

Ytringsklima på arbeidsplassen

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.

Her får du informasjon om hva ytringsklima er, og råd om hvordan dere kan jobbe med det.

Hva er ytringsklima?

På en arbeidsplass handler ytringsklima om hvordan arbeidstakerne oppfatter mulighetene til – og konsekvensene av – å ytre seg.

Når arbeidstakere vurderer ytringsklimaet på sin arbeidsplass, stiller de seg selv to spørsmål:

1. Er det trygt å si ifra, eller blir jeg straffet hvis jeg sier ifra om kritikkverdige forhold eller foreslår forbedringer?
2. Nytter det å si ifra? Med andre ord: Blir det jeg sier ifra om – ytringen min – tatt hensyn til og gitt en skikkelig vurdering?

Disse to spørsmålene belyser innholdet i begrepet ytringsklima; henholdsvis psykologisk trygghet og ytringseffektivitet.



Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler om hvorvidt jeg tror at ytringene mine kan få negative personlige konsekvenser for meg. Forskning viser at mange forblir tause om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen dersom de frykter å bli oppfattet som «vanskelige» eller den som «bare problematiserer». Mange frykter for egen karriere og fremtidige muligheter til forfremmelse. Slik frykt er ofte tegn på lav psykologisk trygghet.

I motsatt ende – når arbeidstakerne oppfatter at ytringer er velkomne og uten fare for negative sanksjoner – er den psykologiske tryggheten høy.

Ytringseffektivitet

Ytringseffektivitet handler om den antatte nytten av å si ifra. Mange arbeidstakere forblir tause hvis de ikke tror at ytringene blir tatt hensyn til eller møtt med en ordentlig vurdering. Da har arbeidsplassen lav ytringseffektivitet, og den opplevde påvirkningsmuligheten er lav.

Når ytringseffektiviteten er høy, oppfatter arbeidstakerne at innspillene deres blir tatt på alvor av mottakere som kan gjøre noe med det (for eksempel ledere). De oppfatter med andre ord at det er mulig å påvirke virksomheten ved å si ifra.

På arbeidsplasser med et godt, velfungerende ytringsklima opplever ansatte at det er trygt å si ifra (= høy psykologisk trygghet) og at det nytter å si ifra (= høy ytringseffektivitet).

Det er verdt å merke seg at ytringsklimaet kan oppleves forskjellig blant arbeidstakere i én og samme virksomhet. Mens noen arbeidstakere kan oppleve at det både er trygt og at det nytter å hevde sine synspunkt, kan andre oppleve det annerledes. Også arbeidstakere og arbeidsgivere kan vurdere ytringsklimaet ulikt. Arbeidsgivere har en tendens til å vurdere at ytringsklimaet er bedre enn det arbeidstakere opplever det som.

Hvorfor legge til rette for et godt ytringsklima?

- I en virksomhet med godt ytringsklima kan arbeidstakerne gi uttrykk for hva de tenker om ulike sider ved virksomheten. Det gir ledere og kollegaer tilgang til andres tanker, ideer, erfaringer, kunnskap og kompetanse og kan bruke dette til å videreutvikle virksomheten. Det kan føre til bedre avgjørelser og kollektiv læring.
- Et godt ytringsklima kan føre til at arbeidstakere raskt sier ifra om utfordringer og kritikkverdige forhold. På denne måten får arbeidsgiver informasjon og kan håndtere utfordringer og kritikkverdige forhold før de eskaleres.
- Forskning viser at et godt ytringsklima bidrar til at arbeidsgrupper
 - presterer bedre
 - viser mer gjensidig tillit, hensynsfullhet og hjelpsomhet
 - er mer serviceinnstilte
 - er mer tilfredse med beslutninger på teamnivå

Arbeidsgiver har hovedansvaret for å skape et godt ytringsklima

Det er arbeidsgiver som har ansvar for at arbeidsmiljøet er i samsvar med arbeidsmiljøloven. Arbeidsgiver har derfor hovedansvaret i arbeidet med å skape et godt ytringsklima, men arbeidstakerne skal medvirke. For å lykkes i arbeidet må derfor arbeidsgiver, verneombudet, tillitsvalgte og de andre arbeidstakere jobbe sammen.

