



NTNU – Trondheim
Norwegian University of
Science and Technology

Eirik J. Irgens:

Hvordan kan ARK bidra til at varig kunnskap om ivaretagelse av arbeidsmiljø utvikles?

Fra data til resultater, eller fra vite at til vite hvordan.

- Interessert i
- ✓ *Master i skoleledelse?*
 - ✓ *Rektorutdanningen?*
 - ✓ *Etter- og videreutdanning i skoleledelse?*
 - ✓ *Konferansen Ledelse og kvalitet i skolen?*

Sjekk <http://skoleledelse.no/>

Av og til er det vanskeleg

Av og til er det vanskeleg
å seia det
som bør seiast
for at det
ikkje skal verta vanskelegare
seinare

Men det må til

HELGE TORVUND

Konfliktfylt på campus

Liker 79

Del

Tweet

Skriv ut

<http://www.klassekampen.no/article/20170602/ARTICLE/170609993>,

2.juni 2017

FAKTA

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser (ARK):

- Arbeidsmiljøundersøkelse utviklet av og for norske høyskoler og universiteter.
- Undersøkelsen startet som et samarbeid mellom universitetene i Oslo, Bergen, Tromsø og Trondheim, men det er NTNU i Trondheim som forvalter og drifter den.
- Tallene på nasjonalt nivå er samlet inn mellom 2013 og 2015.
- Så langt har 18 institusjoner og mer enn 12.000 arbeidstakere besvart ARK.

UNDERSAK

Både frihet og personkonflikt

– Dette er høye tall. Det ser ut til at det psykososiale arbeidsmiljøet i akademia er mer belastende enn i mange andre arbeidsmiljøer, sier Elin Ørjasæter til Klassekampen.

Hun er skribent, forfatter og

En omfattende spørreundersøkelse gir for første gang et nasjonalt bilde av arbeidsmiljøet i akademia. Maktkamp og intriger er noe av det som gjør rektorer bekymret.

AKADEMIA

Intriger, maktkamp, «revirtenkning» og personalkonflikter gjør arbeidshverdagen mer utfordrende for mange ansatte på norske universiteter og høyskoler.

Det viser funn fra den nasjonale arbeidsmiljøundersøkelsen ARK, som først ble omtalt i Forskerforum.

Siden 2013 har til sammen 12.000 vitenskapelig ansatte svart på undersøkelsen ved hele 18 ulike utdanningsinstitusjoner.

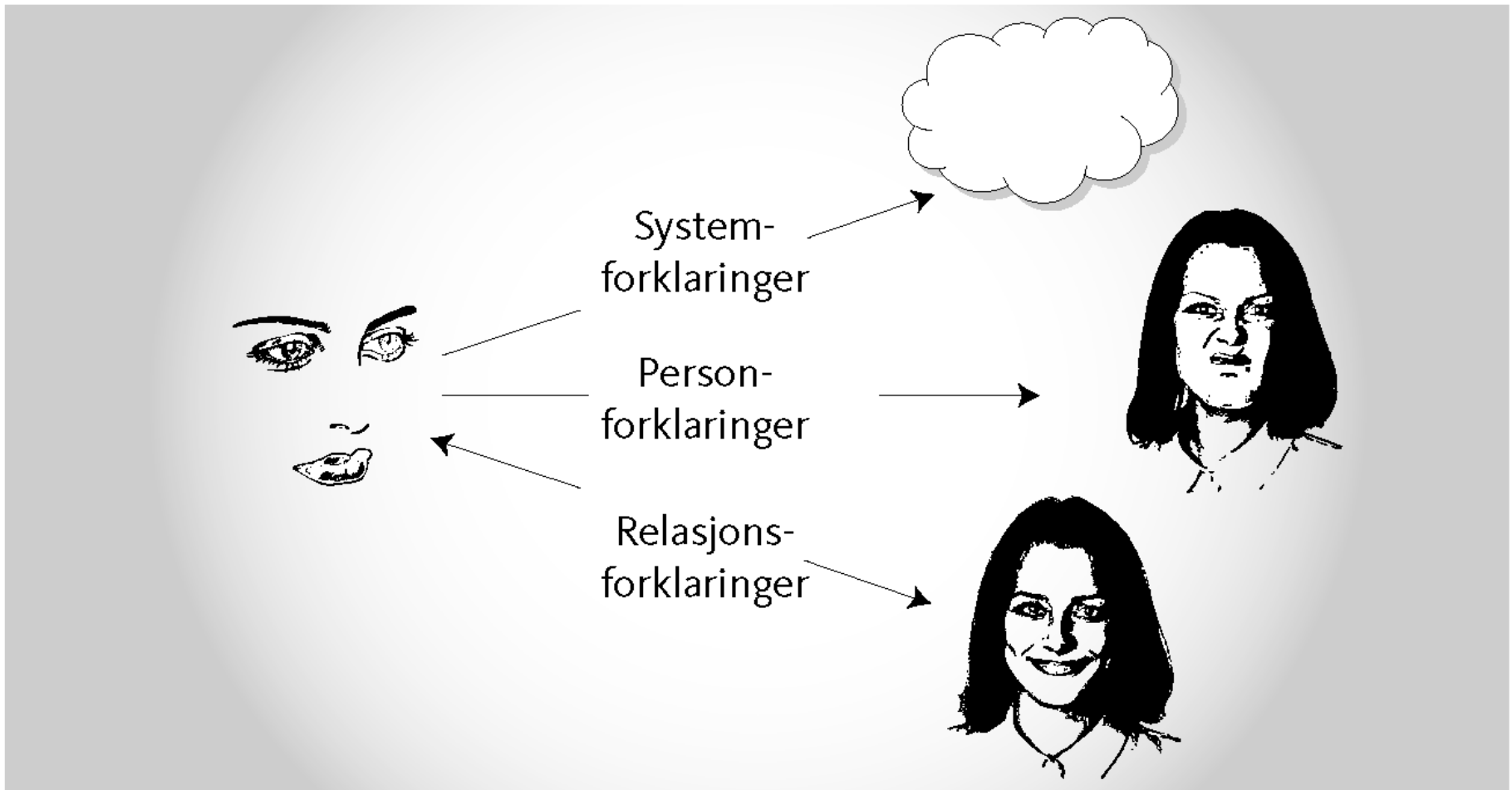
Resultatene fra den omfattende undersøkelsen viser blant annet at:

- 21,1 prosent sier seg enig eller svært enig i at «min jobb blir mer komplisert på grunn av maktkamp og revirtekning på enheten».
- 17,5 prosent sier seg enig eller svært enig i at «intriger på min enhet forsurer arbeidsmiljøet».
- 15,4 prosent sier seg enig eller svært enig i at «det er mye spenninger på enheten på grunn av prestisje og personlige konflikter».

KONKURRERER MED KOLLEGER

Med utgangspunkt i din egen rolle –
hva er de største utfordringene slik du
ser det?

Du og de andre: Det relasjonelle perspektivet



Figur 21. System-, person- og relasjonsforklaringer

SELVGÅENDE PRIMADONNAER

Rektor ved Universitetet i Bergen, Dag Rune Olsen, reagerer særlig på rapporteringen om det høye konfliktnivået.

– Det bekymrer meg. Både fordi våre ansatte fortjener en god arbeidsplass, og fordi de er avhengig av et godt jobbmiljø for å forske og undervise. Å være universitetsansatt, krever overskudd. Det forsvinner om miljøet ikke er godt, sier Olsen.

Rektor ved Universitetet i Tromsø, Anne Husebakk, deler kollegaens bekymring.

– Det er urovekkende tall. Mellom en femdel og en firedel av arbeidsstokken mener det er forhold på jobben som er sosialt belastende, sier Husebakk.

Hun understreker at ved UiT har man sett en «forbedringskultur» og forteller at svært få personalsaker går hele veien til rektors bord.

– Hva tror du skyldes at konfliktnivået i akademia er såpass høyt?

– Det finnes studier på dette man kaller primadonnaer. Forskere er ofte selvgående mennesker med sterk faglig identitet, hvor samarbeid ikke alltid er førsteprioritet. For å jobbe med sitt bestemte kall kreves det til dels stor grad av selvopptatthet eller egoisme, og det er ikke alltid det beste utgangspunktet for et godt arbeidsmiljø.

*Har noen
interesse av å
skape myter
om UH?*

Prima-
donnaene – i
den grad de
finnes, er de en
utdøende rase?

Tidspress går ut over helse og hjemmeliv

Av Aksel Kjær Vidnes - 8. juni 2017

– Arbeid gir oss mye godt, så det er kanskje vel så viktig å dyrke de positive sidene som det e.

f Del på Facebook

🐦 Tweet

Å ha stor kontroll over egen arbeidshverdag er både en velsignelse og forbannelse for norske universitets- og høyskoleansatte.

39 prosent av norske universitets- og høyskoleansatte sier de ikke har tid til å gjøre jobben som er forventet av dem, og 20,6 prosent sier at jobben påvirker helsen negativt. Det kommer frem av en omfattende medarbeiderundersøkelse gjennomført ved en rekke universiteter og høyskoler.

Undersøkelsen viser også at:

- 55 prosent må ganske ofte jobbe under høyt tidsspress.
- 60 prosent har ofte for mye å gjøre.
- 43 prosent sier jobben gjør at de har mindre overskudd til aktiviteter hjemme.
- 31 prosent sier jobben gjør dem mer irritabel hjemme.
- 44 prosent sier bekymringer eller problemer på jobben distraherer meg hjemme.

<http://www.forskerforum.no/tidspress-gar-ut-over-helse-og-hjemmeliv/>

Danmark: Hardere tider i UH-sektoren?

Jobgrupper med mest stress inden for de sidste 2 uger:

- Læger
- Passagerservicemedarbejdere
- Socialrådgivere
- Gymnasielærere
- Undervisere og forskere ved universiteter

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA): Spørgeskemaundersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark", 2016

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Projekter/AH2016/Fakta-om-Arbejdsmiljoe-og-Helbred-2016.pdf>, lastet 170613

Pål Molander, direktør Statens arbeidsmiljøinstitutt:

Vi bruker ressursene feil i arbeidsmiljøarbeidet.

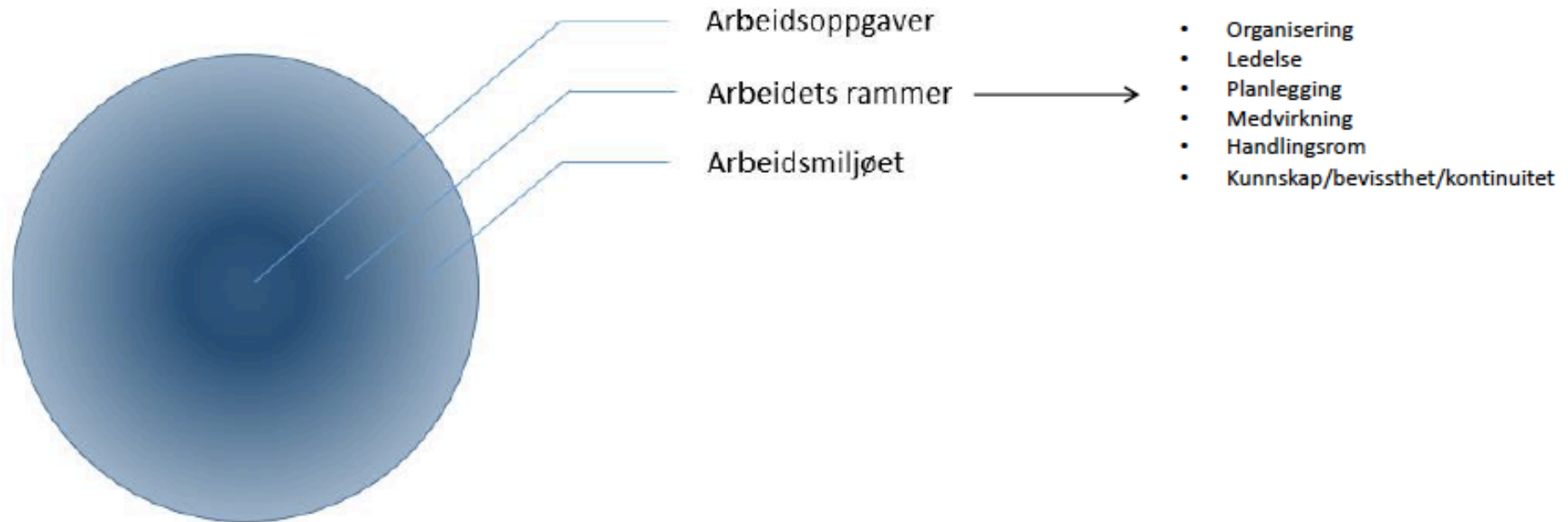
Arbeidsmiljø er et resultat av hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.

