

## **Opfølgning på psykisk APV**

### **Work-in-progress: Fjerde udkast til brug for tværgående drøftelser på fakultetet i juni**

#### **Informationskilder og overordnede problemstillinger**

Med dette papir er det intentionen dels at præsentere en samlet analyse af det problemkompleks, som ligger til grund for APV-resultatet, dels at fremlægge handlingsforslag mhp. at forberede den handlingsplan, der skal udarbejdes i forbindelse med opfølgningen på APV-undersøgelsen. Det er LSU/AMG-kredsens opfattelse, at denne analyse i sig selv udgør et meget væsentligt bidrag til opfølgningen på APV'en.

Analysen hviler på nuværende tidspunkt på følgende kilder til information:

- 1) APV-undersøgelsen
- 2) De to besøgsrunder til UFU'erne (E12 & F13)
- 3) MUS-runden vinter 2012/13
- 4) LSU/AMG-drøftelser pba. indsamling af synspunkter efter APV'en
- 5) Drøftelser i Institutforum IÆK
- 6) Lokationsmøder i hele instituttet primo april
- 7) Medarbejdermøde d. 22.5.

I forbindelse med drøftelserne af situationen på instituttet (i såvel LSU/AMG-kredsen som i den brede akademiske offentlighed) er der blevet givet udtryk for den grundlæggende opfattelse, at hovedårsagen til de ringe tal i APV'en skal findes i den store omlægningsproces, AU har gennemgået. I særdeleshed er der blevet peget på konsekvenserne af centraliseringen af administrationen og det deraf følgende fravær af lokalkendskab til fagmiljøerne samt dannelsen af de meget store institutter på Arts, der især har skabt ledelses-, medindflydelses- og kommunikationsmæssige problemer.

Som det bl.a. fremgår af tallene vedrørende dekanatets og AU-ledelsens lydhørhed og kommunikation samt vurderingen af den faglige udviklingsproces, er det den generelle opfattelse, at omlægningerne grundlæggende *ikke* har bidraget til professionalisering af administrationen og forbedring af muligheden for tværfagligt samarbejde, sådan som det var ambitionen med omlægningerne. Tværtimod opleves der stadig forringelser af serviceniveauet, ligesom det i mange sammenhænge synes at være blevet *mere* kompliceret at skabe tværfagligt samarbejde.

Det er vurderingen, at det sidstnævnte i særdeleshed skyldes tre forhold: Dels er de organisatoriske strukturer blevet så komplekse, at for megen tid går med at finde den rette vej gennem systemet. Dels er der blevet så langt til den beslutningsdygtige ledelse, at initiativer risikerer ikke at blive understøttet i tide. Og dels peges der på, at organiseringen på Arts med kombinationen af meget store institutter og en matrixorganisering har gjort det vanskeligt at opretholde, udvikle og understøtte de faglige miljøer, som gerne skulle være udgangspunktet for de tværfaglige samarbejder.

Endelig bør det indledningsvis nævnes, at APV'en anses for at udpege et ledelsesmæssigt legitimitetsproblem på AU, der kommer til udtryk på alle ledelsesniveauer, fordi det hverken på universitets-, fakultets- eller institutniveau er lykkedes at skabe rum til den fornødne akademiske offentlighed.

På de øverste niveauer er der med samlokaliseringen af AU-ledelsen og inddragelsen af dekanerne i den overordnede ledelse blevet skabt en meget stor afstand mellem dekan og fakulteternes medarbejdere - en afstand der ikke virker tilstrækkeligt afbalanceret af de akademiske råd. Det er derfor opfattelsen, at overordnede AU-ledelsesbeslutninger i for høj grad kommer til at savne den legitimitet, de ville have, hvis de var mere rodfæstede i en akademisk offentlighed.

Også på institutniveau er det den generelle opfattelse, at det er vanskeligt at få den akademiske offentlighed til at fungere som en reelt legitimitetsskabende platform. Det skyldes ikke mindst, at der allerede på dette niveau er blevet langt til ledelsen, men dertil kommer, at repræsentationslogikkerne i visse af institutorganerne (ikke mindst IF) ikke virker umiddelbart indlysende, ligesom der peges på den strukturelle vanskelighed i, at studienævnrepræsentanter skal balancere mellem rollen som valgt repræsentant i studienævnet og som leder med visse beføjelser.

