



Foto: Nils Kristian Ekeland/NTNU

Rapport fra arbeidsmiljø- prosjektet ved KIT

Desember 2020



Kunnskap for en bedre verden

Innhold

Innledning	6
Om rapporten	7
Sammendrag	11
Rapport	19
Kapittel 1. Ledelse	20
1.1 Registrerte varslinger, klager, bekymringsmeldinger og avvik	21
1.2 Håndtering av uønsket adferd	23
1.3 Samarbeid mellom ledernivåene	23
1.4 Beslutningsprosesser	24
1.5 Tilgjengelighet og tilstedeværelse	25
1.6 Anbefalte områder for tiltak knyttet til ledelse.....	25
Kapittel 2. Kommunikasjon og åpenhet	26
2.1 Kommunikasjonskanaler	27
2.2 Språk-engelsk versus norsk.....	27
2.3 Anbefalte områder for tiltak knyttet til kommunikasjon og åpenhet	28
Kapittel 3. Medvirkning	29
3.1 Møtestruktur og møtekultur	31
3.2 Anbefalte områder for tiltak knyttet til medvirkning	32
Kapittel 4. Organisering og ressurser	33
4.1 Arbeidsdeling av administrative oppgaver mellom fakultet og institutt	34
4.2 Roller og oppgaver på instituttnivå	35
4.3 Lederstøtte	36
4.4 Ansettelsesforhold	37
4.5 Økonomi og ressurser	38
4.6 Anbefalte områder for tiltak knyttet til organisering og ressurser	38

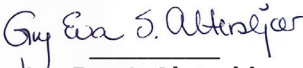
Kapittel 5. Samarbeid og fellesskap	39
5.1 Omgangstone og respektfull oppførsel.....	39
5.2 Omkamper og krevende adferd	40
5.3 Kjennskap til hverandre.....	41
5.4 Studenter	41
5.5 Faglig utvikling og engasjement.....	42
5.6 Rammer for autonomi	43
5.7 Anbefalte områder for tiltak knyttet til samarbeid og fellesskap.....	43
Kapittel 6. Anbefalinger for videre arbeid med utvikling av arbeidsmiljøet ved KIT	44

Vedlegg 1. Oppsummering av individuelle arbeidsmiljøsamtaler ved Kunstakademiet i Trondheim, NTNU september 2020 (Utført av NTNUs bedriftshelsetjeneste)

Vedlegg 2. Delrapport: Oppsummering av arbeidsmiljøundersøkelsen 2017 og 2019, ved Kunstakademiet i Trondheim (Utført av prosjektgruppa)

Vedlegg 3. Rapport fra samtaler med nøkkelpersoner med tilknytning til Kunstakademiet i Trondheim og Fakultet for arkitektur og design (Utført av prosjektgruppa)

Rapport overlevert den 06.01.21 i henhold til mandat
sist behandlet i LOSAM 12.06.2020.


Gry Eva S. Alterskjær


Christian Fossen


Erik Lunde


Kristin Lysklett

INNLEDNING

Gruppen for arbeidsmiljøprosjektet ved KIT, leverer med dette sin utredning. Oppdraget til prosjektgruppa har vært å avdekke utfordringene ved instituttet, og foreslå anbefalinger og tiltak.

Det har vært viktig for prosjektgruppa å være balansert og nyansert i beskrivelsene av arbeidsmiljøet. Det finnes mange positive sider og styrker ved instituttet, og tilbakemeldingene fra ansatte har langt fra vært bare negative. Tvert imot viser ansatte til mange positive sider ved arbeidsmiljøet, og at KIT er en unik arbeidsplass som de er stolte av.

Prosjektgruppas oppgave har imidlertid vært å undersøke utfordringene ved instituttet, og det er også dette som i hovedsak står omtalt i rapporten. Det er klare utfordringer ved KIT, som prosjektgruppa mener kan løses dersom disse håndteres og følges opp med gode og hensiktsmessige tiltak.

Prosjektgruppa har sett at det både ved fakultet og institutt har vært jobbet med arbeidsmiljøet, gjennom en rekke prosjekt og tiltak, som i noen tilfeller har lyktes, men hvor man ofte ikke er kommet helt i mål.

I den fremtidige utviklingen av arbeidsmiljøet ved KIT, er det viktig at det settes av nok ressurser i form av tid, kapasitet og riktig kompetanse. I den situasjonen som KIT nå befinner seg i kreves det en ekstra innsats og ekstra oppmerksomhet for å få på plass en felles kultur, velfungerende organisering og et godt arbeidsmiljø.

Prosjektgruppa mener at dette er et arbeid som kan lykkes, forutsatt at premissene og de anbefalte tiltakene iverksettes – og følges opp. Ikke minst ligger det en styrke i at både ledelse og ansatte gir uttrykk for at de ønsker å få dette til.

Prosjektgruppa har lagt vekt på at rapporten ikke skal fordele skyld, men tvert imot være et verktøy for å planlegge det videre utviklingsarbeidet på en måte som gagnar det totale arbeidsmiljøet.

Det ligger ulikt ansvar hos ledere og ansatte i det videre arbeidet, men alle er del av det samme arbeidsmiljøet, og det er viktig at alle blir invitert med og bidrar i arbeidet fremover.

OM RAPPORTEN

Våren 2020 ble det etter bestilling fra dekan Fredrik Shetelig igangsatt et arbeidsmiljøprosjekt for å se på utfordringene ved Kunstakademiet i Trondheim (KIT). Utkastet til prosjekt og mandat ble i to runder presentert og drøftet i lokalt samarbeidsutvalg på fakultet for arkitektur og design (LOSAM AD), sist 12.06.20.

Det vedtatte mandatet for prosjektet er som følger:

«Kartlegge utfordringer og utforme tiltak for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø ved KIT. Arbeidsgiver har en undersøkelsesplikt ved mistanke om utfordringer i arbeidsmiljøet, og et ansvar for å sette inn nødvendige tiltak for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø.»

Kartlegging og innhenting av informasjon av arbeidsmiljø ble utført i perioden august - oktober, mens vurdering av arbeidsmiljø og utforming av forslag til tiltak har skjedd i perioden oktober – desember 2020.

Organisering av arbeidet

Arbeidet ble organisert med en styringsgruppe, prosjektgruppe og referansegruppe. De følgende personene ble oppnevnt som deltagere i prosjektet:

Styringsgruppe:

Dekan og prosjekteier Fredrik Shetelig
HR- og HMS-sjef Arne Kr. Hestnes
Hovedtillitsvalgt Morten Kvamme
Hovedverneombud May Grete Sætran

Styringsgruppas rolle i arbeidet har vært å avklare spørsmål fra prosjektgruppa, samt at prosjektgruppa har rapportert til styringsgruppa underveis. Styringsgruppa har også kommet med nødvendige innspill til arbeidet. Styringsgruppa er også mottaker av prosjektgruppas rapport, og har ansvaret for å komme med anbefalinger overfor fakultetsledelsen som et resultat av rapporten. Styringsgruppa har hatt møter annenhver uke under arbeidet med rapporten

Prosjektgruppe:

Seniorrådgiver Gry Eva Sinkaberg Alterskjær (prosjektleder) HR-HMS-avdelingen
Seniorrådgiver Erik Lunde AD-fakultetsadministrasjon
Seniorrådgiver Christian Fossen HR-HMS-avdelingen
Seniorrådgiver Kristin Lysklett HR-HMS-avdelingen

Det har vært prosjektgruppas ansvar å undersøke utfordringene i arbeidsmiljøet ved KIT, og gi anbefalinger om områder og typer av tiltak. Prosjektgruppa har hatt ukentlige møter under arbeidet med rapporten.

Habilitetsvurdering:

Etter en vurdering er det ingen av medlemmene i prosjektgruppa som anser seg inhabile i denne saken. Ingen av de som har arbeidet med denne rapporten har noen relasjon til ansatte ved instituttet, og ingen vil kunne dra noen fordel, eller få noen ulemper som følge av resultatet.

Referansegruppe:

Tillitsvalgt Thomas Ferstad
Tillitsvalgt Marte G. Villmo
Lokalt hovedverneombud AD Jon Herman Rismoen
Instituttleder Florian Schneider
Nestleder Jacob Jessen

Referansegruppens rolle har vært å gi innspill og påpekninger om områder de har ment prosjektgruppen særlig burde se på, men de har ikke vært en del av selve kartleggingsarbeidet. Referansegruppen har hatt jevnlig møter underveis i arbeidet med undersøkelsen, hvor prosjektleder har orientert om kartleggingen og fått innspill fra gruppen. Referansegruppen har også anledning til å gi sin uttalelse om rapporten, før den endelige rapporten behandles av styringsgruppa. Referansegruppen skulle i utgangspunktet vært gitt anledning til å gi sin uttalelse før styringsgruppa fikk rapporten, men av hensyn til videre arbeid er rapporten sendt ut til referansegruppe og styringsgruppe samtidig. Det er allikevel lagt opp til at styringsgruppa ikke starter arbeidet med å behandle rapporten før referansegruppen har fått gitt sin uttalelse. Referansegruppa har i perioden med innhenting og bearbeiding av informasjon hatt møter annenhver uke.

Prosjektgruppas arbeid

Prosjektgruppa har underveis hatt behov for avklaringer rundt hvordan mandatet skal forstås. I møte med styringsgruppa 3. september fikk prosjektgruppa anerkjent følgende avklaringer:

«I henhold til mandatet er prosjektgruppen bedt om å kartlegge utfordringer og utforme tiltak for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø ved KIT. Prosjektgruppen tolker mandatet om å kartlegge utfordringer ved KIT til å omfatte alle organisatoriske, strukturelle og ressursmessige forhold som kan påvirke arbeidsmiljøet ved KIT. Etter prosjektgruppens oppfatning innebærer dette også at organisatoriske, strukturelle og ressursmessige forhold som ligger utenfor KIT, men som det er rimelig å anta kan påvirke arbeidsmiljøsituasjonen ved KIT, også faller inn under det som prosjektgruppen skal kartlegge.

Prosjektgruppen tolker videre mandatet slik at enkeltsaker og enkelthendelser er en del av grunnlaget som vurderes ut ifra hvilken informasjon dette gir om de ovennevnte forhold. Grappa tolker mandatet slik at grappa ikke skal gå inn i enkeltsaker eller hendelser for å behandle eller følge opp disse.»

Prosjektgruppa har videre avgrenset sitt arbeid til å omhandle det psykososiale og det organisatoriske arbeidsmiljøet, og dermed utelatt andre områder som for eksempel det fysiske og det kjemiske.

Innhenting av informasjon

I henhold til notatet som ble oversendt til LOSAM ADs møte 12.06.20, skulle følgende vektlegges i arbeidet med å undersøke situasjonen ved KIT: «Prosjektgruppen vil i kartleggingen ta utgangspunkt i innmeldte bekymringer, klager, varsler og avvik, tidligere tiltak samt arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2017 og 2019.»

Prosjektgruppa vurderte tidlig i prosjektet at det var viktig å undersøke flest mulige kilder for informasjon om situasjonen ved instituttet. I utgangspunktet startet prosjektgruppa med å be om oversikt over klager, varsler og avvik, og tidligere tiltak fra dekan og instituttleder, samtidig som det ble arbeidet med arbeidsmiljøundersøkelsen for 2017 og 2019. Det ble tidlig klart for prosjektgruppa at det var behov for å innhente ytterligere informasjon for å sikre at prosjektgruppa fikk et bredest og mest mulig nyansert bilde av utfordringene ved instituttet. Ikke minst var det et sterkt ønske om å sikre at alle ansattes opplevelser skulle komme frem og at deres synspunkter på hva som er utfordringene ble hørt. Det var samtidig viktig å sikre at de ansatte opplevde at informasjonsinnhentingene skjedde i en trygg atmosfære, og slik at dette ikke ble en eskalering eller polarisering av situasjonen ved instituttet. Prosjektgruppa kontaktet derfor bedriftshelsetjenesten ved NTNU (BHT) for å undersøke om de kunne gjennomføre en slik undersøkelse, og gi prosjektgruppa verdifull innsikt i hvordan ansatte har det i sitt arbeidsmiljø. Dette innebar å undersøke hvordan ansatte oppfatter situasjonen ved instituttet, om de opplever utfordringer og i tilfelle hva disse består i, og også hvilke styrker de ser som instituttet bør bygge videre på. BHT har taushetsplikt og leverer en generell oppsummering. Dette ville kunne sikre en trygg atmosfære for den enkelte ansatte å uttale seg i.

For å danne seg et mest mulig helhetlig bilde av situasjonen fant prosjektgruppa ut at det også var nødvendig å innhente informasjon om organisatoriske, strukturelle og ressursmessige forhold. Prosjektgruppa valgte derfor å be en del nøkkelpersoner på AD og KIT om individuelle samtaler. Både referansegruppa og styringsgruppa ble bedt om å foreslå personer de mente kunne tilføre nyttig informasjon om dette.

I tillegg til det ovenstående har gruppa også sett på innmeldte avvikssaker ved instituttet, ikke for å gå inn i enkeltsaker, men for å kunne se om det kunne trekkes mer generell informasjon om utfordringer ved instituttet.

Det har vært viktig for prosjektgruppa å gå inn i arbeidet uten å ha hypoteser eller antagelser om hva som er årsaken eller grunnen til utfordringene, slik at det ville være mulig å behandle den innsamlede informasjonen mest mulig objektivt. Denne innfallsvinkelen har også betydd at det ikke har vært alle kilder som har vist seg som så viktige som det i utgangspunktet ble antatt. Det har for eksempel vist seg at det å se på avvik, klager, varsler etc. kun ga innsikt i noen deler av utfordringene, mens andre kilder viste seg å gi et bredere og mer nyansert bilde av utfordringene.

Det ble etter hvert klart at tre av de kildene som prosjektgruppa jobbet med var av særlig betydning for å kunne vurdere situasjonen ved instituttet. Prosjektgruppa fant at oppsummeringen fra de individuelle arbeidsmiljøsamtalene fra BHT, rapporten fra arbeidsmiljøundersøkelsene fra 2017 og 2019, samt rapporten fra samtalene med nøkkelpersoner, samlet sett ga en svært god oversikt over situasjonen ved instituttet. Disse tre delrapportene har samtidig i stor grad vært sammenfallende på hvilke områder og typer utfordringer som finnes ved instituttet, noe som gir stor grad av sikkerhet rundt hvilke funn prosjektgruppa har gjort. Dette gir også en trygghet i forhold til de områder og anbefalinger og forslag til tiltak som prosjektgruppa har kommet frem til. Sammenfallet på tvers av de tre delrapportene har dannet grunnlag for kategorisering av funn, anbefalinger og tiltak i rapporten.

Det er viktig for prosjektgruppa å poengtere at formålet med dette arbeidet ikke har vært å fordele skyld, men å gi instituttet et verktøy og hjelpemidler som de kan bruke for å jobbe med utfordringene i arbeidsmiljøet. I dette arbeidet vil alle ha et ansvar gjennom sin rolle som enten leder eller ansatt.

Prosjektgruppa har valgt å legge ved de tre delrapportene som har vært viktige for kartleggingen av arbeidsmiljøet ved KIT. Forhold som gir innsyn i saker som angår enkeltpersoner er ikke inkludert i rapporten av hensyn til personvern. Dette gjelder blant annet innsyn som gruppa har gjort i avvikssystemet.

Til slutt, prosjektgruppa er klar over at dette arbeidet har tatt vesentlig lenger tid enn opprinnelig forutsatt. Det beklager vi. Samtidig har det for prosjektgruppa vært et overordnet mål å levere en rapport som har et grundig, bredt og nyansert underlag. Dette har vært viktig for å sikre at ledelse og ansatte får et best mulig utgangspunkt til å jobbe med utfordringene fremover.

SAMMENDRAG

Undersøkelsene viser at de fleste opplever KIT som en god arbeidsplass, og at det i det store og hele er mye positivt med kulturen på instituttet. Det er mye engasjement og et sterkt ønske om å utvikle instituttet, og det er stort sett et gode relasjoner mellom de ansatte. Mange ansatte uttrykker stor glede og stolthet over å være ansatt ved instituttet, og er glad i arbeidsplassen sin. Mange omtaler KIT som en «stor familie», og forteller om dyktige fagfolk, kompetente teknikere og gode folk i administrasjonen. Mange forteller at de generelt sett har et godt arbeidsmiljø, og flere beskriver at det er kultur for å hjelpe hverandre, jobbe i team og inkludere hverandre, og at omgangstonen i hovedsak er fin.

Samtidig avdekker undersøkelsene at det synes å være betydelige utfordringer knyttet til ledelse, kommunikasjon og åpenhet, medvirkning, organisering, ressurser, samarbeid og fellesskap, og at det er ulike oppfatninger av hvor godt arbeidsmiljøet er ved KIT.

Ledelse

Ledelse har vært et sentralt tema i utredningen av situasjonen ved KIT. Gjennom undersøkelsene har det kommet mange tilbakemeldinger om ledelse, både positive og negative, både om den enkelte leder og om utøvelsen av rollen.

Instituttleder får særlig ros for å være visjonær, føre instituttet framover, tenke langsiktig og for sitt arbeid med å gjøre KIT til en integrert del av NTNU. Hans store internasjonale nettverk framheves også. Nestleders evne til å jobbe strukturert og fungere som lim i organisasjonen pekes på som svært viktig.

På den andre siden er det mange som er kritisk til hvordan ledelse utøves på instituttet og på fakultetsnivået. Utydelig kommunikasjon og manglende åpenhet løftes fram som en stor utfordring. Det samme gjør uklare bestillinger og forventninger og manglende evne til å sette vedtatte beslutninger ut i livet. Uklare strukturer og usikkerhet rundt hvem som har ansvar for hvilke oppgaver nevnes også. Det rapporteres i tillegg om mangelfull håndtering av uønsket adferd og sette tydelige grenser.

Det er et utbredt ønske om mer fysisk tilstedeværelse, svar og avklaringer fra instituttleder. Her nevnes spesielt sen eller ingen respons på e-post.

Mange ansatte peker på at det må ryddes opp i konflikter og personalsaker så snart som mulig. Konfliktsaker ved instituttet oppleves som så krevende og ødeleggende, at uten en snarlig løsning vil det ikke være mulig å gjenopprette et godt arbeidsmiljø. De fleste sier at de ikke er eller ønsker å være en del av konfliktene, men at alle blir påvirket fordi instituttet er så lite. Det vises også til at sakene har klare element av ukollegial og uakseptabel opptreden som det må slås ned på, men at det er en tendens til at det ikke blir tatt tak i forholdene eller at reaksjonene

kommer altfor sent. Det stilles derfor klare krav ikke bare til at instituttleder, men også dekan og fakultet kommer aktivt på banen for å rydde opp.

Det er viktig at ledelsen tar tak i de kritikkverdige forholdene raskt og håndterer sakene i tråd med NTNUs retningslinjer og lov- og avtaleverk.

Uavklarte roller og beslutningslinjer både mellom dekan og instituttleder og mellom instituttleder og nestleder, skaper ifølge tilbakemeldingene utfordringer i ledelsen av instituttet. Det er viktig at ledelseslinjen er godt avklart, og at ansvaret for de forskjellige beslutningene er riktig og tydelige plassert.

Flere ansatte etterlyser mer åpenhet rundt beslutninger og grunnlaget for dem. Det er avgjørende, ikke minst for tilliten, at prosessene gjennomføres slik at ansatte ikke bare vet hvilke beslutninger som tas, men også når, av hvem og på hvilket grunnlag.

Kommunikasjon og åpenhet

Kommunikasjon og åpenhet er sentrale elementer for å bygge tillit mellom ledelse og ansatte. Kommunikasjon er derfor et område som krever stor oppmerksomhet. Tilbakemeldingene til prosjektgruppa tyder på at det er betydelige utfordringer med kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, og flere opplever at manglende/ utydelig kommunikasjon skaper uklarhet og lite forutsigbarhet i arbeidet. Åpenhet nevnes også som basis for god medvirkning og for følelsen av å bli sett, men at dette ikke er godt nok ivaretatt.

Instituttleder på sin side mener at det generelt er stor grad av åpenhet og gjennomomsiktighet rundt avgjørelsene på KIT, men at skillelinjene mer går på om folk er enig i avgjørelsene eller ikke.

Disse motsetningene viser hvor krevende god kommunikasjon kan være. Det er derfor viktig at instituttet har gode systemer og kanaler for kommunikasjon og informasjonsdeling.

I informasjonen til prosjektgruppa går det fram at det ikke er klart hvilke elektroniske kommunikasjonskanaler som brukes i felleskommunikasjonen på instituttet. Både NTNU e-post, privat e-post, ulike kalenderløsninger og meldinger på Innsida brukes til tross for at Outlook og NTNU e-post ble gjort til obligatoriske arbeidsverktøy allerede i 2014. Her er det åpenbart et stort potensiale for forbedring.

Språk

KIT er et internasjonalt institutt, og rundt halvparten av de ansatte er fremmedspråklig. Utstrakt bruk av åremålsstillinger, ofte i mindre stillingsbrøker, gjør at mange internasjonalt ansatte ikke behersker norsk godt nok. Instituttet bruker

derfor i stor grad engelsk som arbeidsspråk. Det oppleves av flere ved instituttet som utfordrende og nevnes som en viktig forklaring på manglende kommunikasjon og dialog.

Det er særlig to utfordringer knyttet til språk i en slik internasjonal sammenheng. Det offisielle arbeidsspråket på NTNU er norsk, og mye sentral informasjon foreligger kun på norsk. Det må derfor gjøres en ekstra innsats for å sikre at viktig informasjon foreligger både på norsk og engelsk. Den andre utfordringen er kommunikasjonen mellom ansatte og mellom ansatte og ledere. Alle må reflektere over muligheten for at språklige misforståelser kan ligge til grunn for uenighet. Det blir ekstra viktig når mange oppfatter manglende kommunikasjon og åpenhet som en viktig utfordring.

Medvirkning

NTNU har et omfattende system for medbestemmelse og medvirkning beskrevet gjennom hovedavtalen og tilpasningsavtalen. Medbestemmelse ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møter mellom arbeidsgiver og fagforeninger. Medvirkningen skal ivaretas direkte av instituttets leder og de ansatte.

Både ledere og ansatte har et felles ansvar for å sørge for at medvirkningen fungerer etter hensikten. Ledere har hovedansvaret for å sikre at ansatte blir tatt med på råd og at bestemmelsene i Arbeidsmiljøloven følges, men de ansatte har medvirkningsplikt.

Undersøkelsene kan tyde på at usikkerhet og uro om det er reell medvirkning for alle ansatte ved instituttet, skaper mistenksomhet og oppfatning av at ledelsen har noe å skjule. Flere forteller blant annet om manglende innsyn og medvirkning i økonomiske prosesser og hva som ligger bak budsjett og regnskap.

Enkelte mener at de ikke får den informasjonen de har krav på, og dermed heller ikke kan delta i beslutningene. Dette har gitt seg utslag i spekulasjoner om dette skyldes et bevisst ønske om å holde ting skjult eller manglende evne til å kommunisere på en god måte.

KIT har valgt utvidet ledergruppe som forum for formell medvirkning, men enkelte oppfatter at sakene allerede er ferdig behandlet når de legges fram i gruppa. Det er en oppfatning blant enkelte at ikke alle får den samme informasjon og det spekuleres i hva som i så fall kan være grunnen til det. Det er også uklart når møtene holdes og hvem som egentlig sitter i utvidet ledermøte.

Møtestruktur og møtekultur

Instituttet har både personalmøte og pedagogisk forum som viktige medvirkningssarenaer. Personal møte synes ikke å ha blitt gjennomført siden høsten 2019.

Pedagogisk forum har tidligere vært holdt jevnlig møter, men i 2020 rapporterte flere at de opplevde møtene som så krevende pga. uakseptabel adferd blant enkelte av deltakerne, at de fant det vanskelig å delta. Møtene i pedagogisk forum ble derfor suspendert etter møtet i mai i år.

Prosjektgruppa oppfatter at det er betydelige utfordringer med møtestruktur og møtekultur som gjør at ansatte ikke får medvirke som forutsatt. Her må ledelsen raskt ta grep.

Organisering og ressurser

Fakultet for arkitektur og design er et av de minste fakultetene på NTNU, og KIT er et av de minste instituttene. I undersøkelsene er det mange som trekker frem utfordringer med organisering og ressurser både på fakultet og institutt. Det pekes på utfordringer med uklare roller, og hvem som har ansvar for hvilke oppgaver både internt på fakultetet og instituttet og mellom de to nivåene. Til tross for flere prosesser for å skape klare linjer og ryddige forhold, opplever mange at arbeidsdelingen i stor grad fortsatt er uavklart.

Små fakultet og institutt har færre ressurser til disposisjon, og selv om enhetene er små, er kravene til leveranser stort sett de samme som på større enheter. Dette fører lett til stort arbeidspress på få medarbeidere. En liten administrasjon har få muligheter for overlapp av funksjoner, og resultatet av et omfattende sykefravær kan bli uforutsigelig mange oppgaver for dem som er på jobb som igjen øker risikoen for slitasje og ytterligere sykmeldinger.