Å forbedre disse forholdene er det som gir størst effekt.

Nytt narrativ arbeidsmiljø?

Arbeidsmiljø handler om arbeidet

- Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- Arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever derfor ulike tilnærminger
- Arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse og jobbengasjement og virksomhetenes resultater og produktivitet

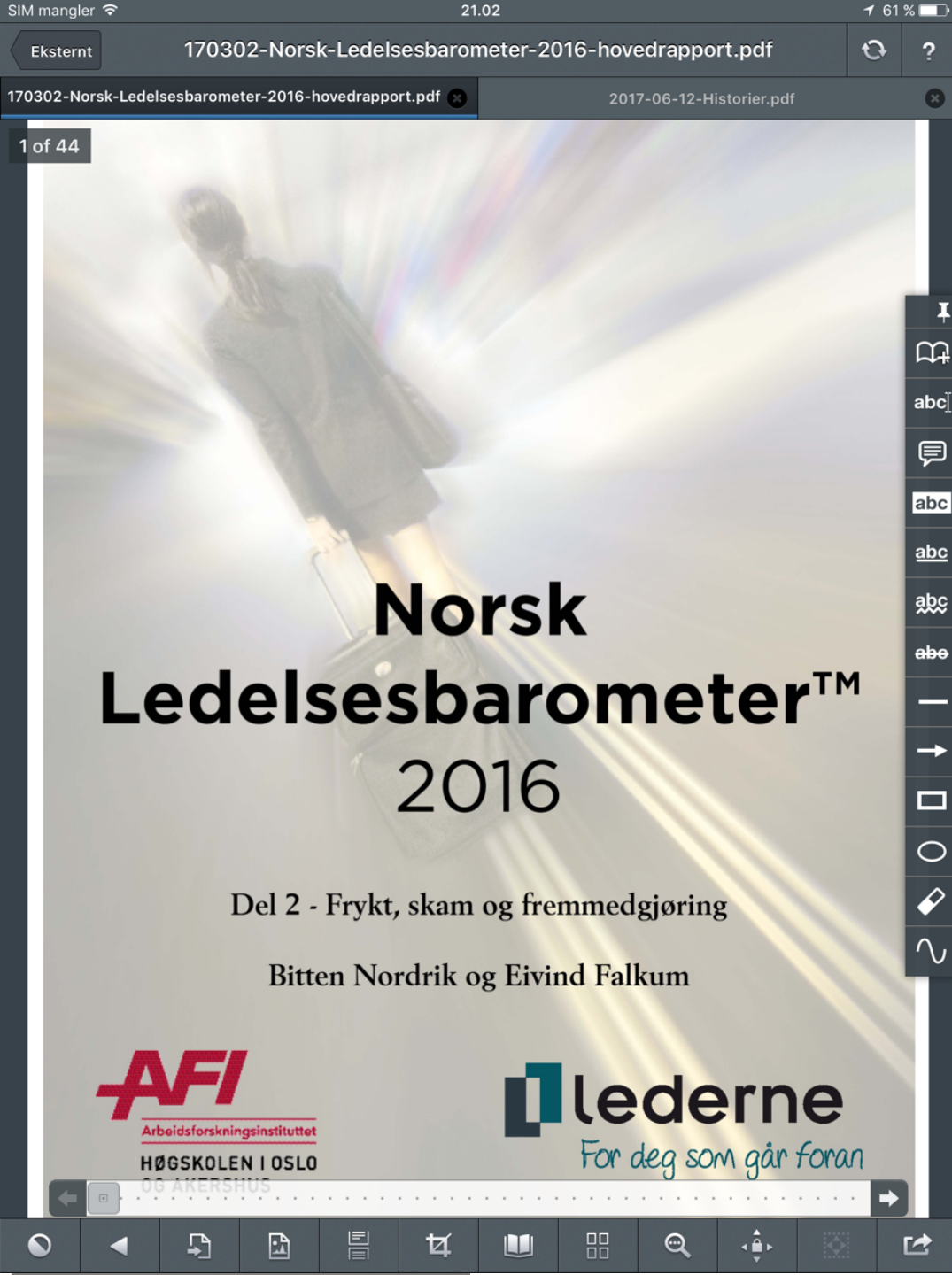


Pål Molander, direktør

Statens arbeidsmiljøutvalg (STAMI):

Vi
Hva skjer når fusjoner og omorganiseringer skaper stadig større institutter, og avstanden fra topp til bunn øker?

- ...og det skal forskes mer, publiseres internasjonalt, og leveres fremragende undervisning ?
 - Høye krav til kvalitet og høy grad av kontroll
 - Bieffekt av norske modellen»
- Det er fristende å svekke autonomien (eks. arbeidsforhold, partssamarbeid, jobbsikkerhet, organisatoriske faktorer etc.)
 - Redusere arbeidsmiljøstandarden
 - Bærekraftig endring tilsier da at vi også må redusere på kravene
 - Produktivitetstap
- Oppdatert kunnskap om arbeidsmiljøformidling og høy endringstakt
 - Konkurransfordel



Svar på spørreskjema fra
3263 medlemmer av
"Lederne".

5 Frykt, skam og fremmedgjøring

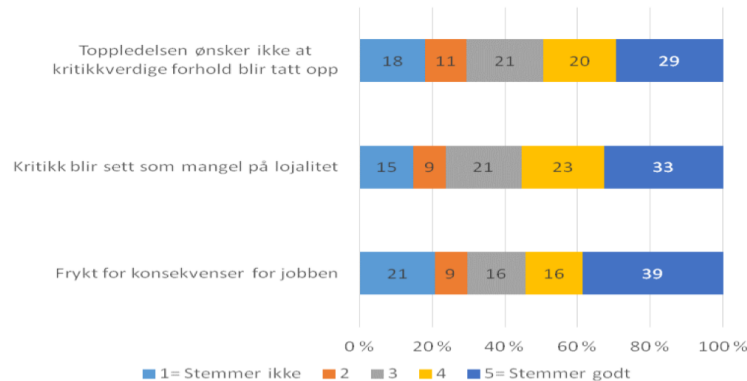
Fryktkultur er et begrep som stadig oftere trekkes fram i debatten om arbeidslivet. Det knyttes til endringer i styrings- og ledelsesformer, og en av påstandene er at det blir mindre og mindre ledelse og mer og mer styring på arbeidsplassene. Ledelsen etablerer styringsmekanismer som standardisering av oppgaver og etterprøving og kontroll av avvik fra dem. I prinsippet kan dette ses som en form for automatisering av ledelse, i det minste til en viss grad. Ledere kan ta utgangspunkt i målinger av den enkeltes prestasjoner og belønne etterlevelse av standardene og straffe avvik fra forventede resultater og forventet atferd. I 2016 var det flere overleger i norske helseforetak som sto fram i media og sa at de ikke lenger tør å si hva de mener til ledelsen over dem av frykt for konsekvensene for deres eget arbeid. Når en yrkesgruppe som i lang tid har hatt stor innflytelse både på eget og andres arbeid står fram og varsler om en fryktkultur er det gode grunner til å forsøke og belyse slike forhold. I Ledelsesbarometeret 2016 har vi stilt mange spørsmål som berører dette.

Ved hjelp av svarene på disse spørsmålene har vi etablert flere indekser for skamfølelse, bekymring for arbeidet, identifikasjon med virksomheten, bruk av straff og belønning, balanse mellom arbeid og fritid og karrierefokus (se vedlegg).

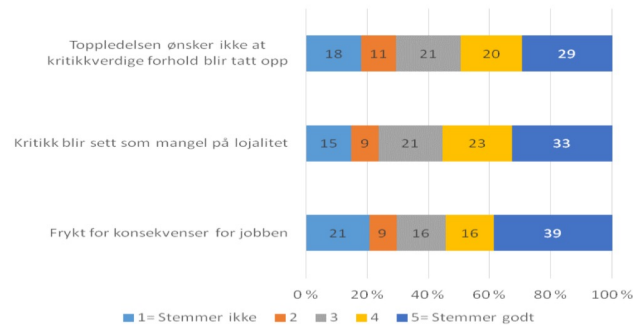
5.1 Varsling av kritikkverdige forhold.

Om ansatte tør å varsle om kritikkverdige forhold sier noe om forholdet mellom ledelse og ansatte. I Ledelsesbarometeret 2016 var det 56 prosent som hadde opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten der de jobber. Av disse 1725 medlemmene i Lederne hadde tre av fire (75 prosent) meldt fra om de kritikkverdige forholdene. 420 av medlemmene som hadde opplevd kritikkverdige forhold valgte å ikke si fra, det vil si at en av fire (25 prosent) ikke varslet. Disse har vi spurt om hvorfor de valgte å ikke varsle. Årsakene vises i figur 14.

Figur 14 Årsakene til at du ikke meldte i fra om kritikkverdige forhold (prosenttall, n=418-425)



Figur 14 Årsakene til at du ikke meldte i fra om kritikkverdige forhold (prosenttall, n=418-425)



28

Omtrent halvparten svarer at frykt for konsekvenser for jobben er årsak til at de ikke varslet, at kritikk blir sett som mangel på lojalitet og at toppledelsen ikke ønsker at kritikkverdige forhold blir tatt opp.

Andelen som oppgir at kritikk blir sett som mangel på lojalitet er langt høyere i stat og kommune enn den er i privat sektor.

Figur 15: Har du opplevd noen av reaksjonene under som følge av at du tok opp kritikkverdige forhold (prosenttall, n = 1271 – 1274)



AFI fant klare sammenhenger mellom styringsformer og både årsaker til ikke å varsle og konsekvensen av å gjøre det.

Jo mer standardisering og kontroll jo mer frykt for å varsle og jo flere negative konsekvenser.

Det samme gjelder forventninger om lojalitet og underkastelse.

Medvirkning og medbestemmelse virker motsatt:

Jo mer medvirkning og medbestemmelse, jo mindre frykt for å varsle og jo færre negative konsekvenser av å gjøre det.

