

«En fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder.»

Å være metodisk i vitenskapelig sammenheng er å forholde seg til visse standarder i den argumentasjonen som brukes og det vi skriver. Det som legges frem må være etterprøvbart og etterrettelig. Metoden er det verktøyet vi bruker for å undersøke og samle inn data og informasjon i oppgaven. Vitenskap i denne sammenheng handler om å finne den «sanne kunnskap» (Dalland, 2022, s. 53).

Det er gitt i programplanen for Bachelorstudium i straffegjennomføring at dette skal være en litteraturoppgave. En litterær oppgave eller en litterær studie skal bygge på den fagkunnskap, forskning og teori som allerede finnes (Dalland, 2022, s. 199).

2.1 Førforståelse

Gjennom både å ha jobbet som fengselsbetjent, mellomleder og vært tillitsvalgt har jeg opplevd at kolleger og ansatte kan ytre seg ulikt avhengig av hvilken rolle jeg har hatt. Det ble tydelig for meg at jeg ble inkludert og kunne delta i mer fortrolige og ærlige diskusjoner på vaktrommet som fengselsbetjent enn som leder. Jeg har også erfaring fra å være en del av en formell varslings sak som pågikk ved min arbeidsplass og har selvfølgelig mine meninger om dette arbeidet og ikke minst hva det resulterte i.

Med de erfaringene og opplevelsene jeg har gjennom årene i kriminalomsorgen er det lett å kunne si at det å si fra ikke har vesentlig betydning. Det er derfor viktig å være bevisst sin førforståelse for blant annet å ikke søke etter det som bekrefter mine antagelser, meninger og eventuelt fordommer i arbeidet med oppgaven, men heller søke etter det som kan avkrefte disse (Dalland, 2022, s. 60).

2.2 Litteratursøk

Interessen for temaet i oppgaven har jeg hatt i flere år. I 2019 deltok jeg på en fagsamling for erfarne tillitsvalgte i regi Kriminalomsorgens Yrkesforbund (KY) hvor Heidi Haugland Walker presenterte masteroppgaven «Hva påvirker varslings effektiviteten i kriminalomsorgen?». Siden Walker har erfaring fra kriminalomsorgen selv, var det naturlig å bruke denne i min oppgave. I 2020 var jeg med på et fagseminar som ble arrangert av nettverksgruppen Midt-Norge hvor filosof og forsker Øyvind Kvalnes holdt et foredrag om ytringsklima. Jeg valgte derfor å bruke noe av hans litteratur om temaet ytringsklima.

For å finne annen relevant litteratur for oppgaven har jeg har brukt flere ulike søkestrategier som Dalland (2022, s. 151) beskriver. Dette har vært ustrukturerte søk på Google Scholar som «greeting» og mer strukturerte, målrettede søk. Søkeord jeg har benyttet har blant annet vært: «Ytringsklima kriminalomsorgen», «ytringsfrihet på norske arbeidsplasser», «communication

climate», «psykologisk trygghet på arbeidsplassen» og «psychological safety». Underveis i disse søkene kom jeg over flere nyere prosjektoppgaver og masteroppgaver utført av studenter ved ulike universiteter og høyskoler i Norge, som omhandlet temaet og problemstillingen i min oppgave. Her har jeg brukt litteraturlisten i to av disse masteroppgavene og funnet litteratur som var relevant og aktuell for mitt arbeid. Dette kaller Dalland (2022) for «snøballmetoden».

Jeg har også benyttet meg av biblioteket på Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter KRUS og fått råd og veiledning av bibliotekaren til hvordan utføre søk på nett og til å finne relevant litteratur til oppgaven (Dalland, 2013, s. 155).

Når det gjelder litteratur til metode har jeg valgt to bøker fra Olav Dalland (2013 og 2022) som er hentet fra pensum i emneplanen i KRUS3009.

2.3 Kildekritikk

Hensikten med kildekritikk er å vise hvilke vurderinger jeg har gjort om relevans og gyldighet til den litteraturen jeg har valgt å benytte, og om den var lett å finne og i hvilket omfang (Dalland, 2022, s. 152).

Å finne relevant og gyldig litteratur som belyser temaet og kan forklare problemstillingen i oppgaven har ikke vært lett. Jeg fant lite litteratur knyttet direkte opp mot yringsklima og psykologisk trygghet i kontekst for fengselsbetjenter og kriminalomsorgen. Ved å utvide søket til å gjelde arbeidsplasser i Norge generelt og offentlige ansatte, fant jeg mer tilgjengelig litteratur. På søk i Google Scholar rundt begrepet «psychological safety» fant jeg en del relevant litteratur. Jeg valgte å bruke en nyere bok og en artikkel fra Amy Edmondson som er en anerkjent amerikansk forsker innen emnet og som har jobbet med dette i mange år.

Det var lett å finne nyere forskningsrapporter om temaet yringsfrihet og yringsklima på norske arbeidsplasser. Spesielt forskere ved stiftelsen Fafo har gjort flere større undersøkelser hvor et stort antall ansatte i norske bedrifter og virksomheter har deltatt (Steen et al., 2016, Trygstad & Ødegård, 2016, 2022).

Jeg har brukt noe sekundærlitteratur hvor forfatteren eller forfatterne har henvist til annen litteratur. Siden både forfatterne og de det henvises til er innenfor fagfeltet og er forskningsbasert mener jeg dette gir den nødvendige kvaliteten i oppgaven allikevel (Dalland, 2022, s. 156).

Når det gjelder masteroppgavene jeg har benyttet, er det i hovedsak deres kilder og litteraturlister jeg har brukt og søkt videre på, siden masteroppgaver i seg selv ikke er forskningsbaserte og ikke blitt fagfellevurdert.

3.0 Teori

3.1 Presentasjon av litteratur

3.1.1 Øyvind Kvalnes

Øyvind Kvalnes er en norsk forsker og professor ved Handelshøyskolen BI som har skrevet flere bøker om temaet ytringsklima de siste årene (Wikipedia, 2023).

Hva skjer hvis jeg tar ordet og sier hva jeg mener? Får jeg støtte eller kritikk fra de andre? Hvordan deler vi kunnskap og informasjon, og er det takhøyde for å være uenig? Er det greit å spørre om hjelp? Hva med å tilby hjelp? Anerkjenner vi og takker for hjelpen som gis? Dette er noe av det Kvalnes (2019 & 2022) sier ytringsklima på arbeidsplassen handler om. Kvalnes sier også at klima er mulig å endre ved å gjøre konkrete tiltak både over kortere og lengre tid.

Makt og maktforskjeller er med på å gjøre at det skal mer til for å si ifra til ledere enn til kolleger og nedover i organisasjonen. Dette kan medføre at ledere ikke får de tilbakemeldingene som er nødvendig for å gjøre endringer som trengs i arbeidet. Dette gjelder spesielt om lederne ikke er oppmerksomme på den innflytelsen de kan ha på medarbeidernes atferd, og at dette kan gjøre at de vegrer seg for å komme med kritikk. Ledere kan da tro at klimaet for å si ifra er bedre enn det egentlig er (Kvalnes, 2019, s. 14).

Ifølge Kvalnes (2019, s.16) er det tre forhold som er viktig for ledere å gjøre hvis en vil bedre ytringsklimaet rundt seg:

- 1) Oppfordre ansatte til å komme med kritikk.
- 2) Være tilgjengelig for å motta tilbakemeldingen.
- 3) Anerkjenne og takke den som faktisk sier ifra.

Det er derfor viktig at det finnes arenaer i arbeidshverdagen hvor det er mulig å komme med argumenter og motforestillinger. Dette kan være før jobben gjøres, underveis eller etterpå. Kvalnes (2019) peker på at dette kan være egne møter hvor hendelsene evalueres og hendelsesforløpet gjennomgås. Det er derfor viktig å se på prosesser med ytringsklima som har fungert godt for å skape læring i organisasjonen (Kvalnes, 2019, s. 19).

Morgenheisen (Kvalnes, 2019, s.23): Kari og Bente er to ledere ved et sykehjem som ville gi en ekstra oppmuntring til de ansatte som trengte det før de startet arbeidsdagen. De møtte opp på vaktrommet og ønsket de ansatte god morgen. Dette gjorde de for at ingen skulle møte på jobb og oppleve at de ikke ble sett. Hvis det var noen som hadde en tung dag, fikk de tilbud om en liten samtale for å komme med sine frustrasjoner. Tanken var at dette ville gjøre de ansatte mer trygge på dagens oppgaver (Kvalnes, 2019, s. 24).

