

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn på kandidat: Kirsti Godal Undebakke

Arbeidsmiljøutvikling i komplekse organisasjoner

Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser fra versjon 1.0 til versjon 2.0

Dato: 2. september 2019

Totalt antall sider: 135

Forord

«At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han – men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke.»

Søren Kierkegaard (1813 – 55) ¹

Søren Kierkegaards ord kan sies å være en form for essens av det jeg har forsøkt å få fram i denne masteroppgaven. De er også et uttrykk for den veiledningen jeg opplever å ha fått. Øystein Rennemo har hele veien prøvd å finne meg der jeg har vært og prøvd å geleide meg videre derifra. Det har vært en fin og lærerik reise! Tusen takk for følget!

¹ Sitatet er hentet fra Tidsskrift for den Norske legeforening: <https://tidsskriftet.no/2007/01/medisin-og-kunst/kierkegaard-og-kunsten-hjelpe>

Sammendrag

Denne masteroppgaven dreier seg om hvordan arbeidsmiljø kan forstås og utvikles i komplekse organisasjoner som universiteter og høyskoler. Den handler også om hvordan arbeidsmiljøutviklingsverktøyet ARK har blitt utviklet fra en 1.0 til en 2.0 versjon. ARK brukes i store deler av den norske universitets- og høyskolesektoren.

I oppgavens første del, gis en beskrivelse av hvordan arbeidsmiljø som begrep og fagfelt har utviklet seg, til det det er i dag. Det gis også en beskrivelse av hvordan universiteter og høyskoler kan forstås som organisasjoner, og hvordan det arbeidet som foregår i disse organisasjonene kan forstås, og ledes.

Aksjonsforskning, og konkrete metoder innenfor denne retningen, har blitt brukt i revisjonen av et spørreskjema, som er en del av ARK. Spørreskjemaet har til hensikt å kartlegge ansattes opplevelser knyttet til psykososiale forhold i arbeidsmiljøet.

Metodikken i aksjonsforskningen er imidlertid også aktuell som tilnæringsform i arbeidsmiljøutviklingsprosesser. Derfor danner metodikken, sammen med teori om arbeidsmiljø, organisasjoner, kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse også grunnlag for hvordan en kan jobbe i prosesser med arbeidsmiljøutvikling. Denne summen, utgjør verktøyet ARK 2.0. I tillegg til de teoretiske perspektivene som danner et viktig grunnlag, har bred erfaring fra mange arbeidsmiljøutviklingsprosesser, og arbeid i de prosessene som beskrives i denne oppgaven, vært viktige bidrag.

Arbeidsmiljø som begrepet gis ulikt innhold i ulike fagmiljø. I denne oppgaven tas det utgangspunkt fra et konstruktivistisk perspektiv. Arbeidsmiljø ses da som noe som skapes i samspill mellom mennesker, og i de fysiske omgivelsene disse menneskene til enhver tid er i. Ut fra denne forståelsen ses arbeidsmiljøutvikling som noe som må foregå i åpne prosesser, der resultatet av prosessen ikke er definert. Da er det grunnleggende viktig med rammer som støtter opp under at prosessene oppleves som trygge, slik at de viktigste forholdene kan bringes fram for fellesskapet. Som bidrag i dette, er det utviklet et spørreskjema. Men et spørreskjema kan bare gi et oversiktsbilde. Det er bare i dialog med alle ansatte, det riktige bildet av den aktuelle situasjonen, kan tegnes.

Lokal tilpasning og forankring, ses altså som avgjørende viktig for at arbeidsmiljøutvikling skal kunne skje og være virkningsfull. Det må handle om hvordan man planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet der en er.

Innholdsfortegnelse

Forkortelser	iii
Oversikt over figurer, tabeller og vedlegg	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser (ARK)	3
1.3 Fra ARK 1.0 til ARK 2.0	6
1.4 Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.5 Oppgavens oppbygning	10
2.0 Hva er arbeidsmiljø?.....	13
2.1 Fra arbeidervern til arbeidsmiljø.....	13
2.2 Ivaretagelse av arbeidsmiljø	16
2.3 Arbeid med organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøforhold	17
2.3.1 Kartlegging med spørreskjema	18
2.3.2 Arbeidsmiljøutvikling på basis av spørresjemakartlegging.....	20
2.4 Oppsummering.....	22
3.0 Teori om organisasjon, arbeid, ledelse og læring i organisasjoner.....	23
3.1 Universiteter og høyskoler – som komplekse organisasjoner.....	23
3.2 Kunnskap og kunnskapsarbeid	27
3.3 Kunnskapsledelse.....	28
3.3.1 Relasjonell ledelse	29
3.3.2 Ledelse og improvisasjon	30
3.3.3 BA - felles møtesteder	31
3.3.4 Sosiomaterialitet	32
3.3.5 Læring i organisasjoner.....	33
3.4 Oppsummering, drøfting og svar på forskningsspørsmål 1, 2 og 3	35
4.0 Aksjonsforskning – oppgavens metodiske orientering.....	38
4.1 Organisasjonsutvikling og aksjonsforskning	39
4.2 Aksjonsforskning i egen organisasjon	39
4.3 Kvalitet og etikk i aksjonsforskning	40
4.4 Metoder i aksjonsforskning.....	41
4.4.1 Søke- og dialogkonferanser	42
4.4.2 Aksjonsbasert læring og utvikling	44
4.5 Aksjonsforskning i utviklingen av ARK 2.0.....	45

5.0 Oppstart av utviklingsprosjekt og mandat	46
5.1 ARK-konferansen 2018	46
5.2 Innspill til forbedringer fra FaktaARK2	47
5.3 Mandat fra ARKs Styringsgruppe	49
5.4 Oppsummering fra teori og innledende prosesser	50
6.0 Utvikling av KIWEST 3.0	53
6.1 Metodisk tilnærming	53
6.2 Beskrivelse av utviklingsarbeidet	54
6.2.1 Første runde	54
6.2.2 Andre runde	56
6.2.3 Tredje runde	58
6.2.4 Fjerde runde	59
6.2.5 Test av KIWEST 3.0	60
6.3 Resultat fra KIWEST 3.0 - prosessen	62
6.4 Drøfting av metodisk opplegg for aksjonsprosessen	64
6.5 KIWEST 3.0 sett opp mot definerte psykososiale risikoforhold	67
6.6 Oppsummerende drøfting rundt KIWEST 3.0	72
7.0 Den helhetlige ARK-prosessen	76
7.1 Forberedelse og forankring	77
7.2 Kartlegging	80
7.3 Å skape muliggjørende kontekster	83
7.4 Tiltaksutvikling	86
7.5 Evaluering	88
7.6 Oppsummerende drøfting rundt den helhetlige ARK 2.0-prosessen	89
8.0 Oppsummering av oppgaven	92
8.1 Oppsummering rundt ARK 2.0	92
8.2 Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 1 – 6	93
8.3 Konklusjon og svar på problemstillingen	94
8.4 Noen avsluttende betraktninger rundt ARK 2.0 i et litt utvidet perspektiv	95
8.5 Mine erfaringer som forsker og reflektert praktiker	97
Litteraturliste	99

Forkortelser

AML - Arbeidsmiljøloven

AMU - Arbeidsmiljøutvalget

ANT - Aktør-nettverksteori

ARK - Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser

ASD - Arbeids- og sosialdepartementet

GU - Gøteborgs universitet

HiØ - Høgskolen i Østfold

KIWEST - Knowledge Intensive Work Environment Survey Target

KIWEST-gruppa – Arbeidsgruppen som bidro i utviklingen av KIWEST 3.0

LO - Landsorganisasjonen i Norge

NAF – Norsk arbeidsgiverforening

NHH - Norges Handelshøyskole

NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

STAMI - Statens arbeidsmiljøinstitutt

UiA - Universitetet i Agder

UiB - Universitetet i Bergen

UiO - Universitetet i Oslo

UiT - Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet

UoH - Universitets- og høyskolesektoren

USN - Universitetet i Sør-øst Norge

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1.	ARK-prosessen	5
Figur 2.	Illustrasjon av ARK-utviklingsprosessene.....	12
Figur 3.	Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell – inngangsdører til vurdering av arbeidsmiljø.....	15
Figur 4.	Fire arenaer for ledelse i universiteter.....	25
Figur 5.	Spiral of Action Research Cycles.....	42
Figur 6.	Viktige arbeidsmiljøforhold å rette fokus mot i UoH.....	57
Figur 7.	ARK 2.0-prosessen.....	89
Figur 8.	Masteroppgave i kunnskapsledelse og ARK.....	93
Tabell 1.	Viktige arbeidsmiljøforhold å belyse og KIWEST 3.0.....	63
Tabell 2.	Viktige arbeidsmiljøforhold å belyse, KIWEST 3.0, risikofaktorer og lovkrav.....	71

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1.	Oversikt over forbedringsønsker fra ledere og verneombud i FaktaARK2.
Vedlegg 2.	Oversikt over alle arbeidsmiljøforhold som anses viktige å belyse.
Vedlegg 3.	Oversikt over de viktigste arbeidsmiljøforholdene.
Vedlegg 4.	KIWEST 3.0.
Vedlegg 5.	Viktige arbeidsmiljøforhold å belyse og fullversjon av KIWEST 3.0.
Vedlegg 6.	Skjema for oppsummering og evaluering av ARK2.0-prosesser.

1.0 Innledning

Arbeidsmiljø handler om arbeidet, det er «*alle forhold ved arbeidet og arbeidsplassen som kan påvirke arbeidstakernes helse og trivsel – både positivt og negativt*» (Willadssen, 2014, s. 24). Arbeidsmiljøet er viktig for oss. Det påvirker hvordan vi får løst de oppgavene vi skal løse og hvordan vi trives. Det påvirker oss og vi påvirker det. Derfor er det også lovpålagt å jobbe med arbeidsmiljøet. Et godt arbeidsmiljø kommer ikke av seg selv, derfor har det også vært reguleringer i arbeidslivet helt fra vikingetida. Da handlet det først og fremst om regler for arbeidsavtaler mellom bønder og innleid arbeidskraft (Karlsen, 2010). Nå er bildet langt mer komplekst. Vi har en omfattende arbeidsmiljølovgivning med flere lover og enda flere forskrifter (Arbeidstilsynet, 2019). Regelverket har utviklet seg kontinuerlig og parallelt med endringer i arbeidslivet (Karlsen, 2010). Oppmerksomheten rundt arbeidsmiljøforhold er enorm, ved søk på google med søkeord «arbeidsmiljø OR work environment» i mars 2019 fikk jeg nesten 2 milliarder treff, på Oria fikk jeg nesten 8 millioner treff.

Denne masteroppgaven handler om arbeidsmiljø og hvordan en kan jobbe med å utvikle arbeidsmiljø i komplekse organisasjoner, der det i hovedsak foregår kunnskapsarbeid. Oppgaven er en beskrivelse av et utviklingsarbeid jeg har ledet. Jeg har gjort dette som en del av min jobb som prosjektkoordinator for arbeidsmiljøutviklingsverktøyet ARK. Det brukes i store deler av den Norske universitets- og høyskolesektoren. Jeg startet masterstudiene med et ønske om å få større innblikk i ledelsesfaget og styrke min ledelsesfaglige kompetanse. Jeg visste ikke da at det arbeidsmiljøutviklingsverktøyet jeg har daglig ansvar for, også skulle bli mitt masterprosjekt. Det ble til underveis, og framsto som en mulighet for å få et direkte anvendbart fokus for mitt masterprosjekt, slik det beskrives som ønskelig i målbeskrivelsen for en MKL-masteroppgave. At utviklingsarbeidet også ble til et masterprosjekt har vært en berikelse. Det har medført et mer grundig og bedre teoretisk forankret arbeid enn jeg ville kunne klart å få til uten de rammene et masterprosjekt gir. En viktig del av rammen er også den veiledningen jeg har fått fra Øystein Rennemo gjennom prosessen.

1.1 Bakgrunn

Da jeg begynte i min første stilling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i 2002 var det som bedriftssykepleier i HMS-avdelingen, en fagseksjon i Fellesadministrasjonen. Min oppgave var å gjennomføre målrettede helseundersøkelser overfor ansatte som ble eksponert for potensielt helseskadelige faktorer som støy, støv,

stråling, kjemikalier eller biologiske faktorer. Formålet med dette var å kontrollere om helseskade var i ferd med å oppstå. Parallelt med dette tok jeg en master i helsevitenskap, der jeg undersøkte hva som ga folk helse i arbeidet. Jeg intervjuet seks personer og forsøkte ut fra et fenomenologisk perspektiv å forstå hva dette handlet om. Det var noe helt annet enn å unngå farlige eksponeringer. Det var å ha en passende balanse mellom travelhet og ro, være sammen med andre og alene, mellom arbeid og fritid og å mestre de oppgavene en skal gjøre der en er (Undebakke, 2005). Mastergraden dannet grunnlag for at jeg kunne utføre andre oppgaver. Den bidro til at jeg fikk ansvar for å lede arbeidet med å planlegge og gjennomføre NTNUs første kartlegging av psykososiale forhold i 2007. Til tross for at det fantes en lang rekke konsultentselskap som bisto virksomheter i ulike fasetter av arbeidsmiljøarbeid, fant vi ikke noe verktøy vi mente var egnet. Derfor utviklet vi et eget spørreskjema i en intern prosess ved NTNU. Dette ble brukt i 2007 og i 2009 sammen med klare føringer om at alle ansatte skulle inviteres til et møte der resultatene fra kartleggingen ble lagt fram, diskutert og brukt som grunnlag for utvikling av tiltak. Da Arbeidstilsynet gjennomførte tilsyn på NTNUs systematiske arbeid med psykososiale forhold i 2010 mente de imidlertid at NTNU ikke gjorde dette godt nok. De ga 10 pålegg. Noe tilsvarende skjedde samtidig ved flere andre universiteter. Flere av institusjonene hadde imidlertid som oss, erfart at det ikke fantes verktøy tilpasset de problemstillingene en opplevde å ha. Universitetet i Oslo tok derfor initiativ til å få utviklet et felles arbeidsmiljøutviklingsverktøy for universitets- og høyskolesektoren (UoH) i Norge. Jeg fikk være med i dette arbeidet som NTNUs representant sammen med administrativt ansatte fagpersoner fra HR- og HMS-avdelingene ved Universitetet i Oslo (UiO), Universitetet i Bergen (UiB) og Universitetet i Tromsø (UiT). Vi jobbet sammen med tre forskere fra UiO og NTNU. To av dem hadde sitt faglige utgangspunkt i arbeids- og organisasjonspsykologi, den tredje fra helsevitenskap. I utviklingsarbeidet diskuterte vi oss fram til løsninger der vi søkte å forene innspill fra forskerne og erfaringer fra praksisfeltet. Samtidig ble det lagt vekt på at forskning på verktøyet skulle kunne skje fremover i tid. Universitets- og høyskolerådet bidro med SAK-midler (Samarbeid, Arbeidsdeling, Konsentrasjon) til finansiering av den vitenskapelige delen av utviklingsarbeidet. De fire universitetene bidro med en betydelig dugnadsinnsats fra praksisfeltet. En bredt sammensatt referansegruppe bidro til å belyse viktige og kritiske faktorer (Undebakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014).

Omtrent samtidig med dette, kom første utgave av Bitten Nordriks bok «Psykososial arbeidsmiljøkartlegging - en trojansk hest?». I boken beskriver hun hvordan de mest brukte

kartleggingsverktøyene er bygd opp, videre drøfter hun fordeler og ulemper med dem. Da hun skrev boken var Nordrik forsker i De Facto – Kunnskapssenter for fagorganiserte, en uavhengig stiftelse som driver med kunnskapsarbeid for alle deler av norsk fagbevegelse. I dag er hun forsker ved Arbeidsforskningsinstituttet. Hun bruker «Trojansk hest» som bilde når hun viser hvordan arbeidsmiljøundersøkelser har blitt brukt til å bli kvitt brysomme tillitsvalgte, sette munnkurv på kritiske røster og vinne maktkamp mellom ledere. Begrepet «Den trojanske hest» kommer fra gresk mytologi. I fortellingen om Trojakrigen brukte grekerne en hul hest som skjul for soldater. Trojanerne ble lurt til å se hesten som et krigstrofe og trakk den inn i byen. Soldatene kom seg da innenfor byportene og vant dermed krigen (Gundersen, 2016; Kraggerud, 2018; Nordrik, 2012). Nordriks bok kom i en tid da media beskrev flere historier om hvordan arbeidsmiljøundersøkelser ble oppfattet brukt som verktøy for å kvitte seg med folk. De kunne ses som «trojanske hester». Vi var opptatte av at vårt verktøy ikke skulle kunne brukes på en slik måte. For å unngå opplevelser av arbeidsmiljøundersøkelser som «trojanske hester» anbefaler Nordrik (2012) bred medvirkning i alle faser av kartleggings- og utviklingsarbeidet. Hun anbefaler at formålet med undersøkelsen skal defineres i partssamarbeidet og at Arbeidsmiljøutvalget (AMU) utformer mandatet. Videre anbefaler hun at det skal være et klart skille mellom kartlegging som utviklingsverktøy og styringsverktøy. Hun sier også at resultatene fra kartleggingen bør synliggjøres og vurderes i fellesskapet. Vi tok disse anbefalinger med oss som retningsgivende da vi gikk inn i utviklingsarbeidet.

1.2 Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser (ARK)

Intensjonen bak utviklingen av et felles arbeidsmiljøutviklingsverktøy for UoH var at det skulle kunne brukes til systematisk kartlegging og utvikling av psykososiale forhold som: 1) dekket de viktigste psykososiale arbeidsmiljøfaktorene, 2) genererte basis for tiltak i arbeidsmiljøet, 3) var tilpasset sektorens særpreg og 4) kunne ivareta lovkrav om systematisk og dokumentert HMS-arbeid med psykososiale faktorer (Undebakke et al., 2014, s. 2).

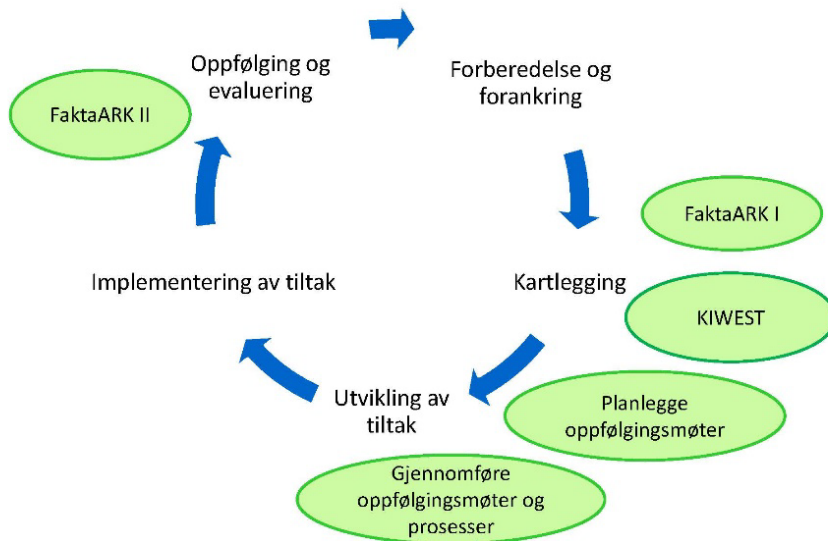
Verktøyet fikk navnet «Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser» (ARK). Følgende tre prinsipper ble lagt til grunn for universiteter og høyskoler som ønsket å bruke ARK:

- 1) Bruk av ARK skal forankres i et samarbeid med vernetjenesten og de tillitsvalgte der det gis tilslutning til bruk av ARK.
- 2) Alle ledd i ARK-prosessen skal gjennomføres, både forankring, kartlegging, utvikling og implementering av tiltak, og evaluering.

- 3) Alle data som samles inn gjennom elektroniske kartlegginger skal overføres til forskningsdatabasen ARK Research Platform. Databasen danner grunnlag for sammenligninger over tid ved hver enkelt institusjon, og til forskning. Se www.ntnu.no/ark/bruke-ark

ARK 1.0 har bestått av:

- FaktaARK I: Spørreskjema for innhenting av fakta om organisatoriske forhold av betydning for arbeidsmiljøet som det ikke ble ansett som nødvendig å spørre alle ansatte om. Skjemaet har derfor blitt sendt til enhetsleder med oppfordring om å kalle inn verneombudet eller en annen representant for de ansatte til et samarbeid om utfyllingen av skjemaet. Skjemaet ble utviklet av HR/HMS-fagpersonene.
 - Kartleggingsskjemaet «Knowledge Intensive Work Environment Survey Target» (KIWEST): Spørreskjema med standardiserte og validerte spørsmål om organisasjonsklima, arbeidsbelastninger og arbeidsrelaterte ressurser. Spørsmålene utgjorde til sammen 28 validerte skalaer bestående av 3-9 spørsmål som til sammen undersøker ett fenomen. Dette skjemaet var hovedfokuset for utviklingsarbeidet i 2011-13, se kapittel 1.1. Det var i dette arbeidet de tre forskerne gjorde en innsats, både med å foreslå skalaer for HR/HMS-fagfolkene, testing og etter hvert validering (Innstrand, Christensen, Undebakke & Svarva, 2015). Alle ansatte har blitt invitert til å besvare spørreskjemaet.
 - FaktaARK II: Spørreskjema for evaluering og innhenting av fakta om oppfølging av gjennomført arbeidsmiljøundersøkelse. Skjemaet har blitt sendt til enhetsleder med oppfordring om å kalle inn verneombudet eller en annen representant for de ansatte til et samarbeid om utfyllingen av skjemaet. Skjemaet ble utviklet av HR/HMS-fagpersonene.
- Disse tre spørreskjemaene har alle blitt sett som ledd i en overordnet prosess. Det har blitt lagt til grunn at denne prosessen skulle kunne ivareta kravene til systematikk som ligger i internkontrollforskriften (1996), se Figur 1.



Figur 1. ARK-prosessen.

ARK har hele tiden blitt framstilt som et forskningsbasert verktøy. Dette har vært et viktig grep for å gi verktøyet nødvendig legitimitet i UoH. I hovedsak har det, etter mitt skjønn, vært spørreskjemaet KIWEST, en har kunnet si dette om. Det ble bygget opp av skalaer, dvs. tre eller flere spørsmål, som til sammen undersøker et tema fra flere vinkler. Skalaene som ble brukt kommer fra arbeids- og organisasjonspsykologi, de hadde blitt validert av andre tidligere (Undebakke et al., 2014). De har også blitt statistisk validert med bruk av data fra gjennomførte arbeidsmiljøundersøkelser i UoH (Haakstad, 2017; Innstrand et al., 2015).

Det prosessuelle rundt hvordan rapportene fra kartleggingen har blitt brukt, bygger på føringer som ligger i internkontrollforskriften (1996), kunnskap fra organisasjonsutviklingsfeltet og lang og bred erfaring fra praktisk arbeid i de institusjonene som deltok i utviklingsarbeidet (Undebakke et al., 2014). For å bidra til et felles begrepsapparat har Jobb-krav-ressursmodellen blitt brukt (The Job Demands-Resources Model, JD-R) (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014) som pedagogisk verktøy i oppfølgingsprosessene. I prosessene har resultat fra spørreskjemakartleggingen dannet grunnlag for utvikling av tiltak med hensikt å bevare det en har opplevd som bra og forbedre det en har ment at kunne bli bedre. I sum har dette vært tenkt å skulle bidra til utvikling i en ønsket retning for arbeidsmiljøene (Undebakke et al., 2014).

I forbindelse med gjennomføring av ARK ved den enkelte institusjon har det blitt holdt kurs der hele prosessforløpet har blitt gjennomgått. Kursene har hatt tre – seks timers varighet.

Ledere, verneombud og lokale prosessfasilitatorer har deltatt på kursene. I tillegg til disse kursene har det blitt holdt årlige ARK-konferanser for alle interesserte brukere av ARK. Der har det blitt holdt aktuelle foredrag, lagt til rette for deling av erfaringer og gitt mulighet for å komme med innspill til endringer. Det har vært ca. 100 deltakere på konferansene som er gjennomført til sammen seks ganger.

ARK eies i fellesskap av institusjonene som deltok i utviklingen og har fra 1/1 2014 blitt forvaltet ved og levert som oppdragsprosjekt fra NTNU. Dette er regulert i en egen avtale. Jeg har hatt ansvar for å koordinere gjennomføringer av ARK i UoH, veilede nøkkelpersoner i institusjonene, holde kurs og ivareta kontinuerlige forbedringer fra 1/1 2014.

Representanter fra institusjonene som deltok i utviklingsarbeidet har sikret ivaretagelse av sektorens interesser og intensjonene bak verktøyet gjennom en egen Styringsgruppe. Den skal også gi faglige og prinsipielle råd i utvikling av ARK. Styringsgruppa har i tillegg arrangert ARK-konferansen. Den har bestått av folk i leder- og rådgiverfunksjoner innen fagfeltet HR/HMS som sitter nært toppledelsen i sine institusjoner. Jeg har ivarett sekretariatsfunksjon for Styringsgruppa.

Fram til sommeren 2017 tok stadig flere institusjoner ARK i bruk. Antallet institusjoner kom opp i 21. KIWEST hadde da blitt besvart i knapt 16 000 tilfeller. Mindre justeringer i spørreskjemaene ble gjort ut fra innspill fra institusjonene som brukte ARK, de årlige ARK-konferansene, og diskusjoner og konklusjoner i Styringsgruppa.

1.3 Fra ARK 1.0 til ARK 2.0

Våren 2017 fattet en journalist i bladet Forskerforum interesse for ARK. Han ønsket å sammenligne resultater fra institusjonenes kartlegginger og ba om innsyn i alle rapporter som var overlevert fra NTNU til institusjonene som fram til da hadde brukt ARK. Han fikk avslag på innsynsbegjæringen på bakgrunn av at rapportene fra NTNUs og ARKs side ble sett som organinterne og at de inneholdt personsensitivt materiale. En mente at utlevering av rapporter ville kunne føre til at anonymiteten for ledere på laveste nivå i organisasjonene ikke ble ivarettatt. Journalisten klaget, NTNU avsto, han klaget og saken endte til slutt i Kunnskapsdepartementet som konkluderte med at offentligheten hadde rett til innsyn i rapporter fra arbeidsmiljøkartlegginger. Dette medførte usikkerhet rundt om det fortsatt var interesse for å ha et felles verktøy. Det ble derfor gjennomført en høringsrunde blant de institusjonene som hadde brukt ARK. Den førte til klarlegging av at ARK fortsatt var ønsket

som arbeidsmiljøutviklingsverktøy for sektoren. Samtidig ble det pekt på at det var nødvendig med fokus på hvordan media kunne møtes på beste måte, at KIWEST burde forminskes og at ARK ble videreutviklet som praktisk arbeidsmiljøutviklingsverktøy.

Omtrent samtidig foregikk den store strukturreformen i UoH-sektoren. Den medførte at antallet institusjoner sank fra 33 statlige universiteter og høyskoler til 21.

Helt fra jeg startet som bedriftssykepleier ved NTNU i 2002 har jeg vært opptatt av at HMS-arbeidet og HMS-retningslinjene vi hadde ansvar for å utvikle og ivareta måtte tilpasses problemstillingene ved universitetet. Men jeg har også sett at det har bydd på vanskeligheter. Jeg har opplevd at jeg har bidratt med noe som har blitt opplevd som plunder og heft heller enn nyttige verktøy. Jeg tenkte at dette handlet om at tilpassingen til den lokale konteksten ikke var god nok, og at det var forholdsvis nytt med såpass tydelige føringer for hvordan en skulle jobbe med arbeidsmiljø i UoH. Jeg har også tenkt at det har handlet om gamle kulturer der det er professorfelleskapet som har satt agendaen.

Jeg ble med på å utvikle et verktøy som var ment å skulle passe bedre enn alt annet vi fant. Vi gjorde det ut fra bred erfaringsbasert kunnskap fra flere erfarne praktikere i samarbeid med de tre forskerne. Det hjalp litt. Men etter fem år, mye arbeid med praktisk gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelser og mange samtaler med praktikere og ledere i institusjonene som har brukt ARK rundt om i hele Norge, ser jeg fortsatt et potensiale for å få arbeidsmiljøutviklingsarbeidet til å fungere bedre. Da jeg startet på master i kunnskapsledelse i januar 2017, hadde jeg et håp om å finne nye syns- og innfallsvinkler for derigjennom å få bedre forståelse for hvordan en kan jobbe med utvikling av arbeidsmiljø i UoH. I denne masteroppgaven skal jeg vise noe av det jeg fant og hvordan det påvirker hvordan en kan jobbe. Jeg skal også vise hvordan vi har arbeidet i et enda bredere samarbeid enn i 2011-13, med å utvikle ARK til noe enda mer tilpasset de organisasjonene som bruker verktøyet.

Det er gjort en del forskning på datamateriale som er samlet inn når ansatte i institusjonene har besvart spørreskjemaet KIWEST. Data har blitt samlet i en felles forskningsdatabase som forskere har kunnet søke om tilgang til data fra. Forskingen som er gjort med bruk av ARK-data og på ARK-prosesser har i hovedsak sitt utgangspunkt i helsefag og i arbeids- og organisasjonspsykologi (Anthun & Innstrand, 2015; Christensen, Dyrstad & Innstrand, 2018; Listau, Christensen & Innstrand, 2017; Saksvik et al., 2018; Torp, Lysfjord & Midje, 2018). Det samme oppfatter jeg at er tilfellet i annen forskning om arbeidsmiljø i UoH. Noen leter etter sammenhenger mellom arbeidsmiljøforhold og helse (Moen, Wieslander, Bakke &

Norbäck, 2013). Andre leter etter sammenhenger mellom ansattes opplevelse av sitt arbeidsmiljø og konsekvenser dette kan ha for dem (Nantsupawat et al., 2017; Stevens, Philipsen, Diederiks & Stevens, 1992; Lohela-Karlsson, Hagberg & Bergström, 2015; Zábrodská et al., 2018). Videre letes det etter målbare effekter av arbeidsmiljøutvikling (Saksvik et al., 2018). Slik jeg forstår denne forskningen så har den sitt utgangspunkt i retninger som Justesen og Mik-Meyer (2010) plasserer inn under realistiske perspektiv. De få treffene jeg fikk da jeg gjorde systematiske litteratursøk etter arbeidsmiljøforskning relatert til UoH på Oria, har etter mitt skjønn, alle dette utgangspunktet. En er ute etter å beskrive og forklare virkeligheten så objektivt og nøytralt som mulig. I dette perspektivet tar en utgangspunkt i at deler av virkeligheten er skjult for oss. Konteksten representerer noe av dette som kan være skjult og ses derfor som betydningsfull. Ved å undersøke hvordan konteksten spiller inn, kan en ut fra et realistisk perspektiv, nærme seg riktig viten om det som studeres (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

I litteratursøkene jeg gjorde tidlig i 2019, fant jeg ikke forskningspublikasjoner om hvordan mer helhetlige tilnærminger til arbeidsmiljøutvikling kan foregå. Dette var imidlertid noe jeg hadde et ønske om å tilføre i den videre utviklingen av ARK, da det ble klart at utviklingsarbeidet også skulle bli mitt masterprosjekt. Jeg hadde et ønske om å tilføre et annet perspektiv enn det realistiske (ibid.). Jeg hadde også et ønske om å styrke det forskningsmessige i flere deler av opplegget. For meg handler psykososialt arbeidsmiljø om samspill mellom mennesker i sosiale prosesser innenfor noen gitte rammer. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i at arbeidsmiljø skapes av de som er til stede, og i en eller annen form for samhandling med hverandre og sine omgivelser. Det ble da naturlig å ta utgangspunkt i et konstruktivistisk perspektiv, der en antar at verden skapes i sosiale prosesser der virkeligheten konstrueres. I et slikt perspektiv kan en ikke skille mellom de som studeres og de som studerer. De vil alltid påvirke hverandre gjensidig. I tillegg til dette, vil også de verktøy en bruker og de analyser og funn en gjør påvirke hvordan virkeligheten konstrueres (Berger & Luckmann, 2016; Berger & Luckmann, 1966; Justesen & Mik-Meyer, 2010). En kan ut fra dette tenke seg at ARK kan bidra på flere nivå i konstruksjonen av arbeidsmiljøene. Tematikk gis et språk, bringes fram og tillegges mening. Det vil alltid finnes alternative måter å se ting på. Språket oppfattes forskjellig, bringes fram ulikt og tillegges ulike meninger. Det finnes altså ikke ett riktig svar på hva som er et godt arbeidsmiljø ut fra et konstruktivistisk perspektiv. Da blir det viktig at de verktøy som utvikles gir rom for ulikhet og at de legger til

rette for prosesser der det er åpenhet for hva som kommer ut av prosessene (Klev & Levin, 2009). Denne masteroppgaven handler om videre utvikling av ARK i en i en slik retning.

1.4 Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål

I prosjektet har formålet vært å videreutvikle arbeidsmiljøutviklingsverktøyet ARK fra en 1.0 til en 2.0 versjon. Det har vært et mål at 2.0 versjonen skal oppleves som et virksomt og nyttig verktøy av ledere og ansatte.

Problemstilling: *Hvordan skal ARK 2.0 kunne bidra til lokale arbeidsmiljøprosesser som engasjerer både ledere og ansatte slik at virksomme tiltak utvikles i UoH arbeidsmiljøene?*

For å kunne utvikle et fungerende verktøy, så jeg det som nødvendig å få forståelse for det feltet verktøyet skal fungere i. Jeg så det også som nødvendig å skaffe en oversikt over hva arbeidsmiljø generelt handler om, og hva det handler om i de organisasjonene verktøyet er tenkt for. I tillegg så jeg det som nødvendig med en noe bredere forståelse for hvordan disse organisasjonene fungerer. Jeg tenkte at dette ville kunne danne grunnlag for hvordan en kan tenke rundt ledelse og utvikling. Jeg så det derfor som nødvendig å besvare følgende forskningsspørsmål for å kunne finne fram til svar på problemstillingen:

1. Hva er arbeidsmiljø generelt, og i akademia spesielt?

Jeg tok utgangspunkt i at arbeidsmiljøutvikling er ett blant flere element i det som foregår av ledelse og utvikling i en organisasjon. De neste forskningsspørsmålene ble derfor:

2. Hvordan kan ledelse forstås som utgangspunkt for arbeidsmiljøutvikling?
3. Hva må legges til grunn for at åpne arbeidsmiljøutviklingsprosesser skal kunne skje?

Ett element i ARK er kartleggingsverktøyet KIWEST. Det skulle forminskes. Det danner grunnlag for følgende spørsmål:

4. Hva er de viktigste forholdene å rette fokus mot i kartlegging av ansattes oppfatninger om arbeidsmiljøene i UoH?

Et annet element i ARK er oppfølgingsprosessene og hvordan de kan designes slik at ledere og ansatte engasjeres og virksomme tiltak utvikles. Dette danner grunnlag for følgende spørsmål:

5. Hvordan kan en legge til rette for at det blir eierskap til, og energi i, de lokale prosessene?
6. Hvordan bør regien for en arbeidsmiljøutviklingsprosess være?

Svarene på de foregående forskningsspørsmålene danner grunnlag for å kunne besvare problemstillingen.

1.5 Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven handler altså om å utvikle et verktøy. Arbeidet i prosjektet har derfor hatt et anvendt fokus. Det har nytteverdi for meg som prosjektkoordinator, selve ARK-verktøyet og brukerne av ARK. Dette ses som ønskelige formål i målbeskrivelsen for en MKL-masteroppgave. Arbeidet i prosjektet har foregått langs flere akser. Det har dreid seg om å gå inn i teori om arbeidsmiljø, organisasjonene som skal bruke verktøyet, kunnskapsledelse og aksjonsforskning. Videre har arbeidet dreid seg om å bruke aksjonsbaserte metoder i et konkret utviklingsarbeid. I siste del av oppgaven dreier arbeidet seg om å bruke teori som grunnlag for skisser av, og diskusjoner om, hvordan praktisk arbeidsmiljøutvikling kan tenkes å foregå.

Jeg starter med å tegne et bilde over hvordan arbeidsmiljø som begrep og fagfelt har vokst frem til det det er i dag i kapittel 2. Jeg viser også et bilde av hvordan en har jobbet med å ivareta og utvikle arbeidsmiljø, da med spesiell vekt på organisatoriske og psykososiale forhold. For å forstå hva arbeidsmiljø handler om i universiteter og høyskoler vil jeg i kapittel 3 vise hvordan disse organisasjonene kan forstås og ledes. Det gjør jeg ved å beskrive universitetet og høyskoler som komplekse organisasjoner. I disse organisasjonene foregår det kunnskapsarbeid. Jeg viser derfor hva som kjennetegner denne formen for arbeid, og hvordan ledelse av slikt arbeid kan ivaretas. Kapittel 2 og 3 er basert på gjennomgang av litteratur og danner sammen grunnlag besvarelse av forskningsspørsmål 1, 2 og 3, i kapittel 3.4.

I kapittel 4 beskriver jeg aksjonsforskning og dermed oppgavens metodiske orientering. Aksjonsbaserte metoder benyttes i det konkrete utviklingsarbeidet som beskrives innledningsvis i kapittel 5, og i form av konkret gjennomføring i kapittel 6. I dette utviklingsarbeidet deltok verneombud og fagfolk fra HR/HMS-avdelinger i UoH i en egen arbeidsgruppe. Arbeidet besto i å utvikle av spørreskjemaet KIWEST 3.0. Dette skjemaet danner en viktig del av svaret på forskningsspørsmål nr. 4. Det endelige svaret på

forskningsspørsmål 4 kommer imidlertid ikke før i kapittel 7.2, da som et endelig resultat av kartleggingsprosessen i den lokale konteksten.

Aksjonsbaserte metoder er også et viktig grunnlag for hvordan arbeidsmiljøutviklingsprosesser kan gjennomføres i praksis og danner slik sett sammen med kapittel 2 og 3 også grunnlag for kapittel 7. I dette kapitlet beskriver og drøfter jeg hvordan den helhetlige ARK 2.0-prosessen kan gjennomføres gjennom fem faser. I tillegg bruker jeg mine egne erfaringer som prosessleder i en lang rekke ARK-prosesser og fra å holde kurs om ARK-prosesser overfor ledere, verneombud og HR/HMS-fagpersoner. Dette danner til sammen grunnlag for besvarelse av forskningsspørsmål 5 og 6.

De ulike delene i oppgaven er altså både adskilte og sammenhengende. Jeg gjør oppsummerende drøftinger og svarer på forskningsspørsmålene underveis. Den endelige konklusjonen og svaret på problemstillingen kommer imidlertid ikke før helt på slutten, i kapittel 8.3.

Som en parallell til arbeidet med masteroppgaven, har jeg jobbet i en prosess i en arbeidsgruppe med fagfolk fra HR/HMS-avdelinger ved Universitetene i Oslo, Agder, Tromsø og Trondheim med utvikling av et prosesslederprogram. Dette er tenkt som tilbud for personer som skal være prosessledere eller lederstøtter i egne organisasjoner. Dette er ikke en del av denne oppgaven, men det har vært med på å påvirke meg i de prosessene som beskrives.

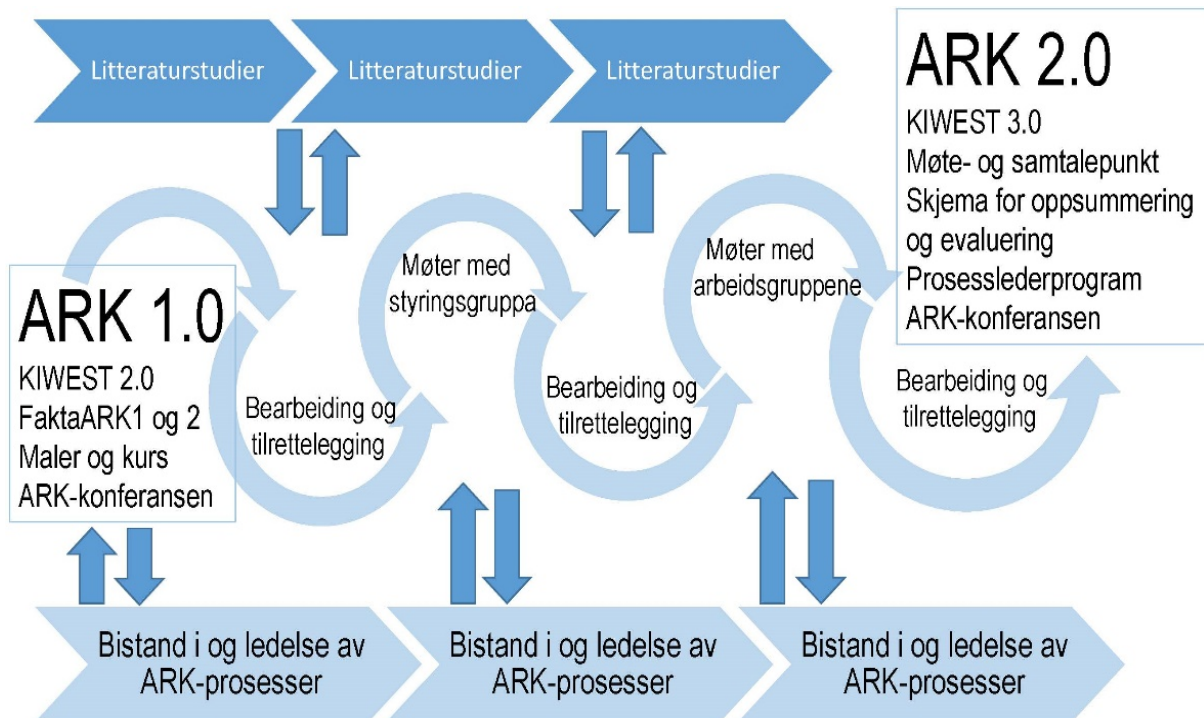
ARKs Styringsgruppe har deltatt i diskusjoner rundt besvarelse av spørsmål 4 – 6. De har ivarettatt sin rolle som premissleverandør og de har hatt et overordnet blikk.

I mitt daglige arbeid har jeg gjennom det siste året bistått til sammen seks institusjoner i gjennomføring av ARK. Denne bistanden har bestått av alt fra å koordinere gjennomføring av spørreskjemaundersøkelser og overlevering av rapporter, til bistand i prosesser på enhetsnivå. I dette arbeidet har jeg blitt påvirket av arbeidet med masteroppgaven og justert oppleggene jeg har brukt ut fra det jeg skrev om. Arbeidet i prosessene har også påvirket masterprosjektet.