Fakultetsadministrasjonen på AD har over lengre tid slitt med omfattende sykmeldinger og et sykefravær på over 25 prosent blant de fast ansatte. I tillegg til en svært vanskelig situasjon for de ansatte i selve administrasjonen, har det også påvirket hvilke tjenester det har vært mulig å utføre for instituttene, inkludert KIT, og i omfattende saker som f.eks. innen HR, har det vært vanskelig å gi tilstrekkelig bistand.

Prosjektgruppa har ikke gått inn og vurdert hva som er minimumsbemanning ved små institutt som KIT, men mener det er viktig å se nærmere på dette. På et kunstinstitutt hvor det er mye en til en-oppfølging av studentene, vil det dessuten kreves større ressurser enn det som ellers er vanlig ved NTNU.

Arbeidsdeling

Gjennom undersøkelsene har det kommet frem et ønske om at ansvar og oppgaver fordeles mer likt blant ansatte. Behovet for en gjennomgang av roller, ansvar og oppgaver økte i forbindelse med koronapandemien da arbeidspresset vokste og arbeidsoppgavene endret seg.

Det er også uklart hvilke oppgaver som ligger i administrativ og hvilke som ligger i vitenskapelig linje. På KIT er det eksempler på at administrativt ansatte har gjort oppgaver som ligger til vitenskapelig ansatte og vise versa.

Lederstøtte

Behovet for lederstøtte ved instituttet er nevnt av flere. KIT mistet sin kontorsjef i forbindelse med omorganiseringen etter fusjonen ved NTNU, og etter den tid har det ikke vært noen dedikert lederstøtte før instituttet ansatte en seniorrådgiver høsten 2020. Vedkommende har likevel ikke den myndighet som normalt tilligger en kontorsjef. God lederstøtte er viktig for å forhindre at instituttleder må bruke uhensiktsmessig mye tid på administrative oppgaver, men sikre at han får nok tid til faglige oppgaver og oppfølging av ansatte.

Ansettelsesforhold

Ved KIT er nesten alt vitenskapelig personale ansatt i ulike former av åremål. 6-årig åremål er generelt standarden ved kunstakademier, noe som også er hjemlet i universitets- og høgskoleloven. Ved KIT er ansatte i førstestillinger normalt ansatt i 6-årig åremål med mulighet for to perioder. Stillingsbrøken varierer mellom 100, 50 og 40 prosentstilling. Bare to vitenskapelige er ansatt fast og begge har deltidsstillinger. Dette kan være en av grunnene til at mange i vitenskapelige stillinger ikke er bosatt i Trondheim og følgelig mindre til stede på campus. Manglende tilstedeværelse virker inn både på de ansattes arbeidsmiljø og studentenes studiemiljø.

For å sikre større kontinuitet og muligheten for å bygge et godt faglig fellesskap, vil ledige åremålsstillinger i fremtiden bli utlyst som 100 prosentstillinger med tilstedeværelsesplikt, eller professor II-stillinger i 20 prosent der vedkommende i større grad kan reise til og fra.

Økonomi

Økonomien på KIT er tatt opp av flere, og det er en opplevelse oppfatning av at økonomien ved instituttet er dårlig og stort sett dekker lønn til ansatte og lite til andre formål, f.eks. til drift, lab., verksted og daglige aktiviteter. Flere etterlyser også bedre innsyn i budsjett og regnskap og bakgrunn for prioriteringer.

Samarbeid og fellesskap

I bakgrunnsrapportene går det frem at de fleste opplever KIT som en god arbeidsplass og at det i det store og hele er mye positivt med kulturen på instituttet. Engasjement og ønsket om å utvikle instituttet sammen med gode

og dyktige kolleger er fremtredende. Det uttrykkes glede og stolthet over å være ansatt på KIT som mange omtaler som en «stor familie» der kulturen preges av et ønske om å hjelpe hverandre og jobbe sammen i team. De fleste opplever KIT som noe unikt med de store mulighetene som forholdet mellom kunst, vitenskap og teknologi gir innenfor rammene av NTNU. Det store mangfoldet – både det faglige, det kulturelle og det internasjonale, verdsettes av mange. Undervisning, arbeid og kontakt med studentene oppleves dessuten som svært givende og noe som gir stor motivasjon og arbeidsglede.

Omgangstone og respektfull oppførsel

Samtidig har undersøkelsene avdekket utfordringer med samarbeid og fellesskap. Det gjelder særlig kommunikasjon fra enkelte ansatte, ikke minst i møter, der flere opplever ufin oppførsel og bruk av hersketeknikker. Resultatet er at møtene oppfattes som dysfunksjonelle og så ubehagelige at enkelte kvier seg for å delta.

En negativ konsekvens av dette er at beslutninger kan bli tatt uten nødvendig medvirkning. Respektløs oppførsel går også igjen i en del e-postkommunikasjon der det «skrikes» med store bokstaver, utropstegn osv. og med kopi til alle, for å uttrykke misnøye. Noen forteller at de er redde for å sende e-post av frykt for «fiendtlige» svar med kopi til alle. Denne ukulturen må ledelsen ta tak i og i samarbeid med de ansatte utvikle standarder for god og respektfull kommunikasjon.

Polarisering

Flere rapporterer om maktkamper på instituttet med omkamper og manglende respekt for beslutninger. Det beskrives som polarisering av arbeidsmiljøet hvor noen oppfattes som for eller mot ledelsen og der de som ønsker å være nøytrale opplever å bli kategorisert i en av leirene.

Kjennskap til hverandre

Flere har et ønske om å bli bedre kjent med andre. Særlig gjelder dette nytilsatte. God kunnskap om hverandres kompetanse og arbeidsoppgaver kan redusere sårbarhet og øke faglig robusthet ved KIT. Det kan også øke lagfølelsen og være et godt fundament for å videreutvikle samarbeid og fellesskap og dele tanker, ideer, kunnskap og erfaringer.

Studenter

Selv om studentene og deres situasjon ikke er en del av prosjektgruppas mandat, er det forhold rundt studentene som gruppa opplever som relevant for det videre arbeid med ansattes arbeidsmiljø. Noen av disse forholdene er nok til en viss grad

særegne for et kunstinstitutt siden ansatte og studenter jobber svært tett opp mot hverandre, blant annet gjennom mye en til en-undervisning.

Det er særlig to forhold som har kommet opp i de undersøkelsene som prosjektgruppa har gjort. Det ene dreier seg om at båndene til studentene blir for tett og eierskapet til studentene blir for stort, blant annet brukes uttrykket «mine studenter» i stedet for våre noe flere reagerer på. Det kom også opp gjennom gruppearbeid etter arbeidsmiljøundersøkelsen 2019 at nye studenter ikke skal trekkes inn i det som er konflikter mellom ansatte eller ansatte og ledelsen. De ansatte er i en overordnet posisjon og har ansvaret for at forholdet mellom ansatte og studenter er profesjonelt.

Et annet forhold som nevnes, er behovet for å sette en standard for hva som er akseptabel og uakseptabel adferd for studentene. Det er bl. a. en klar forventning om at instituttledelsen gir tydelige tilbakemeldinger når det avdekkes uakseptabel oppførsel f.eks. overfor ansatte.

Faglig utvikling og engasjement

Faglig utvikling og uenighet om hvilken retning KIT skal gå, var ett av temaene som gikk igjen. Primært dreier dette seg om KIT skal være en kunstskole etter tradisjonelt mønster der undervisningen bygges opp rundt den enkelte professor og vedkommendes kunstneriske virke (såkalte mesterskoler) eller om KIT skal være en akademisk institusjon som er tydelig integrert i NTNU med en klar vitenskapelig profil og gjennomgående studieprogram og emnebeskrivelser.

En konsekvens av den faglige uenigheten er at det synes å ha utartet til personkonflikter som oppfattes som ødeleggende for arbeidsmiljøet. Motsetningene oppfattes å ha eskalert ved at den ene fløyen har brukt media til å fremme sin sak der også studentene har blitt trukket inn som en part.

Ansatte oppfatter at KIT er i endring, men at det kan virke som at det er uenighet eller manglende kunnskap eller medvirkning på beslutninger om hva KIT skal være og hvor veien skal gå. Både dekan og instituttleder er tydelig på at KIT er en integrert del av NTNU, men det kan være fornuftig å gå grundig gjennom prosesser og beslutninger bak veivalget sammen med de ansatte.

Anbefalinger og tiltak

Prosjektgruppa har under hvert punkt oppsummert sine anbefalinger og forslag til tiltak, samlet i en egen tabell til slutt i rapporten.

RAPPORT

KAPITTEL 1: LEDELSE

God ledelse er av stor betydning for å oppnå et velfungerende arbeidsmiljø. Dette innebærer bl. a. at ansatte opplever å ha selvstendighet og innflytelse over hvordan oppgaver skal utføres, har et klart bilde av formålet med sitt eget arbeid, blir anerkjent og verdsatt for sin innsats, får støtte fra nærmeste overordnede og at ledelsen er rettferdig. Det er også viktig med et tillitsfullt forhold mellom ledelse og ansatte og at ansatte opplever ledelsen som pålitelig og troverdig.

Ledelse har vært et sentralt tema i arbeidet med å utrede situasjonen ved instituttet. Ledelse er her definert som instituttleder og nestleder (i noen sammenhenger også dekan) samt selve utøvelsen av ledelse.

Prosjektgruppa har sett nærmere på oppfatninger om hvordan ledelsen fungerer ved instituttet og mellom institutt og fakultet. Prosjektgruppa har også lagt vekt på hvordan personalutfordringer håndteres.

Gjennom de undersøkelsene som prosjektgruppa har foretatt har det kommet mange tilbakemeldinger på ledelse, både positive og negative. De positive tilbakemeldingene på ledelsesutøvelsen på instituttnivå finner vi særlig i oppsummeringen av de individuelle arbeidsmiljøsamtalene av de ansatte ved instituttet, men også i oppsummeringen av samtalene som prosjektgruppa gjennomførte med nøkkelpersoner på fakultet og institutt.

Instituttleder får ros for sin evne til å være visjonær, føre KIT fremover, tenke langsiktig og for sitt arbeid med å gjøre KIT til en integrert del av NTNU. Flere peker også på hans faglige styrke, viktigheten av hans store, internasjonale nettverk og hans genuine vilje til å transformere KIT fra en tradisjonell kunsthøgskole til et universitetsbasert kunstinstitutt med vekt på forskning og utvikling av PhD-program.

Nestleders evne til å fungere som et lim i organisasjonen trekkes også frem positivt. Hans strukturerte måte å jobbe på, løftes også frem. Han er mye til stede på arbeidsplassen, noe som oppleves som viktig, og det understrekes at det er avgjørende at instituttet ikke mister ham. Som et eksempel trekkes det frem at nestleder har vært flink til å trekke teknikerne inn i læringsprosessen, og dermed gitt dem en større plass og forbedret status overfor studentene.

I BHT-rapporten trekker enkelte frem at de velger å jobbe ved KIT på grunn av god ledelse, og flere opplever at de har tillit fra ledelsen og hverandre.

Samtidig er det mange som uttrykker seg kritisk til hvordan ledelse utøves på instituttet i dag, og også hvordan ledelse fungerer på og sammen med fakultetsnivået. Mange peker særlig på hvordan instituttlederrollen utøves.

Det blir blant annet løftet frem at kommunikasjonen oppleves som utydelig, og at det er både uklare bestillinger og uklare forventninger til de ansatte. En del

mener at det er manglende åpenhet rundt viktige beslutninger, prioriteringer og ressursbruk. Det hevdes at det ofte tar lang tid før beslutninger blir tatt, og ordet beslutningsvegring nevnes. Når beslutningene faktisk er tatt, er det også en opplevelse av at det er svak gjennomføringsevne. En del mener at det er mer interesse for faglig utvikling og mindre for daglig drift og administrasjon. Flere gir tilbakemelding om uklar struktur og manglende oversikt over hva som ligger i administrativ og hva som ligger i vitenskapelig linje.

Det pekes på at ledelsen er for lite fysisk til stede og tilgjengelig. Særlig gjelder dette instituttleder. Det hevdes også at det kan være vanskelig å få svar på e-post.

De tre delrapportene indikerer konfliktskyhet og svak evne/vilje til å slå ned på uønsket adferd og sette tydelige grenser. Det uttrykkes et sterkt ønske om at dette må tas tak i og at dette er viktig for KIT.

Flere nevner at instituttleders styrker og svakheter, i stor grad sammenfaller med dekanens, og at det kan være problematisk. Det ble sagt at dekanen i langt større grad må stille tydelige krav til hva han forventer at instituttleder skal levere og følge opp at leveransene svarer til forventningene.

1.1 Registrerte varslinger, klager, bekymringsmeldinger og avvik

Instituttet har gjennom ulike kanaler mottatt informasjon om utfordringer i arbeidsmiljøet. Prosjektgruppa anså at det ville være en viktig del av arbeidet at dette ble undersøkt nærmere og ba derfor om en oversikt over alle varslinger, klager, bekymringsmeldinger og avvik tilbake til august 2018. Det ble opprinnelig kun bedt om en oversikt fra dekan og instituttleder, men i etterkant ble det bedt om at også nåværende og tidligere rektor samt organisasjonsdirektør, HR- og HMS-sjef og aktuelle faggrupper i HR- og HMS-avdelingen skulle sende inn det de måtte ha mottatt av slike henvendelser direkte fra ansatte.

For å sikre at informasjonen prosjektgruppa mottok i størst mulig grad skulle være relevant for dagens situasjon, ble den avgrenset til de to siste årene. Det ble antatt at utfordringer som hadde pågått i mer enn to år likevel ville bli avdekket gjennom dette.

Det er viktig å understreke at prosjektgruppas mandat var å kartlegge utfordringene ved KIT og foreslå områder og type tiltak. Mandatet understreket eksplisitt at gruppa ikke skulle behandle enkeltsaker. Bakgrunnen for å se på sakene er altså begrunnet i et behov for å undersøke om dette gir informasjon om de generelle utfordringene ved instituttet.

Både avvik og konflikter er et område som har opptatt mange av dem som er blitt intervjuet gjennom BHTs individuelle arbeidsmiljøsamtaler og prosjektgruppas samtaler med nøkkelpersoner. Også i tilbakelesningen av arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2019 som ble gjennomført 3. september, går det frem av gruppearbeidene

at det er behov for å redusere personkonflikter og ugrei oppførsel i ulike møter. Både instituttleder og dekan er tydelig på at dersom nåværende konflikter blir løst, vil det være et avgjørende bidrag til å skape et godt arbeidsmiljø på KIT.

I samtalene som BHT har gjennomført med alle ansatte på KIT, peker omtrent alle på at det må tas tak i og ryddes opp i konflikter så snart som mulig. I flere av samtalene med nøkkelpersoner blir det nevnt at det er konfliktsaker ved instituttet som er så krevende og ødeleggende for virksomheten på KIT, at uten en snarlig løsning på disse utfordringene vil det ikke være mulig å gjenopprette et godt arbeidsmiljø. Her stilles det ikke bare krav og forventninger til instituttledelsen, men også til at dekan og fakultet kommer på banen med hjelp og støtte til instituttledelsen. Det vises også til at sakene har klare elementer av ukollegial og uakseptabel opptreden som ledelsen må ta tak i.

Enkelte knytter konfliktsakene delvis til uenighet om strategiske veivalg for instituttet og motstand mot utøvelse av arbeidsgivers styringsrett, som innbefatter at arbeidsgiver innenfor gitte rammer kan bestemme hva den enkelte skal gjøre eller ikke.

I samtalene med nøkkelpersoner ble det sagt at de fleste ikke er eller ønsker å være en del av konfliktene ved KIT, men at konfliktene påvirker alle fordi instituttet er så lite. At studentene trekkes inn som part i konfliktene, beskrives som svært uheldig og uakseptabelt.

Prosjektgruppa har gjennom oversendt materiale fra dekan og instituttleder fått oversikt over personkonflikter og forhold som er meldt inn via avvikssystemet. Når det gjelder avvikssystemet synes dette å bli brukt til å melde inn alle mulige saker, også det som må kunne karakteriseres som alvorlig trakassering, og saker som kan være varslingssaker.

Ut fra de registrerte avvikene som prosjektgruppa har sett på, synes det å ha vært en økning i antall saker om uakseptabel adferd som startet med et par saker høsten 2019, men som eskalerte etter at koronapandemien førte til nedstenging av campus i mars 2020. I perioden mai-juni 2020 er det flere alvorlige avviksmeldinger som går på uakseptabel adferd. Dette gjelder særlig mellom kolleger, men også mellom studenter og ansatte. Dette samsvarer også med tilbakemeldingene fra ansatte i forbindelse med de individuelle arbeidsmiljøsamtalene som BHT har hatt med de ansatte, samt med tilbakemeldinger gitt under ARK-oppfølgingen med de ansatte i september 2020. Her beskriver flere hvordan de oppfatter at de digitale møtene har forverret dialogen mellom ansatte, og at enkeltansatte har oppført seg uakseptabelt i digitale møter. Særlig er det rapportert at dette har forekommet i pedagogisk forum.

1.2 Håndtering av uønsket adferd

I samtaler med BHT nevner noen at det er en tendens til at forhold ikke blir tatt tak i, eller at reaksjoner fra leder på ugrei oppførsel kommer altfor sent. Det nevnes at dette også gjelder ved ugrei oppførsel fra studenter mot ansatte. I samtaler med nøkkelpersoner har enkelte vist til at det er eksempler på at det ikke reageres overfor studenter som bryter mot retningslinjer ved NTNU, med begrunnelsen at de likevel snart skal slutte. Dette kan føre til at ansatte opplever at uakseptabel oppførsel ikke får konsekvenser og dermed stilltiende blir akseptert av ledelsen.

Siden prosjektgruppa ikke har behandlet enkeltsaker, begrenser dette i noen grad hvor dyp innsikt prosjektgruppa har fått i håndteringen av uønsket adferd. Prosjektgruppa har konsentrert seg om å se på hva slags type og mengde konflikter - og uakseptabel adferd som er registrert i avvikssystemet, og som er nevnt i BHT-rapporten, ARK-oppfølging og samtaler med nøkkelpersoner.

Ved en systematisk gjennomgang av sakene i avvikssystemet, finner prosjektgruppa at det gjennomgående tar lang tid fra avvik er innmeldt til saken er behandlet, tiltak gjennomført og saken avsluttet. Som et eksempel sto saker som ble meldt inn i mai/juni 2020, fremdeles ubehandlet i oktober 2020 og med lite informasjon som viser hva, om noe er gjort.

I samtaler med instituttleder og dekan bekreftes det at det har vært krevende å ta tak i sakene, og det etterlyses mer støtte og bistand for å sikre at slike saker blir håndtert innen rimelig tid og på riktig måte.

Konflikter og uakseptabel adferd pekes på av mange som helt sentrale utfordringer for instituttet, og at det er behov for at ledelsen håndterer disse sakene. NTNU har retningslinjer for hvordan forskjellige avvik skal håndteres, hva som er definert som uakseptabel adferd, trakassering og kritikkverdige forhold. Det er viktig for ansattes opplevelse av trygghet og et godt arbeidsmiljø, at ledelsen tar tak i innmeldte saker umiddelbart, og at sakene håndteres på en forutsigbar måte og i tråd med NTNUs retningslinjer og lov- og avtaleverk. Her bør ledelse både på fakultets- og instituttnivå sikre at de har gode rutiner og tilstrekkelige ressurser til å følge opp saker når de dukker opp.

1.3 Samarbeid mellom ledernivåene

I rapporten fra BHT pekes det på at noen opplever at det er uklare roller mellom dekan og instituttleder. Dette underbygges av at temaet omkampskultur var en gjenganger i samtaler prosjektgruppa hadde med nøkkelpersoner. Ifølge disse samtaler har det vært mulig for enkeltpersoner å gå til dekan for å få omgjort avgjørelser instituttleder har fattet. Dekanen innrømmer at han nok kan ha vært så ivrig på «å løse problemer» og få ting gjort, at han kan ha «overkjørt» instituttleder,

men at han er blitt mer bevisst på at dette underminerer instituttleders autoritet og at han derfor nå henviser tilbake til linja når han får slike henvendelser.

Flere har i BHT-rapporten pekt på at de opplever at det er uklare roller mellom instituttleder og nestleder på instituttet. Det oppleves som at nestleder har en viktig funksjon, men ikke direkte beslutningsmyndighet. Det ble også klart gjennom samtalene med nøkkelpersoner at selv om nestleder er etablert som en funksjon, så er rollen som nestleder ikke formalisert.

I prosjektgruppas gjennomgang av arbeidsmiljøundersøkelsene, går det frem i resultatene fra 2017 at det var delte oppfatninger om samspillet mellom ansatte og ledelse på egen og overliggende enhet. I tilbakelesningsmøtet 3. september 2020 etter arbeidsmiljøundersøkelsen i 2019, fremgår ledelsesutvikling som ett av områdene det bør jobbes videre med, hvor oppgaver og beslutninger i linja og hvem som gjør hva, fremgår som et eget punkt.

Uavklarte roller og beslutningslinjer både mellom dekan og instituttleder og mellom instituttleder og nestleder, synes ut ifra tilbakemeldingene å skape utfordringer i ledelsen av instituttet. I etterkant av arbeidsmiljøundersøkelsen i 2017 ble det utarbeidet en rekke tiltak for å bøte på dette, og resultatene og gruppearbeidene i etterkant av arbeidsmiljøundersøkelsen for 2019 kan tyde på at behovet for rolleavklaringer er noe mindre enn tidligere.

Det er viktig at samarbeidet mellom ledernivåene fungerer godt, og at det er god og åpen kommunikasjon mellom ledernivåene. Det er særlig viktig at ledernivåene er enig om retningen for instituttet, og at det er enighet om hvordan prosesser skal foregå. Tilliten til at prosesser gjennomføres slik de skal, er også avhengig av at ansatte oppfatter at ledelsen ikke gir forskjellige signaler eller tilbakemeldinger når beslutninger er tatt. Det er viktig at ledelseslinjen er godt avklart, og at ansvaret for de forskjellige beslutningene er riktig og tydelig plassert.

1.4 Beslutningsprosesser

I BHTs rapport har flere nevnt at de ønsker mer gjennomsiktighet rundt beslutninger. Behovet for åpenhet i beslutninger var også et tema i gruppearbeidet i forbindelse med tilbakelesningen av arbeidsmiljøundersøkelsen for 2019. Lite gjennomsiktige beslutningsprosesser oppleves som en arbeidsmiljøutfordring og belastning for ansatte.

Rekrutteringsprosesser er et eksempel på en beslutningsprosess hvor noen mener at ansettelser ikke alltid følger ordinær saksgang med utlysning og ansettelsesprosess. Prosjektgruppa har ikke gått inn i tidligere rekrutteringsprosesser og undersøkt om disse har fulgt ordinære prosedyrer og retningslinjer ved NTNU. Det er likevel viktig å understreke at det ved igangsetting av rekrutteringsprosesser er avgjørende at alle ansatte kjenner til retningslinjene og prosedyrene for ansettelser

ved NTNU, og at ledelsen sørger for at informasjon er gitt på et tidligst mulig tidspunkt. Det gjelder både om planene for tilsetting, og for når medvirkningen fra de ansatte skal finne sted. I et arbeidsmiljø hvor det er usikkerhet om tilsettingsprosessene følger ordinær prosedyre og regler, vil det være spesielt viktig at ledelsen sørger for at prosessene gjennomføres så gjennomsiiktig som mulig.

For at ansatte skal oppleve større åpenhet rundt beslutninger er det avgjørende at beslutningsprosesser gjennomføres slik at ansatte ikke bare vet hvilke beslutninger som tas, men også når de tas, hvem som tar beslutningen, og at de forstår på hvilket grunnlag beslutningen er tatt. Ansatte må settes i stand til å medvirke til rett tid og på rett måte. Dette er også viktig for at ansatte skal få tillit til prosessene som gjennomføres.

1.5 Tilgjengelighet og tilstedeværelse

Undersøkelsene har avdekket at mange ansatte savner at leder er mer til stede. Det blir også pekt på at instituttleder stadig blir tatt ut av daglig drift for å delta på ledermøter og samlinger på fakultetsnivå og i mindre grad er tilgjengelig for den daglige samtalen og diskusjonene om små og store saker. Dette fører til at flere ansatte opplever at instituttleder er litt langt unna hverdagen til den enkelte. Flere nevner samtidig at det ofte er sen eller ingen respons fra instituttleder på e-post. Ansatte gir uttrykk for at det er utfordrende med fravær av instituttleder. Dette er også tatt inn som et utviklingsområde for ledelsen i forbindelse med tilbakelesningen av arbeidsmiljøundersøkelsen for 2019.