Kari og Bente hadde også en samling med alle ansatte for å sjekke om det var noe usikkerhet eller tvil i forhold til det som skulle gjøres i løpet av dagen. Her kunne de dele gode historier hvor alle fikk mulighet til å hjelpe de som trengte det, og bidra med refleksjoner. Hvis det var ansatte som hadde behov for alenetid etter dette fikk de anledning til det, sammen med Kari eller Bente. En av grunnene til at denne praksisen kom i gang var hvis en ansatt kom på jobb med en tung sky hengende over hodet, kunne dette smitte over på både andre ansatte og beboere på sykehjemmet. Ledelsen var med dette også med på å etablere et ytringsklima hvor ansatte tok vare på hverandre i tillegg til å legge til rette for et godt arbeidsmiljø og kvalitet i jobben (Kvalnes, 2019, s. 25).

Kritiske kvalitetsøyeblikk: (Kvalnes, 2019, s. 35). Dette kan forklares med en situasjon hvor det er gjort en feil og det trengs at noen sier ifra slik at feilen kan gjenopprettes med det samme. Kvalnes viser til et eksempel fra en konsertsal der dirigenten og koret skulle fremføre et kjent verk av Mozart. Dirigenten ga en feil tone allerede i starten som resten av koret merket med en gang. Hvis sangerne startet nå vil dette gi en sur sang som forringet musikkstykket. Kvalnes kaller dette et kvalitetsøyeblikk. Ville noen av kormedlemmene forsøke å korrigere den feile tonen eller ikke? Dette var avgjørende for om fremføringen ble bra eller ikke.

Det er menneskelig å gjøre feil, både store og små. Derfor er det viktig å ha et godt ytringsklima der noen tar ordet og sier ifra. Kvalnes (2019, s. 36) forklarer det som skjer eller burde ha skjedd ved kritiske kvalitetsøyeblikk gjennom to teoretiske begrep: Første er om en ser seg selv som aktør eller brikke (Nygård, 2007). Å se seg som en aktør vil si at man er et selvstendig og ansvarlig menneske som kan påvirke det som skjer, ved å ta initiativ å si ifra. Hvis en opplever å være en brikke i det man deltar i, har en ikke den friheten og medbestemmelsen som trengs for å ta selvstendige valg. Og man føler heller ikke ansvar for hvordan arbeidet utvikler seg. Kvalnes sier at ingen er det ene eller det andre 100 prosent, men at vi veksler mellom det å se seg selv som aktør og brikke.

Det andre begrepet Kvalnes viser til er barrieremodellen (Reason, 1990), som sier at mennesker er feilbarlige og at dette også gjelder de mest erfarne og dyktige fagpersonene (Kvalnes, 2019, s. 39). En feil kan utløse en årsakskjede som senere kan medføre en større uønsket ulykke. Ved å lage en barriere i denne årsakskjeden kan feilen oppdages før den utløser en større hendelse. Dette er også en av faktorene i kriminalomsorgens eget program Sikkerhet i Kriminalomsorgen (SIK).

Barrierer som Reason (1990) viser til kan være teknologi, rutiner og prosedyrer eller menneskelig initiativ. Kvalnes sier det er i forhold til barrieren, det menneskelige initiativ, ytringsklima dreier seg om. Det er derfor viktig at det er ytringsklima på arbeidsplassen for å bryte inn å si ifra når noen gjør feil. Nettopp for å skape en barriere som hindrer konsekvensen av feilen.

Tilskuereffekten: (Kvalnes, 2019, s.45). Ved en forelesning ved Handelshøyskolen i København blir foreleseren presentert som en kjent professor i emnet. Det applauderes godt av de hundre studentene i salen som venter spent på det professoren skal si. Det de ikke vet er at professoren er en innleid skuespiller som ikke har noen kunnskap om faget. Foreleseren starter med å invitere studentene til å kommentere og stille spørsmål underveis. Det som sies fra podiet i salen, gir ingen mening. Ord, uttrykk og definisjoner som fortelles og tegnes på tavlen har ingen sammenheng med den faglige litteraturen i emnet.

Flere av studentene kjenner på at noe ikke helt stemmer, men ingen gjør noe eller sier ifra. Professoren får gjennomføre en hel skoletime uten at noen av studentene sier noe som helst. Eksperimentet ble gjort for å se om studentene ville tørre å ta ordet og si ifra underveis. Dette viser det som kalles tilskuereffekten og er et psykologisk fenomen. Forskning viser at jo flere som er til stede, desto mindre blir sannsynligheten for at noen griper inn og sier ifra. Samtidig minker sannsynligheten for tilskuereffekten når antallet som er samlet reduseres. I grupper på fem til ti, vil dette fenomenet være så godt som borte.

Ifølge Kvalnes har forskningen funnet to hovedforklaringer på at tilskuereffekten skjer. Den ene forklaringen begrunnes i ansvarsspredning eller ansvarspulverisering. Der hundre personer er samlet, har den enkelte en hundrededels ansvar hver. Det betyr at jo flere personer, desto mindre ansvar opplever hver enkelt. Det er da lett å snu ryggen til det som skjer, uten å gjøre noe eller si ifra (Kvalnes, 2019, s. 48). Det andre som forskningen viser til som forklaring på tilskuereffekten, er det som ofte kalles uvitenhetsmangfold. Her er fokuset på den enkelte personens tolkning av situasjonen. De som var til stede i eksempelet fra

forelesningssalen, begynner å bli usikre på sin egen opplevelse og tolkning siden ingen andre sier noe. Det vil da være lett å tenke, det er nok bare jeg som opplever det slik, eller, jeg tar nok feil. Kvalnes mener tilskuereffektene ikke vil være like sterk i visse grupper der de kjenner hverandre som blant venner, naboer eller kolleger på en arbeidsplass. Det samme vil være tilfellet der tilskuerne har opplæring i å håndtere krisesituasjoner eller at de er kjent med dette psykologiske fenomenet.

Kvalnes sier at ytringsklimaet i en organisasjon dermed er med på å påvirke graden av tilskuereffekten blant de som er der. Dette kan i verste fall medføre at kvaliteten på arbeidet ikke blir godt nok, og at ingen sier ifra når kvalitetsøyeblikk oppstår. De som er til stede i gruppen kan oppleve at de ser på hverandre, blir i tvil om å si ifra og være den som bryter ut av fellesskapet. For å forhindre at tilskuereffekten oppstår, er det viktig at den som tør å stikke seg frem og si ifra, får oppmerksomhet og positiv tilbakemelding når det skjer. Dette vil kunne gi signal til andre om å gjøre det samme (Kvalnes, 2019, s. 50).

Bekreftelsesfellen: (Kvalnes, 2019 & 2022).

«Vi legger merke til det som bekrefter oppfatningene vi har om en sak eller en person, og overser informasjon som gir oss grunner til å skifte mening» (Hart et al., 2009; Kvalnes 2010, 2017; Lai, 199; Nickerson, 1998).

Kvalnes (2022, s. 47) beskriver her hva bekræftelsesfellen handler om. Det vil si at når vi først har bestemt oss for hvordan saken er eller gjort oss opp en mening i en sak, er det vanskelig å endre på dette. Eksempelvis kan etterforskere som er under hardt press for å oppklare en alvorlig sak, overse helt opplagte spor som viser noe annet enn det de først har antatt. Samme kan være tilfellet etter et intervju i en ansettelse der førsteinntrykket sier at personen er den riktige for jobben, og dette har fått er en oppfatning hos alle i ansettelsesgruppen. Det vil da kunne være lett å overse informasjon som sier det motsatte eller taler for andre kandidater.

