

Cornelia Torre Schau

## Kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling

En kvalitativ studie av hvordan ledere og ansatte jobber med ytrings- og initiativprosesser på arbeidsplassen

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Marit Christensen

Medveileder: Silje Fladmark

Mai 2023



Cornelia Torre Schau

## **Kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling**

En kvalitativ studie av hvordan ledere og ansatte jobber med ytrings- og initiativprosesser på arbeidsplassen

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Marit Christensen  
Medveileder: Silje Fladmark  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne masteroppgaven er en del av det større forsknings- og doktorgradsprosjektet: *suksessfaktorene bak fungerende og vedvarende arbeidsmiljøarbeid*, ledet av Silje Fladmark.

I den forbindelse vil jeg takke biveileder Silje Fladmark som har utformet forskningsprosjektet, intervjuguide, samt samlet inn data før jeg fikk være en del av prosjektet. For intervjuguide og datainnsamling, ønsker jeg også å takke tidligere masterstudent Trine Korsan Fosset for sitt bidrag. Alt arbeid utover overnevnte er gjort på egenhånd, hvilke inkluderer utvikling av problemstilling, innhenting av teoretisk og empirisk grunnlag, samt selve analyseprosessen. Således er denne masteroppgaven mitt bidrag i dette prosjektet.

Da jeg valgte tematikk for masteroppgaven, hadde jeg et ønske om å utfordre meg selv og få innsikt i noe jeg kunne lite om fra før. Derfor var jeg interessert i en kvalitativ tilnærming, men også få innsikt i det ellers tvetydige begrepet prosess og dens rolle i organisasjonsutvikling. Da jeg fikk høre om at det var mulighet å skrive masteroppgave på et prosjekt som utforsket prosesser i arbeidsmiljøutvikling, ble jeg veldig begeistret og tok kontakt snarest.

I den anledning vil jeg takke hovedveileder Marit Christensen for gode og tydelige tilbakemeldinger underveis. Jeg vil også takke biveileder Silje Fladmark for opplysende sparrings-møter, gjennomlesning av oppgavedeler flere ganger, og ikke minst en mentor som har motivert meg gjennom prosessen. En stor takk går også til mamma, pappa og Max, som ubetinget har støttet meg med gode ord og handlinger under skriveprosessen. Til sist, takk til Preben, som alltid har overbevist meg om at det ordner seg, selv når masterskrivingen stod på som verst.

## Sammendrag

Organisatoriske intervensjoner er anbefalt for å forbedre psykososiale arbeidsbetingelser og fremme ansattes helse og velvære. Til tross for dette, foreligger det lite kunnskap om hvilke prosesser som kan fostre langvarige effekter av slike intervensjoner. Den aktuelle studien undersøker derfor hvordan ytrings- og initiativprosesser kan muliggjøre arbeidsmiljøutvikling. Utvalget består av seks fokusgrupper som representerer ledergruppe, arbeidsgruppe og ansattgruppe ved enheter i høyskole – og universitetssektoren. Felles for enhetene er at de har lykket med arbeidsmiljøarbeid over tid. Dataen ble samlet inn gjennom semistrukturerte intervju av seks fokusgrupper, og utgjorde 23 informanter totalt. Gjennom tematisk analyse ble det identifisert to hovedtemaer som viser hvordan ytring og initiativprosesser kan muliggjøre arbeidsmiljøutvikling: *Kontinuerlig trygg ytringsprosess og kontinuerlig trygg initiativprosess*. Med slike prosesser virker det som at enhetene kan tilpasse arbeidsmiljøarbeidet til sin lokale kontekst, på en måte som gir mening for dem. For å muliggjøre arbeidsmiljøutvikling, kan studiens funn implisere betydningen av at ledere og ansatte sammen tilrettelegger for en trygghet til å ta initiativ og ytre kontinuerlig.

*Nøkkelord: arbeidsmiljøutvikling, ansattinvolvering, psykologisk trygghet, universitetssektoren, kvalitativ metode*

## Abstract

The promotion of employee health and well-being through organizational interventions, targeting psychosocial working conditions is recommended in the literature. However, there is limited knowledge on how to sustain the effects of such interventions. The present study investigates the potential of voice and initiative processes in enabling working environment development. Six focus groups, comprising the management group, working group, and employee group at two units in the college and university sector, were examined. These units have consistently achieved successful outcomes in their “working environment work”. Semi-structured interviews were conducted with 23 informants, and thematic analysis was utilized to identify the key themes: A continuous safe voice process and a continuous safe initiative process. These themes indicate that units can tailor their “work environment work” to their local context, thereby achieving meaningful outcomes. The study highlights the importance of managers and employees fostering a sense of security in order to enable working environment development, through continuous voice and initiative processes.

*Key words: Working environment development, employee involvement, psychological safety, university sector, qualitative method*

**Informant 19:** Du skal ikke måle sunnheten på en arbeidskultur ut ifra hvor mange konflikter det er, men hvordan miljøet er i stand til å ta opp det der, ikke la det eskalere og finne løsninger



## Innholdsfortegnelse

Betydningen av trygge ytrings og initiativprosesser for arbeidsmiljøutvikling .....	8
Oppgavens struktur og avgrensning .....	9
Teoretisk og empirisk rammeverk .....	10
Kontinuerlige arbeidsprosesser .....	10
Psykologisk trygghet .....	12
Ytring .....	14
Job crafting .....	15
Ansattinvolvering i arbeidsprosesser .....	15
Conservation of resources theory (COR) .....	17
Metode .....	19
Epistemologisk ståsted .....	19
Kontekstuelle faktorer: Intervensjonsprogrammet .....	20
Fase 1: Forberedelse .....	20
Fase 2: Kartlegging .....	20
Fase 3: Utvikling og planlegging av handlingsplaner .....	21
Fase 4: Implementering .....	21
Fase 5: Evaluering .....	22
Rekruttering og utvalg .....	22
Utvalg .....	22
Rekrutteringsprosess .....	23
Seleksjonsprosess .....	24

Datainnsamling .....	25
Semistrukturerte intervju i fokusgrupper .....	25
Etiske betraktninger .....	26
Datanalyse .....	27
Hvorfor tematisk analyse .....	27
Fase 1: Bli kjent .....	28
Fase 2: De første kodene .....	28
Fase 3: Søke etter tema .....	29
Fase 4: Utvikle og evaluere temaer .....	29
Fase 5: Avgrense, definere og navngi temaer .....	29
Fase 6: Skrive .....	30
Resultater: Trygge ytrings- og initiativprosesser for kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling .....	31
Kontinuerlig trygge ytringsprosesser .....	31
Å tørre å si sin mening direkte .....	32
Uformell ytring som dialogskapende .....	37
Kontinuerlig trygg ytringsprosess i lys av COR-teori .....	44
Kontinuerlig trygge initiativprosesser .....	44
Å tørre å prøve og feile .....	45
Meningsfull bevaring av initiativ .....	50
Kontinuerlig trygge initiativprosesser i lys av COR-teori .....	53
Avsluttende diskusjon: Hvorfor kontinuerlig trygge ytrings- og initiativprosesser? .....	54
Praktiske implikasjoner .....	57

Styrker og begrensninger ved studien .....	59
Konklusjon .....	61
Referanser.....	62
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	76

## **Betydningen av trygge ytrings og initiativprosesser for arbeidsmiljøutvikling**

Organisatoriske intervensjoner anbefales ofte for å skape sunne arbeidsplasser og forbedre psykososiale arbeidsbetingelser (De Angelis et al., 2020; Helland, 2022; Innstrand & Christensen, 2020; Roodbari et al., 2022). Det begrunnes gjerne med at intervensjoner fremmer ansattes helse og velvære på jobb, gjennom systematisk arbeid som involverer de ansatte (Abildgaard et al., 2020; Christensen et al., 2020; Innstrand & Christensen, 2020; Nielsen & Noblet, 2018). Slike intervensjoner kan forstås som «planlagte, atferdsmessige og teoribaserte handlinger som forsøker å endre måten arbeidet organiseres, designes og håndteres på» (Nielsen et al., 2010, p. 1).

Det er en utbredt enighet om at organisatoriske intervensjoner er svært komplekse, Mer konkret viser flere oppsummeringsstudier at ulike intervensjoner har forskjellige prosesser, som operer i ulike kontekster, og leder til forskjellige utfall (Daniels et al., 2021; Gray et al., 2019; Roodbari et al., 2022). Eksempler på slike prosesser, her forstått som oppfatninger og handlinger ved intervensjonsgjennomføring (Nyrtrø et al., 2000), kan være kommunikasjon, ansatt deltakelse og lederstøtte (Roodbari et al., 2022). I den forbindelse argumenterer flere forfattere for at det er prosesser som avgjør utfallet i organisatoriske intervensjoner (Ipsen et al., 2015; von Thiele Schwarz et al., 2021). Derimot er det uklart og derfor etterspurt, mer kunnskap om hvilke prosesser som kan fostre langvarige effekter (Augustsson et al., 2015; Saksvik et al., 2021; Saksvik et al., 2020). En slik innsikt kan være nødvendig for å fremme ansattes helse- og velvære over tid, styrke organisasjonens evne til å være selvdrevet (von Thiele Schwarz et al., 2021), samt gjøre investeringskonstandene effektive for en organisasjon (Saksvik et al., 2021).

I den forbindelse argumenterer von Thiele Schwarz et al. (2016) for at intervensjoner kan være mer dynamiske, slik at endringsprosessene foregår kontinuerlig, fremfor episodisk med en start og en slutt (von Thiele Schwarz et al., 2016). Dette er i tråd med WHO sin

karakterisering av sunne arbeidsplasser som en kontinuerlig forbedringsprosess, der ledere og ansatte samarbeider for å beskytte og fremme egen helse, sikkert og velvære (World Health Organization & Burton, 2010). For å forstå hvilke prosesser som muliggjør langvarig arbeidsmiljøeffekter av intervensjonen, kan det derfor være hensiktsmessig å utforske kontinuerlig utviklingsprosesser (von Thiele Schwarz et al., 2016). Kvalitative tilnæringer kan gi en mer detaljert og nyansert forståelse av hvordan og hvorfor intervensjonsprosesser operer slik de gjør og er derfor anbefalt for å utforske kontinuerlig utvikling (Abildgaard et al., 2016). En slik innsikt kan være nyttig for å forstå hvordan intervensjoner jevnlig kan forbedres (Nielsen, 2013; Nielsen et al., 2013), og hvordan endringer kan utføres når neste intervensjonssyklus har begynt (Christensen et al., 2019; Nielsen & Miraglia, 2017).

Med en kvalitativ tilnærming forsøker jeg i denne masteroppgaven å utforske hvilke prosesser som ligger bak kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling blant enheter i universitetssektoren. Arbeidsmiljøintervensjonen ARK, som har pågått i over ti år benyttes som et kontekstuellet rammeverk. ARK gir derfor en unik mulighet til å studere den sirkulære og kontinuerlig endringsprosessen blant enheter som har lyktes i deres utvikling av arbeidsmiljøet. Denne studien er et bidrag til å forstå hvilke suksessfulle prosesser som ligger bak kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling over tid. Det overordnede forskningsspørsmålet er, i tråd med analyseprosessen, videreutviklet til en mer konkret problemstilling. Derfor ønsker jeg i denne studien å belyse: *«Hvordan muliggjør det å jobbe med yrings- og initiativprosesser kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling?»*

### **Oppgavens struktur og avgrensning**

Problemstillingen vil undersøkes gjennom fire kapitler: teori og empiri, metode, resultater og diskusjon, samt konklusjon. I første kapittel vil det teoretiske og empiriske rammeverket tilknyttet kontinuerlige arbeidsprosesser, psykologisk trygghet, ytring, «job crafting», ansattinvolvering i arbeidsprosesser og Conservation of resource theory (COR)

presenteres. En årsak til at COR-teori kan være passende i denne studien, er at den presenterer et rammeverk for å forstå ulike prosesser som er involvert når individer og organisasjoner bevarer og tilegner seg ressurser de verdsetter (Halbesleben et al., 2014). I tillegg svarer det på etterspørsel om å anvende teorien i intervensjonsforskningen (Hobfoll et al., 2018). Det er imidlertid ønskelig å presisere at den vil benyttes som et rammeverk for å belyse prosesser, og at hovedfokuset vil være de andre konseptene. I metodekapittelet vil epistemologisk ståsted, ARK-intervensjon som kontekstuel rammeverk, rekruttering og utvalg, datainnsamling, etiske betraktninger og datanalyse presenteres. Det tredje kapittelet er en sammenslåing av resultater og diskusjon. Her vil temaene som ble identifisert i analyseprosessen diskuteres i lys av litteratur presentert i teorikapittelet. Ifølge Braun og Clarke (2022) er dette anbefalt for å kontekstualisere analysen i henhold til etablert litteratur og for å unngå repetisjon. I dette kapittelet drøftes også funnenes implikasjoner for arbeidsmiljøutvikling, praktiske implikasjoner, samt studiens styrke og begrensninger. Implikasjoner for videre forskning vil presentere løpende. Siste kapittel inneholder konklusjon.

## **Teoretisk og empirisk rammeverk**

### **Kontinuerlige arbeidsprosesser**

Organisatoriske intervensjoner går ofte systematisk gjennom fem ulike faser i en pågående prosess: forberedelse til intervensjonen, kartlegging av relevante utfordringer, planlegging og utvikling handlingsplaner, implementering av handlingsplaner og evaluering av intervensjonen (Nielsen et al., 2010). Denne tilnærmingen omtales gjerne som problemløsende i natur, der et av kjerneprinsippene er at ansatte involveres i alle fasene og bidrar i problemløsningen (Nielsen & Noblet, 2018; Nielsen et al., 2010). Eksempelvis kan ansatte involveres ved å løse problemer i arbeidsmiljøet ved å kartlegge og bestemme seg for en utfordring de ønsker å endre, planlegge og implementere en handlingsplan for å endre på utfordringen, for så å vurdere om handlingsplanen fungerte slik de ønsket. På denne måten

kan enheter jobbe i en kontinuerlig sirkel for å løse og forbedre utfordringer de står ovenfor (Nielsen & Noblet, 2018). I nyere tid peker også to studier mer konkret på betydningen av kontinuitet i intervensjonsprosesser (Daniels et al., 2021; von Thiele Schwarz et al., 2015; von Thiele Schwarz et al., 2016; von Thiele Schwarz et al., 2021).

I sin diskusjonsartikkel hevder for eksempel von Thiele Schwarz et al. (2021) at organisasjoner iterativt bør observere, reflektere og gjøre hyppige tilpasninger i en intervensjon. Slik kan det belyse at ledere og ansatte kontinuerlige evaluerer prosessen i intervensjonen ved å vurdere progresjonen, og bruker denne informasjonen til å forbedre intervensjonsinnholdet underveis (von Thiele Schwarz et al., 2021). I denne sammenhengen foreslår forfatterne at ledere og ansatte kan bruke formelle og uformelle metoder for å samle inn innsikt om hva i intervensjonen som fungerer for hvem, under hvilke forhold. Slik innsikt, samt småtesting av ulike aktiviteter kan sikre en effektiv evaluering av intervensjonen (von Thiele Schwarz et al., 2021). Dette er i tråd med en oppsummeringsstudie som argumenterer for at kontinuitet i intervensjoner kan foregå under implementering, tilpasning til lokal kontekst og opprettholdelse av intervensjonsarbeidet (Daniels et al., 2021). Mer konkret hevder forfatterne at det kan skje ved å regelmessig kommunisere om, samt forankre intervensjonsarbeidet i hverdagspraksis (Daniels et al., 2021).

Selv om det ser ut til å være få studier om kontinuerlig utvikling av arbeidsmiljø i intervensjoner, finnes det flere studier som adresserer kontinuerlig forbedring av produksjonsmetoder i produksjonssystemer (Janee Ali et al., 2013; Silvestre & Fonseca, 2020). I den forbindelse er det argumentert for at slike kontinuerlig kvalitetsforbedringssystemer kan integreres i helsefremmende arbeid (von Thiele Schwarz et al., 2015). Derimot har organisasjoner ofte separerte systemer og prosesser for å adressere disse problemstillingene. Til tross for dette, deler de likheter ved at de begge setter søkelys på å involvere ansatte, samt handle for å forbedre utfall I den forbindelse omhandler

kontinuerlig forbedringsarbeid planlagte og systematiske prosesser for å gjøre hyppig inkrementelle endringer av eksisterende praksiser (Brunet & New, 2003; Zighan & Ruel, 2021). Mer spesifikt fokuseres det på å raskt identifisere utfordringene som oppstår, samt diskutere og teste mulige løsninger. Tanken er at større endringer skjer over tid som et resultat av flere inkrementelle forbedringer underveis (Singh & Singh, 2015). Sentralt i slikt arbeid er en deltakende tilnærming ved å oppfordre ansatte til å aktivt involvere seg i å evaluere og forbedre arbeidsprosesser (Brunet & New, 2003; von Thiele Schwarz et al., 2015). For at de ansatte kontinuerlig skal delta i slik forbedringsarbeid argumenterer Maben et al. (2023) for at de først må oppleve en trygghet i teamet der arbeidet utføres.