Arbeidet med å finne fram til svar på forskningsspørsmålene har altså foregått på flere arenaer, det har ikke foregått i kronologisk rekkefølge. Svarene har vokst fram i prosesser som har påvirket hverandre over tid slik det er visualisert i figur 2. Arbeidet startet våren 2018 med utgangspunkt i ARK1.0, nederst i venstre hjørne i figuren. Det har pågått kontinuerlig til

og med sommer 2019 og ender opp i ARK 2.0 øverst i høyre hjørne. Det er dermed summen av alt dette som danner grunnlag for å kunne svare på problemstillingen.

Som tillegg til selve oppgaven er det til sammen seks vedlegg som utgjør en viktig del av det arbeidet som har foregått, se side iv. I vedlegg 5 er det oppgitt referanser, de er alle inkludert i litteraturlista.



Figur 2. Illustrasjon av ARK-utviklingsprosessene.

2.0 Hva er arbeidsmiljø?

Arbeidsmiljøet betyr mye for vår trivsel og for hvordan vi får gjort det arbeidet vi skal gjøre. Hvordan en har tenkt og tenker om arbeidsmiljø, har forandret seg gjennom historien. Jeg vil derfor starte med et lite tilbakeblikk før jeg beveger meg inn i hvordan arbeidsmiljø kan forstås i komplekse organisasjoner som universiteter og høyskoler.

2.1 Fra arbeidervern til arbeidsmiljø

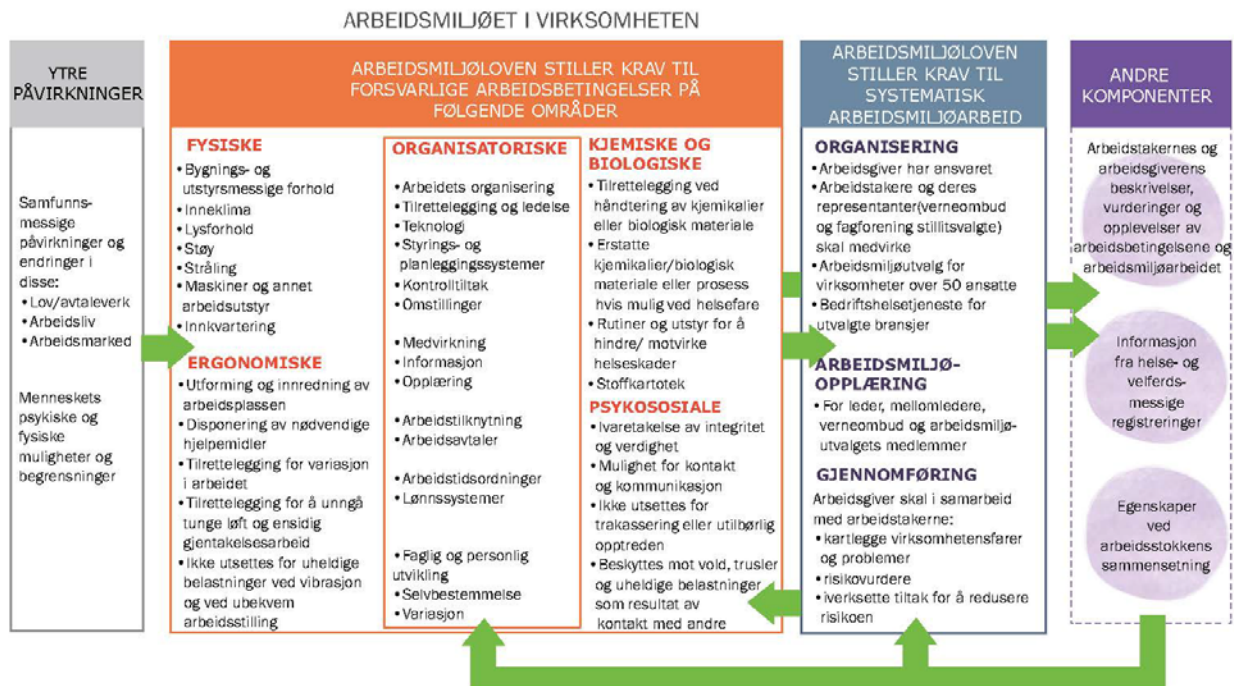
Arbeidslivet i Norge ble regulert i form av arbeidsavtaler mellom bønder og innleid arbeidskraft allerede i vikingetida, men reguleringene skjøt særlig fart mot slutten av 1800-tallet med innføring av arbeidervernlovene som kom i kjølvannet av industrialiseringen. Det var likevel først i 1956, at det ble stilt krav om involvering av arbeidsstokken i ivaretagelse av arbeidsmiljøet. Det skjedde med innføringen av verneombudsordningen. Dette kan ses som et uttrykk for at en gikk fra å se Statens rolle som å være en buffer for arbeiderklassen, til å skulle overvåke og inspisere. En gikk fra å skulle gjøre inngrep overfor arbeidsgivere, for å hindre utbytting av arbeiderklassen, til å plassere en større del av ansvaret i virksomhetene (Karlsen, 2010).

I etterkrigstidens industrivekst var den rådende ideologi at arbeideren byttet sin arbeidskraft mot betaling. Ulemper i arbeidet eller arbeidsmiljøet ble kompensert med betaling. Dette ble imidlertid stadig mer problematisk og store kartlegginger av arbeidsmiljø viste at svært mange opplevde til dels alvorlige problemer med arbeidsmiljøforhold som støy, ergonomi, trekk og arbeidstempo. Parallelt med disse erfaringene startet samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF på 1960-tallet. De dannet grunnlag for arbeidsmiljøloven som ble vedtatt i 1977. Ideen bak disse forsøkene var at inkludering av ansatte i utforming av produksjonsformene skulle bidra til utvikling av deres menneskelige sider og økt motivasjon. Tanken var at dette både ville skape bedre trivsel og øke produktiviteten (Karlsen, 2010).

Arbeidsmiljølovens mål var, blant annet, å sikre arbeidstakere full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, en meningsfylt arbeidssituasjon og at arbeidsmiljøproblemer skulle løses av virksomhetene selv, i samarbeid med arbeidslivets organisasjoner. Dette skulle sikres ved at det i loven ble tatt inn regler om jobbens innhold, og om arbeidstakernes daglige selvbestemmelse og medvirkning. Dette medførte et behov for et nytt og mer dekkende begrep for lovens virkeområde. Begrepet «arbeidsmiljø» ble dermed tatt i bruk (Willadsen, 2014). Da loven av 1977 ble revidert i 2005, ble samarbeids- og medvirkningskomponenten

enda tydeligere. Loven kan ses som en felles plattform som skal sikre et arbeidsliv som er lønnsomt for alle, og i tråd med teknologisk og velferdsmessig utvikling i samfunnet. Som virkemiddel for å få dette til, ble internkontrollforskriften vedtatt som en form for implementeringsprogram i 1990. I forarbeidene oppfattes arbeidsmiljø som en nødvendig innsatsfaktor som må sikres for å få en vare eller et produkt ut på markedet. Tenkningen kom fra et behov for å ha systemer for overvåkning og kontroll av arbeidsoperasjoner i petroleumsnæringen, og behov for å ha kontroll på, og overvåkning av, økonomiske transaksjoner i bedrifter. Ideen bygger på at organisasjonen kan utstyres med måleinstrumenter som kan avdekke avvik. Sentralt sto også medvirkning i utarbeidelse av planer for å sikre oppslutning om arbeidet (Karlsen, 2010).

Begrepet «arbeidsmiljø» er ikke klart definert verken i forskning, eller i loven. Den stiller bare krav om hva et arbeidsmiljø skal inneholde og resultere i (Karlsen, 2010; Nordrik, 2012; Willadssen, 2014). Det er heller ikke tatt hensyn til hvordan sosiale, politiske og/eller personlige interesser, statusforskjeller eller tilknytningsformer påvirker arbeidsmiljø (Karlsen, 2010). Ut over 2000-tallet utvides arbeidsmiljøfokuset til også å omhandle organisatoriske forhold og vekselvirkninger mellom organisasjon og arbeidstaker. På bakgrunn av disse uklarhetene, utviklet Direktoratet for arbeidstilsynet en modell som hadde til hensikt å tydeliggjøre arbeidsmiljølovens krav. Intensjonen var at modellen skulle gjøre det lettere for virksomhetene å få oversikt over lovens krav, og hvordan de skal ivaretas. I beskrivelsen av modellen fremhever forfatterne at kravene handler om de arbeidsbetingelsene arbeidsgiver er pålagt å gi sine ansatte (Gaupset & Moløkken, 2015). I modellen trekker direktoratet opp skillelinjer mellom ytre påvirkninger (samfunnsmessige og det enkelte menneskes muligheter og begrensninger), forsvarlige arbeidsbetingelser (fysiske, ergonomiske, organisatoriske, psykososiale, kjemiske og biologiske), systematisk arbeidsmiljøarbeid (organisering, opplæring og gjennomføring) og andre komponenter (arbeidstakeres og arbeidsgiveres opplevelser, beskrivelser og vurderinger, helse- og velferdsmessige registreringer og egenskaper ved arbeidsstokkens sammensetning) (Gaupset & Moløkken, 2015), se figur 3.



Figur 3. Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell – inngangsdører til vurdering av arbeidsmiljø.

(Gaupset & Moløkken, 2015, s. 12)

I Direktoratets beskrivelse av arbeidsmiljømodellen nevnes det at opplevelser, vurderinger og beskrivelser av arbeidsbetingelser og arbeidsmiljøarbeid, er komponenter i et arbeidsmiljø (Gaupset & Moløkken, 2015). Willadssen (2014, s. 24) utvider imidlertid denne forståelsen. Han sier at «vi selv også har betydning for det vi utsettes for». Han argumenterer for at arbeidsmiljø må forstås som en helhet av samspill mellom ytre påvirkninger, selve arbeidet og oss selv. Han sier «arbeidsmiljø er et samlet inntrykk av materielle, sosiale og psykologiske forhold og de positive og negative konsekvensene det har for oss» (Willadssen, 2014, s. 26). Det er altså et komplekst sammensatt og til dels uklart bilde som tegnes av arbeidsmiljø. Det kan være at Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og Arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie hadde en intensjon om å klargjøre hva arbeidsmiljø handler om da de i januar 2019 sa at «arbeidsmiljø handler om arbeid, om planlegging, organisering og gjennomføring», i en nyhetssak på STAMIs nettid (2019). De peker der på at det er det vi driver med i arbeidet, som danner grunnlag for arbeidsmiljøet.

Til tross for uklarheter i begrepene som brukes i arbeidsmiljølovgivningen er alle virksomheter gjennom internkontrollforskriften (1996, §6) blant annet pålagt å «kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene». Kartleggingene skal også dokumenteres skriftlig.

Offentlig myndighet skal kontrollere at virksomhetene ivaretar lovens krav (Karlsen, 2010). En er altså pålagt å kartlegge farer som kan medføre problemer i et komplekst sammensatt bilde.

I håp om å komme nærmere en forståelse for hva arbeidsmiljø og arbeidsmiljøarbeid handler om, vil jeg nå gå inn i hva ivaretagelse av arbeidsmiljø kan handle om.

2.2 Ivaretagelse av arbeidsmiljø

Direktoratet for arbeidstilsynet sier at arbeidsmiljøloven representerer en kravspesifikasjon når det gjelder hvilke tema som skal være utgangspunkt for arbeidsmiljøkartlegginger. De sier at loven stiller krav til de faktiske arbeidsbetingelsene og arbeidsmiljøarbeidet. Loven sier altså noe om hva arbeidsgiver må gjøre for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet beskrives som summen av arbeidsbetingelsene, det systematiske arbeidsmiljøarbeidet og andre komponenter. Delene i arbeidsmiljømodellen (figur 3) er tenkt å fungere som ulike inngangsdører for innhenting av informasjon om arbeidsmiljøet. Modellen har til hensikt å være klargjørende for Arbeidstilsynet selv, og den enkelte virksomhet (Gaupset & Moløkken, 2015).

I modellen rettes fokus mot eksponeringer og mulige risikoforhold som ansatte på en arbeidsplass kan utsettes for. Når det gjelder fysiske, ergonomiske, kjemiske og biologiske arbeidsbetingelser, er det definert krav til hva som anses å være forsvarlige nivå for eksponering i arbeidsplassforskriften (2011). Det er også knyttet et eget regelverk til organisering, ledelse og medvirkning (2013) i en egen forskrift. Der stilles det krav til at arbeidet skal planlegges og organiseres slik at helseskade ikke oppstår. Det stilles også krav til hvordan ansatte skal bidra i arbeidsmiljøarbeidet, både direkte og gjennom verneombud og arbeidsmiljøutvalg. Dette er tenkt å skulle sikre at arbeid organiseres slik at arbeidstakere har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det er også en egen forskrift om utførelse av arbeid (2013). Den retter seg mot arbeidsgivere på arbeidsplasser der det er fare for helseskadelige eksponeringer. Den er tenkt å skulle bidra til at arbeid og bruk av arbeidsutstyr blir gjennomført på forsvarlig måte. Dette er reguleringer av forhold som kan kontrolleres opp mot noen standarder og normer eller risikovurderes ut fra kunnskap om hvordan forholdene påvirker menneskene. Det finnes altså kunnskap om sammenhenger mellom årsaker og virkninger (Tynes et al., 2018). Da er det mulig å kartlegge feil og farer, eliminere disse for dermed å forebygge utvikling av sykdom og/eller skade.

Når det gjelder de organisatoriske og psykososiale arbeidsbetingelsene er det et mer uklart bilde. Disse kan ses på som et helhetlig samspill mellom oss selv, andre mennesker og de fysiske omgivelser vi er i (Willadssen, 2014). STAMI legger til grunn at det handler om dimensjoner rundt «*arbeidets organisering, arbeidsinnhold og de sosiale relasjonene på arbeidsplassen*» (Tynes et al., 2018, s. 50). Det kan da handle om hvordan ansvar er fordelt, størrelsen på enheter og grupper, styrings-, planleggingssystemer og arbeidstidsordninger. Det kan handle om hvordan medvirkning, graden av medbestemmelse, selvbestemmelse og kommunikasjon ivaretas. Videre kan det handle om fleksibilitet og variasjon i arbeidet eller samspill mellom kolleger, arbeidsoppgaver og den enkelte arbeidstaker. Det kan også handle om hvordan opplæring og endringsprosesser foregår. I tillegg kan dette handle om kvantitative og kvalitative krav som stilles i jobben, rollekonflikter, rolleklarhet og/eller mer uformelle sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Tynes et al., 2018). Det kan altså handle om alle de ikke-fysiske arbeidsmiljøfaktorene som påvirker den enkeltes opplevelse og/eller atferd.

Når det gjelder de psykososiale forholdene så sier Arbeidstilsynet at det først og fremst handler om form og innhold i de mellommenneskelige forholdene (Gaupset & Moløkken, 2015). Arbeidsmiljøloven (2006) stiller krav om at den enkeltes integritet og verdighet skal ivaretas og at en har mulighet til kontakt med andre. Den stiller også krav om at arbeidstakere ikke skal utsettes for trakassering, utilbørlig opptreden, vold, trusler eller uheldige belastninger som resultat av kontakt med andre. Dette er bare en liten del av det som beskrives som innhold i begrepet og som også STAMI viser at har betydning for ansattes fysiske og psykiske helse (Tynes et al., 2018). Tar en utgangspunkt i arbeidsmiljøloven (2006) og dens formål om at arbeidsmiljøet skal gi grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon med full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, handler det derfor om langt mer enn å ivareta lovens krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Da må vi rette fokuset mot den daglige samhandlingen i virksomhetene. Når det gjelder samhandling, er det ikke åpenbart hva som er hverken årsaker eller virkninger.

2.3 Arbeid med organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøforhold

Arne Ebeltoft var en av de første som skrev og jobbet mye med utvikling av verktøy for utvikling av psykososiale arbeidsmiljøforhold i Norge (Koren & Lindøe, 2018). I boka «*Psykososialt arbeidsmiljø i praksis*» sier han at «*psykososialt arbeidsmiljø omfatter livet selv*

på en arbeidsplass». Han sier også at *«begrepet har et høyt abstraksjonsnivå og kan ses som et samlebegrep for en lang rekke forhold som sannsynligvis har noe felles»* (Ebeltoft, 1992, s. 9 og 11). Derfor mener han at arbeidet med psykososiale forhold ikke kan løsrires fra den lokale og helt konkrete bakgrunn. Det må handle både om problemløsning og forbedring mot fastlagte mål. Derfor mener han også at arbeidsmiljøarbeidet bør skje som en del av den normale driften og i helhetlige og sosiale prosesser. Han sier at de virkelige spesialistene på feltet er de som selv er en del av miljøet og som kjenner menneskene og de tekniske detaljene (Ebeltoft, 1992). Inkludering av alle ansatte i prosesser og på arenaer der forhold av betydning skal bringes fram i åpne dialoger. Analyse og planlegging av tiltak er derfor sentralt i metodene han utviklet. Dette er også sentrale tanker bak arbeidsmiljølovgivningen (Koren & Lindøe, 2018). Til tross for kravene til medvirkning har det vokst frem et vell av ulike former for kartleggingsverktøy med ulike faglige utgangspunkt. Dette mangfoldet forklares med den manglende felles forståelsen av hva organisatoriske og psykososialt arbeidsmiljø er (Nordrik, 2012; Wergeland, 2012). Det åpne rommet har blitt fylt ulikt fra ulike faglige ståsted. Sosiologer/sosialpsykologer har vært opptatt av arbeidsbetingelsene mens psykologer/helsefaglig personell hatt sitt hovedfokus på de konsekvensene arbeidsbetingelsene har hatt på den enkelte arbeidstaker (Nordrik, 2012). Jeg vil nå tegne en liten skisse over hvordan dette landskapet ser ut og noen av de diskusjonene som pågår mellom fagfeltene.

2.3.1 Kartlegging med spørreskjema

Den mest vanlige formen for kartlegging av organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøforhold er gjennom spørreskjema. Kartlegging med spørreskjema ses som en fordelaktig metode. Den gir alle ansatte i en virksomhet mulighet til å delta, den kan bidra til å gi ansatte et felles språk når de skal reflektere over arbeidsmiljøet og den kan bidra til å understreke noen sentrale faktorer i arbeidsmiljøet (Hoff & Lone, 2014). Kartlegging av ansattes oppfatninger med spørreskjema ses også å ha en praktisk verdi når en vil nå mange samtidig, ønsker et oversiktsbilde over hvordan ansatte opplever forholdene og når en har fått utviklet et godt tilpasset skjema (Ebeltoft, 1993; Koren & Lindøe, 2018).

I arbeids- og organisasjonspsykologien ses det som mulig å måle psykologiske fenomener. En må da bruke et instrument med utgangspunkt fra teori og en definisjon av det fenomenet en skal måle. Det ses da som rimelig sikkert at en måler det en er ute etter å måle og at en får samme måleresultat ved gjentatte målinger. Dette fordrer at en bruker måleskalaer med tre eller flere påstander som til sammen har til hensikt å måle innholdet i det definerte fenomenet.

(Hoff & Lone, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2016). Andre arbeidslivsforskere peker imidlertid på problematiske forhold rundt en slik tilnærming.

Nordrik (2012) viser at det å bare ta utgangspunkt i ett teoretisk perspektiv kan være problematisk. Hun argumenterer for at arbeidsmiljøkartlegginger bør reflektere flere teorier og at resultatene av kartlegginger bør drøftes i lys av mer enn ett teoretisk bakteppe. Hun vektlegger også at virksomhetenes rammebetingelser og omgivelser har betydning og må tas med i betraktninger.

Koren og Lindøe (2018) ser spørreskjema som hensiktsmessig verktøy for å få et overblikk. De legger imidlertid vekt på at spørsmålene skal være konkrete og relevante for dem som blir spurt. De anbefaler derfor at formålet med hvert enkelt spørsmål klargjøres.

Ebeltoft (1993) sier at tallene som genereres fra kartlegginger av ansattes oppfatninger med et spørreskjema bare er et sammendrag av subjektive oppfatninger. Han ser dem ikke som uttrykk for objektive fakta om hvordan arbeidsmiljøet faktisk er. Han mener derfor at de bare kan brukes til å tegne et oversiktsbilde over situasjonen, slik den var da respondentene svarte. Ebeltoft sier også at det ikke er mulig å bruke gjentatte målinger over tid som dokumentasjon på endring. Dette fordi vi hele tiden påvirkes av de endringene som skjer rundt oss og med oss. Vi vurderer hele tiden ut fra den referanserammen vi er i. Derfor kan det skje store endringer uten at en kan måle endret oppfatning. Han bruker en undersøkelse gjennomført i Svensk LO som eksempel på dette. Der ble det målt en negativ utvikling i folks opplevelser av arbeidsmiljø fra 1974 til 1985, til tross for at en kunne dokumentere at det hadde blitt gjort store forbedringer i arbeidsmiljøene. Dette forklares med at folks forventninger og krav til arbeidsmiljøet hadde endret seg sammen med et stort fokus på arbeidsmiljø. Forbedringene førte til at folk hadde høyere forventninger, dermed ga de lavere score i undersøkelsen (ibid.). Noe lignende illustreres også i en artikkel av Hausdorf, Risavy og Stanley (2011). De undersøker om det fins en tendens til at respondentene svarer mer positivt på spørsmål rettet mot dem selv enn på spørsmål rettet mot andre (ledere, organisasjonen), noe de finner at det er. De sier derfor at deskriptive resultater fra kartlegginger ikke kan rangeres mot hverandre, det vil gi feil tolkninger.

Ebba Wergeland (2012) sier at meninger ikke blir avdekket, de blir lagt inn. Hun bruker de berømte Hawthorne-undersøkelsene som eksempel. Der studerte de blant annet hva som motiverte arbeidere til større innsats. Den kjente historien fra disse forsøkene er at alle former for oppmerksomhet hadde en positiv effekt på arbeiderne, nesten uansett hvilke

arbeidsbetingelser de hadde. Gillespie (1991) beskriver hvordan bare en versjon av det de fant i disse undersøkelsene har blitt formidlet til ettertiden som den ene korrekte. Han fant at eksperimentene som ble gjort i Hawthorne ble gjenfortalt og forklart ulikt fra ulike grupperinger. Han viser at sosiale forhold og autoritet la føringer for hvilken versjon som ble formidlet til ettertiden som den korrekte. Også Nordrik (2012) viser flere eksempler på hvordan arbeidsmiljøundersøkelser generelt har blitt brukt for å framstille deler av virkeligheten som mer sanne enn andre. Det er altså en fare for at det kan bli som Gillespie (1991, s. 4) sier: “*Meaning is not discovered; it is imposed*”. Ytterligere ett problem pekes på, nemlig at en kan risikere at et spørreskjema ikke fanger opp det mange ser som de egentlige problemene (Willadssen, 2014).

De ulike synspunktene på hva man kan få ut av og bruke kartlegginger med spørreskjema til, kan handle om ulike vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Slik jeg forstår dette, vil en med utgangspunkt fra et realistisk perspektiv være opptatt av å kunne få samme måleresultat ved gjentatte målinger. Det kan en få om en har et validert og pålitelig måleinstrument der en måler det en er ute etter å måle på en pålitelig måte. Videre vil en være opptatt av at instrumentet er basert på teori (Hoff & Lone, 2014). Da vil en også kunne rangere og sammenligne resultater over tid.

Ut fra et perspektiv der en ser arbeidsmiljøet som en kontinuerlig konstruksjon som skjer i sosiale prosesser, vil en slik måte å tenke på ikke gi mening. Det fins ikke ett rett svar, men mange. Hva man ser vil avhenge av hvor man ser fra. En vil likevel kunne se resultatene fra en spørreskjemaundersøkelse som et oversiktsbilde av en situasjon på et gitt tidspunkt. Det vil kunne bidra til å gi et felles språk, men det påvirker også hva en setter fokus på, og dermed også utelater.

Jeg vil nå gå videre med ved å vise hvordan kartlegginger med spørreskjema kan brukes i prosesser der både ansatte og ledere er aktive deltakere.

2.3.2 Arbeidsmiljøutvikling på basis av spørreskjemakartlegging

Hoff og Lone (2014) har skrevet en praktisk håndbok for alle fasene i en medarbeiderundersøkelse med utgangspunkt fra arbeids- og organisasjonspsykologi. De beskriver psykologiske teorier, og hvordan de mener forsvarlig måling av teoretisk funderte fenomener bør skje. De vektlegger medvirkning ut fra at dette er et krav som ligger i arbeidsmiljølovgivningen. I boken er det også et eget kapittel om praktisk gjennomføring der de viser hvordan ulike roller i organisasjonen bør ivaretas og hvordan en

arbeidsmiljøundersøkelse kan «rulles ut». I boken pekes det også på fordeler og ulemper med ulike former for framstilling av resultat fra spørreskjemakartlegginger. Forfatterne sier at resultatene fra kartleggingen skal presenteres for, og fortolkes av, de som har deltatt i kartleggingen i egne tilbakemeldingsmøter. Dette for å skape en felles forståelse av arbeidsmiljøet, identifisere styrker og svakheter, avlive myter og rykter, og for å avdekke områder med behov for tiltak. Forfatterne viser til forskning som viser at tilbakemeldingsmøtet i seg selv har en effekt på arbeidsmiljøet. I boka anbefales det at prosesslederen velger ut noen fokusområder på forhånd, og at utvalget skjer på basis av forskning, tidligere års resultater eller hva man tror er av størst betydning for den aktuelle enheten. Deltakerne i møtet kan få i oppgave å diskutere hvordan resultatet kan fortolkes, og om det bør prioriteres å iverksette tiltak. Tiltaksutvikling anbefaler forfatterne at skal skje på basis av forskning og teori om sammenhenger mellom årsaker, problemer og virksomme tiltak. Kvalitative metoder ses som et supplement til de kvantitative og som et alternativ i små virksomheter. De ses også som aktuelle i spesielle situasjoner som for eksempel konflikt eller omstilling, eller når det er stor skepsis til kvantitative tilnærminger (ibid.). Slik jeg forstår budskapene i denne boka, så har forfatterne sitt utgangspunkt fra et realistisk perspektiv. De legger opp til at en skal finne fram til riktige svar og sier at teorier kan bidra til at en kan stille riktige diagnoser og foreskrive medisin som virker.

Nordrik (2012) legger vekt på at formål og mandat skal forankres og utarbeides i partssamarbeidet og i AMU. Hun sier at arbeidsmiljøproblemer er konkrete, historiske og særskilte. De oppstår i en sammenheng og må løses i en sammenheng. Hun fremhever dialogbaserte metoder og gruppearbeid som best egnet. Hun sier også at resultatene fra kartleggingen bør synliggjøres og vurderes i fellesskapet, og at det må være rom for å stille spørsmål rundt tolkningen. Resultatene fra en kartlegging ses ikke som en sannhet. Hvis teori brukes, så bør en bruke flere teorier for å sikre bred forståelse. Hun anbefaler imidlertid også at det utvikles egne modeller basert på den ekspertkunnskapen det er «å ha skoene på». Det ses som et mål å oppnå enighet om felles mål og handlingsplaner gjennom bred medvirkning i alle faser av kartleggings- og utviklingsarbeidet. Hun viser til Koren og Lindøe (2018) for konkrete måter å jobbe på. De beskriver en lang rekke verktøy som kan egne seg for bred medvirkning i mange ulike fasetter av arbeidsmiljøutvikling. Dialogkonferanse er ett av de verktøy som beskrives. I slike konferanser er det et mål å skape betingelser for likeverdig samarbeid mellom deltakere som i utgangspunktet har ulike maktposisjoner. Dette sikres gjennom spilleregler for arbeid med konkrete oppgaver i grupper og plenum.

Spørreskjema ses altså som et virksomt verktøy i arbeidet med psykososiale og organisatoriske forhold, fra flere faglige ståsted. Måten de brukes på er imidlertid ulik. Dette kan være et uttrykk for ulike vitenskapsteoretiske ståsted. Arbeidstilsynets modell har til hensikt å favne disse ulike tilnærmingene og ser dem som ulike «dører» inn i arbeidsmiljøene (figur 3).

2.4 Oppsummering

Arbeidsmiljølovgivningen har sitt utspring fra de klassiske industribedriftene, petroleumsnæringen og regnskapsføring. En kan fortolke det som at en i lovverket forutsetter at alle virksomheter fungerer som klassiske industribedrifter. Regelverket tar dermed utgangspunkt i en virkelighet som i mange tilfeller ikke eksisterer. Det er også ulike måter å se og forstå arbeidsmiljø på. Det kan ses som noe objektivt og målbart der det er mulig å identifisere risiko og forebygge problemer. Når dette skal gjøres kan fokus legges på arbeidsbetingelsene eller på de konsekvensene arbeidsbetingelsene får for enkeltindivider. Arbeidsmiljø kan også ses som noe som blir til i helhetlige samspill. Da påvirker og påvirkes både den enkelte, det sosiale og de fysiske omgivelsene gjensidig. Da er det ikke like rette linjer mellom årsaker og virkninger. Ulike utgangspunkt gir ulike svar på hvordan en ivaretar og utvikler arbeidsmiljø. De ulike utgangspunktene vil også ha betydning for hvordan en mener at tilgjengelige verktøy kan brukes.

3.0 Teori om organisasjon, arbeid, ledelse og læring i organisasjoner

For å komme nærmere en forståelse for hva arbeidsmiljø i UoH handler om, vil jeg nå vise hvordan disse institusjonene kan forstås som organisasjoner. Jeg vil så undersøke hvordan en kan forstå det arbeidet som foregår i UoH, og hvordan ledelse kan utøves. Til sammen danner dette grunnlag for hvordan arbeidsmiljøutvikling kan tenkes å foregå i UoH, og dermed også svar på forskningsspørsmål nr. 1, 2 og 3.

3.1 Universiteter og høyskoler – som komplekse organisasjoner

Universitetene og høyskolene har sine røtter tilbake til 1200-tallet og har hele tiden hatt kollegialitet (kollektiv styring i fagfellesskapet), akademisk frihet (frihet i forskning og undervisning) og autonomi (både individuelt og institusjonelt) som grunnleggende og sentrale verdier (Larsen, 2007).

Larsen (2007) beskriver i sin doktoravhandling fire ulike ledelses- og styringsmodeller som hun finner at gjør seg gjeldende i universiteter og høyskoler. Den første er den kollegiale modellen. Den har sine røtter helt tilbake til de første universitetene som ble etablert på 1200-tallet og ses som den klassiske universitetsmodellen. Grunntanken i denne modellen er at vitenskapelig ansatte jobber selvstendig innenfor sine fag og at forhold som angår institusjonen ivaretas i fellesskap i et konsensusorientert system av de vitenskapelig ansatte. Lederlegitimitet bygger på faglig legitimitet, og den viktigste lederoppgaven er å sikre faglig autonomi samtidig som det skal utvikles konsensus i beslutningsprosesser. Lederen velges av og blant fagfeller.

Den andre er en hierarkisk styrings- og ledelsesmodell. Hun trekker en linje til Max Webers byråkratiteori fra begynnelsen av 1900-tallet. I modellen tas det utgangspunkt i at avgjørelser tas i en formelt organisert struktur, der overordnede nivå har autoritet til å styre underordnede. Nivåene lar seg beskrive i et organisasjonskart. Ulike funksjoner i organisasjonen ivaretas av spesialister i ulike kompetanseområder og ut fra plassering i hierarkiet, instruksjer, regelverk og klare kommandolinjer, der toppen av hierarkiet har størst innflytelse.

Den tredje modellen beskrives som en forhandlingsmodell. I dette perspektivet består organisasjoner av konkurrerende autoritets- og maktsentre med ulike mål, interesser og styrker. Ulike organisasjonsmedlemmer forfølger ulike mål og tolker mål ulikt.

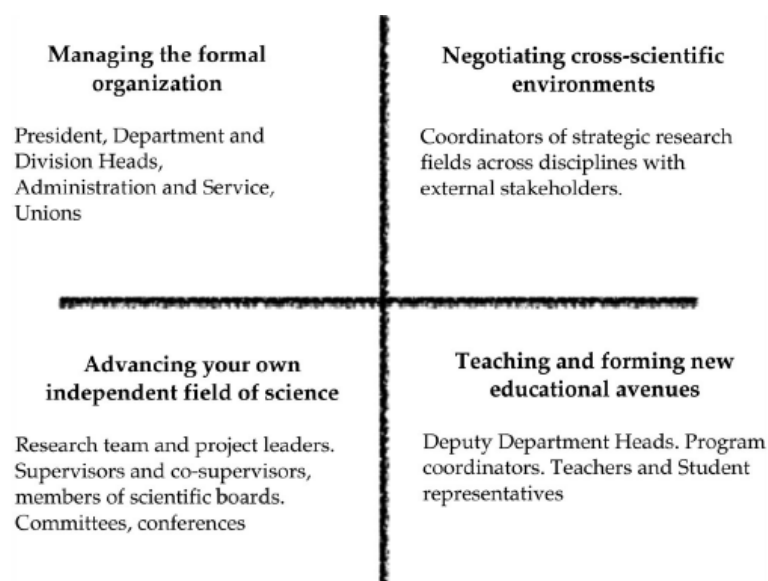
Beslutningsprosessene er interessedrevne og kjennetegnes av flere maktblokker som forsøker

å influere hverandre for å få gjennomslag (ibid.). Dette kan ligne på en beskrivelse av organisasjoner som politiske systemer (Morgan, 1998).

Den fjerde kalles en kunnskapsbedriftsmodell med New Public Management som rådende styringsfilosofi. Her ses utdanningsinstitusjonene som instrument for økonomisk vekst der konkurranse i og mellom institusjoner, interne markeder, insentivsystemer og resultatbasert finansiering er elementer som er ment å skulle fremme produktiviteten (Larsen, 2007).

Universiteter og høyskoler kan også beskrives som profesjonshierarkier. De kjennetegnes av at produksjonen ivaretas av ansatte med høy grad av faglig spesialisering og autonomi (Karlsen, 2010). Faglige hensyn beskrives som overordnet administrative hensyn i UoH. Administrasjonen ses som et støtteapparat uten autoritet overfor primæraktivitetene som er forskning og undervisning. Det administrative systemet ses som en parallell til profesjonshierarkiet. Oppgavene ses som spesialiserte og rutinepregede arbeidsoperasjoner i et formalisert system. Det er formelle beskrivelser av hierarki, inndeling i institutt og en byråkratisk utforming av organisasjonen med mål, visjon, retningslinjer, oppgaver og arbeidsdeling (Karlsen, 2010; Larsen, 2007). I dette perspektivet kan det administrative systemet assosieres et maskinperspektiv på en organisasjon. Da forventes det at organisasjonen fungerer som en maskin og er pålitelig, rutinemessig, effektiv og forutsigbar (Karlsen, 2010; Morgan, 1998).

Da Sewerin og Holmberg (2017) studerte og jobbet med ledelse ved et universitet i Sverige, fant de innenfor kjerneaktivitetene fire distinkt forskjellige logikker der også ledelsesformene var forskjellige, se figur 4. Den første av disse logikkene er forskningsledelse, som handler om å lede vitenskapelig arbeid og å klatre i det vitenskapelige hierarkiet. En entrer dette rommet som PhD-student. I forskningslogikken handler det om å delta i og lede vitenskapelige diskusjoner i seminarer, på konferanser og gjennom publisering av artikler. En klatrer i det vitenskapelige hierarkiet ut fra hva en presterer som forsker. Dette rommet er preget av uformell dynamikk, uavhengighet og kontinuerlig skepsis. Forskere utvikler nettverk ut fra faglige interesser og vitenskapelig posisjon, og konkurrerer om å oppnå posisjoner i dette faglige nettverket. Den vitenskapelige lederen ser ofte på seg selv som en bygger og vokter av et fag i et høyt individualisert kunnskapsfelt.



Figur 4. Fire arenaer for ledelse i universiteter (Sewerin & Holmberg, 2017, s. 1285).

Undervisningsledelse har en annen form for logikk. Der handler det om å lede kurs og undervisningsprogram rundt et fagfelt, slik at studentene oppnår det som trengs for den utdanningen de tar. Det handler også om å bidra til å møte studentenes forventninger og til at de kan oppnå den karrieren de ønsker. Det som skjer styres både av studentene, andre forelesere, nasjonale krav til innhold i studieprogram og krav fra de bransjer studentene utdannes til å jobbe i.

Den tredje formen for logikk handler om det som skjer i forhold til tverrfaglige nettverk eller aktører utenfor universitetet, der det blant annet finnes arenaer for utvikling og forskning, muligheter for finansiering av prosjekter og muligheter for samarbeid med et praksisfelt. Denne logikken sammenlignes med en markeds plass, der mange aktører møtes og finner hverandre på tvers av forskningsfelt og intern/ekstern tilknytning. Her betyr formell og faglig autoritet mindre. Det som betyr mer er evnen til å se og anerkjenne andre fagfelt og samhandle til felles nytte med disse (ibid.). En kan tenke seg at denne formen for logikk kan ha paralleller mot det å se organisasjoner som organismer. De ses da som åpne system som er avhengig av sine omgivelser, der tilpasninger skjer som løpende prosesser. Utformingen av organisasjonen kan gjøres innenfor et mangfold av «arter» og variasjoner som prosjekt- og matriseorganisering (Morgan, 1998). Organisasjoner kan også ses som hjerner som er informasjonsbeholdende, lærende og holografiske. Hjernemetajoren viser til at organisasjoner under de rette betingelsene har potensiale til å skape samhandlingsnettverk som kan drive selvorganisering og som formes og drives av intelligensen til alle som er involvert (ibid.).

Den fjerde formen for logikk for ledelse er i det formelle hierarkiet, se figur 4. Dette administrative apparatet er tenkt å skulle støtte opp under at strategiske mål kan nås. Dette gjøres gjennom budsjett og regnskap i økonomistyring, langtidsplanlegging, bemanning og ulike former for kvalitetssikring. Beslutninger baseres også på lover og reguleringer. Lederskap i denne logikken er basert på moderne forretningsledelse og gir seg uttrykk gjennom risikovurderinger, kundetilfredshet og indikatorer som «balanced scorecard».

Sewerin & Holmberg (2017) sier at det er et spenningsforhold mellom de fire arenaene for ledelse, dette fordi de innebærer ulike logikker rundt maktforhold og forventninger om ledelse og kontroll. Samtidig sier de at lederskap i hovedsak er knyttet til roller i den formelle organisasjonen. De organisatoriske lederstrukturene er dermed også bygd opp rundt den administrative logikken.

Det er altså et mangfold av måter å forstå organisasjonene i UoH på. Dette kan ha å gjøre med at organisasjoner konstrueres gjennom det som gjøres der. I et prosess- og praksisperspektiv på organisasjoner skilles det ikke mellom hva som er hva. Kulturer, strukturer og prosesser ses som forhold som påvirker hverandre gjensidig og kontinuerlig (Elkjaer, 2017b). Ut fra dette kan en tenke seg at de ulike modellene eller logikkene foregår i kontinuerlige prosesser som hele påvirker hverandre. Det er da et komplekst samspill og bilde som kan tegnes av hvordan UoH-organisasjonene kan forstås.

Det er pekt på at kompleksiteten i hvordan organisasjonene kan forstås kan medføre vansker i arbeidsmiljøarbeidet. Det er også pekt på at faglige hensyn veier tyngre enn de administrative i profesjonshierarkiene. Administrasjonen ses som et støtteapparat uten autoritet overfor primæraktivitetene. En måte å få arbeidsmiljøarbeidet bedre til på, kan da være å forankre det i profesjonskategoriene, smelte det sammen med lokal kunnskap og tilpasse det lokal organisasjonsstruktur (Karlsen, 2010).

Sewerin og Holmberg (2017) fant at de ulike logikkene kunne berike både hverandre og omgivelsene, når de jobbet med ledelse og lederutvikling. De rapporterte at det å reflektere over og snakke om de ulike logikkene, bidro til å normalisere ulikheter og spenningsforhold. Dette bidro til at mulighetsrom ble åpnet opp. Det ble utviklet en forståelse for at de ulike logikkene er viktige på hver sine områder. De konkluderte med at denne forståelsen bidro til å komme forbi forhandlinger og maktkamper. Det medførte større grad av samarbeid.

Helt fra de første universitetene ble etablert på 1200-tallet har frihet i forskning og undervisning vært viktige grunnleggende verdier sammen med idealer om kollegialitet og

institusjonelt selvstyre. Disse idealene har blitt med opp gjennom historien og gjør seg fortsatt gjeldende side om side med nyere måter og forstå og lede organisasjonene på (Larsen, 2007). Arbeidsmiljølovgivningen, som legger føringene for hvordan en skal ivareta arbeidsmiljø, har vokst fram fra industrien. Der var det et behov for reguleringer som skulle sikre at arbeiderne ikke ble utsatt for urimelige belastninger og krav fra fabrikkereiere. Hensikten var å sikre full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Lovverket skulle også sikre arbeidernes mulighet for medvirkning. Arbeidsmiljølovgivningen og dens formål har sitt utspring fra virksomheter der det har blitt sett som nødvendig å sikre en svak part overfor utbytende fabrikkereiere. Dette er en situasjon svært forskjellig fra idealet om kollegialt selvstyre i universitetene.

Arbeidet som utføres er også svært forskjellig. Det å undervise og forske er noe helt annet enn å produsere et produkt som ledd i en produksjonslinje. Likevel skal de samme virkemidlene brukes i arbeidsmiljøarbeidet. Det skaper problemer og behov for tilpasning i arbeidsmiljøarbeidet (Karlsen, 2010; Undebakke et al., 2014).

For å komme nærmere hvordan en slik tilpasning kan skje, vil jeg nå vise hvordan arbeidet som foregår i UoH kan forstås ved å gå inn i teori om kunnskap og kunnskapsarbeid.

3.2 Kunnskap og kunnskapsarbeid

Arbeid gjøres av mennesker som besitter kunnskap. Hva denne kunnskapen består av, kan forstås på flere måter. I et realistisk eller objektivistisk perspektiv, ses kunnskap som noe objektivt som kan separeres fra mennesker, den kan kodes og gjøres eksplisitt. Kunnskapen ses da som en beholdning som individer og organisasjoner besitter. Den kan identifiseres, behandles og spres til andre. Kunnskap ses som en statisk ressurs som kan styres instrumentelt, den kan da beskrives i regler, prosedyrer og systemer. Kunnskap kan også være taus. Da er den personlig. Den påvirker hvordan folk tenker og handler. I grupper, kan den tause kunnskapen komme til syne gjennom felles antakelser og måter å gjøre ting på. Ut fra et objektivistisk perspektiv, kommer kunnskap til syne gjennom felles arbeidsmåter, rutiner, delte antagelser og perspektiver i grupper av mennesker. Kunnskap kan også overføres mellom mennesker, og taus kunnskap kan gjøres eksplisitt (Gotvassli, 2011; Hislop, 2013; Irgens & Wennes, 2011).