Bekreftelsesfellen ble også dokumentert i et forskningsprosjekt gjort av professor David Rosenhan ved Stanford University i 1973. Her møtte åtte friske personer opp ved ulike psykiatriske sykehus. Alle åtte fortalte at de hørte stemmer i hodet og ble innlagt ved sykehusene hvor de ble diagnostisert med paranoid schizofreni. Umiddelbart etter innleggelsen fortalte alle at de ikke lenger hørte stemmer i hodet og oppførte seg som vanlig. Selv om pasientene nå sa at de ikke hadde symptomer på diagnosen, trodde ikke fagfolkene ved sykehuset på pasientene. De så kun det som bekreftet diagnosen de hadde gitt og gjennomskuet derfor ikke de falske pasientene. De som faktisk så at disse pasientene ikke var

psykisk syke, var de ekte pasientene på sykehuset som ikke skjønnte hvorfor friske folk skulle være der. Etter hvert ble alle åtte pasientene skrevet ut fra sykehusene, men hadde fortsatt diagnosen paranoid schizofreni, men i mindre grad og i tilbakegang (Kvalnes, 2022, s. 49).

Aktive og passive feil: (Kvalnes, 2019 & 2022).

Innenfor forskning på feilhåndtering og feilbarlighet er det en sannhet at mennesker gjør feil. Det skilles da ofte mellom to typer feil. Det ene er aktiv feil, som er å gjøre noe som burde vært ugjort. Det andre er passiv feil, som er å la være å gjøre noe som burde vært gjort (Kvalnes, 2022, s. 57). Denne forståelsen kan også settes i kontekst ytringsklima hvor en aktiv ytringsfeil blir å si noe som ikke skulle ha vært sagt, og passiv ytringsfeil er å ikke si noe som skulle vært sagt. Ved å gjøre en aktiv ytringsfeil sier vi ifra om noe som gjør ting verre. Dette kan være å si noe til noen som sårer vedkommende, eller å irettesette en kollega som faktisk gjør det riktige. En passiv ytringsfeil kan være å ikke si ifra når du ser at den erfarne kollegaen faktisk gjør en feil (Kvalnes, 2022, s. 60).

Opplevelsen av å begå en aktiv ytringsfeil og si noe som ikke burde vært sagt, er at du får fokus rettet mot deg og din feil. Effekten av å gjøre en passiv ytringsfeil, er at du slipper sannsynligvis å få oppmerksomheten rettet mot deg. Kvalnes sier videre at bedrifter bør jobbe mot å unngå passive ytringsfeil, fordi dette er til hinder for konstruktive diskusjoner og nødvendig kritikk. Det er samtidig viktig å skape en aksept for å gjøre aktive ytringsfeil, ved å ta ordet å si ifra selv om det viste seg å være dumt. Hvis det er et miljø hvor det meste som sies tillates, kan dette være med på å hindre ansatte i å være tause når de egentlig burde ha stått opp og sagt ifra. Dermed blir det skapt et ytringsklima hvor du oppfordres til være aktiv og ta ordet uten å være hundre prosent sikker i dine antakelser (Kvalnes, 2022, s. 61).

3.1.2 Amy C. Edmondson

Amy C. Edmondson er en amerikansk anerkjent forsker og professor ved Harvard Business School. Hun er kjent for sitt grunnleggende forskningsarbeid innen begrepet «psykologisk trygghet» og har gitt ut en rekke bøker og studier om temaet (Wikipedia, 2023).

Psykologisk trygghet:

Edmondson (1999) utførte blant annet en studie på et større sykehus som viste at de beste teamene gjorde flest feil. Det kom frem i disse teamene at det var et klima for åpenhet som igjen gjorde det lettere for ansatte å si ifra om og diskutere feil. Et av funnene i studien var at de beste teamene faktisk ikke gjorde flere feil, men at de rapporterte mer enn de som gjorde

det dårligere, og dermed fikk muligheten til å endre praksis og unngå samme feilene i fremtiden.

I psykologisk trygge miljøer opplever ansatte at hvis de gjør en feil eller spør om hjelp, er dette akseptabelt uten at andre reagerer negativt på dette. Det er både tillatt og forventet med åpenhet. Ansatte kan si ifra om sine meninger, komme med ideer og stille spørsmål uten frykt for sanksjoner eller å bli latterliggjort og sett ned på av andre (Edmondson, 2019, s.15).

Det å ha psykologisk trygghet på jobb betyr ikke at alt må være hyggelig og at man alltid får bare ros og støtte. Det handler heller ikke om å redusere kvalitet og standard på det arbeidet som utføres. Konstruktiv og produktiv uenighet, der det er takhøyde og aksept for å fritt diskutere ideer, er viktig for læring og utvikling. Faglige uenigheter og konflikter er uunngåelig på alle arbeidsplasser og psykologisk trygghet gjør at personer på ulike sider av konflikten åpent kan snakke fritt om dette sammen. Psykologisk trygghet legger til rette for en mer ærlig, mer utfordrende, mer samarbeidende og derved et bedre og mer effektivt arbeidsmiljø. Det handler ikke om å redusere kravet til kvalitet på tjenestene (Edmondson, 2019, s. 17).

Dette forklarer Edmondson (2019, s. 18) i fire ulike miljøer:

- 1) Lav psykologisk trygghet og lite krav til ytelse i arbeidet skaper et uengasjert miljø.
- 2) Høy psykologisk trygghet og lite krav til ytelse skaper en komfortsone der det er trivsel, men lite utfordringer i jobben.
- 3) Lav psykologisk trygghet og høye krav til ytelse i arbeidet skaper frykt for å si ifra, hvor kvaliteten på arbeidet og sikkerheten på jobb utfordres.
- 4) Høy psykologisk trygghet og høye krav til ytelse i arbeidet skaper god arena for læring og utvikling og det presteres ofte godt både på kvalitet og sikkerhet.

Det som bekymrer Edmondson (2019, s. 19) er bedrifter hvor miljøet preges av det som beskrives under punkt 3. Krav fra ledere om høy ytelse og lav grad av psykologisk trygghet blant ansatte, gjør at ansatte vegrer seg for å stille spørsmål eller å si ifra om problemer. Ledere i slike miljøer tror det å stille høye krav til produksjon er en god måte å lede på. Edmondson mener å ha funnet at dette er en situasjon som er ganske vanlig i mange organisasjoner og kaller det for en «angstzone» Derimot hvis kravet til høy ytelse og opplevelsen av psykologisk trygghet er stor, slik hun beskriver i punkt 4, vil dette skape en «læringszone» som er viktig for bedriften, også i et risikoperspektiv.

Edmondson viser til en tidligere studie (Edmondson, 2019, s. 30) som tok for seg hvorfor ansatte valgte å være tause i situasjoner der de burde ha stått frem og sagt ifra. Her skilte to årsaker seg klart ut. Den ene var frykt for å bli sett i et dårlig lys eller få et negativt stempel. Den andre årsaken mange oppga var frykten for å skade arbeidsforholdet og muligheten for karriere. Dette er også sammenfallende med andre studier.

3.1.3 Maria Amelie og Dag Yngve Dahle

Maria Amelie og Dag Yngve Dahle er to norske forfattere og journalister med mange års erfaring med fokus blant annet på utviklingstrekk i norsk arbeidsliv. De skrev boka «Moderne munnkurv. Ansattes yringsfrihet i dagens Norge» i 2016.

Det menneskelige perspektivet. Hva var bakgrunnen for ytringene deres? Hvordan opplevde de å bli møtt med sanksjoner fra arbeidsgiver og sett på som vanskelige for det de hadde kommet med? Hvilke konsekvenser fikk dette for de som hadde ytret seg? Det er også kjent at mange av disse ikke ønsker å fortelle om det de har blitt utsatt for i ettertid. Dette i frykt for ytterligere konsekvenser og bli oppfattet som urokråker. Mange saker løses også med forlik hvor partene blir pålagt å ikke uttale seg offentlig i etterkant. Derfor er det viktig å sette søkelys på denne problematikken, og forsøke å få frem disse menneskenes historier (Amelie & Dahle, 2016).

Amelie og Dahle har sett på eksisterende forskning fra blant annet Fafø (2014) og NOU, 1999:27 som viser at arbeidsgivere i Norge er med på å begrense de ansattes muligheter for å ytre seg. Størst begrensing vises i offentlig sektor. De viser også til en undersøkelse gjort av Oslo Redaktørforening i 2014 hvor tendensen er den samme. Her ble omtrent to hundre mellomledere fra Utdanningsforbundet, Norsk sykepleierforbund og Politiets fellesforbund intervjuet. Politiet opplevde i særlig grad at de hadde begrenset yringsfrihet i forhold til lærere og sykepleiere.

