

Tiltaksplan for bedring av samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø på NHH

Behandlet i NHHs styremøte 13.02.13

Med utgangspunkt i AMUs melding til NHHs styre om bekymringsfull utvikling av samarbeidsforhold, tillit og arbeidsmiljø på NHH, er det nødvendig at NHHs ledelse fremmer en tiltaksplan for å bedre disse forholdene. En tidligere versjon av denne tiltaksplanen ble drøftet på AMUs møte 04.02.13, og i lys av de tilbakemeldinger som kom i møtet, har tiltaksplanen blitt justert og oppdatert, og prioriteringer har blitt tydeliggjort.

Fra AMUs melding ble behandlet i NHHs styre i desember til ultimo januar har den administrative ledelsen vært beskjeftiget med å få fullført arbeidsmiljøgjennomgangen i HR-avdelingen med utarbeidelse av tilhørende handlingsplan. Handlingsplanen ble iverksatt 22.01.13, og inngår som et viktig punkt i tiltaksplanen under.

Protokollen fra styremøtet 10.12.12 oppsummerer styrets diskusjon av meldingen slik

"Styret drøftet saken grundig og ba om å bli holdt orientert om den videre utviklingen. Styret forutsetter at ledelsen følger opp den videre implementeringen av omorganiseringen og tar de nødvendige grep for å sikre at organisasjonen fungerer godt. Det ble stilt spørsmål ved hvorfor ikke rektoratet var representert i AMU og også ved AMUs rolle og arbeidsform."

Til det siste punktet, ser vi det som lite hensiktsmessig å endre AMUs formelle sammensetning nå, i og med at et nytt AMU skal oppnevnes fra august 2013. Rektor vil imidlertid benytte sin rett til å delta i AMUs møter denne våren.

Gjennom tiltaksplanen som nå fremlegges forsøker vi å imøtekomme så vel bekymringene og utfordringene som fremkommer i AMUs melding til styret som styrets diskusjon av denne. Etter vår mening er det viktig å komme i gang med prioriterte tiltak så snart som mulig, samtidig som noen tiltak vil måtte strekke seg over tid, og andre vil høre hjemme senere i prosessen. Vi mener videre at tiltakene må adressere både de direkte virkningene vi har sett av omorganiseringsprosessen, og de mer indirekte følgene av den uheldige utviklingen vi har opplevd. I denne siste kategorien kommer forhold som negativ utvikling i samarbeidsrelasjoner, opplevelsen av manglende involvering og medvirkning, og utviklingen av uformelle og lite hensiktsmessige kommunikasjonskanaler, for å nevne noen områder. Det er behov for at vi i fellesskap evner å legge bak oss noe av historien, er løsningsorienterte og fremtidsrettete, og aktivt medvirker til at saker blir håndtert på en konstruktiv måte. Det er også behov for at vi tydeliggjør roller og oppgaver og at vi utvikler gode arenaer for samhandling og samarbeid både innen og på tvers av enheter.

Tiltaksplanen som fremkommer under er ment å være en *dynamisk* plan. Vi vedtar ikke disse tiltakene en gang for alle. Vi er åpen for innspill og justeringer underveis, og vi må uansett lære av utviklingen i tiden fremover. Det viktigste nå er å komme i gang og forsøke å initiere prosesser som kan gi en god utvikling.

Tiltakene omfatter mange, og vi er avhengig av at alle bidrar hver på sitt område for at vi skal lykkes med å snu den uheldige utviklingen vi ser og opplever nå. Samtidig må vi selvsagt presisere at det er ledelsen som har ansvaret for å sikre at de tiltakene som iverksettes er tilstrekkelige og gode nok til å møte de utfordringene vi står overfor.

Med dette som utgangspunkt, legger NHHs ledelse ved rektor og administrerende direktør frem følgende konkrete og tidsfastsatte tiltaksplan.

Igangsatte og pågående prosesser

1. Handlingsplan HR-avdelingen

I HR-avdelingen er det iverksatt en handlingsplan som følge av arbeidsmiljøgjennomgangen. De ansatte i HR-avdelingen har hatt mulighet til å komme med innspill til denne handlingsplanen utarbeidet av ekstern rådgiver Bjørn Inge Raknes. Første evaluering av oppnådde resultater er satt til utgangen av mai 2013. Sluttevaluering gjennomføres høsten 2013.

2. Implementering av omorganisering med fokus på leveranser og drift

For at intensjonene bak endringene knyttet til omorganiseringsprosessen skal bli effektivt implementert, er det viktig at avdelingsledere og seksjonsledere i administrasjonen følger opp den enkelte medarbeider. Dette for å sikre god medvirkning og at den enkelte medarbeider blir ivaretatt. Dette gjelder også i forhold til å ivareta oppgaver og roller slik at vi får gode leveranser og drift. Dette har vært et fokus fra november 2012. Både nye og etablerte ledere vil få støtte og hjelp i dette arbeidet.

Det har etter omorganiseringen vært noen vakante stillinger. Status p.t er at vi er i avslutningsfasen med å ansette i utlyste avdelingslederstillinger. Seksjonsleder for økonomiseksjonen ble tilsatt den 31.01.13. Vakante stillinger som skal besettes er utlyst, eller vil bli utlyst innen medio februar 2013. Tilsettinger vil foregå fortløpende.