I mer praksisbaserte perspektiv på kunnskap, ses det ikke som mulig å skille mellom kunnskap, menneskelig aktivitet og/eller kontekst. En tar her utgangspunkt i at kunnskap

utvikles i praksis, i sosiale, dynamiske og reflekseive prosesser (Gotvassli, 2011; Irgens & Wennes, 2011). Kunnskap ses som flerdimensjonal og umulig å separere i deler. Den kan ikke være enten taus eller eksplisitt, delt eller individuell, fysisk eller mental, praktisk eller teoretisk. Den er både og. Derfor kan kunnskap heller ikke være nøytral, den er knyttet sammen med dem som har utviklet den, tiden den er utviklet i, og den aktuelle konteksten (Hislop, 2013). Ut fra denne siste retningen, har det også vokst fram en retning der en anerkjenner at kunnskap springer ut av den levende kroppen gjennom intuisjon, teft og følelser, der også sanser påvirker (Gotvassli, 2011).

Kunnskapsarbeider dukket opp som et begrep på slutten av 1950-tallet. Det ble brukt til å beskrive arbeidere med større grad av autonomi i arbeidsutførelsen eller med arbeidsoppgaver primært basert på egne kunnskaper. De utfører i liten grad oppgaver etter gitte prosedyrer eller ordre (Irgens, 2016; Irgens & Wennes, 2011). Hislop (2013, s. 71) definerer kunnskapsarbeideren slik: «*Anyone whose work involves the use of a reasonable amount of tacit and contextual and/or abstract/conceptual knowledge*». Irgens (2011, s. 24) sier at kunnskapsarbeidere forventes «*å inneha en kunnskap som skiller dem fra andre, og de forventes å kunne vise dette i praksis*».

Ut fra denne gjennomgangen av hva kunnskapsarbeid handler om, er det åpenbart at mye av det arbeidet som foregår i UoH er kunnskapsarbeid. Det handler om ulike oppgaver som skal ivaretas av vitenskapelig og teknisk-administrativt personell i forskning og undervisning. I tillegg er det et administrativt apparat som skal støtte opp under disse primære aktivitetene.

For å komme nærmere en forståelse for hvordan arbeidsmiljøutvikling kan foregå i virksomheter preget av kunnskapsarbeid, vil jeg nå gå videre med å undersøke hva det å lede kunnskapsarbeid kan innebære.

3.3 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse vokste fram som eget og populært fagområde på 1980-tallet. Fra fagfeltet har det blitt utviklet modeller og begreper. De handler om hvordan man oppfatter kunnskap, hvordan kunnskap identifiseres, utvikles, ledes, lagres og deles (Gotvassli, 2011; Hislop, 2013; Irgens & Wennes, 2011). For å få tak i hvordan ledelse kan forstås som utgangspunkt for arbeidsmiljøutvikling, vil jeg nå gå inn i litteratur om utvikling av kunnskap. Det handler da om å legge til rette for individuell og kollektiv læring (Irgens, 2016). Jeg vil derfor vise hvordan en kan legge til rette for at læring kan skje. Jeg starter med fokus på sosiale prosesser

og beveger meg videre gjennom felles møtesteder, improvisasjon og sosiomaterialitet, før jeg avslutter med læring i organisasjoner.

3.3.1 Relasjonell ledelse

Relasjonell ledelse defineres som: «*a social influence process through which emergent coordination and change are constructed and produced*» (Uhl-Bien, 2006, s. 668). Det er altså en form for ledelse som skjer i prosesser. Der foregår det konstruksjoner. Folk ledes av de erfaringene de hele tiden gjør og på de stedene der dette skjer. Det er noe som trer frem fra interaksjoner som hele tiden skapes og skaper (Ropo & Salovaara, 2018). Hansen, Ropo og Sauer (2007) utvider perspektivet ved at de argumenterer for at også sensorisk kunnskap og følt mening skal tas i betraktning når ledelse studeres. Dette fordi følelser og opplevelser påvirker hvordan vi tenker og resonnerer. Dermed påvirker de også prosesser og resultater fra prosesser. Ledelse kan heller ikke relateres kun til hierarkiske posisjoner eller roller, det er noe som kan oppstå i relasjoner gjennom hele organisasjonen (Uhl-Bien, 2006).

Uhl-Bien, Marion og McKelvey (2007) har utviklet et rammeverk for ledelse i komplekse dynamiske systemer. Dette er systemer de beskriver som komplekse nettverk der uavhengige aktører er sammenflettet i et samvirkende dynamisk nettverk med et felles mål, behov eller ønske. Ledelse eller lederskap ses som noe som frembringes i et interaktivt dynamisk og komplekst sosialt samspill mellom den som leder og de som ledes. En slik form for tenkning muliggjør læring, kreativitet og tilpasning til kompleksitet i kunnskapsproduserende enheter. Tre lederskapsfunksjoner beskrives som sentrale. Den første er «*adaptive leadership*» som viser til handlinger som bidrar til at tilpasning, kreativitet og læring skjer. Det handler om å skape situasjoner som får fram «*the struggles among agents and groups over conflicting needs, ideas or preferences*» (Uhl-Bien et al., 2007, s. 306). Slike situasjoner kan skapes når eksperter som til sammen representerer et mangfold og har autonomi, møtes (Amabile, 1998; Carlsen, Clegg & Gjersvik, 2014; Oddane, 2017).

Den andre er «*administrative leadership*» (Uhl-Bien et al., 2007, s. 306), som viser til handlinger som skjer i formaliserte roller, der planlegging og koordinering ivaretas. Den tredje er «*enabling leadership*» (ibid.). Det er handlinger som bidrar som katalysator til at det adaptive lederskapet kan dyrkes fram. Dette kan handle om å sikre egnede organisasjonsmessige forhold og/eller fasilitering av kreativitet og kunnskapsflyt. Det handler da om å dyrke samhandling, gjensidig avhengighet og spenningsforhold som sikrer nødvendig dynamikk (ibid.). Noe av dette kan være å sikre tilgang til mer informasjon enn det ansatte

strengt tatt trenger for å løse sine oppgaver. Samlingspunkt der folk kan møtes for å diskutere og lære av hverandre, er da en aktuell form for tilrettelegging (Oddane, 2017). Denne formen for tenkning rundt ledelse medfører at endringer skjer nonlineært og uforutsigbart. Da kan ikke alle detaljer styres eller planlegges. Det som kommer fram gjennom prosessen må få plass. Da kan det være noe å lære fra det som skjer i improvisasjon.

3.3.2 Ledelse og improvisasjon

I et jazzbands improvisasjon gjør uavhengige spesialister raske beslutninger i et dynamisk fellesskap. Å forstå grunnlaget for, og dynamikken i, et slikt samspill, kan bidra til forståelse for det som skjer i organisasjoner (Barret, 1998). For å få til samspill i et jazzband må en kunne balansere mellom struktur og fleksibilitet på en slik måte at pågående prosesser får flyte sin egen vei (Alterhaug, 2005). En kan da ikke å prøve å kontrollere hvor prosessene ender, eller hva de ender opp med. Det handler om å «*skape rom for hverandre og å gjøre seg avhengig av andre*» (Irgens, 2006, s. 287). Da må en ha en følsomhet for det som foregår i situasjoner (ibid.). Å oppøve en slik form for følsomhet i lederutøvelsen, kan tenkes å kreve trening på samme måte som det gjør for en jazzmusiker. Å improvisere i jazz krever at en har trent så mye at ferdighetene er internalisert. Det er først da, en kan være spontan og møte noe uforutsett som en mulighet til å skape noe nytt (Alterhaug, 2005). Improvisasjon skjer i situasjoner der framgangsmåten eller løsningen ikke er definert på forhånd. En beveger seg innenfor noen rammer eller strukturer som alle er enige om, men prosessene og løsningene er åpne. Improvisasjon bringes fram gjennom dialog, forhandling og ved at en sikrer felles rom for beslutningstaking ut fra ekspertise heller enn hierarkiske posisjoner (Alterhaug, 2005, 2007; Barret, 1998).

I jazzen må en både kunne spille solo og akkompagnere og støtte opp under de andre. Det handler om å ta andres uttrykk inn og å stå fram som individ, i dynamiske samspill innenfor en tradisjon, og der noe nytt skapes (Alterhaug, 2005). I organisasjoner handler det også om å ta den andre personens fortelling inn, uten å legge sin egen versjon eller sine egne assosiasjoner over det man hører. Det «*innebærer å gå inn i en relasjon preget av respekt og forståelse, fri for dominans og kontroll*» (Rennemo, 2006, s. 104). En måte å få dette til på, kan være å gå inn i dialogen ved å «ramme inn» situasjonen og å legge frem sitt eget syn. Da får en testet egen forforståelse. Det skapes en demokratisk situasjon der den andre får mulighet til å ta del i, kontroll over, og ansvar for, prosessen (Irgens, 2006). Det handler om å kunne stille seg ved siden av og redusere avhengigheten av de forståelsesformer en har hatt og

erstatte dem med nye (Rennemo, 2006). En må både ha frihet og kunne stole på hverandre (Alterhaug, 2005), en må ha steder og situasjoner der dette kan skje. Det kan være et BA.

3.3.3 BA - felles møtesteder

Den formen for lederskap jeg har beskrevet kan, slik jeg forstår det, handle om å skape et BA. Dette er et begrep for en muliggjørende kontekst fra Japan. Begrepet ble utviklet på 1970-tallet av den japanske filosofen Kitaro Nishida og introdusert i moderne ledelseslitteratur av blant andre Ikujiro Nonaka (Rennemo & Åsvoll, 2019). BA kan være kan være fysiske rom, mentale rom, eller kombinasjoner av disse. Det er en kontekst der kunnskap kan utvikles i et fellesskap. Det skjer gjennom deling av erfaringer og refleksjoner over disse erfaringene (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, Toyama & Konno, 2000). I refleksjoner betraktes erfaringene på avstand. Det skapes en forståelse for hva erfaringene egentlig betydde og medførte. Slike refleksjoner kan skje både samtidig med at erfaringene gjøres og i etterkant (Rennemo, 2006).

Det er fire typer BA som alle er viktige for fasilitering av kunnskapsutvikling i organisasjoner. Den første er «*Originating*» BA. Det handler om at folk møtes ansikt til ansikt og deler erfaringer. Den andre er «*Dialoguing*» BA. Der blir de delte erfaringene til noe felles og nytt. «*Systemising*» BA handler om å gjøre kunnskapen som kommer fram gjennom de to første tilgjengelig for flere. Dette kan skje virtuelt og i fysiske møter. Den siste formen for BA er «*Exercising*», da handler det om å internalisere ny kunnskap gjennom aktive handlinger. Det kan foregå både individuelt og i samhandling med andre (Nonaka et al., 2000, s. 16-17). Rennemo og Åsvoll (2019) viser også hvordan BA kan være et rom for undring og interesse for noe utenfor seg selv. De beskriver hvordan BA også kan være en polyfoni eller flerstemmighet ("Polyfoni," 2019), i et prosjekt der de fasiliterer et BA for fire kvinner som hadde startet opp og var ledere for sine egne virksomheter. De fire kvinnene hjalp hverandre ved å dele sine erfaringer fra de fire ulike bedriftene.

Tilstedeværelsen av BA demonstreres gjennom den omsorg medlemmene i en organisasjon viser for hverandre. Gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse, er uttrykk for hva omsorg innebærer i et BA (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2016).

Slike BA kan sikres ved at en dyrker vaner som øker sannsynligheten for at undring vil foregå. De kan også dyrkes frem ved at en gjør noe fysisk som å skisse, materialisere, bevege seg og gestikulere i samhandling med andre. Dette forklares med at hjernen har en evne til å forestille seg opplevelser, omgivelser, situasjoner, kroppslige tilstander og følelser som

assosiasjoner til ideer (Carlsen et al., 2014). I tillegg til støttende kolleger er opplevelsen av at det er rom for å gjøre feil viktig. En trenger å ha et sikkerhetsnett rundt seg (Amabile, 1998). Måten kommunikasjonen foregår på i slike BA er også av betydning. Den må være støttende. Kjennetegn for støttende kommunikasjonsadferd er kommunikasjonsformer som er beskrivende, problemorienterte, ærlige og undrende. Den demonstrerer undring, innlevelse og jevnbyrdighet. Motsatsen til denne adferden ligger i en forsvarsskapende kommunikasjonsadferd. Den er vurderende, kontrollerende, beregnende og demonstrerer distanse, overlegenhet og skråsikkerhet (Rennemo, 2006).

BA er viktig i utvikling av kunnskap (Nonaka et al., 2000). Å skape et BA kan handle om å skape atmosfære i en forsamling. De verktøy en bruker, og de fysiske omgivelser en er i, påvirker hvordan dette lar seg gjøre. En kan tenke seg at det dannes forbindelser både mellom menneskene, verktøyene og omgivelsene og at disse forbindelsene er noe av det som er med på å påvirke det som skjer. Hvordan dette kan forstås beskrives også i aktør-nettverksteori. Det er tema i neste kapittel.

3.3.4 Sosiomaterialitet

Aktør-nettverksteori (ANT) ble utviklet på 1980-tallet med utgangspunkt fra arbeider av Michel Callon og Bruno Latour (Orlikowski, 2010; Sørensen, 2004, 2006). I ANT ser en etter hvordan relasjoner mellom det materielle og mennesker oppstår og utvikles i et dynamisk samspill der det ikke er klare årsak-virkning linjer. En retter altså fokuset mot forbindelsene mellom menneskene og det som ikke er mennesker, og de nettverk av forbindelser og utvekslinger som skjer. Disse forbindelsene og utvekslingene skaper sosiale strukturer. Fjernes tingene eroderer strukturene. Når noe materielt utvikles, skriver utviklerne inn sine forestillinger om hvordan de tenker at dette skal brukes. De skriver en handlingsanvisning eller et «script». Hvordan dette materielle brukes er imidlertid en diskusjon mellom det materielle og dets brukere. Det er den teknologiske medieringen, eller den menneskelige aktiviteten, som bidrar til å stabilisere menneskelig handling og utvikling av stabiliserte mønstre. Dette skjer i et spenningsfelt mellom stabilitet, kompleksitet, forutsigbarhet og overraskelser (Sørensen, 2004, 2006). Det ses som viktig å forstå dette samspillet (Orlikowski, 2010). Ropo og Salovaara (2018) illustrerer også hvordan mennesker og rom knyttes sammen gjennom sansninger, følelser og minner i et dynamisk samspill der kroppen som en helhet har betydning. De argumenterer for at dette er viktig å ta i betraktning i ledelse, fordi det vil bidra til bedre ivaretagelse av helhet og bærekraft. Ledelse ses da som et

relasjonelt fenomen som foregår i samspillet mellom menneskene og dets omgivelser (Ropo, Sauer & Salovaara, 2013).

En kan altså si at det er et kontinuerlig pågående samspill mellom det humane og det nonhumane. I dette samspillet påvirkes lederutøvelse og arbeidsmiljø i samspill med steder en er på, og verktøy som benyttes. Slik jeg forstår dette, så kan ARK betraktes som et verktøy. ARK påvirker da hvordan arbeidsmiljøet lar seg utvikle. ARK påvirkes også av dem som bruker det og de fysiske arenaene det brukes på.

For å komme nærmere inn i hva som skjer i slike utviklingsprosesser vil jeg nå gå over til en beskrivelse av læring i organisasjoner. Jeg tar da utgangspunkt i at det å utvikle, handler om å finne fram til nye løsninger og at dette medfører læring.

3.3.5 Læring i organisasjoner

Elkjaer (2004, s. 419) tar utgangspunkt i to metaforer når hun beskriver hvordan læring i organisasjoner kan forstås. Den første er det hun kaller «*The acquisition metaphor*». Her tar en utgangspunkt i at individer tilegner seg kunnskap gjennom formell trening og utdanning, og derigjennom utvikler ferdigheter. Kunnskapen de tilegner seg er noe utenfor dem selv. Den er lagret et «sted» som de kan få tilgang til. Organisasjonen ses som et system som dets medlemmer må lære seg å forholde seg til, og bidra til å utvikle. Dette er den mest vanlige måten å forstå læring på og den vi kjenner fra formelle utdanningssystemer.

Den andre er «*The participation metaphor*». Her ses læring som en del av den menneskelige aktivitet og noe som skjer gjennom deltakelse i det daglige arbeidet som foregår i en organisasjon. Det er noe praktisk og kan ikke bli separert fra individet. Kunnskap blir til i prosesser, og bestemmes ut fra deltakelse i praksisfellesskap. Det er en sosial aktivitet (ibid.).

Elkjaer (2004, s. 420) introduserer en «*tredje vei*» som hun kaller det pragmatiske perspektiv. Hun sier det handler om å anerkjenne at både «*acquisition*» og «*participation*» er mulig. Hun viser til Deweys forståelse av erfaring som et resultat av en gjensidig pågående prosess mellom individet og dets omgivelser. Erfaringen er altså både produkt og prosess. I dette perspektivet ses tenkning som en måte å eksperimentere med flere løsninger på.

Eksperimenteringen foregår ved at tidligere erfaringer fra lignende situasjoner testes i arbeidshypoteser. Denne formen for eksperimentering er alltid knyttet til konkrete situasjoner, dette fordi en handling i seg selv er noe konkret. Erfaringen oppstår etter at handlingen har foregått, når refleksjonen over en handling har etablert en forbindelse mellom et problem og dets løsning. Situasjoner eller handlinger er alltid bundet sammen i en kontekst og tid (ibid.).

De kan derfor bare forstås som en helhet. Det nytter ikke å separere deler, studere dem, for så å sette dem sammen på nytt. Det er det å endre sin forståelse av verden, eller det kognitive skjemaet en bruker for å forstå verden, som er læring (Irgens, 2016). Å se læring på denne måten kan bidra til en mer helhetlig forståelse av kunnskap (Elkjær, 2009).

Språket er et verktøy når ulike idéer, teorier eller hypoteser, testes i tankemessige eksperimenter (Elkjær, 2009). Det er også et resultat av vår historie og tradisjon. Definisjoner vi bruker er alltid forankret i språket. Det er et uttrykk for hvordan vi tenker. Det påvirker også måten vi snakker om ønsker for fremtiden på (Elkjaer, 2017b). Vi erfarer hvordan organisering av arbeid i organisasjoner påvirker oss, og kan se oss selv som en del av en helhet i den samme organisasjonen. Ut fra dette, kan en si at løsningen av et problem eller en situasjon, ligger i hvordan situasjonen er definert (Elkjær, 2009). Oppgaver og arbeidsfordeling er eksempler på organisatoriske forhold i organisasjoner som vi kan ha et felles bilde av, og dermed kan snakke om. Historie og tradisjon er også konsepter vi kan klare å bruke som bilder, og som grunnlag for diskusjoner om hvilke konsekvenser valgte løsninger kan komme til å gi (Elkjaer, 2017b).

Organisasjoner kan ses som sosiale enheter der individer iverksetter kollektive handlinger (Elkjaer, 2017a). Organisatorisk læring kan da forstås som noe som skjer i praksisfellesskap. Der deler medlemmene fellesskapets historie og tilstedeværelse der de er. De påvirkes av og påvirker hele tiden hverandre. Medlemmenes erfaringer konstrueres og rekonstrueres hele tiden, i et pågående samspill mellom menneskene og de materielle omgivelsene (Elkjaer & Brandi, 2018). Læringen foregår i prosesser der usikkerhetsmomenter transformeres til noe mer stabilt, og nye måter å gjøre ting på stabiliseres i felles vaner og rutiner. Å finne ut av hvordan usikkerhetsmomenter skal løses, er en læreprosess der alle skal delta på lik linje.

I en beskrivelse av en intervensjon på en arbeidsplass viser også Elkjaer og Nickelsen (2016) hvordan politikk, makt og dynamikken i selve arbeidet, påvirker situasjonen og kommunikasjonen mellom kolleger på en arbeidsplass. De argumenterer for at det er nødvendig å se og forstå dette komplekse samspillet for å få løst opp i konfliktfylte situasjoner. Det som først kunne se ut som et dårlig samarbeid mellom to personer, viste seg å være langt mer sammensatt og påvirket av både maktforhold og politikk. Forskerne argumenterer derfor for at det bør legges fokus på problemstillinger og løsninger av disse, i fellesskapet. Det vil kunne sikre en bedre forståelse fordi flere synsmåter kommer fram, enn om bare noen få, eller bare ledelsen deltar. Det gir læring for flere, og bedre løsninger. Elkjaer

og Nickelsen (2016) argumenterer for at det er nødvendig å inkludere dette pragmatiske perspektivet når forhold på en arbeidsplass skal forstås og forbedres.

En kan ut fra dette si at vi både er vårt arbeidsmiljø, og at vi bidrar til å skape det. Å utvikle, kan handle om å bruke tid på å sammen finne fram til nye måter å organisere seg på, eller nye måter å gjøre ting på. Det kan handle om å snakke sammen om hvordan en tenker at forbedringer kan skje, og hva forandringen vil kunne medføre. Dette er noe som kan skje i det enkelte arbeidsmiljø, og noe som kan skje i lederutøvelsen. Å fasilitere en arbeidsmiljøutviklingsprosess ved egen enhet, kan være noe av det en gjør som leder. Læring kan da handle om å gjøre tankeeksperiment rundt hvordan prosessen kan fasiliteres, og å reflektere over hvordan prosessen gikk etterpå. Å delta i den prosessen som fasiliteres kan også handle om læring. Da gjør kolleger i et arbeidsfellesskap tankeeksperiment med hvordan forhold de selv mener bør forbedres faktisk kan forbedres. De lærer ved å gjøre det de kommer fram til at bør gjøres og å reflektere over hvordan det fungerte. Jeg kommer tilbake til hvordan dette kan ses i sammenheng med ARK i kapittel 7.

3.4 Oppsummering, drøfting og svar på forskningsspørsmål 1, 2 og 3.

I kapittel 2 endte jeg opp med at det er et komplekst sammensatt og til dels uklart bilde som trer fram rundt begrepet arbeidsmiljø. Det gis ulikt innhold i ulike fagfelt og det har endret seg gjennom historien. Arbeidstilsynet har i sin modell (se figur 3) gjort et forsøk på å ta alt inn ved at ulike tilnærminger ses som ulike dører inn i arbeidsmiljøene. Dette tydeliggjør nødvendigheten av å inkludere mer enn ansattes subjektive opplevelser av sitt eget arbeidsmiljø, når arbeidsmiljøet skal utvikles. Alle er en del av noe mer enn seg selv. En påvirker andre og påvirkes av andre. Videre påvirkes en av hvordan den enkeltes arbeidssituasjon er lagt opp og hvordan en har organisert seg rundt arbeidsprosesser der flere deltar. I tillegg påvirkes en av forhold utenfor det nære arbeidsmiljøet, og av de fysiske omgivelsene. Bildet blir ikke klarere når det ses i sammenheng med hvordan UoH-organisasjonene kan forstås, ledes og utvikles. Det første forskningsspørsmålet har altså et uklart svar. Dette uklare, legger noen føringer for hvordan en kan arbeide med utvikling av arbeidsmiljø.

Virkemidlene som pålegges brukt i arbeidsmiljøarbeidet har sitt utspring fra helt andre typer virksomheter, enn det som UoH representerer. I UoH er kollegialitet, akademisk frihet og autonomi, sentrale verdier. Det har ikke vært behov for å beskytte «arbeideren» på samme

måte som i industrien. Ledelseslinjene går også langs ulike akser, og med ulike logikker. Arbeidet som gjøres er av en annen art enn i en fabrikk. Derfor fungerer også ledelse i disse organisasjonene på en helt annen måte. Et universitet kan ikke styres som en maskin, det ligner mer på en organisme. Det er ikke åpenbart hva som er riktige løsninger i de situasjoner som oppstår. Svaret på forskningsspørsmål nr. 2, blir derfor at ledelse og dermed arbeidsmiljøutvikling, må foregå i åpne prosesser uten på forhånd definerte resultat. Dette fordrer at ledere fungerer som tilretteleggere, og at det fins arenaer der prosessene kan foregå, og at det finnes fungerende verktøy som kan benyttes. Da kan læring skje, og organisasjonene og arbeidsmiljøene kan dermed utvikles.

Sewerin og Holmberg (2017) brukte modellen (figur 4) med de fire logikkene som verktøy i utviklingsprogram for ledere. De fant at det å bruke de ulike forståelsesformene eller logikkene, bidro til at de fikk en delt forståelse. Dette bidro videre til større forståelse for hvordan universitetet som organisasjon fungerte og økt bevissthet om lederutøvelsen. Til sammen bidro dette til at de fikk åpnet opp for bedre samtaler og mer samhandling. Sewerin og Holmberg (2017) brukte dette til å bygge bærekraftige sosiale strukturer som skulle bygge opp under kollektiv handling. Dette kan ses som et eksempel på hvordan pragmatisme, læring og dermed arbeidsmiljøutvikling (se kapittel 3.3.5) kan arte seg. Det handler om noe annet enn å finne og å rette feil.

Svaret på forskningsspørsmål nr. 3 blir derfor at det å skape arenaer eller BA som støtter opp under de åpne prosessene, er grunnleggende. En del av det å skape et slikt BA handler om å kunne improvisere, lytte, bruke språket og å reflektere. Det kan også handle om å ha fysiske arenaer og verktøy. Slike verktøy kan være rutiner som øker sannsynligheten for at undring vil foregå. Det kan være å gjøre noe annet enn en pleier å gjøre eller å dra til et annet sted enn en pleier å være på. Å bruke slike verktøy i praktisk ledelse, kan ses som en balansegang mellom kunst og vitenskap. Det er nødvendig både å forenkle virkeligheten, og å lage rike bilder av den. Det kunstneriske ligger i følsomheten for hvordan dette kan balanseres i situasjoner en står i (Irgens, 2016).

ARK kan ses som et verktøy, eller en form for teknologi. Formålet med ARK er å bidra til utvikling av arbeidsmiljø. Måten verktøyet brukes på blir da av betydning. Metoder fra aksjonsforskningen kan da være relevante.

Spørreskjemaet KIWEST er en del av ARK. Det har til hensikt å kartlegge ansattes opplevelser av sitt arbeidsmiljø. Kartleggingen er tenkt å danne grunnlag for

utviklingsprosesser i arbeidsmiljøene. Det kan da fungere som en forenkling fordi det begrenser antallet tema det settes fokus på. Da blir det grunnleggende viktig at disse temaene favner det som oppleves å være relevant for både ledere og ansatte. Da kan aksjonsbaserte metoder anvendes i prosesser der en arbeider med å finne fram til hvilke tema dette er.

Jeg vil derfor gå videre med en beskrivelse av aksjonsbaserte metoder, før jeg viser hvordan de har blitt brukt og kan brukes.

4.0 Aksjonsforskning – oppgavens metodiske orientering

Aksjonsforskning som retning innen forskning, har vokst fram fra Kurt Lewins arbeider i et bredt spekter av fagfelt og akademiske disipliner, etter 2. verdenskrig (Bradbury-Huang, 2010; Cassell & Johnson, 2006; Reason & Bradbury, 2008). Lewin var opptatt sosialpsykologiske problemstillinger, og var spesielt opptatt av endringer i sosiale prosesser. Han var den første som endret syn på forskerens rolle, fra å være en objektiv utenforstående, til å være involvert i konkret problemløsning. Han vurderte også kvaliteten på en teori, ut fra dens betydning i praktisk problemløsning, i reelle situasjoner. Lewin utviklet opplegg der forskeren skulle jobbe sammen med de som eide problemet, i helhetlige prosesser for å nå bestemte mål. Ett av de stedene Lewins arbeider ble sentrale, var ved Tavistock Institute of Human Relations i London, da de fikk i oppdrag å bidra i gjenreisningen av den Engelske industrien etter 2. verdenskrig. Til tross for at de hadde vanskeligheter med å få arbeidsformen til å fungere i praksis i England (Greenwood & Levin, 2007), så inspirerte den Norske forskere, og la grunnlag for samarbeidsforsøkene mellom LO og NAF på 1960-tallet (Karlsen, 2010). Forskerne Einar Thorsrud, Fred Emery og Eric Trist utviklet sammen et program for demokratiutvikling i Norsk industri. Det ble etablert forskningsmiljø for å støtte opp under demokrati- og arbeidsmiljøutvikling i Oslo (Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)) og Trondheim (Institutt for industriell miljøforskning (IFIM)). Disse miljøene spilte en sentral rolle for utvikling og fremming av medvirkningsbaserte arbeidsmåter. Synlige resultater av dette, er det formaliserte samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og kravene som stilles til det psykososiale arbeidsmiljøet i arbeidsmiljøloven (2006) (Eikeland, 2012; Greenwood & Levin, 2007; Karlsen, 2010; Klev & Levin, 2009).

Lewins arbeider dannet grunnlag for et mangfold av tilnærminger og forståelser (Cassell & Johnson, 2006). Det er imidlertid tre elementer de fleste aksjonsforskere er enige om: At det handler om aktiv handling (*action*) der de det gjelder, både deltar i å sette agenda, finner fram til og gjennomfører de endringer som er ønskelige (*participation*), og forskning (*research*) (Greenwood & Levin, 2007, s. 6-7). Det er et bærende prinsipp at aksjonsforskningen skal bidra til at det utvikles kunnskap for praksis, og at kunnskapsutviklingen må foregå i praksis. En tar altså utgangspunkt i at kunnskap blir til gjennom aktiv handling. Handlingene danner grunnlag for refleksjoner over det som skjer (Reason & Bradbury, 2008). Dette danner grunnlag for læring ved at det dannes koblinger mellom handlinger, konsekvenser og tidligere erfaringer. Disse koblingene kan være enkle. Da justeres adferden innenfor den samme

tenkningen som før. Eller de kan være doble. Da stilles det spørsmål ved de grunnleggende oppfatningene (Argyris, 2000).

4.1 Organisasjonsutvikling og aksjonsforskning

Organisasjonsutvikling er ett av de feltene aksjonsforskningen har gitt viktige bidrag til. Da deltar organisasjonens medlemmer og forskere eller konsulenter, i en felles prosess (Klev & Levin, 2009). De utvikler kunnskap i praksis og i nåtid, gjennom aktive handlinger. Dette bygger på en forståelse av at det er ved å prøve å endre organisasjoner, en kan forstå dem (Bradbury-Huang, 2010; Brydon-Miller, Greenwood & Maguire, 2003). Forskningen foregår i demokratiske prosesser ved at det skapes arenaer for debatt og beslutningstaking, der det er rom for forskjellighet. Den enkelte deltaker må da eksponere sine egne teorier for testing i fellesskapet (Coghlan, 2003).

I organisasjoner kan forskningen ha som formål å løse et problem, eller å skape endring. Problemstillingene kan handle om å endre sosiale systemer og de kan være komplekse (Coghlan, 2003; Coghlan & Brannick, 2014). Problemstillingene kan handle om å lære hvordan antakelser bak adferd kan identifiseres, og om utvikling av ferdigheter i å teste antakelser og slutninger (Greenwood & Levin, 2007). Problemstillingene kan også ses som kontinuerlige læringsprosesser med bred deltakelse. Da vil de kunne bidra til at deltakerne øker sin læringskapasitet og kontroll over egen situasjon. Dette vil kunne bidra til at organisasjonens kapasitet til å endre seg selv øker (ibid.).

4.2 Aksjonsforskning i egen organisasjon

Forskerrollen kan ivaretas av en eller flere personer som kommer utenfra. Det kan også være en eller flere personer som fungerer som forsker i sin egen organisasjon. Når en er forsker i egen organisasjon, har man en dypere kjennskap til feltet enn det en vil kunne ha som utenforstående. Dette må balanseres mot forskerrollen. Tre forhold pekes på som spesielt viktige å ha fokus på når en skal være forsker i egen organisasjon. Det er forforståelse, at en innehar flere roller samtidig, og at man har tilgang til feltet (Coghlan, 2003; Coghlan & Brannick, 2014).

Forforståelsen er all den kunnskap en har om det å være i organisasjonen. En er på innsiden og tar hverdagslivet der for gitt. Da kan det være en fare for at en går glipp av viktige forhold.

Det ses da som nødvendig at en bruker tid på å klare å se forskningsfeltet i et nytt perspektiv, og på å utvikle samarbeid med nye aktører. Dette kan en få til gjennom å stille spørsmål ved egne antagelser og å reflektere over egen praksis. Det krever at en retter oppmerksomhet mot sitt eget indre og hvordan det spiller sammen med det som skjer rundt en. Det handler om å se seg selv i kjente og ukjente situasjoner, se hva en tar for gitt og hva som fører fram mot de valg en tar (ibid.).

Som ansatt i en funksjon, har både en selv, og medarbeiderne, et bilde av den rollen en har. Dette bildet har blitt til over tid. Å skulle være forsker samtidig, kan bli forvirrende og føre til konflikt mellom rollene (ibid.).

Tilgang til feltet, handler om de muligheter en som ansatt har, til å gjøre forskning i egen organisasjon. Noen muligheter er mer åpne enn de vil være for en ekstern forsker, mens andre kan være mer lukket. I tillegg til dette, vil en som forsker i praksis likevel bli en utenforstående når resultater fra forskningen skal gjøres kjent overfor et publikum utenfor organisasjonen. En må balansere egen utvikling med organisasjonens behov og bidrag til forskningen, gjennom hele prosessen (Coghlan & Brannick, 2014).

4.3 Kvalitet og etikk i aksjonsforskning

Kvaliteten i forskningen kommer til syne gjennom åpenhet rundt, og kontinuerlig refleksjon over, de valg som tas og hvilke begrensninger disse har medført (Bradbury-Huang, 2010). Involvering av praktikere ses i seg selv som et kvalitetskriterium, og en sikring av relevans. Kunnskap testes i praksis av og med, dem som kjenner praksis best (Brydon-Miller et al., 2003; Coghlan & Brannick, 2014). I tillegg nevnes mengden av forståelsesformer, og hvordan disse henger sammen med det som skjer, viktigheten av det som gjøres, og de endringer som kommer ut av prosjektet som viktige kvalitetskriterier. Som aksjonsforsker, må en vise hvordan de ulike sekvensene i forskningen har foregått og blitt dokumentert. En må også vise hvordan en som forsker har utfordret og testet egne antagelser, hvordan ulike perspektiv har kommet til syne, og hvordan fortolkninger har blitt forankret i, og utfordret av teori. Summen av dette blir gode svar på hva som skjedde, hvilken mening dette gir, og hva kan det brukes til (Coghlan & Brannick, 2014).

Dette kan en øve på gjennom bevisstgjøring og ved å vise hvilket forhold en som forsker har til organisasjonen en forsker i. I tillegg kan egne meninger og fordømmer om organisasjonen klarlegges. En måte å gjøre dette på kan være å bruke teori. Ulike teorier kan da bidra til at

ulike aspekter belyses. En annen måte kan være å systematisk lete etter forhold som er i strid med det en på forhånd tror. Dette kan gjøres ved at en finner noen som kan utfordre en. Et siste råd som beskrives, er at forskeren kan skrive loggbok der viktige begivenheter og følelser knyttet til disse beskrives regelmessig (Nielsen & Repstad, 2006).

Etikken i forskningen kommer til syne gjennom forskerens beskrivelser av egne verdier, roller og privilegier, samt beskrivelser av hvordan dette påvirker samhandlingen med øvrige deltakere (Brydon-Miller, 2008). Måten deltakerne velges ut på, og hva som studeres, er også av betydning (Eikeland, 2006). Videre kommer etikken til syne gjennom beskrivelser av hvordan deltakernes ulike verdier og mål blir ivaretatt og brukt i prosesser der målet er å komme fram til felles forståelse (Brydon-Miller, 2008). Det handler om hva vi gjør og hvordan vi gjør det (Eikeland, 2006).

Åpen dialog er en nøkkel for å få dette til. Men det er også nødvendig å forstå hvordan maktstrukturer kan påvirke dialog og prosess (Brydon-Miller, 2008). En kan som forsker inneha en ekspertkunnskap som kan oppleves å ha noe med makt å gjøre, for praktikere (Bradbury-Huang, 2010). Det blir da viktig å ha bevissthet rundt hvordan en forholder seg til hverandre. Deltakerne er medforskere (Eikeland, 2006). Strategier som sikrer samhandling handler blant annet om mekanismer som sikrer at alle deltakere kommer til orde i diskusjoner (Brydon-Miller, 2008). Dette har vi rike tradisjoner for i Norge (Eikeland, 2012).

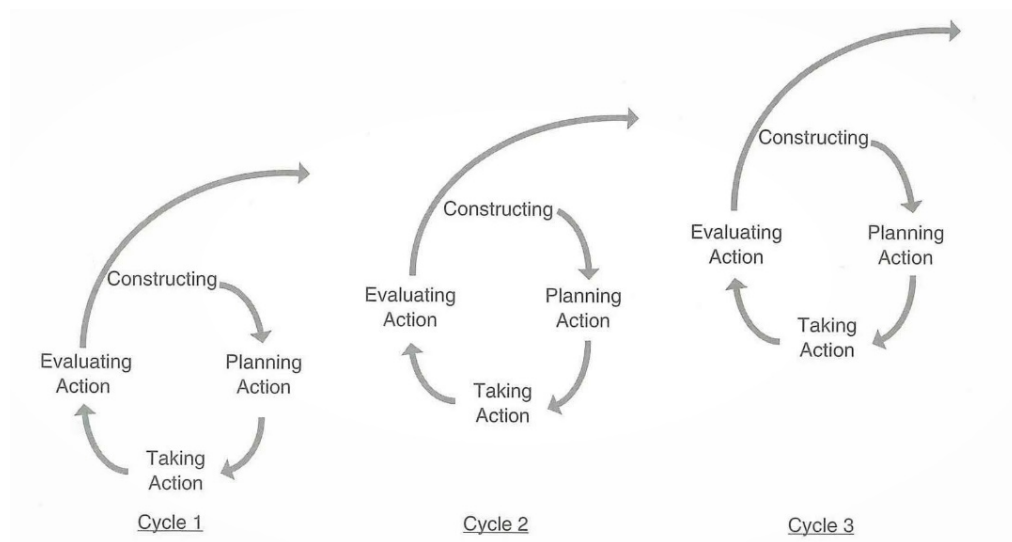
Jeg vil jeg nå gå videre med å beskrive hvordan en kan sikre bred medvirkning i utviklingsprosesser.

4.4 Metoder i aksjonsforskning

I aksjonsforskning kan alle samfunnsvitenskapelige metoder anvendes. De må imidlertid anvendes i samhandling med eierne av problemet eller forskningsområdet. Det er deres problemer som skal løses (Bradbury-Huang, 2010). Det å definere problemet ses som den første fasen i prosessen. Arenaen der dette foregår må være slik at gjensidig læring og kunnskapsutvikling kan skje, men problemdefinisjonen kan foregå på mange ulike måter med ulike former for verktøy. Det viktige er å ta utgangspunkt i at alle aktører har viktig kunnskap (Greenwood & Levin, 2007). Det er bare rammer rundt, og forløp i arbeidsprosesser og aktiviteter, som kan planlegges. Hvilke resultater som kommer ut av prosessen er et åpent spørsmål (Klev & Levin, 2009). Som forsker eller prosessleder må en være åpen for at egne oppfatninger må justeres. Det kan medføre usikkerhet, forvirring og opplevelse av kaos. Som

aksjonsforsker må en kunne takle dette samtidig som en bidrar til å bevege prosjektet i en retning som oppleves riktig for alle som deltar (Brydon-Miller et al., 2003). Det ses som et mål at forskeren gjør seg selv overflødig på en slik måte at organisasjonens aktører selv kan ta hånd om og gjøre utviklingsarbeidet til en kontinuerlig praksis (Klev & Levin, 2009).

Aksjonsforskningen består av gjentatte sekvenser der en søker etter å finne fram til hva som skal endres, gjennomføre endringene, evaluere dem og så iverksette nye endringer. Disse sekvensene kan foregå over flere tidsrom, men de kan også foregå mer eller mindre parallelt (Coghlan & Brannick, 2014), se figur 5.



Figur 5. Spiral of Action Research Cycles (Coghlan & Brannick, 2014, s. 11)

4.4.1 Søke- og dialogkonferanser

Søkekonferanse er en arbeidsform som har sitt utspring fra aksjonsforskning. Den har blitt brukt som tilnærming i medvirkningsprosesser fra slutten av 1970-tallet i Norge. En søkekonferanse kan foregå i et lokalsamfunn eller i en organisasjon. Den ledes av en stab med fagfolk. Deltakerne bør representere så mange sider eller interesser ved det aktuelle temaet eller problemområdet, som mulig. Temaet eller problemområdet for en slik konferanse er avklart på forhånd. Søkekonferansen starter med at temaet eller problemfeltet identifiseres og avsluttes med etablering av konkrete prosjekt. Arbeidet i konferansen foregår i grupper og i plenum (Levin, 2009).

Gjennom 1980-tallet jobbet forskere ved AFI med modifisering av ulike former for medvirkningsbaserte konferanseformer i arbeidslivet og begrepet «Dialogkonferanse» dukket opp. Begrepet viser til at det er bred medvirkning, ofte alle ansatte. Dialogkonferansene kom som uttrykk for at det var behov for å ivareta problemstillinger som gikk på tvers av grupper

og organisatoriske nivå. De ble utviklet som verktøy for kontinuerlig utvikling i organisasjoner. Det legges til rette for identifikasjon av, og kritisk refleksjon over, utfordringer og problemstillinger som kan løses gjennom kommunikasjon mellom ansatte (Eikeland, 2012).

I begge konferanseformene er kommunikasjon gjennom språket det grunnleggende. Det er gjennom språket en kan formidle og dele sine virkelighetsoppfatninger og derigjennom danne grunnlag for felles forståelse og koordinerte handlinger (Ebeltoft, 1991; Eikeland, 2012).