Et annet nærliggende utviklingsområde er behovet for mer dialog med instituttleder. Det oppleves samtidig positivt at nestleder er mye til stede.

1.6 Anbefalte områder for tiltak knyttet til ledelse

På bakgrunn av de de omtalte utfordringene knyttet til ledelse ved KIT anbefaler prosjektgruppa at det jobbes med tiltak på følgende områder:

- **Instituttleders fysiske tilstedeværelse og tilgjengelighet for ansatte ved KIT.**
- **Forebygging og god håndtering av konflikter, HMS-avvik, klager og varsler**
- **Samarbeidet mellom ledere ved KIT og mellom ledernivå på institutt og fakultet**

For detaljer, se tabell over anbefalinger og foreslåtte tiltak i kapittel 7.

KAPITTEL 2: KOMMUNIKASJON OG ÅPENHET

Kommunikasjon og åpenhet er sentralt for å bygge tillit mellom ledelse og ansatte. Det er viktig å tilstrebe at informasjonen som deles, oppfattes mest mulig likt av dem som mottar den, og at den oppfattes slik som avsender har ment. Dette er krevende i all kommunikasjon, og selv om dette er målet, så vil ofte samme informasjon forstås forskjellig av ulike mottakere. Kommunikasjon er derfor et område som krever stor oppmerksomhet, og det er viktig at budskapet som formidles er så tydelig og entydig som mulig.

Tilgjengeligheten til informasjon må også vurderes nøye. God kommunikasjon er viktigere desto viktigere informasjonen oppleves for den enkelte. Det vil ha betydning både for hvor mange steder den bør være tilgjengelig, og hvor ofte det bør kommuniseres, og hvor tilgjengelig for eksempel ledelse bør være for spørsmål og avklaringer. Når kommunikasjonen er god og ansatte oppfatter at nødvendig/viktig informasjon kommer til riktig tid, i riktig omfang, og er lett tilgjengelig, vil det gi tillit og oppfattes som positivt.

Som det fremgår av kapittelet om ledelse, er det kommet tilbakemeldinger som tyder på at det er betydelige utfordringer med kommunikasjonen mellom ledere og ansatte. Flere hevder at kommunikasjonen fungerer dårlig, at det er delvis manglende kommunikasjon og dialog, og at det er en opplevelse av manglende åpenhet rundt viktige beslutninger, ressursbruk og prioriteringer. Videre gir ansatte uttrykk for at dette skaper uklarhet og manglende forutsigbarhet i arbeidet noe som igjen avstedkommer mye frustrasjon, og potensielle arbeidsmiljøutfordringer. Åpenhet nevnes også som basis for god medvirkning og for følelsen av å bli sett og ivaretatt. Enkelte mener at dette ikke er tilfellet og at de ikke får del i den informasjonen de har krav på og dermed heller ikke kan delta i beslutningene. I BHT-rapporten er det flere som uttrykker ønske om at mer informasjon blir delt med alle. Samtidig er det i prosjektgruppas samtaler med nøkkelpersoner blitt nevnt at god kommunikasjon også dreier seg om holdning og innstilling hos hver enkelt, og om vilje til å kommunisere respektfullt og forståelig og prøve ikke å misforstå. Dette må sees i sammenheng med uakseptabel adferd mellom ansatte, som nevnt tidligere i rapporten.

Av BHTs samtaler med ansatte og i samtaler med nøkkelpersoner gir flere uttrykk for mangelfull kommunikasjon og åpenhet fra ledelsen knyttet til beslutningsprosesser. Instituttleder gir imidlertid uttrykk for at det i stor grad er åpenhet og gjennomsiktighet rundt avgjørelser ved KIT, og at skillelinjene rundt dette spørsmålet mer handler om folk er enig i avgjørelsene eller ikke. Han understreker likevel at åpenhet er noe det må jobbes med kontinuerlig, og at dette er et område hvor man aldri helt kommer i mål.

Motsetningene mellom de som oppfatter at det er mangel på kommunikasjon og åpenhet, og til instituttleders oppfatning av stor grad av åpenhet og gjennomsik-

tighet, viser hvor krevende god kommunikasjon kan være. Her vil det være viktig å se på hvilke systemer for kommunikasjon instituttet har, hvor ofte informasjon deles, hvor godt kjent informasjonskanalene er, kunnskapen om hvor kanalene finnes og hvordan de brukes, og hvilket språk det kommuniseres på.

2.1 Kommunikasjonskanaler

I undersøkelsene kommer det frem at det er uklart hvilke elektroniske kanaler som brukes i felleskommunikasjonen på instituttet. Både NTNU e-post, privat e-post, ulike kalenderløsninger og meldinger på Innsida er i bruk. Ifølge oversikten over tidligere tiltak ble Outlook og NTNU e-post innført som obligatoriske arbeidsverktøy ved KIT allerede i 2014. Det ble samtidig innført felles digital kalender blant ansatte for koordinering av faglig aktivitet og tydelig informasjon til studenter om ansattes tilstedeværelse på campus. Som ett av tiltakene etter ARK 2017, har instituttet brukt betydelig tid på å utvikle en «staff handbook» for å samle slike rutiner ved NTNU og KIT. Til tross for dette oppfattes det som et problem at det ikke er klart hvilke elektroniske kanaler som brukes til felles kommunikasjon. Her har alle et ansvar for å følge retningslinjene.

Gjennom BHTs oppsummering kommer det også frem at ansatte opplever NTNUs systemer som tunge og lite brukervennlige, for eksempel Blackboard, Cristin, Paga og Emner på nett. Det er også slik at mange vet at det ligger mye informasjon på Innsida, men synes det er vanskelig å finne det de trenger. Det oppleves som et savn blant flere av de teknisk/administrative og vitenskapelige ansatte ikke respekterer eller bruker NTNUs digitale systemer.

2.2 Språk – engelsk versus norsk

Instituttet er svært internasjonalt, og rundt halvparten av de ansatte er fremmedspråklig. Ettersom det ved instituttet er en utstrakt bruk av åremålsstillinger blant vitenskapelige ansatte, og en god del av dem heller ikke bor i Trondheim, er det mange av de utenlandske ansatte som ikke behersker norsk. Instituttet bruker derfor i stor grad engelsk som arbeidsspråk, selv om det kun er et fåtall som har engelsk som morsmål.

Både i rapporten fra BHT og rapporten fra samtalene med nøkkelpersoner fremgår det at språk skaper utfordringer ved instituttet, og at språk er en viktig forklaringsfaktor for mangelen på kommunikasjon og dialog på instituttet.

Av enkelte oppleves det også problematisk at medarbeidersamtaler foregår på engelsk selv når man er enig om at de skal være på norsk. Det ble også vist til at informasjonen fra leder kan være vanskelig å forstå fordi språket ofte blir komplisert og oppleves uklart. Det etterlyses derfor bedre norskkunnskaper hos leder.

Det er ikke unaturlig at engelsk tale og tekst benyttes mye i et så internasjonalt og flerspråklig arbeidsmiljø. Når engelsk benyttes som fellesspråk, er det viktig å ha en bevissthet rundt at de ansatte har mange forskjellige språk som morsmål. Den engelskspråklige kompetansen er forskjellig og kan derfor føre til misforståelser. Ledere og ansattes fokus på å få til god kommunikasjon er ekstra viktig i et internasjonalt arbeidsmiljø.

Det er særlig to utfordringer knyttet til språk i et internasjonalt arbeidsmiljø.

Det offisielle arbeidsspråket ved NTNU er norsk, og mye av informasjonen som gjelder retningslinjer, prosedyrer og lov- og avtaleverk er i stor grad kun tilgjengelig på norsk. Dette betyr at når store deler av de ansatte på instituttet er fremmedspråklige, så må det gjøres en ekstra innsats for å sikre at all viktig og nødvendig informasjon foreligger på både norsk og engelsk. Det vil ikke være tilstrekkelig at det foreligger kun på ett av språkene.

Den andre utfordringen gjelder kommunikasjonen mellom de ansatte og mellom ansatte og ledere. I et internasjonalt arbeidsmiljø må man være spesielt oppmerksom på at kommunikasjonen skjer på en slik måte at den oppfattes som ment. Den enkelte ansatte og leder må i enhver kommunikasjon reflektere over muligheten for at språklige misforståelser kan ligge til grunn for uenighet og at man sjekker ut om det foreligger eventuelle misforståelser. Dette er spesielt viktig i situasjoner hvor manglende kommunikasjon og åpenhet oppfattes som en del av utfordringene.

2.3 Anbefalte områder for tiltak knyttet til kommunikasjon og åpenhet

På bakgrunn av de de omtalte utfordringene knyttet til kommunikasjon og åpenhet ved KIT anbefaler prosjektgruppa at det jobbes med tiltak på følgende områder:

- Bruk av NTNUs felles digitale arbeidsverktøy

- Utvikling av god kommunikasjon mellom ledere og ansatte ved KIT

NTNU har utarbeidet 10 råd for god internkommunikasjon. Prosjektgruppa anbefaler dette som grunnlag for å bygge opp kommunikasjonen ved instituttet.

<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/internkommunikasjon>

1. [Informer internt før du går ut eksternt](#)
2. [Prioriter muntlig dialog supplert med skriftlig informasjon](#)
3. [Lag en handlingsplan med årshjul for den interne kommunikasjonen i enheten din](#)

4. Informer i god tid om viktige saker som utredes, beslutningene og begrunnelsene for dem
5. Vis åpenhet og delingsvilje
6. Bruk Innsidas meldingskanaler til all offisiell kommunikasjon med grupper av ansatte
7. Hold jevnlige enhetsmøter for alle ansatte
8. Legg til rette for toveis kommunikasjon og dialog
9. Formidle hovedinnholdet i interne budskap både på norsk og engelsk
10. Uformelle kommunikasjonsarenaer også er viktige (kaffemaskin, lunsjrom, gangprat etc.)

For detaljer, se tabell over anbefalinger og foreslåtte tiltak i kapittel 7.

KAPITTEL 3: MEDVIRKNING

Innledningsvis gis det her et overblikk over hvilke medbestemmelses- og medvirkningsstrukturer som eksisterer ved NTNU, og på hvilken måte og hvor i organisasjonen disse skal benyttes.

NTNU har gjennom sin tilpasningsavtale til hovedavtalen beskrevet et klart skille mellom hva som utgjør medbestemmelse og hva som utgjør medvirkning ved NTNU. Medbestemmelse ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene, dvs. gjennom SESAM (Sentralt samarbeidsutvalg) på sentralt nivå og gjennom LOSAM på fakultetsnivå. I disse organene behandles også enkelte saker fra instituttnivå når sakene krever formell behandling med de tillitsvalgte.

Når det gjelder medvirkning så skal den ivaretas direkte av instituttets ledere og ansatte hvor de ansatte selv medvirker i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen. I NTNUs tilpasningsavtale står det videre: «Utøvelse av medvirkning ved NTNU innebærer at medvirkning skal ivaretas gjennom en lederadferd som sikrer at ansatte tas med på råd i de løpende beslutninger som berører arbeidssituasjonen. Dette innebærer også at den enkelte medarbeider har et ansvar for å gi uttrykk for sine synspunkter, og skal også på eget initiativ ta opp forhold som det ønskes medvirkning i.» Det betyr at både ledere og ansatte har et felles ansvar for å sørge for at medvirkningen fungerer etter intensjonen, men at ledere har ansvaret for å sikre at ansatte blir tatt med på råd underveis.

Av NTNUs styringsreglement fremgår det at ordningen for medbestemmelse ved instituttet kan være enten styre/råd eller utvidet ledergruppe. Her må det presiseres at dersom vi legger tilpasningsavtalen til grunn, så er det kun medvirkning som omfattes av styringsreglementet selv om begrepet medbestemmelse er brukt.

Ved KIT er det utvidet ledergruppe som er valgt som ordning ved instituttet. I henhold til styringsreglementet skal alle institutt i tillegg ha personalmøte for alle ansatte ved instituttet og forum for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger. Disse foraene skal møtes minst én gang i semesteret og komme med sine tilrådinger før behandling i utvidet ledergruppe. Det skal skrives referat fra møtene og disse skal gjøres tilgjengelig for både ansatte og studenter.

Alle ledere med personalansvar ved NTNU har ansvar for at det legges til rette for og at det reelt gjennomføres medvirkning i henhold til tilpasningsavtalen. Ansatte skal så tidlig som mulig ha informasjon fra sine ledere og gis mulighet for å si sin mening om forhold som berører egen arbeidssituasjon før beslutning fattes. Medvirkning kan også bety deltakelse i prosjektgrupper og utvalg dersom det settes ned slike.

Den enkelte har også generell medvirkningsplikt etter arbeidsmiljølovens §§2-3 og 3-1.

I Arbeidsmiljølovens § 2-3 står det:

(1) Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøloven er tydelig på at arbeidsgiver har hovedansvaret for å påse at lovens bestemmelser følges, men understreker også at arbeidstakere har medvirkningsplikt. Dette innebærer at ansatte har plikt til å aktivt medvirke i HMS-arbeidet, inkludert det organisatoriske- og psykososiale arbeidsmiljøet.

Det er en rekke saker som er å anse som faste medvirkningssaker og som bør inngå i medvirkningsordningen. Leder har plikt til å sikre medvirkning blant annet rundt budsjett, regnskap og økonomi, omdisponering mellom lønn og drift, beslutninger vedrørende oppgavefordeling, arbeidsgjennomføring, arbeidsplaner, organisering og tilrettelegging av arbeidsplassen, ev. endringer i bemanning, anskaffelser av hjelpemidler og utstyr, utlysning av ledige stillinger, innføring av IKT-systemer m.m. Listen er ikke uttømmende. For en mer utfyllende liste anbefaler vi å lese gjennom tilpasningsavtalens 9.6.

I samtalene med nøkkelpersoner og i BHTs individuelle arbeidsmiljøsamtaler har det kommet frem at noen opplever at det er utfordrende å skjønne hvordan beslutninger tas og at de ikke opplever å få mulighet til å medvirke slik de burde. Det oppleves blant annet som det er lite åpenhet rundt hva som har skjedd på møter.

Usikkerhet og uro om det er reell medvirkning for alle ansatte ved instituttet, synes å skape mistenksomhet og føre til en oppfatning av at ledelsen har noe å skjule.

Flere forteller blant annet om manglende innsyn og medvirkning i økonomiske prosesser. Resultatet er at de ikke kjenner til hvilke økonomiske prioriteringer, eller hva som er bakgrunnen for prioriteringene, som blir gjort. I flere av samtalen med nøkkelpersoner og i BHTs rapport, blir det nevnt at gammelt eller ødelagt/stjålet utstyr ikke blir erstattet og at det oppfattes som liten vilje fra instituttleder til å gjøre noe med situasjonen. Manglende innsikt i budsjett og regnskap har også medført at enkelte fører skyggeregnskap for å holde oversikt over sin del av virksomheten og at de ikke vet hvor stort ansvar de har for budsjett og eventuelle avvik.

Noen opplever også at det er utilstrekkelig medvirkning ved endring av arbeidsoppgaver. Dette har gitt seg utslag i spekulasjoner om dette skyldes et bevisst ønske om å holde ting skjult eller om det er manglende evne til å kommunisere på en god måte.

3.1 Møtestruktur og møtekultur

KIT har utvidet ledergruppe, men enkelte oppfatter at sakene allerede er ferdig behandlet når de legges frem for gruppa. Det er også en oppfatning blant enkelte at det ikke alltid er samme informasjon som gis til alle og hva som i så fall kan være grunnen til det. Det eksisterer også uklarhet rundt når møtene holdes, og hvem som egentlig sitter i den utvidete ledergruppa. Verneombudet oppgir for øvrig å ha uttrykt ønske gjentatte ganger ovenfor instituttleder om å få være en del av den utvidete ledergruppa, uten at det har kommet noen avklaring på om dette kunne være mulig eller ønskelig.

Personalmøter for alle ansatte synes ikke å ha vært gjennomført siden høsten 2019. Det betyr i så fall at ansatte i liten eller ingen grad er blitt gitt mulighet til å utøve reell medvirkning gjennom personalmøtet i forkant av eventuelle utvidete ledermøter slik som styringsreglementet og tilpasningsavtalen legger opp til. Dette er instituttleders ansvar. Manglende gjennomføring kan gi grunnlag for usikkerhet og uro rundt hvilke beslutninger som tas og på hvilket grunnlag.

Generelt er det uklart hvordan personalmøtet annonseres i forkant, om det medfølger sakliste, om det skrives referat fra disse møtene og hvordan de i så fall blir gjort tilgjengelige for de ansatte. Det er også uklart om disse referatene i så fall har fulgt sakene til det utvidete ledermøtet slik at de ansattes synspunkter har blitt med som en del av vurderingen i de enkelte sakene.

Instituttet har også et pedagogisk forum hvor det tidligere har vært holdt jevnlig møter. Imidlertid har det i flere møter på våren 2020 oppstått episoder som av enkelte har blitt opplevd som så uakseptable, at de er blitt meldt inn som avvik. Flere rapporterer at de opplever møtene som så krevende at de

finner det vanskelig å delta og at den uakseptable adferden skal ha eskalert etter at pandemien førte til stengte campus i vårsemesteret og møtene måtte gjennomføres digitalt. Møtene i pedagogisk forum ble suspendert etter møtet i mai i år, og det har hittil ikke vært avviklet nye møter i pedagogisk forum.

Prosjektgruppa ble i høst gjort oppmerksom på at instituttledelsen planla å gjenoppta møtene i pedagogisk forum, uten at de rapporterte avvikene var behandlet. Etter det prosjektgruppa kjenner til, var det heller ikke foretatt nødvendige risikovurderinger for å avklare om det ville være forsvarlig å avholde et slikt møte uten å ha håndtert de innmeldte avvikene først. Slike tiltak og vurderinger må være gjort, før det avholdes møter i fremtiden.

Prosjektgruppa vurderer at det er betydelige utfordringer med møtestruktur og møtekultur, som gjør at ansatte ikke får medvirke som forutsatt. Velfungerende medvirkning er et viktig fundament for et godt arbeidsmiljø, og det er ledelsens ansvar å legge til rette for at dette skjer.

3.2 Anbefalte områder for tiltak knyttet til medvirkning

På bakgrunn av de de omtalte utfordringene knyttet til medvirkning ved KIT anbefaler prosjektgruppa at det jobbes med tiltak på følgende områder:

- Ivaretagelse av god medvirkning

- Hensiktsmessig møtestruktur og møtekultur

Våre anbefalinger for møtestruktur generelt, er at det gjøres en vurdering av hva som er hensiktsmessig for å ivareta det faglige innholdet og de oppgaver som skal løses, og for å sikre at tilstrekkelig medvirkning er ivaretatt ved instituttet. I tillegg anbefaler vi at instituttet gjør en vurdering av hva som er hensiktsmessige rutiner for planlegging, gjennomføring og oppfølging av møter.

Det anbefales også å bli enig om kjøreregler for adferd og oppførsel i møter. Utvikling av møtestruktur og møtekultur må selvfølgelig gjøres i samråd med ansatte som skal delta i de respektive møtene.

For detaljer, se tabell over anbefalinger og foreslåtte tiltak i kapittel 7.

KAPITTEL 4: ORGANISERING OG RESSURSER

Fakultet for arkitektur og design er et av de minste fakultetene ved NTNU, og KIT er med sine rundt 23 ansatte inkludert ledelsen, det minste instituttet ved NTNU. Fakultetsadministrasjonen ved AD er også liten i NTNU sammenheng med omkring 20 ansatte.

Organisering og organisatorisk arbeidsmiljø påvirker arbeidstakeres psykososiale arbeidsmiljø, og deres helse og sikkerhet på arbeidsplassen. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) understreker at arbeidsmiljø henger tett sammen med hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.

I undersøkelsene er det mange som trekker frem utfordringer med organisering og ressurser både på fakultets- og instituttnivå. Det vises også til utfordringer med uklare roller, og hvem som har ansvaret for hvilke oppgaver. Det gjelder både internt på fakultet og institutt og mellom de to nivåene.

I tillegg trekkes det frem at det er relativt store utfordringer med sykmeldinger og ubesatte stillinger i administrasjonen på begge nivå.

Fakultetsadministrasjonen har over lengre tid slitt med omfattende sykmeldinger og at disse stillingene enten blir stående ubesatt eller fylt med kortvarige vikariat. Flere av sykmeldingene er langtidssykmeldinger, og i 2020 har sykefraværet blant fast ansatte vært over 25 prosent. I fakultetsadministrasjonens ledelse har det over lang tid vært fravær, noe som har medført høy bruk av kortvarige, midlertidig løsninger og lite kontinuitet. Dette har betydd at de ansatte i fakultetsadministrasjonen har måttet forholde seg til hyppige lederskifter med de utfordringer dette medfører.

En liten administrasjon har liten mulighet til overlapp når det gjelder funksjoner, og omfattende sykefravær fører typisk til at det blir mange oppgaver igjen for dem som er på jobb. Det øker i sin tur risikoen for slitasje og ytterligere sykmeldinger. Det at det i tillegg også synes å ta relativt lang tid å få inn vikarer, betyr at belastningen kan bli svært høy på noen få personer. Det blir vanskelig å rekke over alle oppgaver, og tidsfrister kan være vanskelige å holde.

I tillegg vil omfanget av sykmeldinger kunne påvirke hvilke tjenester det er mulig for fakultetsadministrasjonen å utføre for sine institutt, og i krevende saker for eksempel innenfor HR, kan det være vanskelig for fakultetsadministrasjonen å gi tilstrekkelig bistand. Dette er også blant tilbakemeldingene som prosjektgruppa har fått i sitt arbeid. Oppgaver som er uavklarte, blir kasteballer mellom fakultets- og instituttnivået.

Instituttene er i sin daglige drift avhengige av et godt og velfungerende samarbeid med fakultetsadministrasjon og fakultetsledelse, og det er derfor viktig å se på hvilke grep som må gjøres for å få samarbeidet til å fungere best mulig.

Små fakultet og institutt har mindre ressurser til disposisjon, og de er mer sårbare ved sykefravær enn større enheter. Selv om enhetene er små, er kravene til leveranse på de fleste områder den samme som på større enheter. Dette betyr at små enheter er helt avhengig av at organiseringen og utnyttelsen av de ressursene som finnes, er mest mulig optimale. Størrelse og ressurstilgang gir større utfordringer ved små enheter enn ved store, men dette kan ikke alene forklare utfordringene i fakultetsadministrasjonen på AD. Det finnes små fakultet ved NTNU, f. eks. Fakultet for økonomi, som har gode resultater på arbeidsmiljøundersøkelsene. Tilbakemeldingene til prosjektgruppa tyder på at det er viktig å se på organisering av administrasjonen ved AD, og rutiner, rolle- og ansvar-savklaringer. Dette bør også inkludere linjen mellom fakultet og institutt. Det er viktig å få på plass en administrativ organisering som kan sikre tilstrekkelig støtte til kjernevirksomheten og som kan forebygge og håndtere sykefravær. I tillegg bør det jobbes med tydelig rollefordeling og sikres kontinuitet og oppbemanning ved sykdom.

Prosjektgruppa er klar over at det har vært flere prosjekter ved fakultetet som blant annet har hatt som formål å se på organiseringen av fakultetsadministrasjonen og løse utfordringene som er der, men at disse i liten eller varierende grad er blitt fulgt opp og implementert. I fortsettelsen er det viktig at tidligere prosjekter vurderes for å sikre de nødvendige grepene for at tiltakene som vedtas følges opp og implementeres som forutsatt.

Utfordringene ved KIT har mange likhetstrekk med dem som også er påpekt i fakultetsadministrasjonen. For administrativt ansatte på en liten enhet kan oppgavene være organisert litt forskjellig, men ofte med at de fleste må kunne litt om alt og med liten grad av spesialisering. Administrasjonen er uansett sårbar ved sykefravær ettersom det da blir enda færre ansatte å fordele oppgavene på. Dette fører typisk til at administrative oppgaver enten ikke blir utført i tide eller at vitenskapelig ansatte må gjøre flere administrative oppgaver.

Prosjektgruppa har ikke gått inn og gjort en vurdering av hva som bør være minimumsbemanning ved et institutt, men uavhengig av størrelsen skal i hovedsak de samme oppgavene utføres på små institutt som store. På et kunstinstitutt hvor det er mye en til en-oppfølging av studenter, kreves det sannsynligvis større ressurser enn det som ellers er vanlig ved NTNU.

4.1 Arbeidsdeling av administrative oppgaver mellom fakultet og institutt

I prosjektgruppas samtaler med nøkkelpersoner kom det frem at instituttet ved flere anledninger har bedt fakultetsadministrasjonen om støtte til å løse egne oppgaver, men at de ofte opplever å få ballen sendt tilbake fordi det også på fakultetsnivå har vært begrensede, administrative ressurser. Dette skjer typisk når det er topper i arbeidsbelastningen og ved sykefravær, noe som gjerne henger sammen.