Råd for reell yringsfrihet.

Ytringsansvar: Anine Kierulf, menneskerettighetsjurist og spesialrådgiver i Norges institusjon for menneskerettigheter (NIM) med lang erfaring fra juss og yringsfrihet, sier det er vesentlig at fagpersoner ytrer seg om kritikkverdige forhold slik at samfunnet får høre om det. Kierulf sier videre at det et samfunnsansvar å si ifra selv om det er ubehag knyttet til å stå i slike saker (Amelie & Dahle, 2016, s. 213-214).

Lojalitetsplikt: Videre mener Kierulf (Amelie & Dahle, 2016) det er viktig å se på lojalitetsplikten arbeidstakerne er underlagt når det er snakk om yringsfrihet i arbeidslivet. Hun hevder uklare grenser og avveininger i rommet mellom lojalitetsplikten og yringsfriheten er mye av problemet i jussen knyttet til dette temaet. Samtidig er det få jurister som jobber denne type juss. Mange arbeidstakere vil ikke ta saker til retten fordi det ofte medfører store psykiske belastninger og er ressurskrevende sier Kierulf.

For å skape bedre forhold for åpenhet og yringsfrihet på arbeidsplassen er det flere konkrete tiltak arbeidsgiver kan gjøre. Det kan være at ansatte får trene på dette gjennom å kunne være med å diskutere utfordringer og problemstillinger som kommer i spennet mellom lojalitetsplikten og yringsfriheten. Det har vist seg at interne kurs i offentlig sektor er viktig for å skape mer åpenhet. Arbeidstilsynet på sin side anbefaler å involvere tillitsvalgte og verneombud når regler og prosedyrer for varsling utarbeides og at dette er med på å skape større yringsfrihet.

Amelie og Dahle (2016, s. 216) viser også til at tidligere nestleder i Norges største arbeidstakerorganisasjonen (LO) uttalte at retten til å ytre seg som ansatt er grunnlovsfestet og at dette derved vil si at vi må ha en åpen bedriftskultur. Med dette menes at det må være aksept for at ansatte kommer med sine bekymringer og sier ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Samtidig er det viktig at de som fremsetter slik kritikk blir tatt på alvor og at de ikke utsettes for sanksjoner eller andre negative konsekvenser i ettertid.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) som representerer arbeidsgiverne i har oppfordret de ansatte til å ytre seg kritisk internt i bedriften og at det er avgjørende å ha en åpen bedriftskultur hvor det er gode rutiner og egnede forhold for å komme med slike kritikkverdige yringer (Amelie & Dahle, 2016, s.217). NHO sier videre at ledelsen i bedriftene må være bevisst på dette slik at de kan finne gode løsninger lokalt og gjøre noe med det som kommer frem. På den måten unngår de også at interne forhold må varsles videre.

Amelie og Dahle (2016, s. 217) viser til advokat Vidar Strømme hos firmaet Schødt som mener ansatte som vil si ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen ikke må benevne seg som varslere og heller ikke benytte varslingsreglene. Strømme sier at interne rutiner for varsling i bedriften ikke gir mer åpenhet og yringsfrihet, men heller virker begrensende for ansattes rett til å si ifra. Strømme peker på at det vil være mer hensiktsmessig å påberope seg retten til å ytre seg via Grunnloven.

Strømme mener at det stilles strenge krav til en formell varsling, og hvis ikke dette er oppfylt er varslingen lovstridig, noe som gjør at reglene for varsling står i motsetning til prinsippene om yringsfriheten. Strømme viser til at da varsling første gang ble integrert i Arbeidsmiljøloven i 2006 var det i hovedsak jurister med bakgrunn i den ordinære arbeidsretten som laget disse endringene.

3.1.4 Forskningsrapporter/ undersøkelser

Fafo er en frittstående samfunnsvitenskapelig forskningsstiftelse som har utgitt flere større studier knyttet til yringsfrihet og varsling i norsk arbeidsliv siden 2010. Jeg vil se nærmere på to av disse studiene som er offentliggjort i Fafo-rapporten 2016:34 «Varsling og yrting blant medlemmer i sju fagforbund» og i rapporten «Yringsfrihet og varsling fra et arbeidsgiverperspektiv» utgitt i 2022 av stiftelsen Fritt ord i samarbeid med Fafo.

Fafo-rapporten 2016:34 «Varsling og yrting blant medlemmer i sju fagforbund» ble utarbeidet av forskerne Johan Røed Steen, Sissel C. Trygstad og Anne Mette Ødegård. Denne undersøkelsen omfatter svar fra over 19 000 medlemmer i Norsk Sykepleierforbund, Den norske legeforening, Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT), Utdanningsforbundet, Norsk Tjenestemannslag (NTL), Juristforbundet og Politiets Fellesforbund.

Bakgrunnen for denne undersøkelsen var i hovedsak å se om hvordan forholdene for varslere og den opplevde yringsfriheten hos ansatte har endret seg siden sist det ble gjort en større studie knyttet til denne problematikken i 2010. Trygstad og Ødegård gjorde også en undersøkelse som ble utgitt i Fafa-rapporten 2016:33 «Varsling og yringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016». Her viser de til studien, «status for yringsfrihet i Norge», som ble utført i 2014 i regi Institutt for samfunnsforskning hvor ansatte i offentlige virksomheter sier de opplever muligheter for yringsfrihet som dårligere enn ansatte i det private.

Oppsummering fra undersøkelsen:

På spørsmål om det sies ifra om uønskede hendelser på arbeidsplassen, svarer flertallet i undersøkelsen at de gjør det, men det er store variasjoner mellom de forskjellige forbundene. For eksempel svarer 58 prosent innen Politiets Fellesforbund, 63 prosent blant lærerne i Utdanningsforbundet og 70 prosent i Sykepleierforbundet at det sies ifra om slike forhold. Sett ut ifra at dette er i yrker som har ansvar for å sikre folks liv og helse og dermed skal levere høy kvalitet på tjenestene, er det grunn til å være bekymret (Steen et al., 2016, s. 17).

Videre stiller undersøkelsen (Steen et al, 2016) spørsmål om det er uskrevne regler som begrenser muligheten for å si ifra internt på arbeidsplassen. Her svarer 37 prosent i Politiets Fellesforbund at det er det, og 25 prosent i Sykepleierforbundet. Det er selvfølgelig individuelt hva den enkelte legger i begrepet «uskrevne regler», men det kan allikevel si noe om hvordan klimaet er på arbeidsplassen for å ytre seg, og komme med kritikk. Det er kjent fra tidligere at ansatte som opplever å bli møtt med negative reaksjoner vegrer seg for å komme med kritikk. Derfor ble det også stilt følgende påstand: «Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra leder/sjef hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben». På dette svarte 36 prosent av medlemmene i Politiets Fellesforbund bekreftende, 29 prosent blant lærerne og 25 prosent hos sykepleierne.

Nesten halvparten, 49 prosent, av alle som deltok i undersøkelsen svarte at de har unnlatt å varsle om kritikkverdige forhold de har vært vitne til på arbeidsplassen eller opplevd selv. På spørsmål om hvorfor de ikke sa ifra om dette er det ubehageligheter, personlige belastninger og frykt for videre karriere som de fleste setter som grunn for å ikke ha sagt ifra. Her er også svarprosenten høyest blant medlemmene i Politiets Fellesforbund kontra de andre.

Eksempelvis var det 53 prosent fra politiet som svarte at ubehagelighetene ville bli for store ved å varsle. Ut fra disse tallene er det tydelig at medlemmene i Politiets Fellesforbund skiller seg særlig ut. Det er derved grunn for å anta at omtrent halvparten innen politiet mener «frykt for represalier» gjør at ansatte ikke varsler om kritikkverdige forhold. En fjerdedel sier det er kultur for å skjule slike forhold og vel halvparten svarer at ledelsen ikke håndterer varsling på en god nok måte (Steen et al., 2016, s. 58).