Eikeland (2012) bruker et teater som bilde på hvordan dialogkonferansene kan fungere. Han sier dialogkonferansene representerer det som skjer bak scenen. Det er et frirom der aktørene kan tre ut av sine roller, se på dem i et kritisk lys, tenke fritt, bringe kritiske forhold fram i bevisstheten, konseptualisere, eksperimentere og teste gjennom refleksjon, både individuelt og sammen med andre. Arbeidsmetodikken kan bidra til synliggjøring av alternativer, og til å legge til rette for valg. Det å alternere mellom samhandling «på scenen» og refleksjoner rundt utvikling «bak scenen» kan ses som en form for aksjonsforsknings- eller lærings sirkler. Det handler om å i fellesskap identifisere problemer, planlegge, iverksette tiltak, evaluere og så starte en ny runde. Dette ses som en måte å få til systematisk og varig utvikling og læring i organisasjoner på (Eikeland, 2012). BA (se kapittel 3.3.3) kan ses på som en parallell til rommet «bak scenen». Hvordan dette «rommet» eller «BAet» skal være, vil avhenge av den aktuelle konteksten; den aktuelle problemstillingen, hvem som skal delta, og organisasjonens omgivelser. Gruppebaserte metoder ses imidlertid som en robust arbeidsform. Dette begrunnes i at aktiv deltakelse og arbeid med egne problemstillinger, i seg selv, skaper motivasjon og engasjement. Det ses som fordelaktig at de som skal realisere nye løsninger, også medvirker i å skape dem. De kjenner da løsningene og har eierskap til dem. Det gjør implementeringen av endringen langt enklere enn om noen andre bestemte hva som skulle gjøres (Klev & Levin, 2009).

I praksis foregår både søke- og dialogkonferanser i vekslinger mellom arbeid i grupper, presentasjoner, og diskusjoner i plenum. Gruppene kan settes sammen av folk som jobber med det samme, på tvers av roller og funksjoner, eller ut fra interesse. Arbeidet skal ende ut i noen felles prosjekter eller forbedringer som deltakerne forplikter seg til å gjennomføre. Hele prosessen rammes inn av noen enkle regler for kommunikasjon, som har til hensikt å sikre at alle deltakere kommer til ordet og deltar aktivt (Cummings & Worley, 2015; Ebeltoft, 1991; Klev & Levin, 2009; Willadssen, 2014).

Dette er arbeidsformer som har spredt seg fra forskningsinstitusjonene til både samfunns- og arbeidsliv. Deltakere kan også bruke metodikken selv, i sin egen kontekst og i sin egen læring og utvikling, uten at en forsker er til stede. Skillet mellom forsker og de det forskes på utviskes. Arbeidsformene ses som en måte å tenke utvikling med, for fremtiden (Eikeland, 2012). Uten forskeren til stede, kan arbeidsformene ligne på det som beskrives som «Action learning», eller på norsk – aksjonsbasert læring.

4.4.2 Aksjonsbasert læring og utvikling

Aksjonsbasert læring er i familie med aksjonsforskning. Familielighetene ligger i at begge søker etter meningsfulle løsninger på sosiale problemer i organisasjoner, samfunn eller andre grupperinger, og at det jobbes i sykliske prosesser der de det gjelder, deltar. I både aksjonsforskning og -læring tar en utgangspunkt i at handlinger ses som utgangspunkt for læring, som igjen danner grunnlag for nye handlinger. Det som skiller de to retningene, er at hovedfokuset i aksjonslæring legges på læring gjennom å gjøre. Utvikling og utdanning av de deltagende, skjer gjennom utførelse av de oppgavene som skal løses. Læring foregår da gjennom utprøving og refleksjon over praksis, i kollegagrupper eller praksisfellesskap. Det er i mindre grad fokus på forskningen, enn det er i aksjonsforskningsretningene (Pedler & Burgoyne, 2008). Aksjonslæring består av seks distinkte, interaktive komponenter: 1) Et komplekst problem eller en kompleks situasjon som berører flere. 2) En gruppe av likeverdige som kjenner til den aktuelle situasjonen, bryr seg om den, og kan gjøre noe med den. 3) Prosess der det reflekteres og stilles spørsmål rundt situasjonen og håndteringen av den. 4) En forpliktelse til å gjøre noe, læring skjer ved at noe gjøres. 5) En forpliktelse til å gjøre noe mer enn å løse et umiddelbart problem. Det må skje noe som bidrar til mer kunnskap og økt kapasitet til å møte kommende og lignende situasjoner. 6) En aksjonslæringsgruppe kan ha nytte av å ha en fasilitator, særlig i oppstarten (Coughlan & Coughlan, 2004). Aksjonslæring er spesielt egnet når situasjoner er uoversiktlige og tvetydige. Da er det ikke opplagt hva som er riktig å gjøre. Det er en viss fare for å komme skeivt ut, og dermed er det også potensiale for læring, både for den enkelte, i fellesskapet og i organisasjonen (Pedler & Burgoyne, 2008). Aksjonslæring kan skje uten at det er forskere eller eksperter innblandet. Det viktige er at de som deltar engasjerer seg i å undersøke, prøve ut og dele erfaringer og refleksjoner over erfaringene (Coughlan & Brannick, 2014).

4.5 Aksjonsforskning i utviklingen av ARK 2.0

Metoder fra aksjonsforskningen har blitt brukt i deler av det utviklingsarbeidet som beskrives i denne oppgaven. Metodene er også aktuelle som verktøy når arbeidsmiljø skal utvikles i den enkelte institusjon og enhet. I arbeidet med utviklingen av spørreskjemaet KIWEST har jeg brukt gjentatte sekvenser med søkekonferanser for å komme fram til hvilken tematikk som skal belyses i skjemaet, og dermed i de påfølgende oppfølgingsprosessene. Dialogkonferanser og aksjonslæring ser jeg som aktuelle å bruke i konkrete arbeidsmiljøutviklingsprosesser. Beskrivelsene av disse metodene, kan derfor også ses som en del av det teoretiske materialet som bidrar i besvarelse av forskningsspørsmål nr. 5 og 6, og dermed selve problemstillingen. Før jeg sier mer om det, vil jeg nå vise hvordan jeg har jobbet i prosess, for å finne svar på forskningsspørsmål nummer 4, dvs. hvilke forhold det er viktig å rette fokus mot i kartlegging av ansattes oppfatninger om arbeidsmiljø i UoH.

5.0 Oppstart av utviklingsprosjekt og mandat

Gjennom en høringsprosess i institusjonene som hadde brukt ARK, kom det våren 2018 frem ønsker om hva som ville kunne bidra til å forbedre ARK (se figur 1) som verktøy for arbeidsmiljøutvikling i UoH. En del av dette verktøyet var kartleggingsskjemaet KIWEST 2.0. Det kom ønsker om at dette skjemaet skulle forminskes. I dette kapitlet beskriver jeg hvordan vi har jobbet i prosess med å finne fram til hva en ny 3.0-versjon av KIWEST skulle bestå av.

5.1 ARK-konferansen 2018

Å definere problemet, og at dette skjer i samhandling med de det gjelder for, er første ledd i et aksjonsforskningsprosjekt (Greenwood & Levin, 2007). ARK har blitt brukt av mange, spredd rundt i hele Norge. Nøkkelpersoner fra disse institusjonene har møtt hverandre en gang i året på ARK-konferansen. Den var derfor et naturlig startpunkt for definering av hva som helt konkret burde gjøres med ARK. Jeg anså det imidlertid som nødvendig med et forarbeid, for å kunne få til fokuserte diskusjoner i en forsamling med 100 deltakere.

Dette forarbeidet startet med at jeg gjennomførte samtaler med til sammen syv praktikere. De hadde alle vært rådgivere for ledere i arbeidsmiljøspørsmål og fasilitert en lang rekke arbeidsmiljøutviklingsprosesser i sine institusjoner, på enhetsnivå. I ett av møtene var det også med et verneombud. I forkant av møtene ba jeg dem tenke gjennom hva de ut fra sine erfaringer, mente at burde endres. I samtalene tok vi utgangspunkt i KIWEST 2.0, dvs. den versjonen av kartleggingsskjemaet som skulle endres, se Undebakke et al. (2014), vedlegg 2. Vi diskuterte hvordan de ulike skalaene i spørreskjemaet fungerte i forhold til å få satt viktig tematikk på agendaen i oppfølgingsmøtene. I tillegg til det som kom fram gjennom disse samtalene, hadde en masterstudent ved Psykologisk institutt v/NTNU, i sin masteroppgave gjort statistiske valideringer av de 28 skalaene i KIWEST 2.0 (Haakstad, 2017). Ut fra møtene og valideringen, kom det fram kommentarer om 19 av de 28 skalaene. De ble oppfattet å ikke bidra til refleksjon og diskusjon i oppfølgingsmøtene, eller de ble funnet å overlappet statistisk med hverandre. På ARK-konferansen brukte jeg både innspillene fra praktikerne og den statistiske valideringen i et oppspill til gruppesamtaler om hvordan spørreskjemaet burde utvikles videre. I tillegg pekte jeg på risikoforhold vi ut fra arbeidsmiljøloven (2006) og en kunnskapsoversikt fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (Tynes et al., 2018), bør kartlegge. Dette for å ivareta kravene som ligger i internkontrollforskriften (1996).

Deltakerne var plassert i grupper rundt runde bord. Jeg stilte følgende spørsmål:

- Er dere enige i at de skalaene ingen har kommentert noe på, forblir en del av KIWEST?
- Er dere enige i at vi bør bytte ut skalaene som oppleves å ikke bidra til refleksjon?
- Bør vi finne bedre mål på noen av disse? I tilfelle hvilke?
- Hvilke andre tema mener dere at vi bør ta inn?

For å få en rask oversikt over hva deltakerne mente om de spørsmålene jeg stilte, brukte jeg et elektronisk responsverktøy. Deltakerne kunne svare ja/nei og komme med meldinger gjennom dette verktøyet. Det kom imidlertid ikke særlig entydige svar ut av dette. Bortsett fra på ett spørsmål. Deltakerne var entydige i sine tilbakemeldinger på at de skalaene som ingen hadde ytret misnøye med, fortsatt burde være en del av KIWEST.

På ARK-konferansen inviterte jeg også alle interesserte til å delta i et mer grundig arbeid med å revidere spørreskjemaet KIWEST ut over høsten 2018. Til sammen 17 personer meldte interesse for å delta. Av ulike årsaker, falt fem av disse fra. Vi endte da opp med følgende representanter: Tre fra UiT: Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT) (hvorav ett verneombud), to fra Universitetet i Bergen (UiB) (ett verneombud), to fra Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU), en fra Universitetet i Oslo (UiO), en fra Universitetet i Agder (UiA), en fra Høgskolen i Østfold (HiØ), en fra Gøteborgs universitet (GU) og en fra Norges Handelshøyskole (NHH). Representanten fra NHH var verneombud. Alle som ikke var verneombud var fagpersoner fra HR/HMS. I det videre, vil de 12 personene i denne gruppen bli benevnt som KIWEST-gruppa. Deltakerne i KIWEST-gruppa hadde ulike erfaringer fra bruk av ARK i arbeidsmiljøutviklingsprosesser. Erfaringene spente fra å ikke ha vært med, til å ha vært med som verneombud, prosessfasilitator og/eller lederstøtte i tre runder.

5.2 Innspill til forbedringer fra FaktaARK2

For ytterligere å forsterke bredden i defineringen av prosjektet, gjorde jeg også en tematisk analyse av kommentarer i åpne tekstfelt i FaktaARK2. De besvares av ledere og verneombud etter at de har gjennomført en ARK-prosess ved egen enhet, se kapittel 1.2. I besvarelsen av skjemaet ble de bedt om å si noe om hva som ville gjort undersøkelsen til et bedre verktøy for dem. Høsten 2018 gikk jeg gjennom til sammen 933 slike svar. Svarene var innhentet fra 2014 til 2018. Svarene besto av alt fra ingen kommentar, en kort setning om at alt fungerte greit, til flere setninger og forslag. For å få et bilde av hva alle disse svarene til sammen ga

uttrykk for, gjorde jeg en enkel kvalitativ analyse basert på beskrivelser av analytiske tilnærminger av Thagaard (2018). Jeg startet med å lese alle svarene, så kodet jeg svarene ut fra meningsinnhold og sorterte dem i tematisk i hver sine kolonner i Excel. Ut fra denne kodingen fikk hver kolonne overskrift som uttrykte kategoriens meningsinnhold, for eksempel «*bedre spørsmål*», «*samhandling horisontalt og vertikalt i org*», «*medarbeiderskap*». Dette dannet grunnlag for en klassifisering i fire mer generelle og overordnede hovedkategorier. Jeg sorterte alle de kodede kolonnene inn i disse fire kategoriene før jeg foretok en ny runde med gjennomgang av kodene og sortering i underkategorier (ibid.). Det var konkrete forslag til forbedringer i 683 av de 933 svarene. Noen av svarene inneholdt flere forslag, derfor ble summen av forslag (912) høyere enn antallet svar. For full oversikt over hoved- og underkategorier se tabell i vedlegg 1.

I den første hovedkategorien plasserte jeg kommentarer rundt innholdet i KIWEST 2.0. Dette var uttrykte ønsker om bedre tilpassede spørsmål og konkrete ønsker knyttet til spesifikke tema. Eksempler på tema som ble nevnt er: Samhandling horisontalt og vertikalt i egen organisasjon, endringer, rammebetingelser, ledelse, medarbeiderskap, mobbing og trakassering.

I den andre hovedkategorien plasserte jeg kommentarer om hvordan KIWEST 2.0 mer overordnet var satt sammen. Eksempler på forhold som ble nevnt og ønsket forbedret er: Mer tydelighet rundt hvilken leder ansatte skal ha i tankene ved besvarelse av spørsmål om ledelse, mulighet for å kunne kartlegge flere organisatoriske nivå, og et mer fleksibelt opplegg med mer rom for lokale tilpasninger. Noen ytret også ønske om et mindre omfattende skjema, bedre tematiske innramninger, færre svaralternativ, og åpent kommentarfelt. Andre mente at det burde legges mindre vekt på å kunne bruke dataene fra arbeidsmiljøundersøkelsen i forskning. Noen sa de ønsket minst mulig endring.

I den tredje kategorien plasserte jeg ønsker om hvordan resultatene fra kartleggingen fremstilles. Eksempler er: Tilgang rådata, flere analyser og sammenligninger, at rapporten kan gi bedre hjelp til å se sammenhenger mot spørreskjemaet, bedre grafikk, språk og begrepsbruk.

Den siste kategorien handlet om forhold rundt hvordan prosessene har blitt gjennomført lokalt i den enkelte organisasjon. Eksempler på forhold det ble pekt på er: Oppfatninger om hvordan prosessen har blitt planlagt og gjennomført, eierskap og oppslutningen om prosessen. For full oversikt over kategorier, underkategorier og antall, se vedlegg 1.

Dataene fra FaktaARK2 er innhentet fra de institusjonene som har brukt ARK fra 2014 – 2018, altså over en periode på fire år. I analysen er de tatt ut av sin lokale kontekst og de består av alt fra korte stikkordpregede setninger til mer beskrivende korte tekster. Dette kan ha medført at jeg ikke har forstått den meningene respondentene la inn i det de skrev og måten de tenkte på. FaktaARKene gir likevel et bilde av hvordan ledere og verneombud har tenkt rundt hva som ville gjort ARK til et bedre verktøy, for dem. Dette er forhold som har betydning for arbeidet med KIWEST 3.0 og i den mer overordnede ARK-prosessen. Jeg kommer derfor tilbake til de funn jeg her har gjort i kapittel 6 og 7.

5.3 Mandat fra ARKs Styringsgruppe

ARKs Styringsgruppe skal gi faglige og prinsipielle råd i utvikling av ARK. De deltok derfor i en diskusjon om det som kom fram fra høringen i UoH, på ARK-konferansen 2018, i faktaARKene og et skissert opplegg for utvikling av ARK. Ut fra denne diskusjonen ga de da følgende mandat for utviklingen av KIWEST:

- Spørreskjemaet KIWEST 2.0 skulle forminskes.
- KIWEST 3.0 skulle ha en hoveddel som skal brukes hver gang av alle.
- Det kunne utvikles tilvalgsmoduler til spørreskjemaet. Disse skulle i tilfelle berøre forhold som ikke gjelder alle, eller ikke er gjeldende hver gang ARK skal gjennomføres.
- Fokus skulle være på det nære arbeidsmiljøet.
- Endringer skulle være godt begrunnet – de skulle kunne danne enda bedre grunnlag for diskusjoner enn det KIWEST 2.0 kunne.
- Skalaer i spørreskjemaet kunne byttes ut dersom vi fant alternativer med bedre språk, eller hadde mer spesifikt fokus på det vi var ute etter.
- Kravene til kartlegging av risikofaktorer som ligger i arbeidsmiljøloven (AML) måtte ivaretas.
- De relevante risikofaktorene som det pekes på i kunnskapsgjennomgangen fra STAMI i 2018 måtte dekkes.

Forholdene i dette mandatet ble førende for det videre utviklingsarbeidet. Før jeg går videre med å beskrive hvordan dette foregikk, vil jeg nå gjøre en oppsummering av de innledende prosessene, og konkretisere hvilket handlingsrom jeg så at kom fram.

5.4 Oppsummering fra teori og innledende prosesser

Arbeidsmiljøloven (2006) stiller krav til at virkningene av de organisatoriske og psykososiale arbeidsbetingelsene skal være slik at den enkeltes integritet og verdighet ivaretas, at en skal ha mulighet til å ha kontakt med andre og at den enkelte ikke opplever mobbing, vold eller trakassering. Det er arbeidsgivers ansvar å sørge for at disse virkningene ikke oppstår.

Arbeidstakerne skal medvirke i dette arbeidet (Arbeidsmiljøloven, 2006; Gaupset & Moløkken, 2015; Karlsen, 2010; Willadssen, 2014). For å sikre at forebygging foregår, er alle virksomheter i Norge pålagt å kartlegge forekomst av risikoforhold, og å iverksette tiltak for å minske risikoen for at uheldige situasjoner oppstår (Internkontrollforskriften, 1996). ARK er et verktøy som skal bidra til ivaretagelse av disse kravene. Det er imidlertid ingen klare oppfatninger om hvilke årsaker som fører til de negative virkningene som skal unngås. Derfor kan ikke forebygging bare bygge på å minske risiko ved å fjerne årsaker. STAMI har pekt på noen årsaker til at ansatte opplever at deres helse svekkes som følge av forhold i arbeidsmiljø (Tynes et al., 2018), men som jeg har vist i kapittel 2, så handler arbeidsmiljø om mer, og det må forstås ut fra hvordan den enkelte virksomhet fungerer.

Den mest vanlige formen for kartlegging av organisatoriske og psykososiale forhold er spørreskjema. Det ses som en fordelaktig metodikk ut fra flere perspektiv (Ebeltoft, 1993; Hoff & Lone, 2014; Koren & Lindøe, 2018). Hvordan man anbefales å bruke slike kartlegginger er imidlertid ikke like entydig. Ut fra et objektivistisk perspektiv mener man at psykologiske fenomener kan måles og at diagnose kan stilles med bruk av spørreskjema (Hoff & Lone, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2016). Ut fra konstruktivistiske perspektiv vil et spørreskjema bare kunne brukes til å gi et oversiktsbilde over ansattes subjektive oppfatninger og som et utgangspunkt for diskusjoner om forbedringer (Ebeltoft, 1993; Koren & Lindøe, 2018). Innenfor et konstruktivistisk perspektiv pekes det også på problemer knyttet til det å se funn som objektive sannheter, fordi det kan skape for enkle eller skeive framstillinger. Dette kan videre bidra til at det skapes syndebukker og sannheter som bare er gyldige for noen få (Nordrik, 2012; Wergeland, 2012). Se også kapittel 2.3.1.

Det trekkes også skiller mellom sosiologer/sosialpsykologer som har hatt mest fokus på arbeidsvilkårene, og psykologer/helseprofesjoner som har hatt mest fokus på arbeidsvilkårenes virkning på arbeidstakerne. I tillegg trekkes det skillelinjer mellom tilnærminger som har fokus på individene, og tilnærminger med fokus på de kollektive systemene. Tilstedeværende kontekst, har i mindre grad vært i fokus. Den må imidlertid tas med for at en skal kunne forstå det som skjer i arbeidsmiljøene (Nordrik, 2012).

Som vist i kapittel 3.1, så kan institusjonene i UoH ses som komplekse og åpne organisasjoner. Flere logikker rundt hvordan disse fungerer og ledes gjør seg gjeldende, side om side. Arbeidet som foregår i disse organisasjonene kan ses som kunnskapsarbeid. Det utføres av ansatte med særskilt kunnskap og stor grad av autonomi i komplekse samspill. Arbeidsmiljøene blir til inne i denne kompleksiteten. Både institusjonene og det arbeidet som foregår der, kan sies å være av en annen art enn arbeidet i de virksomhetene arbeidsmiljølovgivningen har blitt utviklet fra.

Ut fra min erfaring etter 17 år med HMS og arbeidsmiljøarbeid i UoH, så ser jeg elementer av alt dette. Utgangspunktene og de ulike fokus, gjør seg gjeldende både blant HR-praktikere, ledere og ansatte, i institusjonene som bruker ARK. I tillegg er det ansatte fra alle fagfelt som mener noe om kvalitet og opplegg, ut fra sine faglige perspektiver. Derfor har det hele veien vært et premiss at verktøyet skal kunne ivareta kvalitet sett fra flere ståsted. I praksis har dette blitt løst ved at spørreskjemaet har skullet kunne ivareta de kravene som stilles til et spørreskjema ut fra et objektivistisk perspektiv. Det betyr at skjemaet i hovedsak har bestått av, og fortsatt skal bestå av, validerte måleskalaer. Skalaene har kartlagt ansattes opplevelser av hvordan arbeidsvilkårene påvirker dem. Utgangspunktet har vært i psykologi/helsefag, se også kapittel 2.3.1. De konstruktivistiske perspektivene og den lokale konteksten har vært forsøkt ivaretatt gjennom krav til gjennomføring av oppfølgingsprosess. Dette ved at tolkningen av rapporten fra spørresjemakartleggingen har blitt anbefalt gjort i den lokale konteksten, og av de den gjelder for (Undebakke et al., 2014).

Mandatet for utviklingsarbeidet i 2018/19 var å krympe det skjemaet som ble lansert i 2013. Skjemaet skulle likevel kunne avdekke risikoforhold og det skulle kunne bidra til konstruktive utviklingsprosesser på den enkelte organisatoriske enhet. Å kunne få til gode prosesser, skulle veie tyngre enn at innsamlede data skulle kunne tilfredsstillende forskningsmessige krav til validitet ut fra et objektivistisk perspektiv. I FaktaARK2 kom det fram ønsker om spørsmål som var bedre tilpasset målgruppen. Tema som ledelse og organisatoriske forhold ble pekt på som forbedringsområder. Det ble også pekt på forhold rundt gjennomføring av prosessene i organisasjonene. Dette kan ses som et uttrykk for et behov for å få disse prosessene til å fungere bedre. Det kan handle om at det er potensiale for å få til bedre forankring og større grad av lokalt eierskap til prosessene, se kapittel 5.2.

Ut fra teori, innspill fra ledere og verneombud, og erfaringer fra praksis, kunne det altså se ut som om det var nødvendig å finne fram til tematikk som opplevdes å være mer treffende for

UoH. Det kunne også se ut som om det var nødvendig å legge en mer kompleks forståelse for hvordan institusjonene fungerer, til grunn.

I kartlegging med spørreskjemaet KIWEST settes det lys på tematikk og det dannes grunnlag for utvikling av arbeidsmiljø. En kan tenke seg at det startes en prosess når ansatte reflekterer over hvordan spørsmålene i skjemaet skal besvares. Den fortsetter når oppsummeringer av svarene gjennomgås, diskuteres og fortolkes i møter med alle ansatte. Hvordan oppsummeringene brukes og måten møtene gjennomføres på er da av betydning. De danner sammen grunnlag for utvikling og gjennomføring av arbeidsmiljøutviklingstiltak. KIWEST kan slik sett ses som en kjerne i ARK. Da blir det viktig at lys kastes på de riktige forholdene. Neste kapittel handler om hvordan vi har funnet fram til disse forholdene.

6.0 Utvikling av KIWEST 3.0

Kapitlet starter med en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen som ble brukt i utviklingsarbeidet, før jeg beskriver hvordan arbeidet foregikk i praksis. Jeg drøfter så resultatene og opplegget før jeg går videre med å se resultatet opp mot risikoforhold det pekes på i arbeidsmiljølovgivningen og fra STAMI. Til sammen gir dette et viktig bidrag til besvarelse av forskningsspørsmål nr. 4.

6.1 Metodisk tilnærming

Aksjonsforskning kan ha som formål å løse et problem (Coghlan, 2003; Coghlan & Brannick, 2014). En kan tenke seg at dette problemet er KIWEST 2.0. I aksjonsforskning er det et grunnleggende prinsipp, at de som problemet angår, skal delta i å sette agenda, finne fram til og gjennomføre ønskelige endringer (Greenwood & Levin, 2007). Som jeg viste i forrige kapittel så har agendaen for endringene, eller defineringen av problemet i KIWEST 2.0, sitt utgangspunkt i erfaringer fra praktisk bruk av KIWEST 2.0 og et bredt tilfang av synspunkter. Det konkrete utviklingsarbeidet har imidlertid foregått i mindre grupper. Deltakerne i gruppene har vært aktører som har brukt, bruker og skal bruke ARK i arbeidsmiljøutviklingsprosesser i sine organisasjoner. Arbeidet med utvikling av KIWEST 3.0, har foregått gjennom til sammen fire sekvenser. Disse sekvensene har i praksis foregått som møter der jeg har lagt en regi og tilrettelagt for fokuserte diskusjoner. Hva som har kommet ut av disse møtene har imidlertid vært åpent. Møtene kan ses som en form for søkekonferanse slik jeg beskriver den i kapittel 4.1. Deltakerne har representert en bredde i bakgrunn og erfaring. Det er de 12 representantene som meldte seg som interesserte i å delta i utviklingsarbeidet, på ARK-konferansen 2018. Arbeidet har foregått i grupper og i plenum. Resultatene av dette arbeidet har ført fram mot noe som har blitt bearbeidet av meg, og evaluert av Styringsgruppa. Dette har foregått i flere runder. En kan slik sett, se det som gjentatte sekvenser der vi hele veien har søkt mot å finne fram til hva som skal endres, slik det er vist i figur 5.

Det er jeg som har representert forskningen i dette arbeidet. Jeg har hatt den dypeste kjennskapen til feltet fordi jeg har som mitt daglige arbeid å koordinere bruken og utviklingen av verktøyet. Jeg er en «insider». Det kan bidra til at jeg som forsker kan forfølge spørsmål på en måte som er vanskelig for en utenforstående. Jeg har en bruksforståelse som representerer noe annet enn en ekstern kan skaffe seg gjennom en rekonstruksjon av noe han/hun

undersøker. Jeg har også lang erfaring fra å jobbe i prosesser. Jeg er trent i å kunne følge prosessen, vurdere den og å improvisere i den, for så å kunne manøvrere den i en ønsket retning. Dette er det viktig at en aksjonsforsker kan (Levin & Ravn, 2007), og kan ses å være en fordel. Å være en «insider» kan imidlertid også være en ulempe. Jeg kan ha tatt ting for gitt og gått glipp av viktige forhold. Det kan være at jeg ikke har klart å åpne tilstrekkelig opp for andre måter å tenke på eller gjøre ting på. Jeg kan også ha blandet roller og hatt behov for å forsvare det jeg tidligere har gjort som prosjektkoordinator, heller enn å åpne opp for nye synsvinkler slik det beskrives at kan skje. Nye perspektiv kan imidlertid utvikles ved at en samarbeider med nye aktører (Coghlan, 2003; Coghlan & Brannick, 2014). For å klare å se ARK og KIWEST 2.0 i et nytt lys, har jeg gjennom KIWEST-gruppa opprettet samarbeid med aktører jeg ikke tidligere har jobbet sammen med. De har kommet med sine synspunkter, som igjen har gjort at jeg har måttet stille spørsmål ved mine antagelser. Andre måter å sikre bevisstgjøring på, er å bruke teori til å belyse ulike aspekter, lete etter forhold som er i strid med det en tror, og føring av loggbok (Nielsen & Repstad, 2006). Jeg har brukt teori for å se både arbeidsmiljø og UoH på nye måter, og jeg har ført loggbok. Jeg vil nå vise hvordan jeg har søkt å ivareta disse ulike fasettene i aksjonsforskning i praksis ved å beskrive hvordan arbeidet har foregått.

6.2 Beskrivelse av utviklingsarbeidet

Utviklingsarbeidet har foregått i til sammen fire sekvenser. Mellom sekvensene har jeg bearbeidet materiale fra gjennomført møte og lagt til rette for nye runder med arbeid i neste møte, slik det er visualisert i figur 2. Den nye versjonen av KIWEST, det vil si KIWEST 3.0, se vedlegg 4, har blitt testet i to runder. Jeg vil nå vise hva disse sekvensene og testene har bestått av.

6.2.1 Første runde

Vi klarte ikke å finne en dag for det første møtet der alle de 12 i KIWEST-gruppa kunne delta. Det ble derfor holdt to arbeidsmøter med tilnærmet samme agenda. Deltakerne fikk i oppgave å finne fram til tematikk de mente det var viktig at ble belyst i ARK-prosessene.

I det første møtet holdt jeg en kort innledning der jeg presenterte mandatet fra Styringsgruppa. Vi brukte også en god del tid på at deltakerne presenterte seg for hverandre og delte ARK-erfaringer med hverandre. De ble så delt i to grupper à tre personer. Gruppene fikk hvert sitt flipoverark til å notere tematikk på. Etter ca. en times diskusjon, ble det gjort et skifte i

gruppene. En person i hver gruppe hadde fått i oppgave å være vert og fortelle om det som gruppa hadde diskutert, slik at den nye gruppa kunne utdype og bygge videre på det den første gruppa hadde jobbet med. Vi avsluttet med at gruppene presenterte for hverandre. Jeg noterte nye poeng som dukket opp i denne delen av møtet på et eget flipoverark, og laget en samlet oppsummering fra møtet i etterkant. Oppsummeringen ble sendt til deltakerne og jeg ba om at de skulle komme med innspill dersom det var noe de savnet.

I det andre arbeidsmøtet dannet oppsummeringen fra det første arbeidsmøtet utgangspunkt for arbeidet i to grupper a fire personer. To av dem som var med på det første møtet var også med på dette andre møtet. Jeg ga deltakerne en kort presentasjon av mandatet og oppsummeringen fra det første møtet i plenum ved møtestart. I dette møtet hadde vi også en runde der deltakerne presenterte seg for hverandre, men brukte ikke tid på erfaringsdeling. Gruppene fikk utskrift av oppsummeringen fra første møte med seg inn i arbeidet. Det ble diskutert i ca. en time før det ble gjort et skifte, så en ny runde. Vi avsluttet med at gruppene presenterte det de hadde snakket om for hverandre. Jeg noterte også her nye moment som dukket opp i siste del av møtet. Jeg laget også oppsummering og ba om innspill på samme måte som i første runde. I etterkant av møtet bakte jeg det som kom fram i denne andre seansen sammen med det som kom i den første.

For ytterligere å sikre at riktig tematikk kom inn i KIWEST 3.0, ble det i tillegg til møtene i KIWEST-gruppa holdt et arbeidsmøte med ressurspersoner fra fakultetene og HR/HMS ved NTNU og et tilsvarende møte ved UiT. I begge møtene gikk jeg fort gjennom overordnede kategorier for det som hadde blitt tematisert av KIWEST-gruppa. Jeg delte så forsamlingen i grupper som kunne velge om de ville bygge videre på det jeg presenterte fra KIWEST-gruppa eller starte med «blanke ark». På NTNU var det var tre grupper à tre personer. En gruppe valgte å starte med blanke ark, en tok utgangspunkt i KIWEST 2.0 og en gruppe tok utgangspunkt i oppsummeringen fra de første arbeidsmøtene. I møtet ved UiT sa jeg ingen ting om mandatet eller det som kom fram i de foregående møtene. Jeg sa bare at jeg ville at de skulle samtale om forhold de mente at det var viktig at ble tematisert i ARK-prosessen. De var seks personer i to grupper, først en time i grupper, så ca. en time i plenum. Her laget jeg oppsummeringen sammen med gruppene før vi forlot hverandre.

I tillegg til disse arbeidsmøtene med forholdsvis gode tidsrammer ba jeg også om innspill i et seminar for alle verneombudene ved UiB tidlig i oktober. Da ba jeg dem om å komme med tematikk de mente var viktig å belyse uten å si noe om hva som hadde kommet fram i de

andre møtene. Jeg hadde da lagt til rette for at de kunne skrive inn sine innspill i et elektronisk responsverktøy. Innspillene kom da opp på storskjerm slik at alle kunne se dem underveis. Jeg kunne også laste dem ned i etterkant.

I etterkant av alle disse møtene la jeg fram en oppsummering fra disse møtene, utarbeidet i tankekartprogrammet Mindjet MindManager, for ARKs Styringsgruppe, se vedlegg 2. De diskuterte da om noe av dette, var mer kritisk å ha med enn noe annet. Styringsgruppa så da spørsmål rundt det kollegiale fellesskapet, som viktig å ha med. De så det som mindre viktig å ha med egne spørsmål rundt innovasjon og nyskaping. Forhold som muliggjør innovasjon og nyskaping derimot, ble sett som viktig å inkludere (for eksempel spørsmål som undersøker om det er en trygg kultur som gjør det mulig å tenke nytt og utenfor «boksen»).

Styringsgruppa så det som uheldig å stille direkte spørsmål for å få fram forekomst av mobbing og trakassering. Forhold som kan bidra til forebygging av mobbing og trakassering ble derimot sett som viktige å inkludere. De så det også som aktuelt å ha med spørsmål som undersøker om respondentene vet hvordan det skal varsles eller hva man kan gjøre om man ser/opplever mobbing/trakassering. Ut over dette, ønsket Styringsgruppa at KIWEST-gruppa skulle gjøre et arbeid for å syntetisere og prioritere det som hadde kommet fram gjennom høstens prosess.

6.2.2 Andre runde

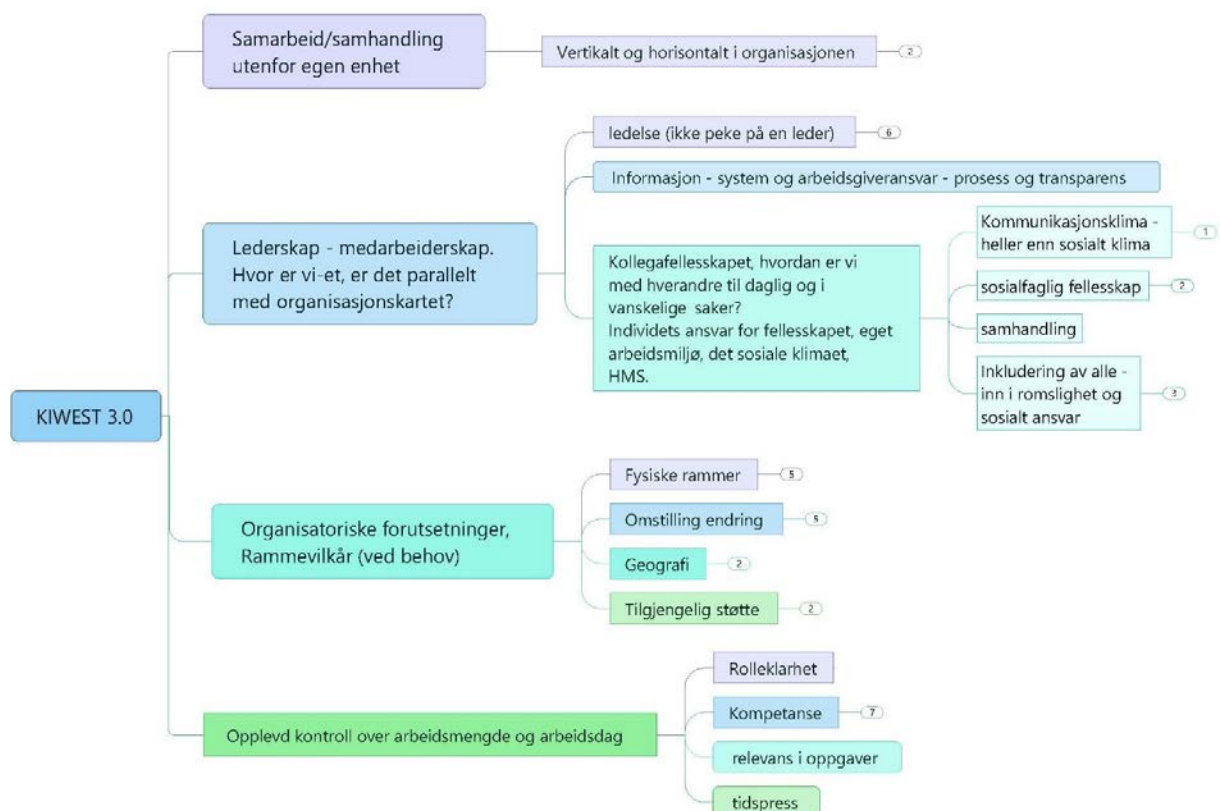
I november 2018 var KIWEST-gruppa samlet i et felles møte. For å dobbeltsjekke at jeg hadde fått med meg alle innspill, la jeg frem summen av alle innspillene i møtet. Jeg brukte den samme oppsummeringen som jeg hadde brukt overfor Styringsgruppa, se vedlegg 2. Jeg gikk også gjennom kravene til psykososialt arbeidsmiljø som ligger i arbeidsmiljøloven (2006) og de risikofaktorene STAMI ut fra sin gjennomgang av forskning peker på (Tynes et al., 2018). Jeg presenterte også hva som hadde blitt besluttet i Styringsgruppa. Ut fra dette, og Styringsgruppas ønsker, var følgende spørsmål i fokus for de åtte personene som møtte:

- Hvilke tre tematiske områder er viktigst å ha med?
- Hva er kjernen i de områdene det har blitt pekt på? Hvordan kan dette gjøres mest mulig nært og relevant for arbeidsmiljøene?
- Hvordan kan dette undersøkes i KIWEST 3.0?

Jeg delte forsamlingen i to grupper. De fikk utskrift av oppsummeringen fra de foregående møtene (vedlegg 2). Det ble jobbet adskilt i de to gruppene frem til lunsj. Etter lunsj hadde vi en felles gjennomgang i plenum. Jeg oppdaterte da oppsummeringen fra de foregående

møtene på storskjerm (vedlegg 2) parallelt. Deltakerne kvalitetssikret dermed min fortolkning av det de kom med.

I oppsummeringen kom det fram fire hovedgrupperinger av forhold som ble ansett som viktige å belyse i UoH. Den første er «samarbeid og samhandling med folk utenfor egen enhet», både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Den andre grupperingen er «lederskap – medarbeiderskap». Denne handler om relasjonelle forhold i arbeidsmiljøene. Det kom fram som viktig å styrke fokuset på samspillet mellom ledere og medarbeidere. I dette lå det et ønske om å få den enkelte medarbeiders ansvar for fellesskapet tydeligere fram. Fokuset på den enkelte leder ble ønsket dempet. Den tredje grupperingen er «organisatoriske forutsetninger», det er alle omkringliggende forhold som påvirker den enkelte, men som den enkelte i mindre grad kan påvirke. Den siste grupperingen handler om den enkeltes «opplevelse av å ha kontroll over arbeidsmengde og innhold». Det handler om hvorvidt en har et klart bilde av eget ansvarsområde, å ha den riktige kompetansen og den tid som trengs for å få gjort det som skal gjøres. Se hovedgrupper i figur 6. I denne figuren er ikke alle underpunkt med. I de tilfellene der er underpunkt vises en liten boks der antall underpunkt angis. Alle underpunktene vises fram i vedlegg 3.



Figur 6. Viktige arbeidsmiljøforhold å rette fokus mot i UoH.

I tillegg til denne prosessen fikk jeg også tid i et instituttleder møte ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap ved NTNU i desember 2018. Jeg la da fram den siste versjonen av oppsummeringen (figur 6 / vedlegg 3). Jeg ba dem om å vurdere om de mente at noe manglet. Lederne jobbet i grupper med dette i ca. ½ time før vi hadde en felles gjennomgang i plenum. Følgende nye forhold kom da fram: Mulighet for å kunne fange opp forhold knyttet til flere ulike leder- og andre roller, grupperinger utenfor de formelle linjene og hvordan ulike pålagte støttesystemer påvirker. I tillegg så de det som ønskelig å inkludere spørsmål rundt utfordringer som er aktuelle akkurat nå, selvrefleksjonsspørsmål og direkte spørsmål om hva som ønskes bevart/forbedret.

Ut fra disse prosessene, som jeg gjennomførte høsten 2018, kan det se ut som om de viktigste forholdene å rette fokus mot i arbeidsmiljøkartlegginger i UoH er de jeg har summert opp i figur 6 og fullversjon i vedlegg 3. Disse oppsummeringene kan derfor ses som et foreløpig svar på forskningsspørsmål 4. Om de lar seg kartlegge gjennom bruk av KIWEST 3.0, var imidlertid ikke klarlagt.

6.2.3 Tredje runde

17.12.2018 var det nytt møte i Styringsgruppa. Jeg la da frem den oppdaterte oppsummeringen fra KIWEST-gruppas møte i november, og det som kom frem i møtet med lederne ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap på NTNU. Tematikkene ble nå sett som tydelige nok til at neste fase og utvelgelse av spørsmål til KIWEST 3.0 kunne starte. Styringsgruppa ønsket da at KIWEST-gruppa skulle komme med forslag til spørsmål som kunne inkluderes i KIWEST 3.0, på den ønskede tematikken.

For å danne et grunnlag for diskusjon om skalaer og spørsmål som kunne inkluderes i KIWEST 3.0, gikk jeg i januar 2019 gjennom validerte verktøy (Dallner et al., 2000; King, King & Appelbaum, 1990; Kuvaas, 2006, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2016; Lastad et al., 2015; Lepine, 1998; Nerstad, Roberts & Richardsen, 2013; Näswall et al., 2010; Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjorner, 2010; Walsh et al., 2012). I tillegg gikk jeg gjennom spørsmål brukt av Statistisk sentralbyrå i deres arbeidsmiljø og levekårsundersøkelse i 2016 (Killengreen & Bye, 2017) og en rapport fra et prosjekt for egenevaluering av arbeidsmiljø ved UiO (Sørensen & Seierstad, 2002). Jeg plukket ut spørsmål og skalaer som jeg mente at kunne belyse fasetter av det som hadde kommet fram som viktig tematikk gjennom høstens prosess. Alt ble sortert under de samme stikkordene som var brukt i oppsummeringen (figur 6 og vedlegg 3) og lagt inn i ei Excel-fil sammen med skalaene fra KIWEST 2.0, se Undebakke

et al. (2014). Denne fila ble sendt deltakerne i KIWEST-gruppa i forkant av neste møte, slik at de kunne lese gjennom det jeg hadde funnet, som en forberedelse.