Prioriterte tiltak den nærmeste tiden

3. Evaluering av omorganiseringsprosessen

Det skal gjennomføres en evaluering av omorganiseringsprosessen i administrasjonen. Prosessen skal være åpen og den skal drives av andre enn aktørene som var involvert på ledelses- eller tillitsvalgttsiden. Organisasjonsutvikler Martha Lehmann-Røed kan bidra som fasilitator, mens selve prosessen skal gjennomføres av ekstern aktør. Evaluering av omorganiseringprosessen er høyt prioritert, og det er vår ambisjon at denne skal være ferdig innen utløpet av vårsemestret 2013. Innledningsvis i denne

prosessen vil det iverksettes innhenting og kartlegging av arbeidsmiljørelaterte faktaopplysninger.

4. *Utvikling av samspill, involvering og gode møteplasser*

Toppledelsen sammen med instituttledere og administrative ledere skal ha et hovedansvar for å etablere spilleregler for samhandling og involvering ved NHH. Arbeidet med dette skal føre frem til konkrete forslag til interne kjøreregler forankret i de organisasjonsmessige forutsetninger som tradisjonelt har ligget til grunn på NHH, samt de formelle spilleregler for medvirkning (statsforvaltningen). Det skal også foretas en gjennomgang av ulike møteplasser med tanke på å utvikle forslag til gode fremtidige samhandlingsarenaer. Formålet er å sikre gode muligheter for samhandling og involvering, samtidig som det skal være klart definerte rolle- og ansvarsområder for den enkelte arena. Toppledelsen har en ambisjon om, sammen med øvrig ledelse på NHH, å kunne utvikle gode rammer for samspill og involvering innen utgangen av mai 2013. Når det gjelder konkrete samhandlingsarenaer for neste periode, er det naturlig at påtroppende rektor og administrerende direktør vurderer disse på bakgrunn av dette arbeidet.

5. *Tillitsskapende tiltak*

Gjenopprettelse av tillit etter endringsprosesser er viktig, men også vanskelig. Vi er avhengige av å gjenetablere tillitsforholdene i enkelte avdelinger og mellom enkeltpersoner. En måte å gå frem på i dette arbeidet er å etablere relasjonsgrupper som snakker ut om gode og dårlige erfaringer og på den måten etablerer en plattform for å se fremover. Slike samtaler kan også foregå mellom enkeltpersoner eller mindre grupper. Her vil det gjøres løpende vurdering sammen med de involverte hvorvidt det er mulig å bruke intern organisasjonsutvikler eller om ekstern hjelp skal vurderes. Iverksetting fra april 2013.

Evaluering og oppfølging av mer langsiktig karakter

6. *Arbeidsmiljøundersøkelse*

Når tiltakene over har blitt iverksatt og fått anledning til å virke, vil det bli gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse hvor hensikten er å kartlegge om det er organisatoriske enheter eller områder hvor det er nødvendig å iverksette ytterligere tiltak. Tentativt tidspunkt for en slik arbeidsmiljøundersøkelse vil være januar/februar 2014. Denne utføres av en ekstern samarbeidspartner. Ansvarlig intern koordinator er Martha Lehmann-Røed.

7. *HMS-håndbok*

HR-avdelingen er i dialog med ekstern leverandører i forhold til utvikling av ny HMS-håndbok. En HMS håndbok er et støtteverktøy for ledere og medarbeidere i helse, miljø og sikkerhetsarbeid. Et slikt verktøy regulerer bestemmelsene på hvordan vi gjennomfører dette viktige arbeidet ved NHH. Et viktig moment ved utviklingen av et slikt verktøy er å gjøre dette tilgjengelig for hele organisasjonen. Status er at det nå er opprettet videre

dialog med to tilbydere etter en anbudsrunde. Målet er en ferdigstillelse til semesterstart høsten 2013.

Det vil iverksettes informasjonstiltak om herværende tiltaksplan straks.

Styrket grunnlag for fremtidig utvikling av ledelse og organisasjon

Lederutvikling og opplæring

Det har over tid vært planlagt et lederutviklings-/opplæringsprogram for nye og etablerte ledere, administrative og faglige, i etterkant av omorganiseringsprosessen. Stikkord for et slikt program kan være rolleforståelse, beslutningsprosesser og medvirkning, medarbeiderutvikling og medarbeideroppfølging. Programmet settes i gang tidlig i høstsemestret 2013. (Faglige ledere vil også kunne delta på nasjonale programmer i sektoren, som f. eks. UHRs dekanskoole.)

HMS-arbeidet – organisering og opplæring

I forbindelse med at faglig ledelse på institusjons- og instituttnivå er på valg, iverksettes en prosess for å foreta valg av nye verneombud for virksomheten. Nye verneombud skal være virksomme fra 01.08.13. Det er viktig at personer som har en rolle knyttet til AMU eller et tillitsverv som verneombud får tilstrekkelig støtte og den lovpålagte opplæring. Spesielt for verneombudene vil det også være viktig å etablere en arena for dialog, diskusjon og erfaringsutveksling. Det skal også etableres rutiner for oppnevning av verneombud og AMU-representasjon, herunder rutiner for utnevning av leder i AMU. Disse rutinene skal være klare og virksomme innen 01.08.13.

Bergen, 06.02.13