

## Arbeidsmiljø og klimaundersøkelser (ARK)

Rapport fra ARK-prosessen,  
Institutt for helse og samfunn, UiO,  
april-juni 2014



Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser

---

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
2. Hvordan ble ARK gjennomført på Helsam; beskrivelse av prosess og erfaringer.....	2
3. Hvilke utfordringer og spørsmål har vi møtt under gjennomføringen?.....	8
4. Anbefalinger .....	9

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Deloitte ble i mars 2014 engasjert av Institutt for Helse og Samfunn (Helsam) for å stå for prosessgjennomføringen av Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser (ARK) på instituttet.

Arbeidet ble gjennomført i perioden april-juni 2014 på følgende undersøkelsesenheter/avdelinger:

- Allmenn medisin
- Samfunnsmedisin
- Senter for medisinsk etikk
- Sykepleievitenskap
- Helsefag
- Helseøkonomi og helseledelse
- Administrasjonen på Helsam

Til grunn for gjennomføringen ligger det universitetsutviklede ARK konseptet.

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser (ARK) er utviklet av og for universitets- og høyskolesektoren og er et helhetlig opplegg for gjennomføring av arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser ved institusjonene. Initiativet til utvikling av ARK kom fra de fire største universitetene – UiO, NTNU, UiB og UiT, med deltakere fra engasjerte og interesserte fag- og ressurspersoner i og utenfor sektoren (<http://www.ntnu.no/ark>)

ARK-prosessen på Helsam ble gjennomført i henhold til ARK-konseptets og UiOs retningslinjer, og ARKs prosjektveileder som gir en inngående beskrivelse av tilnærmingen til og gjennomføringen av ARK. I tillegg gjorde vi som innleide konsulenter, i samarbeid med ledelsen på Helsam, noen intervensjoner for å tydeliggjøre forankring og eierskap hos lederne i de forskjellige fasene av arbeidsprosessen.

Rapporten redegjør for hvordan ARK ble gjennomført på Helsam, hvilke utfordringer og spørsmål vi møtte, og til slutt kommer vi med noen anbefalinger, utover det som allerede ligger i ARK-konseptet, til hvordan man kan gjennomføre en ARK-prosess slik at den gir nytte og verdi på en god måte.

## 2. Hvordan ble ARK gjennomført på Helsam; beskrivelse av prosess og erfaringer

ARK ble gjennomført som en arbeidsprosess bestående av seks faser slik det redegjøres for på nettsidene for ARK: [www.ntnu.no/ark/ressurser](http://www.ntnu.no/ark/ressurser)

### 2.1 Fase 1 - Forberedelse og forankring

*Fase 1 - Gjøre virksomheten klar for å gjennomføre og nyttiggjøre seg ARK.*

- *Forankring i ledelsen, involvering av de ansatte*
- *Opprettelse av prosjekt med mål, informasjonsplan og valg av prosjekt- og prosessledere*
- *Kontrakt med NTNU om gjennomføring av prosjektet*
- *Risikovurdering: er det spesielle utfordringer som må tas hensyn til?*

Det ble innledningsvis i fase 1 gjennomført møter med instituttledelsen for å avklare arbeidsprosessen, etablere mål bilde for gjennomføringen av undersøkelsen, tydeliggjøre og fordele ansvar og roller, samt lage en kommunikasjonsplan som skulle sikre deltakelse og oppslutning.

I første møte med instituttledelsen ble antall undersøkelsesenheter diskutert og besluttet. Det ble bestemt å dele ARK-undersøkelsen inn i syv enheter, med utgangspunkt i instituttets seks avdelinger og administrasjonen som en egen enhet. Det ble også definert et mål om en svarprosent på 75 % for spørreskjemaundersøkelsen.

I tillegg til innledende møte med instituttleder og kontorsjef, ble det gjennomført et planleggingsmøte med involverte parter som verneombud, professor ved Helsam som hadde deltatt i ekspertgruppen for utviklingen av ARK og prosjektkoordinator for ARK ved UiO, som også var deltaker i utviklingsarbeidet med ARK.

Det ble gjennomført et møte med alle avdelingslederne for å redegjøre for ARK og skape eierskap til ARK-prosessen. Her ble de to prosesskonsulentene fra Deloitte introdusert og det ble informert om spørreundersøkelsen, målet for svarprosenten, og den videre bearbeidelsesprosess av resultatene. Gjennom spørsmål og kommentarer fra avdelingslederne ble introduksjonsopplegget videre bearbeidet og tilpasset situasjonen på avdelingene. I dette møtet ble også konsulentenes informasjonsrunde til de ulike avdelingene gjennomgått og kommentert.