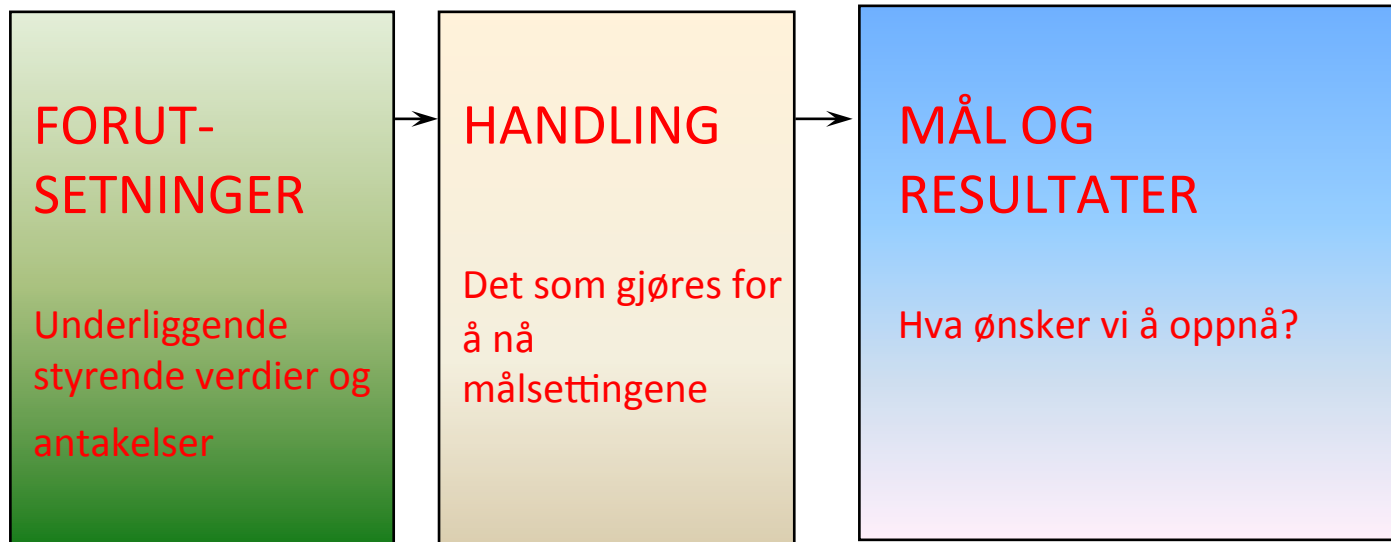
Hvilke konsekvenser bør det få for arbeidsmiljøarbeidet?

Bidrar ARK til organisasjonslæring?

Analytisk blick på arbeidsmiljøarbeid

- Arbeidsmiljøarbeid kan analyseres som handlingssekvenser og intensjoner rettet inn mot å oppnå noe:

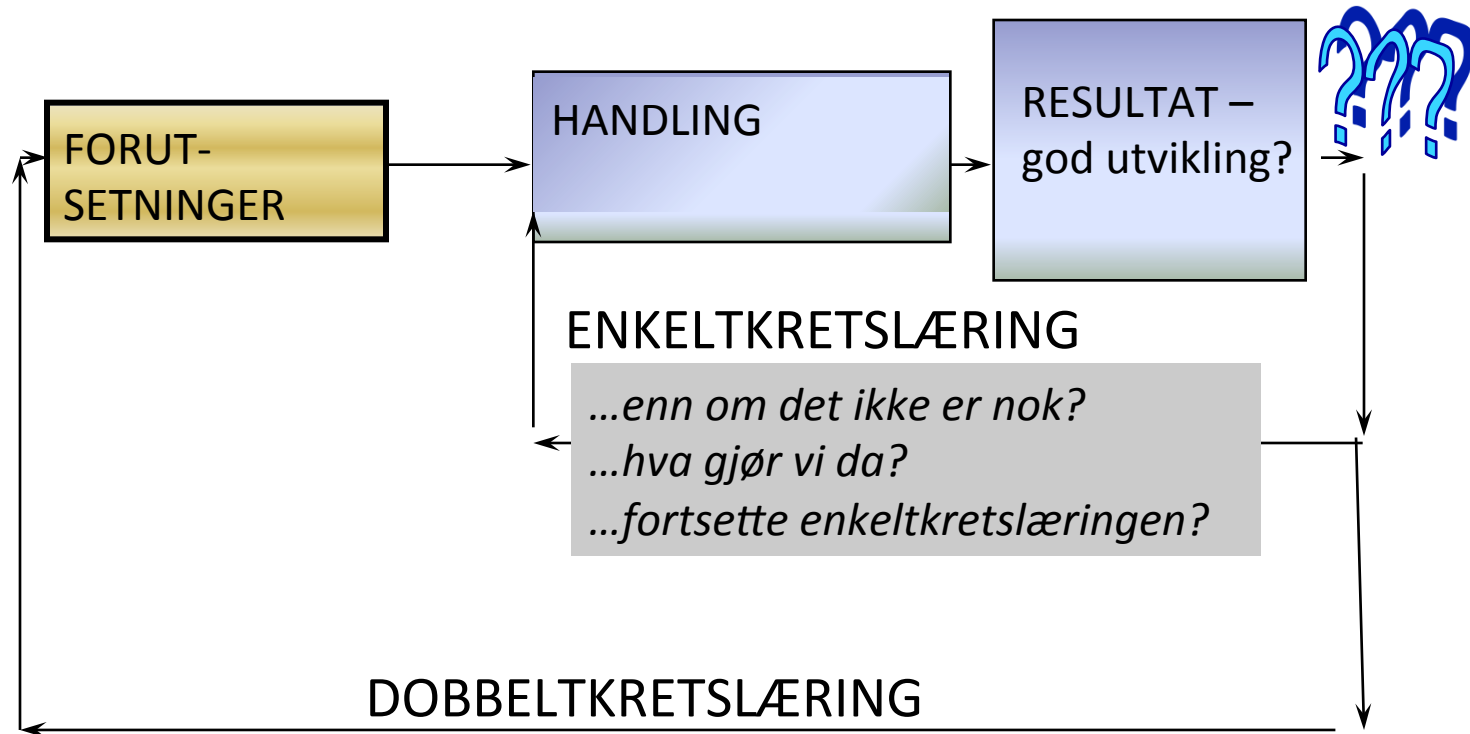




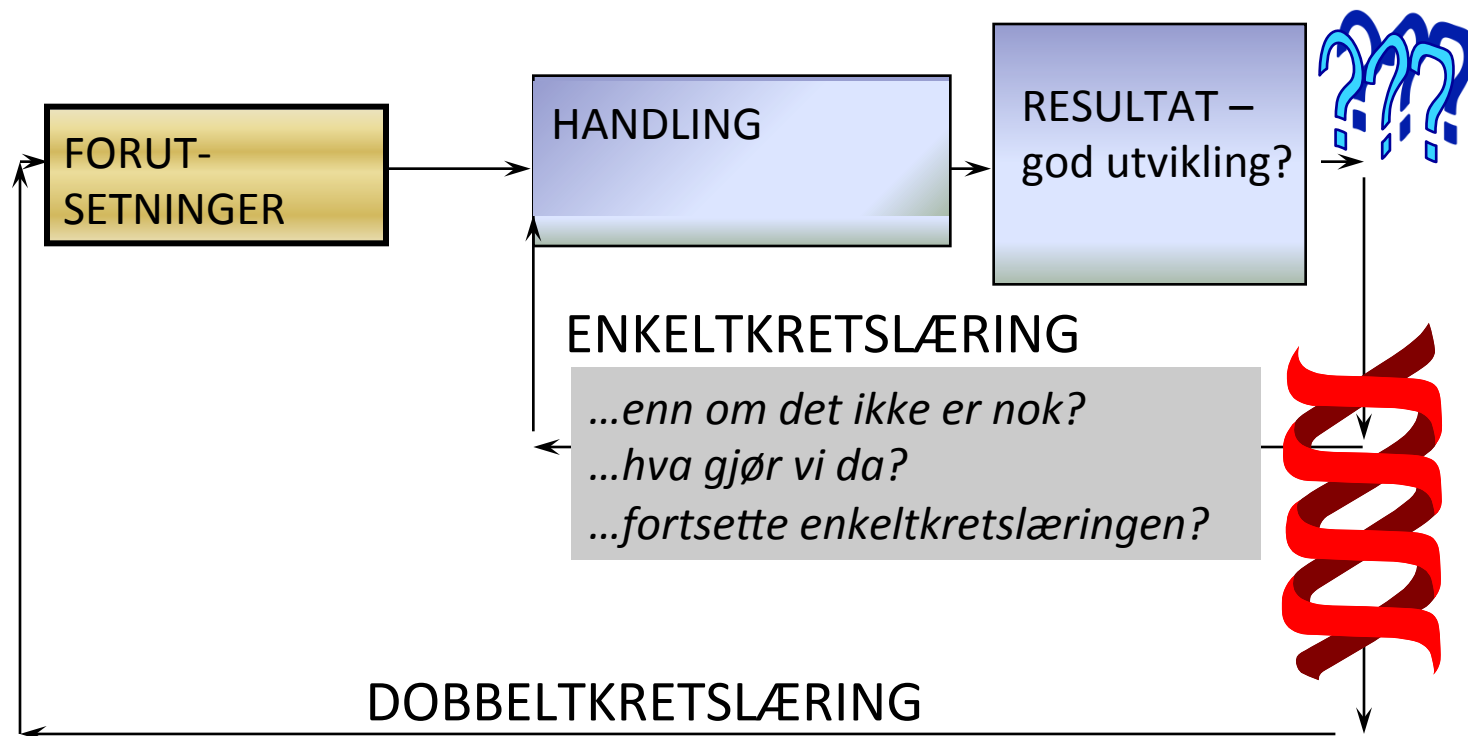
EN HANDLINGSTEORIS STRUKTUR

(etter Argyris og Schön 1978)

En handlingsteori som læringsmodell



En handlingsteori som læringsmodell

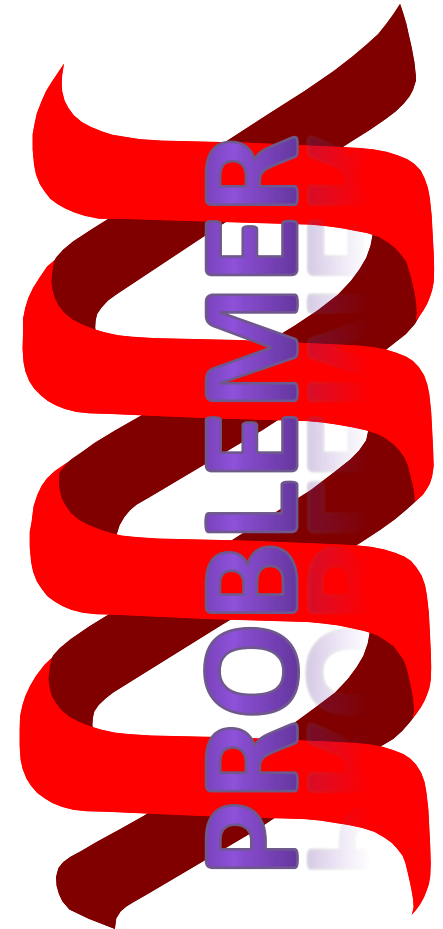


Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating organizational learning*, Boston: Allyn and Bacon:

NÅR FORSVARSROUTINER UTVIKLES:

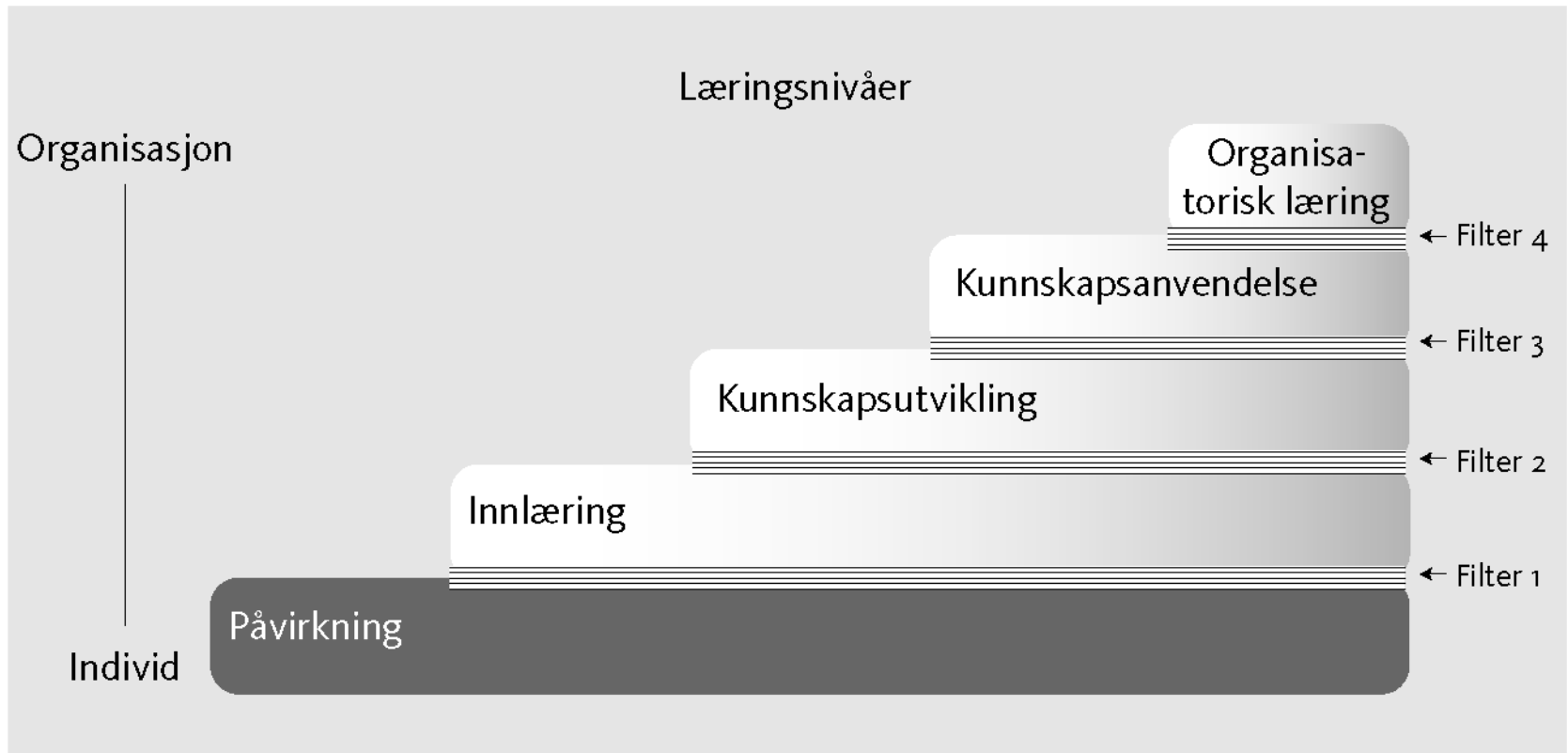
- **Tredje nivå's forvarsrutiner (system/organisasjonsnivå):**
Kultur og systemer hindrer læring og utvikling. Frykt, represalier, mangel på medvirkning.
- **Andre nivå's forvarsrutiner (gruppenivå):**
Møter og samarbeid preget av systemforklaringer, person-/miljøforklaringer, ansiktsreddende manøvrer, tildekking og forskyving av fokus.
- **Første nivå's unnvikelsesrunder (individnivå):** Unngåelse / omgåelse, adresserer ikke problemer, dobbeltkommunikasjon.

Uheldig,
selvforsterkende utvikling



Bidrar ARK til organisatorisk kunnskap?

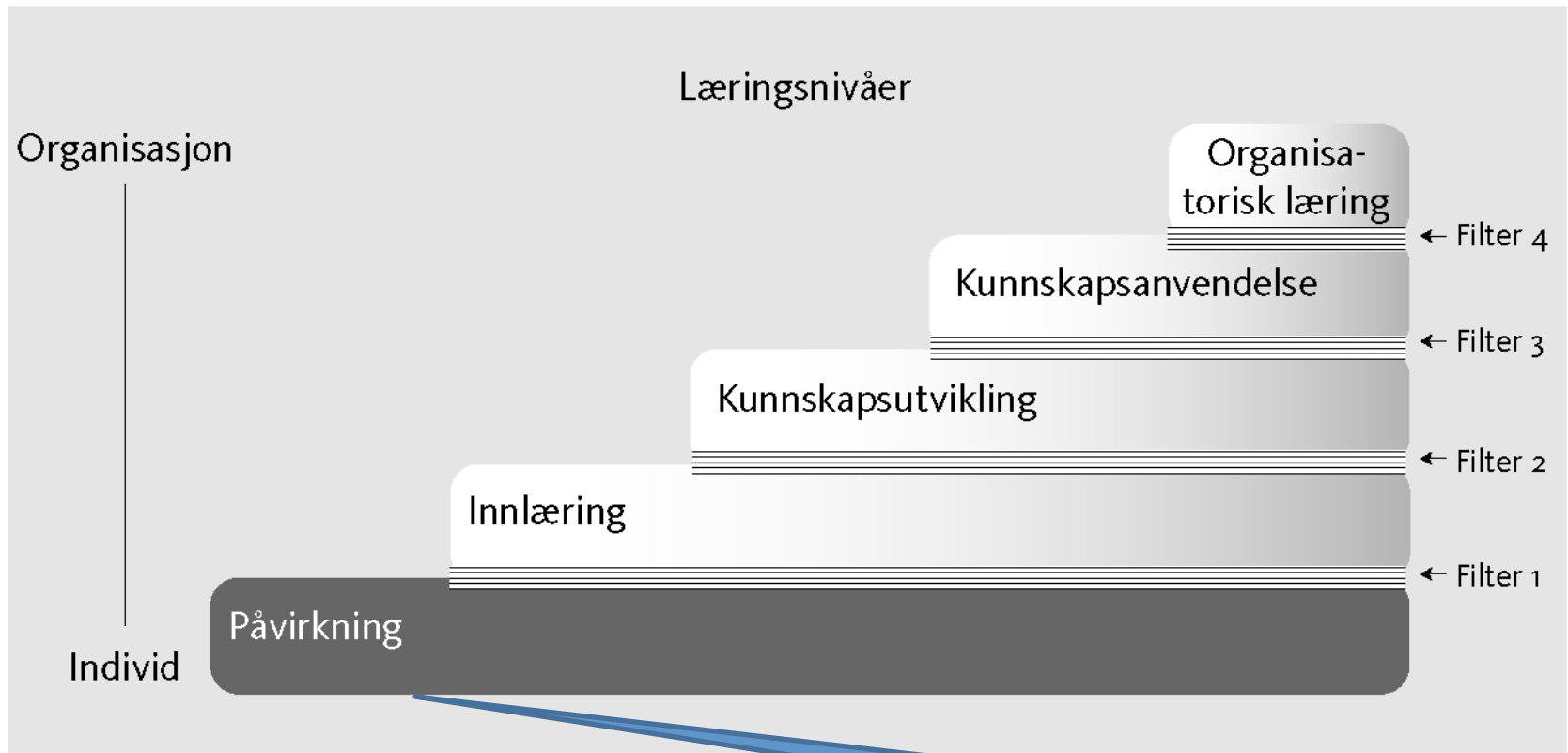
5-trinnsmodellen for læringsprosessen



Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Irgens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

5-trinnsmodellen for læringsprosessen



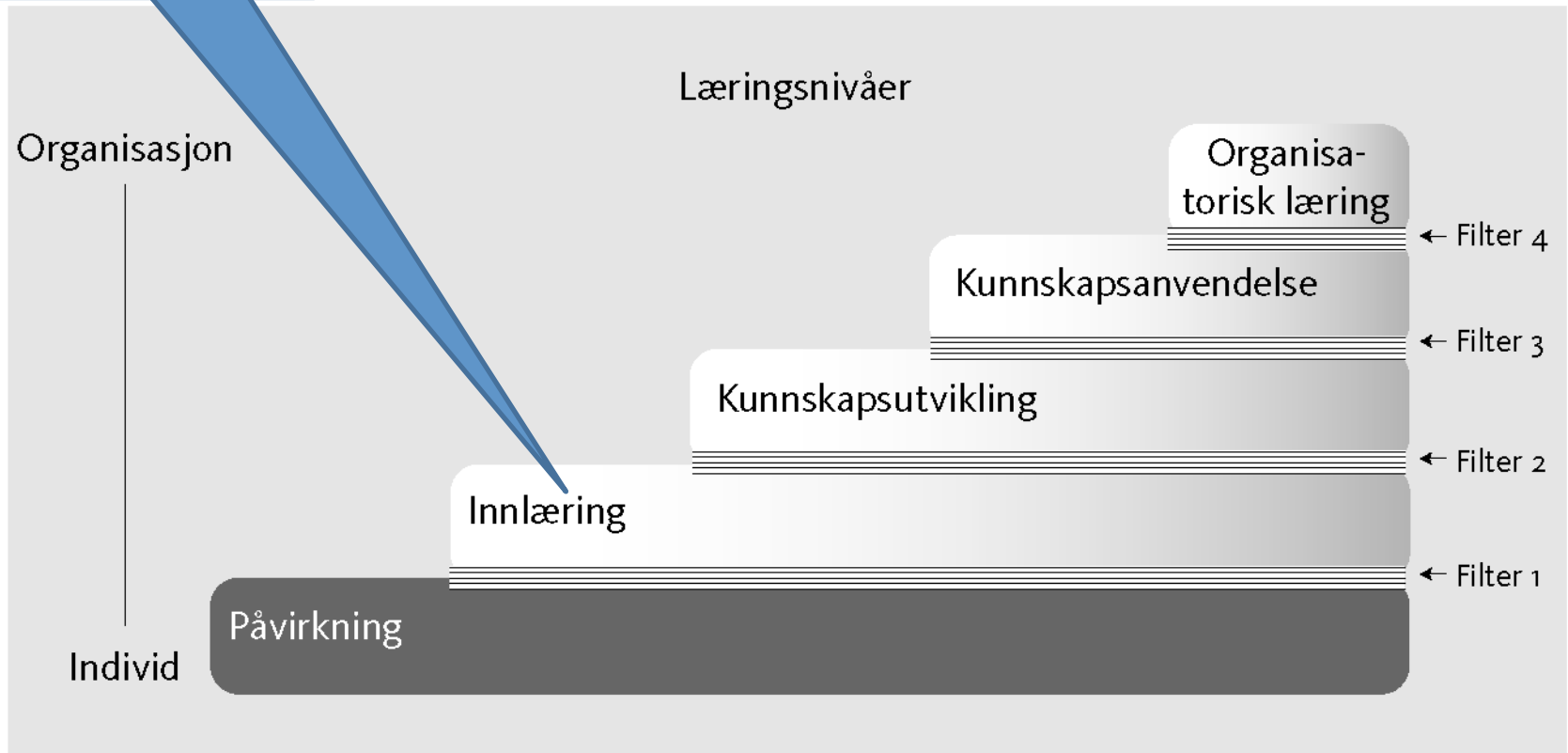
Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Presentasjon av ARK-data

