

RAPPORT



RAPPORTSERIE FRA
SENTER FOR HELSEFREMMENDE FORSKNING
HIST/NTNU

RAPPORT 2014/04

Undebakke, KG, Innstrand ST, Anthun KS, Christensen M.

ARK

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser,
Hvem - Hva - Hvordan

Trondheim, september 2014



Kunnskapen
du trenger



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Undebakke, KG, Innstrand ST, Anthun KS,
Christensen M.

ARK

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser,
Hvem - Hva – Hvordan



Senter for helsefremmende forskning HiST/NTNU

© Undebakke, KG, Innstrand ST, Anthun KS, Christensen M

ISBN: 978-82-93158-25-7

ISSN 1892-6207

RAPPORT 2014/4

Forord

Dette er en oversikt over Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsesverktøyet ARK. I rapporten beskrives det teoretiske fundamentet, hva ARK består av og hvordan ARK skal brukes i praksis. Initiativet til utvikling av ARK kom fra de fire største universitetene i Norge – Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, Norges Arktiske universitet og Norges Teknisk-Naturvitenskapelige universitet. Universitets- og Høgskolerådet (UHR) bevilget i 2010 midler fra Samarbeid, Arbeidsdeling og Konsentrasjon (SAK) fra Kunnskapsdepartementet, til ARK-prosjektet. Midlene fra SAK er i hovedsak brukt til finansiering av det faglige, vitenskapelige utviklingsarbeidet som er utført av Siw Tone Innstrand, Marit Christensen, Thomas Hoff og Kirsti Godal Undebakke. De fire universitetene har bidratt med en betydelig dugnadsinnsats. En bredt sammensatt referansegruppe bidro til å belyse viktige og kritiske faktorer underveis i utviklingsarbeidet.

NTNU eier og forvalter ARK. Daglig drift er lagt til Senter for helsefremmende forskning ved Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.

ARK har en egen Styringsgruppe som har i oppgave å se til at ARK forvaltes og driftes etter intensjonene, og diskutere prinsipielle spørsmål knyttet til videreutvikling. I tillegg skal styringsgruppen delta aktivt i planlegging og gjennomføring av årlige erfaringsutvekslinger i sektoren. Styringsgruppen er satt sammen av representanter fra Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, Norges Arktiske Universitet, Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Telemark.

Trondheim, 03.09.2014

Sammendrag

Bakgrunn: Flere av de største universitetene i Norge hadde et ønske om et arbeidsmiljøutviklingsverktøy som skulle være tilpasset universitets- og høyskolesektoren, være basert på teori- og forskning, dekke alle de viktige aspektene i psykososiale arbeidsmiljøfaktorer, både belastninger og ressurser, på en slik måte at det kunne generere basis for tiltak i arbeidsmiljøene.

Metode: Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser (ARK) er basert på teori, litteraturstudier, 50 kvalitative intervju, en testundersøkelse blant 20 ansatte ved fire ulike universitet, en testgjennomføring ved et fakultet med ca. 70 ansatte og en gjennomføring ved et helt universitet med 150 enheter og 5600 ansatte.

Resultat: ARK består av følgende elementer: Spørreskjemaet KIWEST, FaktaARK I og II, opplegg for tilbakemelding og oppfølging av resultat fra KIWEST og database for oppbevaring av data fra gjennomførte undersøkelser. Databasen er også tilgjengelig for forskning.

Konklusjon: ARK er et forskningsbasert verktøy som generer utvikling av arbeidsmiljø i universitets- og høyskolesektoren. I tillegg danner ARK et rikt grunnlag for forskning.

Abstract

Background: Some of the largest universities in Norway experienced a need for a tool to use in development of the psychosocial work environmental factors. It was desired that the tool should be adapted to the higher educational sector, should be based on theory and research, it covered the most important aspects in the psychosocial work environment, both demands and resources, in a way that could generate a basis for actions at the workplaces.

Method: The development of the ARK-survey was based on a literature study, 50 qualitative pilot interviews, a test study among 20 employees at four universities, a pilot test at a faculty with about 70 employees and a full-scale survey and feedback process at a university with 150 units and 5600 employees.

Results: The ARK-Survey development resulted in a package consisting of the mapping tools; Knowledge Intensive Work Environment Survey Target (KIWEST), Fact sheet I and II, templates for survey feedback meetings and a database named The ARK Research Platform.

Conclusions: The ARK-Survey is a valid and reliable tool for workplace surveys and interventions, as well as research.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	iv
Abstract	iv
1. Innledning.....	1
2. Teoretisk utgangspunkt.....	2
2.1. Jobbkraft-ressursmodellen	2
2.2. Læring i organisasjoner	5
2.3. Medvirkning.....	6
3. Kartleggingsverktøy.....	7
3.1. KIWEST.....	7
3.2. FaktaARK I.....	12
3.3. FaktaARK II.....	13
4. Gjennomføring av en ARK prosess	13
4.1. Fase 1 – Forberedelse og forankring	14
4.2. Fase 2 – Kartlegging.....	17
4.2.1. Spørreskjemaundersøkelse med KIWEST.....	17
4.2.2. Resultatpresentasjon.....	18
4.2.3. Tolkning av resultat	22
4.3. Fase 3 – Utvikling av tiltak.....	23
4.4. Fase 4 - Implementering av tiltak.....	24
4.5. Fase 5 - Evaluering.....	25
5. ARK Research Platform.....	26
6. Avslutning	26
Referanser	28

1. Innledning

Alle de fire største universitetene i Norge ser arbeidsmiljø som et strategisk virkemiddel for å nå vedtatte mål (NTNU, 2011; UiB, 2011; UiO, 2010; UiT, 2014) for sin primære virksomhet. Til tross for dette fikk flere av institusjonene pålegg fra Arbeidstilsynet om å iverksette forbedringer i det systematiske arbeidet med psykososiale arbeidsmiljøfaktorer i 2010 – 2011. Flere av institusjonene hadde gjennomført ulike former for arbeidsmiljøundersøkelser og erfarte at de verktøy som fantes i markedet var dårlig tilpasset sektorens utfordringer og særpreg. Universitetet i Oslo tok initiativ til et samarbeid med Universitetene i Bergen, Tromsø og Trondheim om utvikling av et nytt sektortilpasset arbeidsmiljøutviklingsverktøy. Universitets- og høyskolerådet innvilget søknad om SAK-midler (Samarbeid, Arbeidsdeling, Konsentrasjon) til finansiering av den faglige og vitenskapelige delen av utviklingsarbeidet. I tillegg bidro de fire universitetene med en betydelig dugnadsinnsats. En bredt sammensatt referansegruppe bidro til å belyse viktige og kritiske faktorer.

I utviklingsprosjektet hadde en et ønske om å utvikle et verktøy for systematisk kartlegging av psykososiale forhold som: 1) dekket de viktigste psykososiale arbeidsmiljøfaktorene, 2) genererte basis for tiltak i arbeidsmiljøet, 3) var tilpasset sektorens særpreg og 4) kunne ivareta lovkrav om systematisk og dokumentert HMS-arbeid med psykososiale faktorer. Utviklingsarbeidet resulterte i ARK (Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser), som ble lansert for bruk i sektoren 13/6 2013. NTNU har overtatt eierskap og forvalter i dag ARK. Representanter fra sektoren skal sikre ivaretagelse av sektorens interesser gjennom en egen styringsgruppe som har i oppgave å gi faglige og prinsipielle råd. Styringsgruppen arrangerer også regelmessige erfaringsutvekslingsarenaer for ARKs brukere.

ARK er forskningsbasert helhetlig opplegg for gjennomføring av arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse i kunnskapsintensive organisasjoner. ARK er et lederverktøy og en medvirkningsarena som skal bidra til utvikling av arbeidsmiljø og klima. Det rettes fokus både på belastninger og ressurser, dette skjer i demokratiske prosesser på flere organisatoriske nivå, i det formaliserte partssamarbeidet og med direkte medvirkning fra den enkelte medarbeider. ARK danner i tillegg grunnlag for arbeidsmiljøforskning i et tett samspill mellom praksis og forskning.

ARK består av:

- KIWEST: Spørreskjema med standardiserte og validerte spørsmål om organisasjonsklima, arbeidsbelastninger og arbeidsrelaterte ressurser.
- FaktaARK I: Spørreskjema for innhenting av fakta om organisatoriske forhold av betydning for arbeidsmiljøet.
- FaktaARK II: Spørreskjema for innhenting av fakta om oppfølging av gjennomført arbeidsmiljøundersøkelse.
- Tilbakemeldingsmøter: Opplegg for tilbakemelding og oppfølging av resultat fra kartlegging med bruk av KIWEST, maler for presentasjoner, møter og prosesser.
- ARK Research Platform: Database for oppbevaring av data fra gjennomførte undersøkelser.

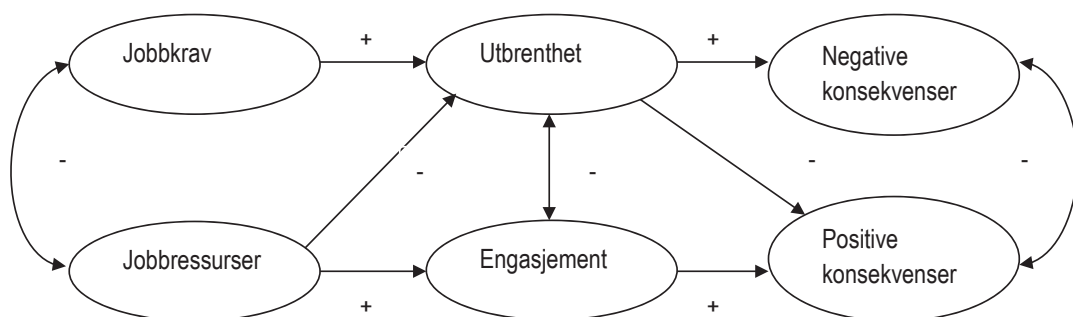
2. Teoretisk utgangspunkt

Arbeidsmiljølovens formål er å sikre «*et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon*» (§ 1-1. a). Et av de lovpålagte virkemidlene for å få dette til er systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) som blant annet innebærer kartlegging av farer og problemer som grunnlag for forebyggende arbeid. HMS-arbeidet skal utøves i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte (ASD, 1996, 1997, 2006). ARK har som mål å ivareta både det helsefremmende og det forebyggende perspektivet som ligger i bestemmelsene på en slik måte at forbedringer blir varige. I dette kapitlet forklares det teoretiske og forskningsmessige utgangspunktet bak intensjonene og som et bakteppe for de praktiske metoder som anvendes. Kapitlet starter med en beskrivelse av Jobbkraft-ressursmodellen, den visualiserer både en helsefremmende prosess og en helsefremmende prosess. Videre beskrives teori om læring som nødvendig forutsetning for endring i organisasjoner. Til slutt i kapitlet gis en kort oversikt over medvirkningsmetoder som benyttes i ARK. Hvis ARK gjennomføres med medvirkning fra ansatte, jevne mellomrom og dokumenteres godt lokalt, vil kravene til systematisk arbeid med psykososiale faktorer kunne ivaretas.

2.1. Jobbkraft-ressursmodellen

Jobbkraft-ressursmodellen (The Job Demands–Resources Model, JD-R) er en teoretisk modell som brukes både i praktisk arbeidsmiljøutvikling og i forskning (Bakker, Demerouti, & Sanz-

Vergel, 2014). JD-R modellen spesifiserer hvordan utbrenthet og engasjement kan bli produsert to spesifikke arbeidsforhold som finnes i enhver organisatorisk kontekst: jobbkrav og jobbressurser, se figur 1. Denne modellen har vist seg å kunne brukes uavhengig av hvilke krav en jobb stiller eller hvilke ressurser som er tilgjengelige. Forholdet mellom krav og ressurser og jobbengasjement har vist seg ikke å endre seg i særlig grad, selv om man endrer innholdet i kravene og ressursene, noe som betyr at man kan bruke modellen på tvers av ulike arbeidsplasser og ulike yrker (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).



Figur 1. Jobbkrav-ressursmodellen (JD-R)

JD-R modellen beskriver to parallelle prosesser, en motivasjonsprosess og en stressprosess. Modellen foreslår at jobbressurser bidrar til engasjement gjennom en motivasjonsprosess, samtidig som jobbkrav bidrar til utbrenthet gjennom en stressprosess.

I JD-R modellen er jobbkrav definert som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som krever vedvarende innsats (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Dette kan for eksempel være høyt tidspress, kvantitativ arbeidsmengde, fysisk arbeidsmiljø eller konflikter på arbeidsplassen. Jobbressurser karakteriseres som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som kan (1) redusere jobbkrav og relaterte fysiske og psykologiske kostnader, (2) aspekter som kan være funksjonelle i forhold til og nå mål i arbeidet, eller (3) aspekter som kan stimulere til personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Eksempler på slike ressurser kan være emosjonell og instrumentell støtte fra leder og medarbeidere, kompetanseutvikling og opplevelse av kontroll og autonomi. Tidligere studier har funnet at jobbressurser som sosial støtte fra leder og medarbeidere, feedback,

variasjon, autonomi og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2008).

Stressprosessen på den ene siden forklares med at når arbeidstakere opplever stress, gjennomgår de en bytteavtale mellom det å beskytte sine prestasjonsmål og den mentale innsatsen som de investerer for å oppnå disse målene. Når jobbkravene så øker, vil det bli ubalanse mellom innsats og gevinst, fordi man må forholde seg til de økte kravene samtidig som man opprettholder prestasjonsnivået. Dette kan igjen føre til fysiologiske og psykologiske kostnader som utmattelse og irritabilitet. Når dette foregår over lengre tid, vil det påvirke arbeidstakerens energinivå, og igjen føre til dårligere helse og utbrenthet og i siste instans sykefravær og ekskludering fra arbeidslivet (Clausen, Burr, & Borg, 2014; 1997).