Mht. den nye organisering af administrationen gøres det synspunkt gældende, at en række af problemerne med at få syet administration og faglige miljøer sammen igen har sin rod i indførelsen af "rekvisitionsmodellen". Forvandlingen af institutterne til en slags kunder, der efterspørger en ydelse er bl.a. forbundet med den hage, at det hidtidige bånd mellem ansvar og kompetence er blevet klippet over. Fordi ledelsesretten i forbindelse med administrationen ikke længere ligger hos institutlederen, er det blevet vanskeligt for institutlederen at løfte ansvaret for at skabe en velfungerende administrativ understøttelse. I den nye organisation kræver løsningen af (de mange) problemer både megen kommunikation og mange forhandlinger, og oplevelsen er derfor, at det er meget vanskeligt at komme opståede problemer til livs.

I forbindelse med APV-drøftelserne er den opfattelse ofte blevet understreget, at de nævnte overordnede problemstillinger er af *strukturel* karakter. Det vurderes således, at de ikke blot er udtryk for overgangsfænomener, ligesom de ikke (kun) bør tilskrives vanskelighederne med at få nye IT-systemer til at fungere. IT-supporten lader stadig en del tilbage at ønske, og der er et stort behov for at

fokuserer på dette område, men bedre IT-løsninger er ikke svaret på alle vanskelighederne. Der må nødvendigvis også tænkes i organisatoriske forandringer.

Med henblik på formuleringen af en handlingsplan på institutniveau er en konsekvens af de nævnte problemer relateret til den grundlæggende omlægning af AU generelt og Arts i særdeleshed, at problemstillingerne væver sig ind i hinanden og gør det vanskeligt at pege på monokausale forklaringer på enkeltstående problemer. Ligeledes er det vanskeligt at formulere en decideret handlingsplan på institutniveau, fordi mange problemstillinger kalder på handlinger på overordnede niveauer, der ligger uden for instituttets indflydelsessfære.

LSU/AMG-kredsen har dog fundet det hensigtsmæssigt at foretage nogle analytiske indsnit i problemkomplekset mhp. at pege på handlingsmuligheder. Efter drøftelser på såvel institutniveau som fakultetsniveau i FSU/FAMU-kredsen har det vist sig mest meningsfuldt at opdele analysen i seks overordnede problemfelter:

- 1) Arbejdsbelastning og stress
- 2) Organisation, ledelse og inddragelse
- 3) Administrativ understøttelse
- 4) Kollegialt fællesskab
- 5) Mobning og trusler om vold
- 6) Undersøgellesdesign og -proces

Det sjette punkt har en lidt særlig karakter, idet det er et metapunkt, der vedrører evaluering af APV-undersøgelsen mhp. optimering til næste gang. Baggrunden for punktet er, at der har været kritik af undersøgelsesdesignet, og at der derfor er grund til allerede nu at tænke fremefter til næste APV.

For at undgå at komme til at tale om alt på én gang følger dette notat denne opdeling.

## **Ad 1) Arbejdsbelastning og stress**

*Arbejdsbelastning og stress* er et problemområde, der kommer meget tydeligt til udtryk i undersøgelsen. I oversigtstabellen er det de mørke farver, der præger resultatet: 42 % føler sig altid eller næsten altid udkørt, 44 % oplever, at arbejdet går ud over privatlivet, og 24 % har stærke stresssymptomer. Det er uacceptable tal - ikke mindst fordi Arts på disse områder ligger ca. 10 % over det generelle niveau på AU - og dette problemfelt bør derfor prioriteres meget højt i det videre arbejde.

På baggrund af de hidtidige drøftelser er der blevet lokaliseret følgende stressfaktorer:

- forøgede og somme tider uklare krav, herunder (over)ambitiøse måltal i forbindelse med strategiarbejdet, fordring om mere undervisning, videndeling mv.
- fraværende arbejdstidsregistrering
- forøgelse af antallet af administrative opgaver, der ender hos VIP'erne
- dårlige interfaces på IT-systemerne, der resulterer i unødigt tidsforbrug
- vanskeligheder med at få frigjort samlet tid til forskning
- vanskeligheder mht. at løfte alle opgaver på baggrund af den nuværende bemanning
- uklarhed mht. ressourcesituationen, herunder stillingssituationen pga. udfordringerne mht. budgetlægning
- følger af den faglige udviklingsproces, herunder fremmedgørelse i forhold til organisationslogikken, problemer mht. at orientere sig i organisationen, øget afstand til ledelsen og et øget opdateringsbehov

Det sidste er ikke den mindst vigtige faktor. På baggrund af den forværring af problemet, der har indfundet sig siden forrige APV (i 2010 var der kun 15-16 %, der oplevede stresssymptomer), må man gå ud fra, at omlægningsprocessen er en meget væsentlig faktor i den øgede oplevelse af stress for mange.

