



Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet

Institutt for psykologi

PSY2900 Bacheloroppgave i Psykologi

Vår 2022

Et godt arbeidsmiljø for en bedre verden

En kvalitativ studie av hva som virker for et godt og vedvarende arbeidsmiljø hos enheter i universitets- og høyskolesektoren

Kandidatnummer: 10085

Veileder: Silje Fladmark

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på min bachelorgrad i psykologi ved NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Bacheloroppgaven er en del av et større forskningsprosjekt, med Silje Fladmark som prosjektleder og veileder. Silje Fladmark og Trine Korsan Fosset har stått for datainnsamlingen til prosjektet. Selv formulerte jeg problemstilling, transkriberte ett av intervjuene, valgte hvilke data jeg ønsket å nytte for min studie og utførte analysen. Arbeidet med prosjektet har vært lærerikt og spennende.

Med det vil jeg takke min veileder Silje Fladmark, som gjennom forskningsprosjektet ga meg muligheten til å ta del i fagfeltet.

Arbeidsmiljø er et stort fagfelt, og jeg har ivret etter å lære mer om de mange mekanismene bak et godt arbeidsmiljø. Derfor har det vært utfordrende å begrense oppgaven. Jeg vil derfor også takke Silje for konstruktive tilbakemeldinger om rammene for oppgaven, samtidig med å ta godt imot mitt engasjement for temaer utover oppgaven underveis. Videre vil jeg takke studentassistent Trine Korsan Fosset og vitenskapelig assistent Tiffany Lussier for gode diskusjoner og veiledning under prosjektet. Mine medstudenter på prosjektet fortjener også en stor takk. De faglige diskusjonene, perspektivene, rådene og samarbeidet oss imellom har vært veldig motiverende gjennom denne prosessen. Til slutt vil jeg takke de som står meg nær, for god lytteevne, oppmuntring, støtte, men også for de kritiske pausene.

Sammendrag

Dette er en kvalitativ studie som ser på hva som virker for et godt og vedvarende arbeidsmiljø hos enheter i universitets- og høyskolesektoren. Studien ble gjennomført som del av et større forskningsprosjekt innen intervensjonsforskningen på institutt for psykologi ved NTNU. Fokus på arbeidsmiljø og dets betydning for organisasjoners ytelse har blitt større i den moderne tid, både for den enkelte arbeidstaker, organisasjoner, for forskere på feltet innen arbeids- og organisasjonspsykologi og i intervensjonssammenheng. De viktigste funnene fra denne studien er at uformelle arenaer, tilrettelagt av ledelsen, aktiverer den kraftigste agenten bak et godt og vedvarende arbeidsmiljø, nemlig samspillet mellom enhetenes ansatte, den daglige driften og organisasjonskulturen. Med andre ord viste studien at det formelle, slik som tillitsbasert- og relasjonsbasert ledelse, må være på plass for at det uformelle kan oppstå. Med det oppmuntrer jeg videre forskning til å se på hva som aktiverer slike ledelsesstrategier.

Bacheloroppgaven er skrevet i henhold til norsk APA-manual, som tar utgangspunkt i Publication Manual of the American Psychological Association 7. utgave (Redaksjonen for norsk APA-stil, 2021)

Introduksjon

«Arbeidsmiljøet i Norge er blant det beste i verden, men det er fortsatt mulig å gjøre det bedre» (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018) var overskriften på en artikkel ved statens arbeidsmiljøinstitutt. Artikkelen uttrykte blant annet hvordan et godt arbeidsmiljø må starte med god kunnskap. Intervensjoner, planlagte aktiviteter på arbeidsplassen med mål om å forbedre arbeidsforholdene og arbeidstakernes helse (Kristensen, 2005) har blitt stadig mer populært i arbeidet for et godt arbeidsmiljø (Nielsen, 2013; Nielsen & Noblet, 2018; Helland et al. 2021a). Med dette i betraktning og fordi forskning har avdekket at organisatoriske intervensjoner kan gi inkonsekvente effekter (Nielsen & Randall, 2012), er det derfor interessant å undersøke om det er andre faktorer som er av betydning for arbeidet med et godt og vedvarende arbeidsmiljø, uavhengig av en implementert intervensjon. Dermed er denne oppgaven plassert innenfor intervensjonsforskningen.

Forskning har vist at ledelse spiller en stor rolle for å påvirke de ansatte til å nå et felles mål (Tuckey et al., 2013). Både forskning på ledelse og intervensjonsforskningen peker på at ledere har stor betydning for hvordan ansatte opplever arbeidsforholdet og arbeidsplassen (Tuckey et al., 2013; Sørensen & Holman, 2014). Tidligere studier har også vist at leder-medarbeider-relasjonen og organisasjonskultur er viktig for trivsel på arbeidsplassen (Tsai, 2011; Anand et al., 2011). Selv om dette er forsket på tidligere i litteraturen, har det så vidt vi vet ikke blitt gjennomført forskning på hva som faktisk virker i enheter som har et godt arbeidsmiljø og et implementert intervensjonsprogram.

Dette er et fagområde jeg er spesielt interessert i, og jeg vil derfor se nærmere på betydningen av ledelse, relasjoner og organisasjonskultur for et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Dette gjør jeg med utgangspunkt i teori og forskning, og som et bidrag til å nærmere forstå hva som virker, for hvem, under hvilke omstendigheter og hvilken kontekst som aktiverer mekanismene bak et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Problemstillingen er som følger:

«Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse, relasjonsdannelse og organisasjonskultur i arbeidet med et godt og vedvarende arbeidsmiljø?»

For å kunne svare ut problemstillingen min må jeg gjøre rede for ulike teorier og begreper. I studien tar jeg kun utgangspunkt i to ledelsestyper: tillitsbasert ledelse og leder-medarbeider-relasjonsteori. Jeg går ikke i dybden på hvordan intervensjoner kan påvirke arbeidsmiljøet, men vender blikket mot andre faktorer som er av interesse for utviklingen av et godt arbeidsmiljø, slik som organisasjonskultur.

I 2021 varslet regjeringen en gjennomgang av byråkratiet i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) (Bjørnan, 2021). Gjennomgangen kritiserte hvordan samtidens arbeidsstruktur i UH-sektoren fortsatt fremstår som en ineffektiv arbeidsmetode, der dysfunksjoner som regelrytteri, papirmølle og sendrektighet ikke er forenlig med dagens krav til endring og fleksibilitet. I denne arbeidsmetoden er det ikke nok å gjøre en god jobb, for jobben er ikke gjort før den er dokumentert (Rasmussen, 2016).

Selv om en slik arbeidsstruktur har preget UH-sektoren i lang tid, har det blitt forsøkt å gjennomføre intervensjoner i tråd med moderniseringen av de offentlige tjenestene. Et prinsipp har vært å gi utføringsenhetene ansvaret, der regelstyring skal bli erstattet med mål- eller resultatstyring (Olsen, 2008). Som en del denne moderniseringen, der forståelsen av hvor viktig et godt arbeidsmiljø har å si for måloppnåelse, ble ARK (arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser) utviklet som et felles arbeidsmiljøverktøy for de fire største universitetene i Norge. Forståelsen av hvor viktig et arbeidsmiljø er illustreres blant annet i rapporten til Undebakke et al. (2014): *«Alle de fire største universitetene i Norge ser arbeidsmiljø som et strategisk virkemiddel for å nå vedtatte mål for sin primære virksomhet.»* (Undebakke et al., 2014).

ARK har siden 2012 vært universitetssektorens svar på arbeidstilsynets pålegg om å iverksette forbedringer i det systematiske arbeidet med psykososiale arbeidsmiljøfaktorer. I praksis har ARK hatt til hensikt å være et lederverktøy og en medvirkningsarena i utviklingen av et godt arbeidsmiljø og arbeidsklima (Undebakke et al. 2014). Med denne hensikten tatt i betraktning, og i lys av regjeringens gjennomgang og den praksisen som faktisk utføres i enheter med et godt arbeidsmiljø, kan det stilles spørsmål ved om det er et slikt lederverktøy og en slik medvirkningsarena som bidrar til forbedring av de psykososiale faktorene, eller om det er andre strategier som realiserer arbeidstilsynets pålegg.

I denne oppgaven blir det først gjort rede for relevant teori, etterfulgt av en beskrivelse av metoden for forskningsprosjektet. I resultatdelen blir informasjonen som fremkom av analysen brutt ned til resultater. Videre vil jeg i diskusjonsdelen sammenligne og se paralleller mellom det teoretiske rammeverket og informasjonen som kom frem i intervjuene med informantene. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av oppgaven.

For denne studien benyttet jeg søkemotorene Google Scholar, Oria, Jstor og Connected Papers. Jeg brukte blant annet søkeordene «lederstil», «arbeidsmiljø», «dyadic leadership», «organisasjonskultur» og «work intervention». Jeg har også søkt på «transformasjonsledelse», «realistic evaluation» og «psykososialt arbeidsmiljø». Gjennom disse søkene har jeg funnet artikler og rapporter relevant for oppgavens problemstilling. Jeg har også fått tildelt artikler for veileder, relevant for forskningsprosjektet.

Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven presenterer det teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket er basert på tidligere forskning innenfor psykososialt arbeidsmiljø, intervensjonsforskningen, realistisk evaluering, tillits- og relasjonsbasert ledelse og organisasjonskultur.

[Psykososialt arbeidsmiljø](#)

I dag er bred enighet om at psykososialt arbeidsmiljø har fått stor betydning for et godt arbeidsliv. Det har i tillegg blitt regulert som et krav i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-3). I og med at mennesket blir sett på som motoren bak resultatene i en organisasjon, må et godt arbeidsmiljø ligge til grunn (Rugulies, 2019). Et psykososialt arbeidsmiljø blir brukt som et samlebegrep på mellommenneskelige prosesser på en arbeidsplass (Einarsen & Skogstad, 2021). Forskning har vist at et godt psykososialt arbeidsmiljø har stor effekt på organisasjoners produktivitet, ansattes helse og organisasjoners overlevelse (Rugulies, 2019). Det flere faktorer som må hensyntas for at et psykososialt arbeidsmiljø oppleves som bærekraftig. Disse faktorene er psykologiske og sosiale, og handler om den ansattes opplevelse av egen arbeidssituasjon, arbeidsbetingelsene og det sosiale miljøet (Einarsen & Skogstad, 2021). Et psykososialt arbeidsmiljø er med andre ord en konsekvens av arbeidets organisering, hvordan arbeidet er ledet og hvordan det er tilrettelagt for (Rugulies, 2019).

[Intervensjonsforskning](#)

I tråd med oppmerksomheten rundt betydningen til et godt psykososialt arbeidsmiljø, har det vært en økende interesse for organisatoriske intervensjoner og hvordan disse kan bidra til å forbedre og utvikle et arbeidsmiljø til det bedre (Nielsen, 2013; Nielsen & Noblet, 2018; Helland et al. 2021a). En intervensjon kan defineres som planlagte, atferdsmessige teoribaserte handlinger som forsøker å forbedre ansattes helse og velvære ved å endre måten arbeidet utformes, organiseres og ledes på (Nielsen, 2013; Nielsen & Noblet, 2018). Det er gjennomført flere studier som ser på hvilken effekt organisatoriske intervensjoner har på

trivsel og hvilke faktorer som er viktig å være oppmerksom på i en intervensjonsprosess (Nielsen, 2013; Nielsen & Noblet, 2018; Helland et al. 2021a). Selv om organisatoriske intervensjoner, slik som ARK, har hatt som formål å være et godt arbeidsmiljøverktøy, viser litteraturen at de kan være utfordrende å gjennomføre (Montano et al., 2014).

Realistisk evaluering

Realistisk evaluering er en programteori utviklet av Pawson og Tilley (1997), og er en teoribasert tilnærming til evaluering (de Brun et al., 2019). Teorien er ment å virke som et verktøy i intervensjonsforskningen for å forstå hva som virker, for hvem, under hvilke omstendigheter og hvordan intervensjoner fungerer eller ikke avhengig av kontekst (Pawson & Tilley, 1997; Nielsen & Miraglia, 2017). For å oppnå en slik forståelse må det defineres CMO-konfigurasjoner (context-mechanism-outcome) for å evaluere hvilken betydning hver enkelt mekanisme har i hver enkelt kontekst (Pawson & Tilley, 1997).

CMO-konfigurasjoner er vesentlig for å forstå hvilke mekanismer som en intervensjon oppnår sine resultater gjennom, de kontekstuelle forholdene som er nødvendige for å utløse mekanismer og utfallsmønsteret (Pawson & Tilley, 1997).