### **Psykologisk trygghet**

Psykologisk trygghet defineres oftest som en: «delt antagelse om at det er trygt å ta interpersonlig risiko i et team blant medlemmene» (Edmondson, 1990; 2018, s.350). Slik fanger det opp et teamklima av det større sosiale arbeidsmiljøet, og ikke individuelle opplevelser av de spesifikke arbeidsoppgavene en selv utfører (Frazier et al., 2017). Betydningen av teamklima skisserer også at det er et gruppefenomen, der forskjellige grupper i en organisasjon kan oppleve ulik grad av psykologisk trygghet. Videre belyser definisjonen interpersonlig risiko, hvilke kan innebære å dele ideer, stille spørsmål, ytre om arbeidsforhold eller ta initiativ til handlinger (Edmondson, 1999). Dette er risikofylt, fordi slik atferd gir rom for å kunne bli straffet, ydmyket eller avvist av kollegaer og ledere (Newman et al., 2017). Mer spesifikt kan ansatte på jobb være redd for å fremstå ignorant, inkompetent, negativ eller forstyrrende når slike risikoer tas (Edmondson, 2002). Videre oppleves denne frykten for interpersonlige konsekvenser umiddelbart og er midlertidig, i motsetning til for eksempel tillit som er mer fremtidsorientert (Edmondson, 2018). I et psykologisk trygt klima opplever de ansatte at arbeidsmiljøet bidrar til at de kan ta slike risikoer, fordi frykten for negative /konsekvenser er redusert. I den forbindelse argumenteres det for at slik risikotaking kan føre



til naturlig utvikling og læring i arbeidsgrupper i en organisasjon (Edmondson, 1999; Kessel et al., 2012; Rafferty et al., 2013)

Videre argumenterer Edmondson (1999) for at læring og utvikling innebærer en form for risiko for hvordan andre reagerer på egne handlinger og ideer. I den sammenheng omtales også risikoatferd, slik som å ytre sine meninger og ta initiativ – som læringsatferd av samtlige forfattere (Edmondson, 2018; Park & Kim, 2021). Mer konkret definerer Edmondson (1999) læringsatferd som: «Aktiviteter utført av teammedlemmer, som innebærer at temaet får og bearbeider informasjon som gir temaet mulighet til å tilpasse og forbedre seg» (s.2). Det er gjennom slik atferd at teamet kan avdekke endringer og behov, og styrke en felles forståelse av ulike situasjoner (Edmondson, 1999), samt forbedre arbeidsprosesser (Maben et al., 2023). Det er også en mulighet for at læringsatferd oppmuntrer ansatte til å reflektere og diskutere kvaliteten på felles mål, prosesser og utfall (Bang og Middelfart, 2017). Dette er i tråd med Lyman et al. (2020) som finner at helsepersonell som opplevde psykologisk trygghet, også engasjerte seg mer i kollektive refleksjoner og bevisst læring. Deltagerne var også mer motiverte for å forbedre arbeidsprosesser, samt interagerte mer positivt og åpent med andre. Slik kan trygghet skape en åpen kommunikasjon der man tørr å feile deltakelser og utfordringer, slik at det kan justeres tidlig (Edmondson, 2004a, 2018; Roussin et al., 2016). På den måten kan teamet raskt lære fra tidligere arbeidserfaringer, bruke de erfaringene som passer organisasjonen best, og skape innovative løsninger basert på flere perspektiv (Edmondson, 2004b; Newman et al., 2017). Dette er i tråd med andre studier som viser at slike risikoatferder er forbundet med organisasjonens evne til å håndtere krevende betingelser, tilpasse nye utfordringer og gjøre forbedringer (O'Donovan et al., 2021).

Likefullt argumenterer Edmondson (1999) for at den delte antagelsen om psykologisk trygghet ofte er skjult og noe det ikke gis direkte oppmerksomhet til. Derfor kommer opplevelsen gjerne til syne gjennom læringsorientert atferd, slik som å ytre sine meninger

eller ta initiativ til handlinger. I den forbindelse er det flere studier som viser at psykologisk trygghet kan føre til at ansatte ytrer sine meninger på jobb (Chamberlin et al., 2017; Frazier et al., 2017; Svendsen et al., 2016). En årsak kan være at psykologisk trygghet skaper en kontekst der risikotaking oppfordres, hvilke kan gjøre det komfortabelt å si ifra og komme med innspill (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Like fullt virker lederne å spille en avgjørende rolle i å skape en slik trygg kontekst der ansatte tørr å ta risiko (Detert & Burris, 2007; Liang et al., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006; O'Donovan et al., 2021; Song et al., 2020; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Når frykten for interpersonlig risiko reduseres, kan dette bidra til en opplevelse av en mer fri utveskling av informasjon, meninger og ideer mellom kollegaer (Edmondson, 2018).

### **Ytring**

Ytring forstås som at ansatte kommuniserer konstruktive ideer, forslag, bekymringer og meninger med et ønske om å forbedre eller endre arbeidsprosesser (Morrison, 2014; Morrison, 2023; Van Dyne & LePine, 1998). Gitt denne forståelsen, kan ytring også favne om kommunikasjon mellom medarbeidere (Maynes & Podsakoff, 2014). Eksempler kan være å si ifra om en bekymring eller positive aspekter ved arbeidsmiljøet. Slik ytring kan foregå direkte og indirekte, der sistnevnte antyder at ansatte kommer med innspill via representanter, slik som verneombud og tillitsvalgt (Townsend et al., 2022). Førstnevnte indikerer at ansatte sier sine meninger ansikt til ansikt eller direkte på mail til leder eller kollegaer. Når ansatte ytrer sine meninger direkte, kan dette også foregå formelt eller uformelt. På den ene siden kan eksempler på formelle direkte ytringsaktiviteter være etablerte ansattgrupper som diskuterer problemer og løsninger direkte med ledere under intervensjoner (Dyrlund Wåhlin-Jacobsen, 2018). På den andre siden kan uformell direkte ytring være at den ansatte sier sine meninger i daglige relasjoner utenfor formelle strukturer og møter (Brooks, 2018; Marchington & Suter, 2013; Townsend et al., 2013; Townsend et al., 2022). I den forbindelse argumenterer Dyrlund

(2018) i sin doktorgradsavhandling for at ytring bør forstås som et interaksjonsfenomen. Det er imidlertid flere studier som peker på betydningen av å se formell og uformell ytring sammen, da de operer sekvensielt med hverandre (Kim & Leach, 2020). Basert på overnevnte virker det som at ansatte kan ytre sine meninger for å forbedre arbeidsprosesser. Slik forbedringsarbeid kan også muliggjøres av at ansatte aktivt endrer jobben sin, også omtalt som «job crafting».

### **Job crafting**

Job crafting kan forstås som en måte ansatte forsøker endre å relasjonelle, oppgaverelaterte eller kognitive betingelser og grenser ved arbeidet (Amy Wrzesniewski & Jane E. Dutton, 2001). Eksempler på slike betingelser kan være ulike jobbressurser og jobbkrav (Tims & Bakker, 2010). Til tross for at det er to ulike tilnærminger til job crafting, foreslår begge at det er en måte å gjøre jobben mer meningsfull, engasjerende og i tråd med egne preferanser (Tims et al., 2022). I den forbindelse viser Nielsen et al. (2013) i sin studie at ansatte og ledere crafter prosesser og innhold i intervensjon ved å ta initiativ til aktiviteter. Dette er i tråd med en nyere studie som viser at mellomledere i universitetslektoren, crafter intervensjonsarbeidet ved å ta initiativ til å involvere verneombud i kartleggingsfasen (Helland et al., 2021). Et slikt funn kan ses i lys av tidligere studier som argumenterer for at ansatte i akademia kan forme egen arbeidshverdag i stor grad (Andersen et al., 2022). Slik virker det som at medarbeidernes initiativ til aktiviteter og handlinger, kan være en måte de både crafter og involverer seg i intervensjonsarbeidet på.

### **Ansattinvolvering i arbeidsprosesser**

Involvering er definert som «en prosess som tillater ansatte å påvirke arbeidet og betingelsene der de jobber til en viss grad» (Heller et al., 2004, s.15). Like fullt betraktes det som et mangetydelig konstrukt, som går fra informasjonsdeling til ansatte driver endringen (von Thiele Schwarz et al., 2016). Gitt denne forståelsen, kan både job crafting og ytring være

måter ansatte kan involvere seg i å forbedre arbeidsprosesser. Som tidligere nevnt virker det som at det er få studier som undersøker den kontinuerlige prosessen i organisatoriske intervensjoner. For å kunne skape et grunnlag for diskusjon senere, kan det derfor være nyttig å belyse litteratur om involvering i forbedringsarbeid generelt.

Det er en utbredt enighet om at ansattinvolvering er nyttig i intervensjoner (Lehmann et al., 2022; von Thiele Schwarz et al., 2021), da det kan gi langsiktige løsninger som tilpasses og integreres i ansattes arbeidsmiljø (Abildgaard et al., 2020; Daltuva et al., 2009; Herrera-Sánchez et al., 2017; Nielsen & Christensen, 2021; Rosskam, 2018; Tsutsumi et al., 2009). En slik involveringsprosess er også vist å kunne styrke ansattes evne til å håndtere psykososiale arbeidsbetingelser (Roodbari et al., 2022), være meningsfulle (Nielsen et al., 2021; Olsen et al., 2020), tilrettelegge for en organisasjon-intervensjon- fit (Nielsen & Randall, 2015), fostre eierskap (Peters et al., 2020), samt bidra til at ansatte lærer hvordan de skal forbedre arbeidsbetingelser (Mikkelsen & Saksvik, 1999; Nielsen et al., 2021). Like fullt har nyere litteratur skilt mellom felles og individuell involvering. Eksempelvis forsøker positive deltakende organisatoriske intervensjoner (PPOI) å forbedre prosesser og praksiser i arbeidsmiljøet, der ledere og ansatte sammen bestemmer prosessen og innholdet i intervensjonen (Nielsen & Christensen, 2021; Nielsen & Noblet, 2018). I den sammenheng fremvises det evidens for at opplevelsen av kollektiv deltakelse er mer betydningsfull for å frembringe ønskede utfall, sammenlignet med individuell deltakelse i intervensjonsprosessen (Nielsen et al., 2021 ). Derfor peker nyere studier på betydningen av kollektiv job crafting og felles ytring i diskusjoner, fremfor at de foregår alene i intervensjoner (Nielsen, 2013; Nielsen et al., 2021; Wåhlin-Jacobsen & Abildgaard, 2020).

Ansattinvolvering er også vist å være viktig for kontinuerlig kvalitetsforbedringsarbeid i organisasjoner. Eksempelvis viser studier at ansatte som ytrer sine meninger og involverer seg i arbeidsprosesser tilrettelegger for kontinuerlig forbedring i

organisasjonen (Bakotić & Rogošić, 2017; Fernando, 2017; Mowbray et al., 2021; Sanchez-Ruiz et al., 2022). Med utgangspunkt i Lewins endringsteori, forklarer forfatterne at å ikke involvere de ansatte bidrar til motstand mot endring, hvilke gjør det vanskelig å bryte ned eksisterende praksiser for å bygge nye i kontinuerlig forbedring (unfreeze). I den forbindelse argumenterer Jevanesan et al. (2021) for at et arbeidsmiljø som åpner for konstruktiv tilbakemelding, kommuniserer effektivt og har ledere som kontinuerlig støtter de ansatte, er viktig for å opprettholde kontinuerlig forbedringsarbeid i frivillig sektor. Basert på fremvist empiri virker det altså som at ansattinvolvering kan være en viktig prosess i intervensjoner og for kontinuerlig forbedringsarbeid. For å forstå ansattinvolvering i lys av de tidligere forklarte konseptene, kan COR-teori benyttes som et teoretisk rammeverk. Neste avsnitt vil redegjøre for denne teorien.

### **Conservation of resources theory (COR)**

Conservation of resource theory (COR) er en motivasjonsteori som postulerer at ansatte har begrenset med ressurser, og motiveres derfor til å skape, tilegne og bevare disse (Hobfoll, 2001, 2011; 2018; 2015). Ressurser er løst definert som objekter, omstendigheter, personlige kjennetegn og energier som et individ verdsetter. Forankret i teorien er antagelsen om at atferd er basert på evolusjonære behov for å bevare og tilegne seg ressurser for å overleve og skape sosiale bånd (Hobfoll et al., 2018). Likeså har mennesker evnen til å benytte seg av ressurser for å respondere på stress, samt bygge et repertoar av ressurser over tid for fremtidig behov. Til hvilken grad slike ressurser verdsettes og trues, er ifølge Hobfoll (2001) basert på en felles vurdering blant individer som deler biologi eller kultur. En slik kultur kan for eksempel være ansatte som deler et arbeidsmiljø (Hobfoll, 2011).

COR-teorien postulerer flere prinsipper. Det første prinsippet argumenterer for at opplevelsen av ressurstap som mer fremtredende enn ressursvinning (Hobfoll et al., 2018). I tråd med et evolusjonært perspektiv, skyldes dette at mennesker er anlagt til å prioritere det

som kan true overlevelse. Det andre prinsippet skisserer at ansatte investerer i ressurser for å beskytte seg mot og komme seg etter ressurstap, samt tilegne seg flere ressurser (Hobfoll, 2011). En slik handling kan også omtales som ressursinvesteringsstrategier, der ansatte direkte erstatter eller indirekte investerer i ressurser. For eksempel kan ansatte si ifra om at de ønsker mer midler til sosiale aktiviteter, slik at det sosiale klima på jobb styrkes. Dette er i tråd med flere studier som presenterer ytring som en ressursinvesteringsstrategi (Ng & Feldman, 2012; Opoku et al., 2020).

I et arbeidsmiljø handler ressursinvestering i stor grad om de kollektive ressursene som er tilgjengelig i arbeidsmiljøet, og ansattes evne til å tilgjengeliggjøre disse (Hobfoll, 2011). Dette er relatert til teoriens prinsipper om at ressurser ofte bygger på hverandre (ressurskaravaner) og eksisterer i kontekstuelle betingelser som tilrettelegger for, eller hindrer dannelse og opprettholdelse av ressurser (ressurskaravan-passasjer) (Hobfoll, 2018). Innad i slike grupper eller organisasjoner kan ressurser også utveksles mellom ansatte, eller indirekte gjennom andre mekanismer (Westman, 2001). I en organisasjon kan dette utspille seg ved at det tilrettelegges for at medarbeidere og ledere sammen skaper, utveksler, bevarer og forbedrer verdsette aspekter ved arbeidsmiljøet. På den måten kan organisasjonen også utvikle og opprettholde deres ressursrepertoar.. Kongruent med dette, hevder Penney et al. (2011) at ressursinvestering både må bidra til den ansattes selv og organisasjonens ressursrapporter for at det skal være en ressurs-fit over tid.

Videre presenteres prinsippet om ressursvinningsspiraler, hvilke hevder at ansatte og organisasjoner som allerede har ressurser er bedre i stand til å tilegne seg nye og unngå ressurstap. Eksempelvis argumenterer Opoku et al. (2020) for at miljøer som vurderes som psykologisk trygt, bidrar til at medarbeidere kan bruke av egne ressurser uten å frykte for at disse skal tapes (Opoku et al., 2020). Gjennom slike vinstspiraler og ressurskryssninger kan organisasjoner opprettholde et felles engasjement og motstandsdyktighet (Chen et al., 2015;

Pereira et al., 2020). Tatt sammen, virker det altså som at COR-teoriens prinsipper kan belyse prosesser som skaper, opprettholder og beskytter de ressursene som individer og organisasjoner verdsetter. I denne studien vil teorien derfor benyttes som et overordnet rammeverk for å belyse hvordan ytring og initiativprosesser kan muliggjøre arbeidsmiljøutvikling.

### **Metode**

Denne studien er en del av et større doktorgrads- og forskningsprosjekt med navn *suksessfaktorene bak fungerende og vedvarende arbeidsmiljøarbeid*. Selve forskningsprosjektet ble forelagt og godkjent av norsk senter for forskningsdata (SIKT) 26.01.2021, med prosjektnummer: 143771. Da formålet er å utforske hvilke prosesser som ligger bak vellykkede enheters arbeidsmiljøutvikling, ble et kvalitativt forskningsdesign benyttet. Et kvalitativ tilnærming er anbefalt for å forstå og evaluere prosesser i organisatoriske intervensjoner (Abildgaard et al., 2016). For å utforske «vellykkede» arbeidsmiljøarbeid, ble dataen også samlet inn gjennom et strategisk utvalg av fokusgruppe i høyskole – og universitetssektoren. Deretter ble datamateriale analysert med tematisk analyse som skissert av Braun og Clarke (2022).

### **Epistemologisk ståsted**

I denne oppgaven har jeg benyttet en kritisk realistisk tilnærming til ontologi, og en tilhørende kontekstualisert tilnærming til epistemologi. Førstnevnte kan skissere en forståelse av at sannhet eksisterer, men at det er utfordrende å få tilgang til det direkte (Braun & Clarke, 2022). Sistnevnte belyser at kunnskap kan genereres midlertidig, og er lokalt situert i en kontekst (Braun & Clarke, 2022). Slik kan forskningsresultatene påvirkes av informantenes egne forståelser, forskerens tolkninger og i den konteksten dette skjer (Madill et al., 2000). Basert på dette har oppgaven både en induktiv og en deduktiv tilnærming til kode og

temautvikling i analyseprosessen. Dette vil redegjøres nærmere for i beskrivelse av den tematiske analysen.

### **Kontekstuelle faktorer: Intervensjonsprogrammet**

Utvalget i studien deltar i ARK (Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser), hvilket er et intervensjonsprogram som har til hensikt å kartlegge og utvikle arbeidsmiljøet i høyere utdanning i Norge (Innstrand & Christensen, 2020). Intervensjonsprogrammet er forankret i femfasemodellen (Nielsen et al., 2010) som fremvist i teoridelen. Derfor er også ARK-intervensjonen ment å være problemløsende, samt involvere ansatte i alle av fasene (Helland et al., 2021). Før fasene presenteres er det viktig å påpeke at måten hver enkelt enhet jobber med ARK-intervensjonen kan variere, da noe av hensikten er at de skal tilpasse arbeidet til sin lokale kontekst (Undebakke, 2019). Derimot kan forklaringene av fasene under vise de kontekstuelle rammene som støtter opp under enhetenes arbeid.