Ud over de tilbagemeldinger, vi har fået på besøgsrunderne om vanskelighederne ved at nå de daglige driftsopgaver pga. udviklingsopgaver, opdateringsbehov mv., peger institut-TAP'ernes markering i APV-undersøgelsen af, at de kun anvender 14,6 timer på drift, på denne årsagssammenhæng. På VIP-siden er den bedste indikator nok, at 38 % svarer, at de har fået uønskede opgaver. Dette tal overrasker ved at være højere end på de andre institutter på Arts, hvor gennemsnittet på dette område er 29 %.

Det er endvidere nærliggende at antage, at den ledelsesmæssige uklarhed (der i undersøgelsen viser sig ved, at der hersker forvirring om, hvem den nærmeste leder er), virker negativt ind på stressniveauet. Det skaber tydeligvis frustration ikke at vide, hvem man skal henvende sig til. Dette er ofte blevet understreget på besøgsrunderne, hvor ønsket om en mere decentral ledelse har været et stående tema. I denne forbindelse er behovet for en sammenhængende personaleledelse også hyppigt blevet nævnt. For den enkelte medarbejder er det afgørende, at en leder ser på den pågældendes samlede opgaveportefølje.

Vi ved ligeledes fra den nyligt gennemførte MUS-runde, at det er en stor stressfaktor, at vi ikke er gode nok til at integrere nye medarbejdere - for såvel de nye medarbejdere selv som de medarbejdere, der skal betjene dem.

Med henblik på at reducere stress bør som minimum gennemføres følgende tiltag:

- klargøring og prioritering af krav, herunder fastsættelse af realistiske målsætninger i forbindelse med genoptagelsen af strategiarbejdet
- færdiggørelse af opsamling af arbejdstidsopgørelser og fuld implementering af VIPOMATIC
- bidrag til klargøring af arbejdstidsnormer for VIP

- prioritering af arbejdsopgaver mhp. at undgå, at mange udviklingsarbejder foregår på samme tid
- langtidspanlægning, både mht. bemandingsplan og deling af arbejdsopgaver - ikke mindst mhp. at sikre sammenhængende tid til forskning
- formulering af politik vedr. forskningssemestre og frikøb
- udvikling af administrationen mhp. på at fjerne uønskede administrationsopgaver fra VIP'er uden at overbelaste TAP'erne yderligere - ikke mindst ved at fjerne dobbeltarbejde
- forankret samarbejde med IT-afdelingen om udviklingen bedre interfaces på systemerne med inddragelse af brugerne.
- justering af den organisatoriske platform mhp. klargørelse og fjernelse af unødigt frustration (jf pkt. 2)
- udarbejdelse af lokalt velkomstmateriale til nye medarbejdere og procedurer for modtagelsen kombineret med udvikling af en personalehåndbog med udgangspunkt i AU's personalepolitik
- tilbud om akuthjælp i form af stresscoach eller lignende til enkeltpersoner, der har brug for det

## **Ad 2) Organisation, ledelse og inddragelse**

I APV-undersøgelsen spørges der ikke eksplicit til omorganiseringen af fakultets- og institutstrukturen. Fra besøgsrunderne ved vi imidlertid, at den nuværende organisering af såvel fakultet som institutter er en kilde til frustration. Der indgår mange komponenter i frustrationen over den nuværende struktur - fra uhensigtsmæssigheder forårsaget af de meget store enheder over ledelsesuklarhed til problemer med hensyn til inddragelsen af medarbejdere i beslutningsprocesserne.

### *2.1. Fakultetsorganisering og forbindelsen mellem institut og fakultetsledelse*

Undersøgelsen giver et tydeligt signal om, at forbindelsen mellem fakultetsledelse og resten af organisationen ikke fungerer optimalt. På dekaniveau scores der lavt på såvel kommunikation som inddragelse og lydhørhed. Her gentages de dårlige tal fra tilbagemeldingen til AU-ledelsen (kun 7 % af Arts-medarbejderne finder, at forslag og indvendinger er blevet hørt i processen, mens kun 11 % finder begrundelserne for omlægningen klart kommunikeret). På dekaniveauet er scoren for lydhørhed og kommunikation tilsvarende lille, idet kun 10-11 % er tilfredse med indsatsen på dette område.