I 2022 kom Sissel C. Trygstad og Anne Mette Ødegård med forskningsrapporten «Ytringsfrihet og varsling fra et arbeidsgiverperspektiv» utgitt av stiftelsen Fritt ord i samarbeid med Fafo. Her deltok over 3000 arbeidstakere som ledere med personalansvar, arbeidstakere med verv, tillitsvalgte og verneombud i spørreundersøkelsen. Hensikten med denne undersøkelsen var å finne ut hvordan arbeidsgivere opplever de ansattes ytringsfrihet og forholdene knyttet til varsling i Norsk arbeidsliv. Det er ikke gjennomført en studie tidligere med et slikt perspektiv. Siden arbeidsgivere har et særlig ansvar for å legge forholdene til rette for at ansattes har mulighet for å ytre seg, og kunne si ifra om kritiske forhold på arbeidsplassen, er det viktig å få kunnskap om deres oppfatninger og praksis til dette.

Oppsummering fra undersøkelsen:

For eksempel er det noen som hevder at ytringsklimaet i helsesektoren har blitt bedre. Her vises det til at økende fokus fra arbeidsgiver og ulike interne åpenhetsprosjekter hvor ansatte trener på å diskutere vanskelige saker hvor de jobber med uenigheter, som årsaker. Sammen med gode systemer og økt kunnskap om temaet vil dette være med på å skape bedre interne betingelser for åpenhet og for å si sin mening. Målet er at ansatte skal tørre å komme med forslag og stikke seg frem dersom det er trygt å ytre seg. Som leder må man være seg bevisst at det er skjevt maktforhold mellom arbeidsgiver og ansatt (Trygstad & Ødegård, 2022, s. 27).

Andelen som varsler viser seg å ha vært stabilt de senere årene. 54 prosent av de som har opplevd kritikkverdige forhold svarte at de har varslet om dette. Det vil ut fra denne undersøkelsen si at nesten halvparten som opplever kritikkverdige forhold på arbeidsplassen ikke sier ifra. To av ti som varslet, mener de ble møtt med negative reaksjoner etterpå. Fire av ti sier ingen ting skjedde etter at de sa ifra og 6 prosent svarer at det de sa ifra om ble verre.

Sammenlignet med studiene som ble utført tidligere (Trygstad, & Ødegård, 2016 og Steen et al., 2016) viser det at effektiviteten, altså om det skjer en endring etter varsling, ikke har blitt bedre. Studiene viser også at de negative konsekvensene og belastningene den enkelte opplever ved å varsle, heller ikke er blitt mindre. Det er forhold knyttet til psykososialt arbeidsmiljø det varsles mest om.

Det kommer i tillegg frem at ledere med personalansvar i større grad enn andre ansatte i undersøkelsen, mener at muligheten for å ytre seg bør være mindre. Samtidig viser det at god ytringsfrihet og et godt ytringsklima på jobb handler mye om at arbeidsmiljøet er bra. Og at åpenhet i praksis er lettere å få til der det er kort avstand mellom leder og ansatt.

Undersøkelsen viste også at det sannsynligvis vil være lettere å ta ordet og stille kritiske spørsmål i miljøer der det er klima for å snakke om problemer med arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet (Trygstad & Ødegård, 2022, s. 32).

Trygstad og Ødegård (2022) mener det er vesentlig for både brukerne, tjenestene og arbeidsmiljøet at det stilles kritiske spørsmål og at det varsles når det er behov for det. I undersøkelsen svarer 81 prosent at varsling medfører at feil kan rettes opp og 68 prosent mener dette gir mulighet for å levere enda bedre tjenester. På den andre siden sier 57 prosent av de som deltok i undersøkelsen at varslings saker skaper konflikter på jobb (Trygstad & Ødegård, 2022, s. 67).

Rambøll rapporten:

Konsulentfirmaet Rambøll Management Consulting gjennomførte i 2023 på oppdrag fra Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) en kartlegging av psykiske belastningsreaksjoner blant over 2000 ansatte som har direkte kontakt med innsatte. Dette gjaldt både nåværende og tidligere ansatte. Et av hovedfunnene i undersøkelsen var at to av ti nåværende ansatte sier de ikke kan snakke med sin nærmeste leder om forhold de utsettes for på jobb (Rambøll, 2023, s. 46). På den andre siden opplever ni av ti at de har en kollega de kan snakke med om psykiske påkjenninger på jobb (Rambøll, 2023, s. 50).

Undersøkelsen viser også at mange ansatte mener synlige og tilgjengelige ledere er vesentlig for å skape en kultur hvor det kan snakkes om vanskelige situasjoner de står i, og at dette er viktig for en psykologisk trygghet (Rambøll, 2023, s. 98). I forbindelse med tiltak foreslår Rambøll (2023, s. 117) at nærmeste leder bør være tilgjengelig for de ansatte som også vil ta opp bekymringer eller utfordringer de har. Dette vil kunne være med på å bidra til et trygt miljø hvor ansatte opplever seg ivaretatt og få støtte når det er behov.

«Det er mange i dette yrket som sliter, og det er mange i dette yrket som ikke vet at de sliter. Dette er et vanskelig tema, som det ofte snakkes om blant kolleger i førstelinja, men som det er vanskelig å snakke om oppover i systemet. Følelsen av å bli neglisjert og bagatellisert er i høy grad til stede. Og jo lenger opp i systemet man kommer, dess mindre føler man at det vi opplever blir tatt på alvor. Mange har gitt opp og resignert» (Rambøll, 2023).

Dette er et av mange utsagn fra deltakerne i undersøkelsen.

4.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte problemstillingen i lys litteraturen og forskningen jeg har funnet. Jeg vil også vurdere eksempler fra egen praksis opp imot disse funnene.

4.1 Hvorfor er et godt ytringsklima viktig i jobben som fengselsbetjent?

Kvalnes (2019, s. 13) sier ytringsklima på arbeidsplassen handler om å stå frem og kunne snakke sammen, der man kan vise støtte og samtidig komme med kritikk. Ytringsklima virker også inn på hvordan ansatte deler erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen, og om det er takhøyde for å være uenig og diskutere dette. Det å be om hjelp, tilby andre hjelp og faktisk takke for dette er viktig i et ytringsklima.

Arbeidstilsynet (2023) på sine nettsider viser til at i et godt ytringsklima kan ansatte ta opp sine synspunkter og diskutere tanker og ideer med kolleger og ledere. Når kunnskap og erfaring deles på en slik måte, vil dette være med på å gi bedre avgjørelser og det skaper en felles læring i gruppen. Samtidig viser forskning at et godt ytringsklima i et arbeidsfellesskap gir bedre prestasjoner, skaper tillit og gir større aksept for de beslutninger som tas.

Arbeidstilsynet peker også på at et godt ytringsklima gjør at ansatte lettere kan si ifra om problemer de opplever. Dette gjør at arbeidsgiver får mulighet til å løse opp i det og forhindre at problemet utvikler seg.

Forsker Mirha Sunagić ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN) som også Arbeidstilsynet henviser til, mener det i verste fall kan handle om liv eller død hvis ikke ytringsklima er godt. Hun sier det er avgjørende at ansatte tørr å stå frem og si ifra om sine bekymringer og viser til hva som kan skje om ikke sykepleieren sier ifra når vedkommende oppdager en feil (Sunagić, 2021). Arbeidsmiljøloven formålsparagraf viser til at det skal legges til rette for et godt ytringsklima i virksomheten. Ifølge Amelie og Dahle (2016, s. 217) som viser til uttalelser fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) er det viktig at ledere i bedriftene får til å skape en åpen og trygg kultur, slik at ansatte kan stå frem med sine bekymringer og sier ifra om kritikkverdige forhold. På en slik måte kan bedriftene finne løsninger internt og de unngår at forholdene må varsles videre.

I studien som ble publisert i Fafø rapporten 2016:34 svarte 58 prosent innen politiet som deltok at de sier ifra om uønskede hendelser på jobb. Blant sykepleierne i undersøkelsen svarte 70 prosent bekreftende på det samme spørsmålet. Det viser at det fortsatt er en ganske stor gruppe som ikke sier ifra om slike forhold. Ut fra at dette er yrkesgrupper som skal ivareta folks liv og helse er det grunn til bekymring. Videre i undersøkelsen mener 36 prosent fra politiet og 25 prosent av sykepleierne at de kan bli møtt med uvilje fra deres leder om de sier ifra (Steen et al., 2016, s. 17).