Motivasjonsprosessen på den andre siden er drevet av tilgjengelighet av jobbressurser, som per definisjon spiller en motiverende rolle fordi de promoterer arbeidstakernes personlige vekst, læring og utvikling. Jobbressursene er viktige for å oppnå mål i arbeidet (Deci & Ryan, 2002). Ifølge denne tilnærmingen vil et arbeidsmiljø som byr på ressurser, skape arbeidstakere som er villige til å gjøre en ekstra innsats i forhold til arbeidsoppgavene sine, noe som igjen øker sannsynligheten for gode resultater både for arbeidstakerne og organisasjonene. Jobbressurser vil altså på bakgrunn av dette skape jobbengasjement gjennom en motivasjonsprosess og dermed øke muligheten for måloppnåelse hos arbeidstakerne. Jobbressurser har vist seg å være spesielt viktig i møtet med høye krav (Bakker & Demerouti, 2007). Hakanen, Bakker og Demerouti (2005) testet denne interaksjonshypotesen i et utvalg med finske tannleger og fant støtte for at jobbressurser økte jobbengasjementet hos arbeidstakerne når arbeidsmengden var høy. Lignende funn fikk også Bakker, Hakanen, Demerouti og Xanthopoulou (2007) i sin studie på finske lærere. De fant støtte for at jobbressurser fungerte som buffere og minsket det negative forholdet mellom dårlig atferd blant elevene og jobbengasjement hos lærerne. Spesielt gjaldt dette når graden av dårlig atferd blant elevene var høy. Sammen viser altså disse studiene at jobbressurser blir viktigere og har mer motivasjonskraft når arbeidstakerne er konfronterte med høye jobbkrav.

Crawford, LePine og Rich foretok i 2010 en meta-analyse av JD-R modellen der de analyserte 55 artikler med 64 forskjellige utvalg som hadde anvendt modellen. Resultatene viste at krav og utbrenthet hadde en positiv sammenheng, mens ressurser og utbrenthet hadde en negativ sammenheng. Forholdet mellom ressurser og jobbengasjement var positivt, mens forholdet

mellom krav og engasjement var avhengig av hvilken type krav som ble brukt i undersøkelsene. Krav som ble opplevd som et hinder (hindrance demands), var negativt assosiert med jobbenngasjement, mens krav som ble opplevd som utfordrende (challenging demands), ble positivt assosiert med engasjement (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Eksempler på hindrende krav kan være rollekonflikt, rolletvetydighet og konflikter. Arbeidstakere ser ofte på slike krav som begrensninger, barrierer og unødvendige hinder for måloppnåelse. Noen eksempler på utfordrende krav kan være høy arbeidsmengde, tidspres og mye ansvar. Utfordringer ser ut til å ha et potensial til å kunne gi mestring, personlig vekst og fremtidig gevinst. Arbeidstakere som opplever disse kravene som en mulighet til å lære, samt å oppnå og demonstrere sin kompetanse ser ut til å bli premiert.

2.2. Læring i organisasjoner

Chris Argyris og Peter Senge sier at organisasjoner er produkter av det menneskene i dem sier, tenker og gjør. De sier også at organisasjonsmessig læring skjer når individer handler på måter som innebærer nye måter å tenke, agere og samspille med andre på. Individuell læring kan, men gir ikke automatisk organisatorisk læring. Organisasjoner kan bare lære ved at menneskene i organisasjonen lærer. (Argyris, 2000; Senge, 1990, 2006).

Organisasjonspsykologen Chris Argyris skiller mellom to typer av organisatorisk læring: ”Enkeltkretslæring” og ”Dobbelkretslæring”. Enkeltkretslæring skjer når man korrigerer en feil ved å endre handlingen som førte til feilen, men uten at det stilles spørsmål ved eller endres noe i systemets underliggende verdier. ”System” kan i dette tilfelle referere både til et individ, en gruppe eller en organisasjon. Dobbelkretslæring skjer når man korrigerer en feil ved å undersøke og forandre de underliggende styrende variablene, og deretter endrer atferd.

Også Senge ser systeminnsikt og systemforståelse som en nødvendig betingelse for organisatorisk læring. For ham innebærer en lærende organisasjon bl.a

” ...a shift of mind from seeing parts to seeing wholes, from seeing people as helpless reactors to seeing them as active participants in shaping their reality, from reacting to the present to creating the future” (Senge, 1990, 2006).

Både enkeltkretslæring og dobbelkretslæring er ifølge Argyris nødvendig i alle

organisasjoner, men det er en atskilling større utfordring å skape dobbelkretslæring enn enkeltkretslæring. Den individuelle læringen som muliggjør organisatoriske endringer i form av systemendringer er sett med utgangspunkt i Argyris, Senge og Schön kort oppsummert en endring av ”overveielsesformer” (Argyris, 2000). Schön (2000) mener det kan være mulig å endre overveielsesformer gjennom å iakttas og reflektere over egne handlinger, og den implisitte kunnskapen som inngår i dem. I Senges (1990, 2006) terminologi innebærer en systemisk endring bruk av mentale modeller, en felles visjon og refleksjoner som gir individet tilgang til egne og organisatoriske underliggende verdier og ”taus” kunnskap.

2.3. Medvirkning

Ifølge Senge er det å få innsikt i andre individers og gruppers oppfatninger og handlingsmønstre gjennom medvirkning og dialog en forutsetning for organisatorisk læring (Senge, 1990, 2006).

Metoder fra klassisk organisasjonsutvikling har lang tradisjon for å legge til rette for brede medvirkningsprosesser. Beckhard (1969) har definert organisasjonsutvikling som en planlagt prosess som drives fra toppen av organisasjonen og har som mål å øke effektivitet og bedre helse. En av de mest brukte metodene i organisasjonsutvikling er spørreundersøkelser med et opplegg for bred deltakelse i prosesser der det jobbes med resultatene (Hopkins, 1982). Resultatene fra spørreundersøkelsen fungerer da som en basis for utvikling av tiltak som skal bedre den kartlagte situasjonen (Gravenhorst & In't Veld, 2004). Björklund (2007) og Elo, Leppänen & Sillanpää (1998) har vist at godt planlagte og gjennomførte tilbakemeldingsprosesser er forbundet med bedre ledelse, tilhørighet i organisasjonen og bedring i ansattes arbeidssituasjon. Nielsen, Randall, Holten & Gonzalez har vist at det å inkludere ansatte i forbedringsprosesser også førte til at ansatte opplevde bedre helse og velvære (2010).

Randall og Nielsen argumenterer for at tiltak må oppleves å passe både for organisasjonen og individet for å kunne bli vellykket (2012). I ARK er tanken at JDR skal bidra med et sett av mentale modeller som kan bidra til at felles visjoner kan skapes på en slik måte at den enkelte både kan få tilgang til egne og andres underliggende kunnskaper og verdier. Faktorene som settes inn i de to prosessene skal være de som oppleves som viktigst i den lokale konteksten. Medvirkning og dialog er altså en forutsetning for at intensjonene i JD-R modellen skal kunne

fungere. I følge WHO er selve muligheten for medvirkning og påvirkning det som gir helse (WHO, 1986). Bred medvirkning er altså nødvendig for at ARK skal kunne bli vellykket, bidra til et helsefremmende arbeidsliv og gi varige forbedringer.

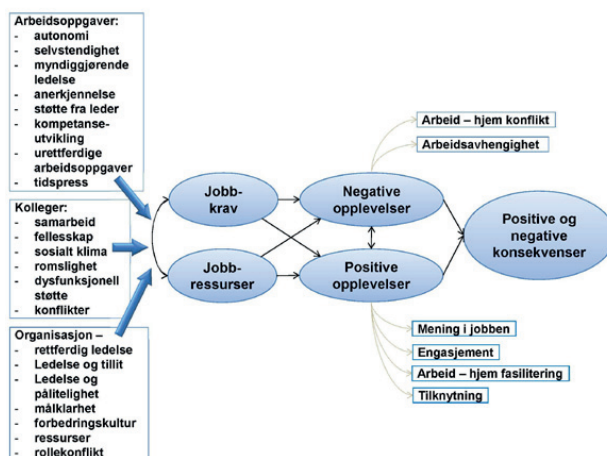
3. Kartleggingsverktøy

Arbeidstilsynet definerer det organisatoriske arbeidsmiljøet som summen av de psykiske, sosiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorene (ASD, 1997). De organisatoriske forholdene påvirker arbeidsforholdene og den enkeltes opplevelse og kan føre til psykososiale problemer (ASD, 1997) Å avdekke psykiske og sosiale konsekvenser av en gitt arbeidssituasjon må i følge Arbeidstilsynet ta utgangspunkt i arbeidstakerens egne opplevelser (1997). I ARK undersøkes de individuelle opplevelsene ved at ansatte besvare på KIWEST (Knowledge Intensive Work Environment Survey Target). De organisatoriske forholdene som er felles for alle ansatte ved en enhet kartlegges gjennom FaktaARK I, som skal besvares av enhetsleder i samarbeid med verneombudet. I FaktaARK II skal leder og verneombud svare på spørsmål om hvordan prosessen fungerte og om hvilke tiltak som er planlagt og evt. gjennomført.

3.1. KIWEST

I utvalget av dimensjoner i KIWEST har en hatt som intensjon å dekke de viktigste psykososiale arbeidsmiljøfaktorene for universitet og høyskoler, både belastninger og ressurser. En har valgt å benytte fritt tilgjengelige, standardiserte og validerte skalaer fra anerkjente nordiske og europeiske forskningsmiljø. I sammensetningen av skjemaet er dimensjonene balansert mellom 1) klimanivå (enkeltpersoners opplevelse av den kollektive opplevelsen av arbeidsmiljøet) og individnivå (enkeltpersoners individuelle opplevelse), 2) krav og ressurser og 3) fokus på individ- og gruppe, ledelse og organisasjon.

Skalaene er oversatt fra dansk, svensk, nederlandsk, tysk og engelsk til norsk. Det er foretatt fram og tilbake oversettelser. Figur 2 viser hvordan de utvalgte skalaene kan plasseres inn i JD-R modellen.



Figur 2. KIWEST og JD-R

Første ledd i arbeidet med utvelgelse av dimensjoner besto i en bred litteraturgjennomgang og en risikoanalyse basert på kvalitative intervju med 50 ansatte ved universitetet og høyskoler i Norge. Hvilke dimensjoner som skulle inkluderes i KIWEST ble kvalitetssikret gjennom diskusjoner i utviklingsprosjektets arbeidsgrupper og med referansegruppen i flere runder. En har foreløpig valgt ikke å inkludere skalaer som kartlegger forekomst av mobbing og trakassering. Dette med bakgrunn i at undersøkelsen er anonym og at flere forhold rundt sosialt fellesskap kartlegges.

Ca 20 personer fra ulike typer stillinger ved de fire universitetene gikk gjennom skjemaet og ga innspill. Til sammen resulterte dette til KIWEST versjon 0.8 som ble brukt i en test overfor alle ansatte ved Teologisk fakultet, ved Universitetet i Oslo i september 2012. I tillegg ble en del av skalaene fra versjon 0,8 erstattet med nye. I oktober 2013 ble neste versjon, KIWEST 1.0, brukt i en fullskala gjennomføring av hele konseptet overfor 5600 ansatte tilknyttet ca. 140 enheter ved NTNU.

Det brukes i hovedsak bare hele skalaer, det vil si at respondentene alltid skal svare på grupper av påstander med litt forskjellig vinkling om et tema. Fordelen med dette er at vi kan være rimelig sikre på at vi måler det vi ønsker å måle. Ulempen er at det kan oppleves som mange spørsmål å svare på og at spørsmålene ligner hverandre. En har imidlertid søkt etter så

små skalaer som mulig, og redusert der det har vært mulig uten at det har gått ut over validiteten. I praksis vil dette si at det i KIWEST er minimum tre påstander i en skala.

Følgende skalaer er inkludert i KIWEST:

Autonomi: «*Job autonomy*» (Näswall et al., 2010), høy score indikerer at ansatte opplever å ha selvstendighet og innflytelse over hvordan oppgaver skal utføres.

Selvstendighet i forhold til oppgavegjennomføring: «*Task completion ambiguity*» (Näswall et al., 2010), høy score indikerer høy grad av opplevd selvstendighet.

Myndiggjørende ledelse: «*Empowering leadership*» (Dallner et al., 2000), høy score indikerer at ansatte opplever ledelsen som myndiggjørende. Begrepet myndiggjøring (empowerment) viser til det å gi eller overføre makt til noen, tillate, og å gjøre noen i stand til noe (Stang, 2003).

Anerkjennelse: «*Recognition*» (Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010), høy score indikerer at ansatte i høy grad opplever å bli anerkjent og verdsatt for sin innsats.

Støtte fra overordnet: «*Social support from supervisors*» (Pejtersen et al., 2010), høy score indikerer at respondentene i høy grad opplever å få støtte fra nærmeste overordnede.

Krav til kompetanseutvikling: «*Competency demands*» (Näswall et al., 2010), høy score indikerer at ansatte i høy grad opplever at arbeidsoppgavene medfører behov for kontinuerlig utvikling av ny kompetanse. Det å være i kontinuerlig utvikling er for mange en naturlig og ønskelig del av arbeidslivet. Krav rundt dette vil derfor kunne bli oppfattet både som en positiv utfordring og som et press.

Samarbeid mellom kolleger: «*Cohesion in work teams*» skalen er modifisert fra Carless & De Paola (2000) av Christensen et al. (2012). Høy score indikerer at respondentene opplever godt samarbeid mellom kolleger ved egen enhet.

Fellesskap mellom kolleger: «*Social community at work*» (Pejtersen et al., 2010), høy score indikerer at respondentene opplever høy grad av fellesskap mellom kolleger ved egen enhet.

Inkludering og sosialt ansvar: «*Inclusiveness, the social responsibility*» (Pejtersen et al., 2010), høy score indikerer at inkludering og sosialt ansvar i høy grad varetas.

Sosialt klima: «*Social climate*» (Dallner et al., 2000), høy score indikerer et godt sosialt klima.

Målklarhet: «*Goal clarity*» (Näswall et al., 2010), høy score indikerer at respondentene har et klart bilde av formålet med sitt eget arbeid.

Forbedringskultur: «*Innovation*», høy score indikerer at respondentene opplever at det er kultur for kontinuerlige forbedringer ved enheten. Denne skalaen er videreutviklet fra Mellor, Mathieu og Swim (1994) ved Universitetet i Stockholm fra å skulle undersøke forholdene i fagforeninger til å kunne undersøke forbedringskultur i organisasjoner generelt. Det er foreløpig ikke publisert valideringer av den videreutviklede versjonen.