#### ***Fase 1: Forberedelse***

I denne fasen skal ansatte, ledelsen og organisasjonen forberedes på og forankre endringsprosessen. For å forankre endringen mottar ledelsen og verneombud instruksjoner og anbefalinger rundt hvordan intervensjonen bør iverksettes. Like fullt oppfordres ledelsen og verneombud til å arrangere møter der de sammen diskuterer og legger en plan for hvordan de ønsker å jobbe med arbeidsmiljøet. Et slikt møte kan holdes av en utenforstående fasillitatorer, HR- eller HMS- rådgiver eller av lederen selv. Ifølge Undebakke (2019) er en hensikt at ledere og verneombud skal få eierskap til arbeidet i ARK.

#### ***Fase 2: Kartlegging***

I denne fasen fullfører de ansatte først en spørreundersøkelse (KIWEST 3.0). Spørreundersøkelsen er forankret i JD-R-modellen som postulerer at helsefremming i arbeidsmiljøet oppnås når ansatte har tilstrekkelig med ressurser og utfordrende krav (Bakker & Demerouti, 2017). KIWEST består derfor av validerte måleinstrumenter for en rekke



jobbkraft og jobbbressurser, samt utfall som er relevant for arbeidsmiljø (Innstrand et al., 2015). Etter å ha besvart spørreundersøkelsen, deltar alle ansatte i enheten på et kartleggingsmøte, der de blir presentert en rapport av deres samlede skårer fra KIWEST 3.0. Skårene brukes som et utgangspunkt for en diskusjon, der de ansatte blir enige om hvilke temaområder innenfor arbeidsmiljøet de ønsker å bevare og utvikle. Områdene de ansatte vurderer som mest viktig er tenkt å kunne være et grunnlag for handlingsplaner de utvikler senere i prosessen (Undebakke, 2019).

### ***Fase 3: Utvikling og planlegging av handlingsplaner***

I denne fasen deltar verneombud, tillitsvalgt, instituttledelsen og de ansatte på et møte for å utvikle handlingsplaner. Noen ganger deltar alle ansatte, andre ganger deltar en arbeidsgruppe. Her benytter enhetene seg av de tidligere prioriterte temaområdene for hva de ønsker å bevare eller utvikle i arbeidsmiljøet. Sammen blir de enige om og utvikler handlingsplaner som har til hensikt å finne implementerbare løsninger på problemstillinger de står ovenfor. ARK-programmet tilbyr ikke konkrete verktøy for hvordan enhetene skal utvikle eller implementere intervensjonene. Det kan innebære at instituttlederen og resten av enheten forsøker å utvikle handlingsplaner, slik at de kan tilpasses egen lokal kontekst.

### ***Fase 4: Implementering***

I denne fasen implementeres handlingsplanene som enheten har utviklet. På lik linje med forrige fase er det opp til hver enkelt enhet hvordan de ønsker å implementere tiltakene. Ark-programmet anbefaler likevel at instituttlederen har ansvar for å følge opp handlingsplaner, slik at de implementeres som planlagt eller endres på underveis. For å sikre at aktivitetene implementeres, oppfordres lederne også til å informere de ansatte om, samt involvere de i hvordan handlingsplanene utvikler seg.

### ***Fase 5: Evaluering***

Instituttleder og tillitsvalgt evaluerer selv både prosessen i og effekten av intervensjonen. Mer konkret har enheten mulighet til å evaluere effekten av intervensjonen ved å sammenligne resultater fra spørreundersøkelsen som gjennomføres hvert andre eller tredje år. Prosessevaluering er også viktig for å forstå hvordan enheten jobber for å forbedre arbeidsmiljøet, og det krever at instituttledere evaluerer prosessen sammen med de ansatte. En måte å gjøre det på er ved å gjennomføre møter med ledergruppen alene, ledere og verneombud sammen eller med de ansatte. Det kan imidlertid være hensiktsmessig å nevne at ARK-programmet har begrenset med verktøy for å evaluere prosessen (Christensen et al., 2019)

### **Rekruttering og utvalg**

#### ***Utvalg***

Studiens utvalg bestod av 23 informanter fordelt på to enheter tilknyttet ulike fagfelt i universitets – og høyskolesektoren. I hver enhet inkluderte utvalget tre type grupper i universitetssektoren: ledergruppe, arbeidsgruppe og ansattgruppe. Ledergruppen bestod av tidligere og nåværende instituttleder(e), samt nestledere. Arbeidsgruppen bestod av ansatte og mellomledere som enten formelt eller uformelt jobbet med arbeidsmiljø på sin enhet. Eksempler på stillinger disse informantene hadde er hr-rådgiver, ulike koordinatorstillinger, hms-ansvarlig og verneombud. Ansattgruppen bestod av ansatte som ikke hadde arbeidsmiljø som sin formelle praksis. Disse informantene hadde ulike stillinger, slik som stipendiat, overingeniør, professor og førsteamanuensis. På grunn av anonymitet har jeg ikke knyttet stillingsbeskrivelser spesifikt til informantene, men beskrevet det generelt for å gi nok informasjon om utvalget. For oversikt over hvilke informanter som tilhører de ulike gruppene, se tabell 1.

**Tabell 1***Oversikt over informanter i ulike grupper fordelt på enhet 1 og 3*

Enhet 1		Enhet 3	
Informant 1	Ledergruppe	Informant 13	Ledergruppe
Informant 2	Ledergruppe	Informant 14	Ledergruppe
Informant 3	Ledergruppe	Informant 15	Ledergruppe
Informant 4	Ledergruppe	Informant 16	Arbeidsgruppe
Informant 5	Arbeidsgruppe	Informant 17	Arbeidsgruppe
Informant 6	Arbeidsgruppe	Informant 18	Arbeidsgruppe
Informant 7	Arbeidsgruppe	Informant 19	Ansattgruppe
Informant 8	Arbeidsgruppe	Informant 20	Ansattgruppe
Informant 9	Ansattgruppe	Informant 21	Ansattgruppe
Informant 10	Ansattgruppe	Informant 22	Ansattgruppe
Informant 11	Ansattgruppe	Informant 23	Ansattgruppe
Informant 12	Ansattgruppe		

***Rekrutteringsprosess***

Hensikten med studien var å utforske hvordan enheter som har lykket i deres arbeid med arbeidsmiljøintervensjonen jobber med arbeidsmiljøutvikling. Derfor ble det utført et strategisk utvalg, der enheter som skåret høyt på forskjellige utfall over en lengre tidsperiode fra 2014 til 2021 ble valgt ut. Utfallskriteriene i denne studien var mening, forpliktelse og fravær av arbeids-familie-konflikt. Denne dataen er hentet fra KIWST-undersøkelsen i ARK-programmet, som er besvart 55 000 ganger i universets- og høyskolesektoren i Norge og Sverige hvert andre og tredje år. De tre nevnte indikatorene ble valgt ut, fordi de var de eneste som hadde tilgjengelig data i en såpass lang tidsperiode. På grunn av GDPR var enhetene som skåret høyt over tid anonymisert. Derfor ble det arrangert et møte mellom prosjektleder og ARK-koordinator, der prosjektleder presenterte analysene som var gjort og spurte om koordinator kunne invitere enhetene. Det ble arrangert et møte med ARK-koordinator, fordi vedkommende kan ha god innsikt i hvilke enheter som har lykket med sitt arbeid i å utvikle arbeidsmiljøet under intervensjonen. Det kan skyldes at hen jobber aktivt ned mot enhetene,

har kjennskap til utviklingen av arbeidsmiljøet deres og skal være en rådgiver og pådriver gjennom hele prosessen. Deretter anbefalte ARK-koordinatorene enheter og kontaktet disse selv. Etter at enhetene ble kontaktet, ble det dobbeltsjekket om resultatene stemte i tråd med utvalgskriteriene – hvilket de gjorde. Blant de enhetene som ble plukket ut, ble de enhetene som selv ønsket å delta bedt om å kontakte prosjektansvarlig direkte for mer informasjon. Av fem inviterte enheter, var det fire enheter som meldte seg på og utgjorde utvalget i første omgang. Deretter ble det arrangert et informasjonsmøte rundt forskningsprosjektet og datainnsamling med ledelsen på enhetene. Senere ble alle ansatte ved enheten invitert til å stille på fokusgruppeintervju, i tillegg til at enhetsledere inviterte kandidater de mente var relevante.

### ***Seleksjonsprosess***

I hele forskningsprosjektet ble til sammen 11 fokusgrupper fordelt på fire enheter over ulike nivå i organisasjonen intervjuet. Nivåene var ansatt-, arbeids-, leder-, og toppledergrupper i høyskole – og universitetssektoren. Dette utgjorde 33 informanter totalt. På grunn av oppgavens problemstilling ble totalt seks fokusgruppeintervjuer fordelt på to enheter og tre nivåer valgt ut, og vil derfor beskrives som studiets utvalg. Det innebar at to enheter ble ekskludert. Enhet 4 ble ekskludert, da den kun hadde to fokusgrupper for to nivåer. Årsaken var at det var ønskelig å utforske alle tre gruppenivåene i mer enn en enhet for å få innsikt i hvordan ansatte, ledere og arbeidsgruppen sammen utvikler arbeidsmiljøet. Enhet 2 ble ekskludert, da koding av fokusgruppene i enhet 1 og 3 ble vurdert som tilstrekkelig for å oppnå kodemetning og for å belyse studiens problemstilling.

Valgene ovenfor er tråd med nyere anbefalinger som tilsier at minst fire heterogene fokusgrupper er nok for å oppnå kodemetning, og minst to fokusgrupper for hver demografiske lagdeling er nok for å oppnå meningsmetning i kvalitative analyser (Hennink et al., 2019). I denne studien kan de ulike organisasjonsnivåene være eksempler på demografiske

lagdelinger. På denne måten skal det ifølge anbefalingene være nok med de seks fokusgruppene for å kunne identifisere tilstrekkelig med koder og skape mening i datamateriale.

## **Datainnsamling**

### ***Semistrukturerte intervju i fokusgrupper***

Prosjektleder samlet inn data gjennom fokusgrupper, da dette kunne gi innsikt i delte mentale modeller og praksiser i intervensjoner (Mohammed et al., 2010). Dette kan være spesielt gunstig, da studiens hensikt var å utforske ulike gruppers opplevelse av intervensjon og ikke rette søkelys mot den individuelle persepsjonen. Fokusgrupper er også anbefalt for å samle flere synspunkter som kan bygge videre på hverandre om et omforent tema (CohenMiller et al., 2022), hvilke kan være erfaringer som ofte tas for gitt (Krueger, 2014). En årsak til dette er at det skaper en trygg arena som gir rom for kritikk, samt diskusjoner om deltakernes behov, preferanser og mulige løsninger til problemstillinger i arbeidsmiljøet (Barbour & Morgan, 2017). På denne måten kan fokusgrupper gi et nyansert og mangfoldig bilde av hvilke prosesser deltakerne opplever at inngår i deres kontinuerlige arbeidsmiljøarbeid. I den forbindelse er fokusgrupper også anbefalt for å utforske nye tema, hvilke kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling er (Gailing & Naumann, 2018).

Det ble utført semistrukturerte intervjuer i fokusgrupper mellom desember 2022 og april 2022. Prosjektleder og en tidligere masterstudent gjennomførte intervjuene og fungerte som moderatorer for å tilrettelegge for gruppediskusjonen. Som vist i utvalgsbeskrivelsen, varierte gruppestørrelsen mellom tre og fem deltakere. Av intervjuene ble tre intervjuer holdt digitalt via zoom, og tre ble holdt fysisk. Likeså foregikk intervjuene i arbeidstider og varte mellom 60 og 90 minutter. Taleopptak for førstnevnte ble gjort via zoom sin innebygde lydopptaker, og for sistnevnte ble det gjort med håndholdt lydopptaker. Etter at intervjuene var avsluttet ble alle lydfiler transkribert og anonymisert, før analyseprosessen startet.

Intervjuguiden inneholdt spørsmål om hvordan informantene opplevde at de jobbet med kontinuerlig arbeidsmiljøarbeid på deres enhet. Spørsmålene omhandlet blant annet opplevelsen av et godt arbeidsmiljø, hvordan de kan bidra til dette, deres daglige arbeidsmiljøarbeid, ARK-prosessen, «kommunikasjon» med fakultetet, samt prosesser i kontinuerlig utvikling av arbeidsmiljø. Det er imidlertid semistrukturerte intervju, slik at spørsmålene som ble stilt, ble tilpasset underveis basert på innholdet i hvert enkelt fokusgruppeintervju. Se vedlegg 1 for hele intervjuguiden.

Angående datainnsamling, kan det være et poeng å nevne at både utforming og gjennomføring av intervjuene ble utført før min deltakelse i prosjektet. Som nevnt tidligere skyldes dette at denne studien er et bidrag inn i et større doktorgrads- og forskningsprosjekt. Derfor er refleksive erfaringer som moderator og av håndtering av datainnsamlingsprosessen ikke beskrevet i denne studien. Basert på dialog med prosjektleder, har undertegnede imidlertid fått innsikt i den informasjonen som er beskrevet hittil.

### **Etiske betraktninger**

Prosjektet ble godkjent av Sikt, tidligere Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), som ble informert om forskningsprosjektet 26.01.2021. Det ble ikke samlet inn personlig helseopplysninger, og derfor var det heller ikke nødvendig å søke om godkjenning fra Regionale Kontorer for medisinsk helsefaglig forskningsetikk (REK). For å sikre informert samtykke fikk deltakerne skriftlig informasjon om hva deltakelse i prosjektet ville innebære for dem, at deltakelse var frivillig, og hvordan opplysningene ville oppbevares og brukes. I den forbindelse ble konfidensialitet sikret ved at lydfilene ble lagret som krypterte filer, og informantenes opplysninger og utsagn ble anonymisert, slik at det ikke var mulig å identifisere enkeltpersoner eller enheter.

## Datanalyse

### *Hvorfor tematisk analyse*

For å analysere fokusgruppe-dataen ble det brukt refleksiv tematisk analyse som skissert av Braun og Clarke (2022). Det ble benyttet Word for å håndtere og analysere dataen. Hensikten er å beskrive data, men tolkning står også sentralt når forskeren velger ut koder og lager temaer (Kiger & Varpio, 2020). Selv om de fleste studier utført med fokusgrupper anvender tematisk analyse (Adler et al., 2019), er årsaken bak dette valget sjelden tatt i betraktning (Webb & Kevern, 2001). Derfor vil jeg forsøke å argumentere for hvorfor tematisk analyse er valgt.

For det første er tematisk analyse godt egnet til å avdekke felles og delte meninger og erfaringer på tvers av data (Kiger & Varpio, 2020). Det er en mulighet for at fokusgrupper kan forsterke denne egenskapen (Wilkinson, 2015), da fokusgrupper antas å være nyttig for å utforske delte opplevelser (Mohammed et al., 2010). Dette er også i tråd med studiets hensikt om å avdekke ansattes delte mentale modeller av arbeidsmiljø-intervensjonen. For det andre kan tematisk analyse være godt egnet til å integrere teori og empiri med ny data (McCusker et al., 2018), hvilke samsvarer med at denne studien utforsker prosessene bak suksessfulle intervensjoner, samtidig som etablerte konsepter benyttes for å forklare disse prosessene. For det tredje er det konsensus om at tematisk analyse er vel egnet for studenter og forskere som har mindre erfaring med kvalitativ forskning (Kiger & Varpio, 2020).

Selv om tematisk analyse er kritisert for å ikke fange opp interaksjonen som oppstår i grupper (Kitzinger, 1995), kan det argumenteres for at analyse av deltakernes felles opplevelser belyser studiets problemstilling mer, enn det analyse av interaksjonen i seg selv gjør. Derfor kan tematisk analyse være mer passende her, enn for eksempel samtale-analyse. Likevel hevder Braun og Clarke (2022) at interaksjonen i form av enighet/uenighet i fokusgrupper bør belyses hvis det er mulig. Utover dette gis det ingen klare retningslinjer. Jeg

vil derfor forsøke å belyse at informantene diskuterer generelt, samt inkludere sitater i de tilfellene der deltakerne uttrykker enighet/uenighet i resultatdelen.

### ***Fase 1: Bli kjent***

Jeg ble kjent med dataen ved å utforske transkripsjonene og lydfiler som var tilgjengelig flere ganger. Fordi dataen allerede var samlet inn, ble det brukt ekstra god tid på dette steget, hvilke er i tråd med Braun og Clarke (2022) sine retningslinjer. For å utvikle nærhet til data ble det tatt enkle notater underveis når transkripsjonene ble lest innledningsvis. Undertegnede diskuterte også slike notater med prosjektleder for å sjekke om antagelsene stemte overens. Fordi det var svært mye data (11 fokusgruppeintervjuer, 33 informanter) ble det å selektere ut hvilke enheter og nivåer som skulle analyseres videre en sentral del av det å bli kjent. For å gjøre dette, ble arbeidsgrupper utforsker først. Der omhandlet notatene uformelle prosesser der medarbeiderne diskuterte sammen og opplevde hyppig initiativtaking. Fordi datamateriale var stort, sparret jeg med prosjektleder som hadde kjennskap til dataen. Basert på notatene, anbefalte prosjektleder meg å også utforske leder og ansattgrupper – fordi de kunne gi mer utdypende informasjon om tematikken. Basert på utviklet kjennskap til dataen og tidligere fremviste metodiske anbefalinger, ble enhet 1 og 3 valgt ut, da disse ble vurdert som best egnet til å belyse problemstillingen.

### ***Fase 2: De første kodene***

Innledningsvis ble intervjuene kodet for å organisere dataene i sitater. Jeg forsøkte bevisst å genere koder uten å sette meg inn i teorier på forhånd, slik at kodene var mest mulig semantiske, datadrevet og induktive. Etter hvert i kodeprosessen så jeg imidlertid ganske tidlig tendenser i datamaterialet som pekte på psykologisk trygghet. Slik kan det ha hatt en innvirkning på hvilke koder som ble generert, slik at tilnærmingen ble mer deduktiv og latent. Dette ble gjort i alle fokusgruppeintervjuene for Enhet 1 og 3.