Dette resultat opfattes som problematisk, fordi tillid til fakultetsledelsen er en meget afgørende forudsætning for et godt arbejdsmiljø på et universitet. Med henblik på at skabe en ledelsesform, der fungerer mere dialogisk og inddragende, fordi den afbalancerer den enstrengede ledelse, efterspørges der følgende justeringer af fakultetsledelsen:

- mere aktiv inddragelse af Akademisk Råd i forbindelse med produktion af politikker på fakultetet

- klargørelse af papirers status og egentlige høringsprocesser om alle centrale papirer udfærdiget af ledelsen
- afsættelse af den fornødne tid til at gennemføre inddragende høringsprocesser på institutniveau
- klargørelse af prodekanernes portefølje og muligheder for at intervenere på institutniveau

Det er endvidere den generelle vurdering, at en væsentlig baggrund for denne lave score mht. dekanatets lydhørhed skal findes i en utilfredshed med dannelsen af de nye institutter. Det skyldes, at konstruktionen af fakultetslignende institutter opfattes som en afgørende faktor, hvad angår vanskelighederne med at få organisationen til at falde på plads. Det er derfor vurderingen, at der på fakultetsniveau er behov for

- at anerkende de vanskeligheder, der udspringer fra den nye institutstruktur, og medvirke til at få løst problemerne med udgangspunkt i en sensibilitet over for behovet for lokale løsninger
- at genoverveje, hvorvidt den nuværende inddeling af fakultetet i store institutter faktisk er den rigtige
- at fokusere på behovet for at styrke ledelseslaget på fjerde niveau, hvis institutstrukturen ikke brydes op i denne omgang
- at anerkende nødvendigheden af et *fagligt* udgangspunkt for justeringen af institutorganiseringen
- at genoverveje, hvilke dele af matrixorganiseringen af institutterne der har givet den ønskede effekt
- anerkende behovet for at skabe en sammenhængende personaleledelse
- at klargøre kompetencefordelingen mellem institutledelse og dekanat, især mhp. at gøre det muligt at træffe hurtigere afgørelser på institutniveau i erkendelse af, at der er behov for øget uddelegering af kompetence til institutlederniveauet, hvis institutterne fastholdes i den nuværende skikkelse.

## 2.2. Institutorganisering, medinddragelse og institutledelse

Det er blevet konstateret, at tallene mht. ledelse og inddragelse er lidt bedre på institutniveauet, men også på dette niveau gør tallene det klart, at der er vanskeligheder med hensyn til sikringen af forbindelseslinjerne mellem ledelse og medarbejdere. Dette kommer bl.a. til udtryk deri, at 47 % anfører institutleder som nærmeste leder, selvom den daglige personaleledelse egentlig er lagt på næste ledelsesniveau. I lyset af de mange overgangsvanskeligheder er tilbagemeldingerne angående institutledelsen formentlig acceptable (s. 36), men da sådanne tal i en velfungerende organisation næppe bør komme væsentligt under 80 %, viser de, at der stadig skal arbejdes med at få institutledelsen til at fungere.

Det er klart vurderingen, at problemerne er *strukturelle*. De bunder i meget høj grad i, at den formelle ledelse standser ved institutlederniveauet, at der blev valgt en matrixmodel, og at det faglige niveau blev underprioriteret i tænkningen om organisering af institutterne. Af dette følger en række afledte problemstillinger, som kan sammenfattes i fem problemkomplekser:

1) Vanskeligheder forbundet med institutlederens rolle, herunder

- for stor portefølje, hvilket både resulterer i en flaskehalseffekt og for langsom sagshåndtering
- for stor afstand til medarbejderne pga. det store antal medarbejdere
- for usynlig ledelse, fordi lederen er involveret i så meget, at det ikke er muligt at komme ordentligt rundt i organisationen

2) Vanskeligheder forbundet med uddannelses- og forskningsprogramlederens rolle, herunder

- uklarhed mht. ledelsesdelegering, hvilket medfører manglende handlekraft og ledelsesrum på fjerde ledelseslag
- dobbeltrollen som valgt studienævnsmedlem og udpeget leder
- formelle udfordringer mht. kompetencer i forbindelse med afholdelse af MUS
- uklare sagsgange og procedurer (bl.a. mht. stillingsopslag og uddannelsesinitiativer), fordi de rigtige aktører ikke altid bliver involveret i tide
- ineffektivitet, fordi uddannelses- og forskningsprogramledere ikke har den fornødne mulighed for at kunne handle
- fragmentering af personaleledelsen på fagene som følge af delingen af ledelsen mellem uddannelsesledere og forskningsprogramledere på dette punkt og heraf følgende mangel på overblik over ressourcer på enkeltfagernes uddannelser

3) Vanskeligheder forbundet med at få institutorganerne til at fungere, herunder

- upræcis repræsentationslogik i institutforum, hvilket både gør det vanskeligt for medlemmerne at gøre sig klart, hvem de refererer til, og som følge heraf gør organet mindre egnet til at fungere som krumtap i den akademiske offentlighed på instituttet
- meget overordnet sagsbehandling i studienævnet og for lille support til UFU-niveauet
- meget lang vej for de studerende til den formelle beslutningskompetence
- adskillelse af samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen, hvilket gør arbejdet unødigt tungt