Uten at det gjort lignende forskning på ansatte i kriminalomsorgen og fengselsbetjenter som gruppen kan det være grunn for å anta at slike resultat også vil gjelde her siden dette også er yrkesgrupper som har et offentlig samfunnsoppdrag og har mye av det samme ansvaret og som jobber i team. Alle ansatte i Staten har en rapporteringsplikt som er spesifisert for kriminalomsorgen i generell tjenesteinstruks § 2-4 som blant sier at det skal være en god ytringskultur der det oppleves trygt å snakke om vanskelige ting eller kritikkverdig forhold. Dette er viktig for å gi gode tjenester, skape et godt arbeidsmiljø og sørge for god samvirke mellom ansatte og ledere.

Som ganske nyutdannet fengselsbetjent ved et større fengsel opplevde jeg at kolleger som kom med kritiske tilbakemeldinger på morgenmøter der større grupper av ansatte var samlet, kunne bli møtt med nedlatende kommentarer fra erfarne ledere. Dette gjorde at jeg selv ble forsiktig med å si noe som kunne oppfattes som kritikk, fordi jeg ikke ville komme i et dårlig lys i andres påsyn. Det er mange år siden denne opplevelsen. Selv om det er lett å tro at kulturen rundt det å si ifra har forandret seg i dag, viser faktisk nyere forskning at mange ansatte fortsatt mener det er vanskelig å si ifra og komme med kritiske tilbakemeldinger, spesielt til ledere (Steen et al., 2016, s. 17).

4.2 Hva kan påvirke ytringsklimaet i arbeidshverdagen?

Det er mange forhold som kan påvirke ytringsklimaet på arbeidsplassen. Arbeidstilsynet (2023) mener ansatte vurderer særlig to forhold før de tar til orde og sier sin mening eller kommer med kritikk. Det ene handler om psykologisk trygghet, altså er det trygt for meg å si dette? Det kan bety, vil det jeg sier få negative konsekvenser for meg, vil jeg bli sett ned på, ledd av, eller mister jeg muligheten for videre karriere og avansement hvis jeg står frem med dette? Det andre gjelder ytringseffektivitet. Nytter det å si ifra om dette? Vil det jeg sier bli tatt på alvor og vurdert på en skikkelig måte? Hvorvidt arbeidsgiver legger til rette for et ytringsklima der ansatte kan medvirke og bidra, er avgjørende for å få til et godt ytringsklima på jobb (Arbeidstilsynet, 2023).

Makt og maktforskjeller er en faktor som kan påvirke ytringsklimaet på en arbeidsplass med en hierarkisk oppbygning. Kvalnes (2019, s. 14) viser til at maktforskjeller ofte skaper en høyrere terskel for å si ifra til ledere enn det er å snakke med kolleger om det samme. Det er lett for at ansatte blir mer forsiktig med å komme med kritikk og bekymringer, og gir heller et mer positivt bilde når forhold tas opp med leder. Ledere som ikke er bevisst på sin rolle som maktperson kan bli maktblinde. Hvis ikke ledere får ærlige tilbakemeldinger og får vite om de egentlige bekymringene, kan lederne oppfatte klimaet som bedre enn det er. Det vil i slike tilfeller ikke være mulig å rette opp i det som ligger til grunn for bekymringene, og heller ikke skape læring i organisasjonen.

Som fengselsbetjent i døgkontinuerlig turnus har jeg ofte jobbet i et fast team ledet av en operativ fengselsførstebetjent. Dette kan ha sine fordeler. Kolleger og ledere blir lett kjent med hverandre både personlig og i jobbutførelsen, noe som skaper trygghet innad i gruppen. På den andre siden har jeg opplevd at de tette båndene mellom ansatte og leder gjør at det ikke blir så lett å si ifra om kritiske bekymringer. Slik kritikk kan fort oppfattes som personlig,

særlig hvis det er rettet mot leder. Min erfaring er også at dette er betinget av hvordan klimaet er for å ta imot kritikk i gruppen og om leder anerkjenner og legger til rette for slike tilbakemeldinger. Både Kvalnes (2019, s. 14-15) og Trygstad og Ødegård (2022, s. 27) sier at ledere må være bevisst dette maktforholdet for å skape et godt ytringsklima på arbeidsplassen.

Kvalnes (2019) skriver om begrepene lav- og høykvalitetsforbindelser som skjer mellom personer som jobber sammen. Han viser til psykologen Jane Dutton, hvor hennes tanke var at energinivået på en arbeidsplass påvirkes av kvaliteten på forholdet ansatte imellom og de de har kontakt med. Dutton mente faktorer som tillit, respekt og gjensidig anerkjennelse er til stede hos ansatte ved en høykvalitetsforbindelse. En slik forbindelse skaper mer åpenhet og engasjement. Mens i en lavkvalitetsforbindelse skjer det motsatte, der ansatte tappes for krefter og blir motløse og uengasjerte (Kvalnes, 2019, s. 25).

Tilskuereffekten som Kvalnes (2019, s. 45) viser til er et psykologisk fenomen som vil kunne påvirke ytringsklimaet på en arbeidsplass. Her viser forskning til at jo flere som ser og opplever noe galt, desto mindre blir sannsynlighet for at noen griper inn og sier ifra. Forskningen har funnet to hovedforklaringer til at tilskuereffekten skjer. Det ene er ansvarsspredning eller ansvarspulverisering. Det andre årsaken handler om uvitenhetsmangfold, som betyr at den enkelte begynner å tvile på sin egen tolkning av situasjonen og blir usikker på egen vurdering.

4.3 Hvordan skape psykologisk trygghet blant ansatte slik at alle sier ifra om bekymringer, feil og mangler de opplever?

«Psykologisk trygghet er nøkkelen til å få folk til aktivt å utfordre rutineene på jobb» (Kvalnes, 2022, s. 67).

Edmondson (1999) sier psykologisk trygghet handler om hvordan de som jobber sammen opplever seg trygge på hverandre til å si det de mener uten frykt for å komme i et dårlig lys eller bli utsatt for negative reaksjoner. Hun mener videre at gjensidig respekt og tillit til hverandre som kolleger, og hvor de opplever en forpliktelse til å være ærlige, skaper psykologisk trygghet i et team. Edmondson viser også til viktigheten av at ledere etterspør tilbakemeldinger, er tilgjengelig, verdsetter engasjement og erkjenner selv feilbarlighet.

Kvalnes (2019, s. 16) mener det er spesielt tre ting ledere som ønsker å bedre ytringsklimaet og den psykologiske tryggheten blant ansatte bør gjøre.

1. Oppfordre ansatte til å komme med kritiske tilbakemeldinger.
2. Være tilgjengelig for å ta imot slike tilbakemeldinger.
3. Takke og anerkjenne de som sier faktisk sier ifra.

Rambøll-rapporten (2023) som var en kartlegging av psykiske belastningsskader hos ansatte i kriminalomsorgen, kommer også med konkret tiltak hvor nærmeste leder må være synlig og tilgjengelig for ansatte som står i vanskelig situasjoner. Dette sier Rambøll-rapporten (2023, s. 98) er avgjørende for å skape en kultur og psykologisk trygghet der ansatte kan si ifra om forhold de utsettes for på jobb.

Morgenheisen (Kvalnes, 2019), viser til lederne Kari og Bente ved et sykehjem hvor de inviterte ansatte som kom på jobb til en prat der de kunne komme med sine bekymringer og samtidig ta del i positive historier og bygge hverandre opp. Dette er et eksempel på hvordan det kan legges til rette for psykologisk trygghet i en arbeidsgruppe der ansatte blir sett og lederne anerkjenner tilbakemeldinger.

Forskeren Anine Kierulf mener alle arbeidstakere og spesielt fagpersoner har et selvstendig ytringsansvar for å si ifra om kritikkverdige forhold selv om dette kan oppleves som ubehagelig for den enkelte. Hun viser til at det er et samfunnsansvar og i mange tilfeller avgjørende for utviklingen at andre blir gjort kjent med slike forhold (Amelie & Dahle, 2016, s. 213). Kierulf sier det er uklare juridiske grenser mellom hva som er ytringsfrihet og hva som ligger i lojalitetsplikten. Det er derfor viktig at ansatte får trene og øve seg på å ta opp og diskutere ulike utfordringer og problemstillinger knyttet til handlingsrommet mellom ytringsfriheten og lojalitetsplikten.