### ***Fase 3: Søke etter tema***

Deretter ble det søkt etter temaer som kunne vise et mønster av delte og utrykte meninger, organisert rundt et sentralt konsept- Sistnevnte går under overflatemeningen og sentrerer seg rundt en ide som ikke nødvendigvis er tydelig i dataene (Braun & Clarke, 2022).. Hovedtemaene ble utviklet ved å sette sammen og finne potensielle mønstre blant de kodene som var generert. I denne fasen ble flere underutviklede temaer som kunnskapsdeling, initiativ, ytring utviklet, med tilhørende undertema. Like fullt ble det lagt vekt på at det var flere informanter i ulike fokusgrupper som utrykte elementer i temaet. Ifølge Braun og Clarke (2022) er dette viktig for at et konsept blir et hovedtema. Videre ble tankekart brukt for å lage en oversikt over mulige hovedtemaer og undertemaer.

### ***Fase 4: Utvikle og evaluere temaer***

Deretter ble det forsøkt å vurdere til hvilken grad de første temaene reflekterte en delt mening i kodene og hele datasettet, slik at det belyste problemstillingen. I denne fasen ble flere temaer og undertemaer revidert og fjernet. Slik forsøkte jeg å bidra til at de gjenværende temaene kunne fortelle en utdypet og fullstendig historie om hvordan enhetene sammen arbeidet med kontinuerlig arbeidsmiljøarbeid. Like fullt begynte jeg å se koblinger mellom temaene og tidligere litteratur i denne fasen. For eksempel at ytring og kontinuerlig forbedringsprinsipper i litteraturen ofte er studert sammen.

### ***Fase 5: Avgrense, definere og navngi temaer***

I denne fasen definerte jeg temaene for å tydeliggjøre et nøkkelkonsept. Med økt innsikt om analysens helhet ble initiativtaking og ytring, samt dere tilhørende undertema - mer forankret i informantenes historie. Eksempelvis ble *ytring* som hovedtema redefinert som en *kontinuerlig trygg ytringsprosess*, og *uformell ytring* ble til *uformell ytring som dialogskapende*.

***Fase 6: Skrive***

Fordi skriveprosessene er en integrert del av analyseprosessen (Braun & Clarke, 2022), startet jeg å skrive på analysen allerede i fase 3. I denne fasen (6) ble analysen imidlertid skrevet mer i detalj med en hensikt om å fortelle informantens historie om deres kontinuerlige arbeidsmiljøarbeid. Like fullt inngår skriving av innledning, teori, metode, resultat, diskusjon og konklusjon i denne fasen.

## Resultater: Trygge ytrings- og initiativprosesser for kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling

I denne delen av oppgaven presenteres funnene fra den tematiske analysen av datamaterialet. Gjennom arbeidet med analyseprosessen er det identifisert to hovedtemaer som kan belyse hvordan enhetens arbeid med ytring og initiativtaking kan muliggjøre kontinuerlig utvikling av arbeidsmiljøet (se tabell 2). De to hovedtemaene er identifisert som: *Kontinuerlig trygg ytringsprosess* og *kontinuerlig trygg initiativprosess*. Kapittelet struktureres ved at hvert tema og tilhørende subtema presenteres som funn og diskuteres med utgangspunkt i litteratur fra teorikapittelet. For hvert undertema vil funnene også drøftes i lys av COR-teorien i et eget avsnitt, for å danne et overordnet bilde av prosessene som kan være involvert. Deretter avsluttes oppgaven med en generell diskusjon rundt betydningen av kontinuerlig trygge ytrings- og initiativprosesser for arbeidsmiljøutvikling. Så drøftes praktiske implikasjoner, samt studiens begrensinger og styrker. I disse avsnittene presenteres implikasjoner for videre forsknings fortløpende.

### Tabell 2

*Oversikt over studiens hovedtema og subtema*

(Hovedtema)	(Subtema)
Kontinuerlig trygg ytringsprosess	Å tørre å si sin mening direkte
	Uformell ytring som dialogskapende
Kontinuerlig trygg initiativprosess	Å tørre å prøve og feile
	En meningsfull initiativbevaring

### Kontinuerlig trygge ytringsprosesser

Hovedtemaet omhandler informantenes opplevelse av at de jevnlig ytrer sine meninger til hverandre om aspekter i arbeidsmiljøet, samtidig som at dette oppleves som trygt. Når

informantene deler slike erfaringer, plasser de det i en kontekst av at det er slik de utvikler arbeidsmiljøet sitt. På den måten virker kontinuerlig trygge ytringsprosesser å være en måte de jevnlig utfører arbeidsmiljøarbeid på. For å illustrere ansattes opplevelse av kontinuerlig trygge ytringsprosesser er det to undertema: «Å tørre å si sin mening direkte», «Uformell ytring som dialogskapende».

### ***Å tørre å si sin mening direkte***

Det virker som at ytringen på enheten ofte er direkte, og at de ansatte opplever dette som trygt. For flere innebærer det å tørre si ifra om forbedringsmuligheter i arbeidsmiljøet ansikt til ansikt, fremfor at det går indirekte via verneombud eller tillitsvalgt. Det kan for eksempel være forbedring av egne arbeidsoppgaver eller av kollektive arbeidsprosesser. Mer spesifikt trekker noen frem at det er rom for å ha samtaler om vanskelig relasjoner på jobb og si ifra om stressende arbeidsoppgaver. I den forbindelse er det flere informanter som beskriver betydningen av å være trygg nok for å ytre sine meninger på arbeidsplassen. På spørsmål om hva som er en god arbeidsplass svarer en informant:

**Informant 16:** Ehm ja, en god arbeidsplass for meg er en plass der man kan føle seg trygg på at man aldri blir ledd av hvis man sier noe dumt (ler selv, latter av flere), fordi det kan jo skje at man sier noe dumt.

Senere i diskusjonen i samme fokusgruppe belyser en informant at trygghet også kan være viktig får at nye ansatte får uttrykket seg:

**Informant 18:** Når nye kommer inn (...) er det liksom lov å kalibrere seg litt da. Det er ikke sånn at folk stemples som urokråker bare fordi det var et opptrinn hehe, eller det er liksom litt sånn lov å bruke litt tid på å finne ut av sin plass eller finne seg til rette og bli trygg da også, ja.

Sitatene over kan indikere at det å si noe dumt eller å kalibrere seg i arbeidsmiljøet, innebærer en risiko for hvordan andre vil reagere på det. For eksempel at man kan bli ledd av hvis man sier noe dumt, eller at en kan fremstå som en uokråke dersom en korrigerer på noe. Når informant 18 uttrykker at en ikke blir stemplet som en slik uokråke, kan det tolkes som et uttrykk for en type negativ reaksjon fra andre, som vedkommende opplever er fraværende. I den forbindelse kan informant 16 belyse betydningen av trygghet for at arbeidsplassen skal erfares som god. Like fullt virker det som at informant 18 opplever at det å være trygg i arbeidsmiljøet og finne sin plass kan være viktig for å uttrykke seg. På denne måten kan informantene skissere en opplevelse av psykologisk trygghet, da kan være trygt å ta interpersonlig risiko (Edmondson & Bransby, 2022). Som en konsekvens trekker flere informanter frem at de ofte ytrer sine meninger til hverandre og til ledere. I den forbindelse blir en fokusgruppe enige om at det er enkelt og lavterskel å si sine meninger direkte til lederen på enheten:

**Informant 8:** Det er bare å si fra hvis det er noe som er feil. **Informant 7:** Det er ikke noe problem å si ifra nei. **Informant 6:** Det er bare å si ifra også diskuteres det.

**Informant 5:** (...) Og derfor så er det greit å kunne ha den her lave terskelen, også gå å banke på døren eller at du kan ta det opp uformelt i gangen

En leder skisserer også:

**Informant 14:** når jeg starta her var jeg nesten overvelda over hvor ofte folk kom inn på kontoret for å si ifra om noe som ikke funka.(...) Så skal man i begynnelsen tenke at her rakner alt, men det gjør jo ikke det. Nettopp fordi at folk tør å banke på (...) at det ikke er såpass distansert at det er vanskelig å si ifra (...)

Sitatene kan illustrere at ytringen gjerne er direkte, fordi de ansatte sier ifra på vegne av seg selv om arbeidsutførelser de synes er viktige, og ikke gjennom representanter på vegne

av et kollektiv (Svalund et al., 2020b). Det virker som at denne ansattgruppen erfarer at det er enkelt og lavterskel å si ifra om aspekter i arbeidsmiljøet til lederen, hvilke kan ses i lys av lederen som opplever at ansatte ofte stikker innom kontoret for å komme med innspill. Selv om det ikke presiseres, kan det være nærliggende å anta at en slik hyppig og lavterskel ytring kan gjenspeile en trygghet, da trygghet gjerne kommer til syne gjennom ytringsattferd (Edmondson & Bransby, 2022). En slik forståelse kan ses i lys av tidligere studier som viser at et psykologisk trygt klima kan føre til at det er komfortabelt for ansatte å komme med innspill (Edmondson, 2018; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Like fullt kan informant 14 sitt utsagn, belyse en erfaring med at nærhet mellom leder og kollegaer kan bidra til at ansatte tørr og opplever det som enkelt å si ifra. Slik kan utsagnet peke på at det å være komfortabel til å si sine meninger i denne konteksten, preges av relasjonene involvert. I den forbindelse trekker en ansatt frem betydningen av takhøyde for å skape en utvikling de ansatte ønsker. På spørsmål om hva som er viktig for at en trives på jobb svarer en ansatt:

**Informant 9:** 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.

På spørsmål om hva som er nødvendig fra ledelsen på instituttet for å få til en velfungerende og kontinuerlig utvikling av arbeidsmiljø, svarer en leder:

**Informant 15:** (...) Det er jo de ansattes institutt (...) så det å være lydhør for de ansatte da. Liksom legge til rette sånn at instituttet for en utvikling som de ansatte ønsker. Så kan man verken styre det i en annen retning eller tempo enn det de ansatte vil trives med, for da tror jeg det vil bli problemer da.

Imens informant 9 sitt utsagn kan belyse at rom får å si sine meninger er viktig for at en selv får utviklet seg på jobb, kan informant 15 skissere at det å lytte til ansattes preferanser kan fostre en utvikling av arbeidsmiljø slik de ansatte ønsker. Begge sitatene kan ses i lys av tidligere informanters opplevelse av takhøyde for, og trygghet til å ytre seg. Likevel kan utsagnene utdype at lederen lytter til, og ansatte sier ifra om aspekter som oppleves som viktige. I forskningslitteraturen kan slike erfaringer forklares med at ansatte og ledere tilpasser arbeidsmiljøarbeidet til sitt lokale miljø, ved at de kommer med innspill som reflekterer egne preferanser (Abildgaard et al., 2020; Daltuva et al., 2009; Herrera-Sánchez et al., 2017; Karina Nielsen et al., 2021; Rosskam, 2018; Tsutsumi et al., 2009). Funnene kan imidlertid belyse ytterligere at slik involvering av ansatte og ledere i denne konteksten, også kan være viktig for at arbeidsmiljøutviklingen er forankret i deres erfaringer.

I denne sammenhengen uttrykker også flere informanter at de opplever at ytringene deres blir lyttet til av ledelsen. For eksempel uttrykker informant 22 at: «ledelsen (...) er veldig sånn mottakelig for våre innspill til hva er det vi bør fortsette med [og] hva syner dere fungerer». I tråd med dette utdyper også informant 7 at: «Vi har ledelsen med oss (...) [og] det kan jo være at forslaget er helt [teit], men allikevel så blir du hørt på. Og det gjør at du tørr å prøve en gang til». Det virker altså som at ledelsen er mottakelig for og lytter til ansattes ytringer. Hvis en ser sitatene ovenfor i lys av funnene til O'Donovan et al. (2021) kan det indikere at lederne her verdsetter meningene til ansatte, slik at det blir mer trygt å ytre meninger. Når lederne lytter og sier ja i denne konteksten, kan det imidlertid virke som at det også bidrar til at de ansatte fortsetter å ytre. Mer konkret kan informant 7 sin beskrivelse av det å tørre å ytre sin mening på nytt, illustrere en erfaring med at dette er noe som krever noe av en ansatt. Slik kan opplevelsen av å bli hørt, potensielt bidra til at de ansatte tørr å si i ifra en gang til. I den forbindelse er det en mulighet for at når ansatte tørr å si sine meninger ofte,

så kan det bidra til et kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøet. På spørsmål om hvordan enheten kontinuerlig utvikler arbeidsmiljøet svarer for eksempel en informant:

**Informant 16:** Jeg tror kanskje at en av nøklene egentlig bare er at vi har fokus (...) på arbeidsmiljøet. At det blir tatt opp og diskutert, og reflektert rundt det. Og at man er åpen om de ulike prosessene som skjer. Jeg tror kanskje det er det viktigste da (...) At man klarer å se at det er en prosess som er pågående hele tiden.

På samme spørsmål utdyper en leder:

**Informant 3:** Ja og at vi har det [arbeidsmiljø] konstant på radaren og sjekker inn med hverandre. Jeg tror det er en felles ambisjon som kan forsvinne hvis man ikke sjekker innom og holder den dialogen levende da. Hva er det vi prøver å oppnå sammen?

Det virker som at informant 16 sitt utsagn kan belyse en opplevelse av at arbeidsmiljø er en pågående prosess, som skaper et behov for å ha regelmessige diskusjoner og refleksjoner om dette. Samtidig kan informant 3 utdype at slike diskusjoner kan fostre en slags bevissthet om hva enhetene forsøker å oppnå og forbedre sammen i arbeidsmiljøet. På den måten kan det tolkes som at deres erfaringer skildrer ulike ytringsdialoger, der de jevnlig diskuterer aspekter i arbeidsmiljøet og sjekker innom hverandre. I tråd med tidligere studier kan dette være et uttrykk for en form for kollektiv involveringsprosess, der ansatte og ledere sammen diskuterer prosesser og innhold i arbeidsmiljøet (Nielsen, 2013; Nielsen et al., 2021; Wåhlin-Jacobsen & Abildgaard, 2020). I forskningslitteraturen forklares slike involveringsprosesser med at medarbeidere forsøker å skape mening (Olsen et al., 2020), hvilke informant 3 sin beskrivelse av hva de prøver å oppnå sammen, kan skissere. Selv om sitatene kan ses i lys av tidligere empiri, virker det som at erfaringene deres likevel kan belyse at slike kollektive involveringer skjer kontinuerlig i dialoger. I tråd med informant 16 kan en mulig årsak være at arbeidsmiljøet er en pågående prosess som krever dette.



Funnene som presenteres under undertemaet «å tørre å si sin mening direkte til hverandre» viser at informantene opplever at lederne og ansatte sammen jobber for at det skal være trygt å ytre sine meninger i arbeidsmiljøet. Fra et psykologisk trygghet perspektiv, kan ytring i arbeidsmiljøutvikling forstås som et risikabelt forsøk som ofte møter mostand fra kollegaer. Derfor kan trygghet bli nødvendig (Kessel et al., 2012; Maben et al., 2023). På den måten virker det som at de ansatte opplever at det er lavterskel å si ifra om aspekter de verdsetter, lederne lytter til ansattes innspill, ansatte opplever at de blir hørt og fortsetter å ytre sine meninger. Hvis en ser dette i sammenheng med kontinuerlig forbedringsarbeid (Brunet & New, 2003), virker det som at de ansatte kan muliggjøre inkrementelle endringer ved å si sine meninger så ofte som de gir uttrykk for. Mer konkret trekker informantene frem at det kan fostre et kontinuerlig fokus på og diskusjon om erfaringer i arbeidsmiljøet. Slik kan det også se ut til at det gir rom for at andre ledere og ansatte kan kartlegge deres erfaringer i arbeidsmiljøet. I den sammenheng kan funnene indikere at enhetene her forsøker å tilpasse utvikling av arbeidsmiljøet på en måte som er i tråd med ansattes preferanser. Slik kan det å tørre å si sine meninger direkte til hverandre, eksemplifisere enhetenes måte å jevnlig tilrettelegge for ansattinvolvering i intervensjonsarbeidet. I tråd med tidligere studier kan dette være viktig for å skape langsiktige løsninger i arbeidsmiljøet (Abildgaard et al., 2020; Daltuva et al., 2009; Herrera-Sánchez et al., 2017; Nielsen et al., 2021). En slik direkte form for ytring virker også å være spesielt fremtredende i det ansatte beskriver som uformelle kontekster. Neste undertema vil belyse dette.