Lederstil

Innenfor organisasjonsforskningen er det gjennomført en rekke studier på hvilke strategier som best realiserer en organisasjons ytterste potensiale (Caulfield et al., 2021.; Den Hartog & Belschak, 2012; Mastrangelo et al., 2014). Forskning viser at ledere har sterk innflytelse på hvordan ansatte opplever arbeidsforholdet og arbeidsplassen. Leder kan direkte inspirere til engasjement, samt optimalisere arbeidsforholdene slik at arbeidstakernes vitalitet, handlekraft, dedikasjon og absorpsjon øker (Tuckey et al., 2013). Funnene til Tuckey et al. (2013) tyder på at innflytelse og interaksjon fra ledelsen er viktig prosessmekanismer bak en styrket arbeidstaker og økt trivsel på arbeidsplassen, også fordi det bidrar til å stimulere motivasjonsprosesser rundt økt jobbenngasjement (Tuckey et al., 2013). I og med at arbeidets organisering, utforming og ledelse er faktorer som må endres dersom en organisasjon skal forbedre et arbeidsmiljø ved bruk av intervensjoner (Nielsen, 2013; Nielsen & Noblet, 2018), har informasjonsflyt og kommunikasjon vist seg å ha stor betydning. Ved at ledelsen er endringsagenten i slike endringsprosesser er dialogen de har med ansatte og andre ledere utslagsgivende for en vellykket intervensjonsprosess (Balogun & Johnson, 2004; Sørensen & Holman, 2014). Dette er i tråd med Arnulf (2013) som poengterer hvordan ledelse kun kan utøves gjennom kommunikasjon og at kommunikasjon er lederens viktigste verktøy.

Tillitsbasert ledelse

I den norske arbeidsmodellen er samarbeid, medvirkning og medbestemmelse bærebjelken for et arbeidsliv preget av stabilitet og tillit (Engelstad & Hagelund, 2015; Hvid & Falkum, 2019). Et slikt arbeidsliv karakteriseres blant annet gjennom tillitsbasert ledelse, som handler om å lede og skape resultater gjennom tillit (Bentzen, 2018). Litteraturen definerer tillit som en tilstand, en egenskap og en kognitiv prosess (Rousseau et al., 1998; Schoorman et al., 2007). Tillitsbasert ledelse har ofte blitt misforstått til at det kun gjelder fra leder til medarbeider, slik som frihet under ansvar. Men for å skape gode prestasjoner, sunne endringsprosesser og et godt arbeidsmiljø er tillit fra medarbeider til leder like utslagsgivende (Salamon & Robinson, 2008).

Tillit betraktes som et konkurransefortrinn i norsk næringsliv (Aasland, 2016), og har stor betydning for medarbeidernes trivsel, effektivitet, prestasjoner og produktivitet. Tillitsbaserte ledere kommuniserer åpent, involverer medarbeiderne og opptrer med integritet og tydelighet (Salamon & Robinson, 2008). De leder etter tanken om at måloppnåelse, resultater og innovasjon bunner i mennesket selv, heller enn kun økonomiske indikatorer (Bentzen, 2018). Organisasjoner med tillitsbasert ledelse jobber kontinuerlig for å løfte frem kvaliteten på kulturen og ledelsen, samt at de har en arena for læring og utvikling med aksept for feil (Farbrot, 2018). Stor grad av tillit har vist seg å ha positiv effekt på felleskapet og samholdet i organisasjonen. Slike effekter fremmer kunnskapsdeling og samarbeidskultur, som også har vist seg å være gode forutsetninger for innovasjon og utvikling, sammen med et godt arbeidsmiljø (Fairholm, 1994).

I tillitsbasert ledelse blir behovet for å overvåke og kontrollere mindre. Dette skaper en arena hvor medarbeidere opplever å bli stolt på og bidrar til at ansatte tar større ansvar for å nå organisasjonens mål, med engasjement, lojalitet og motivasjon som mekanismer bak (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Med andre ord tilrettelegger tillitsbasert ledelse for selvledelse og jobbautonomi, som handler om medbestemmelse i jobbutforming og at medarbeiderne opplever valgfrihet (Tummers & Bakker, 2021).

Det er viktig at ledelsen bidrar med nødvendige ressurser slik at de ansatte kan gjennomføre og realisere arbeidet, og forskning viser at ledere som oppfordrer til egen jobbutforming og som gir sine ansatte myndighet og ansvar til å selv bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal løses, får bedre produktivitet og prestasjon blant sine medarbeidere (Farbrot, 2018). Dette kalles myndiggjørende ledelse (empowering leadership) og fører til ansatte blir dyktige til å lede seg selv, at samarbeidet mellom leder og ansatt forsterkes, og at organisasjonen som helhet blir mer konkurransedyktig med større forutsetninger for å nå sine

mål (Amundsen & Martinsen, 2015). Organisasjonsforskningen og den nordiske modellen fremmer fordelene ved medarbeidermedvirkning og samarbeid mellom ledelse og ansatte (Helland et al., 2021b), som også har vist seg å være en viktig komponent for vellykkede intervensjonsprosesser (Nielsen & Miraglia, 2017).

Leder-medarbeider-relasjonsteori (LMR)

Relasjonen som utvikles mellom en leder og dens medarbeider har blitt sett på som et av de viktigste elementet innen ledelsesteori og en viktig forutsetning for trivsel på arbeidsplassen (Anand et al., 2011). Dersom denne relasjonen blir eksklusiv og fortrolig betegnes den som en dyade, og er ifølge Risan (2012) grunnleggende for å lykkes som leder, uavhengig av hvilken lederstil eller lederverktøy som benyttes. Leder-medarbeider-relasjonsteori (leader-member-exchange, LMX) er den fremste dyadiske teorien i lederlitteraturen og tar lederens relasjon til den enkelte medarbeider på alvor. Mens moderne ledelsesteori slik som transformasjonsledelse ser på hvilke effekter lederatferd har på ansattes holdninger, teamresultater og motivasjon (Middelton et al., 2015), ser leder-medarbeider-relasjonsteori på den dyadiske relasjonskvaliteten som nøkkelen til å forstå ledereffektene på medarbeideren, teamet og organisasjonen. Teorien ser på tillits- og respektfulle relasjoner som hjørnesteinen i ledelse og bygger på sosial utviklingsteori (Blau, 1964). I og med at relasjoner på arbeidsplassen er et av de viktigste elementene i enhver organisasjon, anses LMR-teorien som en av de mest holdbare ledelsesteoriene i organisasjonspsykologi (Harris et al. 2009).

Graen og Uhl-Bien (1995) underbygger LMR-teoriens positive resultater, men har også videreutviklet den til en modell som heter «Life Cycle Of Leadership Making». Modellen beskriver utviklingen av leder-medarbeider-relasjonen gjennom tre stadier, der hvert stadium består av ulike suksesskriterier og kvaliteter som må tilfredsstilles for å utvikle en dyade: aksept, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, lojalitet og gjensidig avhengighet (Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen, et al., 2006). Selv om LMR-teorien og «Life Cycle Of Leadership Making»-modellen er unike i bruken av dyadeforholdet som hovedbegrep, har teorien og modellen møtt kritikk. Anand et al. (2011) kritiserer blant annet Graen og Uhl-Bien (1995) for å ikke forklare de kontekstuelle faktorene som kan ha innvirkning på dyadene, noe Jacobsen og Thorsvik (2019) underbygger ved å poengtere at videre forskning bør se på hvordan det utvikles gode dyader i praksis.

En teori som går i dybden på hva som skjer i selve bytteforholdet mellom partene i en slik relasjon, er psykologisk kontrakts teori (Sverdrup, 2014). I norsk arbeidsliv utelates det

ofte viktige sider ved et godt arbeidsmiljø fra skrevne eller formelle avtaler, slik som lojalitet, «folkeskikk», lønn for overtid og det å være tidsnok (Sverdrup, 2014).

Organisasjonsforskningen har benyttet begrepet psykologisk kontrakt til å begrepsfeste ansatte og ledere sine antakelser om det gjensidige bytteforholdet seg imellom og med virksomheten (Rousseau 1989). Den psykologiske kontrakten beskrives derfor som en individuell, uskreven og gjensidig kontrakt mellom to parter, påvirket av personlige erfaringer og komponenter i og utenfor organisasjonen (Bal & Kooij 2011; Griep et al., 2018), og er med det et viktig supplement til relasjonelle teorier, slik som LMR-teorien.

Organisasjonskultur

I lang tid har det vært stor interesse for begrepet organisasjonskultur, som har vist seg å være en viktig faktor for organisasjoners resultater (Bang, 2020), og ikke minst for et sunt og godt arbeidsmiljø (Tsai, 2011). Kulturbegrepet er et definert konsept ment å beskrive de underliggende, men sterkt innflytelsesrike verdiene og normene i en organisasjon og dens enheter (Burke & Litwin, 1992). Verdier handler om å gjøre det som er riktig, mens normer vil si at utførelsen er gjort på riktig måte. Organisasjonskultur innebærer derfor at alle i en organisasjon deler et sett med antagelser, normer og verdier (Bang, 2020). Den Hartog med kollegaer (1996) definerte organisasjonskultur gjennom to nivåer. Det første består av normer og verdier, mens det andre nivået handler om organisasjonsklima, som inkluderer artefakter, atferd og atmosfære påvirket av organisatoriske forhold, slik som systemer, struktur og lederatferd. Begrepet klima blir blant annet brukt dersom ansatte i en organisasjon deler samme opplevelse rundt arbeidsmiljøet i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik 2012).

Kultur- og klimanivået står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre, som betyr at verdier og normer påvirker atferd, samt at omgivelsene og atferd påvirker normene og verdiene (Den Hartog et al., 1996). En organisasjon er med det både et kulturelt produkt og med på å skape kultur. Det er gjensidig konstituerende (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). I og med at organisasjonskultur skaper en dypere innsikt i hvorfor organisasjonens ansatte handler som de gjør og hva som legitimerer disse handlingene, er kultur et viktig element i organisasjonsforståelsen (Bang, 2013). Organisasjonskultur bygger ofte på sterke verdier og klare visjoner fremsatt av ledelsen, så ledelsen spiller en viktig rolle i kulturbyggingen. For at en organisasjonskultur skal bestå kreves det at ledelsen anerkjenner dens underliggende dimensjoner og dens innvirkning på medarbeiderrelaterte variabler, slik som tilfredshet, engasjement og arbeidsytelse (Casida & Pinto-Zipp, 2008). I intervensjonssammenheng er det forsket på hvordan intervensjoner som fremmer god organisasjonskultur påvirker yteevnen til

organisasjonens ansatte og samarbeidet dem imellom. Resultatene viser at slike strategier påvirker arbeidsmiljøet mot det bedre, fordi organisasjonskultur er så viktig i seg selv (Curry et al., 2017).

Metode

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå den metodiske prosessen. Først gir jeg en innføring i forskningsprosjektet bacheloroppgaven er en del av, som også er bakgrunnen for oppgavens problemstilling. Videre gjennomgår jeg metodevalget som er benyttet og hvorfor, etterfulgt av at jeg gjennomgår den praktiske gjennomføringen og analysearbeidet. Til sist presenterer jeg de etiske betraktningene.

Forskningsdesign

Denne bacheloroppgaven er en del av et større forskningsprosjekt, introdusert av en doktorgradsstipendiat på institutt for psykologi ved NTNU høsten 2021. Formålet med prosjektet er å forstå hvilke mekanismer som ligger bak et godt arbeidsmiljøarbeid, samt forstå hvordan disse påvirker arbeidsmiljøet i et langsiktig perspektiv. Vi var fem bachelorstudenter og en masterstudent som fikk ta del i prosjektet. I forskningsprosjektet hadde vi en prosjektleder, en vitenskapelig assistent og en studentassistent.

Forskningsprosjektet i sin helhet studerte enheter ved et norsk universitet, hvorav alle hadde implementert ARK som intervensjonsprogram. ARK er et forskningsbasert intervensjonsprogram som nyttes for å kartlegge og utvikle psykososiale forhold i universitets- og høyskolesektoren (Undebakke et al., 2014). ARK-prosessen bygger på fem faser, utarbeidet av Skakon, Nielsen, Borg og Guzman (2010) for implementering og evaluering av arbeidsrelaterte intervensjoner. Disse er 1) forberedelse og forankring, 2) kartlegging, 3) utvikling av tiltak, 4) implementering av tiltak og 5) oppfølging og evaluering (Skakon et al., 2010). ARK ble etablert i 2012 og har blitt benyttet av 18 universiteter og høyskoler i den norske universitets- og høyskolesektoren (Undebakke et al., 2014).