Både Arbeidstilsynet (2023) på sine nettsider og Arbeids- og velferdsetaten (NAV) via nettstedet Idébanken.no, tar opp ytringsklima og psykologisk trygghet på arbeidsplassen. De kommer her med en rekke forslag til hvordan ledere og ansatte kan jobbe for å skape et godt ytringsklima og psykologisk trygghet på sin arbeidsplass. Dette handler blant annet om at de som jobber sammen blir kjent med hverandre, er positive til hverandres forslag og meninger, deler kompetanse og erfaringer, etterspør tilbakemeldinger og tørr vise at man er feilbarlig. Edmondson (2019, s 138) sier det kan ta tid og krever mye innsats å jobbe med slike prosesser siden dette ofte handler om å endre godt etablerte kulturer og holdninger på arbeidsplassen. Hun viser videre til viktigheten av å ha en felles målsetting, tydelig og ærlig kommunikasjon og omsorgsfullt lederskap for å oppnå den motivasjonen som er nødvendig for å lykkes i dette arbeidet.

5.0 Avslutning

Det har vært en spennende og lærerik prosess å jobbe med denne bacheloroppgaven. Ganske tidlig i studiet bestemte jeg meg for tema. Jeg begynte allerede da å sette opp et tankekart hvor jeg skrev ned ulike tanker og ideer jeg hadde om temaet. Jeg startet samtidig å søke opp relevant litteratur og hvem som hadde skrevet dette. Tankekartet og prosessen underveis, ble en mental forberedelse for meg frem til jeg kom i gang med selve skrivingen etter sommerferien i år.

De to skrivesamlingen i dette høstsemesteret har vært til stor hjelp for meg for å finne en god oppbygging og struktur på oppgaven. Biblioteket og bibliotekarene på KRUS var også til stor hjelp, og bidro til flere viktige avklaringer rundt temaet og funn av litteratur. Jeg vil i tillegg fremheve samtalene med min veileder i høst som ga meg mange gode og konstruktive innspill under oppgaveskrivingen.

5.1 Oppsummering og konklusjon

Jeg har gjennom arbeidet med denne oppgaven forsøkt å finne svar på problemstillingen min: «Hvorfor er et godt yringsklima viktig i jobben som fengselsbetjent? Hva kan påvirke yringsklimaet i arbeidshverdagen og hvordan skape psykologisk trygghet blant ansatte, slik at alle sier ifra om bekymringer, feil og mangler de opplever»

Med bakgrunn i det ansvaret og de arbeidsoppgavene fengselsbetjenten har som profesjonsutøver, er det vesentlig slik jeg ser det å kunne komme med sine kritiske ytringer og si ifra om bekymringer de har knyttet til arbeidet. Dette beskrives blant annet i Grunnloven § 100, formålsparagrafen til Arbeidsmiljøloven, Yrkesetiske retningslinjer for Statstjenesten og Generell tjenesteinstruks for kriminalomsorgen. Samtidig er åpenhet og yringsklima også omhandlet i gjeldende virksomhetsstrategi og HR-strategi for kriminalomsorgen.

Mye av forskningen (Steen et al., 2016 og Trygstad & Ødegård, 2022) viser at en stor del av ansatte i Norge, opplever at de har problemer med å ytre seg kritisk internt på arbeidsplassen. Det gjelder i større grad offentlige virksomheter enn i det private. Mange ansatte oppgir kultur, uskreve regler og at de vil bli møtt med negative reaksjoner fra ledere, som grunner for ikke å si ifra om problemer knyttet til arbeidsforholdene (Steen et al., 2016, s. 17).

Det forskningen også sier, er at det går an å jobbe med å få et bedre yringsklima på arbeidsplassen, der ansatte opplever psykologisk trygghet for å si ifra om bekymringer og feil de ser (Edmondson, 2019, s 159). Edmondson (2019) tar opp viktigheten av at lederne skaper

en felles arena for et ytringsklima ved å invitere ansatte til å delta og anerkjenne og viser takknemlighet ovenfor de som ytrer seg. Arbeidstilsynet og Idébanken har med bakgrunn i forskning kommet med konkrete forslag på sine nettsider til hvordan ledere og ansatte sammen kan være med å legge til rette for et godt ytringsklima i arbeidshverdagen.

Mye av den litteraturen jeg har funnet bekrefter den førforståelse jeg hadde før oppgaven. Jeg har forsøkt underveis i arbeidet med oppgaven å finne frem forskning og litteratur som avkrefter min egen førforståelse (Dalland, 2022, s. 60). På den ene siden viser nyere forskning (Edmondson, 2019, Trygstad & Ødegård, 2016 og Steen et al., 2022) at det er store utfordringer ved at mange ansatte ikke opplever et godt ytringsklima og psykologisk trygghet på arbeidsplassen. På den andre siden sier forskningen at dette kan bedres ved at ledere og ansatte aktivt jobber med det.

5.2 Veien videre

I mitt søk etter forskning og relevant litteratur omkring temaet som omhandlet kriminalomsorgen og det å jobbe som fengselsbetjent har jeg funnet svært lite. Den eneste undersøkelsen som er knyttet direkte opp mot kriminalomsorgens ansatte, er Rambøll-rapporten fra 2023. Den tar for seg ansattes psykiske helse, og viser blant annet at to av ti ansatte ikke snakker med sin nærmeste leder om det de utsettes for på arbeidsplassen. Dette viser at det kan være viktig å få frem hvordan det egentlig står til med ytringsklimaet blant ansatte i kriminalomsorgen.

Kriminalomsorgen kan slik jeg ser det ha noen særegenheter. Ansatte er pålagt en utvidet taushetsplikt både som gjelder sikkerhet og opplysninger om innsatt. Mange jobber i mindre grupper og team i døgkontinuerlig turnus og må forholde seg til ulike yrkesgrupper og importerte tjenester som NAV, helse, prest og bibliotek. Fengslene er av ulik størrelse og har forskjellig straffegjennomføringsformer. Det er også et overordnet mål i strategidokumenter om å ivareta kriminalomsorgens omdømme i samfunnet.

Jeg håper med denne oppgaven å sette fokus på behovet for mer forskning rundt temaene åpenhet, ytringsklima og psykologisk trygghet for ansatte i kriminalomsorgen. Dette vil kunne skape læring, utvikling og et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen, samtidig som det kan hindre at saker må varsles videre eksternt.

6.0 Litteratur

- Amelie, M. & Dahle, D.Y. (2016). *Moderne munnkurv. Ansattes ytringsfrihet i dagens Norge*. Gyldendal akademisk.
- Arbeidstilsynet. (2023). *Ytringsklima på arbeidsplassen*.
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>
- Askeland, T., Bernardi, T. og Hus, H. (2022). Trygghet i endringstid – Psykologisk trygghet, Tillit og Ytringsklima i en bedrift som er i endring. Masteroppgave i Helse, Miljø og sikkerhet, Handelshøyskolen BI. https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/3032817/Trygghet%20i%20Endringenens%20tid_Psykologisk%20trygghet%20tillit%20og%20ytringsklima%20i%20en%20bedrift%20som%20er%20i%20endring.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dalland, O. (2013). *Profesjonsutdanning og dannelse: Bacheloroppgavens muligheter*. Gyldendal akademisk. [Kap. 1, 6, 7]
- Dalland, O. (2022). *Metode og oppgaveskriving* (7.utg.). Gyldendal akademisk. [Kap. 1-3, 7-10, 12-13]
- Edmondson, A.C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (1st edition. ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Idébanken.org (2023). *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>
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2017). *Etiske retningslinjer for statstjenesten*.
https://img3.custompublish.com/getfile.php/225758.823.xyefvdruru/yrkesetiske_retningslinjer05.pdf?return=www.kriminalomsorgen.noKongeriket
- Norges Grunnlov, (LOV-1814-05-17).
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nn>