Rettferdig ledelse: «*Fairness of the supervisor*» fra (Dallner et al., 2000), høy score indikerer at respondentene har en opplevelse av at ledelsen er rettferdig.

Tillit i forhold til ledelsen: «*Trust regarding management*» (Pejtersen et al., 2010), høy score indikerer høy grad av opplevd tillit i forhold til ledelsen.

Ledelsen og pålitelighet: «*Trust*» (Näswall et al., 2010), høy score indikerer at respondentene i høy grad av opplever ledelsen som pålitelig og troverdig. De samme spørsmålene brukes i forhold til egen og overliggende enhet.

Illegitime arbeidsoppgaver: «*Illegitimate tasks*» (Semmer, Tschan, Meier, Facchin, & Jacobshagen, 2010). Høy score indikerer at respondentene i liten grad opplever å ha illegitime arbeidsoppgaver, dette er oppgaver som oppfattes å ligge utenfor den enkeltes egentlige yrkesrolle og de oppfattes derfor som egentlig å skulle bli gjort av noen andre. Aronsson, Bejerot, & Härenstam (2012) har oversatt og brukt skalaen i Sverige, de finner sammenheng mellom opplevelsen av å ha mange illegitime oppgaver og utmattelse.

Dysfunksjonell støtte: «*Dysfunctional support*» (Semmer, Amstad, & Elfering, 2006). Høy score indikerer at respondentene i liten grad opplever dysfunksjonell støtte.

Konflikter: «*Interpersonal conflicts*» (Näswall et al., 2010), høy score indikerer at respondentene i liten grad påvirkes negativt av konflikter mellom medarbeidere.

Rollekonflikt: «*Role conflict*» (Dallner et al., 2000), høy score indikerer at respondentene opplever lite konflikt mellom ulike roller de innehar. Uklare roller eller opplevelse av konflikter mellom ulike roller en innehar, kan både handle om forskjellige forventninger fra forskjellige mennesker, og om motsetning mellom den ansattes egne og andres forventninger. Rollekonflikter kan medføre stress hos den enkelte og konflikter med andre.

Tidspress: «*Role overload*» (Näswall et al., 2010) høy score indikerer at respondentene i liten grad opplever å ha for mye å gjøre på for liten tid.

Mening i jobben: «*Meaning of work*» (Pejtersen et al., 2010), høy score indikerer at respondentene i høy grad opplever sitt arbeids som meningsfylt.

Jobbengasjement: «*Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*» (Schaufeli & Bakker, 2003), høy score indikerer at respondentene opplever høy grad av jobbengasjement. Schaufeli og hans medarbeidere har definert jobbengasjement som en relativt permanent positiv følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet (vigor), entusiasme (dedication) og evne til fordypelse i arbeidet (absorption) (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Vitalitet beskrives som bestående av mye energi, at man har vilje til å gjøre en innsats i sitt arbeid og at man klarer å være utholdende når man møter motgang. Entusiasme er beskrevet som en sterk involvering og identifisering i forhold til sin jobb, sammen med en følelse av inspirasjon, stolthet og en opplevelse av at det en gjør er viktig. Den siste dimensjonen, fordykning i arbeidet, kjennetegnes av evnen til dyp konsentrasjon og det å være så opplukt av sine arbeidsoppgaver at tiden flyr og at en har vanskelig for å rive seg løs fra jobben (Schaufeli & Bakker, 2004). Skalaen består av ni påstander og er det mest brukte instrumentet for å måle jobbengasjement i spørreskjema, det er validert i mange ulike land, deriblant Norge (se www.schaufeli.com) for mer informasjon).

Arbeid hjem konflikt og Arbeid hjem fasilitering: «*Work to family conflict*» og "*Work to family facilitation*" (Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004), høy score indikerer at arbeidet i liten grad har negativ innvirkning på familielivet og at jobben har en positiv innvirkning på hjemmesituasjonen. Skalaen er videreutviklet og tilpasset for bruk i Norge av Innstrand, Langballe, Falkum, Espnes, & Aasland (2009).

Tilknytning til arbeidsplassen: «*Commitment to the workplace*» (Pejtersen et al., 2010), høy score indikerer at respondentene i høy grad opplever å ha en positiv tilknytning til arbeidsplassen.

Arbeidsavhengighet: «*Dutch Workaholism Scale (DUWAS)*» (Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009), høy score indikerer lite arbeidsavhengighet. Arbeidsavhengighet (workaholism) – viser til det å ha en sterk indre driv til å arbeide hardt. Arbeidsavhengighet består ofte av en kombinasjon av en form for tvangsmessig og overdreven arbeidsinnsats. Flere forskere har vist at arbeidsavhengighet kan ha en negativ innvirkning på den enkeltes helse og i forhold til venner, familie og kolleger (Thomas, Sorensen & Feldman, 2007).

Opplevelse av sammenheng i arbeid: «*WORK-SOC*» (Bauer & Jenny, 2007; Vogt, Jenny, & Bauer, 2013), høy score indikerer at respondentene i høy grad opplever arbeidsplassen som helsefremmende. Aron Antonovsky (1979) studerte mennesker som syntes å klare seg godt gjennom store traumer. Han utviklet et begrepsapparat for beskrivelse

av det friske. Han beskrev helse som et multidimensjonalt kontinuum mellom det friske og det syke og foreslo at vi som mennesker hele tiden beveger oss på dette kontinuumet. Antonovsky kalte det som beveger mennesket mot den friske polen på kontinuumet for salutogenese. Salutogenese blir slik det motsatte av patogenese, som konsentrerer seg om det som gjør at folk blir syke. Antonovsky (1979) sa at en viktig faktor for hvor man befinner seg på helsekontinuumet er ens ”opplevelse av sammenheng”. Han så ”opplevelse av sammenheng” (sense of coherens - SOC) som et kognitivt begrep bestående av tre tett sammenflettede tema; begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Begripelighet viser til i hvilken grad man opplever indre og ytre stimuli som fornuftsmessig begripelige. Håndterbarhet viser til om man opplever at det er samsvar mellom de ressurser man har til rådighet og de krav og stimuli man møter. Meningsfullhet viser til det å oppleve sider ved livet som engasjerende og viktige, noe det er verdt å investere energi, engasjement og hengivelse i. Bauer & Jenny (2007) har utviklet og validert *WORK-SOC* for undersøkelse av arbeidsrelatert ”opplevelse av sammenheng”.

Det utviklet seks nye enkeltpørsmål, fire om ressurser knyttet til forskning og undervisning, to om hvordan respondentene opplever at arbeidssituasjonen påvirker helse. Svaralternativene er i hovedsak 5 pkt Likert skala gjennom hele spørreskjemaet. For oversikt over skalaer, items og svaralternativer, se vedlegg 1.

Datamateriale og erfaringer fra NTNU ble benyttet til både praktiske og statistiske valideringer, se Innstrand, Christensen, Undebakke, & Svarva, (2014). Disse bygger på 3066 svar, dvs. 58,4 % av ansatte med over 50 % av heltids stilling ved NTNU og erfaringer fra arbeid i tilbakemeldingsprosesser ved ca. 140 enheter. Som følge av valideringene har noen skalaer blitt erstattet med nye og begrepsbruk og svaralternativer har blitt synkronisert. KIWEST versjon 2.0 fremstår dermed som et sektortilpasset, komplett og enhetlig spørreskjema, se vedlegg 2.

3.2. FaktaARK I

FaktaARK I ble utviklet for å gi tilleggsinformasjon om organisatoriske forhold det ikke ble ansett som nødvendig å spørre alle ansatte om, men som likevel ble ansett som viktig utdypende informasjon å få kartlagt. I faktaARK I kartlegges faktorer som arbeidstyper og

hovedaktiviteter ved enheten, antall ansatte i ulike stillingstyper, antall studenter i ulike kategorier, eksternt finansiert aktivitet, arbeidsspråk og enhetens rutiner for personalmøter, personalseminar, møter mellom leder og verneombud, medarbeidersamtaler, Verne/HMS-runder, risikovurderinger, spørreskjemaundersøkelser overfor alle ansatte, og utarbeidelse og revisjon av kompetanseplaner.

3.3. FaktaARK II

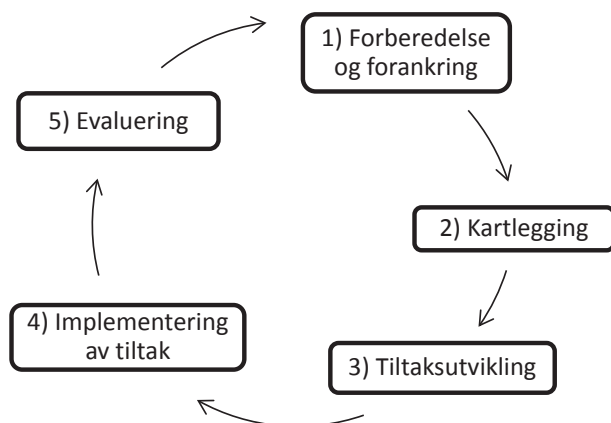
I FaktaARK II kartlegges det hvordan resultatene fra KIWEST ble presentert overfor ansatte ved enheten, oppslutning om resultatpresentasjonen og en vurdering av deltakelse og eventuelle årsaker til mangel på deltakelse. Videre kartlegges det hvordan enhetene har jobbet med tiltaksutvikling, oppslutning om tiltaksutviklingen og en vurdering av evt. mangel på deltakelse. Enhetene blir også bedt om å beskrive hvilke faktorer som ble ansett som positive og viktige å videreføre, hvilke faktorer det ble ansett som nødvendig å forbedre og hvilke tiltak enheten har valgt å iverksette sammen med dato for gjennomføring. Til slutt i FaktaARK II blir ledere og verneombud bedt om å gi en vurdering av hvordan ARK har fungert ved deres enhet og om de har forslag til forbedring av ARK.

Dokumentasjonen som blir gitt i FaktaARK I og II bidrar til ivaretagelse av kravet om dokumentert systematisk arbeidsmiljøarbeid som ligger i Arbeidsmiljøloven (ASD, 2006).

4. Gjennomføring av en ARK prosess

ARK er i hovedsak designet som et utviklingsverktøy for de organisatoriske produksjonsenhetene. I tilfeller der ledergrupper arbeider tett og lederne opplever dette som en viktig del av sitt arbeidsmiljø kan ARK fungere som verktøy også for ledergrupper.

Gjennomføring av ARK deles inn i 5 faser, 1) Forberedelse og forankring, 2) Kartlegging, 3) Tiltaksutvikling, 4) Implementering av tiltak, 5) Evaluering, se Figur 3. For å ivareta krav om systematisk kartlegging (ASD, 1996) bør gjennomføringen gjentas i regelmessige intervaller på to eller tre år.



Figur 3. Fem faser i en ARK prosess.

Det anbefales at kartleggingen gjennomføres på så kort tid som mulig slik at de ansatte raskt får tilbakemelding på resultatene og arbeidet med å utvikle og implementere tiltak. Fase 2-3 bør kunne gjennomføres på ca. 11 uker, litt avhengig av organisasjonens størrelse, kompleksitet og mengden ressurser avsatt i prosjektet. Tidsplan for fase 4 settes av ledelsen i samarbeid med verneorganisasjonen.

4.1. Fase 1 – Forberedelse og forankring

Den første fasen kan gjerne ta et halvt år og handler i stor grad om å gjøre virksomheten klar for gjennomføring og å tilpasse prosessen til aktuelle behov og problemstillinger slik at organisasjonen får optimal nytte av ARK.

God forankring i ledelsen er avgjørende for hvor vellykket en kartleggings- og utviklingsprosess blir (Nielsen et al., 2010). Ledere på alle nivå må derfor gjøres godt kjent med ARK og hvilke muligheter som ligger i verktøyet. ARK bør diskuteres i ledermøter på alle nivå i virksomheten. Involvering av de ansattes representanter og forankring i det formaliserte partssamarbeidet er også av avgjørende betydning for hvor vellykket prosessen blir (Nielsen et al., 2010). Gjennomføring av kartlegging med ARK som verktøy skal drøftes og vedtas i AMU. Det bør også informeres om ARK i øvrige møter med ansatte, f.eks. seksjonsmøter, allmøter eller lignende.

Formålet med anvendelse av ARK skal være utvikling av arbeidsmiljøet. Randall og Nielsen argumenterer for at det å sikre at ledelse og ansatte har et felles bilde av hva som ønskes oppnådd er et viktig suksesskriterium (2012). Utarbeidelse av mål for prosessen bør derfor skje i fellesskap. Se eksempler på mål i Tabell 1.

Tabell 1. Eksempler på mål for gjennomføring av ARK.

Overordnede mål:	Oversikt over hvordan ansatte opplever sin arbeidsmiljøsituasjon. Grunnlag for strategiske arbeidsmiljøstrategier.
Prosessmål:	Svar fra minimum 50 prosent av ansatte ved virksomheten som helhet. Gjennomført tilbakemelding av resultat i alle enheter med deltakelse fra mer enn 50% av alle ansatte. Gjennomført prosess for utvikling av forbedringstiltak ved alle enheter.
Effekt mål:	Enheter rapporterer forbedring på områder de har pekt ut som forbedringsområder. Målbar forbedring på utvalgte områder ved neste gjennomkjøring.

Det bør opprettes et prosjekt for gjennomføringen av ARK. Hvordan dette organiseres, vil være avhengig av virksomhetens størrelse og kompleksitet. I store organisasjoner kan det være hensiktsmessig å opprette en egen styringsgruppe med representasjon fra arbeidsgiver og arbeidstaker for prosjektet (Nielsen et al., 2010). Det er viktig at ledelsen velger personer de har tillit til og som de kan ha gode og åpne dialoger med til å lede prosjektet. Prosjektleder bør ha erfaring med å planlegge, koordinere og gjennomføre prosjekt på tvers i egen organisasjon. Prosjektleder er kontaktperson overfor NTNU.