4) Vanskeligheder forbundet med på den ene side enkeltfaglighed og på den anden side hidtidige samarbejdsrelationer, herunder

- mangel på fagledelse i visse hjørner af instituttet
- fravær af organisatorisk platform for det enkeltfaglige niveau i en organisation, hvor det nederste niveau udgøres af UFU'erne og tværgående forskningsprogrammer, hvilket rammer fagudvikling på enkeltfagsniveau uhensigtsmæssigt

- nedbrydning af tidligere etablerede tværfaglige samarbejdsrelationer pga. en UFU-struktur, der ikke altid virker befordrende for at understøtte disse samarbejder

5) Stress som følge af uklarhed med hensyn til, hvem der kan løse hvilke problemer (jf. pkt. 1)

I forbindelse med alle drøftelser er der blevet givet kraftigt udtryk for, at der er brug for en langtidsholdbar løsning på dette område, og at alle sten - herunder spørgsmålet om institutternes størrelse - bør vendes for at finde den bedste løsning. På møderne i LSU/AMG-kredsen, i Institutforum og på alle medarbejdermøder er der blevet udtrykt et stort ønske om, at beslutningen forberedes med et papir om mulige scenarier for organiseringen af LÆK (se anden version, der er vedlagt som bilag).

Konkret handlingsplan afventer endnu opfølgning på drøftelserne af scenarier på medarbejdermødet d. 22.5. i LSU/AMG-kredsen. Som dette papir er scenariet papiret et work-in-progress. Bl.a. fremgik det meget klart på medarbejdermødet, at der stadig mangler konkretisering af modellerne og udarbejdelse af forslag til porteføljebeskrivelser, før en endelig stillingtagen kan tages.

På ét punkt er handlingsplanen imidlertid allerede klar: Arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen bør omlægges, så den følger institutlogikken.

### *2.3. Organisering af institutsekretariat*

Visse tal tyder på, at vi på LÆK ser ud til også at have behov for at fokusere på opgavefordelingen og sammenhænge i institutsekretariatet. Ifølge APV-undersøgelsen er stressproblemet blandt TAP'er tilsyneladende relativt set større end på de øvrige institutsekretariater. 42 % svarer, at det sker, at man føler sig udkørt mod 23 % på IKS og 31 % på IUP. Ligeledes svarer 36 %, at de ikke er tilfredse med resultatet af deres arbejde, fordi der er for travlt, i modsætning til 23 % på IKS og 8 % på IUP.

En meget nærliggende forklaring på dette forhold kan være, at vi er det mest uddannelsestunge institut, og at vi derfor bliver ramt hårdest af den administrative omlægning, hvor netop studieadministrationen har været vanskeligst at få på plads. Men det kan også pege på, at vi endnu har en ledelsesmæssig udfordring mht. planlægning af arbejdet.

I denne forbindelse er der behov for følgende indsatser:

- løbende evaluering af arbejdsdelingen i sekretariatet mhp. at identificere af uklarheder og at genoverveje de nuværende opgavesplit
- evaluering af arbejds gange i sekretariatet, herunder de arbejds gange, der indbefatter relationer til ACA, mhp. at optimere ressourceudnyttelsen og undgå dobbeltarbejde
- indførelse af årshjul på områder, hvor der forekommer årligt tilbagevendende opgaver

- gennemførelse af internatseminar
- etablering af erfa-grupper på de funktionsområder, hvor der endnu ikke er skabt sådanne
- udformning af en ny flextidsaftale på institutniveau
- videreudvikling af MiÆK mhp. at gøre mest mulig information tilgængelig for VIP'er online
- kompetenceudvikling af sekretariatets medarbejdere

### **Ad 3) Administrativ understøttelse**

Tallene i APV-undersøgelsen gør det klart, at en stor brik i problemkomplekset udgøres af de vanskeligheder, som centraliseringen af administrationen har medført. Ligesom udvekslingerne i forbindelse med besøgsrunderne viser tallene endvidere, at der er (mindst) to sider af denne problemstilling. I den nuværende organisering baseret på en adskillelse mellem administration og fagmiljøer drejer det sig dels om at få genskabt forbindelseslinjerne mellem institutansatte og administrativt ansatte i det administrative center (ACA) og back office. Dels gælder det om at få IT-systemerne til at fungere, så de understøtter administrationen.