For å undersøke hva som lå bak et godt arbeidsmiljøarbeid, var det kun enheter som hadde jobbet godt med arbeidsmiljøet over tid som var aktuelle for studien. Med ARK som rammeverk fikk jeg en betydelig interesse for å undersøke om det var implementeringen av intervensjonsprogrammet som påvirker det daglige arbeidsmiljøarbeidet, eller om det var andre faktorer som spilte inn. Interessen for forskningsprosjektet i sin helhet resulterte derfor i oppgavens problemstilling.

Valg av metode

I og med at jeg ønsket å gå i dybden på hvilken rolle ledelsen har arbeidsmiljø sammenheng, har jeg benyttet kvalitativ metode. I tråd med Kvale og Brinkmann (2015) valgte jeg forskningsmetoden ut fra studiens problemstilling og formål. Kvalitativ metode egner seg godt til forskning som krever innsikt i informantenes opplevelser, erfaringer og meninger for å få en helhetlig forståelse av fenomenet som studeres (Kvale & Brinkmann, 2015). Datainnsamlingsmetoden for forskningsprosjektet var forhåndsbestemt, da datainnsamlingen for studien ble gjennomført av doktorgradsstipendiaten som satte i gang forskningsprosjektet og masterstudenten som var studentassistent. For å analysere datamaterialet som ble samlet inn til denne studien, har jeg benyttet meg av tematisk analyse. Bakgrunnen for at jeg valgte denne analysemetoden var fordi analysemetoden er godt egnet til et utforskende forskningsdesign, slik denne studien tilstreber. Dessuten passer analysemetoden godt både for erfarne og uerfarne forskere innenfor kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2006).

Kvalitativ forskning består videre av forskjellige paradigmer som fremsetter krav til forskeren. På den måten skaper det forutsetninger for hvordan og hvilken kunnskap som har blitt samlet inn, samt hvordan denne kunnskapen har blitt tolket. Slik som Denzin og Lincoln (2008) beskrev det, kan et paradigme beskrives som et sett med grunnleggende antagelser om hvordan virkeligheten er (ontologi), hvordan vi kan oppnå kunnskap om virkeligheten (epistemologi) og hvordan denne kunnskapen erverves (metodologi) (Denzin & Lincoln, 2008). Med andre ord beskriver et paradigme arbeidsmetoden og den konkrete tenkemåten forskeren stiller seg bak innenfor en studie. For å sikre at studien har koherens, må det redegjøres for hva som har blitt gjort og hvorfor (Braun & Clarke, 2006). Dette øker også studiens transparens (Braun & Clarke, 2006; Tjora, 2017). En beskrivelse av valg av paradigme vil med det være av betydning for kvaliteten på denne studien.

I denne studien har jeg valgt et å plassere meg innenfor et sosialkonstruktivistisk ståsted. Sosialkonstruktivismen er opptatt av hvordan erfaringer, mening og oppfatning blir konstruert gjennom sosiale prosesser, slik som samhandling og kommunikasjon (Braun & Clarke, 2006; Charmaz, 2014; Pidgeon & Henwood, 1997). Det vil si at min kunnskapsorienterte posisjon har vært preget av aktive og subjektive prosesser. Disse prosessene er et resultat av erfaring, refleksjon og språklig interaksjon med andre mennesker, som betyr at virkeligheten oppfattes som sosialt konstruert. Dataanalysen for studien er med det en subjektiv fortolkning sett opp mot tidligere teori og forutinntatt kunnskap.

Datakilde

Forskerbeskrivelse

I forkant av prosjektet hadde jeg få erfaringer innen intervensjonsforskningen og lite kjennskap til hvilke studier som var ledende for UH-sektoren. Likevel har jeg hele veien hatt stor interesse for fagfeltet og vært nysgjerrig på mekanismene bak godt arbeidsmiljøarbeid. Interessen for feltet ledet meg til dette forskningsprosjektet, som også muliggjorde at jeg kunne se på fenomener jeg selv hadde erfart som vesentlig i arbeidsmiljøsammenheng.

Deltagere

Både kvinner og menn i alderen 25-65 år deltok i studien. Informantene var tilsatt i stillinger som midlertidige vitenskapelige, fast vitenskapelige og teknisk administrative. På den måten fikk vi tilgang på representanter fra flere ansattgrupper i enhetene, som bidro til et helhetlig bilde på hva som lå bak et godt arbeidsmiljøarbeid.

Rekruttering

Rekrutteringsprosess

Før rekrutteringen kunne begynne måtte prosjektet ha godkjenning fra NSD (Norsk senter for forskningsdata). Prosjektet ble godkjent hos NSD med prosjektnummer: 143771. Etter godkjenning satte prosjektleder i gang tett dialog med arbeidsmiljøkoordinatorerne på fakultetsnivå for å rekruttere informanter til studien. Denne kontakten ble opprettet gjennom universitetets ARK-koordinator. Arbeidsmiljøkoordinatorerne var tilsatt ved det aktuelle universitetet som et ledd i satsningen på arbeidet med ARK og arbeidsmiljøutviklingen i organisasjonen. I dette prosjektet var det arbeidsmiljøkoordinatorerne som valgte ut og rekrutterte enheter til studien. Spesielt for de enhetene som ble invitert var at alle hadde jobbet godt med arbeidsmiljøet. Dette var ønskelig da formålet med prosjektet er å finne årsaken bak hva som virker hos enheter som hadde et godt arbeidsmiljø og hvorfor. Rekrutteringen var med det en strategisk utvelgelse (Tjora, 2017). Av fem inviterte enheter var det fire enheter som tok kontakt og meldte seg på.

Ledelsen ved enhetene som meldte seg på ble i forkant av intervjuene invitert til et informasjonsmøte. Hensikten med informasjonsmøte var å gi informasjon om forskningsprosjektet, hvordan prosessen rundt datainnsamlingen var tiltenkt å se ut, samt at det kunne stilles spørsmål. Etter informasjonsmøte fikk alle ansatte ved enhetene invitasjon via e-post til å delta i et fokusgruppe-intervju. Nøkkelpersoner valgt av ledelsen ble kontaktet direkte og oppfordret til å delta i et eget intervju. Disse var ansatte som var viktige

bidragsyttere for enhetenes arbeidsmiljøutvikling, enten uformelt eller i form av stilling, slik som HR, HMS og verneombud.

Seleksjon av deltagere

I tråd med snøballmetoden ble deltagerne som meldte seg på prosjektet oppfordret til å rekruttere andre kandidater. Motivet bak denne utvelgelsesmetoden var å rekruttere relevante forskningsdeltagere gjennom andre deltagere. Dette resulterte i at vi fikk mest mulig relevant og utdypende informasjon fra aktuelle deltagere ved bruk av få ressurser og minst mulig tid. Fordelen her var at ledelsen og andre informanter hadde godt kjennskap til sine kollegaer og hverandres arbeidsmiljøarbeid. Totalt var det 40 deltagere som meldte seg på. 38 av disse deltok på intervju. Av disse var 12 informanter tidligere og nåværende ledere, 14 ansatte og 12 nøkkelpersoner. Min studie tok utgangspunkt i tre enheter, herav ni tidligere og nåværende ledere, og ni ansatte. Av totalt 18 informanter var tre av disse nøkkelpersoner. Det var ingen tidligere relasjon mellom meg og informantene.

Datamaterialet ble samlet inn fra desember 2021 til april 2022. Informantene fikk selv bestemme hvor de ville gjennomføre intervjuene, som resulterte i at flere intervjuer ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Dette bidro til et avslappet klima, en trygg atmosfære og rom for å tenke høyt. Slike omgivelser er viktig for et vellykket intervju (Tjora, 2017). Fordelen med denne gjennomførelsen var å se hvordan informantene opptrådte i eget miljø. For enkelte intervju satte Covid19 restriksjoner noen begrensinger. Dette resulterte i at noen intervjuer ble gjennomført digitalt eller hybrid gjennom de digitale plattformene Teams og Zoom. Selv om denne type bruk av lyd og bilde begrenset interaksjonen, kom fortsatt kroppsspråk og mimikk til uttrykk. Dette er viktige kommunikasjonselementer i en god samtale og et godt intervju (Tjora, 2017).

Datainnsamling

For å innhente dypere innsikt i deltagerens sosiale verden og deres opplevelser i arbeidsmiljøarbeidet ved enhetene, samlet prosjektleder og masterstudenten inn data gjennom fokusgruppeintervjuer. Fokusgruppeintervjuer er dybdeintervjuer med flere deltagere (Tjora, 2017). I tråd med Kvale og Brinkmann (2015) ble fokusgruppe nyttet for å belyse felles fenomener i organisasjonen, i tillegg til å danne et godt bilde av tematikken fra flere vinkler. Disse intervjuene bestod både av rene leder- og ansattgrupper. På den måten fikk vi i større grad usensurert informasjon om deltagerens opplevelser og erfaringer, men også samspillet informantene seg imellom ble dokumentert.

Fokusgruppeintervjuene var semi-strukturerte, som vil si at intervjuene tok utgangspunkt i en delvis strukturert intervjuguide bestående av spørsmål rettet mot forskningens interessefelt. I den sammenheng var det viktig at forskeren tok en aktiv rolle i intervjusituasjonen. En aktiv rolle vil si å lytte til hvordan informantene uttrykker seg, etterfulgt av gode oppfølgingsspørsmål (Yeo et al., 2014). Gode forberedelser ble gjort i forkant av intervjuene som ble avholdt. Dette muliggjorde at forskeren kunne tilpasse spørsmålene og inkludere temaer som ikke var forhåndsbestemt (Tjora, 2017). det å komme inn på andre aspekter enn de som i utgangspunktet var planlagt (Tjora, 2017). Intervjuguiden var tiltenkt å være en veileder og verktøy, som ikke krevde slavisk gjennomførelse (Smith & Osborn, 2015).

Intervjuene hadde en tidsramme på 90 minutter og varierte i størrelse fra 2 til 5 deltagere. For å sørge for at det var god kommunikasjonsflyt under intervjuet nyttet intervjuer taleopptak. Taleopptaket muliggjorde at fokuset kunne rettes mot budskapene som ble formidlet (Tjora, 2017). Lydopptakeren ble lånt fra NTNU for sikring av personvern. All dataen som ble samlet inn til dette forskningsprosjektet var datakilden for to av tre publikasjoner i en doktoravhandling, en masteroppgaver og fem bacheloroppgaver våren 2022 og 2023. En av de fem bacheloroppgavene er denne oppgaven.

Transkribering

Etter at dataen var samlet inn transkriberte master- og bachelorstudentene som deltok i forskningsprosjektet intervjuene. Selv transkriberte jeg ett intervju. Transkribering handler om å overføre innhold fra lyd- og videoformat til skriftformat. Dette gjør intervjuene enklere å analysere (Kvale & Brinkmann, 2015). I og med at jeg ikke samlet inn dataen selv bidro transkriberingen til at jeg ble bedre kjent med deler av dataen på et dypere nivå. Selv om Braun og Clarke (2006) hevder at tematisk analyse ikke krever like detaljert transkribering som andre analyseformer, anbefales det å dokumentere verbale og ikke-verbale uttrykk slik at det er mindre risiko for å miste verdifull informasjon i transkripsjonsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Med det transkriberte vi ordrett, der også nøling og latter ble tatt med. På den måten ble hele intervjukonteksten dokumentert, som også bidro til at vi som ikke samlet inn dataen fikk god innsikt i intervjusituasjonen, samt en tydeligere forståelse av hvordan samtalen foregikk og dens kontekst. Etter anbefaling fra Tjora (2017) og av hensyn til anonymisering gjorde vi om dialekt til bokmål.

Metningspunkt

Datainnsamlingen nådde et metningspunkt da jeg hadde analysert fem intervjuer. I tråd med Glaser og Strauss (1967) antok jeg først at metningskriteriet som innebærer å finne likheter i dataen ble oppfylt allerede etter 3 intervjuer, men for å få mer perspektiv både fra ansatte og ledere valgte jeg å analysere to til. Dette valget bidro til at jeg så at metningspunktet ikke var nådd før etter fem analyserte intervjuer. For å sikre at dette stemte skumleste jeg gjennom de resterende syv intervjuene. Ved å skumlese disse fant jeg ut at funnene mine fra dataanalysen var tilstrekkelige for å svare på problemstillingen, som flere forskere hevder er et kriterium for å oppnå metningspunkt i studien (Saunders et al., 2017).