I tillegg til prosjektledelse anbefales det at institusjonen rekrutterer interne personer til å gi lederstøtte og prosessbistand. I store organisasjoner vil det også være aktuelt med personer som kan bistå prosjektleder i å drive prosjektet fremover. Disse personene bør ha erfaring med utvikling av arbeidsmiljø og prosessledelse og må også ha god forståelse for statistikk og metode for å kunne forklare resultatene på en god måte (Nadler, 1977). Å være prosessdriver kan innebære å bistå leder i planlegging av prosess og tilbakemeldingsmøter, tolkning av resultat, presentasjon av resultat overfor enhetens ansatte, lede prosesser der alle ansatte inkluderes i tolkning av resultat og utvikling av bevarings- og forbedringstiltak eller å gi råd om tiltak og tiltaksprosesser. Både prosjektledelse og prosessdrivere er viktigst tidlig i prosessen og bør gradvis overlate ansvaret for ARK til leder (Haims & Carayon, 1998).

For å sikre god organisering og framdrift skal det også utarbeides framdriftsplan med definerte tidspunkt for viktige milepæler som utsendelse av KIWEST og tilbakemeldingsmøter. Tidspunkt og lokaler for tilbakemeldingsmøtet bør være klart før undersøkelsen sendes ut. Tilbakemeldingsmøtet bør gjennomføres så snart som praktisk mulig etter at spørreskjemaet er lukket. Det må sikres at lokalene man benytter har hensiktsmessig størrelse og fleksibel møblering som muliggjør arbeid i mindre grupper.

Nielsen et al. fremhever god kommunikasjon og informasjon overfor ansatte som et viktig suksesskriterium (2010). For å få best mulig effekt ut av ARK er det derfor viktig å gi god og presis informasjon. Det bør utarbeides en informasjonsplan med plan for hvor det skal informeres om hva. Det er viktig å få frem hva man ønsker å oppnå og hvordan prosessen med tilbakemeldingsmøter og utvikling og implementering av tiltak skal legges opp. Det kan også være nyttig å fokusere på hvilke tiltak som ble gjennomført etter forrige undersøkelse og hva man ønsker å oppnå med gjennomføringen av ARK. Det anbefales å benytte ordinære informasjonskanaler som faste møter, allmøter, web-sider og internavis. Direkte kommunikasjon, som møter, er å foretrekke med elektronisk kommunikasjon som supplement. Et par dager før KIWEST sendes ut til alle ansatte skal det sendes ut e-post fra ledelsen ved institusjonen til alle ansatte med informasjon om prosjektet. Forslag til tekst, se vedlegg nr. 3.

Det bør gjøres en enkel risikovurdering for å undersøke om det eksisterer spesielle utfordringer, f. eks pågående eller ulmende konflikter, planlagte eller gjennomførte omorganiseringer, andre relevante prosesser, språkbarrierer, manglende tilgang til PC eller ferieavvikling, slik at dette kan tas hensyn til i prosjektgjennomføringen (Randall & Nielsen, 2012).

Den enkelte institusjon skal levere opplysninger om egen organisasjonsstruktur og egne ansatte til NTNU. For å få best mulig tallmateriale er det viktig å sikre at disse opplysningene inneholder minst mulig feil. Ansatte som har hatt regulær lønn i 20 % stilling eller mer de siste tre mnd. skal inkluderes. Registerdata med navn, e-postadresse, kjønn, stillingskategori, stillingsandel og ansettelsestid skal oppgis som grunnlag for utregning av svarprosent for ulike grupper av ansatte på organisasjonsnivå. Opplysningene skal oversendes kryptert til NTNU i et eget registreringsskjema, se vedlegg 4.

Som en overgang til neste fase sendes FaktaARK I ut til alle ledere for enheter som skal ha egen resultatpresentasjon, jfr. organisasjonsstruktur beskrevet i registreringskjemaet, se vedlegg 4. Skjemaet skal besvares av minimum leder og verneombud i fellesskap. Ved enheter med flere enn ett verneombud skal det ledende verneombudet/lokalt hovedverneombud eller et annet verneombud utvalgt av ledende verneombud/lokalt hovedverneombud delta. Ved enheter der det er naturlig at flere fra ledelsen eller tillitsvalgte deltar skal disse være med i tillegg til leder og verneombud.

4.2. Fase 2 – Kartlegging

I kartleggingsfasen sendes KIWEST ut for besvarelse til alle ansatte, resultater utarbeides, presenteres og tolkes.

4.2.1. Spørreskjemaundersøkelse med KIWEST

NTNU sender ut KIWEST til medarbeiderne i en e-post med informasjon om ivaretagelse av personvern, se vedlegg nr. 5, og en personlig lenke til spørreskjemaet som skal fylles ut av den enkelte ansatte. Så lenge spørreskjemaet er åpent for besvarelse vil det ikke bli tatt ut annen informasjon enn svarprosent fra datamaterialet. Når spørreskjemaet lukkes for besvarelse blir koblingen mellom person og spørreskjema slettet. Spørreskjemaet holdes åpent for besvarelse i inntil tre uker. I denne perioden vil det bli sendt opptil to påminnelser til alle som ikke har svart.

Det skal imidlertid oppleves som frivillig å svare, samtidig som det er viktig med god oppslutning. Baruch og Holtom fant at oppslutningen om spørreundersøkelser er synkende og de argumenterer for at en oppslutning på 50 % skal kunne anses som akseptabel (1999; 2008). Det er flere faktorer som er med på å påvirke svarprosenten. Hvis lister over ansatte og registeropplysninger om stillingskategori, stillingsstørrelse og kjønn inneholder feil, vil også svarprosenten bli feil. Det vil også alltid være noen svar som er ubrukbare på grunn av for få svar, eller andre feil i utfyllingen av skjemaet. Videre er det vist at ulike stillingskategorier slutter opp om undersøkelser i ulik grad og at ulike former for incentiver kan påvirke svarprosenten (Baruch, 1999; Baruch & Holtom, 2008).

Det kan være hensiktsmessig at ledere, verneombud og tillitsvalgte motiverer alle medarbeidere til å besvare spørreskjemaet. Oppmerksomhet rundt utvikling i oppslutningen før undersøkelsen lukkes, eller former for kampanjer, kan fungere godt.

4.2.2. Resultatpresentasjon

I tråd med anbefalinger fra Nadler (1977) skal Resultatene fra KIWEST presenteres i funksjonelle enheter overfor alle ansatte. For å sikre gode tilbakemeldingsmøter og resultater for hele prosessen skal disse planlegges godt i samarbeid mellom enhetsledelsen, verneombud og evt. prosessdriver slik Björklund (2007) og Elo et al. (1998) anbefaler. Se sjekkliste for planlegging av tilbakemeldingsmøtet i vedlegg 6.

For å bygge opp under felles referanseramme og mentale modeller (Senge, 1990, 2006) anbefales det å introdusere JD-R modellen og legge til rette for refleksjon over hva som oppfattes som de viktigste kravene og ressursene ved enheten før resultatene fra KIWEST presenteres. Det anbefales også å sørge for å få disse opp på en tavle eller flipover. Faktorene på tavla vil da kunne fungere som en korreksjon mot de faktorene som er undersøkt i KIWEST og bidra til at forutsetningene i JD-R modellen ivaretas (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

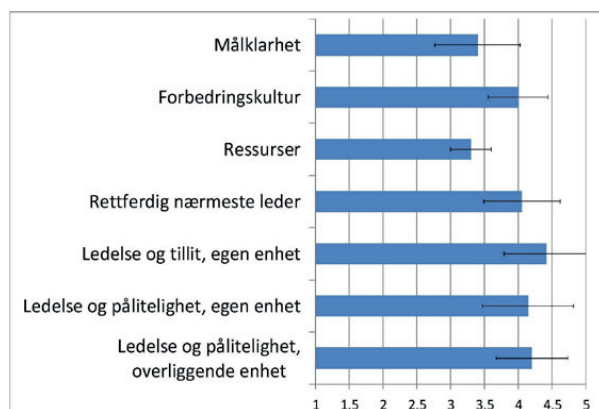
I analysene som blir regnet ut blir alle som ikke har gitt samtykke til å delta i undersøkelsen ved å trykke på ”knappen” ferdig på siste side av spørreskjemaet, eller har svart på minimum en skala, fjernet. For å bli regnet som å ha svart på en skala må en ha svart på mer enn halvparten av testleddene. I tilfeller der det har blitt lagt inn to eller flere svar fra samme respondent brukes siste fullførte besvarelse eller evt. besvarelse med flest svar. I tilfeller der en personlig lenke har blitt videresendt og dermed besvart av flere personer slettes alle svarene.

I presentasjon av resultat fra KIWEST regnes det ut et sett av standard analyser for hver definerte organisatoriske enhet (institutt, avdeling, seksjon), enhetens ett eller to overliggende nivå i enhetshierarkiet (fakultet, avdeling) og hele institusjonen samlet. Enhetslederens svar trekkes alltid ut av tallmaterialet. Den sorteringen som er foretatt av skalaene, se Tabell 2 er kun å betrakte som forslag. Forskjellige personer og arbeidsmiljø vil oppleve ulike preferanser i forhold til hva som er viktige krav og ressurser (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

Tabell 2. Oversikt over hvordan skalaene i KIWEST sorteres ved resultatpresentasjon.

Ressurser i den enkeltes oppgaveutførelse	Autonomi Selvstendighet i oppgavegjennomføring Myndiggjørende ledelse Anerkjennelse Støtte fra nærmeste leder Kompetanseutvikling
Ressurser i kollegafellesskapet	Samarbeid mellom kolleger Felleskap mellom kolleger Romslighet og sosialt ansvar Sosialt klima
Ressurser i den organisatoriske enheten	Målklarhet Forbedringskultur Ressurser i undervisning og forskning Rettferdig nærmeste leder Ledelse og tillit, egen enhet Ledelse og pålitelighet, egen enhet Ledelse og pålitelighet, overliggende enhet
Jobbkrav i den enkeltes arbeidssituasjon	Illegitime arbeidsoppgaver Dysfunksjonell støtte Konflikter Rollekonflikter Tidspress
Tilknytning til jobben	Mening i jobben Jobbengasjement Arbeid-hjem fasilitering Arbeid-hjem konflikt Tilknytning Arbeidsavhengighet

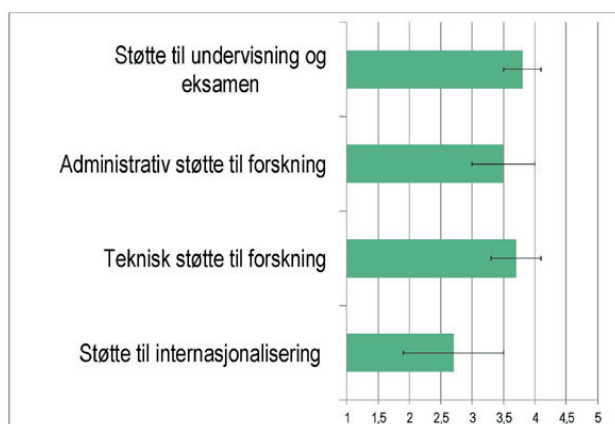
I fremstilling av resultat for skalaene regnes det ut et gjennomsnitt for hva respondentene har svart på hver skala, dette tallet er toppen av søylene i søylediagrammet, se Figur 4. I tilfeller der spørsmål/påstander er ladet negativt er disse kodet om ved fremstilling av resultat. I tilfeller der hele skalaen er negativt ladet blir søylen et uttrykk for fravær av det negative.



Figur 4. Eksempel på presentasjon av resultater for ressurser i den organisatoriske enheten.

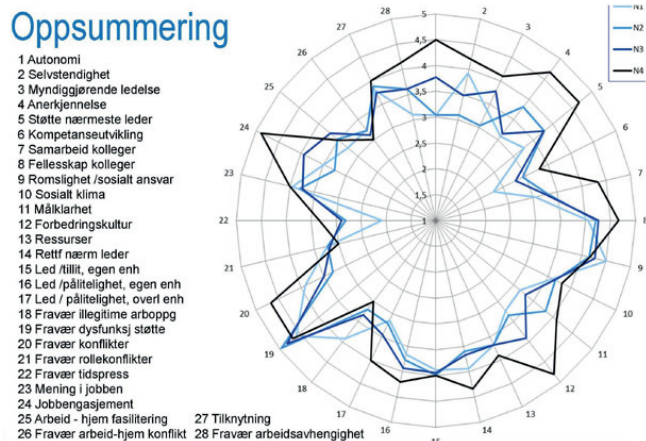
I fremstilling av resultat angis ett standardavvik i hver retning for hver skala (den tynne horisontale linjen på hver søyle), se figur 4. På små enheter er dette kun et uttrykk for om ansatte har svart svært likt (lite standardavvik) eller svært ulikt (stort standardavvik). På enheter som er så store at en kan anta at svarene normalfordeler seg, kan en imidlertid anta at 68,3 % av respondentene har svart under ett standardavvik fra gjennomsnittet (Ringdal, 2001).

Skalaen «sosialt klima» og de fire nye spørsmålene som undersøker respondentenes opplevelse av tilgjengelige ressurser til undervisning og forskning fremstilles både som ett samlet gjennomsnittstall og med gjennomsnitt for hvert enkelt spørsmål, se Figur 4 (Ressurser) og 5. For å markere at søylene representerer gjennomsnitt for enkeltspørsmål er de gitt en annen farge enn søylene som representerer skalaer. Når enkeltspørsmål presenteres på denne måten blir ikke negativt ladede påstander snudd.



Figur 5. Eksempel på presentasjon av resultat for enkeltspørsmål.

I presentasjon av resultat for enhetene gis også vertikale sammenligninger. Skalaene og de fire spørsmålene om ressurser samles i et sektordiagram, se Figur 6.

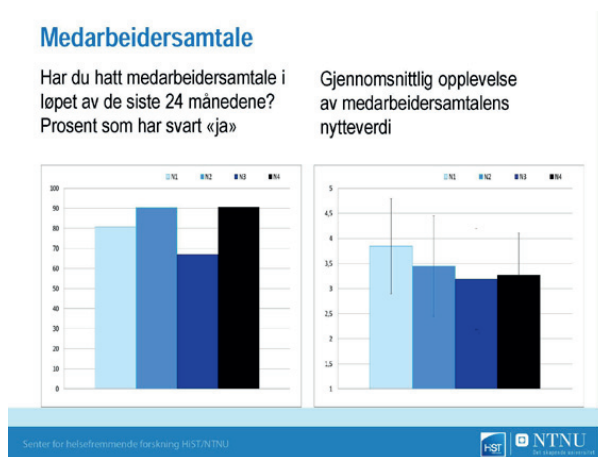


Figur 6. Eksempel på vertikal sammenligning av resultat fra KIWEST i en organisasjon med fire nivå.