På disse to områder er det vanskeligt at formulere handlingsplaner på institutniveau, idet de administrative opgaver i og med centraliseringen varetages langt fra instituttet. Vurderingen er, at adskillelsen af TAP og VIP er en meget stor del af problemkomplekset, fordi beslutninger om tilrettelæggelsen af administrationen tages af ledere, som kun har et indirekte forhold til institutvirkeligheden. På institutniveau kan man derfor først og fremmest bidrage med analyser af problemerne og ønsker til (eller krav om) nødvendige forbedringer.

#### *3.1. Relation mellem institut og administrationscentret (ACA)*

Vanskelighederne forbundet med centraliseringen af administrationen har været et stående tema på vores besøgsrunder, lokationsmøder og APV'en afspejler også tydeligt dette problem. I tallene viser det sig først og fremmest derved, at kun ganske få kan se gevinsten ved den administrative reorganisering. Fx finder 5 %, at det er blevet muligt at reagere hurtigt på brugernes behov, mens 62 % finder, at reorganiseringen forringer denne mulighed. Ligeledes finder 7 %, at reorganiseringen gør det lettere at betjene og samarbejde med forskere og undervisere, mens 60 % får øje på forringelser.

Især er tallene mht. undervisnings- og eksamensadministrationen blevet fremhævet, idet 72 % af VIP'erne finder, at reorganiseringen har forringet vilkårene på disse områder. Dette tal hænger formentlig sammen med, at IÆK kommer så dårligt ud af undersøgelsen, hvad angår tilbagemeldingen om uønskede opgaver. Som det institut, der har langt de fleste uddannelser, er IÆK blevet ramt hårdere end andre institutter af, at studieadministrationen har haltet (og stadig halter).

Ud over det helt overordnede problem mht. adskillelsen af den administrative ledelse og fakultets- og institutledelsen kan følgende problemstillinger identificeres i den nuværende organisering af den administrative service:

- for lille lokalkendskab hos de administratorer, der varetager institutopgaver
- for mange indgange til ACA, hvilket gør det svært for den enkelte medarbejder at finde ud af, hvor man skal henvende sig
- for skarpe arbejdsdelinger, der resulterer i overskæring af opgaver på tværs af afdelingerne i ACA (eksempel: internationale studerende og masteruddannelser)
- for lille tilgængelighed for medarbejderne til administratorerne i ACA
- uafklaret workflow i forholdet mellem institut- og centeradministration, der skaber dobbeltarbejde (og somme tider tredobbelt arbejde, når en sag også skal via Backoffice - eksempel: økonomiområdet)
- kommunikationsproblemer baseret på afstanden mellem medarbejder og administrator (eksempel: afregninger, der bliver sendt tilbage mellem enkeltmedarbejder og Backoffice)
- afkobling af brugere fra arbejdet med at skabe nye procedurer, der derfor ikke altid svarer til behovene
- oplevelse blandt VIP'er af at skulle servicere serviceorganisationen i stedet for omvendt

Som konsekvens af denne problemdiagnose er det vurderingen, at der er et akut behov for følgende justeringer af administrationsorganiseringen:

- etablering af et nærhedsprincip, der indebærer, at bestemte administratorer på de forskellige områder opøver lokalkendskab til de faglige enheder, som de grundlæggende servicerer - gerne med udvikling af forskellige modeller for forskellige områder, herunder fx med forbillede i den model om en studieadministrator pr. institut, som blev etableret på det gamle humanistiske fakultet
- administratortilstedeværelse i institutmiljøerne mhp. at retablere den direkte personlige kontakt mellem TAP'er og VIP'er - igen med sigte på udvikling af forskellige modeller for de represskative administrative områder
- etablering af en teamstruktur mhp. at få skabt tværgående bånd mellem de forskellige administrative opgaver, så viden opnået i et funktionsområde tilflyder andre relevante funktionsområder og vice versa
- forsimpning af adgangen til ACA, optimalt således at der er klare adgangsveje for hver enkelt opgave
- etablering af workflows, der gør det muligt at færdiggøre sager på ét niveau
- reetablering af en direkte kommunikation, herunder fokusering på kommunikationen med de studerende
- fastholdelse af ambitionen om, at VIP'er skal friholdes fra administrative opgaver og sikring af, at ambitionen også realiseres

- fastholdelse af ambitionen om, at uddannelsesledere fortrinsvis skal fungere som strategiske fagudviklere og ikke som administratorer og sikring af, at ambitionen også realiseres
- inddragelse af brugere i forbindelse med udvikling af procedurer og sagsgange

### 3.2. IT-understøttelse

Der hersker på LÆK en omfattende frustration over IT-systemer, der ikke virker efter hensigten eller bliver implementeret, før de er flyvefærdige. Kritikken går dels på for dårlig funktionalitet (som fx at STADS ikke umiddelbart har kunnet levere eksamensoplysninger til arbejdstidsregnskabet), dels på for dårlige interfaces eller forbløffende lille fokus på at få udviklet sådanne.