Dere kan jobbe med ytringsklimaet på flere måter

Et godt ytringsklima er viktig på mange måter, men hvordan vet vi om ytringsklimaet er godt eller dårlig? Er arbeidstakerne redde for å bli «straffet» hvis de sier ifra om kritikkverdige forhold? Opplever de at det nytter å si ifra?

Dere kan gå fram på ulike måter for å få svar på disse spørsmålene, og dere må selv vurdere hva som er den beste fremgangsmåten for å jobbe med ytringsklimaet på deres arbeidsplass.

- Hvis dere har nødvendig kompetanse internt, eller tilgang på ekstern hjelp, kan dere kartlegge ytringsklimaet ved hjelp av forskningsbaserte spørsmål. Da kan spørsmålene enten utgjøre en selvstendig kartlegging, eller inngå i en generell arbeidsmiljøundersøkelse. Det er viktig at så mange som mulig svarer på spørsmålene. Sørg for at arbeidstakerne kan svare anonymt, og at svarene deres behandles anonymt.
- Arbeidsgiver kan sammen med verneombudet, tillitsvalgte og ansatte på avdelingen, reflektere, diskutere og ta stilling til ulike sider ved ytringsklimaet på arbeidsplassen. Da kan dere ta utgangspunkt i diskusjonsmomenter som omhandler både psykologisk trygghet og ytringseffektivitet.

Under finner dere et eksempel på én framgangsmåte:

Eksempel: Slik kan dere legge til rette for et godt ytringsklima

Her er noen råd for hvordan arbeidsgiver, i samarbeid med verneombudet, tillitsvalgte og arbeidstakerne for øvrig, kan arbeide med ytringsklimaet på arbeidsplassen:

1. Planlegg arbeidet

Før dere starter med å finne ut hvordan arbeidstakerne opplever og vurderer ytringsklimaet på arbeidsplassen, må dere planlegge hvordan dere skal gå fram.

Bli enige om rammene for arbeidet:

- Skal dere diskutere ytringsklimaet i en konkret avdeling, et team eller arbeidsgruppe, eller hele virksomheten?
- Hvilke personer består denne enheten av?

Flest mulig av dem som tilhører enheten, bør gi innspill. Slik kan dere i felleskap avdekke og enes om felles oppfatninger om ytringsklimaet.

2. Kartlegg ytringsklimaet på arbeidsplassen

Ta utgangspunkt i momentene under når dere reflekterer, diskuterer og tar stilling til om ytringsklimaet i enheten oppleves som

- trygt
- effektivt

Psykologisk trygghet

Når vi kommuniserer med hverandre i enheten vår, opplever vi da at det er trygt å

1. komme med forslag eller anbefalinger om saker som har betydning for enheten vår?
2. gi uttrykk for meninger om arbeidsrelaterte saker, selv når vi vet at ikke alle i enheten er enige?
3. oppfordre andre i enheten til å ytre sin mening?
4. stille spørsmål dersom vi lurer på noe, eller ikke forstår?
5. engasjere oss i saker som påvirker arbeidshverdagen vår?
6. foreslå ideer til nye prosjekter?
7. komme med forslag til endringer for hvordan vi løser arbeidsoppgaver?

Ytringseffektivitet

Vurder de samme sju punktene ut fra ytringseffektivitet.

Når vi kommuniserer med hverandre i enheten vår, opplever vi da at det er effektivt, det vil si at det nytter å

1. komme med forslag eller anbefalinger om saker som har betydning for enheten vår?
2. gi uttrykk for meninger om arbeidsrelaterte saker, selv når vi vet at ikke alle i enheten er enige?
3. oppfordre andre i enheten til å ytre sin mening?
4. stille spørsmål dersom vi lurer på noe, eller ikke forstår?
5. engasjere oss i saker som påvirker arbeidshverdagen vår?
6. foreslå ideer til nye prosjekter?
7. komme med forslag til endringer for hvordan vi løser arbeidsoppgaver?