### ***Uformell ytring som dialogskapende***

Det virker som at den direkte ytringen foregår i uformelle kontekster. I denne sammenhengen beskriver informantene uformelle kontekster som å snakke sammen i gangen, i kaffepauser eller under lunsj. Fellesnevneren er at de oppleves som uformelle møteplasser, der det er lavterskel og enkelt å si ifra om forbedringsmuligheter i arbeidsmiljøet. På spørsmål

om hva som skaper en god arbeidsplass trekker den ene fokusgruppen frem konteksten av fredagslunsjen som noe positivt. Fredagslunsjen er et lavterskel- og sosialt tiltak de har implementert gjennom ARK-prosessen. En informant opplever blant annet at lunsjen bidrar til å senke terskelen for å ta kontakt med og stille spørsmål til kollegaer og ledere:

**Informant 8:** (...) Det jeg også likte tidligere [før corona] (...) var jo at vi brukte å spise lunsj i andre etasjen, og da var jo også folk fra administrasjonen og instituttledere og alle, de satt alle og spiste lunsj sammen med vi som satt der borte. Da kom de opp og da ble liksom takhøyden (...) for å bare gå og snakke med noen og spørre om hjelp (...) mye lavere da. For da var det (...) ikke den rangstigen og det var ikke forskjellig (...) hva vi gjorde da. Og du følte at du var kjent med alle sammen (...) det var veldig greit å ta kontakt, å jobbe sammen og det sosiale da

Informant 5 i samme fokusgruppe skisserer videre: «For [under lunsjen] har du liksom et fjes og hekte på, og da er det mye lettere å gå ta kontakt senere». Basert på sitatet over, samt informant 8 sin beskrivelse av takhøyde, kan det tolkes som at de ansatte opplever det å ta kontakt og spørre om hjelp i uformelle kontekster, som enkelt og trygt. Ved å ha et fjes å hekte på, samt at en kan bli kjent med hverandre– virker det som at slike uformelle praksiser blir en møteplass for relasjonsbygging blant kollegaer. Slik kan interaksjonene i fredagslunsjen være et eksempel på hvordan uformelle interaksjoner (Brooks, 2018; Fernando, 2017; Marchington & Suter, 2013) og kvaliteten på sosiale relasjoner kan gi større rom for at ansatte ytrer sine meninger (Dyrlund Wåhlin-Jacobsen, 2018; Ng et al., 2021; Townsend et al., 2022). Samtidig peker utsagnene på at de ansatte her trekker frem viktigheten av å kunne spørre om hjelp og ta kontakt, ikke nødvendigvis bare komme med forbedringsinnspill. Det kan antyde at de også bruker de uformelle kanalene som en relasjonell og trygg dialog, når de snakker om hva som skaper en god arbeidsplass for dem.

I motsetning til disse funnene, diskuterer informantene i en annen fokusgruppe at de opplever lav grad av medvirkning på enheten. De erfarer at forbedringsforslagene de formidler til ledelsen, ikke blir lyttet til og håndtert i like stor grad. På spørsmål videre om deres opplevelse av medvirkning, beveger diskusjonen seg i retning av kommunikasjonen. I denne sammenhengen snakker de også om hvordan naturlige kontaktpunkter der de møter hverandre er viktig for at de skal kunne si sine meninger og kommunisere godt med hverandre. Senere i diskusjonen spiller to informanter videre på dette. De uttrykker enighet om at hyppig utskiftninger av administrasjonsansatte kan svekke kommunikasjonen på enheten, da de opplever at ikke blir like godt kjent med hverandre. Informantene diskuterer det slik:

**Informant 12:** Kommunikasjonen finnes ikke der [mellom administrasjon og ansatte], for du har ikke den kommunikasjonen som er jeg er kjent med deg, du er kjent med meg, nå kan vi lett kommunisere med hverandre (...) **Informant 9:** Og jeg mener ... som informant 4 påpeker (...) Man må være kjent for å kunne kommunisere godt. Og (...) slik universitet kjører systemet nå med som sagt utskiftninger av administrative ansatte oftere enn jeg skifter skjorte, så rekker man ikke å bli kjent.

I kontrast til tidligere sitater, virker det som at disse informantene opplever at det er utfordrende å kommunisere med hverandre, dersom de ikke kjenner hverandre godt nok. En slik forståelse kan ses i lys av diskusjonen ovenfor som viser at gode relasjoner kan bidra til ansatte er komfortable med å si sine meninger. Selv om det ikke presiseres i dette sitatet, kan det være nærliggende å anta at svekket bekjentskap og kommunikasjon kan være et uttrykk for utrygge relasjoner. For å forstå hvorfor, kan det være relevant å henvise til litteratur som forklarer at ansatte som oppfatter en relasjon som utrygg, mer sannsynlig vil unngå å kommunisere åpent for å unngå negative implikasjoner (Roussin et al., 2016). Det kan antyde at informantene i denne fokusgruppen og i tidligere fokusgrupper belyser ulike opplevelse av trygge relasjoner, hvilke kan opprettholde kommunikasjon i dialoger i ulik grad. I tillegg til

svake relasjoner, trekker en informant i samme fokusgruppe frem at uoffisielle kontaktpunkter kan ha en innvirkning på kommunikasjonen på enheten:

**Informant 12:** Alle de her kontaktpunktene er på en måte uoffisielle (...) mye av det handler om at man liksom ikke vet hva som skjer eller hvilke muligheter det er som finnes for å påvirke (...) For iblant får man lov til å være med å påvirke bare fordi man prater med rett person og plutselig så får man medvirke. Men det finnes liksom ingen åpne systemer for at det her funker (...) eller om det finnes det så er de ikke klart kommunisert (...) Et av de store problemene for meg i hvert fall, er at noen ganger forsøker man med kommunikasjon også oppnår man noe bra, også sier man veldig bra også slutter man. (...) uten å liksom skjønne at for at vi skal ha et fungerende kommunikasjonssystem og kommunikasjonsnettverk så er det noe man må jobbe med hele tiden

Informantens beskrivelse av uoffisielle kontaktpunkter kan tolkes som uformelle kontekster, fordi de presenteres som et sted der de kan møte andre utenfor formelle strukturer (Townsend et al., 2013). I den forbindelse virker det som at utsagnet belyser en måte uformell kommunikasjon kan skape forvirring blant ansatte, dersom det ikke er åpenhet rundt hvilke muligheter de har for å påvirke. For å forstå hvorfor, kan det være relevant å se på forskningslitteraturen på uformell ytring og psykologisk trygghet. På den ene siden kan det overstående sitatet ses i lys av at uformell ytring ofte fungerer sekvensielt med formelle ytringsstrukturer (Kim & Leach, 2020), og at behovet for bedre medvirkningsstrukturer er fremtredende blant akademikere (Svalund et al., 2020a). På den andre siden kan informantens beskrivelse av kontaktpunktene som uoffisiell, samt mangel på åpen kommunikasjon om medvirkningsmuligheter, reflektere en mer ustabil og lukket kommunikasjon. Edmondson (2018) beskriver dette som et kjennetegn på at ytringsklimaet begynner å bli mindre trygt. I den sammenheng virker det som at disse utydelige medvirkningsmulighetene bidrar til at

kommunikasjonen på enheten stopper opp og ikke jobbes med kontinuerlig. Slik kan informantens beskrivelse være et eksempel på at enheten kan miste muligheten til å regelmessig kommunisere og kartlegge tilgjengelig informasjon på en uformell måte, hvilke kan være viktig for å jobbe kontinuerlig med arbeidsprosesser (Daniels et al., 2021; Jevanesan et al., 2021; von Thiele Schwarz et al., 2021).

Informantenes overstående opplevelse står i kontrast til andre fokusgrupper som diskuterer at de bruker de uformelle kontekstene til å ytre sine meninger og diskutere sammen, slik at de utvikler arbeidsmiljøet på en måte som fungerer for dem. Dette kommer blant annet frem i en diskusjon, når informantene får spørsmål om hva som er viktig for kontinuerlig arbeidsmiljøarbeid. Da diskuterer to ansatte at å finne løsninger sammen i den daglige praten er avgjørende:

**Informant 6:** Takhøyde. **Informant 5:** Ja jeg tror det, at vi snakker sammen og diskuterer ting. Jeg tror vi finner mange løsninger når vi jobber sammen (...) Så du får liksom ikke snakket med folk [under corona] og du får ikke den der daglige praten som jeg setter veldig pris på i hvert fall. Der du bare spør det enkle spørsmålet ... men hva med han eller hva skjer der

Her tolkes det som at uformelle praksiser, slik som lunsjen, kan gi rom for en jevnlig dialog mellom ansatte - der de sjekker innom hverandre og sier ifra, samt blir oppdatert på ulike forhold på arbeidsplassen. På denne måten virker det som at de ansatte også bevarer en regelmessig kartlegging av og diskusjon rundt arbeidsmiljøet. Likefult kan beskrivelsen av å finne løsninger sammen, og stille det enkle spørsmålet – tolkes som en måte å jobbe inkrementelt. Det betyr at aspekter i arbeidsmiljøet kan adresseres og tas tak i litt etter litt, fremfor at alt skal løses på en gang (Brunet & New, 2003). I følge Fernando (2017) kan dette være en måte ansatte benytter uformelle kontekster til å fremmer egne interesser og muliggjøre iterative forbedringer i arbeidsbetingelser. I den forbindelse virker det også som at

lederne bruker de uformelle kanalene til å være til stede i miljøet der de ansatte er, for å ta jevnlig temperaturmålinger. En ledergruppe diskuterer:

**Informant 15:** Det [uformelle kanaler]er jo en lyttepost. (...) det viktigste var å være tilstede bare for å være tilstede, (...) og for å kunne hilse på folk, og ha en viss anelse om hvor dem hører til. **Informant 14:** Ja, men jeg er helt enig. Altså det føles som...man må jo kjenne på pulsen hva som skjer da... (...) Vi er jo i miljøet da [for å ta tempen]

Like fullt beskriver en leder fra en annen fokusgruppe at de bruker de uformelle kanalene til å adressere og ta tak i utfordringer tidlig:

**Informant 1:** Jeg tror det viktigste er de uformelle kanalene tross alt, for hvis ikke de fungerer det er da det går dårlig (..)Ta det direkte med en gang, og si (...) at du har respekt [og] forstår hva du sier, det er fornuftig, men vi er nødt til å gjøre det sånn...og det å ta sånne ting tidlig det tror jeg er helt avgjørende altså.. [for et godt arbeidsmiljø].

Diskusjonen, kombinert med utsagnet over kan vise at lederne også bruker de uformelle kanalene for å bli kjent med, være til stede og lytte til ansattes ytringer. På den måten virker det som at de genuint ønsker å få innsikt i ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet. Hvis en ser utsagnet i lys av tidligere studier, kan det illustrere en måte lederne setter pris på og inviterer ansatte til å si sine meninger, slik at tryggheten til å komme med innspill kan øke (Nembhard & Edmondson, 2006). Like fullt illustrerer ledernes utsagn at når de jevnlig tar temperaturen på arbeidsmiljøet kan de ta tak i og hjelpe de ansatte med å løse utfordringer de står i raskt. I tråd med von Thiele Schwarz et al. (2021) sine argumenter, kan dette være en måte å iterativt observere og samle inn data på i arbeidsmiljøet, for å sikre effektiv evaluering

av intervensjonsarbeidet. På den måten kan de kartlegge erfaringer i arbeidsmiljøet og ofte gjøre tilpasninger underveis, fordi de raskt responderer på endringer i arbeidsmiljøet.

Funnene som er presentert under «uformell ytring som dialogskapende» viser at informantene benytter uformelle kontekster som en trygg arena der de kontinuerlig kan ta kontakt, stille spørsmål og ytre meninger til hverandre. I den sammenheng beskriver informantene også betydningen av både svake og gode relasjoner, for at de skal kunne kommunisere om prosesser i arbeidsmiljøet til hverandre. I forskningslitteraturen, kan dette forklares med at trygge relasjoner bidrar til en opplevelse av en fri (uformell) utveksling av informasjon, meninger og ideer (Edmondson, 2018). Når tryggheten er på plass kan det også lage rom for kollektiv refleksjon og bevisstgjøring (Bang & Midelfart, 2017; Lyman et al., 2020) av prosesser i arbeidsmiljøet. I følge Edmondson (2018) kan dette være et uttrykk for naturlig utvikling, hvilke beskrivelsen av uformelle praksiser kan skissere. Et interessant funn er imidlertid at enkelte informanter trekker frem hvordan uformelle praksiser også kan involvere utydelige påvirkningsmuligheter, slik at kommunikasjonen stopper opp. Dette er i kontrast til andre informanter som benytter uformelle praksiser til å kontinuerlig diskutere, ta temperaturen og finne løsninger i arbeidsmiljøet tidlig, før utfordringer eskalerer. I forskningslitteraturen (Brunet & New, 2003), kan en slik måte å jobbe på anses som inkrementell. Ved å benytte forskningslitteraturen (Edmondson, 2018), kan en mulig årsak være at førstnevnte fokusgruppe opplever et mer utrygt og ustabilt ytringsklima, enn sistnevnte fokusgruppe. Som en konsekvens ser det ut til at et trygt ytringsklima kan muliggjøre en kontinuerlig ytringsdialog, der ansatte og ledere sammen og kontinuerlig kartlegger arbeidsmiljøet. Neste hovedtema, vil vise at ansattes innspill også kan resultere i faktiske handlingsinitiativ som kan implementeres i arbeidsmiljøet. Før dette temaet presenteres, vil oppgaven imidlertid drøfte hvordan det hittil presenterte hovedtemaet *kontinuerlig trygge ytringsprosesser* kan ses i lys av COR-teoriens rammeverk.

### ***Kontinuerlig trygg ytringsprosess i lys av COR-teori***

I lys av COR-teorien kan et trygt klima som informantene ser ut til å beskrive, fremstå som en kontekstuell ressurs som skaper en ressursvinstspiral (Newman et al., 2020; Opoku et al., 2020). I denne konteksten virker det som at ledere og ansatte benytter seg av denne tryggheten, for å tørre og tilegne seg nye ressurser, gjennom jevnlig ytringsprosesser. I lys av informantenes beskrivelser ser det ut til at de på denne måten tilegner seg ressurser som er i tråd med deres preferanser, og tilpasses den lokale konteksten. Ifølge COR-teorien kan en mulig forklaring på dette, være at ansatte og ledere på denne måten kan bevare, beskytte og fostre de ressursene de verdsetter i deres miljø (Hobfoll, 2011). Like fullt virker det som at ledere og ansatte benytter uformelle dialoger, til å diskutere aspekter i arbeidsmiljøet, ta kontakt og spørre om hjelp. På den måten ser det ut til at de sammen kartlegger enhetens ressursrepertoar i det Hobfoll (2018) omtaler som ressurskaravener. Ved å bruke Hobfoll (2018) sine termer, ser det derfor ut til at ressursinvesteringsprinsippet, ressurstilegnelse og ressursvinstspiraler kan være relevante prosesser i kontinuerlig trygge ytringsprosesser. Basert på overnevnte virker det som at kontinuerlig trygge ytringsprosesser kan være en måte enhetene regelmessig jobber med å skape, bevare og beskytte de ressursene som ansatte og ledere verdsetter mest.

### **Kontinuerlig trygge initiativprosesser**

Hovedtemaet belyser en delt oppfatning blant medarbeiderne om at det er trygt å jevnlig ta initiativ på jobb. I denne sammenhengen, betyr initiativ at ansatte foreslår og setter i gang handlingsideer som kan implementeres i arbeidsmiljøet. Når informanter deler deres erfaring med initiativ, plasserer de det i en sammenheng der de utvikler arbeidsmiljøet sitt. Slik virker det som at trygge kontinuerlig initiativprosesser også kan være en måte de jevnlig bedriver arbeidsmiljøarbeid på. Det er to tilhørende undertema som viser ulike dimensjoner



ved kontinuerlig trygge initiativprosesser: *Å tørre å prøve og feile og meningsfull bevaring av initiativ.*

### ***Å tørre å prøve og feile***

Undertemaet viser en delt opplevelse av at det er rom for å prøve og feile når de ansatte tar initiativ til handlinger i arbeidsmiljøet. I den ene fokusgruppen diskuterer de hvordan det jobbes med arbeidsmiljøutvikling på enheten. Flere av informantene er raske til å peke på at en årsak er at de kan prøve ut ulike initiativ, men at de ikke er redd for negative konsekvenser dersom det ikke lykkes. Informant 23 beskriver blant annet at de tok initiativ til en kinogruppe som skulle presentere, diskutere og se filmer sammen, men at dette kun varte to eller tre ganger. To ansatte diskuterer videre:

**Informant 23:** Det er ingen som er sure og er sånn hvor ble det av dette, dette var ditt ansvar eller det har vi satt i planen (...). **Informant 19:** når ting blir rutine så blir ting kjedelig, men at det skjer noe nytt hele tiden, at du får muligheten. Også er det lov å feile eller det er lov å stoppe opp og det skal ikke være en suksess for evigheten det her som skal hugges i stein, men det er lov å skrive ting i sand som viskes ut etter en ny stund.

I en annen fokusgruppe bygger samtaleemnet videre på de overstående utsagnene. På spørsmål om hvilke prosesser som inngår i forbedring av arbeidsbetingelser, beskriver en informant det slik:

**Informant 18:** så har vi prøvd hehe, så har vi bare avlyst ting som vi ikke har hehe ... det er jo et eller annet med at vi prøver, også hvis ting ikke helt virker så er det ikke sånn her at man absolutt må fortsette bare fordi man har bestemt. Så det er litt sånn organisk og på en måte

Informantene uttrykker over at de ofte prøver og feiler når de tar initiativ til handlinger, og at ingen blir sure hvis initiativene ikke varer. Hvis en ser dette i sammenheng med Edmondson (2018) sine antagelser, kan det virke som at informantene peker på elementer ved et psykologisk trygt klima. Mer konkret kan det at ingen blir sure, antyde at informantene opplever få negative reaksjoner når de tar initiativ. I forskningslitteraturen forklares denne opplevelsen gjerne som et uttrykk for trygghet (Edmondson, 2018; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2020). Når informantene beskriver at de prøver ut ulike initiativ, men avlyser de, om de ikke fungerer – kan det også gjenspeile et trygt klima for å eksperimentere med initiativ. Fordi disse beskrivelsene er en respons på spørsmål om hvordan enhetene utvikler og forbedrer arbeidsbetingelser, er det en mulighet for at informantene opplever å bruke eksperimenteringen til å utvikle og forbedre arbeidsmiljøet. Hvis en ser dette i sammenheng med tidligere studier (Brunet & New, 2003; von Thiele Schwarz et al., 2015), kan dette være en måte å småteste utviklingen til initiativene, gjennom prøving og feiling i arbeidsmiljøet. Slik kan det være en måte enhetene utvikler og implementerer initiativ på en inkrementell måte. I denne sammenhengen beskriver også flere informanter betydningen av at lederne responderer positivt når de ansatte tar initiativ. To informanter uttrykker det slik:

**Informant 23:** (...) Det blir en del av historien at du kunne bare spørre en leder, du kunne spørre prosjektlederen din eller instituttlederen eller undervisningslederen, jeg har lyst til å prøve dette her, kan jeg få lov til å prøve dette? Også er svaret nesten alltid ja. (...) **Informant 21:** Altså det [initiativet] kommer nedenfra, men du får litt støtte ovenfra.