APV'en understreger dette billede af problemer mht. IT-understøttelsen. På Arts svarer 72 %, at IT-systemerne har besværliggjort arbejdet, mens kun 4 % finder, at arbejdet er blevet lettet. På LÆK finder man de mest optimistiske medarbejdere, idet 19 % her regner med, at systemerne på sigt vil have en gavnlig effekt, mens kun 15 % og 14 % på hhv. IKS og IUP gør sig forhåbninger om dette. Dette tal skyldes dog fortrinsvis vores meget optimistiske TAP'er, der er mere end dobbelt så fortrøstningsfulde som kollegerne på de andre institutter (38 % med positive forventninger her mod 16 % og 15 % på hhv. IKS og IUP), og tallet er selvfølgelig grundlæggende alt for lavt og udtrykker en stærk utilfredshed med IT-supporten.

Også på dette punkt må det på institutniveau først og fremmest dreje sig om at opstille specifikationer for den problemløsning, som instituttets ansatte kun kan påvirke indirekte. På LÆK finder man, at en løsning af IT-understøttelsen (mindst) må indeholde følgende elementer:

- mere præcis prioritering af, hvilke systemer der indføres hvornår, så det bliver muligt at følge med i forandringstempoet, og så ét system fungerer, før det næste indføres
- brugerinddragelse i forbindelse med såvel udvælgelse som implementering af IT-systemer, så systemerne bedre kommer til at understøtte de faktiske behov - gerne med udgangspunkt i et testpanel bestående af slutbrugere, der ved, hvor skoen trykker, når systemerne skal bringes i anvendelse
- udvikling af bedre og mere intuitive interfaces til de IT-systemer, der er blevet indkøbt, men som ikke formår at leve op til brugernes behov for intuitivt tilgængelige systemer - også baseret på brugerinddragelse, så interface udvikles med udgangspunkt i det faktiske behov
- testning af systemer, før de indføres, så de ikke viser sig at være forbundet med fejl, der får meget store konsekvenser for alle i organisationen
- bedre support til allerede indførte systemer
- bedre kommunikation om de systemændringer, der gennemføres
- kompetenceudvikling af medarbejdere - gerne i form af kollektive kurser baseret på "hands on"-øvelser og en høj grad af "peer-to-peer"-læring

## Ad 4) Kollegialt fællesskab

Grundlæggende tyder tallene i APV-undersøgelsen på, at det kollegiale fællesskab på IÆK har det godt. 78 % angiver således, at kollegerne er imødekommende. Ligeledes svarer 67 % positivt vedrørende vores fælles evne på instituttet til at samarbejde om løsningen af opgaver. 68 % svarer endvidere positivt angående villighed til at lytte til kritik og give konstruktiv feedback, og 63 % svarer positivt på spørgsmålet om, hvorvidt man føler sig som en del af et større socialt fællesskab. (Til sammenligning ligger IÆK på alle disse områder marginalt højere end IKS og IUP, men dog stadig noget lavere end AU generelt).

Det samme billede af et overordnet set velfungerende arbejdsfællesskab synes at blive aftegnet i MUS-runden, der har resulteret i altovervejende positive tilkendegivelser af tilfredshed med samarbejdsklimaet. Det bør dog understreges, at de positive tilkendegivelser er afgivet *på trods af* de mange organisatoriske vanskeligheder, og man bør ikke være blind for, at der på visse punkter er plads til forbedring. I særdeleshed springer tre områder i øjnene.

### 4.1. Gensidig anerkendelse

Kun 45 % svarer på IÆK, at man får anerkendelse for et godt stykke arbejde. Undersøgelsens måde at stille spørgsmål på slører ganske vist, om det drejer sig om ledelsesmæssig eller kollegial anerkendelse. Spørgsmålet er dog stillet i forbindelse med afsnittet om relationer til kolleger, så man må formode, at en del af problemet vedrører *gensidig* anerkendelse. Der er derfor grund til at overveje anerkendelsesproblematikken i denne belysning ved

- at undersøge nærmere, hvilken form for kollegial anerkendelse der savnes, og hvordan vi bliver bedre til at give den
- at sætte forholdet mellem ledelsesmæssig og kollegial anerkendelse på dagsordenen på kommende LSU-møder
- at udvikle den organisatoriske platform med henblik på forøgelsen af anerkendelse, herunder anvende forskningsprogrammerne til formålet
- at (gen)indføre markeringer af jubilæer mv.
- at indføre halvårlige fejring af udgivelser mv.