Irgens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

Noe av
"budskapet"
trenger inn og blir
informasjon

Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

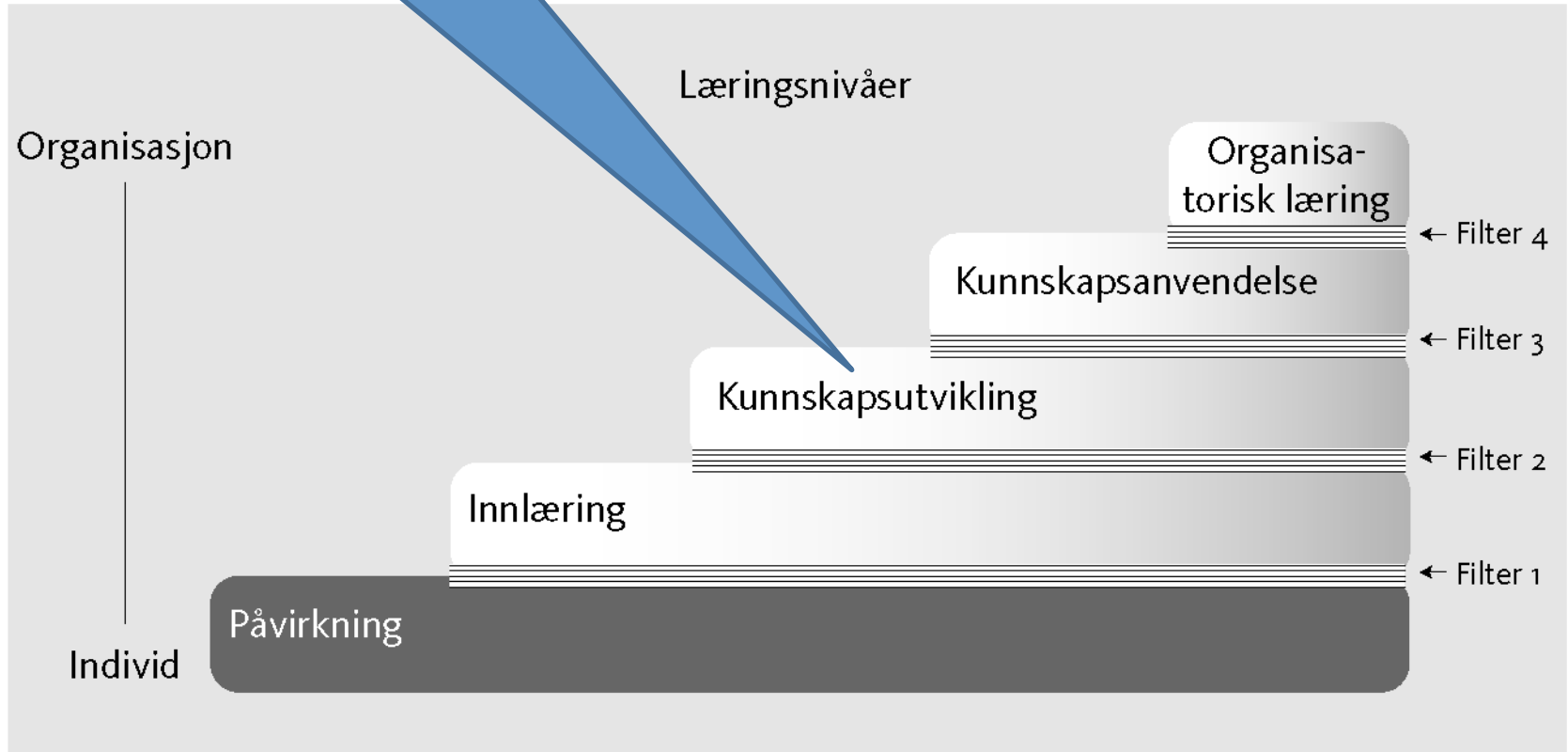


Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Irgens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

Overføre til egne kunnskaper, erfaringer og utfordringer, "kontekstualisering"

Rollen for læringsprosessen

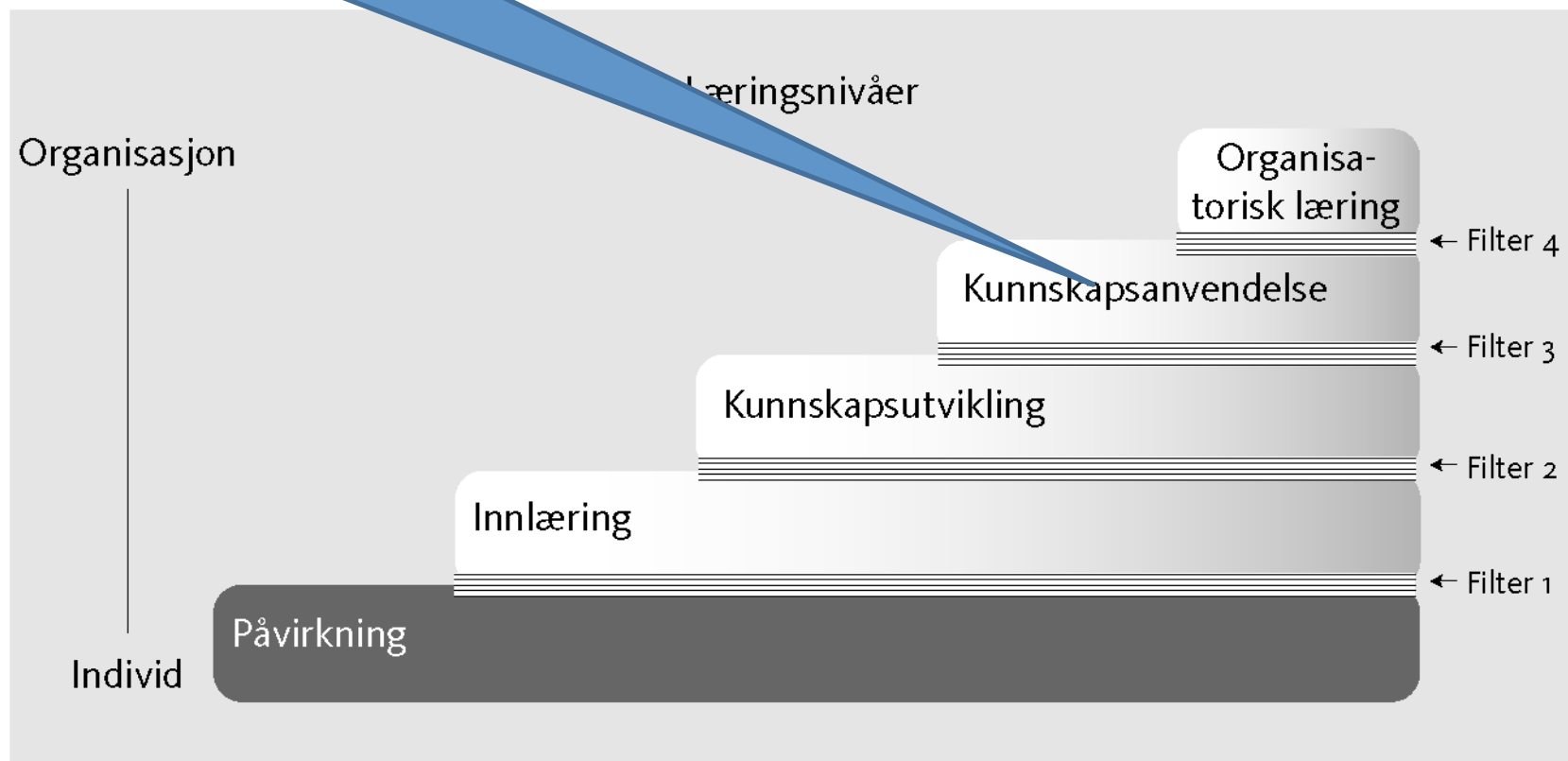


Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Irgens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

Forsøk på forbedring, endringer i handlingsmønstre, konsekvenser for praksis

Modellen for læringsprosessen

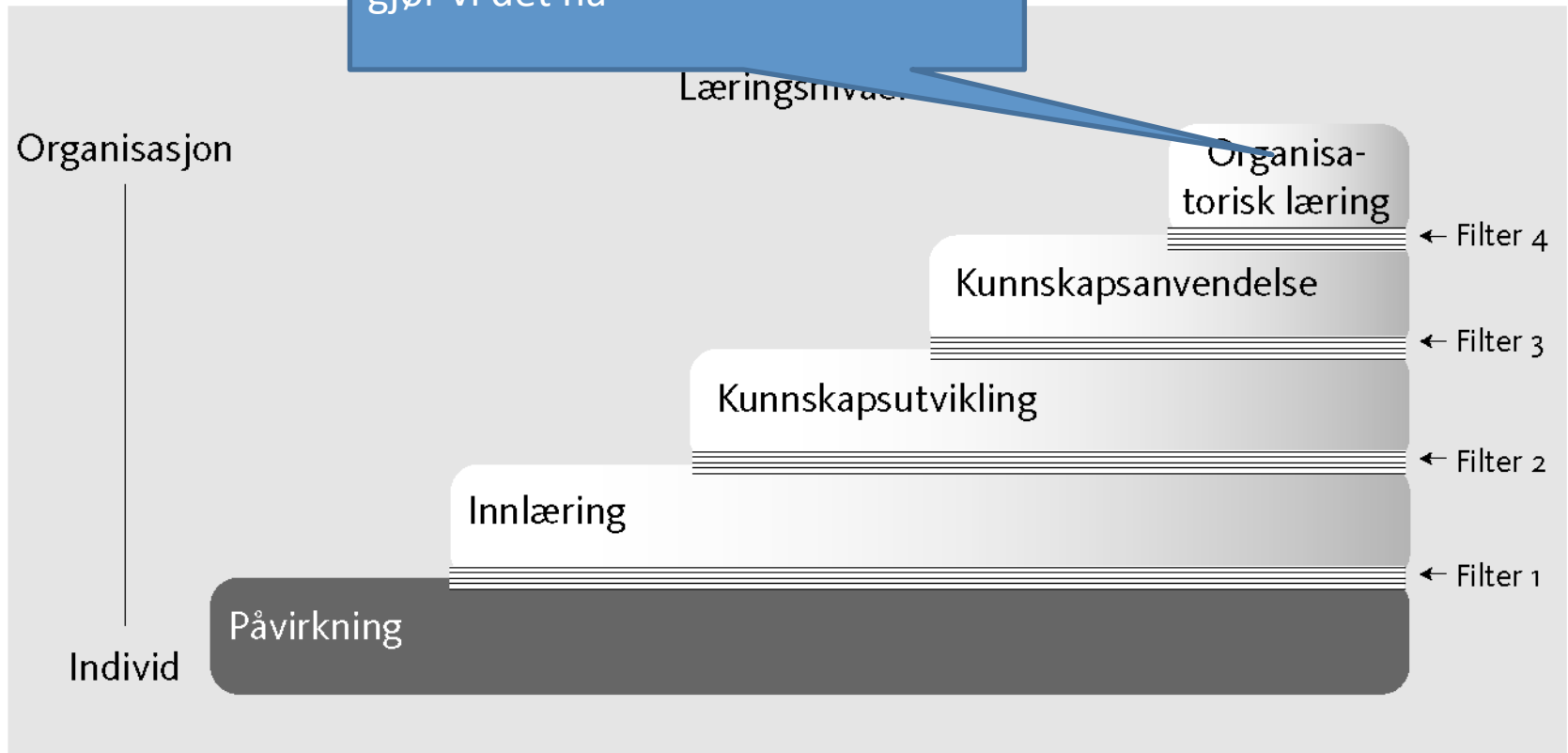


Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Irgens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

5-trinnsmodellen for læringsprosessen

Konsekvenser for kollektiv praksis
– bærekraftige resultater – ”slik
gjør vi det nå”