Dette må dere være oppmerksom på når dere kartlegger

Det kan være krevende å ta ordet og ta stilling til spørsmålene i fellesskap – særlig i grupper der ytringsklimaet er dårlig og det oppleves som utrygt og nytteløst å si sin mening. Da blir selve øvelsen en god test på ytringsklimaet, og det blir viktig å jobbe for å bedre det.

Her er to utfordringer og forslag til løsninger i slike diskusjoner:

Lederløse diskusjoner

Noen syns det er vanskelig å hevde sin ærlige mening med ledere til stede – spesielt hvis de er uenig med lederen. Forskning viser at de færreste av oss ønsker å utfordre autoriteter. For å få ansatte til å åpne seg kan det derfor være smart å ta noen diskusjoner uten ledere til stede. Da kan lederen få en anonymisert rapport i etterkant.

Ta hensyn til individuelle forskjeller

Noen liker ikke å snakke i forsamlinger. De bør bli oppfordret til å formidle meningene sine på andre måter, for eksempel gjennom tillitsvalgte eller på mindre og tryggere arenaer. Både verneombud og tillitsvalgte er gode og viktige ressurser i dette arbeidet, og kan løfte anonyme innspill inn i diskusjonen. I tillegg kan bistand fra en ekstern prosessleder være til god hjelp.

3. Tolk resultatene

Når resultatet fra kartleggingen er klart – eller når gruppen har tatt stilling til ytringsklimaet gjennom gruppediskusjoner – skal dere vurdere om ytringsklimaet er godt, dårlig eller middels bra.

Vurder følgende:

- Er arbeidstakerne stort sett enige om hvordan ytringsklimaet er?
- Beskriver alle stort sett det samme, eller finnes det noen som opplever det veldig annerledes? Hva kan eventuelt være grunnene til det?

Unngå personfokus: Ha fokus på saken – ikke på personene som ytrer sin mening.

4. Sørg for at dere vet nok til å gjøre treffsikre tiltak

På grunnlag av resultatene og vurderingene som nå er gjort, må dere ta stilling til om det er behov for å jobbe med å bedre ytringsklimaet i virksomheten.

- Har prosessen så langt gitt nok kunnskap om ytringsklimaet til å vite hvor det er rom for forbedring og hva som bør gjøres?
- Bør dere gå mer i dybden på noen områder før dere iverksetter tiltak?

5. Iverksett treffsikre tiltak for å bedre ytringsklimaet

Tiltak for å bedre ytringsklimaet i virksomheten må være treffsikre og gjenspeile de faktiske behovene. Derfor vil tiltakene for å bedre ytringsklima, kunne variere fra arbeidsplass til arbeidsplass.

Eksempel: Tør ikke arbeidstakerne ytre seg i sin gruppe? Da bør dere snakke om hvorfor det er slik og hva som skal til for at arbeidstakerne skal bli trygge på nettopp dette. Deretter må dere iverksette tiltak som kan bedre klimaet. Husk å skape trygge rammer rundt slike diskusjoner.

Eksempler på tiltak

Punktene nedenfor er eksempler på generelle tiltak som kan bidra til å utvikle et godt ytringsklima:

Skap gode arenaer for arbeidstakermedvirkning

Alle arbeidsplasser skal ha arenaer for medvirkning. Eksempler på slike arenaer er møter med verneombud, tillitsvalgte eller arbeidsmiljøutvalget, eller personalmøter og medarbeidersamtaler. Spør dere selv:

Har arbeidstakerne og arbeidsgiver et bevisst forhold til disse arenaene, og til hvordan de kan bruke dem? Hvis svaret er nei, er det heller ikke lett å bruke medvirkningsarenaene riktig.

Dette kan dere gjøre:

1. Skaff dere oversikt over arenaene for arbeidstakermedvirkning ved å stille følgende spørsmål:
 - o Hvilke arenaer har vi for medvirkning?
 - o Hva er hensikten med arenaene?
 - o Fungerer arenaene slik vi ønsker? Hvis ikke, hvordan kan vi jobbe for å få det til å fungere?
2. Gjør arenaene kjent og brukt:
 - o Gjør arenaene for arbeidstakermedvirkning kjent i virksomheten.
 - o Husk at også hensikten med arenaene må være kjent.
 - o Sørg for at arenaene brukes.