Arbeidsdelingen mellom institutt og fakultet har over lengre tid vært en utfordring, hvor det er uklart hvem som skal løse hvilke oppgaver. Dette har i en del tilfeller ført til at saker blir sendt frem og tilbake pga. uenighet om hvem som har ansvaret for å løse den aktuelle saken.

Her har det også vært igangsatt flere prosesser for å skape klare linjer og ryddige forhold, men uten at prosessene er slutført.

Det blir også hevdet at dersom fakultetet hadde hatt bedre administrativ kapasitet, så hadde det gjort situasjonen lettere for instituttet. Ifølge flere gjør instituttet nå oppgaver som heller burde vært løst på fakultetsnivå og vise versa.

Det er viktig at ledelsen både på nivå 2 og 3 tar tak i disse utfordringene, sørger for tilstrekkelig administrativ kapasitet og robusthet, og avklarer hvordan toppler i arbeidsbelastningen kan håndteres og hvordan arbeidsoppgaver og ansvarfordeling på og mellom de to nivåene kan ivaretas ved sykefravær. Her har ledelsen ved institutt og fakultet et felles ansvar.

4.2 Roller og oppgaver på instituttnivå

En viktig del av det å ha et godt arbeidsmiljø, er å ha et klart bilde av ansvar, oppgaver og hva som forventes av deg i jobben. Tydelige arbeidsoppgaver og arbeidsområder er medvirkende til å skape forutsigbarhet og trygghet i den enkeltes jobb. Dersom roller, ansvar og oppgaver er utydelig fordelt, er det også økt risiko for at det oppstår interessekonflikter og «gnisninger» mellom ansatte. Dette er blant annet årsaken til at roller og rolleklarhet er tema i NTNUs arbeidsmiljøundersøkelse.

Det skal også nevnes at uklare roller, generelt sett kan være et tegn på uhensiktsmessig organisering og mangelfull planlegging. Kartleggingen kan tyde på at dette også gjelder for KIT. Delrapporten for arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK) antyder at det kan være en viss forbedring fra 2017 til 2019 i ansattes opplevelse av å ha et klart bilde av hvilke oppgaver som inngår i deres arbeidsområde, og hva som forventes av dem.

I BHTs rapport er det likevel flere som peker på at det i dag er uklare roller, ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet innen de fleste stillingskategorier og at et behov for klarere og tydeligere roller og for mer dialog med leder om oppgaver og arbeidsmengde.

I ARK-oppfølgingen for 2019 kom det også frem et behov for at ansvar og oppgaver fordeles mer rettferdig. Ansatte gir også uttrykk for at behovet for en gjennomgang av roller, ansvar og oppgaver økte i forbindelse med koronapandemien da arbeidspresset økte og arbeidsoppgavene endret seg.

Det er også uklart hvilke oppgaver som er administrative og hvilke som er vitenskapelig. Det hender at klart vitenskapelige oppgaver blir lagt til administrativt ansatte, for eksempel å oversette emnebeskrivelser fra engelsk til norsk. På samme måte løser også vitenskapelige ansatte administrative oppgaver. Til en viss grad ligger det også administrative oppgaver til vitenskapelige ansatte, og på et lite institutt med knappe ressurser kan dette være nødvendig. Samtidig finnes det vitenskapelige oppgaver det ikke er formålstjenlig å sette administrativt ansatte til å løse. I samtaler med nøkkelpersoner blir det vist til at ansatte blir satt til oppgaver som ikke synes å være hensiktsmessig i forhold til type stilling og stillingsinnhold.

Prosjektgruppa understreker at det er viktig å rydde opp i slike uklarheter.

4.3 Lederstøtte

Behov for lederstøtte ved instituttet er et tema som har blitt nevnt av flere både i samtaler med nøkkelpersoner og i BHTs samtaler med ansatte. I BHTs rapport formidles en oppfatning av at det er mye administrativt arbeid på leder og nestleder. I tillegg til å ha en liten administrasjon har instituttet vært uten kontorsjef siden omorganisering i 2017. Intensjonen er at typiske kontorsjefoppgaver, som lederstøtte og koordinering og fordeling av administrative oppgaver, skal håndteres av en seniorrådgiver uten personalansvar. I perioden januar til august 2020 var imidlertid stillingen som seniorrådgiver ubesatt. Samtaler med nøkkelpersoner og BHT-rapporten viser at det er høye forventninger til seniorrådgiveren som ble ansatt september 2020. Det uttrykkes samtidig en bekymring for at manglende formell myndighet i denne stillingen, kan hindre effektiv ledelse og utøvelse av administrative oppgaver.

Ingen av instituttene ved AD har kontorsjef, noe som ellers er vanlig ved NTNU. Bakgrunnen for dette er det gitt flere forskjellige forklaringer på. Både økonomi og manglende behov for kontorsjef er nevnt som forklaringer. Det manglende behovet for kontorsjef er begrunnet med at administrasjonen på instituttet er så liten, og at det ikke kunne forsvares å ha en kontorsjef.

Kontorsjefens rolle ved NTNU er vanligvis gitt et mer omfattende ansvar enn det som ble vektlagt da kontorsjefstillingen ved KIT ble fjernet. Det kan argumenteres for at det også ved små institutt er behov for å ha en kontorsjef slik at instituttleder ikke må bruke så stor del av sin tid til å utføre og delegere administrative oppgaver på instituttet. En viktig rolle for en kontorsjef vil være å gi nødvendig lederstøtte til instituttleder. I en situasjon hvor instituttledere også ansettes på åremål, vil kontorsjefen også være en kontinuitetsbærer.

I forlengelsen av dette kan også trekkes frem at instituttledere, ved NTNU, i stor grad blir ansatt for sine vitenskapelige kvalifikasjoner og mindre på bakgrunn av erfaring med administrasjon og ledelse. En vurdering av organiseringen og

omfanget av lederstøtte må derfor også ta høyde for dette. Tilstrekkelig og godt organisert lederstøtte er derfor kritisk viktig i det videre arbeidet.

På bakgrunn av det ovenstående, vil prosjektgruppa anbefale at det vurderes å opprette en kontorsjefstilling ved KIT.

4.4 Ansettelsesforhold

I motsetning til det som ellers er vanlig ved NTNU, hvor førsteamanuenser og professorer stort sett er ansatt fast, har KIT en ordning hvor nesten alle vitenskapelige ansatte er ansatt i en eller annen form for åremål.

Ifølge dekan er det tradisjon for 6-årige åremål ved kunstakademier generelt. Slike åremål er hjemlet i universitets- og høyskoleloven, som gir mulighet for åremål i førstestillinger som kvalifiseres på kunstneriske meritter. Dekanen opplyser videre, at hensikten med slike åremål ikke minst er ønsket om faglig aktualitet som viktig kompetansekomponeent, og at denne tradisjonelt opparbeides i kunstnerisk virke. På denne bakgrunn er det jevnlig utskiftninger av vitenskapelig personale ved KIT.

Ved KIT er det tradisjonelt slik at førsteamanuenser og professorer blir ansatt i 6-årige åremål med mulighet for to perioder, altså maks 12 år. Blant disse er det også varierende stillingsstørrelse, hvor tre har 50 prosentstilling, mens de øvrige tre har 100 prosentstilling. Det er kun to fast ansatte i vitenskapelige stillinger ved KIT, begge i deltidstillinger. I tillegg er det ansatt fem stipendiater og en postdoktor.

Instituttets utstrakte bruk av åremål og få faste stillinger for vitenskapelige ansatte, kan være en av grunnene til at mange vitenskapelig ansatte ikke er bosatt i Trondheim og følgelig i mindre grad er til stede på campus. Ifølge samtalene med nøkkelpersoner skaper liten tilstedeværelse fra flere vitenskapelig ansatte utfordringer for det faglige fellesskapet, undervisningen og studentoppfølgingen. I tillegg gjør dette at det blir få personer å fordele nøkkelroller på, som for eksempel nestleder og studieprogramleder. Dette systemet oppfattes som sårbart, og det gir stor arbeidsbelastning og slitasje på enkeltpersoner.

Det påpekes av flere både i BHTs rapport og i samtaler med nøkkelpersoner at åremålsstillinger på 6 år er uheldige og utfordrende. Som nevnt ovenfor, pekes det på at denne ordningen medfører slitasje på enkeltpersoner. I tillegg medfører den store utfordringer for kontinuiteten blant de vitenskapelige ansatte ved instituttet. Flere uttrykker et ønske om mer kontinuitet i arbeidsstokken.

Som følge av dette har instituttet begynt å lyse ut åremål i 100 prosentstilling med arbeidssted i Trondheim og tilhørende tilstedeværelsesplikt. Ifølge dekanen vil dette fremme kontinuitet, utvikling av faglig fellesskap og mer målrettet vitenskapelig og kunstnerisk utviklingsarbeid.

Det legges i tillegg opp til flere professor II-stillinger i 20 prosent for å få ivareta impulser utenfra og for å bygge internasjonale nettverk.

Vi anbefaler at bruken av åremålsstillinger knyttet til et forsvarlig arbeidsmiljø bør drøftes videre. Ledelsen bør også vurdere balansen mellom faste stillinger og åremålsstillinger. Hvis fortsatt stor andel åremålsstillinger, bør ledelsen sikre et administrativt apparat som er solid nok til å kunne håndtere lite kontinuitet blant de vitenskapelige ansatte.

4.5 Økonomi og ressurser

Økonomien ved KIT er tatt opp både i BHTs rapport og i prosjektgruppas samtaler med nøkkelpersoner. Det fremgår av begge disse rapportene at det er en oppfatning av at økonomien ved instituttet er dårlig. Noen forteller om lav produksjon og lite uttelling sett i sammenheng med NTNUs økonomi- og fordelingsmodell. Budsjettene oppfattes som svært trange og at de går nesten utelukkende til å dekke lønn til ansatte.

I begge rapportene går det frem at det er utfordringer knyttet til at det er lite penger til drift, lab, verksted og daglige aktiviteter. I tillegg opplever flere lite gehør fra instituttleder på utfordringene. Dette påvirker motivasjonen og profesjonalitetsfølelsen.

Det går også frem i begge delrapportene at det er flere som opplever at det er manglende innsyn og medvirkning i økonomiske prosesser. Det blir hevdet at det er vanskelig å få innsikt i budsjett og økonomi og at det er ikke vanlig å få se budsjettene og det løpende regnskapet. Resultatet er at de ikke kjenner til hvilke økonomiske prioriteringer som blir gjort og hvorfor. Det medfører også at enkelte holder skyggeregnskap for å holde oversikt over sin del av virksomheten, og det hersker usikkerhet blant enkelte på hvor stort ansvar de har for budsjett og eventuelle avvik.

4.6 Anbefalte områder for tiltak knyttet til organisering og ressurser

På bakgrunn av de de omtalte utfordringene knyttet til organisering og ressurser ved KIT anbefaler prosjektgruppa at det jobbes med tiltak på følgende områder:

- **Tydeliggjøring av roller, ansvars- og oppgavefordeling**
- **Avklare oppgaver og ansvar mellom administrasjonene på instituttet og fakultetet**
- **Tilstrekkelig og godt organisert lederstøtte til instituttleder**
- **God balanse mellom åremålsstillinger og fast ansettelse blant det vitenskapelige personalet**

For detaljer, se tabell over anbefalinger og foreslåtte tiltak i kapittel 7.

KAPITTEL 5: SAMARBEID OG FELLESKAP

Godt samarbeid og fellesskap mellom kolleger, med et støttende klima og en høy grad av inkludering og sosialt ansvar, er viktig for et velfungerende arbeidsmiljø, effektive arbeidsprosesser og god måloppnåelse.

I delrapportene fra BHT og samtalene med nøkkelpersoner går det frem at de fleste opplever KIT som en god arbeidsplass, og at det i det store og hele er mye positivt med kulturen på instituttet. Det er mye engasjement og et sterkt ønske om å utvikle instituttet, og det er stort sett et godt forhold mellom de ansatte. Dette gjelder både blant de tekniske og administrative ansatte og mellom de teknisk/administrative og de vitenskapelige ansatte.

Mange ansatte uttrykker stor glede og stolthet over å være ansatt ved instituttet, og er glad i arbeidsplassen sin. Mange omtaler KIT som en «stor familie», og forteller om dyktige fagfolk, kompetente teknikere og gode folk i administrasjonen. Mange forteller at de generelt sett har et godt arbeidsmiljø, og flere beskriver at det er kultur for å hjelpe hverandre, jobbe i team og inkludere hverandre og har en fin omgangstone. De sosiale arenaene som lønningspils, morgenkaffe og felles lunsj, settes pris på av mange, og de ønsker mer av dette.

Opplevelsen av at KIT er noe unikt, nevnes av de fleste. Samtidig trekker flere frem de store mulighetene som forholdet mellom kunst, vitenskap og teknologi gir, og ikke minst hva fusjonen med NTNU og samarbeid på tvers av institutt, fakultet og sentre betyr. De fleste ansatte opplever undervisning, arbeid og kontakt med studentene som svært givende, noe som gir dem stor motivasjon og arbeidsglede. Friheten i utøvelsen av arbeidet er også noe mange setter pris på. De trekker frem at fleksibilitet, innenfor en visjon og struktur, er sentralt og vesentlig for å utøve et fag av kunstnerisk natur. Det store mangfoldet, både det faglige, det kulturelle og det internasjonale miljøet verdsettes av mange ved instituttet.

Samtidig gir mange uttrykk for utfordringer knyttet til samarbeid og fellesskap. Dette handler blant annet om omgangstone mellom ansatte, krevende adferd, omkamper, lite kjennskap til hverandre og relasjoner mellom ansatte og studenter.

5.1 Omgangstone og respektfull oppførsel

I kartleggingen av arbeidsmiljøet ved KIT er det avdekket en rekke utfordringer knyttet til omgangstone og respektfull oppførsel. BHT rapporten viser at dette særlig kommer til uttrykk i hvordan ansatte opptrer og kommuniserer med hverandre på møter. Utfordringene understøttes av arbeidsmiljøundersøkelsene (ARK), der det er negative resultater på temaene «fellesskap mellom kolleger» og «fravær av personkonflikter». Det er også mer negative skår på disse to punktene i 2019 enn i 2017.

Møtekultur ved instituttet nevnes som et krevende område i alle tre rapporter. Dette gir seg utslag i uakseptabel adferd. Som eksempel gir flere uttrykk for at de opplever at det brukes hersketeknikker, roping, skriking og kverulering i møter. Alle stiller heller ikke til riktig tid. Det oppleves også at det er organisatoriske utfordringer med møtene som at innkalling og referat kommer seint. Resultatet er at møtene oppfattes som dysfunksjonelle, og enkelte ansatte opplever møtene som så ubehagelige at de kvier seg for å delta i dem. Pedagogisk forum er som tidligere nevnt et av de møtene hvor det har vært store utfordringer, og det er flere avvik knyttet til møtene som ble holdt i løpet av våren. Kartleggingen indikerer at det er behov for å få på plass en god møtekultur, med gjensidig respekt, profesjonalitet og samarbeidskultur for at dette forumet skal fungere etter sine intensjoner.

En av de negative konsekvensene ved at møtene ikke fungerer slik de skal, er at enkelte oppfatter at dette kan føre til at beslutninger blir tatt uten nødvendig medvirkning som igjen fører til spørsmål og spekulasjoner rundt selve beslutningsgrunnlaget. Behovet for å gjøre noe med det som oppfattes som ugrei oppførsel og kommunikasjon i møter er eksplisitt nevnt som et utviklingsområde for instituttet i oppfølgingen av arbeidsmiljøundersøkelsen for 2019.

Et annet område hvor det kommer frem utfordringer er i e-postkommunikasjonen ved instituttet. I rapporten fra BHT går det frem at det sendes e-poster som skrives med store bokstaver, utropstegn osv. og at «alle» settes på kopi når det uttrykkes misnøye. Dette oppleves som fiendtlig og setter tonen for resten av e-post-korrespondansen. Noen forteller at de vegrer seg for å sende e-post av frykt for et fiendtlig, kritisk svar, med kopi til alle.

I oppsummeringen fra tilbakelesningen fra arbeidsmiljøundersøkelsen for 2019 er e-postadferd ført opp som et utviklingsområde. Det er viktig at ledelsen tar tak i denne ukulturen og i samarbeid med de ansatte utvikler standarder for god og respektfull kommunikasjon.

5.2 Omkamper og krevende adferd

Det kommer frem i BHTs rapport at flere mener at det er maktkamper på instituttet, og at det er omkamper og manglende respekt for beslutninger. Det er også flere som beskriver polarisering av arbeidsmiljøet hvor noen oppfattes å være for eller mot ledelsen. De som ønsker å være nøytrale opplever at de blir kategorisert som «for ledelsen» av den andre siden. Det kommer også frem at polarisering typisk skjer når noen er uenig med ledelsen i bestemte saker ved instituttet.

Mange fremhever også at det er ukultur og mangel på respekt for andre ved at enkeltpersoner for eksempel ikke hilser. Noen mener det er en aggressiv stil blant enkeltpersoner, og noen forteller at de opplever varierende respekt for ulike

stillingskategorier. Det nevnes manglende tillit innad på instituttet, frykt for å bli anklaget og uthengt av kolleger og i offentlige kanaler. Kritikk-kultur er et annet ord som blir brukt om at det er lett å kritisere og vanskeligere å få rom for konstruktive dialog.

5.3 Kjennskap til hverandre

Noen opplever at de er for lite kjent med hverandre, og at dette særlig gjelder nytilsatte. Det oppleves som en utfordring at ansatte ikke blir kjent med hverandres kompetanse slik at de som er nye ikke vet hvem som gjør hva, hvem de kan henvende seg til når de trenger hjelp, eller hvor de har kontor og kan finne hverandre.

Prosjektgruppa har ikke en fullstendig oversikt over hvordan den fysiske tilstedeværelsen er for den enkelte ansatte, men siden de fleste vitenskapelige er ansatt er på åremål og uten krav om å være til stede i Trondheim, kan dette ha bidratt til at det er vanskelig for ansatte å bli kjent med hverandre.

5.4 Studenter

Selv om studentene og deres situasjon ikke er en del av prosjektgruppas mandat, har det kommet frem informasjon som prosjektgruppa oppfatter som relevant for det videre arbeidet med arbeidsmiljøet for de ansatte. Dette kan nok til en viss grad være særegent for et kunstinstitutt ettersom ansatte og studenter arbeider svært tett opp mot hverandre, blant annet ved at det er mye en til en-undervisning.

Det er særlig to forhold som har kommet frem i de undersøkelsene som prosjektgruppa har foretatt. Det ene forholdet dreier seg om at ansatte trekker studenter med inn i konflikter ved instituttet og det andre handler om at ansattes eierskap til studentene blir for stort.

Når det gjelder at ansatte trekker studenter med inn i konflikter ved KIT, fremgår det av BHTs rapport at polarisering, splitt og hersk mellom studenter og ansatte har vært en utfordring. I samtaler med nøkkelpersoner har det også kommet frem en oppfattelse av at studenter trekkes inn i konflikter mellom ansatte og mellom ansatte og ledelse ved instituttet. Dette kan tyde på en situasjon hvor konfliktene er på et slikt nivå at det også påvirker relasjonen mellom ansatte og studenter. I gruppearbeidene som ble gjennomført etter arbeidsmiljøundersøkelsen i 2019, er ett av utviklingsområdene at studenter ikke skal trekkes inn i konflikter.

Det er også et uttalt behov for grensesetting og en mer profesjonell holdning når ansatte og studenter jobber sammen. De ansatte er i en overordnet posisjon og har ansvaret for at forholdet mellom ansatte og studenter er profesjonelt, og at studenter ikke trekkes inn i konflikter mellom ansatte og mellom ansatte og ledelsen. Det er uklart i hvilken grad dette er kommunisert tydelig til alle ansatte

ved instituttet, men det kan uansett virke som at det er behov for en tydeliggjøring og bevisstgjøring av den enkelte ansattes ansvar og forpliktelser i arbeidsforholdet. Dersom det har forekommet en slik form for misbruk av stilling og autoritet er dette alvorlig. Ledelsen har en forpliktelse til å undersøke og håndtere dette på en forsvarlig måte dersom det har forekommet.

Det må samtidig understrekes at prosjektgruppa ikke mener at studenter ikke skal reagere på kritikkverdige forhold. Det er viktig og riktig at studenter gjør dette når de blir oppmerksomme på uakseptable forhold. Prosjektgruppas vurderinger er begrenset til det som angår ledelsens og ansattes forpliktelser i sine arbeidsforhold, og hvordan disse skal opprettholde og opptre profesjonelt i sine relasjoner overfor studentene.

Når det gjelder oppfatninger av ansattes eierskap til studentene, er det flere som i BHTs rapport forteller at enkelte ansatte bruker uttrykk som «mine studenter», og det er flere ansatte som reagerer på dette og som mener at det er ønskelig at alle studenter omtales som «våre studenter».

Flere påpeker at det også er behov for å jobbe med grenser og kultur blant studentene, og at det må settes en standard for hva som er akseptabel og uakseptabel adferd. Det er en klar forventning om at instituttledelsen må gi tydelige tilbakemeldinger når det avdekkes uakseptabel adferd blant annet overfor ansatte. Her er det viktig at de ansatte går foran som gode eksempler.

5.5 Faglig utvikling og engasjement

Faglig utvikling og uenighet om hvilken retning KIT skal gå, var et tema som gikk igjen i prosjektgruppas samtaler med nøkkelpersoner. Uenigheten rundt dette har ifølge nøkkelpersonene hatt stor innvirkning på arbeidsmiljøet. Dette dreier seg primært om KIT skal være en kunsthøgskole etter tradisjonelt mønster der undervisningen bygges opp rundt den enkelte professor og vedkommendes kunstneriske virke (såkalte mesterskoler), eller om KIT skal være en akademisk institusjon som er tydelig integrert i NTNU med en klar vitenskapelig profil og gjennomgående studieprogram og emnebeskrivelser. Det går klart frem at det er gjort betydelig arbeid med det formål å gjøre KIT til en fullverdig del av NTNU blant annet gjennom flere saker både i fakultetsstyret og i orienteringssaker til NTNUs styre.

En av konsekvensene av den faglige uenigheten synes å være at det har utartet til personkonflikter som oppfattes som ødeleggende for arbeidsmiljøet. Motsetningene oppfattes å ha eskalert gjennom at den ene fløyen har brukt media til å fremme sin sak der også studenter har blitt trukket inn som en part. Konflikten har økt ytterligere gjennom situasjonen i forbindelse med koronapandemien hvor personlig kontakt og møter mellom folk har vært vanskelig/umulig.

Mange har ifølge BHTs rapport et ønske om en felles plattform og visjon for KIT. Ansatte oppfatter at KIT er i endring, men at det kan virke som at det er uenighet eller manglende forankring om hva KIT skal være og hvor veien skal gå. Det er flere som peker på at KIT må finne sin vei innenfor NTNUs rammer og at dette må respekteres av alle ansatte. Valget av visjon og retning påvirker også utdanningen, med hensyn til både faglig innhold og undervisning. Det blir reist spørsmål i BHT-rapporten fra ansatte om KIT skal være et tradisjonelt kunstakademi eller en kunstutdanning innenfor rammene av et universitet. Både dekan og instituttleder er helt klare på at KIT er en integrert del av NTNU.

Tilbakemeldingene i rapporten fra BHT kan tyde på at selv om ledelse både på institutt- og fakultetsnivå oppfatter at de har en klar strategi som er formidlet og forankret blant annet i fakultetsstyret, så er denne likevel ikke klart og tydelig oppfattet av alle ansatte. Dersom det er slik, er det viktig at institutt og fakultet tar seg tid til å gå gjennom de beslutningsprosessene som er gjennomført, hva som ligger i dem og hva som er strategien for gjennomføring og oppnåelse av strategien. Det er også viktig at ansatte kan få stilt spørsmål og gi sine synspunkter slik at situasjonen oppfattes som mest mulig avklart. Det kan være hensiktsmessig å se på en kommunikasjonsstrategi for å sikre at informasjonen blir delt på en mest mulig informativ og hensiktsmessig måte.

5.6 Rammer for autonomi

Et av momentene som trekkes frem i uenigheten om den faglige retningen for instituttet er autonomi. Den igangsatte transformasjonen av KIT som en del av NTNU berører den enkelte professors autonomi og retten til å styre egen hverdag og virksomhet. Dette kan i seg selv skape motstand mot endring.

5.7 Anbefalte områder for tiltak knyttet til samarbeid og fellesskap

På bakgrunn av de de omtalte utfordringene knyttet til samarbeid og fellesskap ved KIT anbefaler prosjektgruppa at det jobbes med tiltak på følgende områder:

- **Utvikling av en sunn organisasjonskultur ved KIT**
- **Ansattes kjennskap til hverandre og hverandres arbeidsoppgaver**
- **Felles faglig plattform og visjon for KIT**

For detaljer, se tabell over anbefalinger og foreslåtte tiltak i kapittel 7.