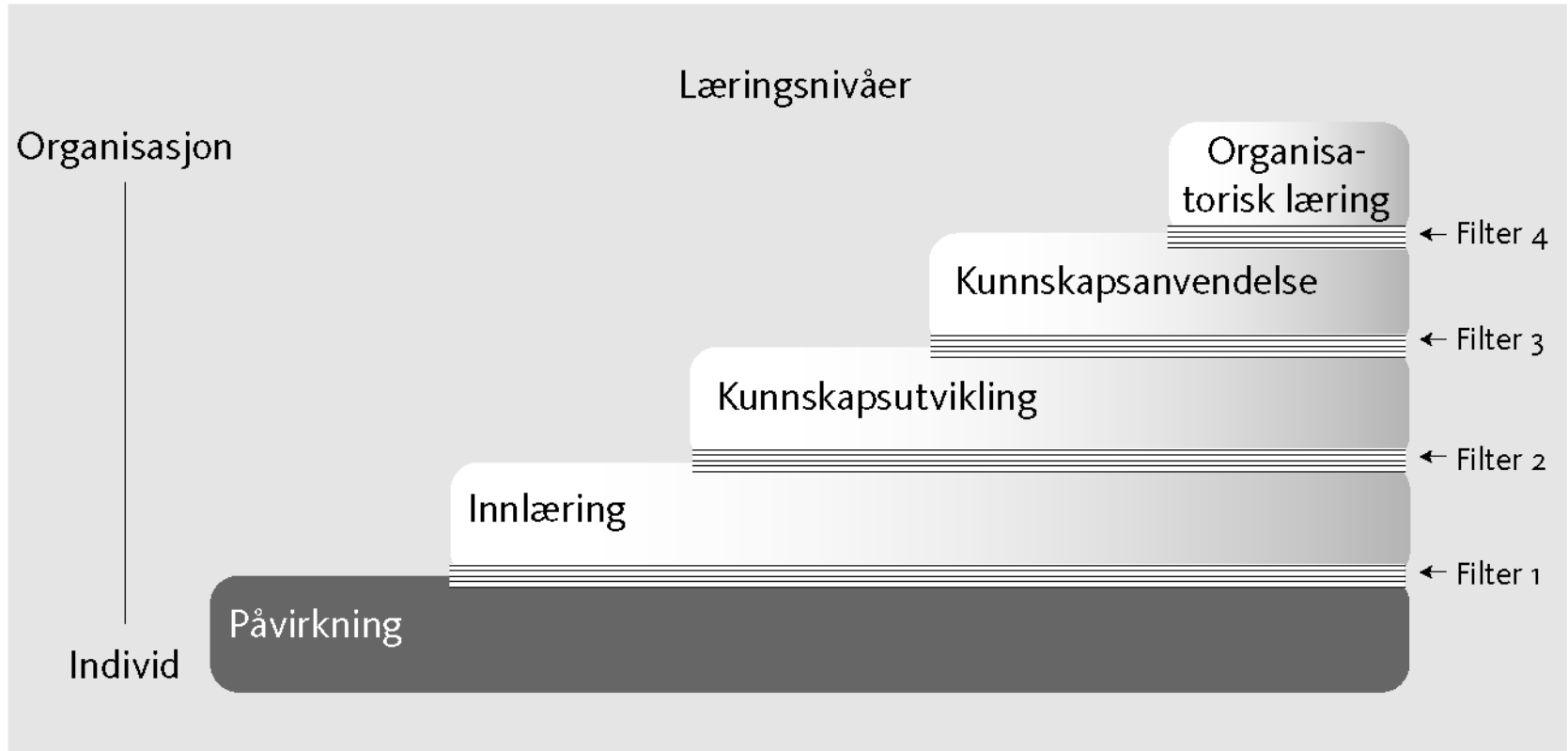


Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Filter:

kultur og struktur

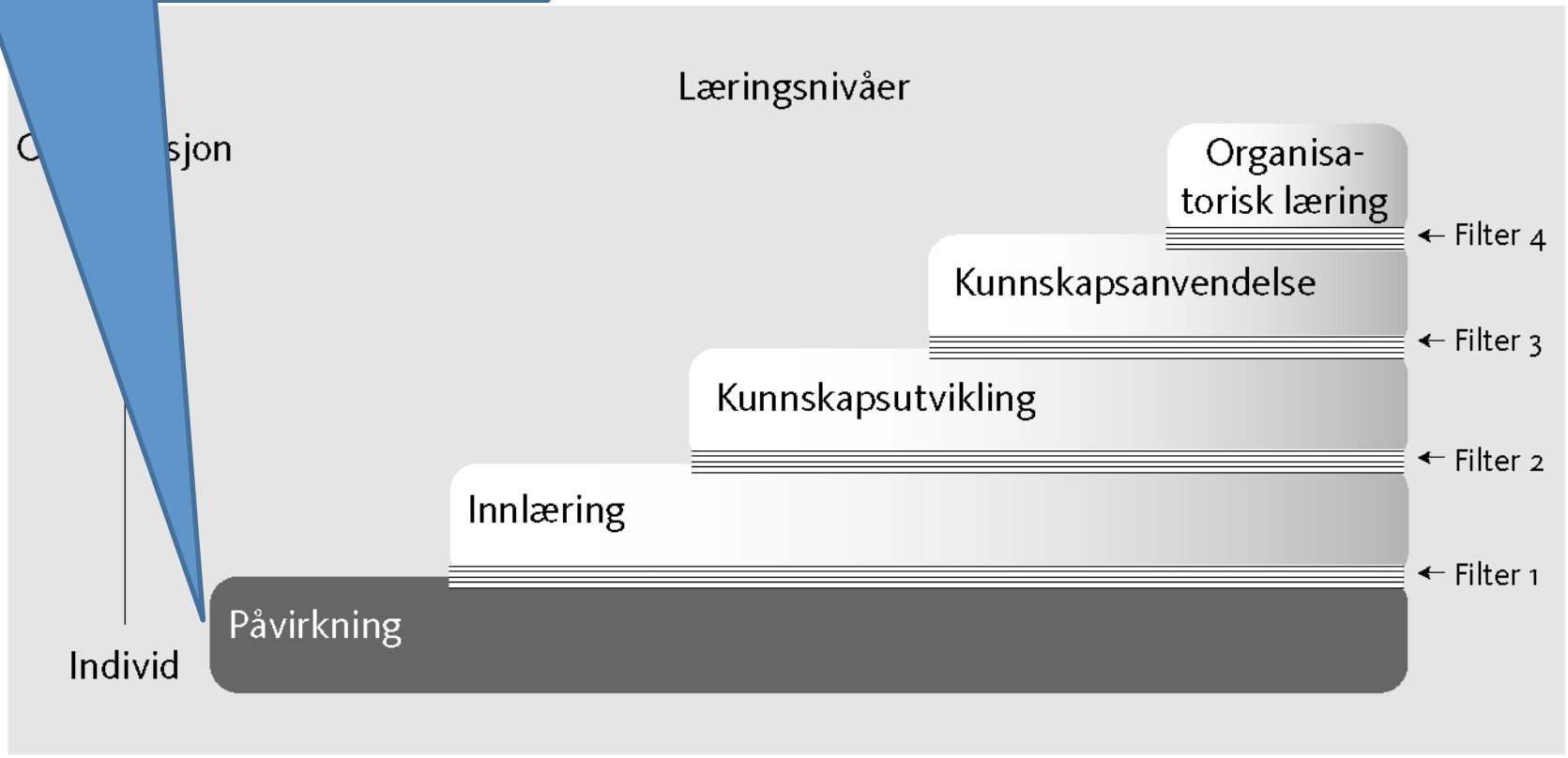
OBS: FILTER!



Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

ellen for læringsprosessen

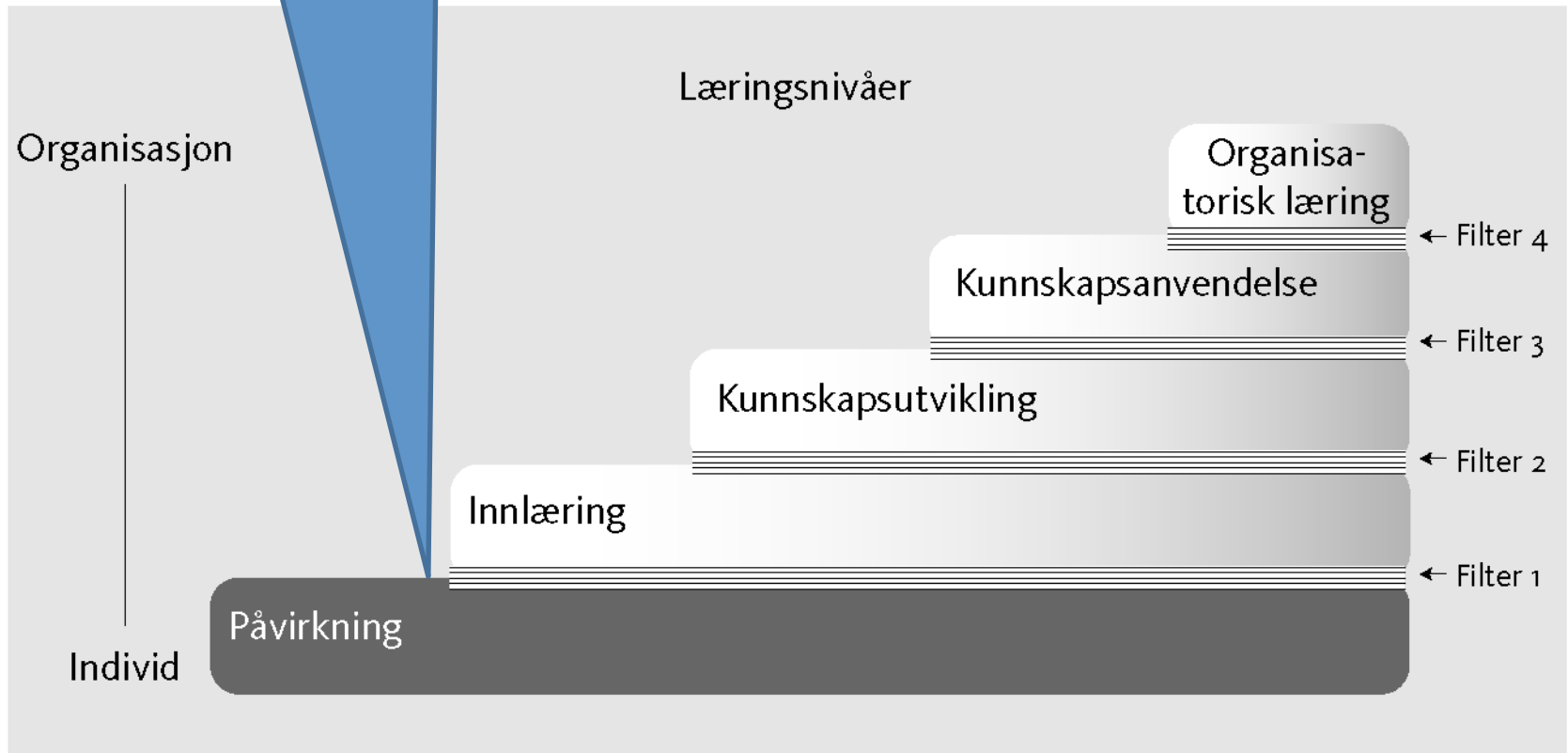
Hva kan gjøres for å skape et bedre grunnlag for en lærende ARK?



Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Hva kan gjøres for å redusere filter 1?