Dataanalyse

Som analyseverktøy i studien benyttet jeg tematisk analyse, inspirert av Braun og Clarke (2006). Tematisk analyse er en intuitiv og anerkjent metode i psykologi og kan nyttes på alle former for kvalitativ data, da den ikke er forankret i et bestemt epistemologisk ståsted. Metoden nyttes for å identifisere, analysere og rapportere mønstre på tvers av datamaterialet, som gir en beskrivende presentasjon av dataen (Smith, 2015). Temaene fremstilt i resultatet kom ikke til uttrykk av seg selv, men ble identifisert i møte med teoretiske antagelser, forskningsferdighetene, tidligere erfaringer og datamaterialet. Med det var analyseprosessen både induktiv og deduktiv. Primært ønsket jeg at analyseprosessen skulle være forankret i rådataen, men da jeg hadde undersøkt teorier på forhånd av analyseprosessen var det vanskelig å fristille meg fra litteraturen. Det vil si at temaene både ble utviklet fra datamaterialet i studien, teoretiske antagelser og predefinerte kodesystemer. Videre er det relevant å trekke fram at forskningsspørsmålet i tematisk analyse kan endre seg underveis, fra et bredt utgangspunkt til et mer snevert og motsatt (Braun & Clarke, 2006). Selv har jeg i denne studien endret forskningsspørsmål flere ganger, da jeg begynte bredt og måtte snevre inn.

Analyseprosessen i tematisk analyse består videre av seks veiledende faser: 1) bli kjent med dataene, 2) generere koder, 3) konstruere temaer, 4) gjennomgang av potensielle temaer, 5) definere og navngi tema og 6) produsere skriftlig rapport (Braun & Clarke, 2006). I det følgende vil jeg redegjøre for de ulike fasene i analyseprosessen, med formål om å vise den praktiske gjennomførelsen av studien for økt transparens. Det er viktig å understreke at fasene ikke en lineær prosess, men en prosess hvor forskeren aktivt beveger seg mellom de seks fasene (Braun & Clarke, 2006). Dette var også gjeldende for min studie.

Fase 1. Bli kjent med dataene

Det første steget i analyseprosessen var å bli kjent med dataen. For å bli kjent med dataen leste jeg gjennom transkripsjonene to ganger. Første gangen skimleste jeg intervjuene. Inspirert av Braun og Clarke (2006) skrev jeg ned notater og markerte ut det som var av betydning for mitt forskningsspørsmål andre gangen jeg leste gjennom. Dette ga meg dypere innsikt i datamaterialet, men også bredere forståelse for informantenes opplevelser. I og med at jeg fikk transkribert ett intervju selv og fikk høre hvordan interaksjonen mellom informantene og intervjuer var, fikk jeg også innsikt i intervjusituasjonen på en annen måte. Vi fikk også mulighet til å diskutere datamaterialet med studentassistenten, som var med på å samle inn data. Dette, sammen med forskningstriangulering oss bachelorstudenter imellom, bidro til å danne et godt grunnlag for resten av analyseprosessen

Fase 2. Generere koder

Etter å ha bli kjent med datamaterialet begynte jeg å generere koder. Koding er systematisk og grundig prosess som identifiserer og legger merke til relevante elementer ved dataen i forhold til studiets forskningsspørsmål. Etter anbefaling fra Braun og Clarke (2006) var kodingen i stor grad drevet av dataen ved at jeg kodet setninger og avsnitt med interessante meningsinnhold. Likevel la jeg merke til at noen av kodene passet opp mot teorien jeg hadde undersøkt, som resulterte i at kodene varierte i omfang. Noen koder hadde en semantisk, åpenbar betydning, mens andre koder demonstrerte mer konseptuelle ideer. Noen datasegment var merket med mer enn en kode, mens andre ikke ble kodet i det hele tatt, da de ikke hadde relevans for forskningsspørsmålet. Jeg benyttet dataprogrammet NVivo under kodingen, som er et analyseverktøy innen kvalitativ forskning. Ved å bruke NVivo fikk jeg organisert kodene på en god måte, samt at jeg fikk god oversikt over datamaterialet.

Fase 3. Konstruere temaer

Da jeg var ferdig med å kode, var det klart for å identifisere mønstre på tvers av dataen. I denne delen av analysen grupperes kodene gjennom meningsfull mønsterdannelse og identifikasjon av like trekk og relasjoner på tvers av kodene (Braun & Clarke, 2006). Dette gjorde jeg ved å se om kodene i NVivo kunne relatere og om de kunne inngå i samme konsept. Forskningsspørsmålet stod sentralt i denne delen av prosessen. For å identifisere og forstå potensielle temaer benyttet jeg Miro, et visuelt kartleggingsverktøy på nett. I Miro samlet jeg sitatene tilknyttet kodene, som bidro til at flere grupperinger i dataen utmerket seg.. Miro var et meget godt virkemiddel ved at jeg fikk full oversikt over kodene og sitatene gjennom tydelige tankekart. Da klarte jeg også identifisere hvilke mønstre som var

gjentakende og hvilke grupperinger som var av betydning for forskningsspørsmålet. Grupperingene fikk deskriptive navn og ble flyttet over til Word for videre forslag. Noen koder etablerte hovedtemaer gjennom undertemaer, mens andre koder ikke passet med de innledende grupperingene, slik at de ble satt i en egen gruppering.

Fase 4. Gjennomgang av potensielle temaer

I fase fire skal forskeren undersøke de potensielle temaene fra fase tre gjennom kvalitetskontroll (Braun & Clarke, 2006). Ifølge Braun og Clarke (2006) gjøres dette ved å følge Pattons (referert i Braun & Clarke, 2006, s. 20) to kriterier: intern homogenitet og ekstern heterogenitet. Det vil si at kodene som former temaene bør relatere til hverandre på en god måte, men det er også viktig at kodene innenfor ett tema skiller seg fra innholdet i et annet tema. I og med at jeg hadde vært nøye i fase tre, slapp jeg å bruke lang tid i denne fasen. Likevel måtte jeg revurdere hoved- og undertemaene mine da jeg så på forholdet mellom temaene og utdraget fra datamaterialet, og hvorvidt disse korrelerte med forskningsspørsmålet. Etter at jeg hadde vurdert Pattons kriterier ved å se på arbeidet i fase tre, reduserte jeg antall hovedtemaer fra fire til to. Dette tydeliggjorde også hvilke undertemaer som var av betydning og hvilke som var overflødig eller ikke relevant for min studie. For å forsikre meg om at jeg ikke hadde oversett viktige deler av datamaterialet tidligere i prosessen og at hovedtemaene, undertemaene og sitatene jeg hadde valgt reflekterte datamaterialet, leste jeg også over transkripsjonene på nytt.

Fase 5. Definere og navngi temaene

I denne fasen var hensikten å komme frem til kjernen for hvert tema. Jeg skrev et sammendrag hvor jeg tolket jeg og forklarte funnene i dataen ved å formidle en historie basert på funnene til hvert av temaene for å få frem hva som var interessant med dem. Dette var i tråd med Braun og Clarke (2006) anbefalinger. Temadefinisjonene ble korte titler som oppsummerte kjerneideen, slik at de var presise og dekkende for sitatenes innhold. Til slutt handlet denne fasen om å forsikre meg om at temaene var relevant for forskningsspørsmålet, som resulterte i flere forslag før jeg kom frem til det beste resultatet.

Fase 6. Produksjon av rapport

Dette var det siste steget i den analytiske prosessen, hvor dataen, analysen, forskningsspørsmålet og koblinger til litteraturen ble bragt sammen. Den skriftlige presentasjonen skjedde gjennom en illustrativ rapport, som vil si at jeg presenterte eksempler fra dataen som skisserte de primære elementene i historien, også for å skape sammenheng mellom undertemaene og hovedtemaene. Den endelige analysen presenteres i resultater.

Etiske betraktninger

Tillitt mellom forsker og informant er bærebjelken for all forskning og kan oppnås dersom dataen samles i samsvar med etiske retningslinjer og korrekt datalagring. De etiske retningslinjene for forskningsprosjektet ble godkjent fra Norsk samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), hvor frivillig deltagelse, informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet var sentrale prinsipper, slik som anbefalt av Tjora (2017).

Resultat

Formålet med denne bacheloroppgaven var å belyse hvilken betydning tillitsbasert ledelse, relasjonsdannelse og organisasjonskultur har i arbeidet med et godt og vedvarende arbeidsmiljø. I dette kapitlet presenteres sentrale funn tilknyttet problemstillingen, forskningsspørsmålene og analysen. Funnene er basert på informantenes subjektive opplevelser og tanker rundt hva som er viktig for et godt arbeidsmiljø og hvilken betydning tillitsbasert ledelse, relasjonsdannelse og organisasjonskultur har i den sammenheng. Analysen resulterte i to hovedtemaer; «*ledelsen; en forutsetning*» og «*kultur som kontinuitetsbærer*». For å systematisk presentere viktige funn ved datamaterialet inneholder hvert hovedtema to til tre undertemaer. I den sammenheng har jeg valgt en deskriptiv resultatfremstilling, som betyr at sitater fra intervjuene nyttes for å eksemplifisere og for å underbygge temaene.

I tråd med Braun et al. (2019) konstruerte jeg hovedtemaene og undertemaene ut fra skjæringspunktet mellom dataene, tidligere erfaringer, subjektiv tolkning og forskningsspørsmålet. Temaene forklarer sammenhengen mellom ledelsens rolle, organisasjonskultur og et godt og vedvarende arbeidsmiljø, som ga et godt utgangspunkt for å forstå det Pawson & Tilley (1997) så på som grunnleggende. Nemlig hva som virker, for hvem, under hvilke omstendigheter, i hvilken grad, hvordan og hvorfor. For å sikre konfidensialitet og for å skille sitatene fra hverandre har informantene blitt gitt randomiserte koder fra 1-9, med tilhørende beskrivelse «A» for ansatt og «L» for leder.

Tabell 1. Oversikt over studiens hovedtema og undertema

Hovedtema:	Undertema
Ledelsen: en forutsetning	Gjensidig tillit: Leder \leftrightarrow Medarbeider Gode relasjoner og samarbeid
Kultur som kontinuitetsbærer	Kulturens betydning Positiv forsterkning og fellesskap

Organisatoriske rammer

For å best forstå hvilken rolle ledelsen har i arbeidsmiljøssammenheng er det hensiktsmessig å tydeliggjøre hvilke rammer informantene jobber innenfor. Informantene jobber i kunnskapsintensive arbeidsmiljøer, som vil si at informantenes arbeidshverdag, arbeidsmengde og arbeidsoppgaver kan variere avhengig av hvilken enhet de jobber på, hvilken stilling de har og hvilken tid på året det er. Likevel er en fellesnevner for de fleste korte tidsfrister, flere prosjekter på en gang, mange undervisningstimer og oppfølging av studenter.

Informantenes oppfatning av hva som er et godt arbeidsmiljø

Tatt i betraktning at denne studien ser på hvilken rolle ledelsen har i arbeidet med et godt og vedvarende arbeidsmiljø i enheter som har benyttet ARK som intervensjonsprogram, ser jeg det som vesentlig å gjengi informantenes beskrivelse av hva de opplever som et godt arbeidsmiljø. På den måten vil analysens resultater få større meningsinnhold, fordi informantenes opplevelse setter retning for hvordan ledelsen i kunnskapsorienterte organisasjoner påvirker arbeidsmiljøet. Dette har også sammenheng med at vi oppdaget tidlig at det som er viktig for det gode arbeidsmiljøet er det som skjer i det daglige, ikke selve arbeidet med ARK. Merk at sitatene under er som følge av at intervjuer stilte konkrete spørsmål rundt nevnt tematikk.

Spørsmål om hva et godt arbeidsmiljø er og hva som skal til for at informantene trives:

A2: «Det som gjør at jeg trives, det er egentlig følelsen av at jobben man gjør er viktig for instituttet. [...] at det er takhøyde. Her kan man liksom være akkurat den man er, uten at man trenger å gjøre seg til noen annen enn den man er. Og liker at det er åpen

dør policy. At det er kort opp til ledelse og at ansatte kan komme og spørre om det man vil på en måte.»