KAPITTEL 6: ANBEFALINGER FOR VIDERE ARBEID MED UTVIKLING AV ARBEIDSMILJØET VED KIT

Hvordan man jobber med utvikling og implementering av arbeidsmiljøtiltak er avgjørende for at videre arbeidsmiljøprosesser blir vellykkede og nyttige. Det er sannsynlig at instituttet må tilføres ekstra ressurser i en periode eller permanent for å løse utfordringene. Basert på generelle råd for arbeidsmiljøarbeid, og forhold som har kommet frem i prosjektgruppas kartleggingsarbeid, gis følgende anbefalinger:

- 1)** Bruk rapporten som grunnlag for å lage en plan for langsiktig og kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling, og se denne i sammenheng med andre organisasjonsutviklings- og strategiprosesser som foregår ved KIT. En mulig organisering av det videre arbeidet kan være:
 - a.** Arbeidsgruppe – utarbeide en plan for videre arbeidsmiljøutvikling, og sørge for at planen blir gjennomført. Arbeidsgruppen kan eksempelvis bestå av instituttleder, lokalt verneombud, en/to ansatte ved KIT og faglig rådgiver. Både tekniske, administrative og vitenskapelig ansatte bør være representert i gruppa.
 - b.** Styringsgruppe – kvalitetssikre at arbeidsmiljøutviklingen gjennomføres i tråd med vedtatte rammer og målsetninger, samt bistå med at arbeidsgruppen har myndighet, ressurser og kompetanse til å gjennomføre arbeidet på en god måte.
- 2)** Sikre ansattes medvirkning i videre tiltaksutvikling og implementering på følgende måte:
 - a.** Planlegg hvordan medvirkning skal ivaretas, og kommuniser planen tydelig til ansatte.
 - b.** Ivareta ansattes perspektiv når tiltak skal prioriteres og konkretiseres.
 - c.** Gjør en vurdering av om det er aktiviteter det er spesielt viktig at alle ansatte deltar på.
 - d.** Ha fortløpende dialog med ansatte om medvirkning, og hvordan denne ivaretas.
 - e.** Sette av nok tid til medvirkningsprosesser.
- 3)** Husk også å prioritere tiltak for å bevare og utvikle det ansatte opplever som positivt i arbeidsmiljøet (se delrapporter fra arbeidsmiljøundersøkelsen og BHT-rapporten).
- 4)** Organisere ledelsen, lederstøtten og administrasjonen ved KIT slik at det sikres tilstrekkelig kapasitet og ressurser til at tiltakene kan gjennomføres og opprettholdes på en god måte. Videre utvikling av arbeidsmiljøet vil kreve mye tid og tilstedeværelse av ledelsen.

- 5) Ledelse, organisering og ressurser ved KIT bør ses i sammenheng med tilsvarende ved fakultetet.
- 6) Ledelsen informerer ansatte fortløpende om status for arbeidsmiljøutvikling, for eksempel kan dette være en fast post på personalmøter.
- 7) Umiddelbart håndtere alle saker eller tilløp til konflikter, som heretter måtte dukke opp. Ved behov, søk bistand tidlig i forløpet.
- 8) Sikre at igangsatte prosesser blir fullført og planene implementert.
- 9) Husk å sette av nok tid og ressurser til arbeidsmiljøutvikling!

7.0 Anbefalinger om tiltak

De følgende tabellene er en samlet oversikt over de viktigste anbefalinger og forslag til tiltak fra prosjektgruppa. Dette er ment som et utgangspunkt for den videre diskusjonen og nødvendige konkretiseringer i en fase 2 der ledelsen og de ansatte i fellesskap utvikler de tiltakene som skal til for å sikre et godt og velfungerende arbeidsmiljø.

Beskrivelse av mulige tiltak skrevet med fete bokstaver, anser prosjektgruppa som de viktigste tiltakene som det bør tas tak i så raskt som mulig.

LEDELSE

1

Anbefaling

Forebygging og god håndtering av konflikter, HMS-avvik, klager og varsler

Kapittel

1.1, 1.2 og 1.3

Mål/hensikt

- Sikre et godt og forsvarlig arbeids- og studiemiljø.
- Sikre at omgangstone og oppførsel er god og respektfull blant ansatte og studenter.
- Hindre at saker eskaleres og blir unødvendig store.
- Sikre korrekt saksbehandling i håndtering av HMS-avvik, klager og varsler.
- Ledere kjenner til jus og psykologi rundt konflikthåndtering.
- Ansatte kjenner til hvilke muligheter de har til å si ifra.
- Ansatte kjenner til arbeidsmiljøfaktorer som kan ha innvirkning på fysisk og psykisk helse.
- Ansatte har god forståelse for roller og oppgaver innen HMS.

Beskrivelse av mulige tiltak

- Følge opp og avslutte enkeltsaker. Innhente bistand i linja ved behov.
- Instituttleder og ledelsen ved KIT, tar umiddelbart tak i uakseptabel adferd når det observeres.
- Utvikle tydelige samspillsregler i samarbeid med alle ansatte (se også Samarbeid og fellesskap kap. 5).
- Kompetanseheving/kurs for ledere og støtteapparat ved KIT innen følgende områder:
 - Konflikthåndtering og konfliktforebygging
 - HMS, avvikssystemet og avvikshåndtering
 - Varsling og varslingssystemet til NTNU
- Obligatorisk og opplæring for alle ansatte i HMS og varslingssystem.
- God og riktig lederstøtte i arbeid med forebygging og håndtering av arbeidsmiljøutfordringer.
- Rask og riktig håndtering av HMS-avvik, klager og varsler.

LEDELSE

2

Anbefaling

Instituttleder er mer til stede fysisk og mer tilgjengelig for ansatte ved KIT.

Kapittel
1.0, 1.5 og 2.0

Mål/hensikt

- Sikre at ansatte får tilstrekkelig kontakt med leder.
- Sikre at ansatte får svar på e-posthenvendelser til leder, innen rimelig tid.
- Mer dialog med leder om oppgaver og arbeidsmengde og individuell tilpasning av arbeidsmengde og arbeidshverdag.
- Mer forutsigbarhet fra leder i oppfølging av ansatte.

Beskrivelse av mulige tiltak

- Fast kontortid for instituttleder, hvor instituttleder er tilgjengelig for ansatte
- Faste felles møtepunkt mellom instituttleder og ansatte, f.eks. jevnlige personalmøter (se også anbefaling nr. 4)
- Felles e-postkasse for ledergruppen ved KIT
- Lederstøtte til instituttleder i sortering og håndtering av e-post
- Instituttleder er mer til stede fysisk og mer tilgjengelig for ansatte ved KIT.

LEDELSE

3

Anbefaling

Utvikle samarbeidet mellom ledere ved KIT og mellom ledernivå 2 og 3

Kapittel
1.3 og 1.4

Mål/hensikt

- Tydelig hva som ligger i de ulike lederrollene.
- Entydig kommunikasjon fra ledelsen på nivå 2 og 3.
- Gjennomsiktige og ryddige beslutningsprosesser.
- Øke ansattes tillit til prosesser og til ledelsen.
- Unngå omkampskultur.
- Tilstrekkelig myndighet til nestleder.

Beskrivelse av mulige tiltak

- Formalisere og beskrive nestlederrollen.
- Dekan og instituttleder går sammen om å formulere og skriftliggjøre sine roller, ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet knyttet til KIT.
- Faste møter mellom dekan og instituttleder for å sikre at oppgavefordeling blir ivaretatt på en god måte.
- Ledergruppen ved KIT avklarer roller, ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet seg imellom (se også anbefaling nr. 9)
- Ledergruppeutvikling for ledelsen ved KIT, med mål om godt samarbeid og trygghet i rollene (teamutvikling).

KOMMUNIKASJON OG ÅPENHET

4

Anbefaling

God kommunikasjon mellom ledere og ansatte ved KIT

Kapittel
2.0, 2.1, 2.2 og 2.3

Mål/hensikt

- Mer åpen kommunikasjon fra ledere til ansatte.
- Ansatte opplever beslutningsprosessene som gjennomsiktige.
- Bygge tillit mellom ledelse og ansatte.
- Sikre at medvirkning blir ivaretatt.
- Ansatte skal ha mulighet til å snakke om arbeidsmiljøet på foretrukket språk (no./eng.).

Beskrivelse av mulige tiltak

- **Ledelsen må sikre gode rutiner når det gjelder informasjon og kommunikasjon og avklare ansattes forventninger.**
- **Utvikle rutiner for god interkommunikasjon, og hvilke kommunikasjonskanaler som skal benyttes til ulike formål, se pkt. 2.3.**
- Forventningsavklaring med ansatte om bruk av engelsk og norsk språk (skriftlig, muntlig).
- Mulighet for å gjennomføre medarbeidersamtaler på norsk.
- Ledelsen må avklare og kommunisere tydelig til ansatte om hvordan oppgaver, ansvar og beslutningsmyndighet er fordelt mellom de ulike lederrollene (dekan, instituttleder og nestleder).
- Være åpen om, og gi informasjon om økonomi og budsjett og generelt om drift av instituttet.
- Faste felles møtepunkt mellom instituttleder og ansatte, f.eks. ukentlig personalmøte (se også anbefaling nr. 2)

KOMMUNIKASJON OG ÅPENHET

5

Anbefaling
Alle bruker NTNUs felles digitale arbeidsverktøy

Kapittel 2.2	Mål/hensikt <ul style="list-style-type: none">• God internkommunikasjon og god informasjonsflyt• Mulighet til å nå alle ansatte med informasjon effektivt.
------------------------	--

Beskrivelse av mulige tiltak

- Outlook, NTNU-e-post og andre obligatoriske NTNU-IKT-verktøy brukes av alle ansatte.
- Ansatte benytter Innsida for å finne informasjon de trenger
- Opplæring og/eller teknisk bistand i bruk av aktuelle IKT-systemer.

MEDVIRKNING

6

Anbefaling
Ivareta god medvirkning

Kapittel 3.0	Mål/hensikt <ul style="list-style-type: none">• Alle ansatte er trygge på at medvirkning blir ivarettatt.• Redusere muligheten for feilaktige antagelser og mistenksomhet.• Redusere omkampskultur.• Ansatte kjenner til sin medvirkningsrett og medvirkningsplikt.
------------------------	---

Beskrivelse av mulige tiltak

- **Sette medvirkning på agendaen sammen med alle ansatte:**
 - Hvilke arenaer og muligheter for medvirkning finnes på KIT?
 - Hva innebærer medvirkningsrett, medvirkningsplikt og medbestemmelse.
 - Hva er ansatte sine forventninger til medvirkning i ulike prosesser?

MEDVIRKNING

7

Anbefaling
Hensiktsmessig møtestruktur og møtekultur.

Kapittel 3.1	Mål/hensikt <ul style="list-style-type: none">• Legge til rette for god medvirkning.• Gjennomføre konstruktive møter.• Sikre godt ytringsklima.
------------------------	--

Beskrivelse av mulige tiltak

- **Sørge for at planlagt møtestruktur blir innført og opprettholdt. Møtestrukturen, og hvem som skal delta i hvilke møter, må utvikles i samarbeid med de ansatte og kommuniseres tydelig til alle.**
- **Utvikle rutiner og kjøreregler for møter i samråd med ansatte. Dette kan inkludere:**
 - Planlegging, gjennomføring og oppfølging av møter (innkalling, agenda og referat).
 - Kjøreregler for oppførsel.

MEDVIRKNING

8

Anbefaling

Tydligere roller, ansvar- og oppgavefordeling.

Kapittel

4.0 og 4.2

Mål/hensikt

- Alle ansatte har et klart bilde av hvem som har ansvar for hvilke oppgaver og hva som forventes av den enkelte i jobben.
- Forebygge rolle- og interessekonflikter.
- Effektive arbeidsprosesser og leveranser.
- Forebygge stress, overbelastning og redusere sårbarhet.

Beskrivelse av mulige tiltak

- Klargjøre hvilke oppgaver som ligger i hhv. administrativ og faglig linje.
- Definere og avklare ansvarsområder for ansatte i teknisk/ administrative-stillinger.
- Regelmessige medarbeidersamtaler med fokus på rolle, ansvar og oppgaver.
- Gjennomiktig arbeidsplaner for vitenskapelig ansatte.
- Legge inn oversikt over ansvarsområder på den enkeltes profilside på Innsida.
- Tydelige roller, ansvar og oppgaver.
- Vurdere om det er behov for flere ansatte i instituttadministrasjonen.
- Vurdere muligheter for støtte og avlastning fra fakultetsadministrasjonen eller fra andre institutt ved behov.

MEDVIRKNING

9

Anbefaling

Avklare oppgaver og ansvar mellom administrasjonene på instituttet og fakultetet.

Kapittel

4.0 og 4.1

Mål/hensikt

- Forhindre at oppgaver blir kasteballer mellom nivå 2 og 3
- Sikre mer effektiv administrasjon på begge nivå

Beskrivelse av mulige tiltak

- Definere hvilke oppgaver og hvilket ansvar som skal ligge på hhv. nivå 2 og 3.
- Sikre tilstrekkelig kapasitet i administrasjonen på nivå 2 og 3.

MEDVIRKNING

10

Anbefaling

Tilstrekkelig og godt organisert lederstøtte til instituttleder.

Kapittel

4.3

Mål/hensikt

- Forhindre at instituttleder må bruke u hensiktsmessig mye tid på administrative oppgaver.
- Sikre at administrative oppgaver blir løst, og at de blir løst innen rimelig tid.
- Sikre at instituttleder får nok tid til faglige oppgaver og oppfølging av ansatte.

Beskrivelse av mulige tiltak

- Vurdere å opprette kontorsjefstilling ved KIT.
- Ledergruppen ved KIT avklarer roller, ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet seg imellom (se også anbefaling nr. 3)

MEDVIRKNING

11

Anbefaling

God balanse mellom åremålsstillinger og fast ansettelse blant det vitenskapelige personalet

Kapittel

4.4

Mål/hensikt

- Vareta kontinuitet og forutsigbarhet for den enkelte og for fagmiljøet, og samtidig sikre tilførsel av nye faglige impulser.
- Rettferdig arbeidsfordeling.
- Sikre flere aktuelle kandidater for nøkkelroller som nestleder og studieprogramleder.
- Tilstrekkelig tilstedeværelse blant ansatte til å bygge et godt faglig fellesskap.

Beskrivelse av mulige tiltak

- Strategisk personalplanlegging ved KIT: Vurdere hva som kan være en god balanse mellom faste ansettelse og åremål i vitenskapelige stillinger.

SAMARBEID OG FELLESSKAP

12

Anbefaling

Utvikling av en sunn organisasjonskultur

Kapittel

5.0, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 og 5.6

Mål/hensikt

- Sikre en god og respektfull omgangstone mellom ansatte.
- Øke fellesskapsfølelse, fremme felles identitet og verdier.
- Profesjonell opptreden i møter og på e-post.
- Hindre uakseptabel adferd.
- Godt ytringsklima.
- Profesjonelle relasjoner til studenter.
- Tydeliggjøre rammer for autonomi

Beskrivelse av mulige tiltak

- **Planlegge og gjennomføre en kulturutviklingsprosess for alle ansatte.**
Anbefalt format: en rekke fysiske hel/halvdagssamlinger med obligatorisk oppmøte (digitale løsninger kan tilbys for de som bor langt unna). Prosessen eies og drives av instituttleder/instituttledelsen. Hent inn faglig bistand etter behov. Forslag til tematikk:
 - Kommunikasjon og samarbeid
 - Verdier og holdninger
 - Felles ansvar og forpliktelser
 - Hva er akseptabel og uakseptabel adferd
 - Samarbeid mellom vitenskapelig ansatte og teknisk/administrativt ansatte
 - God e-post kultur og adferd
 - Relasjon til studenter
 - Rammer for autonomi

Andre tiltak og tematikk som berører alle ansatte kan inkluderes i en slik kulturutviklingsprosess.

SAMARBEID OG FELLESSKAP

13

Anbefaling

Ansatte skal ha god kjennskap til hverandre og hverandres arbeidsoppgaver

Kapittel

5.3

Mål/hensikt

- God kunnskap om hverandres kompetanse og arbeidsoppgaver.
- Redusere «sårbarhet» og øke faglig robusthet i gruppa.
- Øke «lagfølelse» blant medarbeidere.
- Videreutvikle godt samarbeid og fellesskap.
- Dele tanker og ideer.
- Dele kunnskap og erfaring.

Beskrivelse av mulige tiltak

- Synliggjøre for hverandre hva man jobber med:
 - Fast «runde» rundt bordet (f.eks. månedlig), der alle sier hva de jobber med for tiden.
 - Legge inn oversikt over ansvarsområder på den enkeltes profilside på Innsida.
 - Synliggjøre prosjekt/forskning/ utviklingsarbeid på KITs nettsider (Innsida).
- Åpne og tilgjengelige arbeidsplaner for vitenskapelig ansatte.

SAMARBEID OG FELLESSKAP

14

Anbefaling

Felles faglig plattform og visjon for KIT

Kapittel

5.5

Mål/hensikt

- Godt fellesskap og lagfølelse
- Redusere grobunn for splittelser og polarisering

Beskrivelse av mulige tiltak

- Utarbeide en felles plattform og visjon for KIT, som forankres hos de ansatte gjennom en medvirkningsprosess.

Vedlegg 1

Oppsummering av individuelle arbeidsmiljøsamtaler ved Kunstakademiet i Trondheim, NTNU september 2020 (Utført av NTNUs bedriftshelsetjeneste)

Oppsummering av individuelle arbeidsmiljøsamtaler ved Kunstakademiet i Trondheim, NTNU, september 2020.

Utført av NTNUs bedriftshelsetjeneste

Innhold

1. Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn.....	3
1.2 Formål.....	3
1.3 Gjennomføring.....	3
1.4 Metodisk tilnærming	3
2. Hva setter du pris på ved arbeidsmiljøet ditt?.....	5
3. Hva ønsker du skal endres/forbedres ved arbeidsmiljøet ditt?	6
3.1 Ledelse.....	6
3.2 Psykososialt arbeidsmiljø	6
3.3 Organisatorisk arbeidsmiljø	8
4. Hvilke mulige løsninger for å få til et godt arbeidsmiljø på KiT ser du?	10
4.1 Ledelse:.....	10
4.2 Psykososialt arbeidsmiljø:	10
4.3 Organisatorisk arbeidsmiljø:	11
4.4 Medvirkning:.....	12
5. Avsluttende kommentarer og mulige tiltak fra BHT	13

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

På bakgrunn av arbeidsmiljøutfordringer ved Kunstakademiet i Trondheim ble det opprettet et arbeidsmiljøprosjekt og nedsatt en styringsgruppe, en prosjektgruppe og en referansegruppe. Målsetningen er å få et godt og trygt arbeidsmiljø for alle ansatte ved KiT. Prosjektgruppa ba i den forbindelse BHT om å gjennomføre individuelle arbeidsmiljø samtaler med alle ansatte og gi en oppsummering fra disse samtalene. Prosjektet er i sin helhet beskrevet på NTNU sin interne wikiside <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/arbeidsmilj%C3%B8prosjektet+ved+kunstakademiet+i+trondheim>

1.2 Formål

Formålet med de individuelle samtalene var for bedriftshelsetjenesten å få innsikt i hvordan arbeidshverdagen oppleves for den enkelte. BHTs taushetsplikt skaper en trygg og tydelig ramme hvor den enkelte kan fortelle om og reflektere rundt sine opplevelser. Når BHT gir tilbakemelding til prosjektgruppa i form av denne oppsummeringen er den anonymisert og generalisert. Denne oppsummeringen gir et øyeblikksbilde, og skal kun brukes i sammenheng med arbeidsmiljøarbeidet i tiden etter samtalene.

1.3 Gjennomføring

Samtalene ble gjennomført i tidsrommet 10. - 28. september 2020. Alle ansatte, i alt 22 personer, medvirket. De ansatte er fordelt på ulike type stillinger som ledelse, administrasjon, tekniske ansatte, vitenskapelig ansatte og stipendiater. Det var ca 50/50 fordeling av ansatte som valgte å gjennomføre samtalene på norsk og på engelsk. Det ble avholdt personalmøter i juni og august hvor alle ansatte ble informert om bakgrunn og formål med samtalene, struktur for gjennomføringen, samt BHTs frie og uavhengige rolle og taushetsplikt.

1.4 Metodisk tilnærming

Samtalene ble gjennomført ved KiT, med unntak av to samtaler som ble gjennomført digitalt med ansatte som ikke oppholdt seg i Trondheim. Varighet på samtalene var ca 1-1,5 timer. Alle ansatte ble informert om muligheten for å be om at opplysninger som kunne identifisere dem i oppsummeringen kunne gis. I så fall måtte de gi et skriftlig samtykke til dette formålet. Ingen valgte å gjøre det.

Alle ansatte ble stilt de samme spørsmålene, og spørsmålene danner også strukturen for denne oppsummeringen. Følgende spørsmål ble stilt alle ansatte:

1. Hva setter du pris på ved arbeidsmiljøet ditt?
2. Hva ønsker du skal endres/forbedres ved arbeidsmiljøet ditt?
3. Hva trenger du for å ha det godt på jobb?
4. Hvilke mulige løsninger for å få til et godt arbeidsmiljø på KiT ser du?
5. Hva er ditt viktigste bidrag til arbeidsmiljøet?

I oppsummeringens kapittel 2 og 3, som er spørsmål 1 og 2, benyttes formuleringer som «noen få, enkelte, noen, flere, mange, de fleste» for å angi omtrentlig størrelsesforhold med hensyn til antall ansatte som har gitt uttrykk for synspunkter. Kapittel 4, spørsmål 4, har en tiltakspreget form. Inndelingen i kategorier i kapittel 3 og 4 er et grep for å skape struktur i oppsummeringen. Spørsmål 3 og 5 ble stilt som refleksjonsspørsmål, og svarene framstilles ikke i oppsummeringen. Til sist i oppsummeringen kommer BHT med noen kommentarer og forslag til tiltak.

Samtalene ble gjennomført på hhv norsk og engelsk av rådgivere på psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i BHT, Tove Karin Gjelset og Borgny Hedvig Wold. Eli Rognes Klepp som også er rådgiver på psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i BHT har bistått i utformingen av spørsmålene til samtalene og ved utarbeidelse av oppsummeringen.

De ansatte har i samtalene uttrykt delvis overlappende og delvis unike ytringer. Av hensyn til anonymiteten er informasjonen generalisert, og framstillingen i oppsummeringen vil derfor ikke nyansere ethvert aspekt i ytringene til de ansatte. Det er derfor sannsynlig at ikke alle ansatte kjenner seg igjen i all informasjon som kommer frem i denne oppsummeringen, samt at noen kan oppleve at noe mangler.

2. Hva setter du pris på ved arbeidsmiljøet ditt?

- De fleste forteller at KiT er en bra arbeidsplass. Mange ansatte uttrykker stor glede og stolthet over å være ansatt ved KiT. De er glade i arbeidsplassen sin.
- Mange omtaler KiT som en stor familie, og det er et lite og oversiktlig miljø.
- Flere snakker om at de generelt sett har tillit til hverandre, og at de har tillit fra ledelsen.
- Det fortelles om dyktige fagfolk, kompetente teknikere og gode folk i administrasjonen. At de har tilgang på ulik kompetanse innad ved KiT trekker flere fram som en viktig ressurs.
- Flere beskriver godt samarbeid og nær kontakt med kollegaer. De sier også at de støtter hverandre og utviser åpenhet.
- Mange forteller at de generelt sett har et godt arbeidsmiljø. Flere beskriver at det er kultur for å hjelpe hverandre, at de inkluderer hverandre, at de har en fin omgangstone og jobber i team.
- Mange setter pris på sosiale arenaer som lønningspils, morgenkaffe og felles lunsj, og at de ønsker mer av dette.
- De fleste forteller at KiT er unikt. Flere trekker fram forholdet mellom kunst, vitenskap og teknologi, og at fusjonen med NTNU og samarbeid på tvers av institutt, fakultet og sentre gir store muligheter.
- Enkelte snakker om at de velger å jobbe ved KiT på grunn av god ledelse, samt faglig spennende og ambisiøse visjoner.
- Flere fremholder også at utdanningen er av god kvalitet, og noen forteller at studentene som utdannes ved KiT får gode skussmål "ute i verden", og at de der omtales som ekstraordinært gode.
- De fleste ansatte forteller at undervisning, arbeid og kontakt med studentene er svært givende, noe som gir dem stor motivasjon og arbeidsglede. Instituttet er lite, og studenter og ansatte jobber tett og blir godt kjent.
- Selve bygget trekkes også fram, og ansatte fremhever de fysiske ressursene som er til rådighet; store studio, atelier, adgang til verksteder, gjesteleilighet, med mere.
- Mange setter pris på å ha frihet i utøvelsen av arbeidet sitt. De snakker også om at fleksibilitet, innenfor en visjon og struktur, er sentralt og vesentlig for å utøve et fag av en kunstnerisk natur.
- Mange ansatte ved KiT verdsetter det store mangfoldet blant dem, både med tanke på faglig og kulturell bakgrunn, samt at de er et internasjonalt miljø.
- Flere mener at instituttleder er visjonær, fører KiT framover og jobber godt for internasjonalt samarbeid og nettverk.
- Flere mener nestleder fungerer som et lim i organisasjonen, jobber strukturert, følger opp og får ting gjort, i tillegg til å være mye til stede på arbeidsplassen.