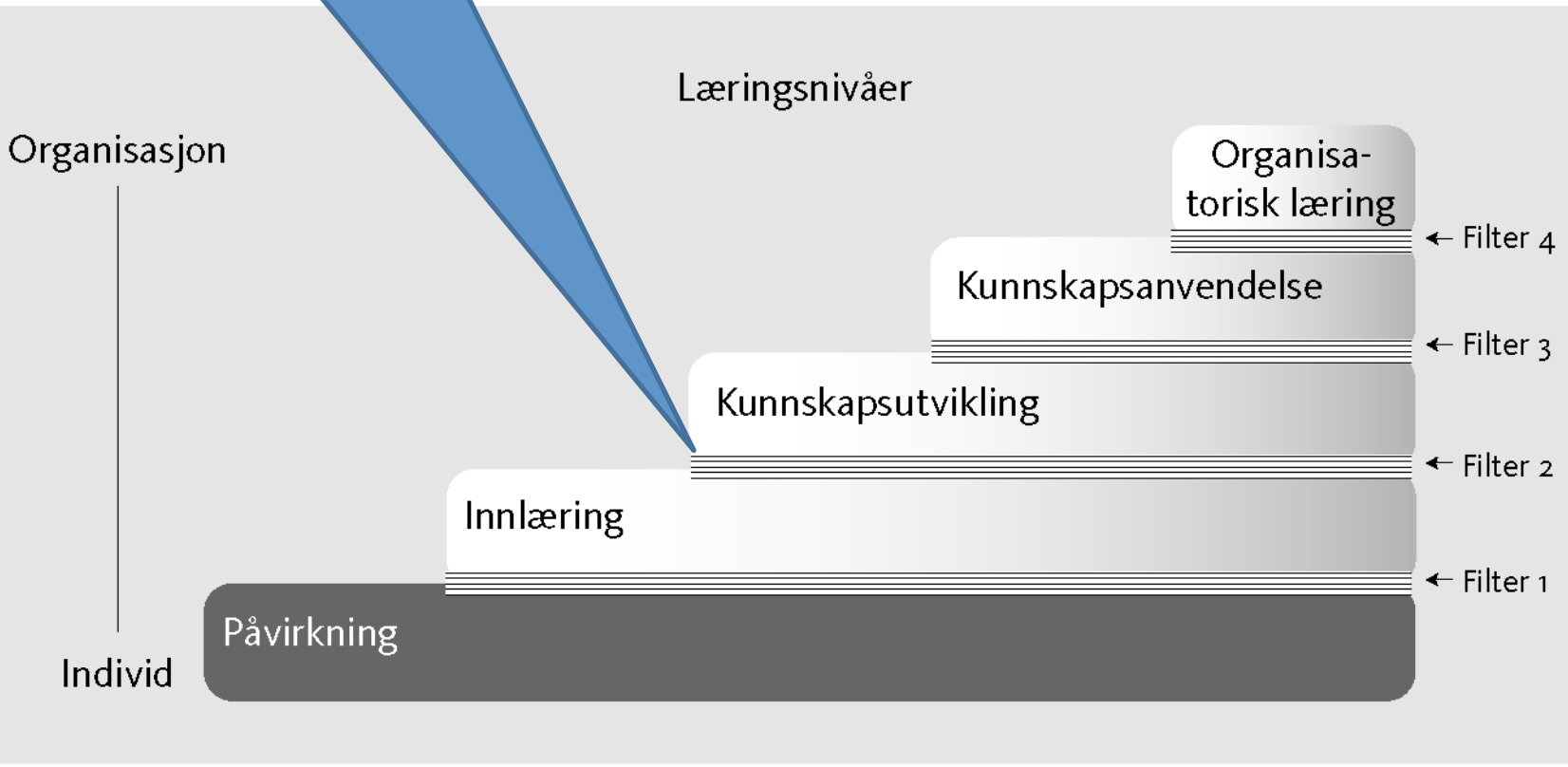
ellen for læringsprosessen



Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Hva kan gjøres for å redusere filter 2?

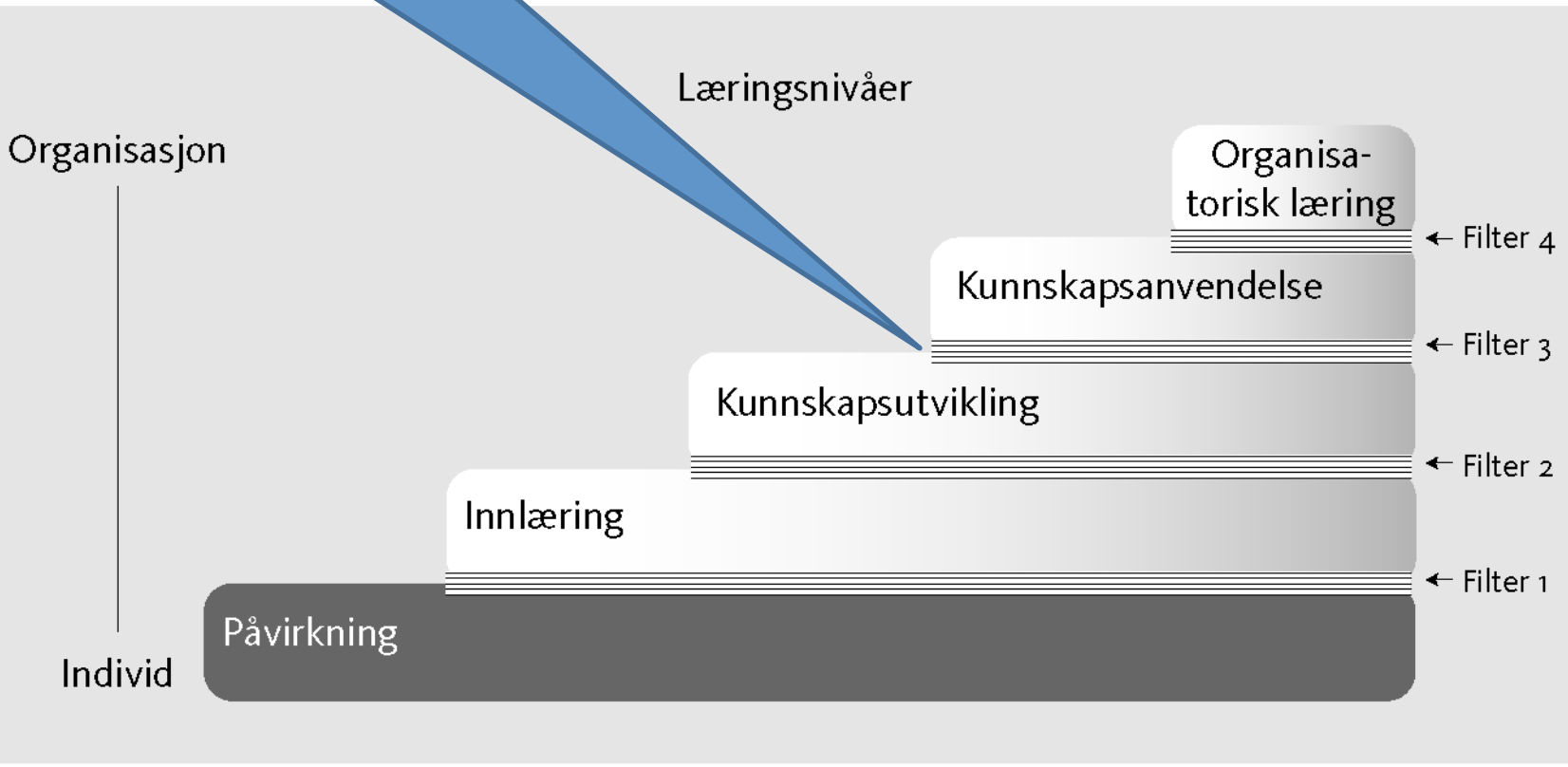
ellen for læringsprosessen



Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Hva kan gjøres for å redusere filter 3?

ellen for læringsprosessen

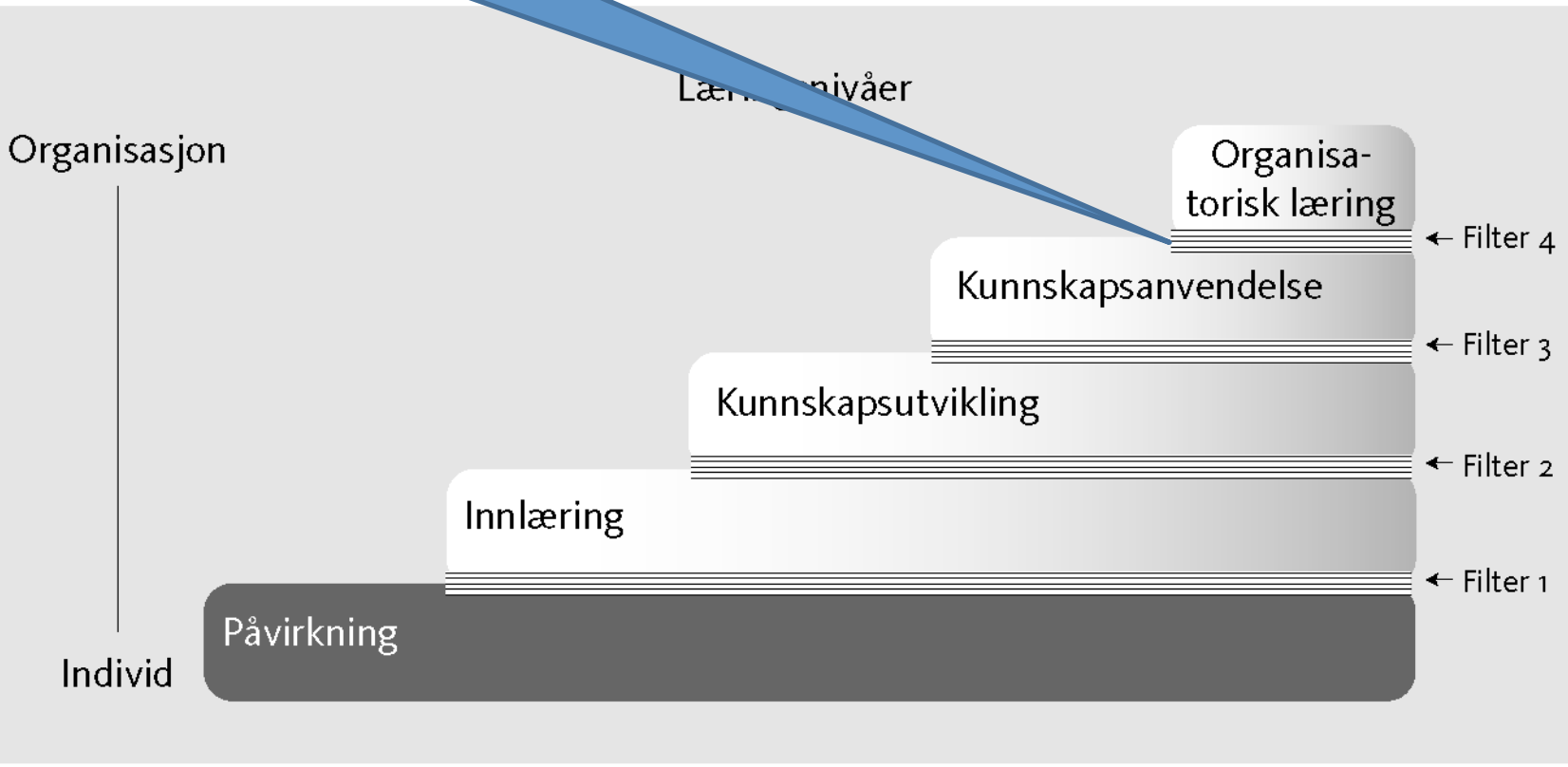


Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Irgens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget

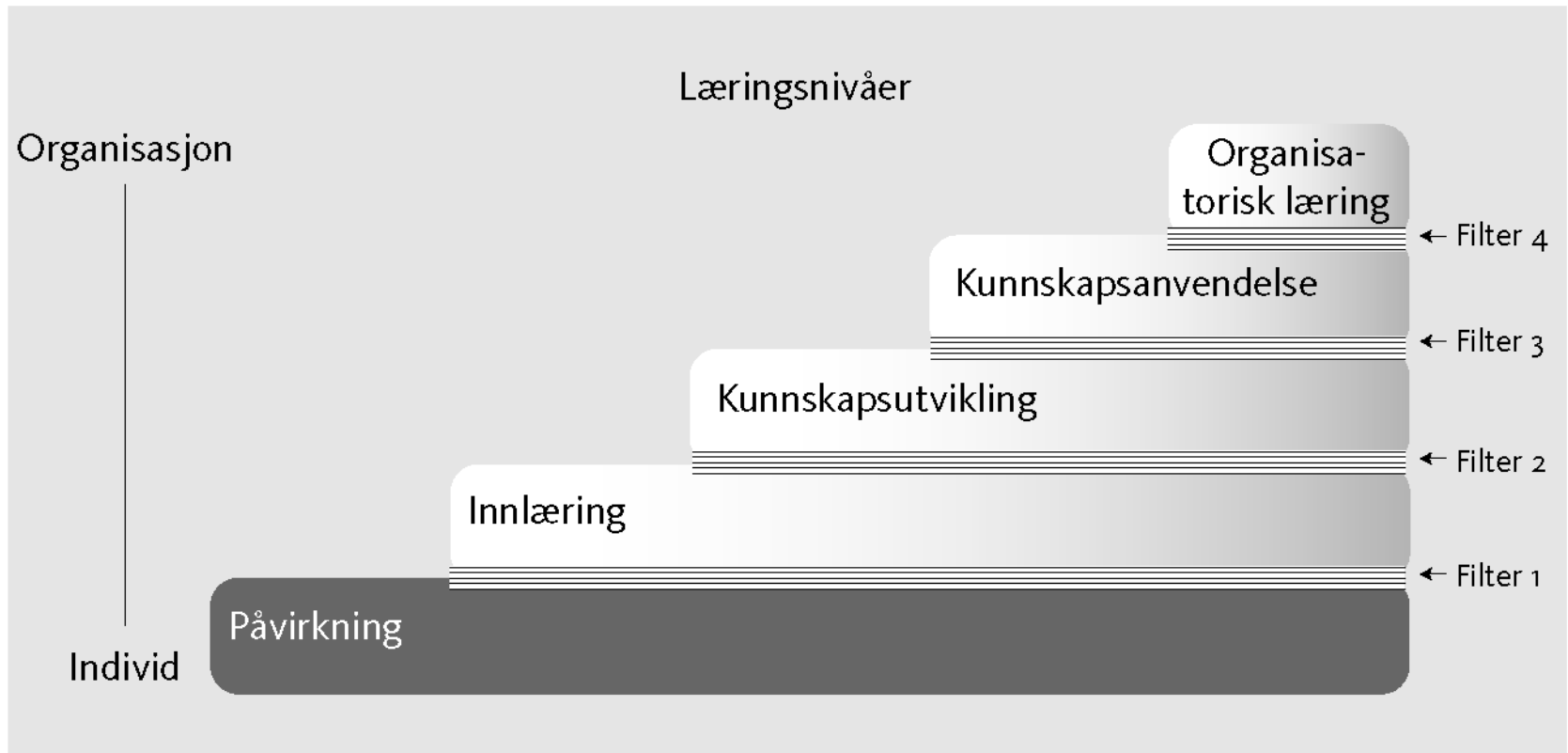
Hva kan gjøres for å redusere filter 4?

ellen for læringsprosessen



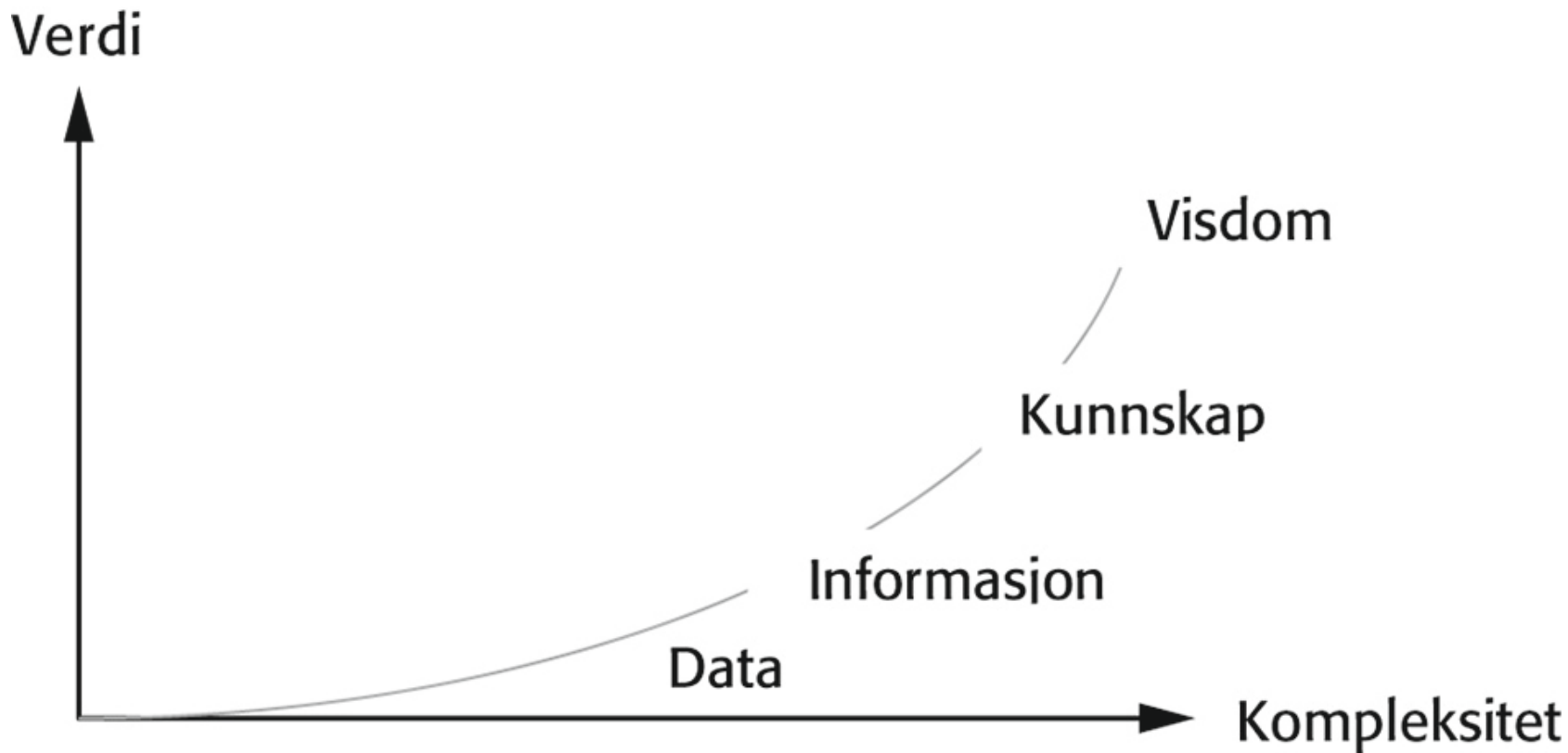
Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Hvor er filtrene "tette" hos dere?



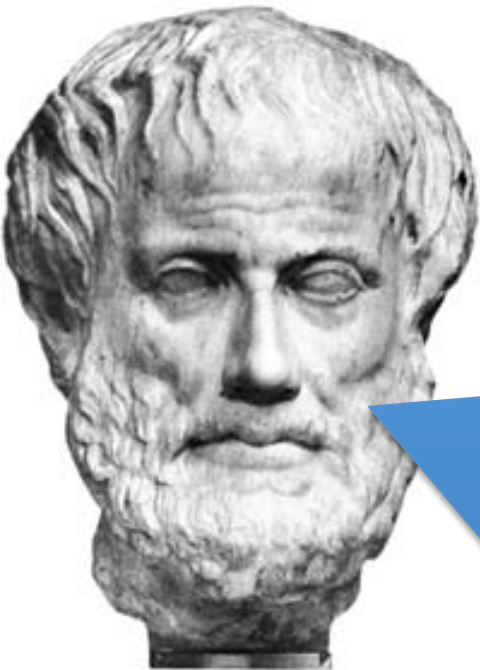
Figur 7. Femtrinnsmodellen for læringsprosessen

Irgens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget



Figur 4.1: Kunnskap i et verdihierarki (etter Gottschalk)





(Aristoteles,
f.384 f.Kr.
død 322 f.Kr.)

Hva er klokskap / visdom?

- Den som har innsikt i hvordan å handle til det beste for seg selv og fellesskapet, har klokskap.
- Klokskap er innsikt i hvordan noe bør være i praksis, det er en type kunnskap som retter seg mot handling og etikk.
- Formålet med klokskap er å handle på riktig måte.

Overflate og dybde



Organisasjonens isfjell

Overflate og dybde

Å se overflata



OVERFLATEN: DET UMIDDELBART SYNLIGE

Lederstil, prosedyrer, retningslinjer, vedtak, informasjonsrutiner, IT, planer, dokumenter, mål- og strategiformuleringer, organisasjonskart, systemer, tall, regnskap ...

Å se dybden



DYPET: GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

Følelser, emosjoner, verdier, trosoppfatninger, antakelser, holdninger, styrende normer, kultur, maktforhold ...

...

Organisasjonens isfjell



Overflate og dybde

Å se overflata



Å se dybden



OVERFLATEN: F... M... NLIGE

Lederstil, prosed... sionsrutiner,
IT, planer, dokum... organisasjonskart,
systemer, tall...

Hvilke kvaliteter hos ledere og medarbeidere trenger virksomheter som ønsker å utvikle gode arbeidsmiljøer?

Følelser, e... kkelser,
holdninger... ld ...
...

Organisasjonens isfjell



Noen ser veldig godt med bare ett øye, men husk :

"I de blindes land, er den enøyde konge."



**VI BØR UTVIKLE SAMSYN -
TOØYD KLOKSKAP**

....ENØYDHET ER ENØYDHET,
UANSETT HVILKET ØYE DU SER MED



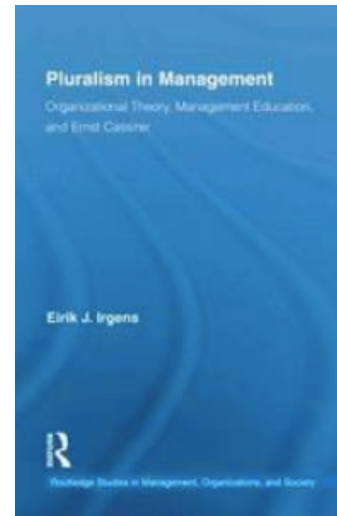
Takk for meg!

Takk for meg!

Stoff for fri nedlasting (artikler, lysark, foredrag etc.): *søk Academia + Eirik Irgens*

The screenshot shows the Academia.edu profile of Eirik J. Irgens. The profile includes a header with the email address 'eirikji@svt.ntnu.no', a profile picture, and a bio identifying him as a member of the Norwegian University of Science and Technology. A sidebar on the left lists various content types: Books (11), Papers (40), Talks (16), Media (12), Posts (2), and CV. The main content area is titled 'BOOKS' and lists three presentations: 'Lysark (powerpoint) til "Profesjon og organisasjon" del 1', 'Lysark (powerpoint) til "Profesjon og organisasjon" del 2', and 'Lysark (powerpoint) til "Profesjon og organisasjon" del 3'. Each entry includes a 'Download' button and view counts. A 'Research Interests' section lists topics like Management Education and Professional Development. On the right, there are statistics: 'top 0.5% by 30-day views', '11,599 total views', and '367 followers'. A 'Recent Activity' section features a banner for the 'NAFSA ANNUAL CONFERENCE - New Horizons in International Education BOSTON, MA May 24-29'.

Referanser finnes bl.a. i:



Irgens, E.J.:
PROFESJON OG
ORGANISASJON
PowerPoints:

<http://www.fagbokforlaget.no/proforg>

Irgens, E.J.:
'DYNAMISKE OG
LÆRENDE
ORGANISASJONER.
Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring'

Irgens, E.:
'PLURALISM IN
MANAGEMENT.
Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring'

Irgens, E.J.:
DEN DYNAMISKE
ORGANISASJON
Abstrakt forlag 2000