Deltakende ledelse

Ledere som ønsker å bidra til et bedre ytringsklima i sin avdeling eller organisasjon, bør sikre at arbeidstakerne medvirker i arbeidsprosessene. Deltakende ledelse er et av de viktigste midlene en leder har for å forbedre ytringsklimaet.

Deltakende ledelse innebærer at du som leder

- oppfordrer arbeidstakere til å uttrykke meninger, gi innspill og komme med forslag
- lytter til, vurderer og tar arbeidstakernes ytringer på alvor før beslutninger tas
- sørger for at arbeidstakerne har en viss mulighet for å påvirke beslutninger dere tar

Tillit er en viktig forutsetning for psykologisk trygghet. Derfor bør ledere også jobbe for å bygge tillitsfulle relasjoner med og blant arbeidstakerne.

Når arbeidstakerne opplever samsvar mellom lederens ord og handlinger – «walking the talk» – får de også mer tillit til lederen.

Ledere bør være bevisst sin egen atferd og egne reaksjoner når arbeidstakere ytrer seg. Måten ledere reagerer på, med hensyn til både kroppsspråk og valg av ord, påvirker arbeidstakernes psykologiske trygghet og sannsynligheten for at de ytrer seg neste gang.

Arbeidstakerne skal medvirke til et godt ytringsklima

Arbeidstakerne har ansvar for å bidra til et bedre ytringsklima. Slik kan du som arbeidstaker bidra:

1. Frem meningene dine på en konstruktiv måte. Det vil si at du må ytre deg på riktige arenaer og til riktig mottaker. For eksempel: si det du mener i møtet der alle er til stede, eller til verneombudet, og ikke på gangen etterpå til kun noen få.
2. Anerkjenn at arbeidsgiver, innenfor gitte rammer, har rett til å styre (styringsretten). Det at arbeidsgiver fatter beslutninger, betyr ikke nødvendigvis at ytringseffektiviteten er lav (at ytringene dine ikke blir tatt hensyn til).
3. Forhold deg til beslutninger som lederen/ledelsen har tatt.
4. Vær bevisst på egen atferd og reaksjoner når kollegaer eller ledere ytrer seg. Kroppsspråk som himling med øyne og armene i kors kan føre til lavere psykologisk trygghet i gruppen, og dermed dårligere ytringsklima.
5. Bruk medvirkningsplikten din. Meld fra til arbeidsgiver og verneombud hvis du får kjennskap til forhold i på arbeidsplassen som arbeidsgiver bør vite om.

Sammenhengen mellom ytringsfrihet, varsling og ytringsklima

Ytringsfrihet er en grunnleggende menneskerettighet og en forutsetning for demokrati. Et åpent samfunn trenger arbeidstakere som ytrer seg om tema de har kunnskap om. Arbeidstakeres ytringsfrihet er derfor beskyttet av den alminnelige bestemmelsen om ytringsfrihet i Grunnloven § 100.

For å styrke arbeidstakeres reelle ytringsfrihet har vi også et regelverk om varsling, kapittel 2 A i arbeidsmiljøloven. Dette regelverket gir arbeidstakerne rett til å [varsle om kritikkverdige forhold](#). I dette ligger det en anerkjennelse av at både arbeidsplassen og samfunnet trenger arbeidstakere som varsler for å avdekke kritikkverdige forhold.

Men til syvende og sist avhenger arbeidstakeres mulighet til å ytre seg, både generelt og om kritikkverdige forhold, av et godt ytringsklima på jobben. Ett av arbeidsmiljølovens formål er derfor å legge til rette for et godt ytringsklima på arbeidsplassen.

Har du spørsmål om ytringsklima?

Har du spørsmål eller ønsker du veiledning om hvordan du kan kartlegge ytringsklimaet på arbeidsplassen din? Ta kontakt med Arbeidstilsynet ved Christin Nylund Bergan på telefon 90 06 15 27, eller Torunn Meosli på telefon 41 44 09 88.

Regelverk

Om ytringsfrihet:
[Grunnloven § 100](#)

Ytringsfrihet er et grunnlag for varslingsregelverket:
[Arbeidsmiljøloven 2 A Varsling](#)