- Kriminalomsorgsdirektoratet (2017). *Takk for at du sier ifra*. Rutine for varsling om kritikkverdige forhold i kriminalomsorgen.
- Kriminalomsorgsdirektoratet (2020). *Generell tjenesteinstruks for ansatte i kriminalomsorgen*.
<https://img3.custompublish.com/getfile.php/4722916.823.pwswzsawpwzkti/Generell+tjenesteinstruks+kriminalomsorgen+19.06.20.pdf?return=kriminalomsorgen.custompublish.com>
- Kriminalomsorgsdirektoratet (2021). *Virksomhetsstrategi for kriminalomsorgen 2021 – 2026*.
https://img3.custompublish.com/getfile.php/4809326.823.mbtqwblbkpljqk/KDI_strategibrosjyre+2021-2026_FERDIG.pdf?return=kriminalomsorgen.custompublish.com
- Kriminalomsorgsdirektoratet (2022). *HR- strategi for kriminalomsorgen 2022 - 2026*
https://img3.custompublish.com/getfile.php/5123154.823.bwwqwjwkzbbjap/Kriminalomsorgen_HRstrategi_2022-2026.pdf?return=kriminalomsorgen.custompublish.com
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima* (1. utgave. ed.). Cappelen Damm Akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima* (2. utgave ed.). Cappelen Damm Akademisk.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., LOV-2005-06-17-62 (2023)
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett (menneskerettsloven). (1953).
Den europeiske menneskerettskonvensjon.
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-05-21-30/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2
- Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett (menneskerettsloven). (1976).
Den internasjonale konvensjonen om sivile og politiske rettigheter.
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-05-21-30/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6
- NOU 2022:2. *Akademisk ytringsfrihet. God ytringskultur bygges nedenfra hver dag*.
Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/ec388f0a1dcc4a628fda2fe95e5ddba7/no/pdf/s/nou202220220002000dddpdfs.pdf>
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse* (2. utg. ed.). Cappelen.

- Rambøll Management Consulting. (2023). *Kartlegging av psykiske belastningsreaksjoner blant ansatte i kriminalomsorgen*. Rapport.
<https://fengselogfriomsorg.no/wp-content/uploads/2023/09/Ramboll-rapport-Kartlegging-av-psykiske-belastningsreaksjoner-blant-ansatte-i-kriminalomsorgen.pdf>
- Reason, J. (1990) *Human error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stageberg, O. (2006). *Sikkerhet i Kriminalomsorgen: et program for utvikling av sikkerhetskulturen i Kriminalomsorgen*. I E. Larsen (Red.) *Fengslet som endringsarena: bok for fengselsbetjenter* (s. 315-322). Kriminalomsorgens utdanningssenter. <http://hdl.handle.net/11250/160553>
- Steen, J.R, Trygstad, S.C & Ødegård, A.M. (2016). *Varsling og ytring blant medlemmer i sju fagforbund*. Fafo-rapport 2016:34
<https://fafo.no/images/pub/2016/20596.pdf>
- Sunagic, M. (2021). *Skap læring og utvikling med positivt ytringsklima*.
<https://www.ledernytt.no/skap-laering-og-utvikling-medpositivt-ytringsklima.6305634-419970.html>
- Trygstad, S.C., Ødegård A.M., (2016). *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv*, Rapportserie om varsling og ytring, Fafo-rapport 2016:33, Forskningsstiftelsen Fafo
<https://www.fafo.no/images/pub/2016/20595.pdf>
- Trygstad, S.C., Ødegård, A.M., (2022). *Ytringsfrihet og varsling fra et arbeidsgiverperspektiv*. Fritt Ords monitorprosjekt om status for ytringsfriheten i Norge 2020-22/
<https://frittord.no/attachments/8b87756df58d08f356332bbfbd0cf755ed7b3a/209-20220901134854550051.pdf>
- Uhlmann, C., Walker, H.H. (2019). *Hva påvirker varslingseffektiviteten i kriminalomsorgen?* Masteroppgave i offentlig ledelse og styring, Høgskolen i Innlandet.
https://brage.inn.no/innxmlui/bitstream/handle/11250/2636298/3710_39212363_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wikipedia (2023). https://en.wikipedia.org/wiki/Amy_Edmondson
- Wikipedia (2023). https://no.wikipedia.org/wiki/%C3%98yvind_Kvalnes

7.0 Vedlegg 1: Litteraturliste for selvvalgt pensum

Forfatter(e)	Tittel	Forlag / Tidsskrift	År	Kapitler / Sider	Antall sider
Arbeidstilsynet	Ytringsklima på arbeidsplassen	https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/	2023		7
Amelie, M. og Dahle, D. Y.	Moderne munnkurv ansattes ytringsfrihet i dagens Norge	Gyldendal Arbeidsliv	2016	Del 2 og 4	85
Askeland, T., Bernardi, T og Hus, H.	Trygghet i endringstid – Psykologisk trygghet, Tillit og Ytringsklima i en bedrift som er i endring	Masteroppgave i Helse, Miljø og sikkerhet, Handelshøyskolen BI/ https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/3032817/Trygghet%20i%20Endringenes%20tid_Psykologisk%20trygghet%20tillit%20og%20ytringsklima%20i%20en%20bedrift%20som%20er%20i%20endring.pdf?sequence=1&isAllowed=y	2022		34
Edmondson, A.C.	Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams	https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf	1999		35
Edmondson, A.C, Kramer, R-M., & Cook, K.S.	Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches	Russel Sage Foundation – New York	2004	10	33
Edmondson, A.C.	The Fearless Organization	John Wiley & Sons Inc	2019	1, 2, 3, 4, 5, 7	95
Idebanken	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	2022		4
Kommunal- og modernisering sdepartementet og kriminalomsorgsdirektoratet	Etiske retningslinjer for statstjenesten	Med tillegg og kommentarer knyttet til kriminalomsorgens virksomhet	2017		17
Kriminalomsorgsdirektoratet	Takk for at du sier ifra	Rutine for varsling om kritikkverdige forhold i kriminalomsorgen	2017		14
Kriminalomsorgsdirektoratet	Varsling om kritikkverdige forhold	Revidert rutine for varsling	2020		12

Kriminalomsorgsdirektoratet	HR- Strategi for kriminalomsorgen	https://kriminalomsorgen.custompublish.com/getfile.php/5123154.823.bwwqwjwkzbbjap/Kriminalomsorgen_HRstrategi_2022-2026.pdf	2022		22
Kriminalomsorgsdirektoratet	Virksomhetsstrategi for kriminalomsorgen	Strategi for perioden 2021-2026	2021		30
Kvalnes, Ø.	Ytringsklima	Cappelen Damm Akademiske	2019	1-14	133
Kvalnes, Ø.	Ytringsklima	Cappelen Damm Akademiske- 2. utgave	2022	7,8,16,17,18,19	56
Rambøll Management Consulting	Kartlegging av psykiske belastningsreaksjoner blant ansatte i kriminalomsorgen	Rapport/ https://fengselogfriomsorg.no/wp-content/uploads/2023/09/Ramboll-rapport-Kartlegging-av-psykiske-belastningsreaksjoner-blant-ansatte-i-kriminalomsorgen.pdf	2023	2, 4, 5	62
Steen, J.R., Trygstad, S.C., og Ødegård, A.M.	Varsling og ytring blant medlemmer i sju fagforbund	Fafa/ Fafo-rapport 2016:34 https://fafo.no/images/pub/2016/20596.pdf	2016	1, 3	20
Trygstad, S.C., og Ødegård, A.M.	Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016	Fafo/ Fafo-rapport 2016:33 https://www.fafo.no/images/pub/2016/20595.pdf	2016	1, 2, 5, 7	28
Trygstad, S.C., og Ødegård, A.M.	Ytringsfrihet og varsling fra et arbeidsgiverperspektiv	Fritt Ords monitorprosjekt om status for ytringsfriheten i Norge 2020-22/ https://frittord.no/attachments/8b87756df58d08fce356332bbfbd0cf755ed7b3a/209-20220901134854550051.pdf	2022		66
Catharina Uhlmann og Heidi Haugland Walker	Hva påvirker varslingseffektiviteten i kriminalomsorgen?	Masteroppgave i offentlig ledelse og styring, Høgskolen i Innlandet/ https://brage.inn.no/inn.xmlui/bitstream/handle/11250/2636298/3710_39212363_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y	2	2, 3, 5, 6	59
					Sum: 717