Det ble avholdt møte med kommunikasjonsansvarlig på Helsam for å lage en kommunikasjonsplan, som skulle sikre informasjon til alle ansatte om ARK-undersøkelsen. Informasjonen ble lagt ut på Helsams nettsider, det ble sendt ut

nyhetsbrev, laget plakater, samt hengt opp skriv på dører etc. I tillegg ble alle avdelingsledere oppfordret til å informere sine ansatte både via epost og på avdelingens ulike møtearenaer. For å skape en forhøyet stemning rundt spørreskjemaundersøkelsen, ble det satt opp en kakepremie, en velkjent kake fra ulike arrangementer på instituttet, til den undersøkelsesenhets som oppnådde høyest svarprosent. Kaken ble behørig avbildet på plakater/skriv.

Det ble opprettet en ressursgruppe som i løpet av prosjektperioden møttes tre ganger for å sikre informasjonsflyt, retning og kvalitet på arbeidsprosessen. Denne ressursgruppen bestod av: Kontorsjef, kommunikasjonsansvarlig, vitenskapelig ARK-ressurs og professor ved Helsam, verneombud og eksterne konsulenter.

Prosjektkoordinator for ARK ved UiO holdt et 2 timers kurs for innleide konsulenter for overføring av erfaringer fra UiO og gjennomgang av prosessveilederrollen.

Utover avtalte møter foregikk det en jevn dialog mellom eksterne prosessveiledere og kontorsjef (eposter, telefon, korte ad hoc møter).

### **2.1.1 Erfaringer i denne fasen:**

Det viste seg å være svært viktig med tidlig involvering og en åpen dialog med involverte parter for å innhente relevant informasjon og kunnskap om både instituttet og de enkelte avdelinger med hensyn til hvordan vi best mulig kunne møte de ansatte. Dette ga oss som innleide konsulenter en god mulighet til å være sparringspartnere for lederne i forhold til valg av tilnærming og tilrettelegging av arbeidsprosessen.

## **2.2 Fase 2 - Oppstart**

*Fase 2 - Å starte opp og informere om ARK.*

- *Faktaark 1: Spørsmål om organisatoriske forhold av betydning for arbeidsmiljøet, fylles ut av leder og verneombud sammen.*
- *Informasjon til de ansatte om gjennomføringen av ARK.*
- *Forberede tilbakemeldingsmøtene: Ledelse og verneombud møter prosessleder for å bli kjent, diskutere de utfordringene enheten har, og hvilke prosesser som allerede er i gang.*

I fase to ble det først gjennomført et formøte med alle avdelingslederne samlet og deretter et informasjonsmøte for alle ansatte på den respektive avdeling. I dette informasjonsmøtet var hovedmålet å presentere og orientere om ARK-konseptet, samt gi ansatte en anledning til å stille spørsmål og kommentere på opplegget.

### 2.2.1 Erfaringer i denne fasen:

Vesentlig i denne fasen var det å skape mest mulig tillit til ARK og til gjennomføringen av konseptet. I og med at arbeidsmiljøet er et lederansvar, var avdelingsledernes eierskap og engasjement i forhold til ARK avgjørende for å skape deltakelse og oppslutning hos ansatte. I formøtet med avdelingsleder ble dette diskutert og tydeliggjort. Videre ble det diskutert hvordan ARK kunne brukes for å realisere avdelingens mål. Lederne ble oppfordret til å skape engasjement rundt ARK konseptet og gjennom det gi alle ansatte en mulighet til å være med på og videre utvikle arbeidsmiljøet.

Under informasjonsmøtene med ansatte på avdelingene kom det frem viktige spørsmål og kommentarer. Det var flere som mente det var for korte tidsfrister, så det ble vesentlig å skape oppslutning om instituttets tidsplan om å gjennomføre ARK-konseptet innenfor den fastsatte fristen. Det ble videre reist spørsmål om konfidensialiteten var godt nok ivaretatt, og om resultatene kunne brukes til forskning dersom det ikke forelå "informert samtykke". Det ble understreket at alle resultater ble formidlet tilbake til de enkelte avdelinger på aggregert nivå og at det ikke ville være mulig å finne ut enkeltpersoners svar. Det fremkom også kritiske spørsmål vedrørende det metodiske opplegget og om ARK ville gi tilstrekkelig meningsfull kunnskap om arbeidsmiljøforholdene.