I sektordiagrammet har alle skalaene hvert sitt nummer og er spredt ut i sirkelen.

Gjennomsnittsverdien for hver skala gis på skalaen fra 1 som er i midten av sirkelen til 5 som er ytterst. Et positivt resultat er i hovedsak forbundet med kurver langt ut i sirkelen. Ut fra forutsetningene om fleksibiliteten i JD-R modellen vil imidlertid ulike personer og ulike arbeidsmiljø kunne oppleve hva som er positivt og negativt som ulikt (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). De organisatoriske nivåene N1, N2, N3 og N4 har hver sin kurve. På et universitet vil hele universitetet være nivå 1, fakultetet nivå 2, instituttet nivå 3 og faggruppe nivå 4.

Øvrige enkeltspørsmål i KIWEST fremstilles som gjennomsnittstall eller frekvens for hvert enkelt spørsmål med vertikale sammenligninger for nivå 1 til 4 i hvert søylediagram, se Figur 6.



Figur 6. Eksempel på presentasjon av resultater for enkeltspørsmål om ansattes opplevelse av tilgjengelige ressurser til forskning og undervisning.

4.2.3. Tolkning av resultat

I tråd med anbefalinger fra Nadler (1977) skal deltakerne reflektere over resultatene og tolke og diskutere hva som anses som viktigste funn i grupper etter at resultatene er presentert. For å ta vare på gruppenes oppfatninger kan de skrive sine svar på et flipoverark. Dette kan gjerne være inndelt med en rad for hver faktor og en kolonne for område for bevaring/forbedring og en kolonne for forslag til tiltak, dvs. seks rader og to kolonner. For å få innsikt både i egne og andres oppfatninger og legge til rette for at organisatorisk læring kan skje (Argyris, 2000; Schön, 2000; Senge, 1990, 2006), bør det legges opp til at resultatene fra gruppediskusjonene deles i plenum. Ved store enheter kan presentasjonen foregå ved at alle gruppene henger opp sine flipoverark på veggen og at det gis tid til at alle kan gå rundt i rommet og lese alle presentasjonene. Dette bør organiseres slik at det til enhver tid er en representant fra gruppa til stede ved presentasjonen slik at de som kommer for å lese kan få svar på evt. oppklarende spørsmål. På mindre enheter kan hver gruppe bes om å presentere det de kom fram til som viktigste bevaringspunkt og forbedringspunkt muntlig overfor de andre gruppene. På svært små enheter kan hele gruppeoppgaven foregå i plenum. Kartleggingsfasen avsluttes ved at det gjennomføres en prioritering av de punktene som er presentert av gruppene. Dette kan gjøres ved at alle deltakerne får tre gule lapper hver som de får beskjed om å lime opp på de tre punktene de mener det er viktigst at det jobbes videre med. For å sikre at de temaene som tas med videre oppleves som riktige både for den enkelte og for enheten/institusjonen (Randall & Nielsen, 2012) bør ledelsen ved enheten sette det som har kommet frem gjennom KIWEST og

gruppearbeidene inn i enhetens kontekst som en avslutning på tilbakemeldingsmøtet. Ledelsen bør også skissere hvordan det videre arbeidet med tiltaksutvikling og implementering skal foregå.

4.3. Fase 3 – Utvikling av tiltak

I følge Randall og Nielsen (2012) er tiltak som oppfattes som relevante av både ledere og ansatte grunnlag for at prosessen skal kunne oppleves som positiv også på lengre sikt. Slike tiltak bidrar til at arbeidsmiljøet utvikles i en ønsket positiv retning. Utgangspunktet for tiltaksutviklingen ligger i de tematiske punktene flest har markert at de mener det er viktigst å jobbe videre med. Tanken er at dette bidrar til at det settes i gang diskusjoner om hvordan en vil ha det i sitt arbeidsmiljø. Den personen en ble enig om at skulle ivareta dokumentasjon fra tilbakemeldingsmøtet må sammenfatte de prioriterte punktene fra flipoverarkene. I praksis vil det ofte være overlappende temaer og behov for syntetisering og rydding. Det vil i de fleste tilfeller være behov for å utdype, detaljere og konkretisere tema og aktuelle tiltak. Dette arbeidet kan gjøres i en fortsettelse av tilbakemeldingsmøtet eller det kan gjøres på et senere tidspunkt. En kan velge å involvere alle i tiltaksutviklingen eller grupper ut fra organisatoriske grupperinger, tilfeldig sammensatte grupper, interesse og engasjement, en egen arbeidsgruppe eller en kan gjøre dette i ledergruppen. Modellen som velges vil legge føring for hvorvidt verneombudet skal representere ansatte eller ikke. I modeller med stor grad av medvirkning fra ansatte vil ikke verneombudets rolle være like viktig som hvis ledergruppen eller mindre grupper ivaretar tiltaksutviklingen.

Det er mange metoder som kan benyttes i tiltaksutviklingen, her er to eksempler:

1. Utforskning, dette kan gjerne kombineres med å tegne tankekart: Spørre Hva? Hvor? Når? Hvorfor? Hvordan? Hvem? i forhold til det aktuelle punktet eller temaet. Ved å besvare disse spørsmålene eller bare fem ganger Hvorfor? vil man berøre flere grunnleggende faktorer for ved det aktuelle punktet som ønskes bevart/forbedret. Dette kan være nok til å bringe frem gode løsninger.
2. Et annet alternativ kan være å jobbe ut fra et ønsket fremtidsbilde. Oppgaven gruppen vil da kunne være:
 - Tenk dere at vi er kommet til (*sett inn årstall*) Arbeidet i forhold til er i godt gjenge/går strålende

- Dere har pga. dette høstet mye positiv omtale, både fra (*sett inn den/de meste relevante*) Beskriv dere selv. Hva karakteriserer kulturen? Sett opp 4-5 punkt
- Se bakover fra (*valgt tidspunkt*). Hvilke faktorer/ hendelser har vært utslagsgivende for at dere er kommet dit dere er, hvilke grep har blitt tatt (vær så konkret som mulig)?

(Lerdahl & Finne, 2007)

Eksempler på tiltak som er utviklet og iverksatt: Forbedringer av møter, frekvenser, strukturer og innhold, utvikling og forbedring av rutiner, systemer for bedre ivaretagelse av kompetanseutvikling, forbedret organisering av arbeid, sosiale arrangement og møteplasser.

Tiltakene vil i de fleste tilfellene kunne besluttes og iverksettes på den enkelte enhet. For å sikre at tiltak implementeres og er gjort kjent bør den enkelte enhet ha en plan for hvilke fora tiltak skal diskuteres og besluttes i, f.eks. allmøter, faggruppemøter, ledergruppemøter (Nielsen et al., 2010). Vedtatte tiltak bør settes inn i en handlingsplan der aktiviteter, konkrete handlinger, ansvarlige personer og tidspunkt for gjennomføring beskrives. Dette skal gjøres i dialog med verneombud/AMU. Det anbefales at ansvar fordeles på flere enn leder, gjerne etter interesse og ønske om å bidra i forhold til de ulike tiltakene. På overordnet organisasjonsnivå kan tiltak diskuteres i AMU eller underutvalg av AMU. Beslutninger på overordnet nivå kan tas av ledelsen etter råd fra AMU. Det er en styrke om overordnet styre og ledergrupper engasjeres i ARK før igangsettelse og når tiltak av omfattende karakter skal besluttes og implementeres.

4.4. Fase 4 - Implementering av tiltak

Senest i denne fasen bør ansvaret for videre gjennomføring av ARK overlates fra en eventuell prosessdriver til en navngitt person ved enheten (Haims & Carayon, 1998). For å sikre at tiltakene følges opp bør de prioriteres og innarbeides i enhetens handlingsplan. Det bør settes en konkret frist for når tiltak skal være gjennomført. Det anbefales at handlingsplanene og progresjonen synliggjøres og diskuteres jevnlig i aktuelle fora (Nielsen et al., 2010). Dette kan skje ved at ledelsen etterspør resultatene og/eller gjør de ansatte oppmerksomme på tiltak som er gjennomført. Verneombudene kan etterspørre at ARK følges opp av leder. Et verneombud kan for eksempel henvende seg til leder og spørre når det skal informeres, når møte skal holdes eller når tiltak er planlagt iverksatt.

4.5. Fase 5 - Evaluering

Både selve prosessen og effekten av den bør evalueres. Prosessevaluering bør både gjøres kontinuerlig gjennom hele prosessen og etter at prosjektet er avsluttet for å kaste lys over hva som har fungert for hvem under hvilke omstendigheter (Nielsen & Abildgaard, 2013; Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, & Mikkelsen, 2002). Målene som ble satt i forberedelses/forankringsfasen bør være utgangspunkt for evalueringen, både de overordnede og prosess/effekt mål. I tillegg til prosessevalueringen vil de samlede resultater fra KIWSET og aktivitet rapportert i FaktaARK II gi informasjon som kan bidra i evalueringen. FaktaARK II sendes på samme måte som FaktaARK I ut som et elektronisk spørreskjema til alle ledere for enheter som har hatt egen oppfølgingsprosess, det skal også besvares av leder og verneombud i fellesskap. Den kontinuerlige evalueringen bør dokumenteres og foregå både i prosjektledelsen, alle nivå av lederlinjen og i AMU. I slutten av prosjektperioden bør all dokumentasjonen systematiseres og syntetiseres for bruk i den overordnede prosjektevalueringen.

Det kan også være nyttig å gjennomføre intervju med enkelte nøkkelpersoner, enten enkeltvis eller i fokusgrupper. Slike intervju vil kunne gi tilleggsinformasjon og tegne flere nyanser og detaljer enn det en kan få fram gjennom FaktaARKene. Aktuelle fokus for intervju kan for eksempel være hvordan ulike grupper (teknisk/administrativt/vitenskapelig ansatte, ledere, faglige enheter, administrative enheter) opplevde og vurderer de ulike delene av prosessen, hvordan prosessen har påvirket enhetene og organisasjonen eller hvordan aktivitetene som ble utviklet har påvirket enhetene og organisasjonen.

Ved neste gjennomkjøring vil en kunne bruke KIWEST til å måle eventuelle effekter av gjennomførte tiltak. Det vil alltid være mange faktorer som virker inn på en organisasjon og effekt kan være vanskelig å måle (Saksvik et al., 2002). Om dette skal benyttes som evaluering anbefales det at en kun har fokus på de punktene/temaene som har vært gjenstand for utviklingstiltak.

Til sammen vil den kontinuerlige evalueringen, FaktaARKene, evt intervju og effekter kunne danne et godt grunnlag for forbedringer ved neste gjennomkjøring. Resultater fra evalueringen bør også formidles til NTNU i tilfeller der relevante forbedringsområder på selve verktøyet avdekkes.

5. ARK Research Platform

Data fra KIWEST og FaktaARKene lagres i en felles database i HUNT Databank. Over tid vil databasen danne et rikt materiale for forskning om arbeidsmiljørelaterte problemstillinger. I tillegg vil institusjonene kunne følge utviklingen ved egen institusjon gjennom sammenligninger mot tidligere resultater.

FaktaARKene danner grunnlag for å kunne følge utvikling ved enheter longitudinelt og å se på sammenhenger mellom organisatoriske forhold og arbeidsmiljø. FaktaARK I vil kunne bidra til å finne sammenhenger mellom organisatoriske forhold og arbeidsmiljø. FaktaARK II vil etter kunne danne et rikt erfaringsmateriale for tiltak og potensiale for å undersøke sammenhenger mellom ulike tiltak og arbeidsmiljø over tid.

Det vil også kunne være mulig å se resultater fra KIWEST opp mot tilsvarende internasjonale data samlet inn med de samme skalaene og lokale registerdata som sykefravær, studentgjennomstrømning, publisering og lignende.

Data i databasen er tilgjengelig for forskere. For å unngå duplisering av forskning må det søkes om tilgang til variabler for å analysere problemstillinger som er beskrevet i søknaden. Det inngås avtale om eksklusive rettigheter til å undersøke beskrevne problemstillinger for et begrenset tidsrom. Manus skal forevises før innsending, slik at det kan kontrolleres om materialet er brukt i samsvar med avtalen.

Sammen med databasen vil også erfaringer fra bruk av ARK danne grunnlag for videre utvikling av ARK. Utvikling av ARK vil skje i samarbeid med brukere av ARK og forskere. Det vil bli arrangert samlinger for forskere og praktikere jevnlig. Intensjonen er at ARK skal fungere både i forskning og praksis.

6. Avslutning

De psykososiale faktorene på arbeidsplassen har stor innvirkning på helsa vår, vårt velbefinnende og vår produktivitet. I ARK undersøkes faktorer som forskning har vist at er viktige. Vi måler det vi ønsker å måle med et positivt fokus samtidig som kartlegging av risikofaktorer sikrer at uheldige forhold avdekkes. Institusjonene skal ha egne retningslinjer

for hvordan varsling om mobbing og trakassering skal foregå og bør informere om policy og tilgjengelige verktøy i forbindelse med gjennomføring av ARK.

ARK er både et lederverktøy og en medvirkningsarena. Ledelsesforankring og bred medvirkning skal sikre gode prosesser med skreddersydde løsninger for enhetene.

Utviklingen av ARK har vært et dugnadsprosjekt og vil også i framtiden være avhengig av at de institusjonene som bruker verktøyet er aktivt med i videreutviklingen sammen med forskergruppen ved Senter for helsefremmende forskning.

Referanser

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (2000). Organisatorisk læring - single- og double-loop. In K. Illeris (Ed.), *Tekster om læring* (pp. s. 247-253). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (2012). Onödiga och oskäligen arbetsuppgifter bland läkare. *Läkartidningen*, 48(109).
- ASD. (1996). Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften) 544. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- ASD. (1997). Organisering og tilrettelegging av arbeidet. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- ASD. (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Oslo: Arbeids- og Sosialdepartementet.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(19), 1-23.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies - A comparative analysis. *Human Relations*, 52(4), 421-438.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bauer, G., & Jenny, G. (2007). Development, implementation and dissemination of occupational health management (OHM): Putting salutogenesis into practice. In S. McIntyre & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (pp. 219-250). Castelo da Maia, Portugal: ISMAI
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company.

- Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I. & Bergström, G. (2007). Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 17.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 17.
- Christensen, M., Aronsson, G., Borg, V., Clausen, T., Guthenberg, J., Hakanen, J., Straume, L. V. (2012). Building engagement and healthy organisations. Validation of the Nordic Questionnaire on Positive Organisational Psychology (N-POP). *TemaNord 2012:549*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Clausen, T., Burr, H., & Borg, V. (2014). Does Affective Organizational Commitment and Experience of Meaning at Work Predict Long-Term Sickness Absence? An Analysis of Register-Based Outcomes Using Pooled Data on 61,302 Observations in Four Occupational Groups. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(2), 6.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Dallner, M., Elo, A.-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Orhede, E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for psychological and social factors at work* (Vol. 2000:12). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y.: University of Rochester Press.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model og Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Elo, A.-L., Leppänen, A., & Sillanpää, P. (1998). Applicability of survey feedback for an occupational health method in stress management. *Occupational Medicine*, 48(3), 181-188.
- Gravenhorst, K. B., & In't Veld, R. (2004). Power and Collaboration. In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 317-342): John Wiley & Sons Ltd.
- Haims, M. C., & Carayon, P. (1998). Theory and practice for the implementation of 'in-house', continuous improvement participatory ergonomic programs. *Applied Ergonomics*, 29(6), 461-472.

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Hopkins, D. (1982). Survey Feedback as an Organisation Development Intervention in Educational Settings: a Review. *Administration & Leadership Educational Management*, 10.
- Innstrand, S. T., Christensen, M., Undebakke, K. G., & Svarva, K. (2014). Building Healthy Academic Organizations. The development and validation of KIWEST 1 - a survey target in knowledge intensive work environments. *Under progress*.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Falkum, E., A., E. G., & Gjerløw, O. (2009). Gender-Specific Perceptions of Four Dimensions of the Work/Family Interaction. *Journal of Career Assessment*, 17(4), 14.
- Lerdahl, E., & Finne, P. (2007). *Slagkraft: håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mellor, S., Mathieu, J. E., & Swim, J. K. (1994). Cross-Level Analysis of the Influence of Local Union Structure on Women's and Men's Union Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 7.
- Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization development: using data-based methods*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work and Stress*, 27(3), 278-297.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & Gonzalez, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259.
- NTNU. (2011). *Kunnskap for en bedre verden NTNU - internasjonalt fremragende*. Trondheim: Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet.
- Näswall, K., Låstad, L., Vetting, T.-S., Larsson, R., Richter, A., & Sverke, M. (2010). Job insecurity from a gender perspective: Data collection and psychometric properties *Report* (Vol. 1). Stockholm: Stockholm University.

- Pejtersen, J. H., Kristensen, T., S., Borg, V., & Bjorner, J., B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38 (suppl)(8), 16.
- Randall, R., & Nielsen, K. (2012). Does the intervention fit? An explanatory model of intervention success and failure in complex organizational environments. In C. Biron, C. L. Cooper & M. Karanika-Murray (Eds.), *Improving organizational interventions for stress and well-being: addressing process and context* (pp. xxvi, 367 s. : ill). London: Routledge.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), 37-57.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). UWES - UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being Driven to Work Excessively Hard : The Evaluation of a Two-factor Measure of Workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 28.
- Schön, D. (2000). Udvikling av ekspertise gjennom refleksjon-i-handling. In K. Illeris (Ed.), *Tekster om læring* (pp. 255 - 269). Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Semmer, N. K., Amstad, F., & Elfering, A. (2006). *Dysfunctional social support*. Paper presented at the the 6th International Conference on Occupational Stress and Health, Miami, Florida.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 26.
- Senge, P. M. (1990, 2006). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organisation*. London: Random House.

- Stang, I. (2003). Bemyndigelse, En innføring i begrepet "empowerment tenkningens" relevans for ansatte i velferdsstaten. In H. A. Hauge & M. B. Mittelmark (Eds.), *Helsefremmende arbeid i en brytningstid: fra monolog til dialog?* (pp. 318 s. : ill.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, W. H. N., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, Antecedents, and Consequences of Workaholism: A Conceptual Integration and Extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136.
- UiB. (2011). Strategi 2011-2015. Bergen: Universitetet i Bergen.
- UiO. (2010). Strategi 2020. Oslo: Universitetet i Oslo.
- UiT. (2014). Strategiplan for UiT Norges arktiske universitet 2014-2020. Tromsø: Norges arktiske universitet.
- Vogt, K., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring workrelated sense of coherence. *Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 8.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- WHO. (1986). The Ottawa Charter for Health Promotion *First International Conference on Health Promotion, Ottawa*, Geneva: Wourld Health Organization.

Svaralternativ:

A: Svært uenig, Uenig, Verken/eller, Enig, Svært enig.

B: Aldri, Noen ganger i året el. sjeldnere, En gang i måneden, Noen ganger i måneden, En gang i uka, Noen ganger i uka, Hver dag.

C: (Nesten) aldri, Noen ganger, Ofte, (Nesten) alltid.

D: Skala fra 1 – 7.

Index	Item	Svaralternativ
Ressurser oppgave	Autonomi	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid - Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt - Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min - Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker 	
	Selvstendighet i oppgavegjennomføring	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg kan selv avgjøre når mine arbeidsoppgaver er fullførte - Jeg vet når en arbeidsoppgave er fullført - Det er opp til meg å bedømme om jeg er ferdig med en arbeidsoppgave 	
	Myndiggjørende ledelse	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å delta i viktige avgjørelser - Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å si fra når jeg har en annen mening - Min nærmeste leder bidrar til at jeg får utviklet mine ferdigheter 	
	Anerkjennelse	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Mitt arbeid blir anerkjent og verdsett av ledelsen ved min enhet - Jeg blir respektert av ledelsen ved min enhet - Jeg blir behandlet rettferdig av ledelsen ved min enhet 	
	Støtte fra nærmeste leder	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Min nærmeste leder lytter til meg når jeg har problemer med arbeidet - Min nærmeste leder gir meg den hjelpen og støtten jeg trenger fra henne/ham. - Min nærmeste leder snakker med meg om hvor godt jeg utfører arbeidet mitt 	
	Kompetans utvikling	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Det stilles krav til meg om stadig å utvikle min kompetanse - Arbeidets karakter gjør at jeg må utvikle meg og tenke nytt hele tiden - Jeg føler press om stadig å måtte lære noe nytt for å kunne klare mine arbeidsoppgaver ® 	
Ressurser sosialt	Samarbeid mellom kolleger	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Enheten vår står samlet i sine anstrengelser for å nå sine prestasjonsmål - Jeg er fornøyd med min enhets innsats for å nå målene - Jeg har store muligheter til å forbedre mine personlige prestasjoner i denne enheten 	
	Fellesskap mellom kolleger	A
	<ul style="list-style-type: none"> - Det er god stemming mellom meg og mine kolleger - Det er et godt fellesskap mellom kollegene på enheten min 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet 		
Romslighet - sosialt ansvar	<ul style="list-style-type: none"> - Menn og kvinner blir behandlet som likeverdige ved min enhet - Det er rom for ansatte med forskjellig etnisk bakgrunn og religion ved min enhet - Det er rom for eldre medarbeidere ved min enhet - Det er rom for ansatte med forskjellige sykdommer og funksjonshemninger ved min enhet 	A	
Sosialt klima	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaet på min enhet er: <ul style="list-style-type: none"> • Konkurransorientert* • Oppmuntrende og støttende • Mistroisk og mistenksomt ® • Avslappet og behagelig • Stivbeint og regelstyrt* 	A	
Ressurser – organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Det er klart og tydelig uttalt hva som forventes av meg i mitt arbeid - Jeg har en klar oppfatning om hvilke arbeidsoppgaver som inngår i mitt arbeidsområde - Jeg synes at målene for mitt arbeid er diffuse og uklare ® 	A	
Forbedringskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Min enhet utvikles hele tiden for å kunne møte de ansattes behov - På min enhet er det ingen som hører på nye forslag og ideer ® - Min enhet er fleksibel og tilpasser seg hele tiden til nye ideer - Min enhet er åpen og tilpasser seg til forandringer - Min enhet streber heller etter å beholde «status quo» enn etter forandringer ® 	A	
Ressurser	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg får den administrative støtten jeg trenger til planlegging og gjennomføring av undervisning og eksamen* - Jeg får den administrative støtten jeg trenger til min forskning* - Jeg får den tekniske støtten jeg trenger til min forskning* - Jeg får den støtten jeg trenger til internasjonalisering av min forskning* 	A	
Rettferdig ledelse, Nærmeste leder	<ul style="list-style-type: none"> - Min nærmeste leder fordeler arbeidsoppgaver rettferdig - Min nærmeste leder behandler de ansatte rettferdig - Min nærmeste leder behandler de ansatte upartisk 	A	
Ledelse og tillit, Ledelsen ved egen enhet	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsen stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb - Jeg kan stole på informasjon fra ledelsen - Ledelsen skjuler viktig informasjon for de ansatte ® - Det er mulig for de ansatte å uttrykke sine oppfatninger 	A	
Ledelse og pålitelighet	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg kan forvente at ledelsen behandler meg konsekvent og forutsigbart 	A	

Vedlegg 1

	<ul style="list-style-type: none">- Ledelsen er alltid pålitelig- Ledelsen opptrer alltid ærlig overfor meg- Jeg er sikker på at jeg kan stole på ledelsen- Jeg har full tillit til ledelsen		
	Ledelse og pålitelighet, Ledelsen ved overliggende enhet	<ul style="list-style-type: none">- Jeg kan forvente at ledelsen ved overliggende enhet behandler meg konsekvent og forutsigbart- Ledelsen ved overliggende enhet er alltid pålitelig- Ledelsen ved overliggende enhet er alltid ærlig overfor meg- Jeg er sikker på at jeg kan stole på ledelsen ved overliggende enhet- Jeg har full tillit til ledelsen ved overliggende enhet	A
Jobbkrav	Illegitime arbeidsoppgaver,	<ul style="list-style-type: none">- Jeg må utføre arbeidsoppgaver som jeg mener bør gjøres av en annen [®]- Jeg må utføre arbeidsoppgaver som krever mer av meg enn det jeg synes er rimelig [®]- Jeg må utføre arbeidsoppgaver som setter meg i ubehagelige situasjoner [®]- Jeg må utføre arbeidsoppgaver som jeg mener det er urettferdig at jeg skal gjøre [®]	A
	Dysfunksjonell støtte	<ul style="list-style-type: none">- Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men kombinerer dette med bebreidelser [®]- Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men gjør dette motvillig [®]- Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men forventer evig takknemlighet [®]- Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men ikke på en saklig måte [®]- Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men med bebreidende tone eller blikk [®]- Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men signaliserer at dette burde jeg klart selv [®]	A
	Personkonflikter	<ul style="list-style-type: none">- Min jobb blir mer komplisert på grunn av maktkamp og revirtenkning på enheten [®]- Intriger på min enhet forsurer arbeidsmiljøet [®]- Det er mye spenninger på enheten på grunn av prestisje og personlige konflikter [®]	A
	Rollekonflikt	<ul style="list-style-type: none">- Jeg må ofte gjøre ting jeg mener burde vært gjort annerledes [®]- Jeg får ofte oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å fullføre dem [®]- Jeg mottar ofte motsidende forespørsler fra to eller flere personer [®]- Jobben min inneholder oppgaver som er i strid med mine personlige verdier [®]	A
	Tidspress	<ul style="list-style-type: none">- Jeg har tilstrekkelig med tid til å gjøre det som forventes av meg i jobben min- Det skjer ganske ofte at jeg må jobbe under sterkt tidspress [®]- Jeg har ofte for mye å gjøre på jobb [®]	A
Tilknytning til jobben:	Mening i jobben	<ul style="list-style-type: none">- Mine arbeidsoppgaver er meningsfulle- Jeg føler at arbeidet jeg gjør er viktig- Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt	A

Jobbengasjement

- Jeg er full av energi på jobb
- Jeg føler meg sterk og energisk når jeg arbeider.
- Jeg er entusiastisk i jobben min
- Jeg blir inspirert av jobben min
- Når jeg står opp om morgenen, har jeg lyst til å gå på jobb
- Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt
- Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør
- Jeg er oppslukt av arbeidet mitt
- Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt

B

Arbeid-hjem fasilitering

- Mine oppgaver på jobb gjør det lettere å takle personlige og praktiske problemer hjemme
- Mine oppgaver på jobb gjør meg til en mer interessent person hjemme
- Å ha en god dag på jobb gjør meg lettere å være sammen med når jeg kommer hjem
- Ferdigheter jeg utvikler på jobb kommer til nytte hjemme

A

Arbeid hjem konflikt

- Jobben min gjør at jeg har mindre overskudd til aktiviteter hjemme ®
- Stress på jobben gjør meg irritable hjemme ®
- Jobben gjør meg for trøtt til å gjøre ting som trenger min oppmerksomhet hjemme ®
- Bekymringer eller problemer på jobben distraherer meg hjemme ®

A

Tilknytning

- Jeg forteller med glede om min arbeidsplass til andre mennesker
- Jeg vil kunne anbefale en god venn å søke stilling på min arbeidsplass
- Jeg opplever at min arbeidsplass har stor betydning for meg

A

Arbeidsavhengighet

- Overdreven arbeidsinnsats
 - Jeg er travel og konkurrerer ofte mot klokka ®
 - Jeg tar meg selv i å fortsette å arbeide etter at kollegene mine har gitt seg ®
 - Jeg er travel og har mange jern i ilden ®
 - Jeg bruker mer av fritiden min på jobben enn på familie, venner, hobbyer eller andre fritidsaktiviteter ®
 - Jeg gjør gjerne to eller tre ting samtidig, som å ta en telefon samtidig som jeg spiser lunsj og skriver et notat ®
- Tvangsmessig arbeidsinnsats
 - Det er viktig for meg å arbeide hardt/mye, selv når jeg ikke har glede av det jeg holder på med. ®
 - Jeg føler at det er noe i meg som driver meg til å arbeide hardt/mye ®
 - Jeg føler meg forpliktet til å jobbe hardt/mye, selv når jeg ikke liker det ®
 - Jeg får skyldfølelse når jeg tar meg fri fra arbeidet ®
 - Jeg har vansker med å slappe av når jeg ikke arbeider ®

C

Opplevelse av

- Hvordan opplever du din nåværende jobb og arbeidssituasjon generelt? (semantisk differensial, 7-pkts skala)

D

sammenheng i arbeid

- Håndterlig - U håndterlig
- Meningsløs - Meningsfull
- Strukturert - Ustrukturert
- Lett å påvirke - Umulig å påvirke
- Betydningsløs - Betydningsfull
- Oversiktlig - Uoversiktlig
- Kontrollerbar - Ukontrollerbar
- Ikke givende - Givende
- Forutsigelig – Uforutsigelig

- Jobben påvirker helsen min på en negativ måte *
- Jobben påvirker helsen min på en positiv måte *

A

Merk. ® = Snudde items, *=single items



Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser

Side 1 av 7

Velkommen til ARK-KIWEST - arbeidsmiljøkartlegging for universitets- og høyskolesektoren

Vennligst besvar alle spørsmålene i én økt. Bryter du av underveis, må du begynne på nytt. Vi kommer til å sende ut to påminnelser før datainnsamlingen avsluttes.