En leder (Informant 15) utdyper videre at: «Jeg tror vi har sagt ja til nesten alt det blir spurt om. Så vi er veldig åpne på det da». Kombinert, kan sitatene skissere at lederen forsøker å gi, og de ansatte erfarer en form for ubetinget åpenhet for initiativene de foreslår. Et konstant ja fra lederen kan være en implisitt måte å antyde at hen ikke vil reagere negativt på

initiativet, hvilke kan muliggjøre tryggheten som de ansatte beskriver tidligere i fokusgruppene. Hvis sitatene ses i relasjon til Edmondson (2018) sine antagelser, kan funnene over illustrere en måte lederne fostrer en trygg kontekst, ved å være åpne for å si ja til initiativ ansatte kommer med. Dette er også i tråd med tidligere studier som viser at lederens rolle er viktig for at ansatte tar ansvar for forbedring (Jevanesan et al., 2021).

Når informantene senere formidler at *det bare er* å ta initiativ i arbeidsmiljøet selv om de feiler, kan det også være en måte de utøver og snakker om feil på jobben. I denne sammenheng diskuterer en ansattgruppe hvordan de diskuterer initiativene som har lyktes og ikke. Initiativene de snakker om favner både om sosiale og faglige handlinger som forbedrer ulike arbeidsprosesser. Informant 23 forklarer blant annet at det ikke er: «noe skille mellom det [initiativ] som jeg regner som rent faglig eller undervisningsmessig eller noe bare rent sosialt eller arbeidsmiljø». I den forbindelse opplever flere informanter at det er mulighet for erfaringsutveksling, når de prøver og feiler med slike initiativ. En ansatt beskriver det slik:

**Informant 19:** Vi må jo alle få lov å gjøre våre egne (...) feil og eie våre egne feil. (...) men det å være en ressurs og diskutere når du har gjort noe som oppleves som feil eller bra for den del. Altså dele dine erfaringer og reflektere og ikke nødvendigvis påstå at du sitter med sannheten, men være en diskusjonspartner, kanskje har jeg også gjort de samme feilene og kanskje har jeg kommet frem til en løsning som har fungert bra. Men jeg tror kanskje det viktigste det er at ... å dele det at det går bra, tro på deg selv, gjør det som passer for deg (...) Så det er noe med å ha den ... altså dele en slags trygghet

Informanten uttrykker at det er lov å prøve et initiativ som feiler og at de deler denne erfaringen med hverandre. Mer konkret virker det som at vedkommende beskriver betydningen av å være en sparringspartner i denne diskusjonen, der man lytter til andres og deler av egne feiltakelser. Ved å vise at andre har gjort lignende feil, men funnet løsninger og

gjort det bra likevel – kan det tolkes som at informanten beskriver en måte å gjøre «feiling» mindre skummelt på. På den måten virker det som at hen oppfordrer til, fremfor å avvise eller ydmyke andre ansatte når de deler deres mindre suksessfulle initiativtaking. Når informanten reflekterer rundt dette i sammenheng med å dele en salgs trygghet, virker det som at hen beskriver en måte å fostre en trygghet til å ta initiativ, ved å sparre om de som har gått bra og dårlig. I tråd med tidligere studier på psykologisk trygghet, kan dette være en måte medarbeidere bearbeider informasjon og engasjerer seg i en kollektiv refleksjon om initiativprosesser i arbeidsmiljøet (Bang & Midelfart, 2017; Edmondson, 1999; Lyman et al., 2020). Like fullt beskriver informanten at, i denne erfaringsoverføringen, at det er viktig å dele med hverandre at en skal gjøre det som passer for en selv. Slik er det en mulighet for at dialogen om å prøve og feile, også kan bidra til at ansatte tar initiativ i tråd med egne preferanser.

Basert på sitatene hittil kan de illustrere en trygghet til å prøve og feile og at det er mulig å snakke om initiativ som har feilet, med hverandre. I den forbindelse utdyper informant 23 at: «Hvis det er noe som jeg føler at vi får til kulturelt, som virkelig gir mat til at det kommer initiativ, det er jo at det er ingen sånn hall of failures (..) Det har for meg vært veldig viktig [for] å tørre å ta initiativ». Slik virker det som at informanten beskriver at enhetens samling av mislykkede initiativ er normalt, og kan være en bidragsyter til at de ansatte forsetter å tørre å ta initiativ. En samling av initiativ som har mislykkes, kan også være et uttrykk for det Edmondson (2018) presenterer som et åpent klima, der feiltakelser deles. I denne konteksten, kan «hall of failures» imidlertid vise at et slikt klima, også kan bidra til at ansatte fortsetter å utøve risiko i form av initiativtaking. På den måten kan det bidra til en kontinuerlig initiativtaking. Det virker som at flere av lederne deler samme oppfatning av kontinuerlig initiativtaking. I en diskusjon blant den ene ledergruppen diskuterer de ulike initiativ, deriblant et forum for doktorgradsstudenter (phd-forum) der de kan møtes for å

sparre om felles utfordringer og erfaringer. På spørsmål om hvordan enheten har klart å holde et slikt phd-forum gående, svarer en leder:

**Informant 2:** «Jeg tror det [initiativ] har noe med fornyelse å gjøre. Altså at noe dør, det er ikke sånn at har vi Phd-forum nå så må det leve i 20 år. Det kan godt hende at det lever i 2-3 år, men så dør det ut, men da må vi ta initiativ til å spørre dem [ansatte] om det er noen andre ting, også finner de et annet konsept».

I tråd med de overstående utsagnene, virker det som at lederen beskriver initiativets levetid som organisk. At initiativet lever en stund før det dør ut og fornyes kan illustrere en slik bevissthet. En slik beskrivelse er i tråd med forståelsen av implementering i intervensjoner, som en dynamisk prosess der intervensjonshandlinger endres eller bevares basert på konteksten (Herrera-Sánchez et al., 2017). Når et initiativ så dør ut, uttrykker informanten at de som ledere må spørre de ansatte for å finne nye initiativ. Her kan det tolkes som at vedkommende belyser betydningen av å involvere de ansatte i den dynamiske initiativprosessen. Basert på dette virker det som at en tilnærming der ansatte prøver og feiler med initiativ muliggjør at implementeringen involverer de ansatte og blir mer kontinuerlig.

Funnene som presenteres under undertemaet: «Å tørre og prøve og feile med initiativ» viser at informantene erfarer, at ledere og ansatte sammen forsøker å gjøre prøving og feiling med initiativ trygt. I forskningslitteraturen forklares dette med at en opplevelse av psykologisk trygghet bidrar til at det er lettere å dele feil med hverandre (Edmondson, 2018). I denne konteksten der enheter utvikler arbeidsmiljø, virker det som at slike feil kan være handlingsinitiativ som ikke har fungert. I den sammenheng virker som at de har ulike måter å trygge denne prosessen på, der fellesnevneren ser ut til å være å unngå negative reaksjoner på andres initiativtaking. Eksempelvis at ansatte ikke blir sure hvis initiativet som implementeres ikke varer, de deler erfaringer med initiativtaking, og ledere er åpne for initiativene som utvikles og involverer de ansatte til å prøve på nytt dersom initiativet dør ut. Sammen, virker

det som at dette bidrar til en kontinuerlig og trygg initiativprosess. Mer konkret kan det tolkes som at ansatte involveres i å eksperimentere med utvikling og implementering av handlinger, hvilke kan muliggjøre forbedring av initiativet litt etter litt. For å forstå hvilken betydning dette har for arbeidsmiljøutvikling, kan det være relevant å se nærmere på det forskningslitteraturen omtaler som inkrementell forbedringsarbeid (von Thiele Schwarz et al., 2016; Zighan & Ruel, 2021). Det innebærer at kontinuerlig utvikling drives av hyppig og mindre endringer i eksisterende praksiser (Brunet & New, 2003), hvilke prøving og feiling med handlingsinitiativ kan demonstrere. Neste undertema illustrerer at de ansatte også jobber kontinuerlig med å utvikle og bevare de initiativene de har tatt.

### ***Meningsfull bevaring av initiativ***

Det virker som at de ansatte ofte tar initiativ til handlinger og sosiale aktiviteter i arbeidsmiljøet. I denne sammenheng forklarer informant 20 at: «*det er det fine med \*navn på institutt\*, som drar i gang mange andre forskjellige initiativ*». Eksempler på initiativ de ansatte har tatt er ulike forumer og grupper der ansatte kan sparre med hverandre faglig, slik som phd-forumet. Andre eksempler er mer sosiale i natur, slik som basket på fredager, quiz, sommerfest og fredagslunsjer. Når fokusgruppene diskuterer slike initiativ, har informantene en tendens til å beskrive det som et bottom-up-fenomen. En informant skisserer:

**Informant 19:** Det er noen som har tatt initiativ til quiz under coronaen, \*navn på gruppe\*, altså stipendiatenes gruppe har jo også vokst opp nedenifra. Så det tror jeg er det viktigste og det tror jeg er den største suksessfaktoren for at det skal leve videre, at det er noen som holder tak i det, ikke at det dyttes ned fra toppen. Så (...) det tror jeg er det aller viktigste, at det er ulike folk som tar litt ulike grep.

Informant 19 forklarer videre at «*det er stadig nye folk som kommer inn og tar litt ekstra ansvar*» når hen beskriver initiativtaking på enheten. Begge utsagnene kan belyse betydningen av at ansatte selv, og ikke ledelsen, tar ansvar for å initiere handlinger for at

initiativene skal leve videre. Mer spesifikt kan initiativet til quiz og phd-forum under pandemien være et uttrykk for at ansatte har forsøkt å forme en sosial arbeidsbetingelse på, for å tilpasse arbeidet til deres preferanser. Hvis en ser sitatet i sammenheng med tidligere studier på job crafting i intervensjoner (Helland et al., 2021; Nielsen, 2013), kan det virke som at de ansatte her medvirker i arbeidsmiljøet, gjennom å craftte arbeidsbetingelser. I tråd med informant 20 og 19 sine utsagn kan det også tolkes som at det hele tiden er initiativ som spretter opp nedenifra og at dette vurderes som viktig for at initiativet skal vare over tid. Slik kan informanten peke på betydningen av at de ansatte selv forankrer initiativet i sin lokale kontekst, for at initiativet skal kunne vedvare. Flere forskere foreslår at dette er viktig for å oppnå langsiktige løsninger i arbeidsmiljøet (Abildgaard et al., 2020; Daltuva et al., 2009; Nielsen et al., 2021; Roskam, 2018; Tsutsumi et al., 2009).

I den forbindelse diskuterer den ene fokusgruppen hvordan de har fått fredagslunsjen til å være et initiativ som har vedvart over tid. Som nevnt tidligere er dette initiativet et resultat av at de ansatte ønsket et sosialt tiltak, noe de ble enige om på et kartleggingsmøte i ARK-prosessen. Under slike fredagslunsjer rullerer de ansatte på hvem som er ansvarlig for å arrangere det. De bruker det også som en arena for å vise aktuelle prosjekter og sosiale turer, samt motta og gi informasjon til instituttlederen. I den sammenheng diskuterer den ene arbeidsgruppen mulige årsaker til at de har fått så mange til å møte opp på fredagslunsjen over tid. Informantene diskuterer:

**Informant 8:** Jeg tror at det [på fredagslunsjen] skjer ikke for mye av enkelte ting. Det er mest sitter og snakker, også er det små avbrudd her (...) der det skjer ting (...) Det er liksom kort nok til at du kan gå tilbake igjen til å spise og snakke. **Informant 7:** Lunsj må jo alle ha en gang i løpet av dagen (...)

Tidligere i samtalen diskuterer de ansatte også hvorfor fredagslunsjen fungerer. Imens informant 7 hevder at fredagslunsjen: «har tydeligvis blitt en sånn greie som folk synes er et

lavterskeltilbud for alle», hevder informant 6 at: «Det viktigste med det her [fredagslunsj] tror jeg kanskje er at vi liksom blir et institutt og ikke faggruppe». På den ene siden kan informant 6 sitt utsagn ses i lys av at institutter gjerne består av flere forskningsgrupper som jobber hver for seg, slik at de ansatte ikke har like godt kjennskap til alle på instituttet. Det virker derimot som at fredagslunsjen kan skape en fellesskapsfølelse der man er ett samlet institutt. På den måten kan det tolkes som at samhörighet er av betydning for at fredagslunsjen som initiativ skal vare over tid. På den andre siden kan utsagnene kombinert indikere at fredagslunsjen er et blitt lavterskeltilbud, da lunsjen kan være noe alle må ha, du kommer og går når du vil og det skjer ikke for mye av enkelte ting. Det kan tolkes som at informantene her beskriver fredagslunsjen som en hverdagspraksis som de har forankret i sitt lokale miljø. For å forstå hvorfor, kan det være relevant å betrakte det forskningslitteraturen omtaler som eierskap i intervensjoner (Nielsen et al., 2013). Selv om de ikke presiserer det, er det en mulighet for at medarbeiderne opplever eierskap når de selv utvikler og implementerer handlingsinitiativene. I følge Peters et al. (2020) kan involvering av ansatte skape eierskap til intervensjonen, slik at ansatte kan tilpasse intervensjonsarbeidet til de eksisterende praksisene de har på arbeidsplassen. I den forbindelse diskuterer den andre fokusgruppen at de ikke bare får flere initiativ til å vare, men at de også videreutvikler dem. På spørsmål om hva som er viktig for kontinuerlig forbedring av arbeidsmiljøet, forklarer blant annet en informant:

**Informant 20:** I og med at det skjer så mange forskjellige ting på \*navn på instituttet\*, så tror jeg det er lett for folk å finne verdi og mening i de ulike aktivitetene som gjøres og gjennom det så er det også lettere å ta initiativ og bygge videre og komme med innspill. Og at det ikke minst er rom for videreutvikling. Det er aldri sånn at, i hvert fall ikke i min opplevelse, at man er veldig låst til en måte å gjøre ting på.  
(...)



En leder (4) utdyper ytterligere når han sier at: «*De [initiativene] som har overlevd, har overlevd fordi at det åpenbart har en verdi for noen*». I lys av utsagnene over, kan det tolkes som at informantene beskriver at de kan ta ansvar for å initiere til handlinger, dersom det oppleves som verdifullt. I lys av tidligere studier på ansattinvolvering (Helland et al., 2021; Nielsen et al., 2021; Nielsen et al., 2013; Amy Wrzesniewski & Jane E. Dutton, 2001), virker det som at initiativtaking i denne konteksten kan være et meningsskapende arbeid. Like fullt virker det som at når det er om for å ta initiativ ofte, blir det også enklere å finne mening i noen av aktivitetene, hvilke gjør det lettere å ta nye og bygge videre på gamle initiativ. Slik kan sitatene over antyde at hyppig initiativtaking for disse ansatte, skaper en variasjon i tiltakene, hvilke kan bidra til at ulike initiativ vil være verdifulle for noen.

Funnene i undertemaet «meningsfull bevaring av initiativ» viser at informantene opplever at initiativ vedvarer over tid når ansatte selv tar ansvar for å utvikle og implementere det i tråd med egne preferanser. På den måten er det en mulighet for at de ansatte opplever et eierskap og en mening i initiativene, slik at det lettere forankres i arbeidspraksisen deres. Like fullt virker det som at den hyppige initiativtakingen som de ansatte beskriver, skaper en variasjon i tiltakene – slik at de kan være verdifulle for flere og at flere bygger videre på initiativene. På den måten kan funnene belyse at opplevelsen av mening også kan bidra til kontinuerlig utvikling av initiativ. En slik forståelse av meningsfulle initiativ som en motivator for å utvikle handlinger i arbeidsmiljøet, kan være nærliggende det Hobfoll (2018) omtaler som verdifulle ressurser. Avsnittet vil under vil forsøke å belyse dette, gjennom å knytte hovedtemaet *kontinuerlige trygge initiativprosesser* opp mot COR-teori.

### ***Kontinuerlig trygge initiativprosesser i lys av COR-teori***

Basert på Hobfoll (2018) sine antagelser, virker det som at et trygt klima også i dette hovedtemaet, fremstår som en kontekstuell ressurs som her kan skape en ressursvinstspiral. Mer konkret virker det som at ledere og ansatte bruker av denne tryggheten, for å tørre å

tilegne seg nye ressurser som de verdsetter gjennom jevnlig initiativtaking. Basert på funnene hittil, virker det som at ressursene som er tilegnet (f.eks. fredagslunsj) også forankres i og tilpasses egen lokal kontekst, slik at initiativene er mest mulig meningsfulle. Slik kan en tolkning være at medarbeiderne forankrer de tilegnede ressursene i organisasjonens ressurskaravan. På den måten er det en mulighet for at enhetens ressurslager med flere initiativ opprettholdes, slik kan de ansatte være bedre i stand til å bruke av ressurser i organisasjonen og tilegne seg flere ressurser senere (vinstspiraler). Derfor er det en mulighet for at ressursinvestering, ressurstilegnelse og ressursvinstspiraler er mulige, relevante prosesser fra COR-teorien, som kan benyttes for å forstå de fremviste kontinuerlig trygge initiativprosessene.