### 2.3 Fase 3 – Spørreskjema ut

Elektronisk spørreundersøkelse ble sendt på e-post basert på en adresseliste over ansatte utarbeidet av UiO. Undersøkelsen var åpen i tre uker med og det ble sendt to purringer. Den tekniske gjennomføringen av spørreskjema undersøkelsen ble ivaretatt av kontorsjef og koordinator for ARK på UiO og foregikk uten problemer. Svarprosenten for hele instituttet ble 68.7. Noe lavere enn målbildet på 75 %, men allikevel svært bra gitt det store antallet med ansatte i deltidsstillinger. Dette resultatet tyder på at ARK- prosessen så langt var vellykket.

### 2.4 Fase 4 – Analyse

*Arbeid med resultater og planlegging av tilbakemeldingsmøte.*

- *Gå gjennom faktaark 1, resultater fra spørreundersøkelsen, risikovurdere og drøfte aktuelle problemstillinger*
- *Definere roller, leder, tilbakemelder*
- *Finne fram til hensiktsmessig gruppesammensetning*
- *Skisse til plan for utvikling og iverksetting av tiltak*
- *Klargjøre rammene for tilbakemeldingsmøtet*

Det ble gjennomført formøter med alle avdelingsledere, verneombud og eksterne prosessveiledere. I møtet ble spørreskjemaresultatene gjennomgått slik de forelå i form av tabeller og stolpediagram oversendt fra ARK sentret på NTNU. Etter gjennomgangen ble det laget agenda for et tilbakemeldingsmøte med de ansatte på avdelingen.

#### **2.4.1 Erfaringer i denne fasen:**

En vesentlig utfordring med planleggingen av tilbakemeldingsmøtene, var å gjøre de så relevante og motiverende som mulig for de ansatte. Lederne ble således utfordret med hensyn til hvordan dette kunne gjøres. Selv om ARK -konseptet har en fast agenda for dette møtet erfarte vi det som betydningsfullt å utvise fleksibilitet i forhold til leders ønsker og erfaringer knyttet til behovene hos sine ansatte.

Det var viktig at avdelingslederne skulle eie tilbakemeldingsmøtet på en synlig måte. De ble således oppfordret til å holde korte innledninger og avslutninger i møtet for å ramme inn hele ARK-prosessen på egen avdeling. I etterkant av formøtet med avdelingslederne sendte vi ut en mail med agenda for tilbakemeldingsmøtet, samt en sjekkliste til leder og verneombud, som var en oppsummering av de punktene vi hadde snakket om i møtet.

##### Sjekkliste til leder:

- Forberede innledning og avslutning
- Leder ønsker velkommen og viser eierskap til ARK tilbakemeldingsmøte
- Si gjerne noe om hvorfor dette er viktig for deg og hvilke forventninger/ønsker du har til dagen
- Introdusere verneombud og prosessveiledere (prosessveiledere går i gjennom agenda for dagen)
- Vedlagt ppt over avdelingens resultater kopieres opp med «Note Pages» til deltakere. Heftene leveres ut når resultatene presenteres
- Sørge for at det står en flip-over i rommet + tusjer + tape til å henge opp ark
- Sørge for teknisk utstyr til å vise ppt presentasjon
- Klargjøre grupperom
- Kaffe og gjerne noe å spise/forfriskninger el.
- Avtale med referent til å skrive ned tiltak som kommer opp (prosessveileder vil skrive tiltak på flip-over/PC)
- Hvis aktuelt: Avtale hvem som skal være i en egen gruppe sammen med leder (f. eks verneombud, andre lederstillinger?)

##### Sjekkliste til verneombud:

Si noe om verneombudets rolle innledningsvis

##### Annet:

Prosessveiledere vil sørge for gjennomføring av agenda og vil også styre plenumsdiskusjonen.

## 2.5 Fase 5 – Tilbakemeldingsmøtet

*Alle ansatte inviteres til et tilbakemeldingsmøte hvor resultatene blir gjennomgått og hvor de ansatte blir invitert inn i tolkning og refleksjon over resultatene.*

Nedenfor følger gjennomføringsplanen for tilbakemeldingsmøtene på de 7 undersøkelsesenheter.