Åtte personer møtte til neste steg i arbeidet, den 4/2 2019. I tillegg var tre personer med på Skype i deler av møtet. De satt sammen og fungerte som en egen gruppe. Jeg innledet møtet med å gå raskt gjennom hvordan jeg hadde jobbet og hva jeg hadde kommet fram til. De åtte ble delt i to grupper. Gruppene fikk i oppgave å velge de spørsmålene de mente belyste det tematiske som var pekt på i høstens prosess, best. For å sikre at vi rakk å gå gjennom alt, fikk gruppene ulike tematiske områder å jobbe med. Skype-gruppen gikk gjennom alt. På slutten av dagen koblet vi opp Skype-gruppen og gikk gjennom alle foreslåtte valg sammen. Der gruppene hadde konkludert ulikt diskuterte de seg frem til enighet. I tilfeller der en ikke kom fram til enighet ble avgjørelsen tatt med videre til Styringsgruppa. Noen problemstillinger fremsto som prinsipielle og dermed nødvendige å diskutere med Styringsgruppa. Dette gjaldt for eksempel: «Er spørsmål rundt kompetanse- og karriereutvikling noe som hører bedre hjemme i medarbeidersamtalene?», «skal hovedfokuset legges mot nærmeste leder eller ledelsen?». I siste del av møtet deltok Styringsgruppa sammen med KIWEST-gruppa. Vi gikk da gjennom forslaget fra KIWEST-gruppa og inkluderte Styringsgruppa i de gjenstående diskusjonene. Vi endte opp med et første utkast av KIWEST 3.0. Det var så omfattende at Styringsgruppa mente det var nødvendig med en ny prioriteringsrunde.

6.2.4 Fjerde runde

Styringsgruppa ønsket da at følgende skulle være førende for de valg som skulle tas:

- Er det åpenbare overlapp? Hva kan i så fall tas ut?
- Er det noe av dette som kan representere en absolutt kjerne og annet som kan være tilvalg?
- Fanger vi hvordan medarbeidere fra andre kulturer oppfatter det å komme inn i norsk arbeidslivskultur? Om ikke – hvordan kan vi få dette bedre til?
- Er det en god ide å stille ulike grupper av spørsmål til ulike grupper av ansatte (for eksempel stipendiater)?
- Er forhold rundt medarbeiderskap godt nok belyst?

Sammen med en oppdatert versjon av KIWEST 3.0 ble disse spørsmålene sendt til alle medlemmene i arbeidsgruppa. Jeg oppfordret da deltakerne i KIWEST-gruppa til å selv finne fram til møtested og tid i smågrupper ut fra hvor det rent geografisk var enklest å møte andre fra KIWEST-gruppa. Smågruppene fikk i oppgave å diskutere seg fram til forslag før neste

møte, som ble gjennomført på Skype. Alle i KIWEST-gruppa deltok i diskusjoner i smågruppene, men alle var ikke med i Skypemøtet. I Skypemøtet diskuterte vi oss fram til enighet rundt hvilke skalaer som skulle tas ut og hvilke som skulle bli med videre. I tilfeller der gruppene hadde kommet til svært ulike konklusjoner og i de tilfellene der det ikke ble oppnådd enighet mellom gruppene ble valgene spilt videre til Styringsgruppa. De måtte gjøre konkrete valg mellom forholdsvis like skalaer. Tre av skalaene hadde vært med i KIWEST 2.0 og tre var nye. De foreslåtte nye skalaene var kortere og opplevdes å belyse ønsket tematikk bedre enn de gamle. En utskifting ville imidlertid medføre at sammenligning over tid ikke ville bli mulig for disse skalaene. Det var altså ulike hensyn som måtte veies opp mot hverandre. Styringsgruppa fikk tilsendt foreliggende utkast til skjema og oversikt over valg som måtte tas. I Styringsgruppas møte den 28/3 ble det konkludert rundt alle spørsmålene. Det forelå da en versjon av KIWEST 3.0 som var klar for testing.

Medlemmene i KIWEST-gruppa og Styringsgruppa ble bedt om å forespørre aktuelle personer og melde inn e-postadresser til de personene som kunne tenke seg å teste skjemaet.

6.2.5 Test av KIWEST 3.0

Alle spørsmålene som var valgt ut ble lagt inn i det elektroniske spørreskjemaverktøyet Select Survey. De ble lagt i rekkefølge ut fra tematikken som hadde sitt utgangspunkt i oppsummeringen over de viktigste forholdene å rette fokus mot, se figur 6. Skalaene som ble foreslått som tilvalgsmoduler ble lagt helt til slutt i skjemaet. Midt i april 2019 ble testversjonen sendt pr. e-post til 124 personer. Dette var personer fra UiA, UiO, UiB, USN, NTNU, HiØ og NTNU. Det var både ledere, vitenskapelig ansatte og teknisk/administrativt ansatte. De ble invitert til å komme med innspill pr. e-post til meg. I perioden skjemaet var åpent for besvarelse ble det åpnet 182 ganger. 66 personer hadde gått inn i det og avsluttet det. Jeg mottok respons fra 53 personer (15 fra NTNU, 8 fra UiA, 4 fra UiB, 16 fra UiO, 5 fra UiT, 3 fra USN og en fra HiØ og GU). 17 av disse sa eksplisitt at de mente testversjonen var bedre enn KIWEST 2.0, 16 sa de mente de viktigste forholdene ble belyst. Det kom også en del forbedringsforslag. 19 sa at det måtte tydeliggjøres hvilken ledelse det pekes på. 7 sa de opplevde at det fortsatt var mye overlapp. To sa imidlertid også at de syntes det var fint med flere spørsmål om ett tema. Fem mente at noen av tilvalgsmodulene burde være obligatoriske. Tre påpekte forhold rundt svaralternativene. De savnet mulighet for å kunne svare «*vet ikke*», «*uaktuelt*» eller «*ikke relevant*» på en del av spørsmålene. Det ble også påpekt at noen av svaralternativene ikke passet like godt for alle spørsmål. Et eksempel er spørsmål om opplevelse av stress. En kan da være enig eller uenig i at «*stress på jobben gjør meg irritabel*

hjemme», men når enig/uenig-skala er svaralternativene så får en ikke gitt uttrykk for hvor ofte stress gjør en irritabel hjemme. Det vil en kunne få med andre svaralternativ. For eksempel: «*skjer aldri, av og til, hverken/eller, ofte, svært ofte*».

Det kom også innspill om at det burde spørres om medarbeidersamtale var gjennomført siste år, ikke som tidligere siste to år.

I tillegg til disse forholdene som ble nevnt av flere enn en, så var det en rekke innspill som ble berørt av en respondent. De ble sortert langs følgende prinsipielle akser:

- Skal vi gjøre forbedringer i språk der dette er påpekt?
- Skal vi endre på / ta bort spørsmål fra skalaer?
- Skal vi sortere tematisk?
- Skal vi legge inn forklarende tekster?

Disse spørsmålene ble lagt fram for diskusjon i Styringsgruppa i mai 2019. De konkluderte med at språk i enkeltspørsmål kunne forbedres, men at dette måtte skje med større forsiktighet i validerte skaler enn i enkeltspørsmål. Styringsgruppa konkluderte videre med at antallet spørsmål var på et riktig nivå ut fra ønsket om å ivareta validitet og dermed legitimitet. Styringsgruppa diskuterte seg også fram til at noen av de modulene som først ble foreslått som tilvalg burde være obligatoriske for alle hver gang. Videre kom de fram til at det kunne åpnes opp for bytte av svaralternativer og at dette burde skje på basis av hva som ble brukt i de originale kildene. På basis av dette, ba Styringsgruppa om utarbeidelse av ny og tematisk ryddet testversjon.

Den nye testversjonen ble tematisk sortert og delt opp i tre sider med spørsmål knyttet til opplevelser av eget arbeidsmiljø med følgende overskrifter: 1) Ledere og medarbeidere, 2) Du og kollegene dine, 3) Du og jobben din. Det ble lagt til nye svaralternativer der dette var aktuelt og språk ble forbedret. Det gjensto nå kun to tilvalgsmoduler, en om «*jobbusikkerhet*» og en om «*omstilling*». Den nye versjonen ble sendt til alle som hadde gitt respons i første test, til sammen 53 personer. I e-posten ble respondentene bedt om å vurdere rekkefølgen på de tre sidene og om det var noe de mente vi absolutt burde endre på. Skjemaet ble åpnet 66 ganger, det ble gått gjennom og avsluttet i 18 tilfeller. Jeg fikk 12 responser på denne testen. De aller fleste mente at rekkefølgen var fin. Forhold respondentene mente vi burde endre på handlet om manglende mulighet til å svare «*ikke aktuelt*» på spørsmål som ikke er mulig for alle å mene noe om, rekkefølge på noen av spørsmålene, at leder/ledelse måtte defineres

tydeligere, og spørsmålene om arbeidstid. Disse forholdene ble ryddet opp i og en endelig versjon ble ferdigstilt i juni 2019, se vedlegg 4.

6.3 Resultat fra KIWEST 3.0 - prosessen

Som jeg nå har vist, så kan revideringen av KIWEST2.0 ses som gjennomført i tråd med prinsipper fra aksjonsforskning, se kapittel 4. Arbeidet har foregått i samspill med aktører som bruker ARK i sitt arbeid, som rådgivere i arbeidsmiljøssammenhenger og verneombud, i en form for søkekonferanser. I tillegg har ARKs Styringsgruppe ivaretatt ledelses- og mer overordnede perspektiv. Dette kan ses som en form for demokratisk prosess slik Coghlan (2003) og Coghlan og Brannick (2014) beskriver, og i en form for søke- og dialogkonferanser (Cummings & Worley, 2015; Eikeland, 2012; Klev & Levin, 2009; Levin, 2009). Arbeidet førte fram mot et spørreskjema som har krympet fra å inneholde 122 til 85 spørsmål. I tillegg til de 85 spørsmålene er det 11 spørsmål som kan velges inkludert av den enkelte institusjon. Dette er spørsmål som anses å ikke være like aktuelle hver gang ARK gjennomføres eller ikke like aktuelle for alle. I KIWEST-utviklingsprosessen kom det fram fire hovedgrupperinger av tema som ble ansett som viktige å belyse i KIWEST 3.0, se figur 6. I tabell 1 ligger disse grupperingene i kolonnen lengst til venstre. I den neste kolonnen ligger undergrupper fra figur 6. I den høyre kolonnen er navn på skalaer eller tema for enkeltspørsmål oppgitt. KIWEST 3.0 består av 17 validerte skalaer (Christensen et al., 2012; Dallner et al., 2000; Innstrand, Langballe, Falkum, Espnes & Aasland, 2009; King et al., 1990; Kuvaas, 2006, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2016; Lepine, 1998; Mellor, Mathieu & Swim, 1994; Näswall et al., 2010; Pejtersen et al., 2010; Walsh et al., 2012; Wayne, Musisca & Fleeson, 2004), av disse er 7 nye. Deler av skalaer fra Lastad et al. (2015) og Nerstad et al. (2013), enkeltspørsmål fra Sørensen og Seierstad (2002) og Killengreen og Bye (2017) er også inkludert. En fullstendig oversikt over skalaer og alle spørsmål med referanser finnes i vedlegg 5. Der er det også angitt hvilke skalaer/spørsmål som er nye og hvilke som også har vært en del av KIWEST 2.0. I noen tilfeller er det inkludert spørsmål uten referanse til publisert materiale. Dette er likevel skalaer og spørsmål som er velprøvde. I vedlegg 5 er det oppgitt navn på de personene og/eller institusjonene disse skalaene og spørsmålene er hentet fra.

Tabell 1.

Viktige arbeidsmiljøforhold å belyse og KIWEST 3.0.

Tematikk fra utviklingsprosessen		Tematikk i skalaer og spørsmål
Lederskap – medarbeiderskap	Ledelse	Anerkjennelse
		Leders relasjonsorientering
		Tilbakemelding fra ansatt til leder
	Informasjon og medvirkning	Konfliktforebyggende adferd
		Innflytelse og medvirkning
		Informasjonsflyt og påvirkningsmuligheter
	Kollegafellesskap	Personkonflikt
		Fellesskap mellom kolleger
	Sosialfaglig fellesskap	Samarbeidsklima
		Hjelp og støtte blant kolleger
		Ekstrarolleadferd
		Høflighetsklima
		Sosialt klima
Retningslinjer når mobbing og trakassering skjer og kunnskap om disse		
Tilhørighet til arbeidsstedet		
Organisatoriske forutsetninger	Støtte til forskning og undervisning	
	Kultur for kontinuerlig utvikling	
Opplevd kontroll over arbeidsmengde og arbeidsdag	Relevans i oppgaver	Autonomi
		Mening i jobben
		Indre motivasjon
		Tydelige forventninger
	Tidspress	Balanse mellom krav og innsats
		Stress
	Rolleklarhet	Arbeid hjem konflikt
		Rolleklarhet
Kompetanse og utviklingsmuligheter	Rollekonflikt	
	Faglig utvikling i jobben	
	Gjennomføring av medarbeidersamtale	
	Arbeidstid	
Tilvalgsspørsmål / valgfrie moduler		Turnoverintensjon
		Bekymring for stagnasjon i jobben
		Jobbusikkerhet
	Omorganisering/omstilling	Informasjon og medvirkning i omstilling

Om en ser figur 6 opp mot tabell 1, vil en se at spørreskjemaet mangler spørsmål knyttet til følgende forhold:

- Samarbeid/samhandling utenfor egen enhet – vertikalt og horisontalt i organisasjonen..
- Inkludering og kulturelt mangfold, ulike livsfaser eller ulike funksjonsnivå.
- Organisatoriske forutsetninger som fysiske rammer, dvs. tilgang på rom og/eller kvalitet på rom (cellekontor, åpne landskap, aktivitetsbaserte løsninger).
- Digitalisering, teknologiutvikling, fusjons-, omorganiserings- eller flytteprosesser.
- Geografi (flere campus, fjernledelse).
- Tilgjengelig støtte overfor teknisk/administrativt ansatte.

- Administrative systemer og strukturer.

Det var i hovedsak to årsaker til at disse forholdene ikke lot seg inkludere i KIWEST 3.0. For det første lot det seg ikke gjøre å finne validerte eller velprøvde spørsmål. For det andre ble det sett som vanskelig å få belyst en del av disse forholdene i et spørreskjema som alle institusjonene skulle kunne bruke. Institusjonene er svært varierte i størrelse og kompleksitet, den minste institusjonen har ca. 100 ansatte, den største i overkant av 8000. Forholdene ble likevel ansett som viktige. De ble derfor foreslått tematisert og lokalt tilpasset i ARK-prosessene. Hvordan det kan gjøres kommer jeg tilbake til i kapittel 7. Før det vil jeg drøfte det metodiske opplegget i utviklingsprosessen og finne fram til et svar på hva som er de viktigste arbeidsmiljøforholdene å rette fokus mot i arbeidsmiljøkartlegginger i UoH, dvs. svar på forskningsspørsmål nr. 4.

6.4 Drøfting av metodisk opplegg for aksjonsprosessen

Ut fra at arbeidsmiljøene konstrueres av de tilstedeværende og i den lokale konteksten burde kanskje alle være med på å lage sitt skjema. Ved UiO ble en modell for dette utprøvd. Da ble det utviklet en spørsmålspool det enkelte arbeidsmiljø kunne velge spørsmål fra (Sørensen & Seierstad, 2002). Den modellen ble ikke ført videre ved UiO. Det kan være det ble opplevd som et for omfattende arbeid for den enkelte enhet. UiO tok i etterkant av dette prosjektet initiativ til utviklingen av ARK. Da var det hele tiden et premiss at en skulle ha ett spørreskjema som skulle brukes av alle og som dekket de viktigste psykososiale arbeidsmiljøfaktorene, det fikk navnet KIWEST, se kapittel 1.1 og 1.2, der beskrives bakgrunn for og utvikling av ARK 1.0.

Utgangspunktet for endring av KIWEST 2.0 kom fra et bredt tilfang av synspunkter. Det kom synspunkter fra ARK-konferansen, en egen høring i UoH, FaktaARK2 og en lang rekke med erfaringer fra fem års bruk, se kapittel 5. En kan ut fra dette si at de problemene angår har deltatt i å sette agenda. Dette beskrives som et viktig prinsipp i aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 2007). Arbeidet med å finne fram til hva de konkrete endringene i praksis skulle innebære har imidlertid foregått med færre involverte.

Etikken i et aksjonsforskningsprosjekt kommer blant annet til syne gjennom måten deltakerne velges ut på (Eikeland, 2006). I en søkekonferanse bør deltakerne representere så mange sider eller interesser ved det aktuelle problemområdet som mulig (Levin, 2009). Involvering av praktikere ses også som et kvalitetskriterium, de kjenner praksis best (Brydon-Miller et al.,

2003; Coghlan & Brannick, 2014). Deltakerne i KIWEST-gruppa meldte seg selv på ARK-konferansen. Det var slik sett mulig for alle som var til stede der å delta. Men alle var jo ikke der. Det kan derfor være vi burde sendt en åpen invitasjon om deltakelse i utviklingsarbeidet til alle institusjonene som bruker ARK.

Deltakerne på ARK-konferansen var i hovedsak HR- og HMS-fagfolk og verneombud. Det medførte at arbeidsgruppa besto av personer i disse rollene. Det kan være at disse ikke i tilstrekkelig grad har klart å representere et bredt nok spekter av synsmåter og interesser. Styringsgruppa representerer noen flere roller, der sitter tre ledere i administrative enheter. De er alle tett på toppledelsen i sine organisasjoner. Det var imidlertid ingen ledere for enheter i institusjonenes kjernevirksomhet (forskning og undervisning) som deltok. Representanter for faglige ledere ble imidlertid konsultert i ett møte ved SU-fakultetet ved NTNU. Andre representanter har deltatt i testing av KIWEST 3.0, men flere burde kanskje hatt en større plass gjennom hele prosessen. Faglige ansatte og ledere representerer en viktig brukergruppe.

Aksjonsforskning skal bidra til kunnskapsutvikling og den skal foregå i praksis (Hislop, 2013; Reason & Bradbury, 2008). Det skal også være et formål å skape endring (Coghlan, 2003; Coghlan & Brannick, 2014). Arbeidet i prosjektet har blitt gjort i sekvenser som bygger på hverandre og det har blitt gjort tilrettelegging mellom disse sekvensene. Det har ført til at KIWEST 2.0 har blitt endret. KIWEST 3.0 har blitt testet ved at en del personer har fylt det ut og analysert dets innhold, men det er ikke forsøkt brukt i arbeidsmiljøutviklingsprosesser slik det skal brukes. Det kommer ikke til å skje før høsten 2019, og er dermed ikke en del av denne oppgaven. KIWEST 3.0 har altså ikke blitt brukt som verktøy i praksis. En kan imidlertid tenke seg at det har blitt skapt ny kunnskap gjennom det arbeidet som har foregått. Deltakerne har gjennom arbeidet utfordret hverandre i diskusjoner. De har testet egne antagelser ved å bringe fram sine egne perspektiv i samtaler med de øvrige deltakerne. Jeg har brakt inn teori ved å legge frem føringer fra arbeidsmiljølovgivningen (2006), funn fra STAMI (Tynes et al., 2018), teori om hvordan organisasjonene i UoH kan forstås (Larsen, Maassen & Stensaker, 2004; Sewerin & Holmberg, 2017), kunnskap, kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse (Gotvassli, 2011; Hislop, 2013; Irgens & Wennes, 2011), jfr. kapittel 2 og 3. Det meste av tiden har imidlertid blitt brukt i samtaler om tematikk.

Om disse samtalene har hatt sitt utgangspunkt i teori eller de erfaringer deltakerne har med seg, kan ikke jeg si. Jeg tenker at de er en samling av alt dette, og at vi i tillegg har blitt påvirket av hverandre og de stedene vi har vært på. Jeg har forankret det i teori jeg har et

forhold til, og som jeg har sett som viktig og nyttig for feltet å få tilgang til. De andre har forankret det i teori de har et forhold til. Dette har blitt brakt sammen i samtalene. Det KIWEST-gruppa har kommet fram til, har i tillegg blitt utfordret av hvordan Styringsgruppa har sett feltet. Medlemmene i Styringsgruppa har også hatt sine teoretiske og praktiske perspektiv ut fra den virkeligheten de er i. De har også blitt utfordret av det jeg har lagt fram som resultater av arbeid i KIWEST-gruppa og de teoretiske perspektivene. Det har vært et dynamisk samspill mellom oss som har deltatt.

Jeg har utøvd ledelse ved at jeg har fasilitert prosessen. Det har jeg gjort ved å skape strukturer. Jeg har laget program for dagene og funnet fram til møtesteder jeg har ansett som brukbare. På de første møtene justerte jeg programmet underveis, fordi jeg så at det var nødvendig med mer tid til å finne fram til tematikk enn jeg på forhånd trodde. Jeg lot prosessen flyte sin egen vei, og ta noen flere svinger enn det jeg på forhånd hadde tenkt. Jeg tenker at dette kan ses som en form for «ledelse som improvisasjon», slik det beskrives i kapittel 3.3.2. At vi fikk for lite tid kan imidlertid også handle om at jeg hadde for løs struktur eller ikke hadde tenkt godt nok igjennom hvor mye tid det var nødvendig å ha.

Jeg har også søkt å skape gode BA (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000), der deltakerne har kunnet oppleve tilstedeværelse av gjensidig tillit, nødvendig hjelp og at det har blitt støttet opp under pågangsmot. Jeg har søkt å skape en atmosfære med rom for undring og interesse for noe utenfor seg selv uten fordømmelser. Dette er forhold som beskrives som viktige muliggjørende forhold (Krogh et al., 2016). Jeg har gjort dette ved at jeg aktivt har søkt å la alle komme til ordet og forsøkt å være åpen for det som har kommet fram i gruppediskusjonene. Jeg har latt det gruppene har kommet med, bli synlig og gjeldende ved at jeg har skrevet det inn i oppsummeringen eller på flipover fortløpende i møtene. Jeg laget også oppsummeringer deltakerne fikk tilsendt etter møtene. Jeg inviterte til innspill på det jeg skrev. I tilfeller der ulike perspektiv sto mot hverandre i KIWEST-gruppa, så var det full åpenhet om dette. Styringsgruppa ble da utfordret til å beslutte hvilke alternativer som skulle bli med videre. Det har altså hele veien vært åpenhet rundt de valg som har blitt tatt. Dette er etter mitt skjønn mekanismer som skal kunne sikre kvalitet og etikk i aksjonsbaserte metoder, og i tråd med hvordan kvalitet og etikk kommer til syne i aksjonsforskning (Bradbury-Huang, 2010; Brydon-Miller, 2008; Brydon-Miller et al., 2003; Coghlan & Brannick, 2014; Eikeland, 2006). Men det betyr ikke nødvendigvis at deltakerne har kommet med alt de kunne ha kommet med av innspill. Det kan være at de har vært for travelt opptatt med andre gjøremål i

det daglige arbeidet. De har kanskje ikke hatt tid til å sette seg ned og lese det jeg sendte. De kan også ha ansett seg som ferdige når møtet var avsluttet.

Jeg har forsøkt å ikke ha kontroll på annet enn de strukturelle rammene rundt prosessene jeg har fasilitert. Jeg har altså hatt en intensjon om å utøve ledelse som relasjonell og improviserende slik jeg beskriver i kapittel 3.3.1 og i 3.3.2. Det kan imidlertid være at deltakerne i KIWEST-gruppa har opplevd meg som mer styrende enn jeg har hatt intensjon om å være. De kan ha opplevd min tilstedeværelse som forstyrrende eller at jeg ikke har lyttet godt nok. Det kan også være at de oppfatter meg som en autoritet i en maktposisjon. Jeg har hatt anledning til å bruke forholdsvis mye mer tid på dette enn de andre. Jeg har også kunnet gå dypere inn i teori. Dette er forhold som kan ha bidratt til opplevelser av makt og dominans, som kan ha lagt begrensninger på det de har uttalt i gruppene, i plenum eller som innspill til mine oppsummeringer.

En søkekonferanse har et avklart tema på forhånd. Den handler om å finne fram til hva som kan sies å identifisere dette temaet, og avsluttes med etablering av et konkret prosjekt. Arbeidet kan foregå i grupper og i plenum (Levin, 2009). Det har det også gjort i utviklingen av KIWEST 3.0. Arbeidet med spørreskjemaet har foregått i sekvenser som kan ses som aksjonssykluser, se figur 5. En kan imidlertid også tenke seg at hele dette utviklingsarbeidet kan ses som en sekvens. Da har hele arbeidet handlet om å planlegge handling eller arbeidsmiljøutviklingsprosesser. Disse prosessene kan alle ses som egne aksjonslærings- eller forskningsprosjekt. Neste aksjon i forhold til KIWEST 3.0 kommer da når skjemaet tas i bruk høsten 2019. Bruken av det, vil gjennom evalueringer danne grunnlag for nye endringer, nye erfaringer, nye endringer og nye KIWEST-versjoner. Skjemaet vil slik sett aldri bli ferdig.

Før jeg går over til å beskrive hvordan KIWEST 3.0 kan brukes i arbeidsmiljøutviklingsprosesser vil jeg nå undersøke om den tematikken som har kommet fram gjennom utviklingsarbeidet kan ses som dekkende for kartlegging av definerte risikofaktorer.

6.5 KIWEST 3.0 sett opp mot definerte psykososiale risikoforhold

Det har hele tiden vært viktig at bruk av ARK skal kunne tilfredsstille kravene til kartlegging av risikoforhold som ligger i arbeidsmiljølovgivningen (Undebakke et al., 2014). Det lovverket peker på, sammenfaller slik jeg viser i kapittel 2.2, bare delvis med de risikoforhold STAMI finner i sin gjennomgang av forskning og kunnskapsoppsummeringer (Tynes et al.,

2018). Derfor ble også STAMIs rapport sett som viktig å legge til grunn i revideringen av KIWEST 2.0. Føringer fra lovverket og STAMIs rapport kan slik sett ses som en del av de forhold det er viktige å belyse i UoH. De representerer deler av svaret på forskningsspørsmål 4. Jeg vil derfor nå rette fokuset mot de kravene som ligger i lovverket og de risikoforholdene det pekes på fra STAMI. Jeg vil undersøke om en kan si at det er sammenfall mellom disse forholdene og de forholdene som kartlegges i KIWEST 3.0, slik det også ble lagt til grunn i Styringsgruppas mandat, jfr. kapittel 5.3.

I arbeidsmiljøloven (2006, §4.2) stilles det krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Ansatte skal holdes informert, gis nødvendig opplæring, og mulighet for faglig og personlig utvikling. Arbeidet skal legges til rette for den enkelte, være variert og inneha mulighet for å kunne påvirke hvordan arbeidet skal utføres. En kan argumentere for at fasetter av dette, undersøkes i skalaene «Innflytelse og medvirkning» og «Autonomi» og til sammen 14 enkeltspørsmål (informasjonsflyt og påvirkningsmulighet, samarbeidsklime, hjelp og støtte blant kolleger og støtte til forskning og undervisning). Se full oversikt over skalaer og enkeltspørsmål i vedlegg 5.

I arbeidsmiljøloven (2006, §4.3) stilles også fire spesifikke krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. (1) «*Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas*». Integritet handler om selvstendighet, uavhengighet og ukrenkelighet ("Integritet," 2019). Verdighet handler om opplevelsen av å være god nok ("Verdighet," 2019). Dette er forhold en kan tenke seg å se elementer av i skalaene «Anerkjennelse», «Relasjonsorientering», «Høflighetsklime», «Rollekonflikt» og «Autonomi».

(2) «*Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten*» (ibid.). Dette kan sies å bli kartlagt i skalaene «Felleskap mellom kolleger», og «Ekstrarolleadferd». Det er også fire enkeltspørsmål som retter fokus mot samarbeids- og arbeidsklimate og på enheten.

(3) «*Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden*» (ibid.). Elementer av dette kan ses i skalaen «Personkonflikt» og «Høflighetsklime». I tillegg kartlegges ansattes kunnskap om retningslinjer når mobbing og trakassering skjer, og konfliktforebyggende adferd.

(4) «*Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre*» (ibid.). Dette kan ses som beslektet med det foregående kravet og dermed delvis kartlagt gjennom de samme skalaene og spørsmålene.

Det er imidlertid ingen spørsmål i KIWEST 3.0 som går direkte på trakassering, utilbørlig opptreden, vold og trusler.

I rapporten om arbeidsrelaterte plager, lidelser og sykdommer knyttet til psykososiale forhold peker STAMI (Tynes et al., 2018) på en rekke risikofaktorer for utvikling av psykiske plager og lidelser. Det kan være opplevelse av at det er ubalanse mellom de kravene som stilles, og ens egen kontroll eller innflytelse over hvordan oppgavene skal løses. Det kan også være en opplevelse av ubalanse mellom den innsatsen man legger i arbeidet, og den belønningen man mottar i form av anerkjennelse eller lønn. Videre kan det være en opplevelse av å ha en arbeidssituasjon som består av tidspress og krav til effektivitet og tempo og/eller stor arbeidsmengde. Elementer av dette kartlegges i skalaene «Tydelige forventninger», «Rolleklarhet», «Stress», «Arbeid hjem konflikt», «Anerkjennelse», «Leders relasjonsorientering» og «Autonomi». Det er også ett spørsmål om hvorvidt en opplever at det er balanse mellom de kravene som stilles og den enkeltes mulighet til å innfri disse. Det er ingen spørsmål om lønn.

Et annet risikoforhold STAMI (ibid.) påpeker, er opplevelse av at en ikke får den hjelp og støtte fra kolleger eller leder som en ønsker eller trenger. Nyanser av dette belyses i skalaene: «Relasjonsorientering», «Personkonflikt», «Felleskap mellom kolleger», «Ekstrarolleadferd» og «Høflighetsklimate». Det er i tillegg syv enkeltspørsmål som omhandler sosial støtte, både mangel på og tilstedeværelse av dette.

Rollekonflikt eller en opplevelse av ofte å måtte forholde seg til forventninger og krav som er motstridende og vanskelige å forene, er også en risikofaktor det pekes på (ibid.). I KIWEST 3.0 er det en egen skala som undersøker nettopp dette. Mobbing, eller en opplevelse av at en er underlegen og utsatt for vedvarende negative handlinger er ytterligere en risikofaktor (ibid.). Fasetter av dette undersøkes i skalaene: «Høflighetsklimate», «Felleskap mellom kolleger» og «Personkonflikt». I tillegg er det to enkeltspørsmål som undersøker om ansatte vet hva man skal gjøre om en selv eller andre blir utsatt for mobbing. Det er ingen spørsmål som undersøker opplevd forekomst av mobbing.

STAMI peker også på «jobbusikkerhet» eller en opplevelse av å stå i fare for å miste jobben som en risikofaktor (ibid.). Det er en egen skala og to enkeltspørsmål som undersøker dette. De er imidlertid lagt inn i en modul som er frivillig for institusjonene å inkludere i spørreskjemaet.

STAMI peker også på at ansatte i en arbeidssituasjon som innebærer at en må forholde seg til følelser som sinne, sorg, fortvilelse, oppgitthet eller liknende er i en risikogruppe (ibid.). Dette kan være tilfelle for ansatte som møter mange fordi de sitter i resepsjoner eller skranker der en oppsøkes av mange studenter og ansatte. Denne tematikken har ikke vært fremme som viktig å få belyst i utviklingen av KIWEST 3.0. Organisatorisk urettferdighet er en annen risikofaktor (ibid.), som ikke har vært fremme i prosessen. Det handler om opplevelse av urettferdighet knyttet til organisasjonens normer, regler og systemer for fordeling av goder og arbeidsbetingelser. Det kan også handle om en opplevelse av å bli behandlet urettferdig av autoritetspersoner i organisasjonen. En kan tenke seg at dette er opplevelser ansatte i UoH kan ha opplevd selv om tematikken ikke har kommet fram gjennom prosessen.

For en oversikt over tematikk, skalaer, risikofaktorer og lovkrav, se tabell 2. I kolonnen lengst til venstre ligger de fire tematiske hovedgruppene fra KIWEST-utviklingsprosessen, undergrupper av disse ligger i neste kolonne og skalanavn/tema for enkeltspørsmål i den tredje kolonnen. Det er satt x i den fjerde kolonnen for tilfeller der det aktuelle temaet undersøkes med skala i KIWEST 3.0. I kolonnen for enkeltspørsmål er det satt flere x når det er flere spørsmål. I tilfeller der jeg anser at flere lovkrav/risikofaktorer er berørt tematisk i skala eller enkeltspørsmål er det satt flere x i de to kolonnene lengst til høyre. Tabellen gir dermed en oversikt over sammenfall mellom skalaer og enkeltspørsmål i KIWEST 3.0 og risikoforhold det pekes på i Arbeidsmiljøloven og fra STAMI.

Tabell 2.

Viktige arbeidsmiljøforhold å belyse, KIWEST 3.0, risikofaktorer og lovkrav.

			Skala	Enkelt spm.	AML	STAMI
Lederskap - Medarbeider-skap	Ledelse	Anerkjennelse	x		x	x
		Leders relasjonsorientering	x		x	xx
		Tilbakemelding fra ansatt til leder				
	Informasjon og medvirkning	Konfliktforebyggende adferd		xx	xx	
		Innflytelse og medvirkning	x		x	
		Informasjonsflyt og påvirkningsmuligheter		xxxx	x	
	Kollegafelleskap	Personkonflikt	x		xx	xx
		Felleskap mellom kolleger	x		x	xx
	Sosialfaglig fellesskap	Samarbeidsklima		xx	xx	x
		Hjelp og støtte blant kolleger		xxx	x	x
		Ekstrarolleadferd	x		x	x
		Høflighetsklima	x		xxx	xx
		Sosialt klima		xx	x	x
Retningslinjer når mobbing og trakassering skjer og kunnskap om disse			xx	xx	x	
Tilhørighet til arbeidsstedet		x				
Organisatoriske forutsetninger	Støtte til forskning og undervisning		xxxx	x		
	Kultur for kontinuerlig utvikling	x				
Opplevd kontroll over arbeidsmengde og arbeidsdag	Relevans i oppgaver	Autonomi	x		xx	x
		Mening i jobben	x			
		Indre motivasjon	x			
		Tydelige i forventninger	x			xx
	Tidspress	Balanse mellom krav og innsats		x		xxx
		Stress	x			xxx
		Arbeid hjem konflikt	x			x
	Rolleklarhet	Rolleklarhet	x			xx
		Rollekonflikt	x		x	x
	Kompetanse og utviklingsmuligheter	Faglig utvikling i jobben		xxxx	x	
	Gjennomføring av medarbeidersamtale		x			
	Arbeidstid		x			
Tilvalgs-spørsmål / valgfrie moduler	Turnoverintensjon	x				
	Bekymring for stagnasjon i jobben	x				
	Jobbusikkerhet	x	xx		x	
	Omorganisering/ omstilling	Informasjon og medvirkning i omstilling		xxx	x	

Det kan altså se ut til at de fleste krav og risikoforhold belyses mer eller mindre direkte.

Unntakene er spørsmål som direkte går på trakassering, utilbørlig opptreden, vold, trusler, mobbing, lønn, emosjonelle krav og opplevelse av organisatorisk urettferdighet.

For å få et klart bilde av hvilke arbeidsmiljøforhold det er viktigst å rette fokus mot i UoH og dermed besvare forskningsspørsmål 4, vil jeg nå summere opp og drøfte det som har kommet fram i dette kapitlet.

6.6 Oppsummerende drøfting rundt KIWEST 3.0

Det hadde vært fint å kunne si at KIWEST 3.0 er en form for sjekkliste som sikrer at det rettes fokus mot de viktigste forholdene i ansattes oppfatninger om arbeidsmiljøene i UoH. Skjemaet ville da vært svar på forskningsspørsmål 4. Så enkelt er det dessverre ikke.

KIWEST skal kunne bidra til ivaretagelse av krav til kartlegging av risikoforhold for å kunne forebygge at problemer oppstår. Hvor klare sammenhenger en oppfatter at det er mellom årsaker og virkninger vil slik jeg ser det, avhenge av om en har et objektivistisk eller konstruktivistisk utgangspunkt. Fra et objektivistisk ståsted er sammenhengene mellom årsaker og virkninger klarere enn de er ut fra et konstruktivistisk perspektiv. Når det pekes på risikoforhold i arbeidsmiljøloven (2006) og i kunnskapsoppsummeringen fra STAMI (Tynes et al., 2018), kan disse leses mer og mindre bokstavelig. I tabell 2 har jeg vist hvordan forholdene som kom fram gjennom KIWEST-utviklingsprosessen, og risikofaktorer det pekes på i arbeidsmiljøloven og fra STAMI overlapper hverandre. Jeg har gjort dette ut fra mitt konstruktivistiske perspektiv. Jeg finner at det i stor grad er sammenfall. Jeg ser at fasetter av det som belyses i KIWEST 3.0 kan inngå i de samspill som skaper arbeidsmiljø. Dette har jeg vist i tabell 2. Denne måten å se risikofaktorer på, vil imidlertid kunne medføre kritikk fra et mer objektivistisk synspunkt. Der tar en utgangspunkt i at forekomst av teoretisk definerte fenomen skal kartlegges. Dette danner så grunnlag for tiltak som skal kunne forebygge at problem oppstår (Sørensen & Holman, 2014). Det ses som ledelsens ansvar å oppmuntre ansatte til å svare på spørreskjemaet og til å delta når resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen presenteres. Det ses videre som en lederoppgave å prioritere, iverksette og evaluere tiltakene (Christensen, Innstrand, Saksvik & Nielsen, 2019).

Ut fra et objektivistisk ståsted vil det kunne bli sett på som et problem at risikofaktorer som vold, trusler, lønn, emosjonelle krav og opplevelse av organisatorisk urettferdighet ikke blir tematisert direkte. Dette er forhold det pekes på fra arbeidsmiljøloven og STAMI, men som ikke har kommet fram som viktig tematikk å ha direkte fokus på i KIWEST-prosessen. En kan argumentere for at dette er problemstillinger som ikke er aktuelle for et stort antall ansatte, og dermed ikke viktig å belyse i KIWEST 3.0. Dette kan sies å være tilfellet også for emosjonelle krav og organisatorisk urettferdighet.

Emosjonelle krav knyttes i hovedsak til arbeidssituasjoner der en er i direkte kontakt med kunder, pasienter eller klienter, og må forholde seg til følelser som sinne, sorg, fortvilelse,

oppgitt og lignende (Tynes et al., 2018). Dette kan være situasjoner ansatte i UoH opplever, men er kanskje ikke dominerende, og er slik sett litt på siden av situasjonen i UoH.

Opplevelse av organisatorisk urettferdighet går på opplevelse av urettferdighet knyttet til organisasjonens normer, regler og fordeling av goder og arbeidsbetingelser. Det går også på opplevelse av å bli behandlet urettferdig av autoritetspersoner (Tynes et al., 2018). Dette kan også være noe ansatte i UoH opplever. Det er et stort kulturelt mangfold og store statusforskjeller mellom ansatte i institusjonene. Men institusjonene skal også ha systemer som ivaretar rettferdighet gjennom lov og avtaleverk for ansatte i staten. Dette gjelder også for opplevelser av urettferdighet knyttet til lønn. Det fins reguleringer for hvordan lønn skal fastsettes og forhandles. Når det gjelder vold eller trusler så fins det varslingsveier som kan brukes om dette forekommer. Alle institusjonene skal ha varslingssystemer. En arbeidsmiljøundersøkelse gjennomføres bare hvert andre eller tredje år, varslingssystemene skal ligge klare til bruk hele tiden. Ut fra et konstruktivistisk perspektiv kan en ut fra dette si at det ikke er nødvendig å tilføre flere spørsmål i KIWEST 3.0, for å få ivaretatt krav om kartlegging av risikofaktorer.

Det er også noen forhold som har kommet fram som viktige å tematisere i UoH gjennom KIWEST-prosessen. Dette er forhold som ikke tematiseres av STAMI eller i arbeidsmiljøloven. Det er «Tilhørighet til arbeidsstedet», «Kultur for kontinuerlig utvikling», «Mening i jobben», og «Indre motivasjon», se oversikt over de arbeidsmiljøforholdene som ble ansett som viktigst å belyse i tabell 1, evt. også de aktuelle spørsmålene i vedlegg 5. Alle disse skalaene brukes i andre tilsvarende verktøy for arbeidsmiljøutvikling. De ses som forhold det er viktig å belyse fordi de er viktige positive faktorer i et arbeidsliv både i UoH og i andre virksomheter.

I en modul som den enkelte institusjon kan velge å ta med, undersøkes «Turnoverintensjon», «Bekymring for stagnasjon i jobben» og «Utrygghet i ansettelsesforholdet». I tillegg er det mulig å velge tre spørsmål knyttet til omorganisering og omstilling, se tabell 1 evt. vedlegg 5.

Gjennom KIWEST-prosessen har det også kommet fram forhold som anses viktige å belyse, men som ikke belyses i KIWEST 3.0. Det er fordi vi ikke fant validerte/velprøvde spørsmål, eller fordi vi ikke så det som mulig med kartlegging i et spørreskjema som alle skulle kunne bruke. Dette er følgende tema: samarbeid/samhandling utenfor egen enhet, inkludering og kulturelt mangfold, fysiske rammer, organisatoriske forutsetninger, digitalisering, teknologiutvikling, fusjons-, omorganiserings- eller flytteprosesser, geografi, tilgjengelig

støtte overfor teknisk/administrativt ansatte og problemstillinger rundt administrative systemer og strukturer, se kapittel 6.3. En kan finne elementer av de forholdene som ikke belyses i KIWEST 3.0 i Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell, se figur 3. Der tematiseres fysiske rammer som bygnings- og utstyrmessige forhold, organisatoriske rammebetingelser som omstilling og teknologi. Det lot seg imidlertid ikke gjøre å finne tidligere utviklede spørsmål for bruk i spørreskjema rundt disse tematikkene. Det kan ses som et uttrykk for at noen av problemstillingene er spesielle for UoH. Det kan imidlertid også ses som uttrykk for at kartleggingsverktøy og problemstillinger har blitt styrt ut fra hva «ulike fag» har vært opptatt av. Psykologer og helsefaglig personell har vært opptatt av arbeidsbetingelsenes virkning på den enkelte arbeidstaker. Sosiologer og sosialpsykologer har vært opptatt av arbeidsbetingelser. Kontekstuelle forhold vært mangelfullt belyst (Nordrik, 2012).