### **Avsluttende diskusjon: Hvorfor kontinuerlig trygge ytrings- og initiativprosesser?**

Basert på studiens funn er det en mulighet for at hovedtemaene kontinuerlig trygge ytrings- og initiativprosesser kan benyttes i de ulike fasene i intervensjonsmodellen postulert av Nielsen et al. (2010) (se modell 1). I tråd med analysen av resultatene kan de ulike undertemaene belyse mer konkrete aspekter, hvilke det vil forsøkes å argumentere for under. Helhetlig, virker det som at lederne og de ansatte sammen fostrer en trygghet til å involvere seg i utviklingen av arbeidsmiljøet, både ved å ta initiativ og ved tørre å ytre sine meninger direkte. Derfor er det en mulighet for at denne tryggheten, selv om den ikke representerer et undertema alene, kan skissere en måte enheten forbereder de ansatte på arbeidsmiljøutviklingen. Basert på analysen av resultatene, fremstår det som at utviklingen involverer ytring- og initiativprosesser, hvilke ser ut til å være forbundet med interpersonlig risiko. På den måten kan tryggheten til å gjøre dette, potensielt fungere som en forberedelse på endringene som skjer kontinuerlig. Mer konkret forklarer Rafferty et al. (2013) at en slik trygghet kan fremme en holdning om at endring er nødvendig og positivt, hvilke samsvarer med «readiness for change» som en komponent i forberedelsesfasen (Nielsen et al., 2010).

Like fullt ser det ut til at trygge ytringsdialoger, kan være en arena der ledere og ansatte sammen kartlegger erfaringer i arbeidsmiljøet kontinuerlig. Her virker det som at ledere og ansatte adresserer innspill og løser utfordringer tidlig, slik at forhold i arbeidsmiljøet ikke eskalerer, men løses inkrementelt. På den måten kan det være en uformell metode for å samle inn data om arbeidsmiljøet (von Thiele Schwarz et al., 2021), som skiller seg fra kvantitative spørreundersøkelser som gjerne benyttes i kartleggingsfasen (Nielsen et al., 2010; Undebakke, 2019). Slik er det en mulighet for at kontinuerlig trygge ytringsprosesser kan være relevant i kartleggingsfasen i intervensjonen. Samtidig kan trygge initiativprosesser, være en måte der ansatte tørr å prøve og feile når initiativ skal utvikles. Da ARK-programmet ikke ser ut til å ha konkrete verktøy for hvordan enhetene skal utvikle handlingsplanene (Christensen et al., 2019), kan trygghet til å prøve og feile være en måte disse enhetene har utformet sin egen måte å utvikle initiativ på. I lys av funnene, er det derfor en mulighet for at prøving og feiling med initiativ kan inngå i implementeringsfasen i intervensjoner. Mer konkret kan det innebære at ledere og kollegaer forsøker å ikke reagere negativt hvis implementering av initiativ ikke lykkes. I tråd med ARK-programmet kan dette være en måte å følge opp handlingsplanene på, slik at de kan endres underveis (Undebakke, 2019). Som det fremgår i modell 1, er ingen av temaene plassert under evalueringsfasen. Det er fordi analysen av informantenes beskrivelser av initiativtaking og ytring, ikke ser ut til å favne om hvordan de evaluerer prosesser og aspekter i arbeidsmiljøet. Da denne studien har identifisert kontinuerlig trygge ytring og initiativprosesser i arbeidsmiljøutvikling, kan det likevel åpne opp en mulighet for å at dette er prosesser som kan evalueres i intervensjonen.

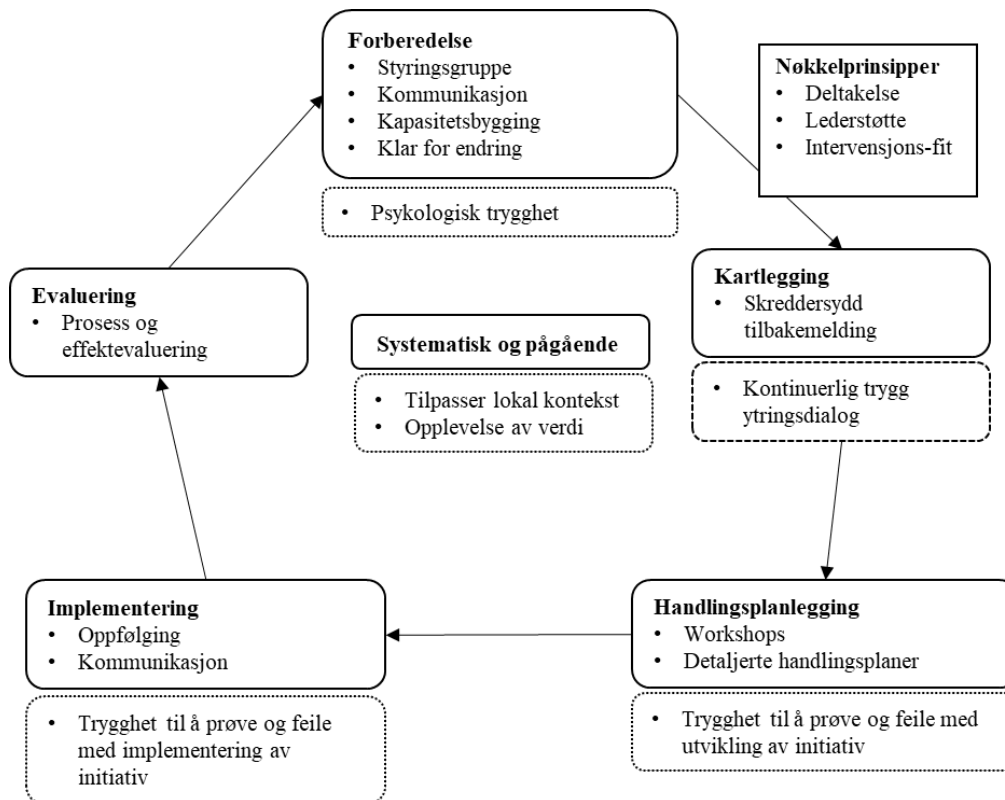
En hensikt med intervensjoner som følger femfase-modellen er at det skal være en pågående prosess og involvere de ansatte i alle fasene (Nielsen et al., 2010). Som diskutert innledningsvis, virker det å foreligge lite kunnskap om hvordan denne pågående prosessen, som også kan omtales som utvikling, foregår. Analyse av resultatene ser imidlertid ut til å

peke på at enhetene muliggjør arbeidsmiljøutvikling, ved å benytte trygge ytrings- og initiativprosesser til å regelmessig involvere ansatte og ledere. Gjennom en slik involvering virker det som at enhetene forsøker å tilpasse, kartlegge og forankre arbeidsmiljøarbeidet i deres lokale kontekst. En slik forståelse er i tråd med ansattinvolvering som en kjernekomponent i ARK-programmet (Undebakke, 2019), kollektive involveringsprosesser i intervensjoner generelt (Nielsen et al., 2021), samt at intervensjonen må tilpasses den lokale konteksten (intervention fit) for å lykkes (Christensen et al., 2020; Nielsen & Randall, 2015). Studiens funn kan imidlertid bidra med innsikt i at kollektive involveringsprosesser i denne konteksten, ser ut til å skje jevnlig og oppleves som trygge. Likefullt kan funnene implisere at trygge ytrings- og initiativprosesser, kan muliggjøre kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling, ved at det innebærer involvering av arbeidstakere. Gjennom en slik regelmessig involvering ser de ut til å tilpasse slike prosesser til sin lokale kontekst (se modell 1).

I den sammenheng peker analysen av resultatene også på at ansatte sier ifra og stiller spørsmål om aspekter som de opplever som verdifulle, og initiativ bevares gjerne over tid fordi de gir mening for de ansatte. Slik kan det åpne opp en mulighet for at meningsdannelse er en drivkraft bak ansattes involvering i å tilpasse utvikling av arbeidsmiljø til sin lokale kontekst. Dette er i tråd med tidligere studier som forklarer ansattinvolvering som en måte å skape mening på (Nielsen et al., 2021; Amy Wrzesniewski & Jane E Dutton, 2001). Likefullt kan det ses i lys av COR-teorien, som hevder mennesker er motivert til å tilegne seg ressurser som er verdifulle for en selv og for gruppen (Hobfoll, 2001). Basert på studiens funn, er det en mulighet for at opplevelsen av verdi og mening også kan bidra til enheten tilpasser arbeidsmiljøarbeidet til sin kontekst. Et sentralt spørsmål for videre forskning kan derfor være hvordan medarbeidere og ledere skaper mening i utvikling av arbeidsmiljøet, gjennom trygge ytringsdialoger og initiativtaking.

## Modell 1

*Forslag til hvordan studiens funn kan inkluderes i femfasemodellen (Nielsen et al., 2010; Nielsen & Noblet, 2018)*



*Notat:* Bokser med stiplet linje presenterer studiens funn og er plassert under den fasen de kan inngå i. Bokser med heltrukken linje illustrerer prinsipper som allerede eksisterer i femfasemodellen (Nielsen et al., 2010; Nielsen & Noblet, 2018).

## Praktiske implikasjoner

Den overordnede hensikten med studien er å utforske hvordan ytring og initiativtaking kan muliggjøre kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling over tid. Basert på funnene kan studien ha fremvise noen praktiske implikasjoner for prosjektledere, ansatte og mellomledere som ønsker å jobbe med et regelmessig arbeidsmiljøarbeid i intervensjoner. Basert på analysen av resultatene kan psykologisk trygghet ser ut til å være et fundament som igangsetter ytring og initiativprosesser. Slik kan en praktisk implikasjon være å skape en bevissthet rundt psykologisk trygghet som fenomen i intervensjonsarbeidet, både i forbedringsfasen og de

andre fasene. Eksempelvis kan flere intervensjoner kartlegge en slik opplevelse både kvantitativt (f.eks. validert måleinstrument av Edmondson, 1999) og kvalitativt (f.eks. Fokusgrupper og intervju). Det er en mulighet for at dette kan bidra til at et psykologisk trygt klima kan integreres i det pågående intervensjonsarbeidet, samt for utarbeidelse og implementering av handlingsplaner.

Videre kan studiens funn peke på at praktikere som ønsker å utvikle arbeidsmiljøet, kan tilrettelegge for trygge ytringsdialoger og at det er trygt å prøve og feile når initiativ utvikles og implementeres. Dette kan gjøres ved å oppfordre ledere og ansatte til å være åpne for, og unngå negative reaksjoner når andre sier sine meninger, stiller spørsmål og tar initiativ i arbeidsmiljøet. Angående initiativ, handler dette også om å ikke reagere negativt på hvorvidt de lykkes eller varer over tid. En slik implikasjonen er i tråd med Edmondson (2018) sin anbefaling om at enheter kan forsterke opplevelsen av psykologisk trygghet, gjennom måten en responderer på andre ansattes risikoatferd.

I den sammenheng viser funnene at den jevnlige ytringsdialogen og prøving og feiling med initiativ kan være relasjonelle, slik at det er en mulighet for at praktikere kan rette fokus mot tiltak som også styrker bekjentskap på arbeidsplassen. Eksempelvis kan noen av handlingsplanene i intervensjonen være sosiale tiltak. Når en slik relasjonell trygghet fostres, virker det som at det kan skape en opplevelse av det er enkelt, lavterskel å si sine meninger og ta initiativ ofte. I den forbindelse kan ledere oppfordres til å være til stede i slike interaksjoner, lytte til ansattes regelmessige innspill og støtte initiativene som tas. En praktisk implikasjon kan derfor være å fokusere på kollektive ytringsdialoger. Overordnet kan praktikere derfor benytte «positive participatory organizational interventions», da disse fokuserer på kollektive involveringsprosesser, at medarbeidere kan gjøre meningen av intervensjonen og at intervensjonen tilpasses organisasjonens kontekst (Nielsen & Christensen, 2021). Mer konkret kan det oppfordres til kollektive involveringsprosesser på

team-nivå, der enheter kan anvende dialogverktøy i alle fasene for å fremme sosial interaksjon og felles beslutningstaking blant alle i intervensjonen (Nielsen et al., 2021; Nielsen & Noblet, 2018).

### **Styrker og begrensninger ved studien**

Da denne studiens utvalg består av enheter i universitetssektoren som har lykket med arbeidsmiljøutvikling, bør funnene overføres til andre kontekster med forsiktighet. Det åpner imidlertid opp spørsmål om hvordan «mindre suksessfulle» enheter i akademia kontinuerlig jobber med arbeidsmiljø, og om de i det hele tatt arbeider regelmessig med det. Like fullt reiser det en mulighet for at andre bransjer enn akademia, samt virksomheter som deltar i andre intervensjoner enn ARK – kan oppleve utviklingsprosessene ulikt. For eksempel er det en bred enighet om at ansatte i universitetssektoren kan forme egen arbeidshverdag (Andersen et al., 2022), og på den måten kan de være mer tilbøyelig til å ytre og ta initiativ for å forbedre arbeidsmiljøet. Like fullt er det å legge handlingsplaner en sentral del av ARK-prosessen (Undebakke, 2019), og kan ha bidratt til at initiativtaking oppleves som en mer naturlig del av arbeidsmiljøarbeidet, enn det ville gjort for andre virksomheter. Derfor er det en mulighet for at andre informanter i ulike arbeidsmiljø benytter andre former for deltakende prosesser når arbeidsmiljøet utvikles, enn det studiens informanter beskriver. I tråd med tidligere anbefalinger i intervensjonslitteraturen, er det slik nødvendig med flere studier som utforsker mekanismene bak arbeidsmiljøutvikling i andre kontekster (Roodbari et al., 2022).

Samtidig kan en styrke ved studiens utvalg være at det består av flere ansattkategorier. Et slikt utvalg kan gi innsikt om hvordan ulike arbeidsgrupper i akademia, jobber sammen for å utvikle arbeidsmiljøet. På den måten kan det utvide forståelsen av utviklingsprosesser i arbeidsmiljøet, til å favne om synergimekanismer over flere nivå – hvilke er etterspurt kunnskap i intervensjonslitteraturen (De Angelis et al., 2020).

Ved å benytte tematisk analyse er det en mulighet for at interaksjonene mellom deltakerne i fokusgruppene ikke ble tatt høyde for i like stor grad. Som tidligere nevnt er analyse av slike interaksjoner noe utenfor oppgavens problemstilling. Derimot kan studiens funn om trygge ytringsdialoger og initiativtaking, likevel reise spørsmålet om det eksisterer interaksjonsmønstre som kan opprettholde en slik trygghet i jevnlig arbeidsmiljøarbeid. Slike studier kan bidra til forståelsen av både ytring, initiativtaking og psykologisk trygghet som interaksjonsfenomener, hvilke flere studier også argumenterer for (Edmondson & Bransby, 2022; Wåhlin-Jacobsen & Abildgaard, 2020). I tråd med tidligere anbefalinger, kan en mulighet for fremtidig forskning derfor være å benytte samtale-analyse på detaljerte transkripsjoner av ytringsdialoger eller utvikling av handlingsinitiativ på arbeidsplassen (Wåhlin-Jacobsen & Abildgaard, 2020). En slik analyse kan gi innsikt i hvordan deltakere forstår og responderer på hverandres ytringer og turtaking i naturlige situasjoner (Sidnell, 2011).

En mulig begrensning kan være at undertegnede ikke deltok i utforming av prosjekt eller i innsamling av data. Mer konkret kan det ha medført mindre kjennskap til konteksten, nyansene og ikke-verbal kommunikasjon som oppstod under fokusgruppe-intervjuene. For å redusere en slik begrensning, ble det imidlertid benyttet lang tid på å bli kjent med dataen gjennom lesing av transkripsjoner og lytting til lydopptak tidlig. Like fullt ble det sparret med prosjektleder, for å få dybdeinnsikt i intervjusettingen og datainnsamlingen. Slik bidro det også til å avklare usikre aspekter. Selv om undertegnede kan ha gått glipp av muligheten til å tydeliggjøre eller «probe» responser fra deltakerne, kan en styrke være at dataen ble betraktet fra et nytt perspektiv basert på tekst og lydopptak, hvilke kan ha evolvert nye tema.



## Konklusjon

Hensikten med denne studien var å utforske hvilke suksessfulle prosesser som ligger bak kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling, blant enheter i universitetssektoren. Studien foreslår at ledere og ansatte sammen kan jobbe med kontinuerlig trygge ytrings- og initiativprosesser for å utvikle arbeidsmiljøet. Basert på analysen av resultatene, virker det som at slike prosesser kan muliggjøre utvikling ved at de ansatte opplever en jevnlig og trygg involvering. Slik kan de tilpasse arbeidsmiljøarbeidet til sin lokale kontekst, på en måte som gir mening for dem. På denne måten kan studien bidra til å belyse hvilke prosesser som kan være av betydning for langvarig effekter i arbeidsmiljøintervensjoner. For å undersøke om studiens funn kan overføres til andre kontekster, oppfordres det til flere kvalitative studier som utforsker arbeidsmiljøutvikling i andre intervensjonsprogrammer, samt i andre bransjer enn Akademia. Økt kunnskap om hvilke prosesser som tilrettelegger for arbeidsmiljøutvikling kan være nyttig, da det kan fremme ansattes helse over tid og styrke organisasjonens evne til å være selvdrevet.

### Referanser

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 746-769.
- Abildgaard, J. S., Saksvik, P. Ø., & Nielsen, K. (2016). How to measure the intervention process? An assessment of qualitative and quantitative approaches to data collection in the process evaluation of organizational interventions. *Frontiers in Psychology*, 7, 1380.
- Adler, K., Salanterä, S., & Zumstein-Shaha, M. (2019). Focus group interviews in child, youth, and parent research: an integrative literature review. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919887274.
- Andersen, M. F., Svendsen, P. A., Nielsen, K., Brinkmann, S., Rugulies, R., & Madsen, I. E. H. (2022). Influence at work is a key factor for mental health—but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 17(1), 2054513.
- Augustsson, H., von Thiele Schwarz, U., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2015). Investigating variations in implementation fidelity of an organizational-level occupational health intervention. *International journal of behavioral medicine*, 22, 345-355.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.