3. Hva ønsker du skal endres/forbedres ved arbeidsmiljøet ditt?

3.1 Ledelse

Med ledelse menes dekan, instituttleder og nestleder. I noen sammenhenger også studieprogramleder.

- **Generelle innspill:**
 - Flere nevner at de ønsker mer gjennomsiktighet, på beslutninger og på faglig og pedagogisk kompetanse.
 - Mange savner at leder er mer tilstedeværende.
 - Flere ønsker at mer informasjon blir delt med alle.
 - Noen mener at det oppstår språklige misforståelser.
 - Flere nevner at det ofte er sen eller ingen respons fra instituttleder på epost.
 - Noen nevner at det ofte er sen eller ingen respons fra studieprogramleder på epost.
 - Det er ønskelig med gjennomføring av medarbeidersamtaler.
 - Det etterlyses økt kompetanse på konflikthåndtering.

- **Håndtering av HR og personalsaker:**
 - De fleste ansatte peker på at konflikter og personalsaker må tas tak i og ryddes opp så snart som mulig.
 - Noen nevner at det er en tendens til at ting ikke blir tatt tak i, eller at reaksjoner på ugrei oppførsel kommer altfor sent. Opplevelsen som kan følge dette er at uakseptabel adferd ikke får noen konsekvenser. Det nevnes at dette også gjelder enkeltepisoder med ugrei oppførsel fra studenter mot ansatte.
 - Noen mener at ansettelse ikke alltid følger ordinær saksgang med utlysning og ansettelsesprosess.
 - Flere mener det er uheldig at KiT opererer med åremålsstillinger på 6 år som kan besittes i maksimalt to perioder. De mener dagens system gir lite kontinuitet for utdanning og forskning ved KiT.
 - Noen viser også til at det er flere ubesatte stillinger, og at de ønsker at disse lyses ut for å unngå merbelastning på de øvrige ansatte.
 - Flere ønsker bedre kontinuitet i arbeidsstokken.
 - Flere tar opp utfordringer knyttet til lite delegering av oppgaver.
 - Flere etterlyser bedre oppfølging av sykemeldte.

- **Uklare roller i ledelsen:**
 - Flere peker på at de opplever uklare roller mellom instituttleder og nestleder.
 - Noen peker på at de opplever uklare roller mellom dekan og instituttleder.
 - Noen peker på at nestleder har en viktig funksjon, men ikke direkte beslutningsmyndighet.

3.2 Psykososialt arbeidsmiljø

- **Profesjonalitet og kultur:**
 - Det har blitt nevnt av flere at siden KiT er et lite institutt, kan det være utfordrende å holde en profesjonell holdning og tilnærming i saker.
 - Flere peker på maktkamper, manglende respekt for beslutninger og omkamper.
 - Flere beskriver polariseringer i miljøet på bakgrunn av at det oppfattes som at man er “for eller mot” ledelsen. Noen av de som vil være nøytrale opplever at de blir kategorisert som “for ledelsen” av den andre siden.

- Det kan oppstå polariserte situasjoner rundt bestemte spørsmål dersom kommunikasjonen er for dårlig. For eksempel kan noen være uenig med ledelsen, og innvendinger bli møtt av ledelsen med det som kan oppleves som byråkratiske ord, vendinger og grep.
- Enkelte forteller at polariseringen økte i vår med korona og hjemmekontor. Det var uheldig at folk ikke traff hverandre.
- Mange fremhever ukultur og mangel på respekt for andre, for eksempel ved at enkeltpersoner ikke hilser.
- Noen peker på en aggressiv stil blant enkeltpersoner, og de ønsker i stedet en støttende og respektfull omgangstone.
- Noen forteller om varierende respekt for ulike stillingskategorier.
- Noen snakker om mangel på tillit innad på instituttet.
- Noen snakker om frykt for å bli anklaget og uthengt av kolleger og i offentlige rom og kanaler.
- Andre bruker ord som kritikk-kultur. At det er lett å kritisere, noe som gjør det utfordrende å få til progresjon og utvikling. Kritikken vanskeliggjør konstruktivitet. Det handler både om *hva* som blir sagt, og om *hvordan* det blir sagt.
- Sterk individuell autonomi kan trumfe samarbeid og lojalitet.
- Relasjon mellom studenter og ansatte:
 - Flere forteller at uttrykk som “mine studenter” brukes av enkelte ansatte. Flere ansatte reagerer på det, og de ønsker heller at uttrykket “våre studenter” brukes.
 - Det er behov for grensesetting når student og ansatt jobber sammen. Flere nevner behovet for profesjonell holdning, og å ikke involvere studenter i privatliv, konflikter og utfordringer som angår ansatte, og ansatte og leder.
 - Det nevnes samtidig at opplevd polarisering, splitt og hersk mellom studenter og ansatte har vært en utfordring.
- Flere peker også på at det er behov for å jobbe med grenser og kultur innad blant studentene. Det å sette en standard for akseptabel og uakseptabel atferd. At det må gis tilbakemelding fra instituttet på uakseptabel atferd. De ansatte må også gå foran som gode eksempler.
- Noen peker på at de er for lite kjent med hverandre, spesielt med hensyn til nyansettelser. Det er en utfordring at de ikke blir kjent med hverandres kompetanse, slik at de som er nye ikke vet hvem som gjør hva, hvem som kan bistå/hjelpe/undervise, eller hvor de har kontor og kan finne hverandre.
- Det beskrives en ukultur når det gjelder møter; flere forteller om bruk av ulike typer hersketeknikker, om roping og skriking i møter, om å ikke møte til riktig tid, at innkalling og referat kommer sent, klager på sakslista og kverulering. Dette fører blant annet til dysfunksjonelle møter. Enkelte forteller at siden gode møter kan være vanskelig å få til, så kan noen beslutninger bli tatt uten møter og medvirkning. En opplevd effekt at dette igjen kan bli at noen ansatte synes det blir for lite gjennomsiktighet på beslutninger - på hvilket grunnlag er disse beslutningene tatt, osv. Noe som deretter skaper uro og manglende forankring.
- Noen forteller om uhensiktsmessig utforming av e-poster; e-poster skrives med store bokstaver, utropstegn, osv, og “alle” settes på kopi når misnøye uttrykkes. Dette oppleves som fiendtlig og toneangivende for resten av epost-korrespondansen. Noen forteller at de er redde for å sende e-post, av frykt for et fiendtlig, kritisk svar med kopi til alle.
- Mange ønsker en felles plattform mht en visjon for KiT. Det pekes på at KiT kan ha et identitetsproblem, hvor det kan virke som om det er uenighet eller manglende forankring i staben om hvorvidt KiT skal være et tradisjonelt kunstakademi, eller en kunstutdanning. Flere peker på at KiT må finne sin vei innenfor NTNUs rammer,

- og at dette må forankres og respekteres av alle ansatte. Valg av visjon og retning for KiT påvirker også utdanningen, med hensyn til faglig innhold og undervisning.
- Flere peker på behovet for klare og tydelige roller.
 - Flere ønsker klarere rammer mht dokumenter, retningslinjer, gjennomsiktighet og forutsigbarhet. Målet, slik dette blir fremført, vil være stabilitet, konsolidering, enighet og felles plattform.
 - Flere ansatte vet ikke hvor de andre har kontor, de vet ikke hvor de finner hverandre fysisk.
 - Noen praktiske aspekter er at ting kan ta lang tid å få løst ved KiT, og noen utfordringer knyttes også til at lokalet er leid. For eksempel tok det flere år å få på plass et fungerende internett, og det erfares som vanskelig å få til vesentlig flere strømpunkter i atelier/studio. Få strømpunkter fører til bruk av mange og lange skjøteledninger, noe som HMS og brannvern ikke tillater.
 - Flerkulturelt arbeidsmiljø fører til mye bruk av engelsk tale og tekst. Noen opplever at mening kan forsvinne i oversettelser, eller at ting blir misforstått.

3.3 Organisatorisk arbeidsmiljø

– **Organisering**

- *Flaskehalsar:*
 - Flere sier at tilliten deres påvirkes negativt av flaskehalsar i form av hierarkiske strukturer og NTNUs systemer. Her refereres det til trege beslutninger, lite respons, dårlig kommunikasjonsflyt, lite gjennomsiktighet og lang tid før informasjon kommer ut til alle ansatte.
 - Når fakultetet kobles på saker opplever flere at det tar lang tid før beslutning tas og kommuniseres tilbake til instituttet.
 - Noen forteller at når problemer løftes opp er det dårlig kommunikasjonsflyt og det kan bli lite beslutninger og tiltak.
 - Det beskrives også at NTNU-administrative prosesser som for eksempel rapporteringer og re-akkrediteringsprosesser tar tid og fokus bort fra kjerneaktiviteter.
 - NTNUs systemer oppleves som tunge og lite brukervennlige, for eksempel Blackboard, Cristin, Paga og Emner på nett. Mange vet at det ligger mye informasjon på Innsida, men synes det er vanskelig å finne det de trenger. Flere av KiTs teknisk/administrative stillinger savner at vitenskapelige stillinger respekteres, samt tar i bruk, NTNUs digitale systemer.
- Flere peker på at det er uklare roller, ansvar og mandat for de fleste stillingskategorier.
- Noen opplever utilstrekkelig medvirkning ved endring av arbeidsoppgaver.
- Instituttet er lite med mange oppgaver fordelt på få administrative ressurser og sårbart ift sykdom/fravær og manglende tilstedeværelse.
- Det er mye administrativt arbeid på leder og nestleder.
- KiT har i lengre tid manglet en kontorsjefstilling. Det er nå ansatt en seniorrådgiver. Mange har store forventninger til denne rollen. Rollen har ikke formell myndighet, noe som kan skape hindringer for effektiv ledelse og utøvelse av administrative oppgaver.
- Noen nevner at det skapes frustrasjon når innmeldte avvik ikke følges opp av leder.
- Noen forteller om frustrasjon når HMS-reglement ikke respekteres.
- Noen få mener HMS-regler blir en unødvendig flaskehals.

- **Faglig aktivitet:**
 - Forskning/prosjektarbeid: Noen mener det bedre må defineres hva som er arbeidstid, samt hva som er private prosjekt og institutt-/NTNU-prosjekt.
 - Noen hevder at KiT har manglende kontroll over prosjektmidler og utstyr.

- **Utdanning:**
 - Få undervisningsressurser.
 - Tilpasning til NTNUs reglement og krav som utdanningsinstitusjon oppleves som upopulært blant enkelte.
 - Det er positivt og nødvendig, men ressurskrevende med mye en-til-en-aktivitet med studentene i undervisningen.
 - For lite samhandling og kommunikasjon mht planlegging av undervisning. Kan erfaringsvis føre til overlapp av aktivitet eller av planlagt bruk av lærer-ressurser.
 - Flere mener det er behov for et pedagogisk forum for å diskutere fag, utvikling, pedagogikk m.m., men for at det skal fungere er det behov for god møtekultur, gjensidig respekt, lojalitet (også til beslutninger og mål), profesjonalitet og samarbeidskultur.
 - Noen savner større medvirkning på endringer i studieprogram og -portefølje, mens andre mener det er behov for lojalitet til besluttede endringer i studieportefølje.

- **Økonomi**
 - Flere peker på at instituttet har dårlig økonomi. KiT er et lite institutt, og noen forteller om lav produksjon og lite uttelling sett i sammenheng med NTNUs økonomi- og fordelingsmodell.
 - Flere tar opp utfordringer knyttet til lite penger til drift, lab, verksted og daglige aktiviteter. Det fortelles om gammelt utstyr som burde vært fornyet, utstyr som blir ødelagt eller om stjålet utstyr som ikke erstattes, samt at det ikke foreligger et budsjett eller en plan for innkjøp eller fornyelse av utstyr. I tillegg opplever flere lite gehør fra instituttleder på problemet, og at de heller ikke vet om eller når i tid utstyr blir prioritert. Dette påvirker motivasjonen og profesjonalitetsfølelsen.
 - Flere ansatte forteller om manglende innsyn og medvirkning i økonomiske prosesser. Resultatet er at de ikke kjenner til hvilke økonomiske prioriteringer som blir gjort og bakgrunnen for disse. Tematikken ble gjerne satt i sammenheng med utstysproblematikken i avsnittet over.

4. Hvilke mulige løsninger for å få til et godt arbeidsmiljø på KiT ser du?

4.1 Ledelse:

Bevare:

- Instituttleder er visjonær og fører KiT framover med godt internasjonalt samarbeid og nettverk.
- Nestleder fungerer som et lim i organisasjonen, er strukturert, følger opp og får ting gjort.
- Nestleder er mye til stede på arbeidsplassen.
- Ledelsen er lydhør og ønsker bistand til å føre arbeidet framover for et godt arbeidsmiljø ved instituttet.

Utvikle:

- Klare roller mellom dekan, instituttleder og nestleder.
- I større grad gjøre avklaringer fortløpende.
- Involvere ansatte i prosesser og avgjørelser på instituttets ulike områder.
- Delegere flere oppgaver til de ansatte.
- Følge opp lov- og avtaleverk når det gjelder ansettelse og kontrakter.
- Økt tilstedeværelse, gjerne en fast kontortid i løpet av uka.
- Utlysning av ledige stillinger.
- Følge opp sykemeldte.
- Økt kompetanse på konflikthåndtering. Følge opp konflikthåndtering.
- Gjennomføre medarbeidersamtaler.
- Følge opp avvik og tiltak.
- Følge opp klage- og varslingssaker.
- Leder bør få tilstrekkelig lederstøtte.
- Leder bør få tilstrekkelig kompetanse på reaksjonsgrunnlag og saksgang ved hendelser.
- Gi lik informasjon til alle ansatte der dette er relevant. Samt at informasjon som er relevant for den enkelte gis før beslutninger iverksettes.

4.2 Psykososialt arbeidsmiljø:

Bevare:

- Sosialt fellesskap og samvær. Fortsette med lønningspils, felles lunsj m.m.
- Ta vare på det kulturelle og faglige mangfoldet blant alle ansatte.

Utvikle:

- Profesjonalisering:
 - Relasjon mellom studenter og ansatte:
 - Alle ansatte bør bevisst bruke begrepet "våre studenter", ikke "mine studenter".
 - Grensesetting mht studenters atferd (akseptabel og ikke akseptabel atferd).
 - Holde studenter utenfor tema som angår ansatte, dette inkluderer også personalsaker og private forhold.
 - Team-building med studentene nevnes som viktig, fordi studentene er en del av miljøet ved KiT. Her blir balanse og grenser ift rollene ansatt-student viktig.
 - Lojalitet til beslutninger og til NTNUs struktur og rammer.
 - Beholde autonomi og kunstnerisk frihet, innenfor NTNUs rammer.
 - Jobbe bevisst for økt respekt for ulike roller/stillingskategorier. Klargjøre innholdet i ulike stillinger og hvilken bistand som skal ytes.
 - Å kunne trekke seg ut fra sin personlige interesse for å se KiT i et større bilde.

- Skape god arbeidskultur:
 - Bruk av hersketeknikker skal ikke aksepteres.
 - Definere og utvikle god møtekultur.
 - Utvise vanlig høflighet, for eksempel hilse på hverandre.
 - Først og fremst søke å forstå og respektere hverandre.
 - Det er behov for etterlevelse og håndheving av lover og regelverk.
 - Slutte med omkamper når beslutninger er tatt.
 - Være konstruktiv i tankesett og tilnærming til andre. Få bukt med kritikk-kultur.
 - Jobbe med at alle forstår hva medvirkningsplikt innebærer
- Håndtere konfliktsituasjoner.
- Noen foreslår et felles “manifest” på hvordan vi skal være mot hverandre ved KiT. Alle bør bidra i utviklingen samt forplikte seg til å overholde det (eksempler på innhold kan være høflighet, framsnakk, definere god kultur i møter og på andre arenaer, lojalitet til beslutninger, respekt for hverandre og for ulike stillingskategorier/roller m.m.)
- Det foreslås å fremheve suksess-historier slik at KiT kan skifte fokus og se seg selv i en bredere kontekst.

4.3 Organisatorisk arbeidsmiljø:

Utvikling:

- Skape tydelige roller, oppgaver, myndighet og ansvarfordeling hos ledelsen; mellom dekan, instituttleder, nestleder og seniorrådgiver. For eksempel oppleves det at nestleder har mange arbeidsoppgaver som det også burde følge mer myndighet med.
- Sikre klare roller, ansvar, beslutningsmyndighet og mandat for de fleste stillingskategorier.
- Skape tydelighet rundt ledelsens handlingsrom, rolle og beslutningsfunksjon. Det innebærer klarhet for alle ved instituttet på når det er medvirkning, og når det er behov for lojalitet til beslutninger. En kan ikke ta individuelle beslutninger på tvers av hva ledelsen har bestemt.
- Mange har store forventninger til den nye seniorrådgiverstillingen. Her må ansvar og myndighet ses i sammenheng og være avklart.
- Jobbe med en visjon for KiT som skaper felles identitet og mål for alle ansatte.
- Lik informasjon til alle på norsk og engelsk.
- Redusere sårbarhet: Sikre god kompetanse og kjennskap til hverandres oppgaver. Planmessig jobbing for å minimere sårbarhet i og med at det er lite institutt med få stillinger.
- Jobbe med hva som trengs mht sykemeldinger og vikarer for administrative stillinger.
- Samarbeidet med fakultetsadministrasjonen ved AD beskrives som godt og viktig.
- Møtестruktur:
 - Flere målrettede møter.
 - Utsending av agenda i tide.
 - Møtereferat.
 - Respekt for hverandre.
 - Respekt for beslutninger.
- Flere ønsker også ulike møteforum hvor en kan treffes og finne ut av løpende utfordringer og hjelpe hverandre. Det er ønskelig med teamwork for å løse utfordringer i det daglige arbeidslivet.
- I personalmøter/ åpent forum foreslås det å ha runder rundt bordet hvor alle kan si hva de jobber med, utfordringer de kan trenge bistand på, osv. Slik blir ansatte bedre kjent og samholdet styrket.
- Sette av tid til å diskutere arbeidsmiljøet.
- Jobbe med god e-postkultur: hva bør gå på e-post, hva kan kommuniseres via andre plattformer, hva kan heller være fysisk kontakt eller telefon?

- Vurdere bruk av andre digitale løsninger enn bare e-post for god informasjonsflyt, for eksempel Teams.
- Vitenskapelige stillinger:
 - Gjennomgang av deltidsstillinger. Vurdere å øke stillingsprosenten?
 - Flere ønsker økt tilstedeværelse i Trondheim, spesielt for fulltidsstillinger.
 - Årsmålsstillinger som ordning bør vurderes. Er det hensiktsmessig? Hva er formålet? Kost/nytte?
 - Gjennomgang av midlertidige og kortvarige kontrakter. Dette påvirker blant annet kontinuitet.
- At alle ansatte tar del i de daglige aktivitetene.
- Flere trenger opplæring i digitale systemer og løsninger med mål om å effektivisere prosesser og bedre bruken av arbeidstid.
- Tydelig ledelse og egne ansvarsområder gjør at ansatte vet hva de skal delta på, slik at det ikke oppstår uklare forventninger, spenninger og skyldfølelse hos enkelte når en ikke tar del i oppgaver.
- Bedre forankring av, og respekt for, HMS-reglement hos ledelse og alle ansatte.
- Få bukt med flaskehals: bedre arbeidsflyt, raskere beslutninger, raskere respons, bedret kommunikasjonsflyt, god gjennomsiktighet i prosesser og beslutninger. Henger også sammen med tydelige roller, oppgaver og ansvar.
- Faglig aktivitet:
 - Utdanning:
 - Økte undervisningsressurser.
 - Forankre og implementere reglement og krav for en utdanningsinstitusjon.
 - Bedre planlegging og kommunikasjon/dialog:
 - Langtidsplanlegging av emner/kurs og ressurser (hvem som skal jobbe med hva på hvilke tidspunkt).
 - Bli bedre kjent med hverandres kompetanse, fagområde og bistand.
 - Årshjul og andre systemer for oversikt og struktur.
 - Pedagogisk forum:
 - Det er behov for forumet for å diskutere fag, utvikling, pedagogikk, m.m., men det må fungere bedre.
 - Få til gjensidig respekt, lojalitet, profesjonalitet, samarbeidskultur m.m.
 - Ønske om medvirkning i utvikling studieprogram og emner.
 - Forutsigbarhet for studieprogrammene og for studentene.
 - Forskning/prosjektarbeid:
 - Klare rammer for hva som er private prosjekt og hva som er instituttprosjekt.
 - Få kontroll over prosjektmidler og utstyr.

4.4 Medvirkning:

Utvikling:

- Det er ønskelig med prosesser som resulterer i felles plattform/ståsted faglig sett.
- Felles arbeid med KiTs visjon og handlingsplan, samt utvikling av utdanningene (studieprogramportefølje/emner).
- Økonomi:
 - Sørge for budsjett, planlegging og prioriteringer for å ha midler til drift og oppgradering av utstyr, erstatning av stjålet utstyr og reparering av utstyr.
 - Planlegge, slik at en kan sette av midler til å dra på feltturer/studieturer.
 - Årlig samtale med leder rundt tema utstyr, drift, økonomi og prioriteringer.

5. Avsluttende kommentarer og mulige tiltak fra BHT

Mange ansatte uttrykker at de er glade for at arbeidsmiljøutfordringene ved KiT nå tas tak i. Rådgiverne i BHT som har gjennomført samtalene ønsker å takke alle ansatte ved KiT for tilliten og for godt samarbeid. Alle ansatte har medvirket i prosessen. Vi har også inntrykk av at samtalene har vært viktige for mange av de ansatte med tanke på refleksjoner, og å sette ord på opplevelser og følelser rundt sitt arbeidsmiljø.

Forslagene til løsninger som kommer fram i kapittel 4 bør inkluderes i det videre arbeidet med arbeidsmiljøet på KiT. Under følger i tillegg noen områder bedriftshelsetjenesten synes det er særlig viktig å fokusere på ved planlegging og iverksettelse av tiltak.

- Ledelse, organisering og ressurser ved fakultetsadministrasjonen bør ses i sammenheng med organisering og ressurser ved KiT.
- Ledelsen må være organisert (ansvar, roller og myndighet) på en slik måte at tiltak kan gjennomføres. Noe krever bl.a. mye tilstedeværende ledelse.
- Ledelsen bør søke bistand tidlig i forløpet ved konturer av konflikt, eller når hendelser oppstår hvor ansatte eller studenter utviser uakseptabel adferd.
- Håndtering av eksisterende utfordringer mellom enkeltpersoner bør, i tillegg til andre tiltak, søkes løst gjennom dialog i form av enkeltsamtaler og trekantsamtaler.
- Når ansatte sender inn klager og varsler på forhold ved arbeidsplassen sin må det følges opp lokalt og sentralt ved NTNU. Dersom det oppleves at varslingsmottaket ikke fungerer optimalt digitalt eller sentralt og/eller det varsles lokalt, er det viktig å sørge for effektiv og korrekt håndtering av varsler som kommer inn.
- Medvirkningsprosesser bør organiseres og kommuniseres tydelig.
- Arbeid med utarbeidelse av en felles plattform og visjon for KiT bør forankres hos de ansatte gjennom en medvirkningsprosess.
- Det kan være av betydning at arbeid med en felles plattform og visjon er fullført før man setter i gang medvirkningsprosesser i forbindelse med framtidige fasiliteter (KAM-klyngen).
- Ønsket kultur på HMS-området og samarbeid mellom ulike stillingskategorier bør defineres tydelig og forankres i ledelsen samt hos alle ansatte.
- Det bør arbeides målrettet for å oppnå et godt yringsklima og defineres klart hva akseptabel og uakseptabel adferd er, bl.a. når det gjelder ulike tema innen kommunikasjon.
- Tema innen kommunikasjon som bør adresseres (listen er ikke uttømmende):
 - Språkbruk, toneleie
 - Kroppsspråk
 - Omtale av kollegaer
 - Det digitale rommet
 - Fraværet av felles morsmål
 - Tolkning
 - Tillitsskapende vaner

Vedlegg 2. Delrapport: Oppsummering av arbeidsmiljøundersøkelsen 2017 og 2019, ved Kunstakademiet i Trondheim (Utført av prosjektgruppa)

Delrapport: oppsummering av arbeidsmiljøundersøkelsen 2017 og 2019, ved Kunstakademiet i Trondheim

Utført av prosjektgruppa ved Arbeidsmiljøprosjektet ved KiT, oktober 2020



Arbeidsmiljøundersøkelsen ved KIT 2017 og 2019

Innhold

- a) Bakgrunn
- b) Innledning
- c) Arbeidsmiljøundersøkelsen 2017 og tilknyttede tiltak
- d) Evaluering av oppfølgingen av tiltakene etter arbeidsmiljøundersøkelsen 2017
- e) Arbeidsmiljøundersøkelsen 2019
- f) Resultater fra tilbakelesningsmøtet ved KIT 3. september 2020
- g) Sammenligning av de to undersøkelsene 2017 og 2019
- h) Anbefalinger for videre arbeidsmiljøarbeid

Bakgrunn

Som en del av Arbeidsmiljøprosjektet ved Kunstakademiet i Trondheim (KiT) har dekanen ved Fakultet for arkitektur og design (AD) bedt HR- og HMS-avdelingen om å gjennomføre en undersøkelse av utfordringene i arbeidsmiljøet ved KiT. Som en del av denne kartleggingen ble Arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK) ved KiT for 2017 og 2019, har vært en del av datagrunnlaget for kartleggingen. I det følgende presenteres en oppsummering av resultat og oppfølging av de to arbeidsmiljøundersøkelsene.