Jeg har heller ikke funnet eksempler på at de fysiske omgivelsene forstås som noen annet enn å sikre at ansatte har nok lys, antall kvadratmeter og ikke for mye støy. Det er noe annet enn å forstå kvalitet på rom som noe som påvirker samspill mellom kolleger og som noe som påvirker oss, slik det forstås i et sosiomaterielt perspektiv, se kapittel 3.3.4. I KIWEST-prosessen kom dette fram som tematikk, ved at tilgang på rom og/eller kvalitet på rom (cellekontor, åpne landskap, aktivitetsbaserte løsninger) ble sett som viktige tema å fokusere på. Dette har tradisjonelt ikke vært en del av det en har fokusert på i kartlegginger av arbeidsmiljø, noe som det også rettes kritikk mot (Nordrik, 2012). En kan tenke seg at noe av dette kunne kartlegges i et spørreskjema. Men vårt mandat var å bruke validerte eller velprøvde spørsmål. Det kan være at nye spørsmål burde utvikles for bruk fremover. Men det kan også være at disse forholdene bør belyses på andre måter enn i et felles skjema for svært ulike organisasjoner. Det er bare da en kan få problemstillingene bedre tilpasset den enkelte virksomhet, slik det også ytres ønske om fra FaktaARK2, se kapittel 5.2.

Fra FaktaARK2 kom det også innspill om at det var ønskelig å få klarere frem hvilken leder eller hvilket ledernivå spørsmålene om ledelse rettet seg mot. Dette kom også fram som et ønske fra lederne ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap ved NTNU, se kapittel 6.2.1. I testrunden ble dette også påpekt som nødvendig å forbedre. I testversjonen var det ingen tekst foran spørsmålene som bidro til å klargjøre dette. Tidligere har nærmeste leder blitt definert som «den du skal ha medarbeidersamtale med» (Undebakke et al., 2014, s. 4 i vedlegg 2). Hvis en tar utgangspunkt i at ledelse foregår ut fra ulike logikker som fungerer side om side, slik jeg viser i kapittel 3.1, så er det ikke opplagt hvordan dette kan gjøres i et spørreskjema. Det kan være at en kan stille et ekstra spørsmål, der en ber respondenten oppgi

hvem de hadde i tankene da de svarte. Det kan også være at institusjonene bør kommunisere rundt dette spørsmålet i forkant av at ansatte skal svare. Disse tiltakene kan kanskje hjelpe litt. Men det vil fortsatt være slik at ledelse foregår rundt flere akser og logikker og at mange vil oppleve det som vanskelig å bare ha en leder i tankene når de svarer. Derfor kan det være at ledelse og de ulike logikkene også skal tematiseres i oppfølingsprosessene.

Det er altså noe en kan si at kartlegges tilfredsstillende sett fra flere perspektiv. Det gjelder de fleste forholdene det pekes på i lovverket og fra kunnskapsgjennomgangen fra STAMI. Slik sett kan en kanskje si at kravene til at skjemaet skal kunne gi nødvendig legitimitet i UoH er til stede. Men det er flere nyanser rundt arbeidsbetingelser og kompleksitet i organisasjonene som ikke belyses i KIWEST 3.0. Disse forholdene har kommet fram som viktig å få belyst gjennom utviklingsprosessen og utgjør dermed en del av svaret på forskningsspørsmål 4, de er oppsummert i korthet i figur 6 og sin helhet i vedlegg 3. At de ikke belyses i KIWEST 3.0 handler dels om at vi ikke har klart å finne validerte og velprøvde spørsmål, dels at de ikke lar seg belyse i et spørreskjema som skal brukes av mange ulike organisasjoner.

KIWEST kan ses som en form for teknologi. Denne teknologien påvirker hvordan arbeidsmiljøene lar seg utvikle ved at det kastes lys på noe, da etterlates noe annet i mørke. Dette skjer når ansatte svarer på spørreskjemaet og når rapport fra kartleggingen presenteres. KIWEST påvirker derfor hvordan arbeidsmiljøet lar seg utvikle. En kan imidlertid tenke seg at KIWEST også bidrar til at det skapes situasjoner for tematisering av arbeidsmiljø i en videre forstand. Slike situasjoner kan oppstå ved at det dannes anledninger for at folk kan møtes og at forhold da kan tematiseres og diskuteres. For å sikre at alle viktige forhold bringes fram i lyset blir disse andre situasjonene også viktige. Disse andre forholdene er derfor en del av det endelige svaret på forskningsspørsmål 4. Jeg vil nå gå over til å vise når og hvordan disse andre situasjonene kan skapes i den helhetlige ARK-prosessen som KIWEST bare er en del av. Jeg vil da også drøfte om noen av de forholdene vi ikke får belyst i KIWEST kan komme i fokus på andre måter enn gjennom et spørreskjema. Derfor kommer ikke det endelige svaret på forskningsspørsmål 4 fram før i kapittel 7.2.

7.0 Den helhetlige ARK-prosessen

ARK ble i utgangspunktet utviklet fordi vi ikke fant verktøy vi opplevde at passet for UoH. Det var kanskje ikke så rart at vi opplevde dette, for som jeg viste i kapittel 2, kommer tenkningen i lovverket fra helt andre virksomheter enn det UoH representerer. I tillegg har ulike fagfelt gitt ulike definisjoner og innfallsvinkler til hva arbeidsmiljø handler om, og hvordan det bør kartlegges og utvikles (Karlsen, 2010; Nordrik, 2012; Willadssen, 2014). Det har ikke vært en felles forståelse for hva organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø handler om. Alle virksomheter må likevel ivareta krav om systematisk arbeidsmiljøutvikling (Arbeidsmiljøloven, 2006; Internkontrollforskriften, 1996). ARK 1.0 har vært et forsøk på en tilpasning som skulle kunne bidra til ivaretagelse av lovkravene i UoH. ARK 2.0 skal fortsatt kunne bidra til ivaretagelse av lovkravene. Samtidig var det ønskelig med en enda bedre tilpasning til sektorens særpreg.

Ut fra praksisbasert teori om kunnskap og kunnskapsledelse, ses arbeid og ledelse som noe som foregår i komplekse samspill. Uavhengige aktører er sammenflettet i samvirkende dynamisk nettverk med felles mål, behov og ønsker (Gotvassli, 2011; Hislop, 2013; Irgens & Wennes, 2011). Ledelse eller lederskap er da noe som frembringes i et interaktivt sosialt samspill mellom den som leder og de som ledes. En av de tre lederskapsfunksjonene som beskrives av Uhl-Bien et al. (2007, s. 306) er «*the administrative leadership*». En kan se lovpålagt systematisk arbeidsmiljøutvikling som en del av denne funksjonen. Det er en del av det som ligger til den formelle lederrollen. En kan imidlertid også tenke seg at ARK kan ses som et verktøy for «*adaptive leadership*» (ibid.). Det er handlinger som bidrar til at det skapes situasjoner der en får fram vanskeligheter i et arbeidsmiljø. Slike vanskeligheter kan være knyttet til at ansatte har ulike behov, preferanser og ideer (ibid.). ARK kan ses som et verktøy for «*adaptive leadership*» (ibid.) ved at det i en ARK-prosess stilles krav om at det skal gjennomføres noen møter der alle ansatte skal inviteres til å delta. Disse møtene kan fasiliteres slik at ulikhetene dyrkes frem. I følge Uhl-Bien et al. (2007) kan en slik fremdyrking skje gjennom samhandling der gjensidig avhengighet og spenningsforhold bidrar til å skape dynamikk. Dersom ARK kan bidra til at ledere settes i stand til å skape situasjoner («*enabling leadership*» (ibid.)) som bidrar til utvikling, så kan ARK også ses som et muliggjørende verktøy, eller en form for katalysator. For at dette skal kunne skje, tenker jeg at den enkelte leder må se nytten av å utvikle arbeidsmiljø og ARK som et brukbart verktøy. Jeg vil nå vise hvordan en kan legge til rette for at forståelse for viktigheten av arbeidsmiljøutvikling får vokse i de ulike delene av ARK-prosessen, se figur 1.

Jeg bringer da teoretiske perspektiver fra kunnskapsledelse og organisasjonsteori inn i de ulike delene av prosessen, og drøfter hvordan de kan brukes. Jeg bruker også mine egne erfaringer fra praksis, slik jeg har vist når jeg har visualisert hele utviklingsarbeidet i figur 2. Til sammen vil dette danne grunnlag for svar på forskningsspørsmål 5 om hvordan en kan legge til rette for at det skapes eierskap og energi i de lokale prosessene, og 6 om hvordan regien for en arbeidsmiljøutviklingsprosess kan være.

7.1 Forberedelse og forankring

Om ARK skal brukes ved en institusjon eller ikke, besluttes ikke av den enkelte leder. Det gjøres av toppledelsen og etter råd fra Arbeidsmiljøutvalget (Undebakke et al., 2014). Dette skjer i den formelle hierarkiske styrings- og ledelsesmodellen. Der tas det utgangspunkt i at overordnede har autoritet til å styre underordnede (Larsen, 2007; Sewerin & Holmberg, 2017). En kan tenke seg at kunnskap om arbeidsmiljøutvikling da forstås i et objektivistisk perspektiv, som en form for beholdning, som kan styres gjennom prosedyrer og systemer (Gotvassli, 2011; Hislop, 2013; Irgens & Wennes, 2011). Ut fra denne formen for tenkning kan ARK ses som et system som består av prosedyrer for hvordan kartlegging og møter skal gjennomføres. I ARK 1.0 var en av de innledende prosedyrene utfylling av FaktaARK1. Det besto av spørsmål om organisatoriske forhold en anså som unødvendig å spørre alle ansatte om. Tanken var opprinnelig at dette skulle kunne ivareta krav om kartlegging av organisatoriske forhold. Skjemaet skulle fylles ut i et samarbeid mellom leder og verneombud, og fungerte som et første møtepunkt mellom leder og verneombud (Undebakke et al., 2014). Skjemaet bidro imidlertid ikke alltid til en god oppstart. Jeg har fått mange tilbakemeldinger om at ledere opplevde å måtte svare på forhold de anså som uvesentlige i de utfordringene de opplevde å ha. Det første møtet ble derfor i mange tilfeller en dårlig inngang til prosessen. Dette ble en for snevert definert prosedyre. Det bidro heller ikke til at det administrative apparatet som skulle styre prosjektet fikk nødvendig autoritet. Det var andre hensyn lederne så som viktigere å ivareta, slik også Karlsen (2010) beskriver. Dette fremkommer ikke direkte gjennom innspill fra FaktaARK2, men det er flere kommentarer som kan indikere et potensiale for å få til bedre forankring og eierskap til gjennomføringen av ARK-prosessen. Se oversikt over forbedringsønsker i vedlegg 1. Det må altså bygges en bro mellom toppledelsens beslutning og de lokale enhetslederne som skal utføre arbeidsmiljøutviklingsprosessen. Hvis ARK skal fungere som en katalysator for utvikling, så må lederne ha en form for eierskap til det som skal skje. Det må være noe som bidrar til at

ledere tar eierskap. Hvordan et slikt eierskap kan utvikles, vil danne grunnlag for svar på forskningsspørsmål nr. 5.

En måte å legge til rette for at den enkelte leder tar eierskap, kan være å ta utgangspunkt i at ARK er en form for materiell, som kan brukes på ulike måter, og som medieres av måten det blir brukt på, slik en gjør i ANT (Sørensen, 2004, 2006). Det kan også handle om å skape en form for enighet om strukturer for hvordan arbeidet skal foregå, slik improviserende jazzmusikere gjør (Alterhaug, 2007). En kan da starte en ARK-prosess med en diskusjon om hvordan ARK kan brukes der en er. I en slik diskusjon kan en ta utgangspunkt i en refleksjon over hva arbeidsmiljø oppleves å handle om, i den lokale konteksten. En inngang til en slik refleksjon, kan være en synliggjøring av at begrepet er uklart definert og at det oppfattes ulikt fra ulike ståsted. Dette er vist i kapittel 2. En slik tilnærming kan gi rom for at begrepet kan fylles med et innhold som passer for enheten.

En kan også bruke modellen som viser de fire ulike ledelseslogikkene fra Sewerin og Holmberg (2017), se figur 4. De erfarte at det å synliggjøre ulike måter å forstå organisasjoner på, bidro til at flere mulighetsrom ble åpnet opp. Det bidro også til en normalisering av ulikheter og spenningsforhold, noe som i seg selv kan være et poeng å få til (Uhl-Bien et al., 2007). En kan også tenke seg at en eller flere av logikkene oppleves å være av større betydning enn andre. En kan videre tenke seg at modellen kan bidra til at en ser et mer komplekst bilde og dermed forstår arbeidsmiljø i et større perspektiv enn en ellers ville ha gjort. Modellen kan slik sett ses som en form for bidrag til «*enabling leadership*» (Uhl-Bien et al., 2007, s. 306).

En kan altså tenke seg at en kan bruke teori i tankeeksperiment der en eksperimenterer med ulike tilnærminger. Dette kan også gjøres ved at en bringer inn tidligere erfaringer og reflekterer over dem. Ut fra Elkjaer (2004) vil en da også kunne se dette som læring.

Jeg tenker at det å bruke teori og tidligere erfaringer kan være elementer i en diskusjon mellom verktøyet og dets brukere. Jeg tenker videre at det kan bidra til å skape eierskap på en annen måte, enn gjennom administrativt pålagt bruk av definerte system og prosedyrer.

Å iscenesette slike refleksjoner, kan gjøres i ledermøter, i et møte mellom leder og verneombud, eller i et møte der alle ansatte deltar. Det kan være en utenforstående person som fasiliterer disse møtene, eller det kan være noe en leder gjør i kraft av sin rolle som leder. Dette kan være møtepunkt som defineres tydelig som en del av ARK 2.0-prosessen, og som det dermed stilles krav om at skal gjennomføres. Dersom en skal ivareta krav om at

systematisk arbeidsmiljøutvikling skal dokumenteres slik det gjøres i internkontrollforskriften (1996), så bør det nok dokumenteres at disse møtene har funnet sted.

Aktuelle utgangspunkt for slike refleksjoner, og dermed «*enabling leadership*» (Uhl-Bien et al., 2007, s. 306), kan være følgende samtalepunkt:

- Hva er arbeidsmiljø hos oss?
- Hvordan kan vi bruke denne anledningen til å få til ønskede forbedringer i arbeidsmiljøet?
- Hvordan kan vi bruke ARK inn i andre pågående prosesser (for eksempel strategi)?
- Hvordan balanserer vi mellom de ulike ledelseslogikkene (se figur 4)?
- Hvilke erfaringer har vi med oss fra tidligere arbeidsmiljøundersøkelser?
- Hvordan fungerte de tiltakene vi utviklet og gjennomførte sist?
- Hvordan kan vi bruke de erfaringene vi har, på beste måte?
- Hva vil vi prøve å få til bedre denne gangen?
- Hvilke andre forhold har påvirket arbeidsmiljøet siden sist (ny ledelse, strukturelle endringer, stor turnover, konflikter)?

Disse samtalepunktene kan sendes ut sammen med et krav om at alle enhetsledere skal gjennomføre et møte med sitt verneombud, der de går gjennom samtalepunktene i fellesskap. Det er imidlertid ikke sikkert at en slik framgangsmåte vil virke etter hensikten. Det kan være at det vil skape like mye frustrasjon som FaktaARK1 gjorde. Mange vil gjerne ha tydelige oppskrifter og klare råd, slik en mer objektivistisk tilnærming legger opp til. Det kan også være at det å gå inn i slike refleksjoner oppleves å ta fokus bort fra andre lederoppgaver som oppleves å være mer påkrevd å ivareta i en travel hverdag. Det kan altså være at møtene ikke blir gjennomført, eller at de ikke blir gjennomført etter hensikten. Det skapes ingen diskusjoner eller muligheter.

En HR- eller HMS-rådgiver kan fasilitere slike refleksjoner i møter mellom leder og verneombud på den enkelte enhet. Det siste året har jeg fått anledning til å være rådgiver i ulike former for møter ved åtte anledninger. Jeg har da opplevd at det å ta utgangspunkt i situasjonen på den lokale enheten, og tilpasse bruken av ARK til denne, har bidratt til at lederne jeg har bistått har tatt eierskap.

En annen inngang kan være oppspill til refleksjon og diskusjon i et møte mellom flere enhetsledere. Verneombudene kan også inviteres inn i et slikt møte. Det å samle flere, kan gi mer dynamikk fordi flere perspektiv og erfaringer kan bringes fram for fellesskapet. Dette

beskrives som viktige muliggjørende forhold (Oddane, 2017; Uhl-Bien et al., 2007). I løpet av det siste året har jeg gjort forsøk med å sette i gang slike refleksjoner når jeg har ledet seminar for ledere ved fem ulike institusjoner i til sammen 11 ulike seminar. De har da brakt ulike forståelser og erfaringer frem til felles refleksjon. Det har ført til at alle har fått rikere bilder av både arbeidsmiljø og hvordan det kan utvikles. Jeg har opplevd at det har bidratt til at lederne knytter ARK-prosessen tettere til sin egen hverdag, og at de dermed tar mer eierskap. Mange institusjoner har gjennomført møter i ulike former for fora som ledd i forankringsprosessen også i ARK 1.0. Institusjonene har også stilt krav om at enhetslederne i samarbeid med sine verneombud skal legge en plan for hvordan prosessen skal gjennomføres ved sin enhet. Det nye i ARK 2.0 er at FaktaARK1 erstattes av en eller flere former for møter. Det er også et nytt perspektiv, å se oppstarten som en forhandling om hvordan verktøyet kan brukes. Dette er også et grep som ut fra teori, og mine erfaringer gjennom det siste året, kan se ut til å kunne bidra til at ledere tar aktivt eierskap til den lokale prosessen. Det er dermed et delvis svar på forskningsspørsmål 5. Jeg tenker at eierskapet er viktig for at det skal kunne skapes energi i prosessene, men det må nok litt mer til for å få til utvikling. Noe av dette svaret kan ligge i måten en legger opp arbeidet på. Det bidrar også til besvarelse av forskningsspørsmål 6.

7.2 Kartlegging

I ARK 1.0 besto kartleggingen av en spørreskjemaundersøkelse med KIWEST 2.0. Resultat fra denne undersøkelsen ble anbefalt presentert for alle ansatte, og alle ansatte ble invitert inn i arbeidet med å tolke resultatene i grupper og i plenum. Jobbkraft-ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007) ble brukt for å skape felles referanseramme rundt arbeidet med resultatene. Modellen sier blant annet at det må være balanse mellom de krav som stilles og tilgjengelige ressurser (Bakker et al., 2014; Undebakke et al., 2014). I ARK 2.0 skal KIWEST 3.0 benyttes. Det er i seg selv en stor endring. Prosessen der KIWEST 3.0 ble utviklet, og innholdet i den nye versjonen av spørreskjemaet, er beskrevet i kapittel 6. Her, vil jeg gå inn i hvordan resultatene fra kartleggingen kan brukes som utgangspunkt for arbeidsmiljøutvikling i den enkelte enhet.

KIWEST 3.0 kan forstås som et verktøy for å måle psykologiske fenomener, som grunnlag for iverksetting av anbefalte tiltak (Christensen et al., 2019; Hoff & Lone, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2016). I ARK 1.0 var det en anbefaling om at resultatene fra kartleggingen skulle

presenteres for alle ansatte og diskuteres i grupper. Dette ble sett på som survey feedback (Undebakke et al., 2014), og er en form for tilnærming som baserer seg på at «harde» data sier noe konkret om tilstanden i en organisasjon. En tar utgangspunkt i at dette konkrete, i seg selv gir grunnlag for handling. Det har blitt stilt krav om at alle ansatte skulle inkluderes i oppfølgingsprosesser, for å legge til rette for utvikling av felles forståelse (Undebakke et al., 2014). I aksjonsforskning er en imidlertid opptatt av at det ofte skal mer til for å skape endringer (Klev & Levin, 2009). Da kan kartleggingen bare brukes til å tegne et oversiktsbilde av ansattes oppfatninger. Et slik oversiktsbilde kan brukes som utgangspunkt for dialogbaserte prosesser der alle ansatte inkluderes (Ebeltoft, 1993; Nordrik, 2012). Det er denne siste tilnærmingen som er aktuell å styrke i ARK 2.0.

Arbeid i grupper anbefales som grep for å sikre at arbeidsmiljøproblemer løses i sin sammenheng, og at de som har svart, legger mening inn i tallene (Ebeltoft, 1992, 1993; Nordrik, 2012). I FaktaARK2 har noen kommentert at de skulle ønske seg bedre gjennomføring av, og oppslutning om, møtene, se vedlegg 1. Gjennom prosessen med utvikling av det nye spørreskjemaet, kom det også fram flere viktige forhold å belyse, enn de som nå belyses i KIWEST 3.0, se kapittel 6.3. Det ligger noe utenfor, eller kanskje rundt, kjernen som må belyses på andre måter. I en 2.0 versjon av ARK, er det derfor aktuelt å styrke og utvide opplegget rundt disse møtene med alle ansatte.

I Norge er det en rik tradisjon for bruk av søke- og dialogkonferanser (Eikeland, 2012; Levin, 2009), se også kapittel 4.4.1. Søke- og dialogkonferanser kan gjennomføres med eller uten forskere, konsulenter eller fasilitatorer som delaktige. De har oftest som formål å løse komplekse problemer, eller å skape endring i komplekse situasjoner, der det ikke er opplagt hva som er riktig å gjøre. I slike konferanser, jobber en med problemstillinger som går på tvers av grupper og organisatoriske nivå. Deltakerne skal imidlertid ses som likeverdige, og de skal ha kjennskap til, og et ønske om å gjøre noe med, den aktuelle situasjonen. I metodikken legges det til rette for å reflektere og stille spørsmål, rundt den aktuelle situasjonen, og hvordan den kan utvikles. Satt i system, er dette en arbeidsform for kontinuerlig utvikling. Konkret handler det om å veksle mellom arbeid i grupper, og presentasjoner og diskusjoner i plenum. Deltakerne bruker språket som verktøy, og forteller hverandre om egne oppfatninger. De ulike oppfatningene danner så grunnlag for nye og delte forståelser, som kan danne grunnlag for nye måter å gjøre ting på (Coughlan, 2003; Coughlan & Brannick, 2014; Coughlan & Coughlan, 2004; Cummings & Worley, 2015; Ebeltoft, 1991;

Eikeland, 2012; Klev & Levin, 2009; Levin, 2009; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; Pedler & Burgoyne, 2008; Willadssen, 2014).

Gjennom slike arbeidsformer skapes det også arenaer der det kan handle om å lære hvordan antakelser bak adferd kan identifiseres. Det kan bidra til at det utvikles ferdigheter i å teste hverandres antakelser og slutninger. Over tid kan dette både bidra til bredere forståelse og bedre kapasitet for, ivaretagelse av ulike forståelser, kontinuerlige læringsprosesser og økt endringskapasitet i organisasjonen (Greenwood & Levin, 2007).

Det som skjer, kan også beskrives som læring i organisasjoner. Refleksjoner over erfaringer, og diskusjoner om disse erfaringene, kan ses som tankeeksperiment med flere mulige løsninger. Gjennom slike eksperiment, kan deltakernes forståelser endres. Dette kan skje ved at det dannes nye felles forståelser, som i sin tur, kan medføre nye løsninger. Å høste erfaringer av disse nye løsningene, kan så føre til nye refleksjoner over hvordan iverksette tiltak fungerer (Elkjaer, 2004; Elkjær, 2009). Arbeidsformen kan sammenlignes med det som foregår bak scenen på et teater (Eikeland, 2012). Refleksjoner i kollegafellesskapene kan ses som et frirom der en trer ut av sine roller, ser på dem i et kritisk lys, tenker fritt og eksperimenterer. Arbeidsformen framstilles som robust, og den medfører at implementering av tiltak blir enklere, fordi eierne av problemene også deltar i å løse dem (Klev & Levin, 2009).

En kan få dette til å skje ved å invitere alle ansatte til et møte, på samme måte som i ARK 1.0. Da kan det skapes da en arena for diskusjon og beslutningstaking. En kan tenke at dette er en form for utøvelse av «*adaptive leadership*» (Uhl-Bien et al., 2007, s. 306). En kan også tenke seg at det skapes en form for struktur som en kan improvisere innenfor slik det gjøres i et jazzband (Alterhaug, 2005, 2007). Det skapes muligheter ved at alle ansatte inviteres inn i arbeidet.

En del av det som kan foregå på denne arenaen er presentasjon av rapport fra kartleggingen med KIWEST 3.0. Den kan legges frem som et bilde for deler av den situasjonen som skal diskuteres. En kan ivareta åpenhet for andre forhold, ved å peke på noen konkretiserte forhold som kan tenkes å være aktuelle der en er. Noe av det som kom fram gjennom KIWEST 3.0-prosessen, kan da være aktuelt å peke på, se kapittel 6.3. En kan også la det være helt åpent for deltakerne å komme med det de mener er viktig. En slik åpenhet vil også kunne være et uttrykk for at kartleggingen fortsetter inn i møtet og blir en del av arbeidet i gruppene. Å

legge mening inn i tallene, kan også ses som en fortsettelse av kartleggingen. Det er da tallene, eller oversiktsbildet, knyttes til den lokale konteksten og konkrete situasjoner.

En kan også tenke seg at en kan bruke teori på denne arenaen, på samme måte som i forankringen, se kapittel 7.1. Teori kan bidra til at en ser noe en ikke har sett før (Nielsen & Repstad, 2006). Disse møtene kan da også bidra til utvikling av ny kunnskap i arbeidsmiljøene. Dette kan skje ved at det skapes koblinger mellom teori, handlinger, konsekvenser og tidligere erfaringer. Det handler da om å bidra til at deltakerne ser noe de ikke har sett før, og at de finner fram til hva som må justeres eller gjøres på grunnleggende helt andre måter. Derfor kan det som kommer ut av disse møtene handle om noe langt mer enn å rette opp feil, eller noe som oppleves som et dårlig score, i en kartlegging.

Resultatet fra disse møtene, og dermed kartleggingen, er noen prioriterte tematiske områder som danner grunnlag for utvikling av tiltak. Dette er de forholdene den aktuelle enheten mener det er viktigst å ta tak i først. Det er disse forholdene som er det endelige svaret på forskningsspørsmål 4 for den enkelte enhet. Det er altså ikke ett svar som kan gjøres gjeldene for alle.

Resultatene fra kartleggingen kan handle om læring ved at en begynner å gjøre ting på nye måter. For å få noe av dette til å skje, kan det være nødvendig å utøve «*enabling leadership*» (Uhl-Bien et al., 2007, s. 306). Dette kan skje gjennom den måten en legger opp et kartleggingsmøte på.

7.3 Å skape muliggjørende kontekster

I møtene må det skapes situasjoner der alle som er til stede opplever at de er viktige og at de har noe viktig og riktig å bidra med. Prosessen må få flyte sin egen vei uten på forhånd definerte løsninger. Kontroll over og ansvar for prosessen må få ligge i fellesskapet. Den må ledes i en retning som oppleves riktig for de som deltar (Barret, 1998; Irgens, 2006, 2016; Klev & Levin, 2009; Rennemo, 2006). Det fordrer at en møtes med gjensidig tillit til hverandre og uten noen form for fordømmelse og at det fins noen strukturer rundt det en skal gjøre (Alterhaug, 2007; Krogh et al., 2016). Det handler også om å ivareta deltakernes ulike verdier og mål (Brydon-Miller et al., 2003). Å lede en slik prosess kan kreve en form for kunstnerisk følsomhet. Det handler om å legge til rette for en bredde i tilfanget av meninger og å manøvrere i en ønsket retning (Eikeland, 2012; Irgens, 2016; Levin & Ravn, 2007; Oddane, 2017). En må ha følsomhet for det som foregår, og kunne la prosessen flyte sin egen

vei slik den kommer fram gjennom deltakernes dialoger, forhandlinger og felles beslutningstaking (Alterhaug, 2005, 2007; Barret, 1998; Brydon-Miller, 2008; Irgens, 2006; Klev & Levin, 2009; Levin & Ravn, 2007).

For å få dette til, kan en legge noen rammer for hvordan en ønsker at kommunikasjonen skal foregå. Det kan gjøres ved å si noe om viktigheten av en støttende kommunikasjonsadferd. Den er beskrivende, problemorientert, ærlig og undrende. Den utøves gjennom søkende og åpne spørsmål, og gjennom invitasjoner til utveksling av meninger og oppfatninger. En søker også etter konkretiseringer når utydelige pronomener og verb, abstrakte substantiver og generaliseringer blir brukt (Rennemo, 2006). En kan også lage en ramme som sier at det kun er lov å stille oppklarende spørsmål til hverandre, dette for å understreke at en diskusjon om hva som er riktig og galt ikke er ønskelig (Levin, 2009). Jeg har også erfart at det kan være forbløffende virkningsfullt, å bare minne deltakerne i møtet om at det å utvikle et arbeidsmiljø, handler om å ha som utgangspunkt å ville hverandre vel.

En kan også lage spilleregler som sikrer at alle kommer til ordet (Koren & Lindøe, 2018). Det kan en gjøre ved å dele inn i grupper og la en person ha ansvar for å passe på at ordet går rundt bordet.

En regi som sikrer at alle innspill kommer med gjennom prosessen, er også et grep en kan gjøre. Det kan gjøres ved at en legger opp til at det skal være vekslinger mellom samtaler og diskusjoner i grupper og i plenum (Cummings & Worley, 2015; Klev & Levin, 2009; Weisbord, 1992). En del av en slik regi handler også om hvordan en velger å sette sammen grupper. Det kan være av interesse å få fram flest mulig ulike perspektiv, slik det beskrives som viktig å få til i søke- og dialogkonferanser (Eikeland, 2012; Levin, 2009). Da kan det å sette sammen gruppene mest mulig på tvers av roller og funksjoner, være en løsning. I aksjonsbasert læring er arbeidet tettere knyttet til praksisfellesskap og konkrete oppgaver (Pedler & Burgoyne, 2008). Om en ønsker fokuset for arbeidsmiljøutviklingen knyttet opp mot slike praksisfellesskap, så er alternativet å lage grupper der deltakerne i disse fellesskapene samles. Hvordan en velger å sette sammen grupper kommer altså an på hva en vil søke å oppnå, eller hva en tenker at vil fungere best, der en er.

Hvordan den overordnede regien på vekslinger mellom grupper og plenum helt konkret blir seende ut i hvert enkelt tilfelle, vil måtte bli en tilpasning. En kan ikke bruke samme regi i en forsamling med fem personer som i en forsamling med 50 eller 100. Det vil imidlertid alltid dreie seg om å komme fram til en felles forståelse for, hvor i arbeidsmiljøet de viktigste

bevarings- og utviklingsområdene er. Disse prioriterte områdene er det endelige resultatet av kartleggingen og gjøres til gjenstand for utvikling av konkrete tiltak. Hvordan det kan gjøres kommer jeg tilbake til i kapittel 7.4.

I lys av aktør-nettverksteori, vil de stedene en er på, også påvirke menneskene gjennom sansninger, følelser og minner (Ropo & Salovaara, 2018). Hvordan de aktuelle gruppesamtalene lar seg gjøre, vil påvirkes av om en er i et auditorium, et stort rom med flatt gulv eller har mange lett tilgjengelige grupperom. De vil også påvirkes av om en er på arbeidsplassen eller om en velger å dra til et annet sted. Deltakerne vil også påvirkes av om det serveres kaffe, lunsj, frukt eller ikke noe. Hva som er riktig for den enkelte enhet, er det antagelig ikke noe fasitsvar på.

Som jeg nå har vist, så er det flere grep en kan gjøre for å skape en muliggjørende kontekst. Den kan bidra til energi i de lokale prosessene, og er slik sett, et kompletterende svar (i tillegg til de svar som gis i kapittel 7.1) på forskningsspørsmål nr. 5.

Det er imidlertid ikke helt rett frem å skape slike muliggjørende kontekster. UoH kan forstås som kollegier, hierarkier, konkurrerende autoritets- og maktsentre eller konkurransearenaer der ulike logikker er rådende (Karlsen, 2010; Larsen et al., 2004; Sewerin & Holmberg, 2017). Det kan være at det å jobbe i et «*dialoging*» BA (Nonaka et al., 2000, s. 17) er helt uvant. Det kan også være at det er liten grad av tillit mellom kolleger, forstyrrende maktstrukturer eller konflikter. Dersom en kjenner deltakerne godt, kan en ta hensyn til slike forhold i planleggingen. En kan sette sammen grupper av folk på en slik måte at en minimerer eventuelle forstyrrende konkurranse, makt- eller autoritetsforhold. En kan også bruke bilder av ulike forståelsesformer eller logikker inn i arbeidet, og belyse slike forhold. Det kan bidra til synliggjøring og fruktbar utvikling, slik Sewerin og Holmberg (2017) erfarte. I praksis kan dette gjøres i arbeidsmiljøutvikling ved at en belyser aktuelle problemstillinger fra ulike synsvinkler. Det kan bidra til synliggjøring av at ulike utgangspunkt vil kunne gi ulike løsninger. En kan tenke seg at det vil kunne bidra til bedre forståelse for dilemmafylte situasjoner og valg som gjøres i disse situasjonene. Hva som ses som riktig fra en synsvinkel, kan bli feil fra en annen. Hva en da må velge er ikke opplagt.

Det kan være krevende å jobbe i slike prosesser. Kanskje særlig i miljø der en er vant til å forholde seg til objektive sannheter og gjerne vil ha klare svar på hvordan de utfordringer en opplever å ha, best kan løses. Å gå inn i diskusjoner om hvordan en forstår et arbeidsmiljø kan da komme til å handle om faglige utgangspunkt og metodebruk, heller enn arbeidsmiljø.

Slike fokus for diskusjoner er noe vitenskapelig ansatte er langt mer fortrolige med enn rådgivere fra HR/HMS. I tilfeller der prosesser ledes av folk fra HR/HMS, kan dette bidra til en forsterking av synet på at administrasjonen er et støtteapparat uten faglig autoritet, slik Karlsen (2010) beskriver. I tilfeller der det er den enkelte enhetsleder som selv skal fasilitere prosessen, kan en tenke seg at det å skulle ta utgangspunkt i et helt annet vitenskapelig ståsted enn det en vanligvis gjør, kan oppleves å bli helt feil. Å gi slipp på kontrollen over hva som skal komme ut av prosessen, og la det være åpent for fellesskapet, kan nok også oppleves som svært usikkert. Som utenforstående rådgiver, kan det oppleves som forvirrende og kaotisk, å ikke ha kontroll over det innholdsmessige. Det er altså flere forhold som kan skape en opplevelse av usikkerhet for den som skal være prosessfasilitator.

Til tross for at prosessene kan oppleves som krevende, er min erfaring fra slik jobbing gjennom 15, år at det å jobbe i prosesser der arbeidsmiljøet er i fokus, oftest går fint. Det ligger mye energi i å jobbe med eget arbeidsmiljø. Folk flest er opptatt av å bidra til felles beste på en konstruktiv måte. En kommer fram til prioriterte tema for tiltaksutvikling. Disse temaene må da inn i en ny runde med arbeid for å bli til konkrete tiltak. Men, som jeg har vist, så er det ikke én regi som kan brukes over alt, den må tilpasses.

7.4 Tiltaksutvikling

Fra kartleggingen har en noen prioriterte tematiske områder som den aktuelle enheten mener det er viktigst å ta tak i først. Disse temaene skal gjøres til gjenstand for utvikling av konkrete tiltak. Disse tiltakene skal kunne bidra til å bringe arbeidsmiljøet ved enheten inn i en ønskverdig framtid. Dette foregikk på samme måte i ARK 1.0. I ARK 2.0 tilføres noen mer konkrete og dialogbaserte metoder fra aksjonsforskningen, for hvordan dette kan gjøres.

Om en tar utgangspunkt i «*Open-Systems Methods*» slik de beskrives av Cummings og Worley (2015, s. 312), så kan arbeidet med å utvikle virksomme tiltak starte med at en tegner et bilde av en fremtid der en ikke gjør noe med de områdene som kom fram som nødvendige å forbedre eller bevare i kartleggingen. En kan så tegne et annet bilde der en ser for seg en fremtid med et optimalt fungerende arbeidsmiljø innenfor disse områdene. Å tegne disse bildene kan gjøres i veksel mellom grupper og plenum. En neste runde med gruppe/plenumsarbeid, vil da kunne handle om å diskutere seg fram til tiltak som kan bevege enheten mot den ønskverdige fremtiden. En kan ende opp med flipoverark med tema/fremtidsbilder hengende på veggen. Deltakerne kan så bli oppfordret til å gå til det

temaet de har mest lyst til å jobbe videre med. Det dannes da grupper som får i oppgave å diskutere seg fram til virksomme tiltak.

En alternativ regi på gruppearbeidene, kan være en variant av «verdenskafeen». Da tar en utgangspunkt i at en liten gruppe ofte har livlige og interessante diskusjoner når de sitter på kafe. En søker å skape en tilsvarende energi (Senese, 2009). I ARK-sammenheng kan dette gjøres ved at en skriver ett tema/framtidsbilde på et flipoverark. Flipoverark og tema fordeles så ut på gruppebord med 4 – 5 stoler rundt hvert bord. Flere bord kan ha samme tema, om forsamlingen er stor. Deltakerne blir bedt om å gå til et bord med et tema de har lyst til å jobbe med. Gruppedeltakerne kan så skrive eller skisse fritt rundt mulige tiltak på arket. Etter 20 – 30 minutt kan de få beskjed om å velge en vert som blir sittende. De andre skal «ut i verden» - de skal finne nye grupper og nye tema. Verten skal fortelle de nye om de diskusjonene som har foregått og kan bruke det som er tegnet på flipoverarket som utgangspunkt. De nye deltakerne kan komme med nye innspill. Dette kan pågå i nye 20 – 30 minutt, før alle så går hjem til sin første gruppe. Da har de nye innspill med seg som grunnlag for nye runder. I «verdenskafeen» avsluttes ikke arbeidet i en plenumssesjon (Senese, 2009). I ARK-sammenheng kan det være at en bør gjøre det. Det kan være det blir behov for å prioritere eller «stemme» over hvilke tiltak en ønsker å gå for. Det kan også være at det vil bli behov for å gå flere runder, og at noe må inn i budsjettprosess.

De utviklede tiltakene må så settes ut i handling. I litteratur om aksjonsforskning og aksjonslæring argumenteres det for at bred medvirkning virker forpliktende, i forhold til iverksetting. Folk vil at det de har vært med på utvikle settes ut i livet (Klev & Levin, 2009; Pedler & Burgoyne, 2008). Tiltakene kan innebære at en gjør ting på nye måter. Læring vil da kunne skje. Det handler om å gjøre og å danne nye erfaringer (Elkjaer & Brandi, 2018). De nye erfaringene danner så grunnlag for nye refleksjoner.

Her har jeg vist to mulige regier for utvikling av tiltak, de kan kombineres. Det fins også flere. De må uansett tilpasses den situasjonen der en er. Det viktige er at alle inkluderes. Forskningsspørsmål 6 kan altså ikke besvares med ett konkret svar, med beskrivelse av én konkret regi på enhetsnivå. Svaret for enhetsnivået er at regien må tilpasses den lokale konteksten med metoder som inkluderer alle.

7.5 Evaluering

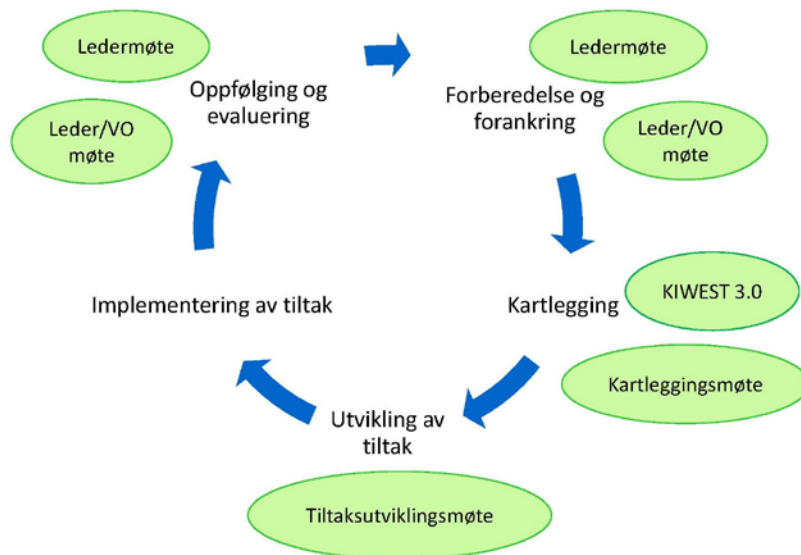
I ARK 1.0 ble det foreslått at både prosess og effekt skulle evalueres. Prosessen ble anbefalt evaluert kontinuerlig, og effekten opp mot de mål en hadde satt seg i oppstarten. I tillegg skulle FaktaARK2 fylles ut i et samarbeid mellom leder og verneombud som ledd i evalueringen. FaktaARKet ble også sett som en dokumentasjon av en gjennomført arbeidsmiljøutviklingsprosess og slik sett en ivaretagelse av dokumentasjonskravet i internkontrollforskriften (1996) (Undebakke et al., 2014).

I ARK 2.0 vil evaluering i tillegg bli sett i lys av hvordan en kan forstå læring i organisasjoner, som del av den menneskelige aktiviteten. Det vil da konkret handle om å legge til rette for at det skjer en refleksjon over de handlinger som har blitt iverksatt, slik at det kan lages kognitive skjema for det som skjedde (Elkjaer, 2004; Elkjær, 2009; Irgens, 2016; Rennemo, 2006). ARK vil da kunne bidra til læring, både ved at adferd og mer grunnleggende antagelser endres. Denne evalueringen danner så grunnlag for nye runder med arbeidsmiljøutvikling slik «*Spiral of Action Research Cycles*» (Coghlan & Brannick, 2014, s. 11) er vist i figur 5. Evalueringen kan skje i ledermøter, i møter mellom leder og verneombud eller i møter der alle ansatte deltar. Som oppsummering av evalueringen skal leder og verneombud fylle ut «Skjema for oppsummering og evaluering», se vedlegg 6. Dette skjemaet er en videreutviklet variant av FaktaARK2.