A7: *«Et godt arbeidsmiljø for meg er jo [...] å ha noen kollegaer hvor jeg kan utveksle meg og jeg ønsker å utveksle faglige ting.»*

L2: *«[...] hvis det er litt raust da, det er arbeidsmiljø for meg tror jeg, at man ikke sitter å tviholder på sine ting, at man på en måte unner andre å lykkes. At man skal prøve å få til ting som gjør at alle kan glede seg litt over andres suksesser, og også på en måte dele hverandres fiaskoer litte grann da ... som er mitt ... som jeg var opptatt av, for jeg synes at akademia ofte representerer noe annet»*

L4: *«[...]det har mye med kultur å gjøre, sant.»*

L6: *«[...] For meg er det veldig viktig at jeg har varierte arbeidsoppgaver. At jeg ikke har så mye, jeg er ikke så glad i rutiner hehe. Og det andre er at jeg liker å ha, ehm, egenansvar og muligheten til å selvbestemme over hvordan man best skal løse de oppgavene.»*

L9: *«[...] Og sånn helt på grunnivå så handler det om ... hvordan man skaper en kultur for hvordan mennesker samhandler faglig og sosialt på en arbeidsplass.»*

Spørsmål om hva som utgjør en god arbeidsplass:

A1: *«Det første ordet som datt inn i mitt hode er respekt, og at man har respekt for hverandre og det de andre gjør.»*

A2: *«Autonomi»*

A3: *«[...] det at du blir møtt med et smil og et hei når du kommer på jobb om morgenen, det gjør i hvert fall min dag bedre.»*

L4: *En god arbeidsplass er en arbeidsplass som man gleder seg hver dag til å gå på. Hvor man møter folk [...] at man i felleskap drar mot et felles mål og kommer framover på*

den veien, tenker jeg. Og en arbeidsplass hvor man.. Hvor alle får lov å blomstre tenker jeg er viktig.

Sitatene over vitner om at informantene, både ansatte og ledere forbinder et godt arbeidsmiljø med kultur for faglig og sosial utveksling, samarbeid, tilbakemeldingskultur, utvikling og blomstring, være seg selv, åpen dør policy, kort vei opp til ledelsen, raushet, unne hverandre suksess, varierte oppgaver, selvbestemmelse, respekt for hverandre, å bli møtt med et smil, autonomi, felleskap og felles mål.

Tema 1: Ledelsen; En forutsetning

I datamaterialet kom det frem at ledelsen indirekte var en forutsetning for et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Funnene viste at den kraftigst agenten bak et godt og vedvarende arbeidsmiljø var samspillet mellom enhetenes ansatte, den daglige driften og organisasjonskulturen. Med andre ord var det de uformelle prosessene som stod bak det gode arbeidsmiljøene i enhetene vi har undersøkt. For at samspillet og kulturen skulle bestå som en del av den daglige driften, måtte ledelsen sette retning for enheten, tilrettelegge, være tilgjengelige, skape en arena for utvikling og møte sine ansatte.

Det formelle måtte derfor være på plass for at det uformelle kunne oppstå. For å få til dette viste det seg at det må være en gjensidig tillit i leder-medarbeider-relasjonen og det måtte dannes relasjoner. Med det tatt i betraktning var «*Gjensidig tillit mellom leder og medarbeider*» og «*Relasjonsdannelse og samarbeid*» undertemaene.

Undertemaer:

Gjensidig tillit mellom leder og medarbeider

I datamaterialet ga både ledere og ansatte uttrykk for at tillit i organisasjonen hadde stor betydning for et godt samhold og at det var en viktig pådriver for et godt arbeidsmiljø. Lederne ved enhetene nevnte hvor viktig det var at de hadde tillit til de ansatte, men de poengterte også hvor viktig det var at de ansatte hadde tillit til ledelsen. I spørsmål om hva ledelsen kunne gjøre for å få ansatte til å blomstre, svarte den ene lederen følgende:

L6: *«Ja, det å rydde bort alle steinene fra deres vei da, som ledelse, for å gjøre de klare for å gjøre jobben sin, og gi de den tilliten og det de trenger av tools og kunnskap og de tingene. Og når man gjør det, også gi de det ansvaret og igjen den tilliten på at man tror på dem, at de klarer det. At man tror på dem. Det er dem som er spesialistene [...]Jeg kan prøve å få mer innspill og få en god diskusjon gående, og jeg kan si at «nei,*

men er det sånn?», og ha litt den coaching rollen, men etter en stund og de sier at «det her er sånn», så har jeg tilliten. Da er det noe som må inngå i den beslutningen ikkesant.»

L6: *«Ja, tilliten bygges jo opp. Men du må også gi tillit. Man må alltid starte med tillit. Man kan ikke starte med mistillit, da får du ingenting.»*

Sitatene viste at det var viktig at ledelsen ga ansvar og utviste tillit for at de ansatte kunne blomstre. Det ble også lagt vekt på at den store ressursen var de ansatte. Lederen skulle være en veileder, en som oppmuntrer og en som legger til rette for utvikling. Betydningen av tillit kom også til uttrykk fra de ansattes perspektiv, hvor rom for å feile var en viktig forutsetning for initiativtaking:

A5: *«Det har for meg vært veldig viktig, å få tørre å ta initiativ og at det føles som om ledelsen tar støytten for meg om jeg skulle drite på draget.»*

A9: *Ja det var bare med dette informant 1 (A5) sa at man skal få lov å feile litt, også det å skape sånn tillit. Hvis det er noe som jeg føler vi får til kulturelt, som virkelig gir mat til at det kommer initiativ, det er jo at det er ingen sånn ehh hall of failures heller.*

Begge informantene uttrykte hvordan rom for å feile bidro til å skape tillit til ledelsen, noe ledelsen har hatt et mål om å få til:

L8: *«[...] noe annet er jo forhåpentligvis den tilliten vi har klart å bygge opp da blant alle ansatte på instituttet [...] For det ligger jo ... mesteparten her er det jo tillitsbasert, sånn at du kan ha så mange tiltak du vil men hvis ikke dem ansatte har tillit til deg så vil du heller ikke få oppslutning rundt det da. Det handler litt om den synliggjøringen altså da. Også ta opp dem ... ehh dem problemstillingene som kommer opp og ta dem opp på en god måte, sånn at de ansatte ... at alle har tillit til det arbeidet som blir gjort og de tiltakene som blir fremma da. Og det er jo, det er jo tiltak som blir fremma i fellesskap for du har jo ... ehh du har jo workshops og du har seminar og den biten der, hvor alle jobber sammen da for å komme til felles tiltak som har oppslutning i organisasjonen. Sånn at vi har jo også lært en del om ... vi har og tar også med oss erfaringer om*

hvordan vi skal legge opp de medvirkningsseminarene for eksempel, for å få flest mulig til å delta og få kjørt medvirkning på en god måte og sånne ting da.»

Sitatene over demonstrerte hvordan tillitsbasert ledelse var en viktig forutsetning for initiativ, medvirkning, utvikling og troen på at de tiltakene som ble iverksatt hadde gyldighet. Det var ledelsens oppgave å stole på sine ansatte for at de ansatte kunne ha tillit til ledelsen, slik som L6 beskrev det: «*Man må alltid starte med tillit*». Dette satte retning for neste undertema: relasjonsdannelse og samarbeid.

2. Relasjonsdannelse og samarbeid

Sett i sammenheng med tillit, var et tydelig funn i analysen betydningen av gode relasjoner og samarbeid for et godt arbeidsmiljø. Et mønster som var gjennomgående i dataen var hvordan relasjonen mellom ledere og medarbeider, og medarbeidere seg imellom hadde positiv effekt på samarbeidskulturen, samt at det bidro til at det var kort vei opp til ledelsen. Ledelsen uttrykte hvor viktig det var at å ta seg tid til å snakke med de ansatte og generelt være hyggelige, og hvordan dette bidro til å sette et eksempel for de andre.

Etter spørsmål om hvordan ledelsen jobber med arbeidsmiljøet i det daglige svarte to av lederne følgende:

L8: *«I tillegg så er det jo noe så banalt som å ta seg tid ehh .. å snakke med folk og smile og være hyggelig og den biten der. For du skal liksom ehm ... du setter jo litt sånn, du er jo liksom et eksempel altså da sant. Så du må liksom være mot andre som du vil at andre skal være mot deg. Sånn at det er jo ... at det tror jeg kanskje ... det er jo sånn småting ehh som jeg tror at betyr veldig mye i det store bildet da».*

L9: *«[...] man er synlig og tilstede og man må å være medfølelse overfor at det kan være for mye arbeid. Det kan være trassigheter hjemme og sånn ... man må være medfølelse, men man må også være tydelig ... så ... ehh så det er jo kjempeviktig.»*

Tilstedeværelse, medfølelse og tydelighet viste seg å være viktige faktorer i det daglige arbeidsmiljøarbeidet. En annen leder underbygget dette og la til viktigheten av å hensynta differensiering med følgende sitat:

L1: *«Så det er jo en veldig sånn balansegang mellom kontroll og frihet i det her. For på den ene siden så må man jo passe på litt, men du kan ikke forutsette at folk ... at*

folk med vilje prøver å snike seg unna eller sånt. Sånn at det å på en måte overlate ansvaret til folk, samtidig som at du må være såpass oppmerksom at du ser nå glir det ut av en eller annen grunn. Og det betyr også å forskjellsbehandle litte grann. Sånn den der ... jeg tenker at den der åpenheten som noen absolutt tilstreber da ... alle skal vite alt om alt. Hvor mange undervisningstimer har du i forhold til meg og sånn, det kan slå ut veldig uheldig også, fordi at du kan ha tatt hensyn til ... spesielle hensyn, du er i skilsmisse og sånn. Vi lar oss ... vi ser litt stort på det da. Sånn type differensiering er også en del tenker jeg av å få til arbeidsmiljøet.

Forholdet mellom tilstedeværelse, medmenneskelighet og tydelighet, og betydningen av ledelsens tilrettelegging for differensiering skaper en arena hvor relasjoner kan oppstå mellom lederen og medarbeideren. Årsaken er fordi disse elementene skaper forutsigbarhet og en åpen arena hvor arbeidstakeren kan være seg selv og ta kontakt med ledelsen. Med andre ord legger en slik lederstil til rette for en arena hvor relasjonsdannelse kan oppstå, da den bidrar til at det er kort vei opp til ledelsen. En ansatt og en leder belyste dette ved å forklare at åpen dør policy er viktig:

A2: *«Det som gjør at jeg trives, det er egentlig følelsen av at jobben man gjør er viktig for instituttet. [...] at det er takhøyde. Her kan man liksom være akkurat den man er, uten at man trenger å gjøre seg til noen annen enn den man er. Og liker at det er åpen dør policy. At det er kort opp til ledelse og at ansatte kan komme og spørre om det man vil på en måte.»*

L2: *«Men også det å ta tempen ... der tror jeg jo en åpen dør er viktig. I hvert fall så opplever jeg det, at de stedsunderviserne ... når jeg starta her var jeg nesten overvelda over hvor ofte folk kom inn på kontoret for å si i fra om noe som ikke funka. Men det er jo bra egentlig, at folk tør å si i fra. Så skal man i begynnelsen tenke at her rakner alt, men det gjør jo ikke det. Nettopp fordi at folk tør å banke på.»*

Videre tydeliggjorde en av lederne hvilken effekt tilrettelegging for uformelle arenaer har på arbeidsmiljøet og relasjonene på arbeidsplassen, ved å fortelle følgende:

L3: *«[...] At arbeidsmiljøarbeid handler om alt vi gjør for at det skal være godt og fint og trygt å være på jobb for alle sammen. Og det kan være sånn at man tilrettelegger for*

trening, basket og prøve å reise bort på seminar hvis vi kan det. Oppfordre folk til å møtes i grupper. Alt som gjør at man får tilhørighet og opplevelse av at det er fint å være på instituttet da. At det er noe man ønsker.»