### 4.2. Konflikthåndtering

På IÆK svarer kun 55 % positivt på spørgsmålet om, hvorvidt konflikter bliver løst på en retfærdig måde. Også her er det uklart, hvorvidt svaret skal opfattes som henvendt til kollegerne eller til ledelsen. Da tallet både indbefatter svarkategorien "Altid/næsten altid" og "ofte" (og selvom tallet ligger lidt over gennemsnittet på Arts, hvor 50 % svarer positivt), ligger dette tal under det ønskede niveau.

Med henblik på at forbedre indsatsen på dette område er der derfor grund til at analysere nærmere

- hvad der ligger til grund for, at procenten ikke er højere på dette område

- hvordan man kan sikre en mere retfærdig håndtering, og hvad en sådan ville indebære
- hvad der i den forbindelse er et ledelsesansvar, og hvad der eventuelt handler om kollegiale relationer

#### 4.3. Ensomhed

I forbindelse med undersøgelsen af stressfaktorer svarer 13 %, at de føler sig ensomme i deres arbejde. Dette IÆK-tal ligger en anelse under gennemsnittet på Arts - på IKS er det således ca. hver femte medarbejder og på IUP ca. hver sjette, der melder om ensomhed - men procentsatsen betyder ikke desto mindre, at ca. hver ottende medarbejder på IÆK angiver at opleve ensomhed. Selvom en del af VIP'ers arbejde vanskeligt nødvendigvis må laves alene, bør oplevelsen af ensomhed ikke være så stor. Med henblik på at afhjælpe dette problem er der derfor grund til

- at identificere muligheder for at skabe en større oplevelse af fællesskab
- at identificere, hvor problemet er størst

### Ad 5) Mobning og trusler om vold

På et institut bør mobning, chikane, trusler om vold og vold overhovedet ikke forekomme, og hvis det gør, bør det have høj prioritet at få den slags elimineret. På IÆK er niveauet heldigvis ikke højt, men problemerne er dog til stede.

Hvad mobning angår, ligger instituttet på fakultetsgennemsnittet på 5 %. Dette tal er heldigvis en del mindre end landsgennemsnittet på 12 %, men i spørgeskemaet blev mobning defineret som "bevidst og systematisk personforfølgelse", og der bør selvfølgelig ikke være nogen, der oplever den slags.

Heldigvis meldes der hverken om sexchikane eller fysisk vold, men ud over mobning angiver 3 % på IÆK at have været udsat for trusler om vold eller truende adfærd. Heller ikke den slags bør finde sted. APV-undersøgelsen giver ikke viden om, hvorvidt truslerne kommer fra kolleger eller udefra. Det sidste er i sagens natur vanskeligt at gøre noget ved, men hvis det viser sig, at vi har at gøre med den første form for truende adfærd, bør den til gengæld elimineres.

For at komme problemer mht. mobning og trusler til livs bør der arbejdes på såvel den korte som den lange bane. Derfor anmodes LSU/AMG-kredsen som minimum at tage initiativ til

- at fokusere på de konkrete sager, der ligger til grund for APV-resultatet ved at tilbyde mulighed for at få taget sager op
- at initiere drøftelser i relevante fora af, hvad mobning udgøres af på et universitet, og hvordan man bedst sikrer, at den ikke opstår

## **Ad 6) Undersøgelsesdesign og -proces**

I forbindelse med opfølgningsarbejdet bliver det synligt, at der med fordel kan arbejdes videre med designet for APV-undersøgelser på AU. Ligeledes bliver man opmærksom på uhensigtsmæssigheder i APV-processen. Mhp. optimering af undersøgelsens kvalitet er det vigtigt at opsamle disse erfaringer i tide.

Ikke mindst har efterbehandlingen vist, at der ikke har været overensstemmelse mellem den forståelse af kommentarernes status, som medarbejderne har haft, og den forståelse, som øjensynligt lå til grund for undersøgelsesdesignet. Der har ligeledes været kritik af samkøringen af svarkategorierne i rapporten samt vanskeligheden ved at svare ordentligt på spørgsmålene vedrørende ledelse, fordi kategorien "nærmeste leder" er uklar.

Til næste APV-undersøgelse bør man derfor være opmærksom på følgende punkter:

- klar kommunikation om kommentarernes status, helst mhp. at gøre det klart for alle, at de skal kunne tåle offentliggørelse, så de kan bruges i analysearbejdet
- synliggørelse af de respektive svarkategorier i rapporten, så man ikke uretmæssigt usynliggør forskelle
- tydeliggørelse af de forskellige ledelsesniveauer

På vegne af LSU/AMG-kredsen på IÆK  
NL