Det kan også her, bli litt snaut med et skjema. I følge Coghlan og Brannick (2014) så har alt som gjøres i slike prosesser betydning. Da kan det være at en har erfart mer enn det som lar seg fange som svar på noen spørsmål i et skjema. Det kan også være krevende å få til gode refleksjoner i travle hverdager (Rennemo, 2006). Skjemaet kan komme til å bli fylt ut i full fart uten de ønskede refleksjonene. Det kan derfor være at en bør gjøre noe mer. Rennemo (2006) beskriver flere mulige metoder: En metode, kan være å oppfordre til at det noteres i en refleksjonsbok gjennom hele prosessen. Den kan fungere som en loggbok over viktige hendelser. Den kan også være et sted der egne vurderinger og tanker noteres fortløpende. Dette kan danne grunnlag for fortolkninger og analyser av det som har skjedd. En annen metode, kan være å gjøre øvelser som fremmer refleksjon i møter. Da kan det handle om å lage mekanismer som tillater at deltakerne sier det de føler behov for å si, uten at de blir kommentert eller motsagt. Reflekterende team er en tredje metode. Da snakker en gruppe personer om noen de har sett i aksjon. Den de snakker om er tilhører til denne samtalen. Vedkommende vil da kunne få tilbakemeldinger uten å måtte reagere eller kommentere underveis. Det gis tid til å reflektere over det som kommer.

7.6 Oppsummerende drøfting rundt den helhetlige ARK 2.0-prosessen

I dette kapitlet har jeg beskrevet en form for «script» eller en handlingsanvisning for hvordan en ut fra teori om kunnskapsledelse og metodikk i aksjonsforskning kan forstå og bruke ARK gjennom de fem fasene i en ARK-prosess, se figur 1. Fasene er de samme i ARK 2.0, men innholdet i de grønne boblene har endret seg fra ARK 1.0 til 2.0, se figur 7. Det er lagt inn flere møtepunkt. Disse møtepunktene blir da de situasjonene som kan framkalle «adaptive leadership» (Uhl-Bien et al., 2007, s. 306), eller strukturer som en kan improvisere innenfor (Alterhaug, 2007). Det er arenaer der viktige forhold kan bringes fram, og blir slik sett den overordnede regien på ARK 2.0-prosessen. Denne overordnede regien blir dermed også det endelige svaret på det siste og sjette forskningsspørsmålet.



Figur 7. ARK 2.0-prosessen

Hvordan ARK blir brukt, er imidlertid noe som kommer fram i en prosess der denne overordnede regien tilpasses brukerne av ARK og de stedene en er på, når en jobber i prosess. ARK påvirker hvordan det jobbes med arbeidsmiljø, men påvirkes også av brukerne. Derfor kan jeg bare gi noen mulighetsskisser for hvordan en helt konkret kan gjøre dette i praksis.

I mine skisser har jeg bare antydnet at prosesser kan ledes av ulike personer. Dette kan være en person som kommer fra en HR/HMS-avdeling eller det kan være en helt ekstern konsulent. Det kan også være leder for den aktuelle enheten. I aksjonsforskningslitteraturen anbefales det

at en erfaren forsker, konsulent eller en egen stab skal lede prosessene (Cummings & Worley, 2015; Klev & Levin, 2009; Levin, 2009; Senese, 2009). Jeg har antydnet at det å fasilitere møter og prosesser kan være krevende. En må kunne bidra til at ARK tilpasses den aktuelle situasjon der en er. Det må skje en oversettelse eller translasjon der noe forsøkes kopiert, noe legges til og noe trekkes fra, det må tilpasses og blandes (Røvik, 2007). En må da forstå konteksten en er i (Elkjaer, 2017a). En må kunne lese situasjoner riktig og ha et arsenal av mulige handlemåter, slik at en kan justere kursen når det en holder på med ikke fungerer. Det krever at en kan frigjøre seg fra oppskriften mens en er i forskjellige situasjoner. En må altså kunne se og skape uten å være bundet av en forhåndsgitt prosedyre (Irgens, 2011). Dette kan ses som en form for improvisasjon, og det krever trening (Alterhaug, 2005; Irgens, 2006; Levin & Ravn, 2007). En må øve seg på å se og forstå de sosiale og virkelige problemstillingene, slik de er knyttet sammen som kunnskaper og handlinger i de fysiske omgivelsene en er i (Irgens, 2016). Det kan også kreve at en kontinuerlig er på jakt etter å styrke egne ferdigheter (Bradbury-Huang, 2010).

Jeg har ikke sagt noe om hva denne treningen kan bestå av. Trening er viktig, men det lot seg ikke gjøre å få inn i rammen for denne masteroppgaven. Det er noe som vil bli videreført i et eget prosjekt ved at det planlegges gjennomført et prosesslederprogram for ledere og medarbeidere som har i oppgave å lede, støtte og/eller fasilitere ARK prosesser gjennom alle faser. Et slikt program vil kunne ses som en form for «*communities of inquiry*» (Eikeland, 2006, s. 45), eller en arena der forskjellighet kan utvikles og der det er rom for utvikling, endring og forbedring i den enkeltes praksis. Deltakerne vil ha like oppgaver, men de jobber ikke sammen til daglig, de vil bli rekruttert fra ulike institusjoner rundt om i landet. Dette vil kunne være et bidrag. Like viktig er imidlertid de erfaringene den enkelte prosessleder gjør gjennom sitt virke, det har potensiale i seg til å gi mye trening og dermed læring, på samme måte som for bedriftslederne Rennemo og Åsvoll (2019) jobbet med da de fasiliterte et BA for fire bedriftsledere. Det kan derfor være at det å skape arenaer der prosessledere kan dele erfaringer med hverandre, i et mindre omfattende format enn et prosesslederprogram, også kan være en vei å gå. I tillegg vil læring kunne skje ved at den enkelte prosessleder reflekterer over de erfaringer vedkommende hele tiden høster (Elkjaer, 2004; Elkjaer & Nickelsen, 2016).

Jeg har heller ikke berørt samarbeid med tillitsvalgte. Det er verneombudene som skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2006, §6-2). Arbeidsgiver har imidlertid plikt til å ivareta informasjon overfor og drøfting med tillitsvalgte

(Arbeidsmiljøloven, 2006, §8-1). Slik jeg tolker dette, handler det om å være delaktig i beslutning om at arbeidsmiljøundersøkelse skal gjennomføres og være orientert om framdrift. Det er noe annet enn å ha en aktiv rolle i selve gjennomføringen, slik verneombudene skal ha. Ett tilleggsmoment er at de tillitsvalgte opptre på vegne av sine medlemmer. Verneombudene opptre på vegne av alle ansatte og deres rolle er tydelig beskrevet (Arbeidsmiljøloven, 2006, §6-2). Det betyr imidlertid ikke at samarbeidet mellom leder og verneombud dermed fungerer optimalt. I noen tilfeller er ikke verneorganisasjonen parallell med organisasjonskartet, da kan det være at ett verneombud må fungere på mange enheter og at kjennskapen til hva som rører seg på disse enhetene er mangelfull. En kan også tenke seg at relasjonen mellom leder og verneombud ikke er preget av den nødvendige tilliten. Det kan være tilfelle dersom statusforskjellene er store eller dersom kjennskapen til hverandre som personer eller hva de ulike rollene innebærer, er mangelfull.

8.0 Oppsummering av oppgaven

I denne oppgaven har jeg beskrevet utviklingen av et verktøy for arbeidsmiljøutvikling i UoH. Oppgaven er sammensatt av flere deler som til dels skilr inn i hverandre. Aksjonsbaserte metoder er brukt i et konkret utviklingsarbeid og de danner grunnlag for en skisse for hvordan en kan jobbe i arbeidsmiljøutviklingsprosesser. I skissen for hvordan en kan jobbe ses metodene sammen med teori om komplekse organisasjoner og kunnskapsledelse. Jeg vil nå gi en oppsummering av det arbeidet som har foregått, og svarene på forskningsspørsmålene, før jeg gir det endelige svaret på problemstillingen. Helt til slutt reflekterer jeg i et litt større perspektiv og over mine erfaringer som forsker og reflektert praktiker.

8.1 Oppsummering rundt ARK 2.0

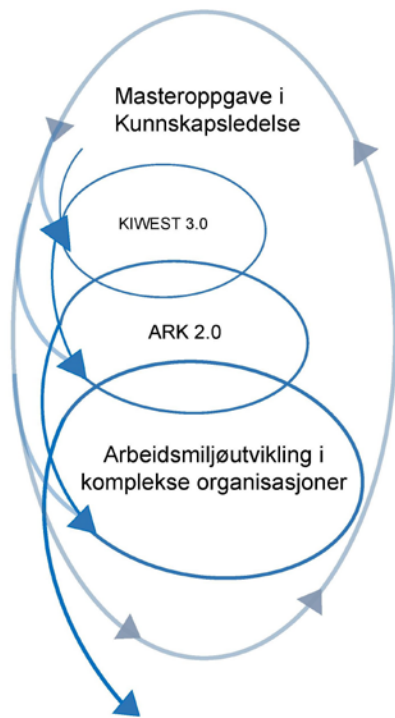
ARK representerer ikke ett felt, eller en problemstilling, men mange. Derfor består også denne oppgaven av flere deler. Det er ikke ett metode-, analyse-, resultat- og drøftingskapittel slik en ser i mange andre tilfeller. Oppsummeringer og drøftinger gjøres gjennom flere deler av oppgaven. Delene henger imidlertid sammen.

Innledningsvis startet jeg med å tegne et bilde av hvordan arbeidsmiljø som begrep og fagfelt har utviklet seg til det det er i dag. Jeg fortsatte med en beskrivelse av hvordan universiteter og høyskoler kan forstås som organisasjoner. Videre beskrev jeg hvordan det arbeidet som foregår i disse organisasjonene kan forstås og ledes. Jeg så det som nødvendig å tegne disse bildene for å få bedre forståelse for det feltet der arbeidsmiljøutviklingen skal foregå.

I det som kan ses som oppgavens metodekapittel, eller oppgavens metodiske orientering, beskrev jeg aksjonsforskning som retning. Jeg viste også til søke- og dialogkonferanser som konkrete metoder. De ulike tilnærmingene i aksjonsforskningsfamilien kan ses som byggende over hele ARK-konseptet, og gjør seg gjeldende i ulik grad i de ulike delene.

Jeg har utøvd en form for aksjonsforskning i en del av prosjektet, det vil si den delen som handler om utviklingen av KIWEST 3.0. Metodikken i aksjonsforskningen er imidlertid også aktuell for alle som skal bruke ARK. Den danner grunnlag for hvordan institusjonene kan jobbe i prosesser med arbeidsmiljøutvikling. Bruken av ARK i lokale arbeidsmiljøutviklingsprosesser kan da ses som egne aksjonsprosjekt der en er ute etter å lære gjennom å gjøre. De ligner slik sett mer på aksjonslæringsprosjekt, slik de beskrives av Pedler og Burgoyne (2008). Prosessene skal handle om å kartlegge, planlegge, gjennomføre og

evaluere handlinger som har til hensikt å utvikle arbeidsmiljøene i en ønsket retning, se figur 7.



ARK 2.0, som er summen av denne oppgaven, er et verktøy for utvikling av arbeidsmiljø. Verktøyet er utviklet fra teori, bred erfaring fra mange arbeidsmiljøutviklingsprosesser, og arbeid i de prosessene som beskrives i denne oppgaven. Det har vært et kontinuerlig pågående samspill, slik jeg viste i figur 2. Arbeidet med mastergradsprosjektet har bidratt til utviklingen av KIWEST 3.0 og ARK 2.0. Dette arbeidet har dermed også lagt føringer for hvordan arbeidsmiljøutvikling kan foregå i komplekse organisasjoner som universiteter og høyskoler. Dette er visualisert i figur 8.

Før jeg sier mer om min rolle i dette arbeidet, vil jeg imidlertid gjøre en oppsummering av de svarene jeg har kommet fram til gjennom arbeidet i prosjektet.

Figur 8. Masteroppgave i kunnskapsledelse og ARK.

8.2 Oppsummerende svar på forskningsspørsmål 1 – 6

I det første forskningsspørsmålet spurte jeg hva arbeidsmiljø generelt, og i academia spesielt, handler om. Hovedkonklusjonen på spørsmålet var at begrepet gis ulikt innhold i ulike fagmiljø. Med mitt utgangspunkt fra et konstruktivistisk perspektiv, blir svaret at arbeidsmiljø skapes i samspill både mellom menneskene og mellom menneskene og de fysiske omgivelsene de til enhver tid er i. Dette svaret la føringer for hvordan det neste spørsmålet kunne besvares. Da spurte jeg om hvordan ledelse kunne forstås som utgangspunkt for arbeidsmiljøutvikling. Jeg kom da fram til at ledelse, og dermed arbeidsmiljøutvikling, må foregå i åpne prosesser der resultatet av prosessen ikke er definert. I det tredje spørsmålet spurte jeg om hva som må legges til grunn for at åpne arbeidsmiljøutviklingsprosesser skal kunne skje. Jeg kom fram til at det å skape muliggjørende kontekster som støtter opp under prosessene, er essensielt.

I det fjerde forskningsspørsmålet stilte jeg spørsmål om hva som er de viktigste forholdene å rette fokus mot i UoH, når en skal kartlegge ansattes oppfatninger om sitt arbeidsmiljø. En

viktig del av dette svaret ligger i KIWEST 3.0, se vedlegg 4 og 5. Hele svaret ligger imidlertid ikke der. Det endelige svaret er resultatet av kartleggingen i den lokale konteksten.

Kartleggingen skal skje i samhandling med alle ansatte. I prosessen kan det da vise seg at det er flere, eller andre forhold, som er viktige å arbeide med, enn de som kartlegges i KIWEST 3.0. Det endelige svaret på spørsmål fire er derfor, de prioriterte tematiske områdene som enheten kommer fram til at skal danne grunnlag for utvikling av tiltak.

Det femte spørsmålet omhandler eierskap og energi, og hvordan en kan legge til rette for at dette blir til, i de lokale prosessene. Mye av dette svaret ligger i å få til god lokal forankring. Lokal forankring kan en få til ved å iscenesette refleksjoner og diskusjoner om hvordan ARK kan brukes der en er, og i de problemstillinger en har. Dette kan skje på den lokale enheten, og i ledermøter. Det er utviklet spørsmål som er tenkt å skulle kunne støtte opp under dette, se kapittel 7.1. Deler av svaret på forskningsspørsmål fem ligger også i måten arbeidet legges opp på. Dette henger derfor sammen med besvarelsen av forskningsspørsmål 6, om hvordan regien for en arbeidsmiljøutviklingsprosess bør være. ARK 2.0 representerer en overordnet regi, eller en ramme, for hvordan en prosess kan foregå. Se figur 7. Denne regien må imidlertid oversettes og tilpasses i den lokale konteksten. Svarene på disse spørsmålene danner sammen grunnlag for å kunne besvare problemstillingen.

8.3 Konklusjon og svar på problemstillingen

I problemstillingen spurte jeg om hvordan ARK 2.0 skulle kunne bidra til lokale arbeidsmiljøprosesser, som engasjerer både ledere og ansatte slik at virksomme tiltak utvikles i UoH arbeidsmiljøene. Det korte svaret på dette spørsmålet, er måten ARK 2.0 brukes på. En kan slik sett se ARK 2.0 som et potensiale for å få fram viktige arbeidsmiljøforhold. Å få noe ut av dette potensialet, kan ses som en form for kunst eller et håndverk. Utøvelsen handler om å få fram viktige forhold i en forsamling mennesker, og å bidra til at forsamlingen selv, tar tak i det de trenger å ta tak i. ARK 2.0 kan bidra med en overordnet regi og noen skisser, for hvordan dette kan gjøres i praksis lokalt. Dette er vist i kortversjon i figur 7 og i en lengre versjon i kapittel 7. Tilpassing til den lokale konteksten er imidlertid alltid nødvendig.

Tilpasning av ARK 2.0 til den lokale konteksten krever at den eller de, som skal lede prosessen, kan bidra til å få tegnet den overordnede ARK-regien eller skissen til et ferdig bilde, der de er. Da er kunnskap om lokale forhold og tidligere erfaringer, viktige bidrag. De danner grunnlag for hvordan prosessen kan legges opp på beste måte, der en er. Derfor

anbefales det at erfaringer hentes opp og bygges videre på, i møter med ledere, verneombud og ansatte. Det er også viktig å kunne bidra til at det skapes muliggjørende kontekster. Det er en nødvendig forutsetning for å få fram viktige detaljer i et komplekst sammensatt bilde.

Å bli en god kunstner eller håndverker krever mye trening. Det krever også mye trening å bli en god fasilitator for ARK-prosesser. En kan bidra til læring ved å iscenesette refleksjoner over situasjoner en har vært i. Slik iscenesettelse kan skje i ledermøter eller i møter der flere prosessledere, deler erfaringer. Den enkelte leder eller prosessleder, kan også på egenhånd reflektere over de erfaringer vedkommende har fått i prosessene, og bruke dem som grunnlag for kontinuerlig utvikling av egen praksis. I tillegg til at det anbefales å iscenesette refleksjoner, skal det i regi av ARK startes et prosesslederprogram fra høsten 2019. En viktig bestanddel i programmet er at det skal skapes en arena for å kunne trene på praktiske situasjoner i trygge omgivelser.

For ledere, er en ARK-prosess en anledning til å komme i kontakt med det som «rører seg» i arbeidsmiljøet, dersom det skapes en kontekst eller et BA (Nonaka et al., 2000) der deltakerne opplever at det de kommer med blir tatt imot på en konstruktiv måte. Den respons lederen gir på det som kommer opp, er da avgjørende. Om en leder velger å se bort fra det som kommer, risikerer vedkommende å miste muligheten (Kirjavainen, 2001; Mintzberg & Waters, 1985). Anledningen benyttes ikke. ARK kan da ende opp med å bli en øvelse uten innhold eller verdi og dermed bortkastet tid.

8.4 Noen avsluttende betraktninger rundt ARK 2.0 i et litt utvidet perspektiv

I UoH ses arbeidsmiljø som et innsatsområde og virkemiddel i strategier for å nå mål innen forskning og undervisning (NTNU, 2017; UiB, 2019; UiO, 2019; UiT, 2019). En strategi kan ses som en form for paraply, generell retning eller ramme for prosess, der konkretisering, fortolkning og operasjonalisering skjer i de ulike arbeidsmiljøene. Utvikling av strategi kan ses som en prosess der ulike aktører lærer fra hverandre, og kommer fram til felles måter å gjøre ting på, som fungerer for dem (Mintzberg, 1987; Mintzberg & Waters, 1985). Ut fra denne forståelsen av strategiutvikling, tenker jeg at ARK også kan ses som et verktøy en kan bruke i, eller se i sammenheng med, strategiprosesser. Når ARK brukes, så skal alle ansatte bli invitert inn i diskusjoner om forhold som er viktige for dem. Dette kan være forhold som er viktige for at mål skal kunne nås. Arbeidsmiljø- og strategiutvikling kan da ses som to sider av samme sak. Denne måten å tenke på, kan også ses som sammenfallende med

arbeidsministerens uttalelse på STAMIs nettsider (2019), om at arbeidsmiljø handler om arbeidet.

Våren 2019 ble det gjennomført en nasjonal kartlegging av mobbing og trakassering i UoH. Rapporten fra denne kartleggingen kom nettopp. Der kom det fram at 13% av respondentene opplevde å ha blitt mobbet eller trakassert det siste året. 1,6% oppga at de hadde blitt utsatt for seksuell trakassering. I 18 tilfeller hadde respondentene blitt utsatt for seksuelle overgrep i tilknytning til jobben (Motrøen, 2019). I kommentarer om disse resultatene, er toppledere i sektoren enige om at dette er opplevelser ansatte i UoH ikke skal utsettes for. Det pekes på at en må jobbe med ledelse og kultur for å forebygge at mobbing og trakassering skjer (Tønnesen, Bjørge, Schei & Strand, 2019). Forhold rundt mobbing og trakassering kartlegges bare indirekte i KIWEST 3.0. En kan imidlertid argumentere for at ARK likevel er et verktøy, også i denne sammenhengen. Gjennom ARK-prosesser er tanken at arbeidsmiljøene skal kunne finne fram til hvordan de sammen kan bygge arbeidsmiljø og kultur, der det oppleves som trygt å si fra. ARK kan altså ses som et verktøy for å forebygge at mobbing og trakassering skjer.

I denne oppgaven har arbeidsmiljø i UoH vært i fokus. Det er det, jeg kjenner best og har som mitt arbeidsfelt. Jeg tenker imidlertid at den måten å gjøre arbeidsmiljøutvikling på, som jeg har beskrevet, er aktuell for alle andre virksomheter der det foregår kunnskapsarbeid. Det vil i praksis si, de aller fleste virksomheter i Norge. Bestemmelsene i lovverket har sitt utgangspunkt fra industri og revisjonstankegang. Der produseres det noe, og feil kan oppstå i produksjonsprosessen. I en lang rekke offentlige virksomheter og mer komplekse kunnskapsbedrifter, finnes ingen slike produksjonslinjer. I lovverket tas det også utgangspunkt i at arbeidstakere skal beskyttes mot fare. Det var viktig å beskytte arbeiderne mot et umettelig og grådig system under industrialiseringen. Det er fortsatt viktig å ha slike reguleringer i arbeidslivet. Men de må kanskje i større grad tilpasses til flere fasetter av det som preger dagens arbeidsliv. For mange av oss er arbeidet kanskje mer et gode i seg selv, enn noe vi trenger beskyttelse fra. Arbeidet er med på å gi livene våre retning, mening og glede, slik jeg også viste i min forrige masteroppgave (Undebakke, 2005). For å kunne ivareta balanse i det som bygger opp og bryter ned, er det nødvendig med mer komplekse forståelser for hvordan både mennesker og organisasjoner fungerer.

I arbeidet med oppgaven har det slått meg som påfallende at arbeidsmiljøfagfeltet er fragmentert. Forskningsmiljøene som bidro til utvikling av aksjonsforskningstradisjonen i

Norge, bidro også sterkt til krav om medvirkning, og krav til det psykososiale arbeidsmiljøet i arbeidsmiljøloven (2006). Her ser jeg også en sammenheng med organisasjonsutviklingsfaget, og dermed kunnskapsledelse. Jeg har tidligere hatt mitt faglige utgangspunkt i en helseprofesjon. Der har en lett etter årsaker til problemer på individnivå, uten å se etter mer komplekse sammenhenger. Denne måten å jobbe på er utbredt. Den kan føre til at det skapes syndebukker heller enn at ting ses i sammenheng (Elkjaer & Nickelsen, 2016; Nordrik, 2012). Eksempler på at det skjer, kommer stadig fram i media, også fra UoH. Ett eksempel er fra Høgskulen i Volda, der en dekan nylig har blitt omplassert (Fimland, 2019). Dette kan være et uttrykk for at det er et behov for metoder og verktøy som ivaretar helhet på en bedre måte. I denne oppgaven har jeg prøvd å vise hvordan det kan gjøres. Jeg mener at dette kan bidra til forebygging av at enkeltpersoner gjøres til syndebukker. Arbeidsmiljøet betyr mye i livene våre. Det påvirker oss og de vi er sammen med både på jobben og etterpå. Å bli gjort til syndebukk kan ødelegge mye i et liv, og bør ikke kunne skje.

Arbeidsmiljø er viktig også i et bedrifts- og samfunnsøkonomisk perspektiv (Lysholm, 2018). I IA-avtalen, som er gjeldende fra 2019 – 2022, er derfor målet «å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig». Forebyggende arbeidsmiljøarbeid ses som ett av to innsatsområder. Det andre er innsats mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær. Det skal etableres det en ny arbeidsmiljøetsatsing som skal bidra til kunnskap, kompetanse og verktøy for virksomhetene (Regjeringen, 2018). En kan argumentere for at ARK som verktøy har vært forut for partene i arbeidslivet i denne sammenhengen. Verktøyet har vært tilgjengelig fra 2014, nå også i en ny versjon.

8.5 Mine erfaringer som forsker og reflektert praktiker

Arbeidet med dette masterprosjektet har foregått i overkant av ett år. Det har bestått av et arbeid jeg har gjort som en del av min jobb som prosjektkoordinator for ARK. Prosjektet har altså hatt et anvendt fokus, slik det ses som ønskelig at det skal ha i målbeskrivelsen for en MKL-masteroppgave. Å gjøre utviklingsarbeidet til et masterprosjekt har bidratt til å øke kvaliteten i prosjektet. Både de teoretiske perspektivene jeg har blitt kjent med gjennom å studere kunnskapsledelse, metodisk tilnærming og veiledningsprosessen i masterprosjektet, har bidratt til dette.

Noe av det viktigste jeg tar med meg fra MKL er å bruke teori som verktøy til å belyse et felt fra ulike kanter. Det gjør meg tryggere i møter med andre og deres forståelser. Det gjør det

også lettere å anerkjenne andre forståelser. Videre bidrar det til at jeg blir mer nysgjerrig på å forfølge resonnement og å gå inn i dialoger. Dette er noe jeg alltid har likt. Jeg har imidlertid ikke alltid opplevd at en slik tilnærming har blitt oppfattet som legitim eller ønskelig, i de fagmiljø jeg har vært en del av. I disse miljøene har en vært mer opptatt av å overbevise andre enn å gå inn i dialoger med dem. En har ikke søkt etter å forstå det de forstår. En har bare brukt tid på å overbevise andre om det som har blitt oppfattet som riktig. Det er ikke like spennende og mye mindre lærerikt.

MKL har også gjort meg tryggere i rollen som teknisk-administrativt ansatt i diskusjoner om vitenskapsteoretiske utgangspunkt og metodespørsmål. Jeg har blitt bedre i å navigere diskusjonene i en retning som handler om arbeidsmiljø heller enn metode. Dette har jeg også gjort tidligere, men nå er jeg enda tryggere i mitt eget ståsted. Jeg kan forklare hvorfor jeg mener det jeg mener om sosialt skapte arbeidsmiljø, med større tyngde.

Jeg har jobbet i prosesser i mange år. Jeg har parallelt med dette hele tiden søkt etter bedre måter å gjøre arbeidet på. Jeg har ledd i praktiske metoder i helsefremmende arbeid og i pedagogikken. Jeg har funnet elementer der som nå har blitt ytterligere forsterket i aksjonsforskningen. Jeg har lenge hatt et ønske om å få bedre forståelse for hvordan en som aksjonsforsker jobber i prosess. Dette er noe jeg ønsker å fortsette med. Jeg håper det kan la seg gjøre å bidra som aksjonsforsker i en ARK-prosess ved en enhet. Da ville jeg jobbet sammen med ledere, verneombud og alle ansatte gjennom hele prosessen. Tidligere har jeg bare vært delaktig fram mot utvikling av tiltak. Jeg håper også at det kan la seg gjøre å se prosesslederprogrammet som et aksjonsprosjekt. Kanskje det også kan la seg gjøre at deltakerne der, kan fungere som et praksisfellesskap fremover, og at vi sammen kan finne frem mot nye endringer i verktøyet. Det vil kunne danne grunnlag for en ARK 3.0-versjon en gang i fremtiden.

Da jeg gikk inn i arbeidet med utviklingsarbeidet våren 2018, hadde jeg et litt kaotisk bilde av alle elementene i ARK. Jeg klarte ikke å se hva som var hva, bare at det hang sammen. I løpet av året som har gått, har stadig mer blitt klarlagt og adskilt, samtidig som det fortsatt henger sammen. Jeg har klart å gi meg selv tid til å la ting modne på en annen måte enn tidligere. Det er jeg veldig fornøyd med! Jeg opplever derfor at både MKL og masterprosjektet har gjort meg til en mer reflektert praktiker. Dette er kunnskap jeg kommer til å bruke i mitt daglige virke fremover!

Litteraturliste

- Alterhaug, B. (2005). Improvisation on a triple theme: Creativity, Jazz Improvisation and Communication. *Studia Musicologica Norvegica*, 30(30), 97-118. Hentet fra http://www.idunn.no/smn/2004/30/improvisation_on_a_triple_theme_creativity_jazz_improvisation_and_communica
- Alterhaug, B. (2007). Improvisation, Action Learning and Action Research. I E. M. Furu, T. Lund & T. Tiller (Red.), *Action research: a Nordic perspective* (s. 135-151). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Anthun, K. S. & Innstrand, S. T. (2015). The predictive value of job demands and resources on the meaning of work and organisational commitment across different age groups in the higher education sector. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1126890>
- Arbeidsmiljøloven. (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2019-06-21-25). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidsplassforskriften. (2011). Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidslokaler (FOR-2011-12-06-1356). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1356>
- Arbeidstilsynet. (2019). Om regelverket. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/om-regelverket/>
- Argyris, C. (2000). Organisatorisk læring - single- og double-loop. I K. Illeris (Red.), *Tekster om læring* (s. s. 247-253). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(19), 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Barret, F. (1998). Coda—Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization science*, 9(5), 605-622. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605>
- Berger, P. & Luckmann, T. (2016). The Social Construction of Reality. I W. Longhofer & D. Winchester (Red.), *Social Theory Re-Wired : New Connections to Classical and*

- Contemporary Perspectives*. Florence, UNITED KINGDOM: Routledge. Hentet fra <http://ebookcentral.proquest.com/lib/nord/detail.action?docID=4470185>
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Bradbury-Huang, H. (2010). What is good action research?: Why the resurgent interest? *Action Research*, 8(1), 93-109. <https://doi.org/10.1177/1476750310362435>
- Brydon-Miller, M. (2008). Ethics and Action Research: Deepening our Commitment to Principles of Social Justice and Redefining Systems of Democratic Practice1. I P. Reason & H. Bradbury (Red.), *The SAGE Handbook of Action Research* (2nd. utg.)SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848607934>
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D. J. & Maguire, P. (2003). Why Action Research? *Action Research*, 1(1), 9-28. <https://doi.org/10.1177/14767503030011002>
- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2014). *Idea work: om profesjonell kreativitet* (3. rettet oppl. [i.e. ny utg.]. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Cassell, C. & Johnson, P. (2006). Action research: Explaining the diversity. *Human Relations*, 59(6), 783-814. <https://doi.org/10.1177/0018726706067080>
- Christensen, M., Aronsson, G., Borg, V., Clausen, T., Guthenberg, J., Hakanen, J. J., ... Straume, L. V. (2012). *Building engagement and healthy organisations. Validation of the Nordic Questionnaire on Positive Organisational Psychology (N-POP)*. (TemaNord 2012:549 The Third Report from the Nordic Project). Hentet fra <http://dx.doi.org/10.6027/TN2012-549>
- Christensen, M., Dyrstad, J. M. & Innstrand, S. T. (2018). Academic work engagement, resources and productivity: empirical evidence with policy implications. *Studies in Higher Education*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1517304>
- Christensen, M., Innstrand, S. T., Saksvik, P. Ø. & Nielsen, K. (2019). The Line Manager's Role in Implementing Successful Organizational Interventions. *The Spanish journal of psychology*, 22.
- Coghlan, D. (2003). Practitioner Research for Organizational Knowledge: Mechanistic- and Organistic-Oriented Approaches to Insider Action Research. *Management Learning*, 34(4), 451-463. <https://doi.org/10.1177/1350507603039068>
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed. utg.). London: Sage.

- Coughlan, P. & Coghlan, D. (2004). Action learning: towards a framework in inter-organisational settings. *Action Learning: Research and Practice*, 1(1), 43-61. <https://doi.org/10.1080/1476733042000187619>
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10th ed. utg.). Australia: Cengage Learning.
- Dallner, M., Elo, A. L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., ... Orhede, E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for psychological and social factors at work* (bd. 2000:12). [København]: Nordisk Ministerråd.
- Ebeltoft, A. (1991). *Dialogkonferanser: teori og praksis i utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet* (bd. 1/91). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Ebeltoft, A. (1992). *Psykososialt arbeidsmiljø i praksis* ([2. oppl.]. utg.). Oslo: TANO.
- Ebeltoft, A. (1993). *Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet: en veileder* (bd. 6/93). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Eikeland, O. (2006). Condensing ethics and action research: Extended review article. *Action Research*, 4(1), 37-47. <https://doi.org/10.1177/1476750306060541>
- Eikeland, O. (2012). Action Research and Organisational Learning: A Norwegian Approach to Doing Action Research in Complex Organisations. *Educational Action Research*, 20(2), 267-290. <https://doi.org/10.1080/09650792.2012.676303>
- Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning: The 'Third Way'. *Management Learning*, 35(4), 419-434. <https://doi.org/10.1177/1350507604048271>
- Elkjaer, B. (2017a). Knowledge production as organisational learning: The case of danish universities. I Milana M., Webb S., Holford J., Waller R. & J. P. (Red.), *The Palgrave International Handbook on Adult and Lifelong Education and Learning* (s. 289-308). https://doi.org/10.1057/978-1-137-55783-4_16
- Elkjaer, B. (2017b). Organizations as real and ephemeral: On pragmatism and learning as bridging organization and organizing. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung - Report*, 40(1), 53-68. <https://doi.org/10.1007/s40955-017-0086-0>
- Elkjaer, B. & Brandi, U. (2018). Knowledge sharing viewed through a pragmatist lens: the case of management consultancy. *Teoria e Prática em Administração*, 8(2), 80-102. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i2S-40727>
- Elkjaer, B. & Nickelsen, N. C. M. (2016). Intervention as workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 28(5), 266-279. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0064>

- Elkjær, B. (2009). *Pragmatism: A learning theory for the future*. I K. Illeris (Red.), *Contemporary theories of learning: learning theorists, in their own words*. London: Routledge.
- Fimland, Ø. (2019, 12. august). Omplasserer dekan i Volda. Hentet fra <https://khrono.no/arbeidsmiljo-roppen-rotevattn/omplasserer-dekan-i-volda/295964>
- Forskrift om organisering ledelse og medvirkning. (2013). Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning (FOR-2011-12-06-1355). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355>
- Forskrift om utførelse av arbeid. (2013). Forskrift om utførelse av arbeid, bruk av arbeidsutstyr og tilhørende tekniske krav (FOR-2011-12-06-1357). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1357>
- Gaupset, S. & Moløkken, H. K. (2015). *Arbeidsmiljømodellen Arbeidsmiljøloven som veiviser til et godt arbeidsmiljø*. Direktoratet for arbeidstilsynet. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/contentassets/5e0377114dbc43248ca00ed1b9b2bca5/arbeidsmiljomodellen.pdf>
- Gillespie, R. (1991). *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gotvassli, K.-Å. (2011). Den gode prestasjon: rasjonalitet eller intuisjon, teft eller følelser? I(s. 42-61). Bergen: Fagbokforlaget, cop. 2011.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change* (2nd. utg.). Thousand Oaks, UNITED STATES: SAGE Publications.
- Gundersen, D. (2016, 17. februar). Trojansk hest. I B. Nordbø (Red.), *Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon*. Oslo: Kunnskapsforlaget. Hentet fra https://snl.no/trojansk_hest
- Haakstad, H. T. (2017). *Validating the knowlegde intensive working environment survey target 2.0 latent variable measurement interpretation* NTNU, Trondheim.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.003>
- Hausdorf, P. A., Risavy, S. D. & Stanley, D. J. (2011). Interpreting organizational survey results: A critical application of the self-serving bias. *Organisation Management Journal*, 8(2), 71-85. <https://doi.org/10.1057/omj.2011.11>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction* (3rd ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.

- Hoff, T. & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser: en praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Innstrand, S. T., Christensen, M., Undebakke, K. G. & Svarva, K. (2015). The presentation and preliminary validation of KIWEST using a large sample of Norwegian university staff. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(8), 855-866.
<https://doi.org/10.1177/1403494815600562>
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Falkum, E., Espnes, G. A. & Aasland, O. G. (2009). Gender-Specific Perceptions of Four Dimensions of the Work/Family Interaction. *Journal of Career Assessment*, 17(4), 14. <https://doi.org/10.1177/1069072709334238>
- Integritet. (2019). I *Ordnnett.no: Kunnskapsforlagets blå språk- og ordboktjeneste*. Oslo: Kunnskapsforlaget. Hentet fra <https://www.ordnett.no/search?language=no>
- Internkontrollforskriften. (1996). Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (FOR-2017-06-09-719). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>
- Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? I H. Sommerro & K. Steinsholt (Red.), *Improvisasjon: kunsten å sette seg selv på spill* (s. s. 281-307). Oslo: Damm.
- Irgens, E. J. (2011). De beste blant oss. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 24-42). Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring* (2. opplag. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 13-22). Bergen: Fagbokforlaget.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Karlsen, G. R. (2010). *Det regulerte arbeidsmiljø: implementering av HMS i et differensiert organisasjonslandskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Killengreen, M. R. & Bye, L. S. (2017). *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2016 Dokumentasjon*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/316109?ts=15d36256e28>
- King, L. A., King, D. W. & Appelbaum, M. I. (1990). Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48-64.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.48>

- Kirjavainen, P. (2001). Strategic Learning in a Knowledge-intensive Organization. I T. Elfring & H. W. Volberda (Red.), *Rethinking Strategy*. London: SAGE Publications Ltd.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Koren, P. C. & Lindøe, P. (2018). *Metoder for bedre arbeidsmiljø: involvering og gode prosesser* (3. omarb. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Kraggerud, E. (2018, 7. mai). Trojanerkrigen. I E. Welo (Red.), *Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon*. Oslo: Kunnskapsforl. Hentet fra <https://snl.no/trojanerkrigen>
- Krogh, G. v., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2016). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, I. M. (2007). *Styring og ledelse av universiteter og høyskoler: mellom fagfellesskap, hierarki, politikk og marked*. Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Larsen, I. M., Maassen, P. A. M. & Stensaker, B. (2004). Styring og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner: nasjonale og internasjonale utviklingstrekk og erfaringer. I *Skriftserie (NIFU STEP : trykt utg.)* (bd. 20/2004). Oslo: NIFU STEP.
- Lastad, L., Berntson, E., Naeswall, K., Lindfors, P., Sverke, M. & Lastad, L. (2015). Measuring quantitative and qualitative aspects of the job insecurity climate: Scale validation. *Career Development International*, 20(3), 202-217. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2014-0047>
- Lepine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>

- Levin, M. (2009). Søkekonferanser. I R. Klev & M. Levin (Red.), *Forandring som praksis : læring og utvikling i organisasjoner* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M. & Ravn, J. (2007). Involved in Praxis and Analytical at a Distance. *Systemic Practice and Action Research*, 20(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11213-006-9045-1>
- Listau, K., Christensen, M. & Innstrand, S. T. (2017). Work Engagement: A Double-Edged Sword? A Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.20>
- Lysholm, B. H. (2018). Bra arbeidsmiljø er bra business. *Arbeid og helse*, (Årsmagasin). Hentet fra <https://stami.no/content/uploads/2018/12/Arbeid-og-helse-2018-magasin-web.pdf>
- Mellor, S., Mathieu, J. E. & Swim, J. K. (1994). Cross-Level Analysis of the Influence of Local Union Structure on Women's and Men's Union Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 7.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori* (5. opplag 2016. utg., D. Gjestland, Overs.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Motrøen, M. (2019). *Nasjonal rapport. Mobbing og trakassering i universitets- og høyskolesektoren*. Hentet fra [https://khrono.no/files/2019/08/22/Nasjonal%20rapport%20-%20Mobbing%20og%20trakassering%20i%20UH-sektoren%202019%20\(1\).pdf](https://khrono.no/files/2019/08/22/Nasjonal%20rapport%20-%20Mobbing%20og%20trakassering%20i%20UH-sektoren%202019%20(1).pdf)
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ), 43(11), 2231-2250. <https://doi.org/doi:10.1111/jasp.12174>
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon. I G. Wennes & F. Nyeng (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nordrik, B. (2012). *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging: en trojansk hest?* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- NTNU. (2017, 6. desember). Kunnskap for en bedre verden, NTNU strategi 2018-2025. Hentet fra <https://www.ntnu.no/ntnus-strategi>
- Näswall, K., Låstad, L., Vetting, T.-S., Larsson, R., Richter, A. & Sverke, M. (2010). *Job insecurity from a gender perspective: Data collection an psychometric properties* (Report). Stocholm: Stocholm University.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon: fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125-141.
<https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Pedler, M. & Burgoyne, J. (2008). Action Learning. I P. Reason & H. Bradbury (Red.), *The SAGE Handbook of Action Research* (2nd. utg.)SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781848607934>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V. & Bjorner, J., B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38 (suppl)(8), 16. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Polyfoni. (2019). I *Ordnett.no: Kunnskapsforlagets blå språk- og ordboktjeneste*. Oslo: Kunnskapsforlaget. Hentet fra <https://www.ordnett.no/search?language=no>
- Reason, P. & Bradbury, H. (2008). Introduction. I P. Reason & H. Bradbury (Red.), *The SAGE handbook of action research: participative inquiry and practice* (2nd ed. utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Regjeringen. (2018, 21.desember). IA-avtalen 2019–2022. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær: aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Rennemo, Ø. & Åsvoll, H. (2019). Existential learning: dialogues and places to be(come) in entrepreneurial Ba practice. *A Systems View Across Time and Space*, 8(1), 1-29. <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0103-1>
- Ropo, A. & Salovaara, P. (2018). Spacing leadership as an embodied and performative process. *Leadership*, 1742715018768707. <https://doi.org/10.1177/1742715018768707>
- Ropo, A., Sauer, E. & Salovaara, P. (2013). Embodiment of leadership through material place. *Leadership*, 9(3), 378-395. <https://doi.org/10.1177/1742715013485858>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Faergestad, M., Fossum, S., Olaniyan, O. S., Indergård, Ø. & Karanika-Murray, M. (2018). An effect evaluation of the psychosocial work environment of a university unit after a successfully implemented employeeship program, *11*(1), 31-44. <https://doi.org/doi:10.1108/IJWHM-08-2017-0065>
- Senese, M. (2009). Verdenskafeen - aktiv involvering gjennom meningsfulle konversasjoner. I R. Klev & M. Levin (Red.), *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sewerin, T. & Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 36(6), 1280-1294. <https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1303453>
- STAMI. (2019, 16. januar). Arbeidsmiljø på dagsorden. Hentet fra <https://stami.no/arbeidsmiljo-pa-dagsorden-anniken-hauglie/>
- Sørensen, B. A. & Seierstad, G. (2002). *Rapport fra prosjektet Egenvurdering av arbeidsmiljøet* (bd. 8/02). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Sørensen, K. H. (2004). Tingenes samfunn. Kunnskap og materialitet som sosiologiske korrektiver. *Sosiologi i dag*, 34(2), 20.
- Sørensen, K. H. (2006). Domestication: The social enactment of technology. I T. Berker, M. Hartmann, Y. Punie & K. Ward (Red.), *Domestication of media and technology*. Maidenhead: Open University Press.
- Sørensen, O. H. & Holman, D. (2014). A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work & Stress*, 28(1), 67-86. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.876124>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Torp, S., Lysfjord, L. & Midje, H. H. (2018). Workaholism and work–family conflict among university academics. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0247-0>
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M. U., Bjerkan, A. M. & Bakke, B. A., Cecilie. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse* (STAMI-rapport). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2558672>
- Tønnesen, E., Bjørge, R., Schei, A. & Strand, H. K. (2019, 23.august). 18 ansatte rapporterer om voldtekt på universiteter og høyskoler. Hentet fra <https://khrono.no/reichert-seksuell-trakassering-trakassering/18-ansatte-rapporterer-om-voldtekt-pa-universiteter-og-hogskoler/400139>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2007.04.002>
- UiB. (2019, 26. mars). Strategi, aktiviteter og virkemidler. Hentet fra <https://www.uib.no/strategi/92675/aktiviteter-og-virkemidler>
- UiO. (2019, 21. mars). Strategi 2020. Hentet fra <https://www.uio.no/om/strategi/strategi2020/index.html>
- UiT. (2019, 14. februar). Drivkraft i nord: Strategi for UiT mot 2022. Hentet fra https://uit.no/om/art?p_document_id=355830&dim=179033
- Undebakke, K. G. (2005). *God helse i arbeid: et fenomenologisk søk etter helsebringende forhold i arbeidslivet* NTNU, Trondheim.
- Undebakke, K. G., Innstrand, S. T., Anthun, K. S. & Christensen, M. (2014). *Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser, Hvem - Hva - Hvordan* (Rapportserie fra Senter for helsefremmende forskning 978-82-93158-24-0). Trondheim: HiST/NTNU. Hentet fra <https://www.ntnu.no/documents/34221120/1264459276/Arbeidsmilj%C3%B8+og+klimaunders%C3%B8kelser+-+hvem+-+hva+-+hvordan.pdf/a49bc9dc-6eef-48b6-818d-347b6cff09b0>
- Verdighet. (2019). I *Ordnett.no: Kunnskapsforlagets blå språk- og ordboktjeneste*. Oslo: Kunnskapsforlaget. Hentet fra <https://www.ordnett.no/search?language=no>
- Walsh, B., Magley, V., Reeves, D., Davies-Schriels, K., Marmet, M. & Gallus, J. (2012). *Assessing Workgroup Norms for Civility: The Development of the Civility Norms*

Questionnaire-Brief. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 407-420.