En ansatt bekreftet hvordan tilrettelegging for uformelle arenaer førte til relasjonsdannelse, som igjen skapte felleskap:

A5: *[...] det er sånne ting som for eksempel basketen som... informant 2 (A6) har jo vært min student og da har du et slags hierarki sant, men på basketbanen så snur det jo litt. Hierarkiet med meg som godt oppi 50 årene skal ut å spille mot ehh ungdommen så er det jo plutselig motsatt sant... og da er vi.. hvis jeg og informant 2 er på samme lag så er jo vi brothers in arms ikke sant, at du får bygd et sånt felleskap og klaske high five når vi gjør det bra og.. og... bite i det sure eplet hvis vi taper, så du får laget noen nye relasjoner som ellers ikke ville oppstått, så jeg tror at hvis vi ikke hadde spilt basket sammen informant 2 så hadde.. vi hadde vi hatt en annen relasjon enn vi har nå.»*

Dessuten pekte en leder på hvordan tilrettelegging for samskriving bidro til samarbeid og hvilken rolle samarbeid hadde for arbeidet:

L1: *«Du snakker om å legge til rette for arbeidet, for halvparten av jobben er jo forskning. Og det er kanskje den halvparten det er vanskeligst å legge til rette for. Fordi at skrivinga blir jo på en måte så individuell i seg selv, men der også har vi egentlig jobba mye samskriving da, og det å ... og det at medforfatterskap er en god ting. Det at forskning handler om samarbeid, veldig mye om samarbeid. Og at forskere sine ideer kommer gjerne i samarbeid med hverandre. Det er ikke sånn, det var min idé. Det er ikke sånn. Så det er nettopp den dialogen som skaper de ideene. Og da, det å være litt raus på medforfatterskap og skrive sammen og sånn, kan være en måte å få til den delen av jobben på. Også for det at det å jobbe sammen gjør at de ulike kvalitetene man har da ... noen er veldig flink med finishen, andre er veldig flink til å komme i gang. Også det å ha seminar og gruppearbeid for for eksempel artikkelskriving da. Det har vi hatt en del av de siste 5-6 årene. Vi gjennomgår sånn helt konkret da.»*

Sett ut ifra sitatet over viste det seg at samarbeid og dialog var viktige pådrivere for arbeidet arbeidstakerne utførte. Samarbeid førte ikke bare til gode resultater, men det var også en viktig faktor for utvikling og trivsel:

A1: «Det som er viktig for meg er at jeg har et godt samarbeid med kollegaene. At vi kan snakke sammen og at vi har takhøyde for at vi kan si både det som er positivt og negativt, sånn at vi utvikler oss i den retningen som vi ønsker. Og for meg ... jeg liker veldig godt å jobbe sammen med folk, og at det er flere som jobber tett sammen.»

Sitatene indikerer viktigheten av relasjoner på arbeidsplassen, der opplevelsen av tilhørighet, uformell kontakt og samarbeid bidrar til økt relasjonskvalitet. Relasjoner, dialog og samarbeid viste seg også å være sentralt for å forstå hvilke ledereffekter, slik som tilstedeværelse og tilrettelegging har på medarbeideren, teamet og organisasjonen, og hvordan dette skaper en arena for utvikling, gode resultater og en god kultur.

Tema 2: Kultur som kontinuitetsbærer

Det mest fremtredende mønsteret i datamaterialet var organisasjonskulturen og dens verdi for et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Kulturbegrepet var gjennomgående for både ansatte og ledere, og kom blant annet til uttrykk i dialogen rundt den daglige driften, arbeidet med arbeidsmiljøet, samarbeidet, felleskapet og flyten i arbeidet. Kulturen ble både beskrevet som en del av konteksten som aktiverte et godt arbeidsmiljøarbeid, men den ble også sett på som en mekanisme, i den grad av at den kunne influeres, påvirkes og endres. Kulturen kunne dermed forstås som en forutsetning for og et bidrag til et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Undertemaene «kulturens betydning» og «positiv forsterkning og fellesskap» ble derfor konstruert for å forklare hvordan kulturen var kontinuitetsbæreren for et godt arbeidsmiljøarbeid.

Undertemaer:

Kulturens betydning:

Undertemaet «*Kulturens betydning*» beskriver hvordan kulturen blir til gjennom flere viktige komponenter. I datamaterialet fikk kulturen mye oppmerksomhet, hvor blant annet mangfold, samarbeid, støtte, relasjoner, arbeidsmetode, arbeidsdeling, initiativ, forbedring og struktur var viktige komponenter. Kulturen ble fremstilt som et rammeverk, en prosess og noe som ble konstruert over tid. Som sitatene under beskriver ble kulturen beskrevet som

konstant, at den er i bevegelse, den vokser frem og den må pleies både formelt og uformelt. For å forklare betydningen av kulturen, beskrev en ansatt og en leder det slik:

A5: «[...] Men du sier at du tenker på arbeidsmiljø som større enn kultur. Jeg tenker et sånt kulturbegrep som ligger enda større enn arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø er en del av kulturen, kulturen er alt. Og jeg ser det jo på oss, vi er alle aldre, alle kjønn, alle nasjonaliteter, snart.. jeg vet ikke hvor mange sånn.. hvis vi skal se på en sånn ehmm CV hvem vi er så er vi veldig forskjellige, også er det det vi deler eller det vi.. hva skal jeg si.. graviterer rundt det den kulturen som vi bringer med oss inn, og den endrer seg med folkene også er det noe som sitter i veggene nærmest. Nå har vi jo flyttet så det sitter kanskje i veggene, men det sitter en eller annen plass.»

L4: «[...] Det å skape et arbeidsmiljø er jo en vanskelig uttrykk egentlig hvis jeg funderer litt over det. Fordi, jeg tror ikke man kan presse fram et godt arbeidsmiljø en plass. Det vokser på en måte. Og det har mye med kultur å gjøre, sant. Og kultur er jo egen sånn stor animal. Ehh «Culture eats strategy for breakfast» - du har kanskje hørt den? Det er et av mine, ehh, motorer hehe.»

Sitatene viser kulturens betydning i arbeidsmiljøsammenheng. Funnene belyser kulturens verdi, både for de ansatte og for ledelsen. Informantene opplevde at arbeidsmiljøet var en del av kulturen, der kulturen både ble beskrevet som noe som sitter i veggene og noe som er i bevegelse gjennom folkene. En av lederne presenterte videre hvordan kulturen blir til:

L4: «Så kultur er noe som blir til, og man kan influere den, men som leder så kan du ikke bestemme kulturen som blir på en arbeidsplass. Man kan influere den til en viss grad.»

Sitatet viste at kulturen kan influeres og at den blir til. En annen leder underbygget dette ved å poengtere hvor viktig det var å skape kultur og at kulturen var viktig for at tiltak ble fulgt opp:

L9: «Så kan vi jo si at, vi har jo satt i gang noen tiltak som vi lurte på hvorfor nyttiggjør ikke folk disse tiltakene? Og det er jo også noe som vi ser egentlig også,

altså daglig nesten ... altså det handler så mye om kulturarbeid. Det er kjempeviktig å skape forskningskultur, skape en arbeidskultur ... og alt dette her er jo hvordan man jobber med mennesker både som gruppe og en-til-en. Og ikke minst slå ned på ugrei adferd som trenerer da ... så der har vi jo vært ... prøvd å være veldig tidlig ute da.»

Det kom også frem i analysen at kulturen bestod av flere bestanddeler, slik som delingskultur, samarbeidskultur, tilbakemeldingskultur og forbedringskultur. For dette temaet har jeg valgt å fokusere på effekten av delings- og samarbeidskultur. I følgende sitat eksemplifisere en ansatt betydningen av kulturen for å dele og samarbeid:

A9: *«Så for meg handler arbeidsmiljøet om helt andre ting, det handler om en god kultur for å dele, for eksempel at det er veldig.. jeg har aldri opplevd at noen sier nei jeg har ikke så lyst til å dele powerpointen jeg brukte eller jeg har ikke lyst til å fortelle om ideen til det nye prosjektet fordi nå kan noen stjele det. Så utrolig sånn raushet, la oss samarbeide om ting, du kan spørre om sjefen, sånne ting har veldig veldig mye å si for hva jeg synes er skaper et godt arbeidsmiljø. Så ja.»*

Sitatene viser at arbeidsmiljøet handlet om kultur for å dele, men det kom også frem at samarbeid, raushet og åpenheten for å snakke med ledelsen skapte et godt arbeidsmiljø.

Positiv forsterkning og fellesskap

I analysen kom frem hvor viktig positiv forsterkning, støtte, fellesskap og relasjoner var for kulturen og arbeidsmiljøet. Positiv forsterkning handlet om at ledelsen boostet kollegaene sine, de ansatte og oppmuntret til initiativ. Dette gjaldt både for faste ansatte og midlertidige. Fellesskap i dette temaet handlet om at den enkelte var en del av noe større, også når hen ønsker å jobbe alene. Det handlet om å ha noen i ryggen.

Som en naturlig overgang fra «Kulturens betydning» beskrev en av de ansatte både kulturens betydning og fremmet positiv forskning med følgende sitat:

A5: *«Istedenfor at vi kritisere hverandre, sånn at det var jo ikke noe vits i å søke på det prosjektet dere fikk det jo ikke likevel også videre. Og det tror jeg er med på å sette en liten sånn.. sånn stemning. Det har fungert greit i barneoppdragelsen, det fungerer greit med studentene, og heller støtte oppunder det som går bra istedenfor å pirke.. fordi alle gjør vi jo feil, så istedenfor å pirke på alt som er feil så... Det tror jeg er sånn holdning som vi har hatt en stund og som... som vil være med oss hvis vi klarer å*

vedlikeholde det der. Sånn at det.. det vil være tonen, fordi det er en del sånn.. det er noe med det med kultur, altså hva er nå det, hva skal vi sette fingeren på, men det er noe som er i luften, som er i.. altså sedvane, som er i tradisjoner, felles historie. Så det er noe sånn.. som ikke kan vedtas, men det er det vi gjør hver eneste dag. Kulturen er det vi gjør når vi kommer og når vi går og når vi ja.»

Sitatet belyste hvordan positiv forsterkning satte stemning på arbeidsplassen, men det viste også sammenhengen mellom positiv forsterkning, felleskap og kulturen. Kulturen var i luften, den skapte tradisjoner og felles historie. Kulturen var det informantene gjorde hver dag. Det var flere informanter som nevnte hvordan positiv forsterkning bidro til å oppmuntre hverandre:

A5: *«Også tror jeg vi har kommet inn i en sånn god spiral, altså du kjenner sikkert til det der med positiv forsterkning, altså at det er en.. sånn som jeg opplever det da.. en.. altså vi er flink til å rose hverandre, til å støtte oppunder..»*

A1: *«Også synes jeg at folk er ganske sånn raus i forhold til der jeg har vært før. Hvis man får et prosjekt så kunne det være at folk blir bare misunnelig ellers, mens her så er det liksom wow gratulerer, så bra, i stedet. Sånn at du føler ja okay. Sånn at man setter pris på at de andre får inn midler til instituttet på en måte. Det kan være priser, det kan være prosjekter.»*

Sitatene viste at det var et fellesskap blant de ansatte, som også viste seg å være viktig for ledelsen:

L4: *«En god arbeidsplass er en arbeidsplass som man gleder seg hver dag til å gå på. Hvor man møter folk, det har jeg opplevd de siste to år at det var ganske tungt for meg i alle fall å sitte hjemme. Ehm, det er.. at man i felleskap drar mot et felles mål og kommer framover på den veien, tenker jeg. Og en arbeidsplass hvor man.. Hvor alle får lov å blomstre tenker jeg er viktig.»*

Funnene viste at fellesskap som drar mot et felles utgjorde en god arbeidsplass. Videre viste analysen at ledelsen oppmuntret til delingskultur, samarbeid og felleskap i det daglige, men det var også noe de la vekt på i oppstartsamtaler med nye ansatte:

L3: *«Nei. Jeg tror folk liker å jobbe sammen, men jeg vil nå si at det er noe du (informant 1) har jobba bevisst med da. Og nå er det også sånne ting vi sier i oppstartsamtaler med nye ansatte også, at vi tenker at vi prøver å legge vekt på deling og fellesskap, og at man ser at folk jobber godt sammen, og at vi oppfordrer alle til å etablere grupper, delta i grupper og dele tanker og materiale de har med hverandre, og at vi ser at det tjener vi alle på. Så vi sier det helt eksplisitt da.»*

I samme intervju ble det videre fortalt at ledelsen har jobbet med å sørge for at alle hadde et fellesskap og at det har vært en viktig prioritering:

L2: *«Men og bygging av fellesskap. For nå har det vært spesielle to år, men før det så var en ting jeg merka meg nå jeg begynte her for mange år siden var at det ikke var noe problem å banke på dører, eller at man fort fikk et kollektiv rundt seg også. Så det er ikke bare det å tilrettelegge for enkeltpersoner, men det å sørge for at alle har et eller annet felleskap rundt seg da. Det tror jeg er en ting det har blitt jobba med.»*

L3: *«Det tenker jeg er kjempeviktig, og det er noe vi har prioritert veldig.»*

Funnene utdypet hvordan kulturen både var dynamisk, at den lå i lufta og at den var i bevegelse. Samarbeid, dele materiale med hverandre, felleskap og positiv forsterkning var viktige elementer for utgjorde kulturen

Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke hvilken betydning tillitsbasert ledelse, relasjonsdannelse og organisasjonskultur har i arbeidet med et godt og vedvarende arbeidsmiljø. I og med at litteraturen har vist at organisatoriske intervensjoner, slik som ARK, kan være utfordrende å gjennomføre (Montano et al., 2014) ble jeg inspirert av Pawson og Tilley (1997) sin realistiske evaluering til å undersøke hva som virket, for hvem, under hvilke omstendigheter og hvilken kontekst som aktiverte mekanismene bak et godt arbeidsmiljø. For å få en dypere forståelse undersøkte jeg enheter i UH-sektoren som har jobbet godt med arbeidsmiljøet over tid. Hensikten med å se på disse enhetene var å se hvordan arbeidsmiljøarbeid implementeres og effekten av dette arbeidet. I denne delen vil funnene fra

hvert hovedtema redegjøres for, i lys av eksisterende litteratur presentert i det teoretiske rammeverket.