Agenda med ca tidsberegning:

5 min	Leder ønsker velkommen <ul style="list-style-type: none"><li>- Verneombud presenterer seg</li><li>- Konsulenter presenterer seg og agenda</li></ul>
10 min	ARK Innledning
15 min	Summeoppgave <ul style="list-style-type: none"><li>- Hva er viktigste fremmere og hemmere hos oss?</li></ul>
30 min	Presentere resultat for avdelingen
45 min	Gruppeoppgave <ul style="list-style-type: none"><li>- Hva la du merke til i gjennomgangen (positive og negative forhold)?</li><li>- Trekk frem tre punkter som er positive og viktige å videreføre</li><li>- Trekk frem tre områder som dere ønsker å forberede</li><li>- Tiltak</li></ul>
10-12 min	Pause
60 min	Plenum <ul style="list-style-type: none"><li>- Presentasjon gruppearbeid, områder og tiltak</li></ul>
3 min	Leder avslutter

### 2.5.1 Erfaringer i denne fasen:

Tilbakemeldingsmøtene hadde god deltakelse og ansatte ga uttrykk for engasjement rundt temaet. Det deltok fra 12-23 ansatte på hvert av de 7 tilbakemeldingsmøtene. Gjennomgående var det stor gjenkjennelse hos deltakerne i forhold til de presenterte resultatene fra spørreskjemaet. Det kom opp kritiske synspunkter på spørsmålene og særlig da vesentlige spørsmål de opplevde manglet med tanke på å forstå et akademisk arbeidsmiljø, spesielt forholdene oppover i universitetshierarkiet. Det ble



også kritisert at datapresentasjonene ikke gjorde det mulig å se fordelingene på faste ansatte i forhold til deltidsansatte. Videre ble det også kritisert at resultatene kun ble presentert i form av indekser, og at man ikke fikk en full presentasjon av fordelingene på de ulike spørsmålene i spørreskjemaet.

I presentasjonen av gruppenes tiltak som ble gjennomgått i plenum, skrev en konsulent tiltakene inn i et PowerPoint format til bruk for avdelingen. Tiltakene ble satt opp med hensyn til "hva som bør bevares" og "hva som bør forbedres" i hver sin kolonne, og til slutt en prioritering fra gruppens siden.

I denne delen av prosessen hadde prosesskonsulentene en viktig rolle i forhold til deltakerne med å tydeliggjøre og konkretisere tiltak.

## **2.6 Fase 6 – Utvikling av tiltak og oppfølging lokalt**

*Leder har ansvar for at ansatte og verneombud involveres i arbeid med utvikling og iverksetting av tiltakene.*

Denne rapporten er skrevet etter endt gjennomføring av fase 5. Det gjenstår således å oppsummere erfaringene fra denne fasen.

### 3. Hvilke utfordringer og spørsmål har vi møtt under gjennomføringen?

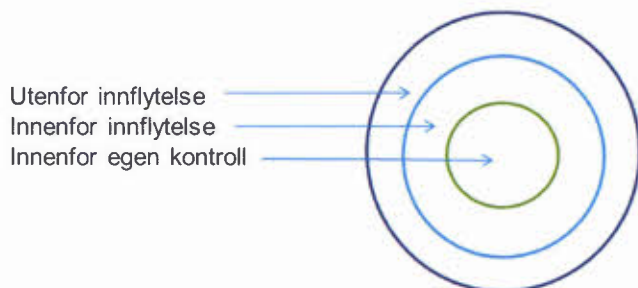
I løpet av gjennomføringsprosessen med ARK, kom det opp følgende spørsmål og kommentarer:

- Det er lagt til rette i ARK-konseptet for at forskere kan få tilgang til data etter nærmere søknadsprosedyre. Det ble tatt opp på flere avdelingsmøter at informasjonen til ansatte vedrørende samtykke til å bruke data til senere forskning ikke var klar nok.
- Det ble problematisert om konfidensialiteten var tilstrekkelig ivaretatt og om ansatte hadde tilstrekkelig sikkerhet for at ledelsen ikke kunne se de individuelle svarene.
- Svarprosenten på spørreskjemaundersøkelsen viser at de med mindre stillingsbrøker deltok minst. Dette kom opp under tilbakemeldingsmøtene som en utfordring: Hvordan motivere ansatte til å delta, særlig de med mindre brøkstillinger.
- Det var et utbredt ønske på tilbakemeldingsmøtene om å kunne se svarfordelingene på de ulike spørsmålene og hvordan fordelingene var mellom faste vs. midlertidige ansatte.
- Diskusjonene på tilbakemeldingsmøtene synliggjorde at ansatte var svært opptatt av andre sider ved arbeidsmiljøet enn det spørreskjemaet la opp til. For Helsams ansatte gjelder det utilfredsstillende lokaliteter og at de er geografisk spredt. Ansatte var også svært opptatt av at UiO må gjøre noe med arbeidsforholdene til de midlertidig ansatte.
- Det kom også frem på tilbakemeldingsmøtene at enkelte ansatte hadde misforstått hvem som er nærmeste leder da de fylte ut rapportene. Selv om det gjentatte ganger ble informert om hvem som var definert som deres nærmeste leder i undersøkelsen, var det allikevel flere som misforstod og evaluerte en annen leder, som f.eks. veileder, når de fylte ut svarskjema.
- Metodekritikken gjaldt særlig manglende spørsmål om arbeidsmiljøet og at det ikke var mulig å legge inn egne kommentarer for å bøte på det. Det ble også påpekt mangler ved datapresentasjonene (se ovenfor).