Innledning

Som ved NTNU for øvrig, ble arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen ARK gjennomført ved KiT i 2017 og i 2019.

ARK er en arbeidsmiljøundersøkelse som brukes og utvikles i den norske universitets- og høyskolesektoren og skal dekke alle viktige aspekter i det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, både belastninger og ressurser, på en slik måte at det skal kunne danne basis for å utvikle relevante arbeidsmiljøtiltak. Det er fokus på både individ, gruppe og organisatoriske forhold. Gjennomføring av ARK kan deles inn i fem faser:

1. Forberedelse og forankring
2. Kartlegging
3. Tiltaksutvikling
4. Implementering av tiltak
5. Evaluering

Ansattes medvirkning skal vektlegges i alle faser. Dette notatet vil ha særlig fokus på kartlegging, tiltaksutvikling og implementering av tiltak ved KiT. I samsvar med anbefalte rutiner ved NTNU, ble kartleggingen gjennomført både i form av en spørreundersøkelse som gikk ut til alle ansatte ved KiT og oppfølgingsmøter der ansatte fikk presentert og bidra til å fortolke resultatene fra undersøkelsen. Ansatte medvirket deretter til å definere forbedrings- og bevaringsområder og til å utvikle og prioritere relevante arbeidsmiljøtiltak. De prioriterte tiltakene ble oppsummert i en tiltaksplan som viser hva som skal gjøres, hvorfor, når og av hvem.

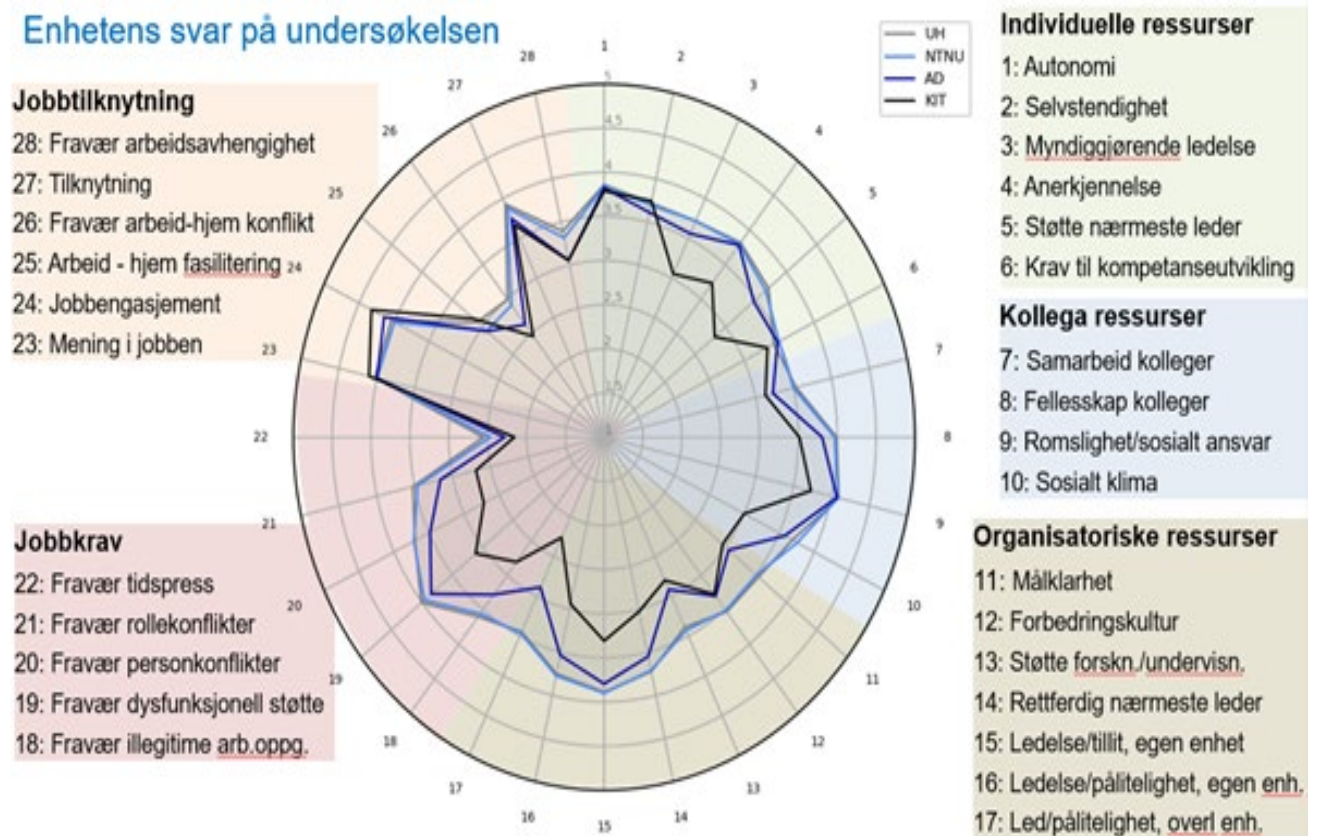
Under beskrives hovedtrekkene i arbeidsmiljøundersøkelsen 2017, en kort evaluering av om de planlagte tiltakene ble gjennomført. Deretter presenteres hovedtrekkene i arbeidsmiljøundersøkelsen 2019. Tiltak etter arbeidsmiljøundersøkelsen 2019 beskrives

ikke, da det ennå ikke er utarbeidet tiltak etter denne. Det vil også bli en sammenligning av de to arbeidsmiljøundersøkelsene.

På bakgrunn av det som kommer frem fra undersøkelsene og arbeidet med disse, gis det avslutningsvis en anbefaling for videre arbeidsmiljøarbeid.

Arbeidsmiljøundersøkelsen 2017 og tilknyttede tiltak

Her beskrives hovedtrekkene i arbeidsmiljøundersøkelsen 2017. Det vil si hvilke områder som skiller seg ut, ved at KIT har en høyere eller markant lavere skår enn gjennomsnittet ved NTNU. Resultatene er illustrert med en skala fra 1-5 der en forenklet tolkning er at 1 er den mest negative skåren og 5 den mest positive.



a. Områder der KIT skåret like høyt eller høyere enn gjennomsnittet i sektoren:

Nr.	Tema	Skår (1 – 5)
1	Autonomi	3,8
2	Selvstendighet	3,7
23	Mening i jobben	4,1
24	Jobbengasjement	4,3

Tabellen over indikerer at det var forhold ved selve arbeidet, eller det individuelle arbeidsmiljøet, som opplevdes som det mest positive med arbeidsmiljøet. Nærmere analyser

av rapporten viser at det var liten variasjon i ansattes svar på disse temaene, noe som antyder at ansatte hadde felles opplevelse av at disse områdene opplevdes som positive.

b. Områder der KIT skåret markant lavere enn gjennomsnittet i sektoren:

Nr.	Tema	Skår (1 – 5)
5	Støtte fra nærmeste leder	2,8
10	Sosialt klima	3,0
11	Målklarhet	2,9
13	Støtte til forskning/undervisning	2,8
16	Ledelse/pålitelighet, egen enhet	2,9
17	Ledelse/pålitelighet overl. enhet	2,3
18	Fravær illegitime oppgaver	2,8
20	Fravær personkonflikter	2,7
21	Fravær rollekonflikter	2,7
22	Fravær tidspress	2,2
26	Fravær arbeid-hjem konflikt	2,5

Tabellen over indikerer at ansatte ved KIT opplevde å ha utfordringer knyttet til organisatoriske forhold og til det kollegiale fellesskapet. Nærmere analyser av rapporten viser at det var liten variasjon i ansattes svar på disse temaene, noe som antyder at ansatte hadde felles opplevelse av om det var utfordringer på disse områdene.

Tabellen indikerer også at det var utfordringer knyttet til samspill mellom ansatte og ledelse på egen og overliggende enhet. Nærmere analyser av rapporten viser imidlertid at det var stor variasjon i ansattes svar på disse temaene, noe som antyder at ansatte hadde en ulik opplevelse av om det var utfordringer på disse områdene.

Etter at ledelse og medarbeidere hadde fått presentert og diskutert resultatene ble de enig om å jobbe videre med bevarings- og forbedringsområder og tilknyttede tiltak oppsummert i tabeller under.

a. Bevaringsområder

Aktivitet	Relevans	Tiltak	Ansvar	Frist
Fremme et høyt engasjement og opplevelsen av et meningsfullt arbeid	Redusere sårbarhet knyttet til de positive aspektene ved arbeidsmiljøet	Felles utenlandstur for teknisk og administrativt personale Stoppe munnhuggeri Øke og manifestere gjensidig verdsettelse	Verneombud Ledergruppe Alle ansatte	Desember 2018 Fortløpende

Opprettholde faglig integritet og autonomi	Verne om instituttets dynamiske karakter	Styrke samhold Etablere kontinuitet Sikre kjønnsbalanse Fremme sosialt samhold Teambuilding Konstruktive tilbakemeldinger	Ledergruppe Alle ansatte	Juni 2019 Fortløpende
--	--	--	-----------------------------	--------------------------

b. Forbedringsområder

Aktivitet	Relevans	Tiltak	Ansvar	Frist
Beskrive klare mål og retningslinjer basert på spesifikke roller og ansvar	Behov for en klar og gjennomiktig struktur, spesielt for nyansatte	Personalhåndbok Etablere tydelige stillingsbeskrivelser Samle alle relevante dokumenter og skissere rutiner og arbeidsflyt	Utvidet ledergruppe Spesifikk arbeidsgruppe Ekstern bistand	August 2018 Årlig revisjon
Rettferdig fordeling av arbeidsmengde mellom ansatte og mellom faggrupper	Tillit og respekt for arbeidstid og resultater (inkludert forskning) Behov for "kommandolinje"	Planleggings-mekanismer Sikkerhetsrutiner Oppfølging av nærvær Bruk av digitale møteverktøy Møter ansikt til ansikt Balansere mellom formelle og uformelle møter	Ledergruppe All staff members	August 2018 Fortløpende

Evaluering av oppfølgingen av tiltakene etter arbeidsmiljøundersøkelsen 2017

Det er vanskelig å evaluere effekt av iverksatte tiltak, fordi denne typen organisasjonsutvikling foregår i et komplekst miljø der mange forhold kan spille inn. Positive effekter forutsetter imidlertid at planlagte tiltak blir gjennomført.

Evaluering av tiltak og oppfølging av tiltaksplaner er basert på presentasjoner og referater fra personalseminar og ledermøter, personalhåndbok, rapportering til LOSAM og samtaler med instituttleder og lokalt verneombud.

Tiltakene synes å være relevante og de svarer på vesentlige bevarings- og forbedringsområder avdekket gjennom arbeidsmiljøundersøkelsen. Det kan dokumenteres at det er brukt mye tid og ressurser til å utarbeide planer for utvikling av arbeidsmiljøet, og planene er i stor grad fulgt opp. Som eksempel ble det gjennomført et to-dagers

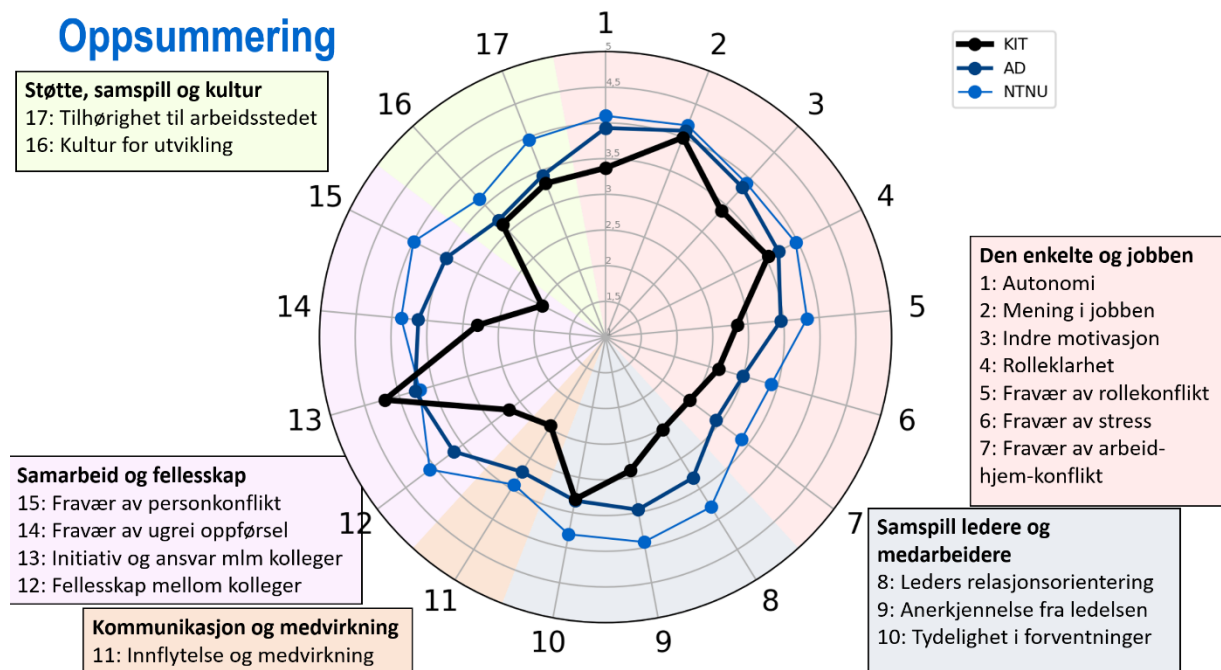
personalseminar, august 2019, for å bli enig om hvordan styrke samhold, øke gjensidig verdsettelse, fremme konstruktive tilbakemeldinger og stoppe munnhuggeri mellom kolleger. Det er utarbeidet felles retningslinjer for normering og fordeling av arbeidstid, tilstedeværelse, bruk av kommunikasjonskanaler, håndtering av HMS-avvik og beredskap, samt prosedyre- og rollebeskrivelser. Det er utarbeidet en møtstruktur og -rytme som skal bidra til å fremme ansattes medvirkning, og forankring av beslutninger. Alt dette er nedfelt i KITs personalhåndbok (Staff Handbook).

I møte med instituttleder og verneombud september 2020 kom det imidlertid frem at flere tiltak ikke er godt implementert og opprettholdt i den daglige driften ved KIT. Instituttet har mistet rytmen i møtstrukturen og personalhåndboken er ennå ikke oversatt til norsk, som var planen. I samme møte kom det også frem at retningslinjer nedfelt i personalhåndboken i ulik grad blir etterlevd av medarbeiderne ved KIT, og at mangelfull etterlevelse ikke synes å få konsekvenser. Instituttleder påpekte at oppfølging av ansatte som bryter retningslinjene er krevende og etterlyste mer lederstøtte.

Arbeidsmiljøundersøkelsen 2019

Her beskrives hovedtrekkene i arbeidsmiljøundersøkelsen 2019. Resultatrapporten fra spørreundersøkelsen viser at KIT skårer lavere enn AD (fakultetsnivå) og NTNU på de fleste tema det spørres om.

Slik ser oppsummeringsbildet for KIT ut i rapporten etter arbeidsmiljøundersøkelsen 2019:



Under gis en oversikt over KITs resultat på ulike tema i oppsummeringsbildet, sammenlignet med gjennomsnittet for NTNU. Av hensyn til lengde på rapport og detaljeringsgrad, er ikke enkeltspørsmål tatt med her. Resultatene på de ulike temaene er illustrert på en skala fra 1-5 der en forenklet tolkning er at 1 den mest negative skåren og 5 den mest positive.

a. Områder der KIT skåret like høyt eller høyere enn gjennomsnittet ved NTNU:

Nr.	Tema	Skår (1 – 5)
2	Mening med jobben	4,0
13	Initiativ og ansvar mellom kolleger	4,2

b. Områder der KIT skåret markant lavere enn gjennomsnittet ved NTNU:

Nr.	Tema	Skår (1 – 5)
1	Autonomi	3,3
5	Fravær av rollekonflikt	2,8
6	Fravær av stress	2,7
7	Fravær av arbeid-hjem-konflikt	2,5
8	Leders relasjonsorientering	2,5
9	Anerkjennelse fra ledelsen	2,9
11	Innflytelse og medvirkning	2,5
12	Fellesskap mellom kolleger	2,7
14	Fravær av ugrei oppførsel	2,8
15	Fravær av personkonflikt	2,0
17	Tilhørighet til arbeidsstedet	3,3

Selv om KIT har lavere skårer enn både AD og NTNU på de fleste tema, kan man ut ifra rapporten ane en tendens til at ansatte opplever at det mest positive med jobben er forhold ved selve arbeidet, eller det individuelle arbeidsmiljøet. Dette er i likhet med funn fra 2017-undersøkelsen. I oppsummeringsbildet over er dette presentert ved ett av fem temaområder med betegnelsen "Den enkelte og jobben". Resultatene fra rapporten kan på denne måten indikere at ansatte ved KIT opplever å ha størst utfordringer knyttet til arbeidets organisering og ledelse, og til det kollegiale fellesskapet.

Videre er til dels høy variasjon i ansattes svar på arbeidsmiljøundersøkelsen for 2019. Dette er et uttrykk for at ansatte ikke er samstemte i oppfatningen av de ulike aspektene av arbeidsmiljøet ved KIT.

Resultater fra tilbakelesningsmøtet ved KIT 3. september 2020

Rapportene fra arbeidsmiljøundersøkelsen ble gått igjennom i et tilbakelesningsmøte med ansatte den 3. september 2020. Møtet skulle opprinnelig vært avholdt våren 2020, men ble på grunn av koronapandemien utsatt ved KIT, som ved mange andre enheter ved NTNU.

Møtet som var et “hybridmøte”, der noen ansatte deltok på skjerm, hadde hundre prosent oppslutning.

Et viktig poeng med tilbakelesningsmøtene er at ansatte selv skal sette ord på hvilke områder ved arbeidsmiljøet de synes det er viktig å bevare og utvikle. Dette ble også gjort ved KIT. I tillegg til spørsmål om “hva vi tar med oss fra arbeidsmiljøundersøkelsen”, ble ansatte også spurt om “hvordan koronapandemien har påvirket arbeidsmiljøet”. Det ble ikke utviklet tiltak i tilbakelesningsmøtet, da videre tiltaksutvikling skal være en del av fase to i Arbeidsmiljøprosjektet ved KIT, og må henge sammen med overordnede tiltaksutviklingsarbeidet.

Resultatet fra gruppearbeidene ble presentert i plenum, og innlevert skriftlig. Det som kom frem fra gruppearbeidene er kategorisert hos HMS-seksjonen og forankret hos verneombud. Kategoriene må leses med forbehold om at det var til dels høy variasjonen i ansattes skårer i 2019- rapporten og at ansatte kanskje ikke er helt enige om hvilke områder det skal jobbes videre med. Hovedkategoriene er likevel tilstrekkelig tydelige til at de anbefales som grunnlag for videre tiltaksutvikling. Underpunktene i oversikten under må leses som eksemplifisering av hva innholdet i hovedkategorien gjelder. Oppsummeringen fra gruppearbeidet er i det følgende presentert som “utviklingsområder”, “bevaringsområder”, og “Om Covid-19”.

Bevaringsområder:

- **Mening i jobben**
 - Bevare høy følelse av mening i jobben
 - Evne til å leke og eksperimentere
 - Nærhet til studenter

- **Autonomi og tillit**
 - Mulighet til å bestemme over eget arbeid og forfølge temaene man er interessert i
 - Autonomi blant ph.d. - studentene, men under forutsetning av tillit som oppleves som fraværende i dag
 - Intellektuell frihet
 - Åpenhet og tillit til å starte prosjekter
 - Tillit til å jobbe uavhengig så vel som i gruppe
 - Kultur for kontinuerlig utvikling

- **Organisatorisk arbeidsmiljø og struktur**
 - Gode lokaler
 - Bevare emnestrukturen, som har blitt bedre de siste år
 - Møtestruktur (bevares og utvikles videre)
 - Rolleforståelse og klarhet i oppgaver

Utviklingsområder:

- **Organisatorisk arbeidsmiljø og struktur**
 - Informasjon og kommunikasjonsflyt
-

- Møtestruktur og planlegging av møter
 - Språk er en utfordring (eng/no)
 - Tilstedeværelse
 - Tydeliggjøre roller
 - Ansvar og oppgaver må fordeles likt
-
- **Psykososialt arbeidsmiljø og kultur**
 - Redusere konflikt mellom personer
 - Ugrei oppførsel og kommunikasjon i møter (spesielt pedagogisk forum har vært preget av ugrei oppførsel)
 - Vi må ha respekt for hverandre
 - Medieoppslag og publiseringer på sosiale medier bidrar til et giftig arbeidsmiljø og frykt
 - Behov for «teamfølelse»
 - Ikke trekk nye ansatte og studenter inn i konflikter
 - Anerkjennelse av kompetanse
-
- **Behov for profesjonalisering**
 - Behov for en «KIT-opskrift» for hvordan vi skal opprettholde profesjonell atferd i alle situasjoner
 - E-post-adferd bør profesjonaliseres. Hva skrives, og hvem sender vi til?
 - Alle ansatte må oppføre seg profesjonelt mot hverandre.
 - Forholde oss til at KIT del av en stor organisasjon
 - Vi trenger å innføre en følelse av ansvar.
-
- **Utvikling av ledelse**
 - Behov for mer trenasparens i beslutninger
 - Oppgaver og beslutninger i linja – hvem gjør hva?
 - Behov for mer dialog med leder om oppgaver og arbeidsmengde
 - Fravær av leder utfordrende
-
- **Ivaretagelse av studenter**
 - Behov for å ivareta studentene bedre
 - Studentene opplever situasjonen som vanskelig, spesielt de yngste studentene
 - Studentene forventer struktur
 - Behov for tydelig kommunikasjon med, og informasjon til studentene
 - Studentene må vite hvem de kan gå til med ulike problemstillinger

Om Covid-19:

- **Arbeid og arbeidsoppgaver**
 - Stressende tid
 - Arbeidsmengde økte, og det var veldig vanskelig
 - Dagene eksploderte med et tonn av ekstra arbeid, samtidig som lokalene ble stengt slik at kontoret ble redusert til sitt private hjem.
-

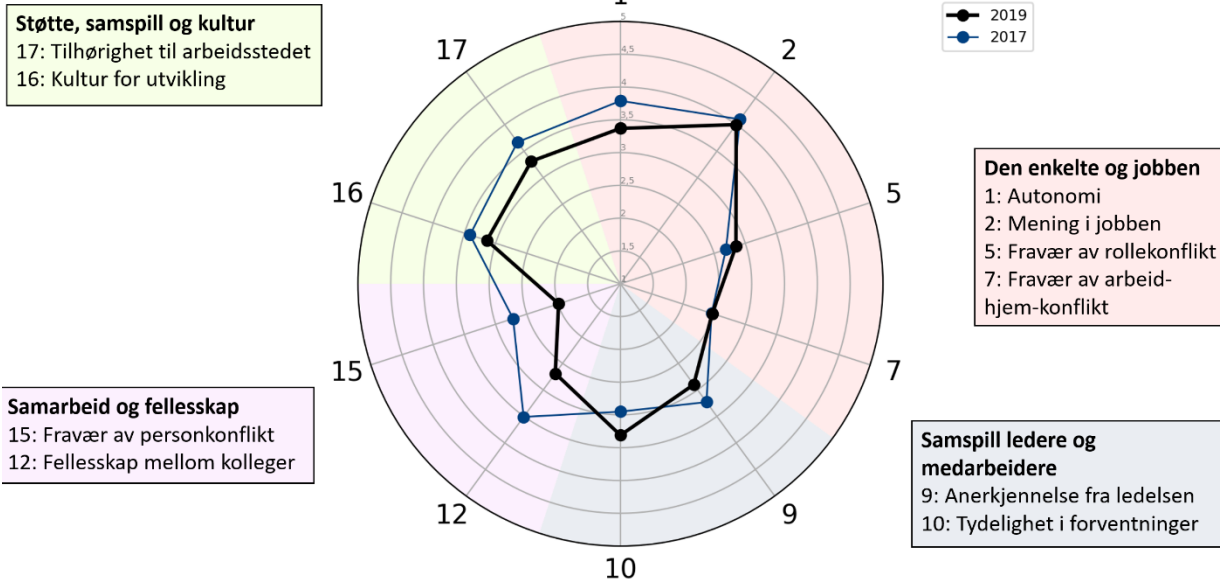
- Stor endring i arbeidshverdagen fra studentrelatert arbeid til administrativt arbeid - det har vært andre arbeidsoppgaver
 - Noen i gruppen opplevde et større arbeidspress med å ivareta smittevernreglene
 - Klare roller og ansvarsområder er viktig for å opprettholde institusjonen i tider med uforutsette kriser, som covid-19
- **Hjemmekontor og digitalisering**
 - Alle må ha tilstrekkelig teknisk utstyr for å sitte på hjemmekontor
 - Bruk av digitale medier ble fremtvinget, og en positiv effekt har vært at alle ble flinkere til å bruke nye plattformer
 - Jevnlige digitale møter bør vurderes for fremtiden
 - Bratt læringskurve på digitale verktøy – positivt
 - Samlende møter for alle ansatte ved instituttet har vært fraværende, mens det har vært en positiv opplevelse med digitale møter i mindre grupper.
 - **Arbeidsmiljøet**
 - Koronaperioden har destabilisert arbeidsmiljøet ved KIT
 - Strukturer på instituttet som var skjøre i utgangspunktet, ble enda mer synlige da arbeidspresset økte for alle.
 - Daglig bekymring for å utsette seg selv for smitte med daglig kontakt med studenter på arbeidsplassen.
 - Følelse av mer isolasjon når man ikke har kontakt med kolleger og studenter
 - Mulighet for å få nye ideer og metoder

Sammenligning av de to undersøkelsene 2017 og 2019

ARK gjorde en revidering av spørreskjemaet mellom 2017 og 2019. Det vil si at man har lagt til en del nye tema, og fjernet andre tema. Derfor er det kun ti tema som er direkte sammenlignbare på tvers av de to undersøkelsene. Bildet under er fra 2019-rapporten, og sammenligner ansattes gjennomsnittlige svar på undersøkelsen i 2017 og 2019. Det er relevant å nevne at i 2017 svarte 13 ansatte på undersøkelsen, og svarprosenten var 68,42 %. I 2019 svarte også 13 ansatte på undersøkelsen, da med en svarprosent på 81,25 %.