- Bakotić, D., & Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11-12), 1209-1226.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 334.
- Barbour, R. S., & Morgan, D. L. (2017). *A New Era in Focus Group Research: Challenges, Innovation and Practice*. London: Palgrave Macmillan UK.  
<https://doi.org/10.1057/978-1-137-58614-8>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd.
- Brooks, S. (2018). How does perceived formality shape unheard challenging voices? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 995-1014.
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel psychology*, 70(1), 11-71.
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health*, 31(2), 95-105.
- Christensen, M., Innstrand, S. T., & Saksvik, P. Ø. (2020). Healthy workplaces: Designing and implementing health-promoting organizational interventions in healthcare. *Integrating the Organization of Health Services, Worker Wellbeing and Quality of Care: Towards Healthy Healthcare*, 301-315.

- Christensen, M., Innstrand, S. T., Saksvik, P. Ø., & Nielsen, K. (2019). The line manager's role in implementing successful organizational interventions. *The Spanish journal of psychology*, 22, E5.
- CohenMiller, A., Durrani, N., Kataeva, Z., & Makhmetova, Z. (2022). Conducting focus groups in multicultural educational contexts: Lessons learned and methodological insights. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 16094069221076928.
- Daltuva, J. A., King, K. R., Williams, M. K., & Robins, T. G. (2009). Building a strong foundation for occupational health and safety: Action research in the workplace. *American journal of industrial medicine*, 52(8), 614-624.
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277, 113888.
- De Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Mazzetti, G., van den Heuvel, M., Sijbom, R. B., & Pelzer, V. (2020). H-work project: Multilevel interventions to promote mental health in smes and public workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8035.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dyrlund Wåhlin-Jacobsen, C. (2018). *Constructing change initiatives in workplace voice activities: Studies from a social interaction perspective*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Division of Research, Harvard Business School Cambridge, MA.

- Edmondson, A. C. (2004a). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *BMJ Quality & Safety, 13*(suppl 2), ii3-ii9.
- Edmondson, A. C. (2004b). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of applied behavioral science, 40*(1), 66-90.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2022). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10*.
- Fernando, W. D. A. (2017). Advancing interests through informal voice: a study of professional workers in Sri Lanka's knowledge outsourcing sector. *Human Resource Management Journal, 27*(4), 630-647.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology, 70*(1), 113-165.
- Gailing, L., & Naumann, M. (2018). Using focus groups to study energy transitions: Researching or producing new social realities? *Energy Research & Social Science, 45*, 355-362.
- Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A., & Spiegel, J. M. (2019). Workplace-based organizational interventions promoting mental health and happiness among healthcare workers: A realist review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(22), 4396.

- Halbesleben, J. R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management, 40*(5), 1334-1364.
- Helland, E. (2022). Healthy Workplaces Among Knowledge Workers: A study of the content and organizational intervention processes of psychosocial work environments.
- Helland, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., & Nielsen, K. (2021). Line managers' middle-levelness and driving proactive behaviors in organizational interventions. *International Journal of Workplace Health Management, 14*(6), 577-592.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Weber, M. B. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative health research, 29*(10), 1483-1496.
- Herrera-Sánchez, I. M., León-Pérez, J. M., & León-Rubio, J. M. (2017). Steps to ensure a successful implementation of occupational health and safety interventions at an organizational level. *Frontiers in Psychology, 8*, 2135.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology, 50*(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology, 84*(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 5*, 103-128.
- Hobfoll, S. E., Stevens, N. R., & Zalta, A. K. (2015). Expanding the science of resilience: Conserving resources in the aid of adaptation. *Psychological inquiry, 26*(2), 174-180.

- Innstrand, S. T., & Christensen, M. (2020). Healthy universities. The development and implementation of a holistic health promotion intervention programme especially adapted for staff working in the higher educational sector: The ARK study. *Global health promotion, 27*(1), 68-76.
- Innstrand, S. T., Christensen, M., Undebakke, K. G., & Svarva, K. (2015). The presentation and preliminary validation of KIWEST using a large sample of Norwegian university staff. *Scandinavian Journal of Public Health, 43*(8), 855-866.
- Ipsen, C., Gish, L., & Poulsen, S. (2015). Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises: Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Safety science, 71*, 264-274.
- Janee Ali, A., Islam, A., & Poon Howe, L. (2013). A study of sustainability of continuous improvement in the manufacturing industries in Malaysia: Organizational self-assessment as a mediator. *Management of Environmental Quality: An International Journal, 24*(3), 408-426.
- Jevanesan, T., Antony, J., Rodgers, B., & Prashar, A. (2021). Applications of continuous improvement methodologies in the voluntary sector: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence, 32*(3-4), 431-447.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1588723>
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management, 21*(2), 147-157.
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical teacher, 42*(8), 846-854.

- Kim, H., & Leach, R. (2020). The role of digitally-enabled employee voice in fostering positive change and affective commitment in centralized organizations. *Communication Monographs*, 87(4), 425-444.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Lehmann, A. I., Bauer, G. F., & Brauchli, R. (2022). Intervention effects for direct and indirect participants in an organisational health intervention: A mixed-methods study. *Work & stress*, 36(3), 312-336.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of management Journal*, 55(1), 71-92.
- Lyman, B., Biddulph, M. E., Hopper, V. G., & Brogan, J. L. (2020). Nurses' experiences of Organisational learning: A qualitative descriptive study. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1241-1249.
- Maben, J., Ball, J., & Edmondson, A. C. (2023). Workplace conditions. *Elements of Improving Quality and Safety in Healthcare*.
- Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist and radical constructionist epistemologies. *British journal of psychology*, 91(1), 1-20.
- Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, 284-313.



- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied Psychology, 99*(1), 87.
- McCusker, L., Turner, M.-L., Pike, G., & Startup, H. (2018). Meaningful ways of understanding and measuring change for people with borderline personality disorder: A thematic analysis. *Behavioural and cognitive psychotherapy, 46*(5), 528-540.
- Mikkelsen, A., & Saksvik, P. Ø. (1999). Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress. *International Journal of Health Services, 29*(4), 871-893.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of management, 36*(4), 876-910.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1*(1), 173-197.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10*.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2021). High-performance work systems and employee voice behaviour: An integrated model and research agenda. *Personnel Review, 50*(6), 1530-1543.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(7), 941-966.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521-535.

- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 93(1), 73-109.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of organizational behavior*, 33(2), 216-234.
- Ng, T. W., Lucianetti, L., Hsu, D. Y., Yim, F. H., & Sorensen, K. L. (2021). You Speak, I Speak: The Social-Cognitive Mechanisms of Voice Contagion. *Journal of management studies*, 58(6), 1569-1608.
- Nielsen, K. (2013). How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human relations*, 66(8), 1029-1050.
- Nielsen, K., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. (2021). Is it me or us? The impact of individual and collective participation on work engagement and burnout in a cluster-randomized organisational intervention. *Work & stress*, 35(4), 374-397.
- Nielsen, K., & Christensen, M. (2021). Positive participatory organizational interventions: A multilevel approach for creating healthy workplaces. *Frontiers in Psychology*, 12, 696245.
- 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.
- Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). Introduction: Organizational interventions: Where we are, where we go from here? In *Organizational Interventions for Health and Well-being* (pp. 1-21). Routledge.

- Nielsen, K., & Randall, R. (2015). Assessing and addressing the fit of planned interventions to the organizational context. *Derailed organizational interventions for stress and well-being: Confessions of failure and solutions for success*, 107-113.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & stress*, 24(3), 234-259.
- Nielsen, K., Stage, M., Abildgaard, J. S., & Brauer, C. V. (2013). Participatory intervention from an organizational perspective: Employees as active agents in creating a healthy work environment. *Salutogenic organizations and change: The concepts behind organizational health intervention research*, 327-350.
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & stress*, 14(3), 213-225.
- O'Donovan, R., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. *Frontiers in Psychology*, 12, 626689.
- Olsen, E. L., Wählin-Jacobsen, C. D., & Abildgaard, J. S. (2020). Reconceptualizing job control in participatory interventions—collective sensemaking as a missing link. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(4).
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2020). Psychological safety in Ghana: empirical analyses of antecedents and consequences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 214.
- Park, J. E., & Kim, J.-H. (2021). Nursing students' experiences of psychological safety in simulation education: A qualitative study. *Nurse education in practice*, 55, 103163.
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 58-77.

- Pereira, V., Temouri, Y., & Patel, C. (2020). Exploring the role and importance of human capital in resilient high performing organisations: evidence from business clusters. *Applied psychology, 69*(3), 769-804.
- Peters, S. E., Nielsen, K. M., Nagler, E. M., Revette, A. C., Madden, J., & Sorensen, G. (2020). Ensuring organization-intervention fit for a participatory organizational intervention to improve food service workers' health and wellbeing: Workplace organizational health study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 62*(2), e33-e45.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management, 39*(1), 110-135.
- Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K., & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied psychology, 71*(3), 1058-1081.
- Roskam, E. (2018). Using participatory action research methodology to improve worker health. In *Unhealthy work* (pp. 211-228). Routledge.
- Roussin, C. J., MacLean, T. L., & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: a multilevel approach to team psychological safety. *Journal of management, 42*(6), 1409-1433.
- Saksvik, P., Christensen, M., Tone Innstrand, S., Vedlog, H., Indergård, Ø., Alnes Veldog, H., & Karanika-Murray, M. (2021). A six-year effect evaluation of an occupational health intervention—Considering contextual challenges. *Am. J. Appl. Psychol, 10*, 70-81.
- Saksvik, P. Ø., Christensen, M., Fossum, S., Lysklett, K., & Karanika-Murray, M. (2020). Investigating Managerial Qualities to Support Sustainable Intervention Effects in the Long Term. *Nordic Journal of Working Life Studies*.

- Sanchez-Ruiz, L., Gomez-Lopez, R., & Blanco Rojo, B. (2022). Key facilitators to continuous improvement: a Spanish insight. *Business process management journal*, 28(4), 1071-1092. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2021-0502>
- Sidnell, J. (2011). *Conversation analysis: An introduction*. John Wiley & Sons.
- Silvestre, W. J., & Fonseca, A. (2020). Integrative sustainable intelligence: A holistic model to integrate corporate sustainability strategies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1578-1590.
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy—literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*.
- Song, Y., Peng, P., & Yu, G. (2020). I would speak up to live up to your trust: the role of psychological safety and regulatory focus. *Frontiers in Psychology*, 10, 2966.
- Svalund, J., Andersen, R. K., Bråten, M., & Hagen, I. M. (2020a). Ansattes opplevelse av medvirkning og med bestemmelse ved NTNU. In: Fafo. Oslo.
- Svalund, J., Andersen, R. K., Bråten, M., & Hagen, I. M. (2020b). Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU. In: Fafo-rapport.
- Svendsen, M., Jønsson, T. S., & Unterrainer, C. (2016). Participative supervisory behavior and the importance of feeling safe and competent to voice. *Journal of Personnel Psychology*.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career development international*, 27(1), 54-78.
- Townsend, K., Wilkinson, A., & Burgess, J. (2013). Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation. *Economic and Industrial Democracy*, 34(2), 337-354.

- Townsend, K., Wilkinson, A., Dundon, T., & Mowbray, P. K. (2022). Tracking employee voice: developing the concept of voice pathways. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 60*(2), 283-304.
- Tsutsumi, A., Nagami, M., Yoshikawa, T., Kogi, K., & Kawakami, N. (2009). Participatory intervention for workplace improvements on mental health and job performance among blue-collar workers: a cluster randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 55*(4), 554-563.
- Undebakke, K. G. (2019). *Arbeidsmiljøutvikling i komplekse organisasjoner. Arbeidsmiljø-og arbeidsklimaundersøkelser fra versjon 1.0 til versjon 2.0* Nord universitet].
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of management Journal, 41*(1), 108-119.
- von Thiele Schwarz, U., Augustsson, H., Hasson, H., & Stenfors-Hayes, T. (2015). Promoting employee health by integrating health protection, health promotion, and continuous improvement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 57*(2), 217-225.
- von Thiele Schwarz, U., Lundmark, R., & Hasson, H. (2016). The dynamic integrated evaluation model (DIEM): achieving sustainability in organizational intervention through a participatory evaluation approach. *Stress and Health, 32*(4), 285-293.
- von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen Abildgaard, J., Richter, A., Lornudd, C., & Mazzocato, P. (2021). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: The Sigtuna Principles. *European journal of work and organizational psychology, 30*(3), 415-427.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied Psychology, 94*(5), 1275.

- Webb, C., & Kevern, J. (2001). Focus groups as a research method: a critique of some aspects of their use in nursing research. *Journal of advanced nursing*, 33(6), 798-805.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human relations*, 54(6), 717-751.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179-201.  
<https://doi.org/10.2307/259118>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Wåhlin-Jacobsen, C. D., & Abildgaard, J. S. (2020). Only the wearer knows where the shoe pinches? Deontics and epistemics in discussions of health and well-being in participatory workplace settings. *Discourse & Communication*, 14(1), 44-64.
- Zighan, S., & Ruel, S. (2021). SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*(ahead-of-print).

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Instituttet deres har blitt rekruttert fordi deres arbeidsmiljøkoordinator ved fakultetet har pekt dere ut som en enhet som jobber godt med arbeidsmiljøarbeid. Jeg skal skrive min doktorgrad om hva ansatte i forskjellige posisjoner i organisasjoner gjør for å skape og opprettholde et godt arbeidsmiljø. Det er her jeg håper å kunne lære av deres erfaringer rundt hva som faktisk fungerer og hvordan dette oppleves fra de ansattes perspektiv.

I dag skal vi snakke om hvordan det jobbes med daglig arbeidsmiljøutvikling ved enheten deres. Hva har ledere og ansatte gjort og hva gjør dere for å skape et godt arbeidsmiljø? Hva gjøres og hva kan dere gjøre for å opprettholde det gode arbeidsmiljøet? Hva er det som skal til for å få til fungerende og kontinuerlig arbeidsmiljøarbeid? Hvordan brukes ARK i arbeidsmiljøutviklingen ved enheten? Hvordan påvirker overliggende enheter (fakultet og sentralnivå) arbeidsmiljøet deres, og kan dere påvirke tilbake når det kommer til arbeidsmiljø?

Frivillig å delta, kan trekke dere når som helst underveis og etter intervjuet. Vil bli gjort lydopptak som transkriberes og anonymiseres på en slik måte at hverken enkeltpersoner og enheter kan identifiseres. Kommer til å stille en del banale spørsmål, for å forsøke få tak i hva som ligger bak.

1. Runde – si litt om dere selv, stilling og hva du tenker er en god arbeidsplass og hvordan kan du bidra til dette ved instituttet?
2. Kan dere begynne med å fortelle om hvordan det jobbes med arbeidssituasjonen i det daglige her ved instituttet?
  - a. Strukturer (utvalg/møter)



- i. Snakker dere om og forbedring av egen arbeidssituasjon?
- b. Prosesser (hvordan?)
  - i. Hvordan kan dere påvirke arbeidssituasjon?
- c. Kan dere si litt om hvordan dere opplever dette arbeidet?
- d. Hvordan er dere selv aktive i arbeidsmiljøarbeidet?

Nå har vi snakket en litt om det daglige arbeidsmiljøarbeidet. Ved NTNU så har vi jo et eget program for strategisk arbeidsmiljøarbeid – ARK. Videre skal vi snakke om hvordan dette påvirker til arbeidsmiljøet ved enheten/instituttet

- 3. Kan dere fortelle hvordan dere opplever ARK-programmet og hvordan ARK-arbeidet har påvirket arbeidet/arbeidssituasjonen deres?
- 4. Kan dere fortelle om et tiltak/område dere har jobbet/det har blitt jobbet med ved enheten, enten som en del av ARK eller i det daglige som har vært viktig for dere?
  - a. Hvordan begynte dere/avdekket behov?
  - b. Hvordan opplevde dere at det ble det jobbet for å sikre gjennomføring av tiltaket?
  - c. Hva var hensikten?
  - d. Hva var utfallet?
  - e. Kan dere beskrive prosessen?
  - f. Hvordan opplevde dere prosessen?
  - g. Hvordan jobber dere/ har det vært jobbet for å bevare tiltaket eller effekten av dette?
  - h. Tar dere med dere/Har det vært tatt med noen erfaringer fra prosessen i det videre arbeidet med arbeidsmiljøet, eller har dere andre eksempler på at dere har tatt med dere erfaringer i møte med nye prosesser?

5. Hvordan jobbes det med erfaringsoverføring i arbeidsmiljøutvikling/HMS/ARK eller andre endringsprosesser ved enheten.

- a. Har dere/Er det systemer for å sikre at enheten lærer av erfaringer
- b. Hvordan overfører dere denne erfaringen, hvordan kan dere forsikre dere om at erfaring overføres?
- c. Hvordan kan dere påvirke/være med å påvirke/forbedre fremtidige utviklingsprosesser?

6. Når det kommer til arbeidsmiljøarbeidet ved instituttet, hvor viktig er nivåene over?

- a. Hvilken rolle spiller fakultetet for arbeidsplassen deres?
- b. Kan dere fortelle hvordan fakultetet påvirker arbeidsmiljø(arbeid)et deres?
- c. Strukturer
- d. Prosesser
- e. ARK-koordinator, dekan, andre?
- f. Hvilken rolle spiller NTNU sentralt/sentralnivået for hvordan dere opplever arbeidsplassen/arbeidsmiljøet

7. Helt til slutt, hva tenker dere er det viktigste for å få til velfungerende og kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling?

- a. Hvilken rolle spiller arbeidsmiljøutviklingsprogram som ARK i dette?

Tusen takk!