## 4. Anbefalinger

- Innledende er det viktig å drive et internt høyprofilert «innsalg» av konseptet og prosessen gjennom eposter, egen hjemmeside for ARK, påminnelser på møter, oppslag på dører, heiser etc.
- Det er viktig å «overkommunisere» informasjonen, dvs. å gjenta informasjonen flere ganger og på flere måter, også rett før iverksettelsen av prosessen
- Det er viktig med lederinvolvering og at leder fronter gjennomføringen av ARK. Det handler om ansattes arbeidsmiljø, noe som er et lederansvar. For at dette skal tas på alvor må ledelsen gå foran. Likeledes er det viktig med forankring i formelle møter som personal/ledermøter/avdelingsmøter.
- God rolleavklaring, godt samspill og flyt av informasjon mellom lokal prosjektleder og prosesskonsulenter skaper en god og tidseffektiv prosess.
- Bruk av eksterne prosessledere kommuniserer sannsynligvis viktigheten av tiltaket og ambisjonen om en profesjonell gjennomføring. Dersom det brukes interne prosessledere bør de i så fall komme fra en annen del av universitetet. Eksterne prosessledere har den fordel at de ikke har noen forhistorie på stedet eller egen agenda på universitetet, men representerer først og fremst en kompetanse på prosessledelse og trening i å lede strukturerte gruppearbeider, workshops og samtaler. En erfaren ekstern prosessleder vil også kunne være med å tydeliggjøre meninger/tiltak som kan oppfattes som uklare eller som tas for gitt av de ansatte. Det synes også å være en fordel å være to prosessledere, som kan bytte på å drive arbeidsprosessen og fange opp forskjellig informasjon fra og blant de ansatte.
- Det kan være hensiktsmessig å strukturere møtene utover det som ligger i ARK-konseptet, som for eksempel med å lage en detaljert kjøreplan som man går igjennom sammen med leder, samt sende mail med sjekklister til leder i etterkant av formøte.
- Viktig å anerkjenne kritikk av ARK-opplegget og ta imot denne. Det ble en del metodekritikk, og det blir lett en situasjon der prosessveilederne må svare for design policy og beslutninger som er gjort på høyere ledelsesnivåer på universitetet. Prosessveilederne må imidlertid også ha tilstrekkelig kunnskap om den metodiske tilnærmingen til å kunne møte kritikken. På universitetet og Helsam er det mange med formidabel metodisk kompetanse som er respondenter, og det er derfor viktig å kunne takle kritikken på en konstruktiv måte, for så gå videre i prosessen.

- For å sikre at ARK prosessen blir så meningsfull og matnyttig som mulig, er det viktig å ha fokus på det de ansatte og ledere kan gjøre noe med. I tillegg til å følge ARKs prosjektveileder for utvikling av tiltak, oppfordret vi deltakerne til å holde dette fokuset under arbeidet. Ved utforming av tiltak er det lett å bli opptatt av forhold/problemer/mangler som ansatte og ledere faktisk ikke har påvirkning til å endre. Dette poenget ble presentert for deltakerne før de gikk inn i gruppearbeidet og visualisert med følgende illustrasjon:



Denne modellen består av tre dimensjoner av fokus, hvor den ytterste dimensjonen handler om å ha fokus på det som er utenfor vår innflytelse, den mellomste handler om det som er innenfor innflytelse og vi kan påvirke, og den indre dimensjonen handler om det vi har full kontroll på. Deltakerne ble oppfordret til først og fremst å lage tiltak som passer inn i de to innerste dimensjonene.

Oslo 04.09.2014

Morten Skjørshammer

Cathrine S. Greve