Sammenligningen må leses med forbehold om at i en relativt liten gruppe, så vil utskiftninger av personer på tvers av år, kunne påvirke resultatet en god del. I tillegg kan endringer i ansattes omgivelser (kontekst) påvirke hvordan ansatte leser og forstår spørsmålene i undersøkelsen.

Sammenligning over tid, egen enhet



Her ser vi at i 2019 var ansattes gjennomsnittlige skåre lavere enn i 2017 på 6 av 10 tema, og høyere eller lik på 4 av 10 tema.

De to temaene med tydelig lavere skåre i 2019, sammenlignet med 2017, er “fellesskap mellom kolleger” og “fravær av personkonflikter”. En høyere skåre på temaet “tydelighet i forventninger”, antyder en liten forbedring i ansattes opplevelse av å ha et klart bilde av hvilke oppgaver som inngår i deres arbeidsområde, og hva som forventes av dem.

Når vi ser på de overliggende temaområdene (presentert i bokser på siden) ser vi at funnene fra sammenligningen mellom år, antyder at det området ansatte opplever størst endring ved, i negativ forstand, er “samarbeid og fellesskap”. Ansattes svar er mer stabile innenfor området “den enkelte og jobben”.

Anbefalinger for videre arbeidsmiljøarbeid

Her er det gjort en redegjørelse for resultatrapportene og oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsene fra 2017 og 2019. Dette er en del av datagrunnlaget i den første fasen av arbeidsmiljøprosjektet ved KIT, hvor arbeidsmiljøet ved enheten kartlegges. Videre skal tiltak utvikles på bakgrunn av informasjon som har kommet frem gjennom den overordnede kartleggingen.

Når det skal utvikles tiltak anbefales det at det legges stor vekt på resultatet fra tilbakelesningsmøtet etter arbeidsmiljøundersøkelsen 2019. Erfaringer fra hvordan arbeidsmiljøet har vært under covid-19, må tas med som viktige innspill til videre tiltaksutvikling knyttet til arbeidsmiljø under koronapandemien.

Når det gjelder områder å bevare og utvikle er vår hovedanbefaling som følger:

- Behov for å jobbe videre med / utvikle:
 - Arbeidets organisering og ledelse
 - Samarbeid og fellesskap

- Behov for å bevare: positive faktorer (mening og autonomi) knyttet til medarbeidernes individuelle arbeidsmiljø. I arbeid med å bevare autonomi, er det viktig å jobbe frem tydelige rammer for autonomien. For eksempel er det viktig at ansattes frihet ikke går på tvers av instituttets målsetninger, og/eller andres oppgaveutførelse og mulighet til å gjøre en god jobb.
-

Vedlegg 3. Rapport fra samtaler med nøkkelpersoner med tilknytning til Kunstakademiet i Trondheim og Fakultet for arkitektur og design (Utført av prosjektgruppa)

Rapport fra samtaler med nøkkelpersoner med tilknytning til Kunstakademiet i Trondheim og Fakultet for arkitektur og design, ved NTNU

Utført av prosjektgruppa ved Arbeidsmiljøprosjektet ved KiT, oktober 2020



Rapport fra samtale med nøkkelpersoner på AD og KiT

For å hjelpe til med å danne et mest mulig helhetlig bilde av situasjonen ved Kunstakademiet i Trondheim (KiT), valgte prosjektgruppa å be en del nøkkelpersoner på Fakultet for arkitektur og design (AD) og KiT om individuelle samtaler. Personene ble valgt ut fra at de har roller som skulle tilsi at de kunne tilføre informasjon særlig om organisatoriske, strukturelle og ressursmessige forhold. Det var ønskelig ikke å invitere flere enn nødvendig, samtidig som ikke viktige områder ble utelatt. Alle som ble invitert til samtale, var på forhånd gjort godt kjent med formålet. Det ble understreket at forhold som kan oppfattes som varsling, klage eller avvik, ikke skulle være en del av samtale, men henvises til vanlig oppfølging og prosedyre.

Etter utsjekk med referansegruppa og styringsgruppa, ble følgende personer invitert og sa ja til samtale:

- Dekan Fredrik Shetelig
- Instituttleder Florian Schneider
- Nestleder Jacob Jessen
- Fungerende seksjonssjef Grete Hovind
- Vikar for fungerende seksjonssjef Hilde Eilertsen Voll
- Verneombud Odd Joar Oksås
- Lokalt hovedverneombud Jon Herman Rismoen
- Faggruppeleder studie Camilla Skjold Ødegård
- Tillitsvalgt for NITO Morten Kvamme
- Studieprogramansvarlig David Rych
- Styremedlem på AD Johan Haarberg

Samtalene med dekan og instituttleder ble lagt sent slik at vi kunne ta opp forhold som kom fram i de andre samtale for oppfølging/avklaring. Av praktiske grunner kom det også noen samtaler med andre nøkkelpersoner etter dette. Samtale/intervjuene ble gjennomført av Gry Eva Alterskjær og Christian Fossen og ble holdt hovedsakelig i uke 37, den siste i uke 40. I utgangspunktet varte samtale en time.

For å sikre en gjennomgående struktur i samtale, ble det laget en liten spørreguide i forkant bestående av seks spørsmål:

- 1) Hvor tenker du skoen trykker?
- 2) Hvilke tanker har du rundt organisering, ressurser og ledelse?
- 3) Hvordan vil du beskrive kulturen på KiT?
- 4) Hvilke styrker har KiT som instituttet kan bygge videre på?
- 5) Hvilke mulige løsninger ser du for å få til et godt arbeidsmiljø på KiT?
- 6) Hva er de største utfordringene/truslene mot å få til en slik løsning?

Innledende kommentarer

Et gjennomgående inntrykk fra samtale er stor ærlighet og åpenhet fra alle som ble intervjuet. Samtlige la for dagen en genuin interesse og engasjement for å utvikle KiT videre. Beskrivelsen av hvor dedikerte medarbeidere og studenter KiT har, gikk igjen i svært mange av samtale, og det var en uttalt optimisme for mulighetene til å skape et godt og inkluderende arbeidsmiljø. Som en sa: «Vi er egentlig svært nære.»

Det ble også uttrykt store forventninger til prosjektgruppas arbeid og at det var godt å bli sett og tatt på alvor.

Samtalene avslørte samtidig flere klare problemer og utfordringer, og mye gikk igjen fra samtale til samtale. Særlig ble det pekt på områder som ledelse, kommunikasjon, kultur, struktur og faglig retning, ressurser, administrasjon og organisering.

I det følgende er disse og flere andre forhold nærmere beskrevet. Selv om dette kan se svært negativt ut, særlig der enkeltpersoner blir identifisert, er det viktig å ha in mente at dette primært går på funksjon og utøvelse av funksjon, ikke person.

Ledelse

Mange var kritisk til hvordan ledelse utøves på instituttet i dag og også hvordan det fungerer på fakultetsnivå. Mange pekte direkte på hvordan instituttlederrollen utøves. Følgende forhold ble løftet fram:

- Utydelig kommunikasjon
- Konfliktskyhet og svak evne/vilje til å slå ned på uønsket atferd og sette tydelige grenser (både blant ansatte og studenter)
- Beslutningsvegring (det tar lang tid før beslutninger blir fattet)
- Svak gjennomføringsevne når beslutninger er tatt
- For lite fysisk tilstedeværelse og tilgjengelighet (også på e-post)
- Manglende åpenhet rundt viktige beslutninger, ressursbruk og prioriteringer
- Uklar struktur og oversikt over hva som ligger i administrativ og hva som ligger i faglig linje
- Uklare bestillinger og utydelige forventninger
- Mindre interesse for daglig drift og administrasjon enn faglig utvikling

Instituttleder får ros for sin evne til å være visjonær, tenke langsiktig og sitt arbeid for å gjøre KiT til en integrert del av NTNU. Flere peker også på hans faglige styrke, viktigheten av hans store, internasjonale nettverk og hans genuine vilje til å transformere KiT fra en tradisjonell kunsthøgskole til et universitetsbasert kunstinstitutt med vekt på forskning og utvikling av PhD-program.

Flere nevner at instituttleders styrker og svakheter, i stor grad er overensstemmende med dekanens, og at det kan være problematisk. Det ble sagt at dekanen i langt større grad må tørre å stille tydelige krav til hva han forventer at instituttleder skal levere og følge opp i etterkant.

Kultur

Det ble pekt på at i det store og det hele er mye positivt med kulturen på KiT med mye engasjement og et sterkt ønske om å utvikle instituttet og at det stort sett er et godt forhold mellom de ansatte. Det gjelder ikke minst mellom de tekniske og administrative og mellom de teknisk-administrative og de vitenskapelige.

Der det er motsetninger er mellom enkelte vitenskapelig ansatte. Dette går delvis på uenighet rundt utvikling og faglig retning (omtales i eget punkt), personlige motsetninger mellom noen få (delvis tatt med fra andre arbeidsplasser) og uakseptabel oppførsel med munnbruk og en møtekultur med manglende respekt for dagsorden og møtetidspunkt. Slik oppførsel skaper stor misstemning, og det forventes at leder i mye større grad slår ned på slik opptreden. Også leder og nestleder mener slik oppførsel er problematisk, men er usikre på hvilke sanksjonsmuligheter de har mot enkeltmedarbeidere.

En gjenganger i samtalene var omkampskultur. I alle fall fram til ganske nylig, har det vært mulig for enkeltpersoner å gå direkte til dekan for å få omgjort avgjørelser instituttleder har fattet. Også dekanen innrømmer at han nok har vært så ivrig på «å løse problemer» og få ting gjort, at han derfor kan ha «overkjørt» instituttleder, men at han er blitt mye mer bevisst på at dette underminerer instituttleders autoritet og at han derfor nå henviser tilbake til linja.

Det pekes også på at det har vært tilfeller av fest og bruk av rusmidler i instituttets lokaler, og det har fått foregå uten sanksjoner i etterkant. Dette har omfattet både ansatte og studenter. Det etterlyses en tydeligere inngripen fra leder.

Faglig utvikling

Et av områdene som gikk igjen i samtalene, var de motsetningene som dreier seg om faglig utvikling og uenighet om retning for KiT noe som også har hatt stor innvirkning på arbeidsmiljøet. Slik det blir forklart, dreier dette seg primært om KiT skal være en kunsthøgskole etter tradisjonelt mønster der undervisningen bygges opp rundt den enkelte professor og vedkommendes kunstneriske virke (såkalte mesterskoler), eller om KiT skal utvikles til en akademisk institusjon tydelig integrert på NTNU med en klar vitenskapelig profil og gjennomgående studieprogram og emnebeskrivelser. Det blir hevdet at instituttleder er flinkere til å ivareta forskningsdelen og doktorgradsutdanningen enn å ivareta de utøvende kunstnerne.

Disse faglige motsetningene har også utartet til klare personkonflikter noe som blir beskrevet som ødeleggende for arbeidsmiljøet. Det ble òg sagt at motsetningene har eskalert gjennom at den ene «fløyen» har brukt media til å fremme sin sak der også studenter har blitt trukket inn som en part, og konflikten har økt ytterligere gjennom korona-pandemien der personlig kontakt og møter mellom folk, har vært vanskeliggjort/umuliggjort.

Et element i konflikten som trekkes fram, er at transformasjonen av KiT, også berører den enkelte professors autonomi og retten til å styre egen hverdag og virksomhet. Dette skaper i seg selv motstand mot endring. Det hevdes at det derfor er forskjell mellom de som har vært ansatt lenge og de som har kommet til i nyere tid som ofte er mer positiv til endring enn de «gamle». Instituttleder blir personifiseringen av disse endringene, og det blir grupper/klikker for og mot ham.

Selv understreker instituttleder at alle ikke trenger å være enig i veien instituttet går, og at det bare er bra med faglige diskusjoner. Likevel må det finnes et fast rammeverk rundt virksomheten og at det ikke kan diskuteres til enhver tid.

Personalutfordringer

Flere nevner at det er konfliktsaker ved instituttet som er krevende og ødeleggende for virksomheten på KiT, og at uten en snarlig løsning på disse utfordringene vil det ikke være mulig å gjenopprette et godt arbeidsmiljø. Her stilles det ikke bare krav og forventninger til instituttledelsen, men også til at dekanen og fakultetet kommer på banen med konsekvent hjelp og støtte til instituttledelsen og med vilje til å ta nødvendige grep for å få bukt med problemene. Det vises også til at sakene har klare elementer av ukollegial og uakseptabel opptreden som det må slås ned på.

Enkelte knytter konfliktsakene delvis til uenighet om valget av retning for instituttet og motstand mot at arbeidsgiver kan bestemme hva den enkelte skal gjøre eller ikke.

Det blir sagt at de fleste ikke er eller ønsker å være noen del av konfliktene ved KiT, men at de påvirker alle fordi instituttet er svært lite. At studentene trekkes inn som part i konfliktene, beskrives som svært uheldig og uakseptabelt fordi de ikke har nødvendig innsikt og bakgrunn og at det er med å ødelegge arbeids- og studiemiljøet.

Kommunikasjon og åpenhet

Flere pekte under samtalene på at mangel på kommunikasjon og dialog er et problem på instituttet. Språk brukes som en viktig forklaringsfaktor. Miljøet er internasjonalt, og de ansatte snakker mange ulike språk, og selv om engelsk brukes som fellesspråk, blir det lett misforståelser og uklarheter.

Det oppleves av enkelte som problematisk at medarbeidersamtaler foregår på engelsk selv når man er enig i at det skal være på norsk. Det etterlyses derfor bedre norskkunnskaper hos leder.

Det ble også vist til at informasjonen fra leder kan være vanskelig å forstå fordi språket ofte blir komplisert og uklart. Beskjeder og informasjon når ikke fram. Inntrykket blir dermed manglende åpenhet.

Det ble også hevdet at det er lite åpenhet om hva som har skjedd på møter og avgjørelser som er tatt. Her ble det spekulert i om dette skyldes et bevisst ønske om å holde ting skjult eller en manglende evne til å kommunisere på en god måte, uten at det ble trukket noen klar konklusjon. Følelsen av manglende åpenhet skaper i alle fall lett mistenksomhet.

Det ble sagt at det er et problem at det ikke er klart hvilke elektroniske kanaler som brukes for å kommunisere felles. Her har både jobb e-post, privat e-post og meldinger på Innsida har vært brukt. I en del sammenhenger har det heller ikke vært felles skriftlig informasjon tilgjengelig som igjen skaper manglende oversikt og følelse av inkludering og fellesskap.

Dårlig fungerende kommunikasjon og opplevelse av manglende åpenhet, skaper uklarhet og manglende forutsigbarhet i arbeidet noe som avstedkommer mye frustrasjon.

Instituttleder mener at det i stor grad er åpenhet og gjennomsiktighet rundt avgjørelser ved KiT og at skillelinjene rundt dette spørsmålet mer går på om folk er enig i avgjørelsene eller ikke. Han understreker likevel at åpenhet er noe det må jobbes med kontinuerlig og hvor man aldri helt kommer i mål.

Åpenhet nevnes også som basis for god medvirkning og følelsen av å bli sett og ivaretatt. Enkelte mener at det ikke er tilfellet og at de ikke får ta del i den informasjonen de har krav på og dermed heller ikke kan delta i beslutningene.

Det ble nevnt at god kommunikasjon også dreier seg om holdning og innstilling hos alle, om vilje til å kommunisere greit og forståelig og prøve ikke å misforstå.

Administrasjon og organisering

Mange trakk fram at KiT har en liten og sårbar administrasjon og at leder ikke får nødvendig administrativ støtte. Mange sykmeldinger og manglende bruk av vikarer, har gjort situasjonen spesielt krevende. Noen mente at administrasjonen kanskje ikke egentlig er så liten, men at det heller dreier seg om organisering, kompetanse og myndighet til dem som skal løse oppgavene. Uansett etterlyser instituttledelsen mer administrativ støtte og har store forventninger til at den nylig ansatte seniorrådgiveren på institutt, skal kunne bidra her.

KiT har ved flere anledninger søkt fakultetsadministrasjonen om støtte for å løse egne oppgaver og har fått hjelp, men opplever ofte at ballen blir sendt tilbake fordi det også på fakultetsnivå har vært begrensede, administrative ressurser og en høy sykmeldingsgrad, til tider opp mot 20-25 prosent. Også her blir mange stillinger stående lenge ubesatt.

Et springende punkt har vært arbeidsdeling mellom fakultet og institutt og hvem som skal løse hvilke oppgaver. Her har det vært igangsatt flere prosesser for å skape klare linjer og ryddige forhold, men uten at prosessene har blitt brakt til ende. Dermed forblir det uavklarte nettopp det. Det blir hevdet at hvis fakultetet hadde fungert bedre administrativt f.eks. innen HR og økonomi, hadde det gjort situasjonen lettere for KiT. Nå gjør instituttet oppgaver som burde vært løst på fakultetsnivå og vise versa ifølge flere.

Det blir også trukket fram at det ikke er klart hvilke oppgaver som ligger i administrativ og hvilke som ligger i faglig linje. Det hender at klart faglige oppgaver, som f.eks. oversettelse av emnebeskrivelser fra engelsk til norsk, har blitt lagt til administrativt ansatte. På samme måte løser faglig ansatte administrative oppgaver. Heller ikke på instituttnivå har man klart å rydde opp i hvem som har ansvar for hvilke oppgaver. Mange har etterlyst arbeidsbeskrivelser over hvilket ansvar de egentlig har, uten at det har skjedd.

Det blir vist til at det er en drøy jobb å være instituttleder og at det stilles svært mange krav både til faglig og administrativ evne og kompetanse. Tilstrekkelig støtte er derfor viktig. Instituttleder blir stadig «tatt ut av daglig drift» for å delta på ledermøter og samlinger på fakultetsnivå og er mindre grad tilgjengelig for den daglige samtalen og diskusjonene om små og store saker. Det kan derfor gi følelsen av at instituttleder er litt langt unna hverdagen til den enkelte.

Åremål

En annen del av organiseringen av instituttet er ansettelsesforholdene for de vitenskapelig ansatte. Det blir pekt på at systemet med åremålsstillinger i ulike stillingsbrøker kan være utfordrende. Mange er ansatt i 50-prosentstillinger der de resterende 50 prosentene brukes på egen kunstnerisk virksomhet. Det å være kunstner er i seg selv en krevende og usikker situasjon. Flere stillinger er også i mindre brøker. Resultatet er at mange av professorene ikke er bosatt i Trondheim og følgelig i mindre grad er til stede på campus. Dette skaper utfordringer for det faglige fellesskapet, undervisningen og studentoppfølgingen i tillegg til at det blir få mennesker å fordele roller på som f.eks. nestleder og studieprogramleder. Det gjør systemet sårbart, og sykmeldinger har vært konsekvensen av svært høy arbeidsbelastning på enkelte.

Det jobbes nå med å etablere flere 6-årige 100 prosent åremålsstillinger med tilstedeværelsesplikt/boplikt i Trondheim for å bøte på problemene. Dessuten legges det opp til professor II-stillinger i 20-prosentbrøker der de aktuelle personene reiser til og fra i perioder. Her kan endringene skje/skjer etter hvert som dagens kontrakter går ut.

Ressurser og økonomi

Det blir framholdt at budsjettene er svært trange og nesten utelukkende dekker lønn til ansatte. Dermed er det svært lite penger til nytt utstyr og andre presserende behov. Blant annet vises det til at verkstedene som var moderne for 20-30 år siden, knapt nok er blitt supplert med utstyr og langt mindre blitt oppgradert med f.eks. datastyrte verktøy.

Det blir også hevdet at det er vanskelig å få innsikt i budsjett og økonomi og at det er ikke vanlig å få se budsjettene og det løpende regnskapet. Det gjør at enkelte derfor holder skyggeregnskap for å holde oversikt over sin del av virksomheten og at det blir usikkert hvor stort ansvar den enkelte har for budsjett og eventuelle avvik.

Styrker

Alle framholder at KiT har mange styrker som det er viktig å bygge videre på. Særlig nevnes dedikerte medarbeidere – og studenter, med et stort hjerte for kunstfeltet og ønske om å utvikle KiT til et framragende institutt. KiT blir omtalt som nyskapende og med en unik utdanning der studentene har alle muligheter til å påvirke. Den kunstneriske utdanningen innenfor rammene av et teknisk, naturvitenskapelig universitet, gir helt spesielle muligheter til å bygge en akademisk kultur paret med den kunstneriske. Her er KiT eksepsjonell i europeisk sammenheng.

Mulige løsninger

Følgende forslag til bedring av arbeidsmiljøet på KiT kom fram under samtalene og bør vurderes som en del av den endelige tiltakspakken.

- Avslutte pågående konfliktsaker raskt og tørre å ta tak i vanskelige saker fortløpende.
- En tydelig og tilstedeværende ledelse som kommuniserer åpent og ærlig og som setter klare grenser for hva som aksepteres og ikke.
- Større åpenhet rundt hva som skjer og hvilke avgjørelser som fattes.
- Jobbe for at alle ansatte skal føle seg som en del av helheten.
- Sikre en god og respektfull væremåte og møtekultur.
- Gjeninnføre fast personalmøter/allmøter.
- Skape gode rom for diskusjoner og meningsutvekslinger.
- Slå ned på tilløp til omkampskultur.
- Sikre et administrativt apparat som er stort nok og med riktig kompetanse til å gi ledelsen og instituttet nødvendig støtte.
- Avklare arbeidsdelingen mellom administrativ og faglig linje både internt på institutt og mot fakultetet. Hvilke funksjoner det viktig at instituttet har fagnært og hvilke kan ligge på fakultetsnivå?
- Utvikle rollebeskrivelser for de administrative stillingene.
- Sikre respekt for bruk av NTNUs administrative støttesystemer.
- Se på hvilke oppgaver som kan effektiviseres/digitaliseres.
- Drive kontinuerlig kompetanseutvikling, blant ansatte og ledere.
- Stille tydelige krav både til ledere og ansatte og understreke felles ansvar for et godt arbeidsmiljø
- Tydeligere forventninger og oppfølging fra dekan.
- Bygge videre på de ansattes ønske og vilje til å bidra til et godt institutt med et godt arbeidsmiljø.

Trondheim, 1. oktober 2020