For å oppsummere resultatene, viste funnene tegn til at tillitsbasert ledelse og relasjonsdannelse mellom leder og ansatt, og ansatte seg imellom var av stor betydning for organisasjonskulturen og med det arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet viste seg å være en del av kulturen, der kulturen var det som satte retning for det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen.

Datamaterialet viste at det gode arbeidsmiljøet var det som skjedde i det daglige, der både psykologiske og sosiale faktorer ble hensyntatt. I tråd med Rugulies (2019) og Einarsen og Skogstad (2021), viste resultatene at arbeidets organisering, hvordan arbeidet ble ledet og hvordan arbeidet ble tilrettelagt for bidro til at enhetenes ansatte opplevde at de psykososiale faktorene ble etterlevd. Dette er på bakgrunn av at informantene beskrev av arbeidssituasjonen, arbeidsbetingelsene og det sosiale miljøet. For å forklare dette nærmere vil hvert hovedfunn diskuteres.

Ledelse: En forutsetning

Sett i lys av realistisk evaluering er faktorer som taler for at ledelsen er en forutsetning for at mekanismene bak et godt og vedvarende arbeidsmiljø aktiveres, er måten ledelsen la til rette for samspillet mellom de ansatte i enheten, den daglige driften og organisasjonskulturen. Dette fremkom av resultatene. Ledelsen, som et formelt organ, aktiverte dette ved at de fokuserte på gjensidig tillit i leder-medarbeider-relasjonen, at de dannet relasjoner med sine ansatte og la til rette for at de ansatte kunne skape relasjoner seg imellom. Videre er et argument som taler for betydningen av tillitsbasert ledelse for et godt og vedvarende arbeidsmiljø hvordan informanter i studien påpekte betydningen av å begynne med tillit, for så å jobbe videre med andre mekanismer som skaper et godt arbeidsmiljø. Dersom tilliten ikke var til stede, var det vanskelig å få et godt arbeidsmiljø, slik som L6 sa: «*man må alltid starte med tillit*».

Funnet om betydningen av tillit samsvarer med tidligere forskning som peker på at innflytelse og interaksjon fra ledelsen er viktige prosessmekanismer bak en styrket arbeidstaker og økt trivsel på arbeidsplassen (Tuckey et al., 2013). Dette er fordi ledelsen kontinuerlig arbeidet for å løfte frem kvaliteten på kulturen og så verdien av uformelle arenaer. Dette gjorde de fordi de så på ansatte som den store ressursen, de la til rette for faglig og sosial utveksling, var til stede og jobbet for at arbeidsplassen skulle være en arena for læring og utvikling med aksept for å prøve og feile. Dette støtter det Tuckey et al (2013) og

Bentzen (2018) sier om at tillitsbaserte ledere leder etter tanken om at måloppnåelse, resultater og innovasjon bunner i mennesker selv, i istedenfor kun økonomiske indikatorer. Faktorer som viser at ledelsen i studien praktiserte tillitsbasert ledelse er måten de satte retning for gode arbeidsbetingelser, la til rette for og møtte de ansatte, var tilgjengelige for de ansatte og skapte en arena for utvikling.

Resultatene viste også at gode relasjoner og samarbeid hadde betydning for et godt arbeidsmiljø, og uttrykte hvordan tillits- og respektfulle relasjoner var av betydning for kulturen, som kan knyttes til leder-medarbeider-relasjonsteori, forskning på tillitsbasert ledelse og forskning på organisasjonskultur (Fairholm, 1994; Tsai, 2011; Bauer & Edrogan, 2016). For å knytte resultatene opp mot realistisk evaluering sammen med resultatet om at lederne så viktigheten av relasjoner og samarbeid på arbeidsplassen, kan det argumenteres for at relasjonsdannelse og samarbeid er viktige mekanismer bak organisasjonskulturen ved enhetene. Resultatene indikerer også at det er ledelsen som aktiverer disse mekanismene gjennom tillit og ved å fokusere på betydningen av relasjoner. Ledere og ansatte beskrev flere elementer ved en dyadisk relasjon, slik som tillit, aksept, kommunikasjon, felles mål, samarbeid og at det var enhetenes ansatte som var den store ressursen. I den sammenheng taler resultatene for at relasjonene hadde dyadiske relasjonskvaliteter (Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen et al., 2006). Tillitsbasert og relasjonsbasert ledelse kan dermed ses på som en kontekst rundt et godt og vedvarende arbeidsmiljø.

Sett i sammenheng med funnet om at ledelsen viste en tillitsbaserte lederstil og at relasjonene viste dyadiske relasjonskvaliteter, kan funnet om hvordan ledelsen la til rette for uformelle arenaer relateres til kritikken til «Life Cycle Of Leadership Making». Kritikken til Anand et al. (2011) og Jacobsen og Thorsvik (2019) handler om at det ikke er forsket på de kontekstuelle faktorer som påvirker en dyadisk relasjon. Selv om psykologisk kontrakts teori går i dybden på hva som skjer i selve bytteforholdet mellom partene i en slik relasjon, slik Rousseau (1989), Bal og Kooij (2011) og Griep et al. (2018) beskriver, indikerer funnene fra denne studien at det er de uformelle arenaene som påvirker de dyadiske relasjonene.

Kultur som kontinuitetsbærer

Kulturen fikk i denne studien mye oppmerksomhet. Kulturen var av stor betydning for arbeidsmiljøet, hvorav positiv forsterkning og felleskap styrket kulturen. I og med at kulturen ble fremstilt som et rammeverk, en prosess og noe som ble konstruert over tid kan det argumenteres for at kulturen både var en sentral mekanisme bak et godt arbeidsmiljø og en kontinuitetsbærer for at det er vedvarende. For å belyse hvordan arbeidsmiljøarbeidet ble

implementert ved enheter som hadde et godt arbeidsmiljø i UH-sektoren og effekten av dette, må funnet «*kultur som kontinuitetsbærer*» ses i lys av argumentet om at det er ledelsen som legger til rette for kulturens tilværelse, som forklart over.

Funnet om kulturens betydning indikerte at mangfold, samarbeid, støtte, relasjoner, arbeidsdeling, initiativ, forbedring, struktur, felleskap og positiv forsterkning var viktige komponenter for kulturens to nivåer: kultur- og klimanivået. Å dele materiell kan argumenteres for å være en norm hos enhetene, mens samarbeid og respekt tyder på å være verdier. Disse utgjør kulturnivået mens positiv forsterkning, tilstedeværelse og tilrettelegging utgjør klimanivået. Resultatene viste at kulturnivået påvirket klimanivået, men de viste også at klimanivået påvirket normene og verdiene ved enhetene. Et eksempel på dette er hvordan ledelsen både i det daglige og i oppstartsamtaler fokuserte på delingskultur, samarbeid og felleskap. Dette støtter Den Hartog et al. (1996) sin forskning om at kulturens to nivåer står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre, men det støtter også forskningen til Brunsson og Sahlin-Andersson (2000) som innebærer at organisasjon er både et kulturelt produkt og med på å skape kultur. Ledelsens fokus, både i det daglige og i oppstartsamtaler underbygger også litteraturen som sier at ledelsen må anerkjenne organisasjonskulturens underliggende dimensjoner og dens innvirkning på medarbeiderrelaterte variabler for at kulturen består (Casida & Pinto-Zipp, 2008).

Selv om det i intervensjonssammenheng er det forsket på hvordan intervensjoner som fremmer god organisasjonskultur påvirker arbeidsmiljøet mot det bedre (Curry et al., 2017), kan det i lys av resultatene fra denne studien argumenteres for at det som fremmer organisasjonskultur er tillitsbasert ledelse og relasjonsdannelse og fellesskap. Denne kombinerte lederstilen, som innebærer at ledelsen er oppmerksomme, legger til rette for uformelle arenaer og deres tilstedeværelse kan med det ses på som en viktig kontekst for et godt og vedvarende arbeidsmiljø.

For å kaste lys over hva som virket, for hvem, under hvilke omstendigheter og hvilken kontekst som aktiverte mekanismene bak et godt arbeidsmiljø i denne studien, indikerer funnene at verdiene respekt og samarbeid som komponenter i organisasjonskulturen, er mekanismer som må trigges for at ansatte ved enheter i UH-sektoren opplever et godt vedvarende arbeidsmiljø. I den sammenheng, kan det i lys av resultatene også argumenteres for at det er de uformelle arenaene som er omstendighetene organisasjonskulturen kan operere i. Funnene indikerer også at konteksten som aktiverer mekanismene bak et godt og vedvarende arbeidsmiljø er ledelsens fokus på tillit og relasjonsdannelse.

Begrensinger

Selv om denne studien belyser betydningen av tillitsbasert ledelse, relasjonsdannelse og organisasjonskultur er den ikke uten begrensinger. Jeg vil her reflektere over hvilke begrensninger studien har hatt.

I forbindelse med datainnsamlingen for prosjektet, så ble dataen samlet inn i forkant av min studie. Jeg var derfor ikke med på datainnsamlingen. Dette betyr at dataen ikke var samlet på bakgrunn av min problemstilling, men for det helhetlige forskningsprosjektet. Det resulterte i at det var mye data å gå gjennom for å finne en problemstilling som både passet inn i intervensjonssammenheng, forskningsprosjektet og egne interesser. Med dette tatt i betraktning ble analyseprosessen noe annerledes enn om jeg hadde hentet inn data selv, fordi da ville dataen være mer knyttet til min problemstilling og jeg kunne gått mer i dybden på betydningen av tillitsbasert ledelse, relasjonsdannelse og organisasjonskultur i arbeidet med et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Dette har også med hvilke spørsmål som ble stilt. Likevel er det viktig å understreke at jeg hadde tilgang på et rikt datamateriale, som muliggjorde at jeg kunne studere problemstillingen.

Selv om studien hadde et rikt datamateriale og fordi dette var en kvalitativ studie var det kun fire enheter ved ett norsk universitet som ble undersøkt. I kvalitative studier og i fokusgruppeintervjuer ønsker forskeren å få en dybdeforståelse om deltagerens opplevelser rundt tematikken som skulle undersøkes (Tjora, 2017). I og med at dette er ressurskrevende arbeid, begrenset det muligheten for å undersøke andre enheter ved andre universitet og andre yrkesgrupper. Med det er en begrensning ved metoden som ble nyttet hvor mye funnene kan generaliseres til andre yrkesgrupper og universiteter i og utenfor Norge.

Videre var en begrensning for generalisering bruken av fokusgruppeintervju. Dette er fordi dynamikken og det som blir sagt i fokusgruppene er avhengig av de som er til stede og deres relasjon seg imellom (Threlfall, 1999). Likevel er viktig å poengtere at ikke ble nyttet fokusgruppeintervju for å generalisere, men for å få en dypere innsikt i hva som funket, for ansatte i enheter som har et godt arbeidsmiljø, hvilke omstendigheter som muliggjorde det og hvilken kontekst som aktiverte mekanismene bak et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Likevel er utvalget en begrensning, da jeg kun så på tillitsbasert ledelse, relasjoner og kultur i enheter som har et godt arbeidsmiljø. Dette er fordi samme kontekst i enheter som ikke har et godt arbeidsmiljø ikke trigger de samme mekanismene.