Du samtykker i å delta i undersøkelsen ved å svare på spørsmålene og sende inn skjemaet ved å klikke på «Ferdig» på siste side. Ønsker du å trekke deg fra undersøkelsen etter at du har sendt inn svarene, sender du en e-post til ark-kontakt@ntnu.no. Vennligst oppgi e-postadressen der du fikk tilsendt invitasjonen til å delta i ARK-undersøkelsen. To uker etter svarfristen fjernes e-postadressene fra datamaterialet. Deretter er det ikke lenger mulig å trekke seg fra undersøkelsen.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) er ansvarlig for gjennomføring av undersøkelsen og oppbevaring av data.

[Neste](#)

Side 2 av 7

Mellommenneskelige forhold

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om forholdene ved din enhet, ?

1.

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken /eller 3	Enig 4	Svært enig 5
Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men ikke på en saklig måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min jobb blir mer komplisert på grunn av maktkamp og revirtenkning på enheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaet på min enhet er stivbeint og regelstyrt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men signaliserer at dette burde jeg klart selv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men forventer evig takknemlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har store muligheter til å forbedre mine personlige prestasjoner i denne enheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaet på min enhet er mistroisk og mistenksomt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er en god stemning mellom meg og mine kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er et godt fellesskap mellom kollegene på enheten min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men gjør dette motvillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaet på min enhet er konkurranseorientert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men med bebreidende tone eller blikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intriger på min enhet forsurer arbeidsmiljøet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det hender at noen ved min enhet hjelper meg i en vanskelig situasjon, men kombinerer dette med bebreidelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaet på min enhet er oppmuntrende og støttende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Det er mye spenninger på enheten på grunn av prestisje og personlige konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaet på min enhet er avslappet og behagelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.

Om et utsagn ikke er relevant for din situasjon eller enhet, krysser du av for «Ikke aktuelt».

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken /eller 3	Enig 4	Svært enig 5	Ikke aktuelt
Menn og kvinner blir behandlet som likeverdige ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er rom for ansatte med forskjellig etnisk bakgrunn og religion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enheden vår står samlet i sine anstrengelser for å nå sine prestasjonsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er rom for eldre medarbeidere ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med min enhets innsats for å nå målene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er rom for ansatte med forskjellige sykdommer eller nedsatt funksjonsevne ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Neste

Side 3 av 7

Jobbkrav

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

3.

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken /eller 3	Enig 4	Svært enig 5
Jeg vet når en arbeidsoppgave er fullført	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får ofte oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å fullføre dem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det stilles krav til meg om stadig å utvikle min kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det skjer ganske ofte at jeg må jobbe under sterkt tidspress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan selv avgjøre når mine arbeidsoppgaver er fullførte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mottar ofte motstridende forespørsler fra to eller flere personer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min inneholder oppgaver som er i strid med mine personlige verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er opp til meg å bedømme om jeg er ferdig med en arbeidsoppgave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidets karakter gjør at jeg må utvikle meg og tenke nytt hele tiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har ofte for mye å gjøre på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg må gjøre ting jeg mener burde vært gjort annerledes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler press om stadig å måtte lære noe nytt for å kunne klare mine arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har tilstrekkelig med tid til gjøre det som forventes av meg i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Neste

Arbeidsorganisasjon og jobbinnhold

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om din arbeidssituasjon og din enhet, ?

4.

Navn på egen enhet inn her

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken / eller 3	Enig 4	Svært enig 5
Det er klart og tydelig uttalt hva som forventes av meg i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min enhet utvikles hele tiden for å kunne møte de ansattes behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg må utføre arbeidsoppgaver som jeg mener bør gjøres av en annen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes at målene for mitt arbeid er diffuse og uklare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min enhet er åpen og tilpasser seg til forandringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg må utføre arbeidsoppgaver som setter meg i ubehagelige situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har en klar oppfatning om hvilke arbeidsoppgaver som inngår i mitt arbeidsområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
På min enhet er det ingen som hører på nye forslag og ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg må utføre arbeidsoppgaver som jeg mener det er urettferdig at jeg skal gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min enhet er fleksibel og tilpasser seg hele tiden til nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg må utføre arbeidsoppgaver som jeg mener krever mer av meg enn det som er rimelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min enhet streber heller etter å beholde status quo enn etter forandringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.

Om et utsagn ikke er relevant for din situasjon, krysser du av for «Ikke aktuelt».

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken / eller 3	Enig 4	Svært enig 5	Ikke aktuelt
Jeg får den administrative støtten jeg trenger til planlegging og gjennomføring av undervisning og eksamen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får den administrative støtten jeg trenger til min forskning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får den tekniske støtten jeg trenger til min forskning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får den støtten jeg trenger til internasjonalisering av min forskning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Neste

Ledelse

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om ledelse ved din enhet, ?

6.

Navn på egen enhet inn her

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken /eller 3	Enig 4	Svært enig 5
Ledelsen ved min enhet er alltid pålitelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan stole på informasjon fra ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan forvente at ledelsen ved min enhet behandler meg konsekvent og forutsigbart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen ved min enhet skjuler viktig informasjon for de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir behandlet rettferdig av ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen ved min enhet opptrer alltid ærlig mot meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt arbeid blir anerkjent og verdsatt av ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er mulig for de ansatte ved min enhet å uttrykke sine oppfatninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har full tillit til ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir respektert av ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen ved min enhet stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er sikker på at jeg kan stole på ledelsen ved min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. «Din nærmeste leder» er den du har eller skal ha medarbeidersamtaler med.

Om et utsagn ikke er relevant for din situasjon eller enhet, krysser du av for «Ikke aktuelt».

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken /eller 3	Enig 4	Svært enig 5	Ikke aktuelt
Min nærmeste leder bidrar til at jeg får utviklet mine ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å delta i viktige avgjørelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å si fra når jeg har en annen mening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder behandler de ansatte rettferdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder snakker med meg om hvor godt jeg utfører arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder lytter til meg når jeg har problemer med arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder fordeler arbeidsoppgaver rettferdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder behandler de ansatte upartisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder gir meg den hjelpen og støtten jeg trenger fra henne/ham	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Disse utsagnene gjelder enheten over din egen i enhetshierarkiet,

Om et utsagn ikke er relevant for din situasjon eller enhet, krysser du av for «Ikke aktuelt».

Navn på overliggende enhet inn her

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken /eller 3	Enig 4	Svært enig 5	Ikke aktuelt
Jeg kan forvente at ledelsen ved overliggende enhet behandler meg konsekvent og forutsigbart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen ved overliggende enhet er alltid pålitelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen ved overliggende enhet er alltid ærlig overfor meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg er sikker på at jeg kan stole på ledelsen ved overliggende enhet

Jeg har full tillit til ledelsen ved overliggende enhet

Tilbake

Neste

Side 6 av 7

Ditt forhold til jobben

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

9.

	Svært uenig 1	Uenig 2	Verken /eller 3	Enig 4	Svært enig 5
Jeg forteller med glede om min arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekymringer eller problemer på jobben distraherer meg hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine oppgaver på jobb gjør det lettere å takle personlige og praktiske problemer hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine oppgaver på jobb gjør meg til en mer interessant person hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine arbeidsoppgaver er meningsfulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min gjør at jeg har mindre overskudd til aktiviteter hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil kunne anbefale en god venn å søke stilling på min arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stress på jobben gjør meg irritabel hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben påvirker helsen min på en positiv måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferdigheter jeg utvikler på jobb kommer til nytte hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben påvirker helsen min på en negativ måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å ha en god dag på jobb gjør meg lettere å være sammen med når jeg kommer hjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at min arbeidsplass har stor betydning for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben gjør meg for trøtt til å gjøre ting som trenger min oppmerksomhet hjemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at arbeidet jeg gjør er viktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Hvor ofte opplever du følgende?

	(Nesten) aldri 1	Noen ganger 2	Oftre 3	(Nesten) alltid 4
Jeg er travel og konkurrerer ofte mot klokka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar meg selv i å fortsette å arbeide etter at kollegene mine har gitt seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg å arbeide hard/mye, selv når jeg ikke har glede av det jeg holder på med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er travel og har mange jern i ilden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at det er noe i meg som driver meg til å arbeide hardt/mye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bruker mer av fritiden min på jobben enn på familie, venner, hobbyer eller andre fritidsaktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg forpliktet til å jobbe hardt/mye, selv når jeg ikke liker det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør gjerne to eller tre ting samtidig, som å ta en telefon samtidig som jeg spiser lunsj og skriver et notat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får skyldfølelse når jeg tar meg fri fra arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har vansker med å slappe av når jeg ikke arbeider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.

	Aldri 0	Noen ganger i året el. sjeld- nere 1	En gang i måneden el. sjeld- nere 2	Noen ganger i måneden 3	En gang i uka 4	Noen ganger i uka 5	Hver dag 6
Jeg er full av energi på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg sterk og energisk når jeg arbeider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg står opp om morgenen, har jeg lyst til å gå på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er entusiastisk når det gjelder jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir inspirert av jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg glad når jeg er fordypt i arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Hvordan opplever du din nåværende jobb og arbeidsplass generelt?

	1	2	3	4	5	6	7	
Håndterlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uhåndterlig
Meningsløs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meningsfull
Strukturert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ustrukturert
Lett å påvirke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Umulig å påvirke
Betydningsløs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Betydningsfull
Oversiktlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uoversiktlig
Kontrollerbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ukontrollerbar
Ikke givende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Givende
Forutsigelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uforutsigelig

Tilbake

Neste

Side 7 av 7

Bakgrunnsinformasjon

13. Har du hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 24 månedene?

- Ja
 Nei
 Ikke aktuelt (pga. permisjon eller fordi jeg nylig er ansatt)

14. Hvis ja: På skalaen fra 1 til 5, hvordan opplevde du medarbeidersamtalen(e) du har hatt i løpet av de siste 24 månedene?

	Bort- kastet tid 1	2	3	4	Svært positivt 5	Ikke aktuelt
Vennligst velg «Ikke aktuelt» hvis du ikke har hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 24 månedene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Hvor mange timer ut over avtalt arbeidstid arbeider du vanligvis pr uke?

- 0
 1 - 5
 6 - 10
 over 10

16. Hvor stor andel av stillingen din er avsatt til:

	0%	Under 25%	25 til 50%	Over 50%
Forskning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Undervisning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formidling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunstnerisk utviklingsarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utredningsarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feltarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratoriearbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klinisk virksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støttetjenester til forskning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative oppgaver/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknisk tjenesteyting (drift og vedlikehold)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet (vennligst spesifiser nedenfor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Annet:

NB: Resultatene av undersøkelsen vil bli presentert slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes.

Data vil bare bli gjort tilgjengelig i anonymisert form.

18. Kjønn:

19. Alder:

- Under 30 år
 30 - 39 år
 40 - 49 år
 50 - 59 år
 60 år eller mer

20. Stillingskategori:

- Vitenskapelig
 Teknisk/administrativ
 Enhetsleder (rektorat, dekan, instituttleder, direktør, avdelingsleder, seksjonssjef e.l.)

21. Ansettelsesforhold:

- Fast
 Midlertidig

22. Stillingsandel:

- Under 25%
 25% - 49%
 50%
 51% - 99%
 100%

23. Ansettelsestid ved :

- Under 5 år
- 5 - 9 år
- 10 år eller mer

Navn på egen enhet inn her

Tilbake

Ferdig

Fullført !

Takk for at du ville svare på spørsmålene!

Kjære medarbeider!

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK) er utviklet av og for universitets- og høyskolesektoren og har et teoretisk- og forskningsbasert fundament. **Aktuell enhet/institusjon** ønsker å bruke ARK for å finne ut hvordan du opplever arbeidsmiljøet i din seksjon/enhet.

Undersøkelsen vil bli gjentatt **annet hvert år** fremover. Du kan lese mer om ARK her:

www.ntnu.no/ark.

Innen kort tid vil du få en e-post med lenke til et spørreskjema med spørsmål om hvordan du opplever arbeidsmiljøet ditt. Bruk denne muligheten til å si ifra om hvordan du har det! Målet med denne arbeidsmiljøundersøkelsen er å gjøre enda mer av det som er bra, og justere kursen der det trengs.

Om prosessen

Gjennomføringen av ARK innebærer at vi først kartlegger og undersøker, deretter presenterer og reflekterer over resultatene, utformer og prioriterer tiltak og til slutt iverksetter og følger opp tiltakene for kommende periode. Kort om de tre prosess-stegene:

1. Spørreundersøkelse

Du vil få tilsendt et spørreskjema på e-post med en svarfrist. Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil være umulig å identifisere svarene fra enkeltpersoner – for ytterligere informasjon – se:

<http://www.ntnu.no/ark/hjelp>

I spørreskjemaet benyttes fire ulike ledelsesbegreper:

Min nærmeste leder, ledelsen, ledelsen ved min enhet og ledelsen ved overliggende enhet.