<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9251-4>

Wayne, J. H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.

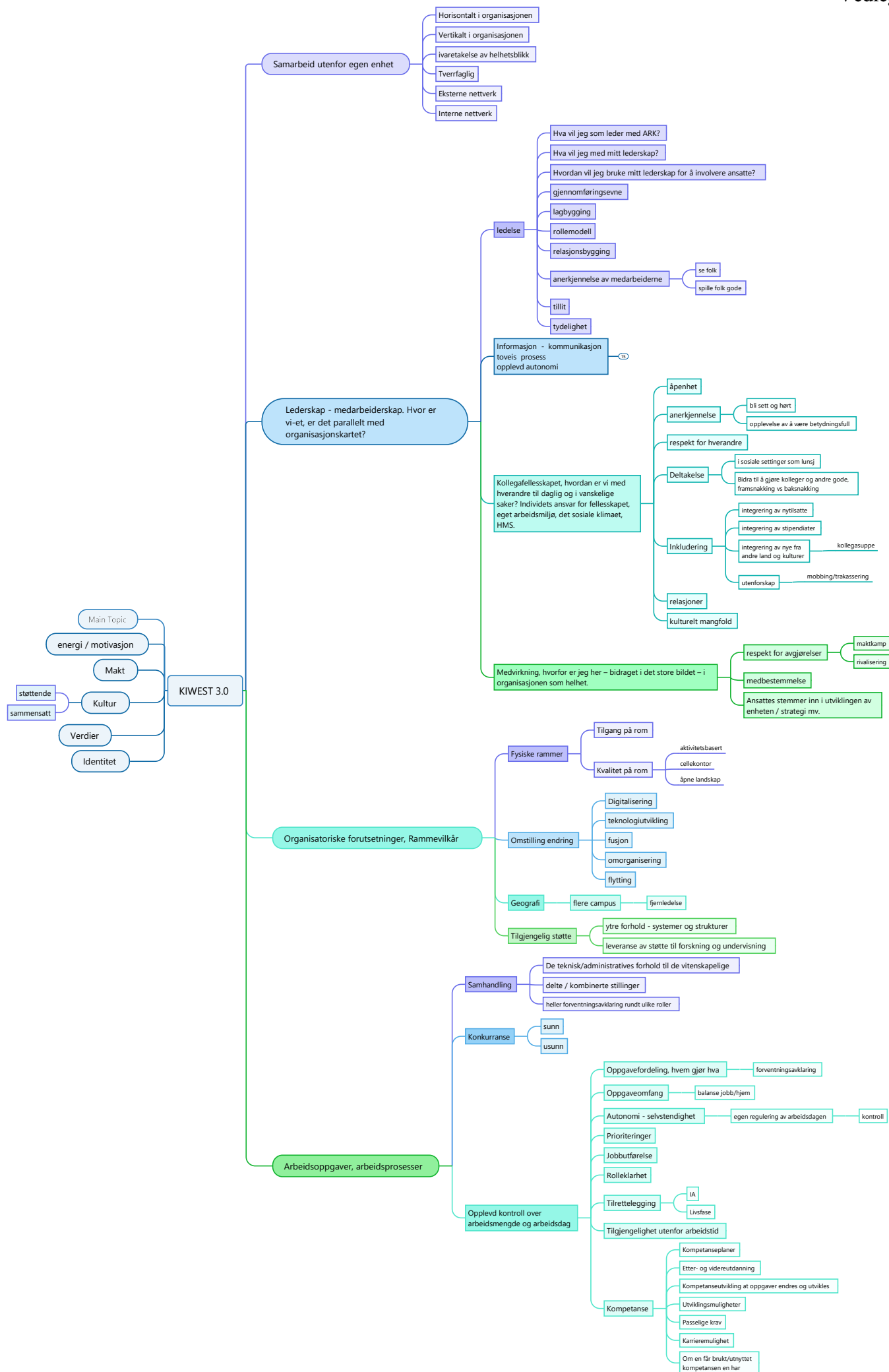
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)

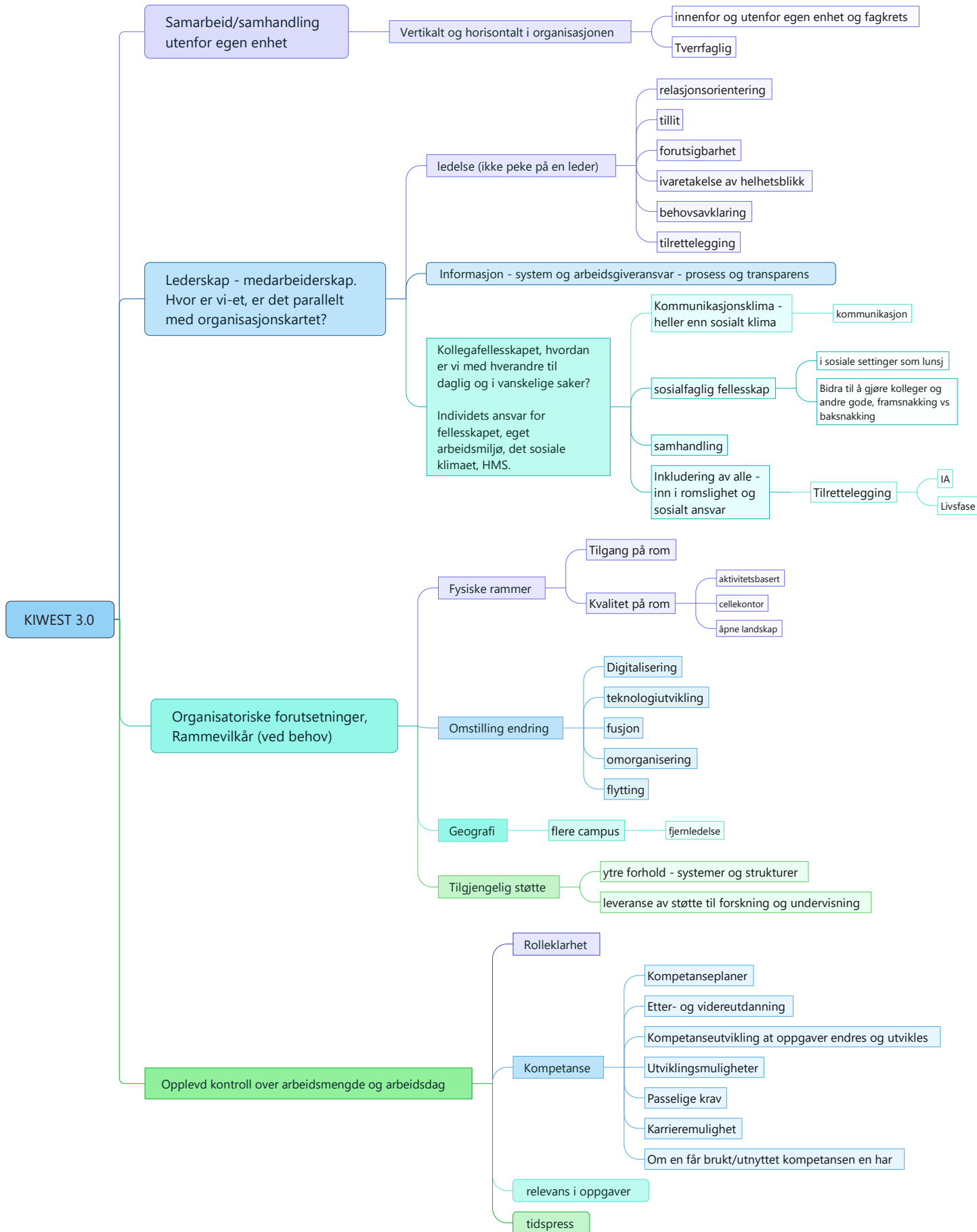
Weisbord, M. R. (1992). *Discovering common ground: how future search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision, and collaborative action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wergeland, E. (2012). Arbeidsmiljømålinger: vitenskap på avveier. I S. Gilbert, E. Stänicke & F. Engelstad (Red.), *Psyke, kultur og samfunn. Perspektiver på indre og ytre virkelighet* (s. 363-377). Oslo: Abstrakt forlag.

Willadssen, B. (2014). *Arbeidsmiljø og HMS-arbeid: integrasjon, problemløsning, utvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hovedkategori	Underkategori	Antall
KIWEST-innhold Til sammen 320 ønsker/innspill	Bedre spørsmål, uten konkretisering av hva forbedring vil være	92
	Spørsmål som er bedre tilpasset virksomheten	61
	Spørsmål bedre tilpasset grupper av ansatte	41
	Spørsmål som omhandler samhandling horisontalt og vertikalt i egen organisasjon	23
	Spørsmål om organisasjonsendring/rammebetingelser	21
	Forbedre spørsmål rundt ledelse	8
	Mer fokus på medarbeiderskap	7
	Spørsmål om mobbing og trakassering	5
	Bedre språk	24
	Unngå spørsmål med negativ inngang	10
	Spørsmål med mindre tolkningsrom	5
	Andre	23
KIWEST-sammensetning Til sammen 216 ønsker/innspill	Tydeliggjøring av hvilken leder eller hvilket ledernivå spørsmålene rettes mot	43
	Vanskelig for leder å svare fordi det oppleves som å skulle evaluere sin egen ledelse	5
	Mulighet for å kunne kartlegge i forhold til ulike organisatoriske nivå	17
	Mulighet for lokalt tilpassede spørsmål	20
	Et enklere og mer fleksibelt opplegg	15
	Mindre omfattende spørreskjema	30
	Mindre fokus på å ivareta muligheter for forskning	6
	Bedre tematisk innramning	6
	Opplevelser av at det er vanskelig å ivareta anonymitet i små grupper	6
	Åpent kommentarfelt	23
	Færre svaralternativ	5
	Minst mulig endring	3
Andre	37	
Framstilling av resultater fra kartleggingen Til sammen 106 ønsker/innspill	Flere sammenligninger med grupper tilsvarende sin egen	14
	Sammenligninger av resultater for egen enhet over tid	9
	Rapporter for hver av ansattegruppene	8
	Framstille svarfordelingen og eller enkeltspørsmål	7
	Framstille korrelasjoner mellom skalaene	6
	Enklere å kunne se sammenhenger mot spørreskjemaet	13
	Fjerning av doble negasjoner	7
	Bedre språk og begrepsbruk	5
	Annen grafikk	7
	Ønsker om tilgang til rådata	4
	Diverse annet	26
Gjennomføring av ARK-prosessen i egen organisasjon Til sammen 270 Synspunkt /innspill /ønsker	Bedre timing	23
	Hyppigere / sjeldnere gjennomføringsfrekvens	11
	Bedre formulert formål med undersøkelsen	15
	Forhold rundt hvordan prosessen ble gjennomført (tidsbruk, ansvarsforhold, kjøreplaner)	23
	Enheter som kartlegges bør passe sammen med det formelle organisasjonskartet	61
	Bedre informasjonen og kommunikasjonen om undersøkelsen	20
	Bedre oppslutning om undersøkelsen	37
	Bedre eierskap, oppfølging og støtte	30
	Forhold rundt hvordan oppfølgingen ble gjennomført	28
	Fordeler og ulemper med ekstern/intern prosessfasilitator	12
	Annet	10
Sum	912	





KIWEST 3.0 - MAL

Side 1 av 8 - Page 1 of 8

1. Vennligst velg språk:
*Please select language:**
- Norsk
 - English

KIWEST 3.0 - MAL

Side 2 av 8

Velkommen til ARK-KIWEST - arbeidsmiljøkartlegging for universitets- og høyskolesektoren

Du kan fylle ut skjemaet i flere økter, men når du har klikket på «Ferdig» på siste side, lukkes skjemaet. Da kan du ikke lenger endre svarene dine. Vi sender ut to påminnelser før datainnsamlingen avsluttes.

Du samtykker i å delta i undersøkelsen ved å svare på spørsmålene og sende inn skjemaet ved å klikke på «Ferdig» på siste side. Ønsker du å trekke deg fra undersøkelsen etter at du har sendt inn svarene, sender du en e-post til ark-kontakt@ntnu.no. Vennligst oppgi e-postadressen der du fikk tilsendt invitasjonen til å delta i ARK-undersøkelsen. En uke etter svarfristen fjernes e-postadressene fra datamaterialet. Deretter er det ikke lenger mulig å trekke seg fra undersøkelsen.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) er ansvarlig for gjennomføring av undersøkelsen og oppbevaring av data.

Ledere og medarbeidere

Enhetens navn flettes inn her

2. På skalaen fra 1 til 5, i hvilken grad stemmer følgende utsagn med forholdene ved din enhet, ?

«Ledelsen» er den samlede ledelsen ved din enhet.

«Din leder» er den du har eller skal ha medarbeidersamtaler med.

	I svært liten grad				I svært stor grad	
	1	2	3	4	5	
Mitt arbeid blir anerkjent og verdsatt av ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg blir respektert av ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg blir behandlet rettferdig av ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg snakker med min leder om hvordan hun/han kan bidra til at jeg får gjort en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Min leder gir uttrykk for tillit til min dyktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Min leder legger til rette for at jeg skal utvikle min selvstendighet i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Min leder lar meg få utvikle min kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Min leder får meg til å føle meg dyktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Min leder bruker tid på å lytte til meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om forholdene ved din enhet, ?

Enhetens navn flettes inn her

	Svært uenig				Svært enig	
	1	2	3	4	5	
Jeg er kjent med hvilke kanaler jeg kan bruke for å påvirke beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Det er enkelt å skaffe informasjonen jeg trenger for å gjøre en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg sørger for å holde meg informert om viktige beslutninger som gjelder mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hos oss har vi gode rutiner for informasjonsflyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ved vår enhet oppmuntres vi til å være delaktige når viktige beslutninger skal tas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ved vår enhet oppmuntres vi til å uttale oss og komme med synspunkter på planlagte beslutninger som berører vårt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Det er bare personer i ledelsen som er involvert i beslutninger som gjelder enhetens arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ved min enhet er det ingen som hører på nye forslag og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ved min enhet er vi fleksible og tilpasser oss hele tiden til nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ved min enhet er vi åpne og tilpasser oss til forandringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Du og kollegene dine

4. Hvor ofte stemmer følgende utsagn med situasjonen ved din enhet, ?

Enhets navn flettes inn her

	Svært sjelden	2	3	4	Svært ofte
	1				5
Det er en god stemning mellom meg og mine kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er et godt fellesskap mellom kollegene på enheten min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss deler vi tanker og ideer med hverandre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss deler vi kunnskap og erfaring med hverandre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får den hjelpen og støtten jeg trenger fra kollegene mine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hjelper kollegene mine med å lykkes i arbeidet sitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegene mine er villige til å lytte når jeg har problemer i arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg påtar meg oppgaver uoppfordret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hjelper kolleger med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bistår kolleger selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Hvor ofte stemmer følgende utsagn med situasjonen ved din enhet, ?

Enhets navn flettes inn her

Hvis din enhet ikke har *både* teknisk/administrativt og vitenskapelig personell, velger du «Ikke aktuelt».

	Svært sjelden	2	3	4	Svært ofte	Ikke aktuelt
	1				5	
Samspillet mellom administrativt og vitenskapelig personell fungerer godt ved vår enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samspillet mellom teknisk og vitenskapelig personell fungerer godt ved vår enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om forholdene ved din enhet, ?

Enhets navn flettes inn her

	Svært uenig	2	3	4	Svært enig
	1				5
Vi har vanligvis en respektfull omgangstone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss tar vi opp uregelmessigheter med den det gjelder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss tar vi opp vanskelige ting med en gang de oppstår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet hva jeg skal gjøre hvis jeg eller en kollega blir utsatt for mobbing, trakassering eller annen uakseptabel oppførsel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har klare retningslinjer for hvordan gå fram når noen blir mobbet eller trakassert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min jobb blir mer komplisert på grunn av maktkamp ved enheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intriger på min enhet forsurer arbeidsmiljøet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er mye spenninger på enheten på grunn av prestisje og personlige konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uhøflig oppførsel aksepteres ikke ved enheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinneutbrudd tolereres ikke ved enheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsklimaet ved min enhet er mistroisk og mistenksomt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsklimaet ved min enhet er stivbeint og rigid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Du og jobben din

7. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Svært uenig				Svært enig	
	1	2	3	4	5	
Det er klart og tydelig uttalt hva som forventes av meg i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg har en klar oppfatning om hvilke arbeidsoppgaver som inngår i mitt arbeidsområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg synes at målene for mitt arbeid er diffuse og uklare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg glemmer ting rundt meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg føler meg sikker på hva som er mine ansvarsområder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg har en klar forståelse av målene og hensiktene med arbeidsoppgavene mine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg vet hvilke arbeidsoppgaver jeg skal prioritere når tiden ikke strekker til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg vet hva mine ansvarsområder er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. Hvor ofte stemmer følgende utsagn om din arbeidssituasjon?

	Svært sjelden				Svært ofte	
	1	2	3	4	5	
Jeg må gjøre ting jeg mener burde vært gjort annerledes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg får oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å fullføre dem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg mottar motstridende forespørsler fra to eller flere personer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jobben min inneholder oppgaver som er i strid med mine personlige verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg får den administrative støtten jeg trenger i min arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg får den tekniske støtten jeg trenger i min arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Det er et balansert forhold mellom kravene til innsats og mine muligheter til å innfri dem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Stress på jobben gjør meg irritabel hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Jobben gjør meg for trøtt til å gjøre ting som trenger min oppmerksomhet hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekymringer eller problemer på jobben distraherer meg hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har for mye arbeid og for lite tid til å utføre det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det føles som om jeg aldri har fri fra jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får en vond magefølelse når jeg tenker på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Du og jobben din

9. I hvilken grad stemmer følgende utsagn om din arbeidssituasjon?

	I svært liten grad				I svært stor grad
	1	2	3	4	5
Mine arbeidsoppgaver er meningsfylte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at arbeidet jeg gjør er viktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egne initiativ blir satt pris på, slik at en føler seg oppmuntret til å ta nye utfordringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får brukt mine kunnskaper og ferdigheter i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg forteller med glede om min arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil kunne anbefale en god venn å søke stilling på min arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsplassen min har stor betydning for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får den opplæringen jeg trenger når ny teknologi eller nye administrative systemer innføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har gode muligheter til å utvikle meg faglig gjennom jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilvalgsmoduler:

Omstilling

10. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Svært uenig				Svært enig
	1	2	3	4	5
Mine ønsker og innspill ble tatt hensyn til i omorganiseringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har hatt mulighet til å snakke med min nærmeste leder om hvilke konsekvenser endringen får for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målene for endringene har blitt tydelig kommunisert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jobbusikkerhet og planer om å søke ny jobb

11. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Svært uenig					Svært enig				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mine framtidsutsikter i denne organisasjonen er gode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er urolig for min karriereutvikling i denne organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er urolig for at jeg skal få mindre stimulerende arbeidsoppgaver i framtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er urolig for at jeg ikke får beholde jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever ansettelsesforholdet mitt som trygt og sikkert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av de neste 12 månedene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter ny jobb i løpet av de neste 12 månedene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Side 7 av 8

Bakgrunnsinformasjon

12. Ditt kjønn:

13. Din alder:

- Under 30 år
- 30 - 39 år
- 40 - 49 år
- 50 - 59 år
- 60 år eller høyere

14. Stillingskategori:

- Forsknings- og undervisningspersonell
- Doktorgradsstipendiater
- Teknisk personell
- Administrativt personell
- Enhetsleder (rektorat, dekan, instituttleder, direktør, avdelingsleder, seksjonssjef e.l.)

15. Ansettelsesforhold:

- Fast
- Midlertidig

16. Stillingsandel:

- Under 25%
- 25% - 49%
- 50%
- 51% - 99%
- 100%

17. Ansettelsestid ved :

- Under 5 år
- 5 - 9 år
- 10 år eller mer

18. Har du hatt medarbeidersamtale i løpet av *de siste 12 månedene*?

- Ja
- Nei
- Ikke aktuelt (pga. permisjon eller fordi jeg nylig er ansatt)

19. Hvordan opplevde du medarbeidersamtalen(e) du har hatt i løpet av de siste 12 månedene?

	Bort- kastet tid				Svært positivt
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Hva slags arbeidstidsordning har du?

- Fast arbeidstid eller fleksitidsordning (gjelder nesten alle teknisk/administrativt ansatte, inkl. forskningsassistenter og vitenskapelige assistenter)
- «Særlig uavhengig stilling» uten klart definert arbeidstidsordning (gjelder forsknings- og undervisningspersonell inkl. stipendiater, rektorat, dekaner og enkelte andre i toppledelsen)
- Usikker / vet ikke

21. Hvor mange timer arbeider du vanligvis pr. uke *utover* avtalt arbeidstid og timer som lar seg avspasere?

- 0
- 1 - 5
- 6 - 10
- Over 10

22. Hvor mange timer arbeider du vanligvis pr. uke *utover* det du synes er rimelig for stillingen din?

- 0
- 1 - 5
- 6 - 10
- Over 10

44. Denne arbeidsmiljøundersøkelsen kan bli gjentatt med 2 eller 3 års mellomrom ved din institusjon. For å kunne sammenligne resultater over tid uten å identifisere enkeltpersoner, trenger vi en kode. Til dette bruker vi følgende informasjon, som vi ber deg vennligst skrive i feltene nedenfor:

This survey may be repeated at 2 or 3 years' intervals at your institution. In order to compare results over time without personal identification, we need a code. For this purpose, we use the following information, which we ask you to kindly enter into the fields below:

Første bokstav i navnet på den første skolen du begynte på som barn:
The first letter of the name of the first school you went to as a child:

Første bokstav i navnet på stedet/byen der du ble født:
The first letter of the name of the town or place where you were born:

Første bokstav i din mors første fornavn:
The first letter of your mother's first name:

Andre bokstav i din fars første fornavn:
The second letter of your father's first name:

-
45. Vil du ha en kopi av dine svar, skriver du e-postadressen din i feltet nedenfor.

Vil du ikke ha kopi av dine svar, lar du feltet stå tomt.

If you want a copy of your answers, write your e-mail address in the field below.

If you do not want a copy, leave the field empty.

For å sende inn dine svar og samtykke i å delta i undersøkelsen, vennligst velg «Ferdig».

NB: Vennligst ikke velg «Ferdig» før du er ferdig med hele spørreskjemaet - når du har valgt «Ferdig», vil du ikke lenger kunne komme tilbake til det.

To submit your answers and agree to participate in the survey, please select "Ferdig" ("Done").

NOTE: Please do not select "Ferdig" before you have completed the entire survey - when you have selected "Ferdig", you will no longer be able to access it.

Svaralternativer:

A: svært uenig - svært enig

B: I svært liten grad - I svært stor grad

C: Svært sjelden - Svært ofte

Vedlegg 5

Tema	Skalanavn /referanse	Spørsmålstekst	Svar alt:
Ledelse – medarbeiderskap	Anerkjennelse , undersøker om ansatte opplever å bli anerkjent og verdsatt for sin innsats (Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjørner, 2010) . Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> Mitt arbeid blir anerkjent og verdsatt av ledelsen ved min enhet Jeg blir respektert av ledelsen ved min enhet Jeg blir behandlet rettferdig av ledelsen ved min enhet 	B
	Leders relasjonsorientering , undersøker ansattes opplevelse av nærmeste leders relasjonsorientering og tilrettelegging. Øyvind Lund Martinsen, BI	<ul style="list-style-type: none"> Min leder gir uttrykk for tillit til min dyktighet Min leder legger til rette for at jeg skal utvikle min selvstendighet i jobben Min leder lar meg få utvikle min kompetanse Min leder får meg til å føle meg dyktig Min leder bruker tid på å lytte til meg 	B
	Tilbakemelding fra ansatt til leder (Sørensen & Seierstad, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Jeg snakker med min leder om hvordan hun/han bidrar til at jeg får gjort en god jobb 	B
Informasjon og medvirkning	Håndtering av uregelmessigheter , omarbeidede deler av skalaen «Oppgaveorientering», brukt ved BI, Øyvind Lund Martinsen	<ul style="list-style-type: none"> Hos oss tar vi opp uregelmessigheter med den det gjelder 	A
	Rask behandling av vanskelige spørsmål , omarbeidede deler av skalaen «Oppgaveorientering», brukt ved BI, Øyvind Lund Martinsen	<ul style="list-style-type: none"> Hos oss tar vi opp vanskelige ting med en gang de oppstår 	A
	Innflytelse og medvirkning , undersøker om ansatte opplever å bli oppmuntret, eller får anledning, til å delta i beslutningsprosesser. Omarbeidet fra "Centralization" (Näswall et al., 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Ved vår enhet oppmuntres vi til å være delaktige når viktige beslutninger skal tas Ved vår enhet oppmuntres vi til å uttale oss og komme med synspunkter på planlagte beslutninger som berører vårt arbeid Det er bare personer i ledelsen som er involvert i beslutninger som gjelder enhetens arbeid 	A
	Informasjonstilgjengelighet , deler av skalaen «Informasjon» brukt ved BI, ikke publisert	<ul style="list-style-type: none"> Det er enkelt å skaffe informasjonen jeg trenger for å gjøre en god jobb 	A
	Informasjon om beslutninger , deler av skalaen «Informasjon» brukt ved BI, ikke publisert	<ul style="list-style-type: none"> Jeg sørger for å holde meg informert om viktige beslutninger som gjelder mitt arbeid 	
	Rutiner for informasjonsflyt , egenutviklet enkeltspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> Hos oss har vi gode rutiner for informasjonsflyt 	A
	Kanaler for innflytelse , egenutviklet enkeltspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> Jeg er kjent med hvilke kanaler jeg kan bruke for å påvirke beslutninger 	A
Kollega-fellesskap	Personkonflikt , undersøker en om ansatte opplever at de påvirkes av konflikter mellom medarbeidere (Näswall et al., 2010). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> Min jobb blir mer komplisert på grunn av maktkamp på enheten Intriger på min enhet forsuret arbeidsmiljøet Det er mye spenninger på enheten på grunn av prestisje og personlige konflikter 	A
	Fellesskap mellom kolleger , undersøker i hvor stor grad ansatte opplever fellesskap mellom kolleger ved egen enhet (Pejtersen et al., 2010). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> Det er en god stemning mellom meg og mine kolleger Det er et godt fellesskap mellom kollegene på enheten min Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet 	C
Sosialfaglig fellesskap	Deling av tanker og ideer , omarbeidede deler av skalaen «Mestringsklima» (Nerstad, Roberts & Richardsen, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> Hos oss deler vi tanker og ideer med hverandre 	C
	Deling av kunnskap og erfaring , omarbeidede deler av skalaen «Mestringsklima» (Nerstad et al., 2013)	<ul style="list-style-type: none"> Hos oss deler vi kunnskap og erfaring med hverandre 	C
	Hjelp og støtte fra kolleger , enkeltspørsmål (Sørensen & Seierstad, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Jeg får den hjelpen og støtten jeg trenger fra kollegene mine 	C

Svaralternativer:

A: svært uenig - svært enig

B: I svært liten grad - I svært stor grad

C: Svært sjelden - Svært ofte

Vedlegg 5

	Hjelp til kolleger , enkeltspørsmål (Sørensen & Seierstad, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Jeg hjelper kollegene mine med å lykkes i arbeidet sitt 	C
	Lyttende kolleger , enkeltspørsmål (Sørensen & Seierstad, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Kollegene mine er villige til å lytte når jeg har problemer i arbeidet 	C
	Ekstrarolleadferd , har en til hensikt å måle ansattes opplevelse av å være en del av organisasjonen gjennom å ta ansvar for noe ut over seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2016; Lepine, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Jeg påtar meg oppgaver uoppfordret Jeg hjelper kolleger med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar Jeg bistår kolleger selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min 	C
	Høflighetsklimate , med utgangspunkt i at høflighet er en adferd som bidrar til at gjensidig respekt ivaretas, undersøker skalaen om ansatte opplever dette, basert på CNQ-B (Walsh et al., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> Uøflig oppførsel aksepteres ikke ved enheten Sinneutbrudd tolereres ikke ved enheten Vi har vanligvis en respektfull omgangstone 	A
	Mistroiskhet og mistenksomhet , deler av skalaen sosialt klima (Dallner et al., 2000)	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsklimaet på min enhet er mistroisk og mistenksomt 	A
	Stivbeinhet og rigiditet , deler av skalaen sosialt klima (Dallner et al., 2000)	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsklimaet på min enhet er stivbeint og rigid 	A
	Kunnskap om rutiner ved uakseptabel oppførsel , enkeltspørsmål fra Ingrid Lund, UiA.	<ul style="list-style-type: none"> Jeg vet hva jeg skal gjøre hvis jeg eller kollega blir utsatt for mobbing, trakassering eller annen uakseptabel oppførsel 	A
	Retningslinjer ved uakseptabel oppførsel , enkeltspørsmål fra Ingrid Lund, UiA.	<ul style="list-style-type: none"> Vi har klare retningslinjer for hvordan gå fram når noen blir mobbet eller trakassert 	A
	Tilhørighet til arbeidsstedet , undersøker i hvor stor grad ansatte opplever å ha en positiv tilknytning til organisasjonen (Christensen et al., 2012; Dallner et al., 2000). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> Jeg forteller med glede om min arbeidsplass Jeg vil kunne anbefale en god venn å søke stilling på min arbeidsplass Arbeidsplassen min har stor betydning for meg 	B
Organisatoriske forutsetninger	Teknisk støtte , omarbeidede enkeltspørsmål fra KIWEST 2.0 (Undebakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> Jeg får den tekniske støtten jeg trenger i min arbeidshverdag. 	C
	Administrativ støtte , omarbeidede enkeltspørsmål fra KIWEST 2.0 (Undebakke et al., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> Jeg får den administrative støtten jeg trenger i min arbeidshverdag. 	C
	Samspill administrativt og vitenskapelig personell , omarbeidede enkeltspørsmål fra KIWEST 2.0 (Undebakke et al., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> Samspillet mellom administrativt og vitenskapelig personell fungerer godt ved vår enhet 	C
	Samspill teknisk og vitenskapelig personell , omarbeidede enkeltspørsmål fra KIWEST 2.0 (Undebakke et al., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> Samspillet mellom teknisk og vitenskapelig personell fungerer godt ved vår enhet 	C
	Kultur for kontinuerlig utvikling , undersøker om ansatte opplever at det er en kultur for kontinuerlige forbedringer (Mellor, Mathieu & Swim, 1994; Undebakke et al., 2014). Fra KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> Ved min enhet er det ingen som hører på nye forslag og ideer[®] Ved min enhet er vi fleksible og tilpasser oss hele tiden til nye ideer Ved min enhet er vi åpne og tilpasser oss til forandringer 	A
Opplevd kontroll over arbeidsmengde og arbeidsdag	Autonomi , undersøker om ansatte opplever å ha selvstendighet og innflytelse over hvordan oppgaver skal utføres (Näswall et al., 2010). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker 	A
	Relevans i oppgaver	Mening i jobben , undersøker om ansatte opplever å ha et meningsfylt arbeid (Pejtersen et al., 2010). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> Mine arbeidsoppgaver er meningsfylte Jeg føler at arbeidet jeg gjør er viktig Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt

Svaralternativer:

A: svært uenig - svært enig

B: I svært liten grad - I svært stor grad

C: Svært sjelden - Svært ofte

Vedlegg 5

	Indre motivasjon , undersøker om ansatte opplever indre jobbmotivasjon, dvs. at jobben gir dem indre belønninger som tilfredshet, mening interesse, glede eller velbehag (Kuvaas, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min • Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har • Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende • Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg glemmer ting rundt meg 	A
	Tydelige i forventninger , undersøker om ansatte opplever å ha et klart bilde av formålet med sitt eget arbeid (Näswall et al., 2010). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> • Det er klart og tydelig uttalt hva som forventes av meg i mitt arbeid • Jeg har en klar oppfatning om hvilke arbeidsoppgaver som inngår i mitt arbeidsområde • Jeg synes at målene for mitt arbeid er diffuse og uklare[®] 	A
Tidspress	Balanse mellom krav og innsats , enkeltspørsmål (Sørensen & Seierstad, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Det er et balansert forhold mellom kravene til innsats og mine muligheter til å innfri dem 	C
	Stress , har til hensikt å kartlegge opplevelser av stress og for høy arbeidsbelastning. Dette er en skala som har blitt brukt ved BI. Den er ikke publisert	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg har for mye arbeid og for liten tid til å utføre det • Det føles som om jeg aldri har fri fra jobben • Det hender ofte at jeg får en vond magefølelse når jeg tenker på jobben • Jeg får en vond magefølelse når jeg tenker på jobben 	C
	Arbeid hjem konflikt , undersøker om ansatte opplever at jobben har en negativ innvirkning på hjemmesituasjonen (Innstrand, Langballe, Falkum, Espnes & Aasland, 2009; Wayne, Musisca & Fleeson, 2004). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> • Stress på jobben gjør meg irritabel hjemme • Jobben gjør meg for trøtt til å gjøre ting som trenger min oppmerksomhet hjemme • Bekymringer eller problemer på jobben distraherer meg hjemme 	C
Rolleklarhet	Rolleklarhet , undersøker om ansatte har et klart bilde av ansvar, oppgaver og hva som forventes av dem i jobben (King, King & Appelbaum, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg har en klar forståelse av målene og hensiktene med arbeidsoppgavene mine • Jeg vet hvilke arbeidsoppgaver jeg skal prioritere når tiden ikke strekker til • Jeg vet hva mine ansvarsområder er 	A
	Rollekonflikt , undersøker en om ansatte opplever at det er konflikt mellom ulike roller de innehar (Dallner et al., 2000). Også i KIWEST 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg må gjøre ting jeg mener burde vært gjort annerledes • Jeg får oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å fullføre dem • Jeg mottar ofte motstridende forespørsler fra to eller flere personer • Jobben min inneholder oppgaver som er i strid med mine personlige verdier 	C
Kompetanse og utviklingsmuligheter	Mulighet til faglig utvikling i jobben , omarbeidet fra SSB (Killengreen & Bye, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg har gode muligheter til å utvikle meg faglig gjennom jobben 	B
	Åpenhet for egne initiativ , omarbeidet fra enkeltspørsmål (Sørensen & Seierstad, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Egne initiativ blir satt pris på, slik at en føler seg oppmuntret til å ta nye utfordringer 	B
	Muligheter for å bruke kunnskaper og ferdigheter , omarbeidet fra enkeltspørsmål (Sørensen & Seierstad, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg får brukt mine kunnskaper og ferdigheter i jobben 	B
	Opplæring i ny teknologi eller nye systemer , omarbeidet fra SSB (Killengreen & Bye, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg får den opplæringen jeg trenger når ny teknologi eller nye administrative systemer innføres 	B
	Gjennomføring av medarbeidersamtale	<ul style="list-style-type: none"> • Har du hatt medarbeidersamtale de siste 12 månedene? • Hvis ja: På skalaen fra 1 til 5, hvordan opplevde du medarbeidersamtalen(e) du har hatt i løpet av de siste 12 månedene? 	
	Arbeidstid	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange timer ut over avtalt arbeidstid/ut over det du synes er rimelig arbeider du vanligvis pr. uke? (0, 1-5, 6-10, over 10) 	

Svaralternativer:

A: svært uenig - svært enig

B: I svært liten grad - I svært stor grad

C: Svært sjelden - Svært ofte

**Tilvalgs-spørsmål /
valgfrie moduler**

Turnoverintensjon , undersøker om ansatte tenker at de ønsker å slutte (Kuvaas, 2006; Kuvaas & Dysvik, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb • Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av de neste 12 månedene • Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter ny jobb i løpet av de neste 12 månedene 	A
Bekymring for stagnasjon i jobben (Näswall et al., 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Mine framtidutsikter i denne organisasjonen er gode • Jeg er urolig for min karriereutvikling i denne organisasjonen • Jeg er urolig for at jeg skal få mindre stimulerende arbeidsoppgaver i framtiden 	A
Utrygghet i ansettelsesforholdet , deler av skala (Lastad et al., 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg er urolig for at jeg ikke får beholde jobben • Jeg opplever ansettelsesforholdet mitt som trygt og sikkert 	A
Ønsker og innspill tatt hensyn til , omarbeidet fra SSB (Killengreen & Bye, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Mine ønsker og innspill ble tatt hensyn til i omorganiseringen 	A
Samtale med leder om konsekvenser , omarbeidet fra SSB (Killengreen & Bye, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg har hatt mulighet til å snakke med min nærmeste leder om hvilke konsekvenser endringen får for meg. 	A
Kommunikasjon om mål for endringen , egenutviklet enkeltspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Målene for endringene har blitt tydelig kommunisert. 	A

ARK - oppsummering og evaluering

Side 1 av 1

() Enhetens navn flettes inn her

Dette spørreskjemaet skal besvares av leder og verneombud ved i fellesskap.

1. Navn på *leder* som har deltatt i utfyllingen av dette skjemaet:*

2. Navn på *verneombud* som har deltatt i utfyllingen av dette skjemaet:*

Enhetens navn flettes inn her

3. Hvordan ble resultatene av spørreskjemaundersøkelsen blant alle ansatte ved presentert og arbeidet med? Flere kryss er mulig.

- I fellessamling for hele enheten uten gruppearbeid
- I fellessamling for hele enheten med gruppearbeid
- I separate samlinger for ulike grupper av ansatte
- Presentasjon på nettside
- I en egen arbeidsgruppe
- I ledergruppen
- Annet, vennligst spesifiser:

Enhetens navn flettes inn her

4. Hvor stor andel av de ansatte ved var til stede ved resultatpresentasjonen?

- 75 - 100 %
- 50 - 74 %
- 25 - 49 %
- < 25 %

Enhetens navn flettes inn her

5. Hvordan foregikk arbeidet med utvikling av tiltak i arbeidsmiljøet ved?

Flere kryss er mulig.

- I forlengelse av fellessamlingen for hele enheten der resultatene ble presentert
- I fellessamling med gruppearbeid på et senere tidspunkt
- I homogene arbeidsgrupper (samme stillingskategori og faggruppetilhørighet)
- I heterogene arbeidsgrupper (satt sammen på tvers av stillingskategorier og faggruppetilhørighet)
- Arbeidsgrupper satt sammen etter interesse og egne ønsker
- I ledergruppa
- I en egen arbeidsgruppe
- Det er ikke utviklet tiltak
- Annen, vennligst spesifiser

6. Hvor stor andel av de ansatte ved deltok i tiltaksutviklingen?

- 75 - 100 %
- 50 - 74 %
- 25 - 49 %
- < 25 %

Enhetens navn flettes inn her

7. Hva ble de ansatte ved enige om at det var positivt og viktig å videreføre?

1:

2:

3:

4:

5:

Enhetens navn flettes inn her

8. Hva ble de ansatte ved enige om at det var nødvendig å forbedre?

1:

2:

3:

4:

5:

Enhetens navn flettes inn her

Enhetens navn flettes inn her

9. Hvilke tiltak ble de ansatte ved enige om å iverksette?

Dere kan beskrive inntil 10 tiltak.

	Tiltakets innhold	Ansvarlig for gjennomføring	Frist
1:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. Hvilke tiltak ble de ansatte ved enige om å iverksette?

Dere kan beskrive inntil 10 tiltak.

	Tiltakets innhold	Ansvarlig for gjennomføring	Frist
1:			
2:			
3:			
4:			
5:			
6:			
7:			
8:			
9:			
10:			


 Enhetens navn flettes inn her
10. Hvis dere skulle startet på nytt med arbeidsmiljøundersøkelsen ARK nå, hva ville dere gjort annerledes, og hvorfor?

11. Hva opplevde dere som mest positivt ved ARK?

12. Hva opplevde dere som mest negativt ved ARK?

13. Hva mener dere ville gjort ARK til et bedre verktøy for dere?

14. Alt tatt i betraktning, hvordan opplever dere at arbeidsmiljøundersøkelsen har fungert ved ?

- Meget bra
 Bra
 Middels bra
 Ikke så bra
 Dårlig

15. Dersom du ønsker en kopi av skjemaet tilsendt, fyll ut din epostadresse:

VIKTIG: Ikke klikk på «Ferdig» før dere er *helt* ferdige med å svare.

Når du klikker på «Ferdig», stenges skjemaet, og dere kan ikke lenger redigere svarene.

For å sende inn det ferdig utfylte skjemaet, vennligst klikk på «Ferdig».

Ferdig