Implikasjoner for videre forskning

Praktiske implikasjoner

Selv om det er flere begrensninger ved studien, har funne flere praktiske implikasjoner som kan øke forståelsen rundt hva som virker, for hvem, under hvilke omstendigheter og hvordan intervensjoner fungerer eller ikke, avhengig av kontekst. Innen intervensjonsforskningen er det gjort funn i at samarbeid mellom ledelsen og ansatte er viktig komponenter for vellykkede intervensjonsprosesser (Nielsen & Miraglia, 2017). Innen samme forskningsfelt er det også gjennomført studier som viser at intervensjoner som fremmer god organisasjonskultur kan påvirke yteevnen til organisasjonens ansatte, samarbeidet dem imellom og arbeidsmiljøet mot det bedre (Curry et al., 2017). I og med at denne studien plasserer seg innenfor intervensjonsforskningen, i den grad av at enhetene som ble undersøkt har benyttet ARK som intervensjonsprogram, indikerer studien at det som skjer i det daglige og den uformelle arenaen ledelsen legger til rette for har større betydning for et godt og vedvarende arbeidsmiljø enn intervensjonen i seg selv.

Så langt vi vet ser det ut til at kort vei opp til ledelsen, gjensidig tillit, dyadiske relasjoner og organisasjonskulturen er viktig for et godt og vedvarende arbeidsmiljø for kunnskapsarbeidere. Funnet som støtter under LMR-teorien om at høy kvalitet på relasjonen i den enkelte dyade er til fordel for organisasjonen (Risan, 2012), viser at relasjonsbygging bør være en oppgave organisasjoner og ledere bør prioritere, også for forskere som ønsker å utarbeide eller forbedre organisatoriske intervensjoner. Videre kan det se ut til at samspillet mellom tillit og respekt er viktig for å bygge gode relasjoner, både for leder-medarbeider-relasjonen og relasjonen mellom de ansatte seg imellom.

Teoretiske implikasjoner

Frem til nå har forskning på intervensjoner sett på intervensjoners effekt for å styrke et arbeidsmiljø (Nielsen & Miraglia, 2017). Resultatene i denne studien viser at fokuset ikke i så stor grad bør rettes mot intervensjonen, men heller mot betydningen av tillit, relasjoner og organisasjonskultur. Med det bidrar funnene inn i intervensjonsforskningen ved å presentere hvilket fokus som fremmer et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Dette er i tråd med tidligere forskning, slik som studien til Salamon og Robinson (2008) som avdekket at tillit har stor betydning for medarbeidernes trivsel, effektivitet, prestasjoner og produktivitet, og argumentet til Jacobsen og Thorsvik (2019) som var at tillit bidrar til at ansatte tar større ansvar for å nå organisasjonens mål, med engasjement, lojalitet og motivasjon som mekanismer bak. I forbindelse med LMR-teorien underbygger studiens funn betydningen av

dyadiske relasjonskvaliteter mellom ledere og medarbeidere, men resultatene legger også til viktigheten av slike relasjonskvaliteter de ansatte seg imellom og hvordan ledelsen må legge til rette for slike relasjoner gjennom uformelle arenaer. Til slutt støtter funnet om organisasjonskulturens betydning oppunder forskning som anerkjenner hvordan hvilken rolle organisasjonskulturen har for et godt arbeidsmiljø (Tsai, 2011; Curry et al., 2017).

Videre forskning

Funnene som har blitt avdekket i denne oppgaven aktualiserer flere vinklinger som er av interesse for videre forskning. Siden resultatene i denne studien belyste hva som virker hos enheter som har et godt arbeidsmiljø, kan det likevel være interessant å undersøke enheter som har samme fokusområder, men med et mindre godt arbeidsmiljø. Årsaken for at dette er interessant for videre forskning er fordi forskningen kan avdekke om tillitsbasert og relasjonsbasert ledelse faktisk er en kontekst rundt et godt og vedvarende arbeidsmiljø og betydningen av uformelle arenaer i den daglige driften. Videre vil det også være relevant å forske på mekanismene bak et godt arbeidsmiljø og konteksten som aktiverer disse mekanismene i organisasjoner utenfor UH-sektoren for å se om studiets resultater kan generaliseres i større grad. Som et siste moment kan det være fordelaktig at det i intervensjonsforskningen blir forsket på intervensjoner som et valgfritt verktøy, heller enn et tiltak som må implementeres, fordi hva som virker er avhengig av menneskene det gjelder, hvilke omstendigheter de befinner seg i og konteksten rundt.

Konklusjon

Gjennom denne studien har jeg undersøkt betydningen av tillitsbasert ledelse, relasjonsdannelse og organisasjonskultur i arbeidet med et godt og vedvarende arbeidsmiljø. Studien har også gitt et bilde på hva som funker for enheter med et godt arbeidsmiljø i UH-sektoren. Resultatene fra denne studien har vist at tillitsbasert ledelse og relasjonsdannelse er av stor betydning for en uformell arena. Den uformelle arenaen viste seg å være viktig for at organisasjonskulturen var konstant, i bevegelse og at den kunne vokse frem. Videre viste resultatene at verdiene respekt og samarbeid som to av organisasjonskulturens komponenter og kulturen i sin helhet måtte pleies både formelt og uformelt. Funnene er litt motstridende med tidligere rapporter, slik som at implementeringen av ARK som intervensjon var for tiltenk å være et svar på at «*Alle de fire største universitetene i Norge ser arbeidsmiljø som et strategisk virkemiddel for å nå vedtatte mål for sin primære virksomhet.*» (Undebakke et al., 2014). Årsaken ligger i funnene viser at fokuset ikke er rettet mot intervensjonen, men heller den daglige driften. Dette reiser spørsmål om intervensjoner hemmer, fremmer eller er et

verktøy for den uformelle arenaen, eller om arbeidet for et godt og vedvarende arbeidsmiljø er uavhengig av intervensjoner eller ikke. Studien reiser også spørsmål om hvordan slike ledelsesstrategier som gjort rede for i oppgaven blir aktivert. Er det intervensjoner, andre faktorer eller et samspill som skaper konteksten som trigger mekanismene bak et godt og vedvarende arbeidsmiljø?

Litteraturliste

- Aasland, S. (2016). Tillit opp fra kistebunnen. *Stat & styring*, 26(3), 6-9.
<https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2016-03-03>
- , S. & Martinsen, L. M. (2015) Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
<https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Arnulf, K. (2013). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bal, P. M. & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(4), 497–523.
<https://doi.org/10.1080/13594321003669079>
- Balogun J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
<https://doi.org/10.2307/20159600>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bentzen, T. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlig organisasjoner*. Jurist- og økonomiforbundets Forlag.
- Bjørangan, H. E. (2021, 08. november). Regjeringen varsler at de vil ha en gjennomgang av UH-byråkratiet. *Universitetsavisa*. <https://www.universitetsavisa.no/byrakra-ti-kunnskapsdepartementet-torlaug-lokengard-hoel/regjeringen-varsler-at-de-vil-ha-en-gjennomgang-av-uh-byrakra-tiet/202464>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
<https://doi.org/10.1177/0170840600214003>
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>

- Casida, J. & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals. *Nurs Econ*, 26(1), 7-15.
https://www.researchgate.net/publication/5462401_Leadership-organizational_culture_relationship_in_Nursing_units_of_acute_care_hospitals
- Caulfield, J. L., Lee, F. K. & Richards, B. A. (2021). Leadership as an art: an enduring concept framed within contemporary leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 735-747. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0524>
- Curry, L. A., Brault, M. A., Linnander, E. L., McNatt, Z., Brewster, A. L., Cherlin, E., Flieger, S. P., Ting, H. H., & Bradley, E. H. (2018). Influencing organisational culture to improve hospital performance in care of patients with acute myocardial infarction: a mixed-methods intervention study. *BMJ quality & safety*, 27(3), 207–217.
<https://doi.org/10.1136/bmjqs-2017-006989>
- De Brun, A., Rogers, L., O'Shea, M. & McAuliffe, E. (2019). Understanding the impact of a collective leadership intervention on team working and safety culture in healthcare teams: a realist evaluation protocol. *HRB Open Research*, 2(5), 1-14.
<https://doi.org/10.12688/hrbopenres.12860.1>
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of applied psychology*, 97(1), 194-202.
<https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1996). Linking Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 68–83.
<https://doi.org/10.1177/107179199600300407>
- Einarsen, V. S. & Skogstad (2021). *Det gode arbeidsmiljø – Krav og utfordringer*. (3.utg.). Bergen. Fagbokforlaget.
- Engelstad, F. & Hagelund, A. (2015). *Cooperation and Conflict the Nordic Way: Work, Welfare, and Institutional Change in Scandinavia*. Berlin: De Gruyter
- Fairholm, W. G. (1994). Leading Diverse Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(4), 82-93. <https://doi.org/10.1177/107179199400100408>
- Graen, B. G. & Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *The Leadership Quarterly*. 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Graen, G., Hui, C. & Taylor, E. (2006). Experience-Based Learning about LMX Leadership and Fairness in Project Teams: A Dyadic Directional Approach. *Academy of Management*, 5(4), 448-460. <https://www.jstor.org/stable/40214403>
- Griep, Y., Vantilborgh, T. & Jones, K. S. (2018) The relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social enterprises: Do paid employees and volunteers differ?. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), <https://doi.org/10.1177/0143831X17744029>
- Harris, J. K., Wheeler, R. A. & Kacmar, M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>
- Helland, E., Christensen, M., Innstrand, S. T. & Nielsen, K. (2021a). Line managers' middle-levelness and driving proactive behaviors in organizational interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(6), 577–592. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0136/FULL/XML>
- Helland, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Iversen, A. & Nielsen, K. (2021b). Safety Representatives' Job Crafting in Organizational Interventions: Driver, Counselor, Watchdog, or Abstainer. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 1-13. <http://doi.org/10.16993/sjwop.137>
- Hvid, H. & Falkum, E. (2019). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. London: Routledge
- Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kristensen, T. S. (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(3), 205–210. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2004.016097>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R. & Lorenzet, S. J. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(7), 590–604. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0097>

- Middelton, S. J, Harvey, S. & Esaki, N. (2015). Transformational Leadership and Organizational Change: How Do Leaders Approach Trauma-Informed Organizational Change...Twice?. *Families in Society: the Journal of Contemporary Human Services*, 96(3), 155-163. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.2015.96.21>
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66(8), 1029–1050. <https://doi.org/10.1177/0018726713477164>
- Nielsen, K. & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the ‘what works?’ question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70(1), 40–62. <https://doi.org/10.1177/0018726716670226>
- Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where are we, where do we go from here? In K. Nielsen & A. Noblet: Designing, implementing and evaluating organizational interventions. Routledge.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2012). Opening the black box: A framework for evaluating organizational-level occupational health interventions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(5), 601-617
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Olsen, J. P. (2008). The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. *Annual Review of Political Science*, 11, 13–37.
<https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.060106.101806>
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). Realistic Evaluation. London: Sage Publications.
- Rasmussen, B. (2016). Tilbake til byråkratiet? Weber, byråkratiet og lærerstreiken - Back to bureaucracy? Weber, bureaucracy and the teachers’ strike. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 57 (2), 199-207. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2016-02-04>
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15 (2), 67-73. <http://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Rousseau, M. D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
<https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment?. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1–6. <https://www.jstor.org/stable/26567054>

- Salamon, S. D. & Robinson, S. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology* 93, 539-601.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593>
- Schoorman, F. D, Mayer, C. R. & Davis, H, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Smith, J. A. (2015). Introduction. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology – A Practical Guide to Research Methods* (3.utg., s. 1-3). London: Sage Publications.
- Smith, J. A. & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology – A Practical Guide to Research Methods* (3.utg., s. 25-52). London: Sage Publications.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2018, 24. oktober). *Arbeidsmiljøet i Norge er blant det beste i verden, men det er fortsatt mulig å gjøre det bedre*. Stami. <https://stami.no/arbeidsmiljoet-i-norge-kan-bli-bedre/>
- Sverdrup, T. (2014). PSYKOLOGISK KONTRAKT – et nytt ledelsesperspektiv?. *Magma-Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 17(5), 64-71. <https://old.magma.no/psykologisk-kontrakt2>
- Sørensen, H. O. & 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>
- Threlfall, D.K. (1999). Using focus groups as a consumer research tool. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(4), 102-105.
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), 2-23. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1763533>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & Dollard, M. F. (2013). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>

- Tummers, L. G. & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080Smith>,
- Undebakke, K. G., Innstrand, S. T., Anthun, K. S., & Christensen, M. (2014). *ARK. Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser, Hvem - Hva – Hvordan*. Trondheim: Senter for helsefremmende forskning.
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., Nicholls, C. M. & Lewis, J. (2014). In-depth Interviews. I Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Red.), *Qualitative Research Practice – A Guide for Social Science Students and Researches* (s. 178-210). London: Sage Publications.