De tre første betegnelsene er knyttet til den lederen som du har hatt eller skal ha medarbeidersamtale med (din nåværende seksjonsleder/leder), mens den siste betegnelsen er knyttet til **fakultets-/universitetsledelsen**.

2. Tilbakemeldingsmøte

Når undersøkelsen er besvart blir det gjennomført et tilbakemeldingsmøte hvor du sammen med dine kolleger reflekterer over og drøfter resultatene og hvilke tiltak som kan iverksettes

for å videreutvikle arbeidsmiljøet. Tilbakemeldingsmøtene vil finne sted i og vil bli ledet av en skolert prosessleder og lederen for din seksjon/enhet.

3. Iverksetting og oppfølging av tiltak

Tiltakene som foreslås i tilbakemeldingsmøtet skal innarbeides i handlingsplaner for 2014 og følges opp av seksjonens leder i samarbeid med deg og verneombudet ved

Institutt/avdeling/seksjon.

Vennlig hilsen

..... (dekan)

..... (fakultetsdirektør)

Registreringsskjema:

INSTITUSJONENS ORGANISASJONSSTRUKTUR:

For å kunne lage resultatpresentasjoner for enhetene, trenger vi oversikt over institusjonens organisasjonsstruktur. Vi opererer med inntil 5 nivåer. Tar vi et typisk universitet som eksempel, er nivå 1 selve institusjonen, nivå 2 er fakultetsnivået, nivå 3 er instituttnivået, og nivå 4 kan vi kalle faggruppenivået. Ikke alle institutt er delt opp i faggrupper, og i så fall faller dette nivået naturligvis bort.
NB: Selv om ARK bare skal benyttes ved en del av institusjonen, f.eks. ved et fakultet eller en avdeling, er «nivå 1» alltid selve institusjonen.

Her er et eksempel på hvordan vi ønsker beskrivelsen av institusjonens organisasjonsstruktur:

La oss si at det fiktive «Universitetet for fiskeoppdrettsfag» skal benytte ARK. Dette universitetet har to fakulteter, "Fakultet for fiskeriering" og "Fakultet for marin veterinærmedisin". Førstnevnte fakultet har to institutt, "Institutt for laksefiskeoppdrett" og "Institutt for torskfiskeoppdrett", sistnevnte fakultet har "Institutt for fiskemedisin" og "Institutt for fiskekirurgi". Ved Institutt for fiskekirurgi er det to faggrupper, "Faggruppe for svømmeblærekirurgi" og "Faggruppe for fiskeortopedi". Begge fakultetene har en administrativ enhet, og institusjonen har også en sentraladministrasjon, som er oppdelt i flere enheter.

Enheter på nivå 2	Forkortelser	Enheter på nivå 3	Forkortelser	Enheter på nivå 4	Forkortelser
Fakultet for fiskeriering	FNF	Institutt for laksefiskeoppdrett	ILO		
		Institutt for torskfiskeoppdrett	TLO		
		Fakultetsadministrasjonen, FNF-fak.	FNF-FAKADM		
Fakultet for marin veterinærmedisin	MVM	Institutt for fiskemedisin	IFF		
		Institutt for fiskekirurgi	IFK	Faggruppe for svømmeblærekirurgi	FFS
				Faggruppe for fiskeortopedi	FFF
		Fakultetsadministrasjonen, MNM-fak.	MNM-FAKADM		
Sentraladministrasjonen	SADM	Studieavdelingen	SA	Internasjonal seksjon	INT
				Studieveiledningskontoret	SVK
		IT-avdelingen	FISK-IT		

Tomme linjer fungerer i eksemplet ovenfor som skille mellom fakultetene. Det er valgfritt å bruke slike tomme skillelinjer i presentasjonen av organisasjonsstrukturen. Om bare en del av institusjonen skal benytte ARK, er det ikke nødvendig å ta andre deler av organisasjonen med i presentasjonen av organisasjonsstrukturen - men husk at nivå 1 alltid er selve institusjonen. Ved spørsmål om presentasjonen av institusjonens organisasjonsstruktur, vennligst ta kontakt.

Ved utfylling av kolonnene "Forkortet enhet nivå 1", "Forkortet enhet nivå 2", "Forkortet enhet nivå 3", "Forkortet enhet nivå 4", "Forkortet enhet nivå 5" og i kolonnene "Forkortet egen enhet" og "Forkortet overliggende enhet" må en bruke navn som er identiske med de som beskriver organisasjonsstrukturen. Dette gjelder utfylling både på "Enhetsledere" og "Ansatte"-arket.

ENHETSLEDERE:

Det skal være en leder for hver organisatoriske enhet som skal ha resultatpresentasjon. Det skal også fylles ut faktaARK for hver av disse enhetene. Vi trenger oversikt over lederne til å sende ut faktaARKene og fordi enhetsledernes svar skal trekkes ut av resultatpresentasjonene for enhetene.

ANSATTE:

Det som legges inn i feltet "Egen enhet" på "Ansatte"-arket skal være kortnavnet til enheten der den ansatte har sitt daglige virke og der hun/han skal regnes som tilhørende med tanke på resultatpresentasjon.

Det som legges inn i feltet "Overliggende enhet" på "Ansatte"-arket er vanligvis enheten over den ansattes egen enhet i enhetshierarkiet.

"Egen enhet" og "Overliggende enhet" fra "Ansatte"-arket flettes inn i KIWEST der det er spørsmål som handler om respondentens egen enhet og overliggende enhet. Spørsmålene om egen enhet handler om mellommenneskelige forhold, arbeidsorganisasjon og jobbinnhold og ledelse ved enheten.

I spørsmålene om overliggende enhet bes respondenten ta stilling til følgende:

- 1: Jeg kan forvente at ledelsen ved overliggende enhet behandler meg konsekvent og forutsigbart
- 2: Ledelsen ved overliggende enhet er alltid pålitelig
- 3: Ledelsen ved overliggende enhet er alltid ærlig overfor meg
- 4: Jeg er sikker på at jeg kan stole på ledelsen ved overliggende enhet
- 5: Jeg har full tillit til ledelsen ved overliggende enhet

Oversendelse av registreringsskjemaet til NTNU skal gjøres med <https://filesender.uninett.no/> eller annen kryptert overføring.

EPOSTTEKST:

EMNEFELT: Arbeidsmiljøundersøkelse ved (INST), (ENHET).

NB: Det er viktig at du ikke videresender denne meldingen – alle får sin egen invitasjon til å delta i arbeidsmiljøundersøkelsen.

Mottar du en videresendt melding, er det viktig at du klikker på spørreskjemalenken i invitasjonen du fikk direkte fra "ark-kontakt@ntnu.no" - hvis du klikker på lenken i en videresendt melding vil det se ut som om svaret kommer fra den som videresendte meldingen.

Kjære medarbeider

En arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse gjennomføres nå ved (ENHET). Hvis du ikke har fått informasjon om dette i en egen e-post, vennligst kontakt ledelsen ved din enhet.

(INST) har valgt å bruke kartleggingsverktøyet ARK. Du kan lese mer om ARK her: www.ntnu.no/ark.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Alle resultater vil bli presentert som gjennomsnittsverdier, slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Ingen ledere eller andre ved (INST) vil få tilgang til den enkeltes svar. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Når undersøkelsen er avsluttet, vil datamaterialet bli innlemmet i en forskningsdatabase sammen med data fra andre universitet og høyskoler som velger å bruke ARK. En slik database vil bli et rikt referanse- og forskningsmateriale som vil muliggjøre forskning på arbeidsmiljøproblemstillinger som er spesielle for universitets- og høyskolesektoren. Data i databasen vil kunne være indirekte personidentifiserende via bakgrunnsopplysninger (enhetstilhørighet, alder, kjønn og stillingskategori), men forskere vil kun få utlevert anonymiserte data fra databasen. NTNU har fått konsesjon fra Datatilsynet til opprettelse og drift av Databasen til 2024, det vil bli søkt om forlengelse på ubestemt tid etter dette.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) er ansvarlig for gjennomføring av undersøkelsen og oppbevaring av data.

Har du spørsmål om undersøkelsen eller spørreskjemaet kan du henvende deg til ark-kontakt@ntnu.no.

Svarfrist: (XX.XX.XXXX) .

Her er lenken til spørreskjemaet – det tar ca. 20 min. å svare:

[\(LENKE TIL SPØRRESKJEMAET INN HER\)](#)

Hilsen Kirsti Godal Undebakke

ARK, Senter for helsefremmende forskning, NTNU

NORSK

INFOTEKST PÅ FØRSTE SPØRRESKJEMASIDE:

Vennligst besvar alle spørsmålene i én økt. Bryter du av underveis, må du begynne på nytt. Vi kommer til å sende ut to påminnelser før datainnsamlingen avsluttes.

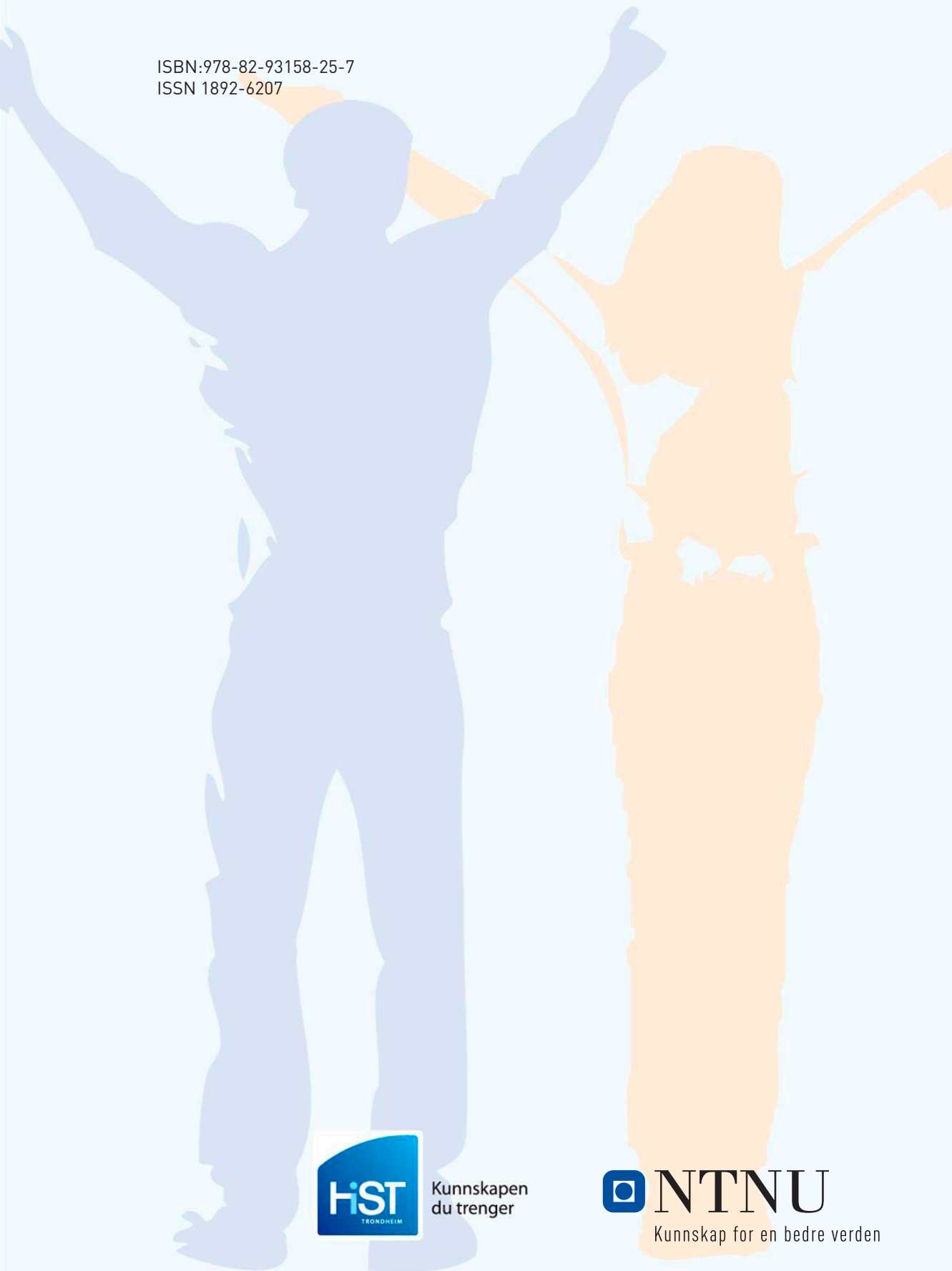
Du samtykker i å delta i undersøkelsen ved å svare på spørsmålene og sende inn skjemaet ved å klikke på «Ferdig» på siste side.

Ønsker du å trekke deg fra undersøkelsen etter at du har sendt inn svarene, sender du en e-post til ark-kontakt@ntnu.no innen én uke etter svarfristen. Vennligst oppgi e-postadressen der du fikk tilsendt invitasjonen til å delta i ARK-undersøkelsen.

Sjekkliste for planlegging av tilbakemeldingsmøtet:

- Gå gjennom faktaARK I og resultater fra KIWEST
- Risikovurdere og drøfte aktuelle problemstillinger
- Definere roller, leder, tilbakemelder og hvem som skal ha ansvar for å dokumentere det som kommer fram i løpet av møtet.
- Finne fram til hensiktsmessig inndeling av grupper, tilfeldig sammensatt eller satt sammen av leder og verneombud på forhånd, heterogene eller homogene
- Skisse til tidsplan for utvikling og iverksetting av tiltak
- Rammene for tilbakemeldingsmøtet:
 - Alle ansatte skal inviteres
 - Tidsramme ca. 3 timer
 - Avklare om resultatene skal deles ut på papir og hvem som evt skal sørge for trykking eller om resultatene kun skal distribueres elektronisk på e-post eller legges ut på web.
 - Evt. servering

ISBN:978-82-93158-25-7
ISSN 1892-6207



Kunnskapen
du trenger



NTNU

Kunnskap for en bedre verden