



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Sophie Kvam og Linn Kohmann

Motivasjon og arbeidsmiljø i endringsprosesser

Årsstudium i organisasjon og ledelse, 2010-2012
Prosjektoppgave med metode

2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Forord

Endringer i arbeidslivet er et spennende og uutømmelig tema. Vi lever i en verden der de fleste arbeidsplasser i vestlige samfunn er i kontinuerlig endring. Dette gir både ledelse og medarbeidere verden over utfordringer i forhold til omstillingsevne, kompetanseutvikling, framdrift og selvledelse, for å nevne noe. Hvordan skal man klare å skape eller bevare et godt arbeidsmiljø, når man til stadighet møter på problemstillinger som kamp om stillinger, prestasjonspress og usikkerhet? Dette er spørsmål vi vil prøve å gå i dybden av i denne oppgaven.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Bengt Sæter for god oppfølging og grundig tilbakemelding fra oppgavens oppstart til ferdig produkt. Videre hadde det ikke blitt noen oppgave uten de fire intervjuobjektene som stilte villig opp på kort varsel, og ga mye av seg selv gjennom tidvis personlige svar. Vi er veldig takknemlige for den positiviteten og åpenheten de møtte oss med. Personalavdelingen ved Høgskolen i Hedmark takkes for nyttig informasjon. Martina Ergan takkes for faglige råd og innspill.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Innledning.....	4
Organisasjonspsykologi	4
Kunnskapsbedrift.....	4
Beskrivelse av organisasjonen	4
Omstilling	6
Flytting.....	6
Problemstilling.....	8
Kapittel 2	8
Teori	8
Bakgrunn.....	8
Arbeidsmiljø	9
Grupper	9
Team	10
Motivasjon	10
Jobbtilfredshet	13

Synlighet	13
Endringer	14
Ledelse	14
Kapittel 3	15
Metode.....	15
Kvalitativ eller kvantitativ metode	15
Datainnsamling	17
Å skaffe intervjuobjekter	17
Validitet	19
Hvilke utfordringer møtte vi underveis	20
Kapittel 4	23
Analyse av innsamlet data	23
Jobbtrivsel.....	23
Arbeidsmiljøet internt.....	25
Flyttingen.....	27
Omstillingen	31
PiU	34
Å bli sett og hørt	39
Forhold til ledelse	40
Andre faktorer som påvirker arbeidsmiljøet.....	42
Kapittel 5	44
Oppsummering	44
Flytting.....	44
Omstilling	44
PiU	45
Hva kan høgskolen bli bedre på?	46
Konklusjon	47
Kilder:	48
Litteraturliste:	48
Vedlegg 1: Intervjumalen	48
Vedlegg 2: Beskrivelse av formalia knyttet til datainnsamlingen	49
Vedlegg 3: Prosjektskisse	51

Sammendrag

I denne oppgaven vil vi se nærmere på om de tre store endringsprosessene i høgskoleadministrasjonen ved Høgskolen i Hedmark de siste to årene (omstilling, flytting og potensiell sammenslåing) har påvirket arbeidsmiljøet og motivasjonen til medarbeiderne. Vi ser på hvilken av de tre faktorene som har hatt størst påvirkning i positiv eller negativ retning og reflekterer på bakgrunn av dette rundt om noe burde vært gjort annerledes i prosessene.

Kapittel 1

Innledning

Organisasjonspsykologi

Under forberedelsene til prosjektoppgaven ble det raskt klart at arbeidsmiljø og motivasjon var noe av det vi fant mest spennende. Vi ønsket å foreta et dypdykk i organisasjonspsykologien for å se om vi kunne finne faktorer ved endringsprosesser som påvirker arbeidsmiljøet til medarbeiderne.

Kunnskapsbedrift

Den mest spennende typen organisasjon etter vår mening er en kunnskapsbedrift. Det er vårt inntrykk at flere og flere bedrifter i Norge er kunnskapsbedrifter, og at disse opplever stor grad av endring. Vi valgte derfor en slik bedrift som utgangspunkt for prosjektet.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Høgskolen i Hedmark, en typisk kunnskapsbedrift.

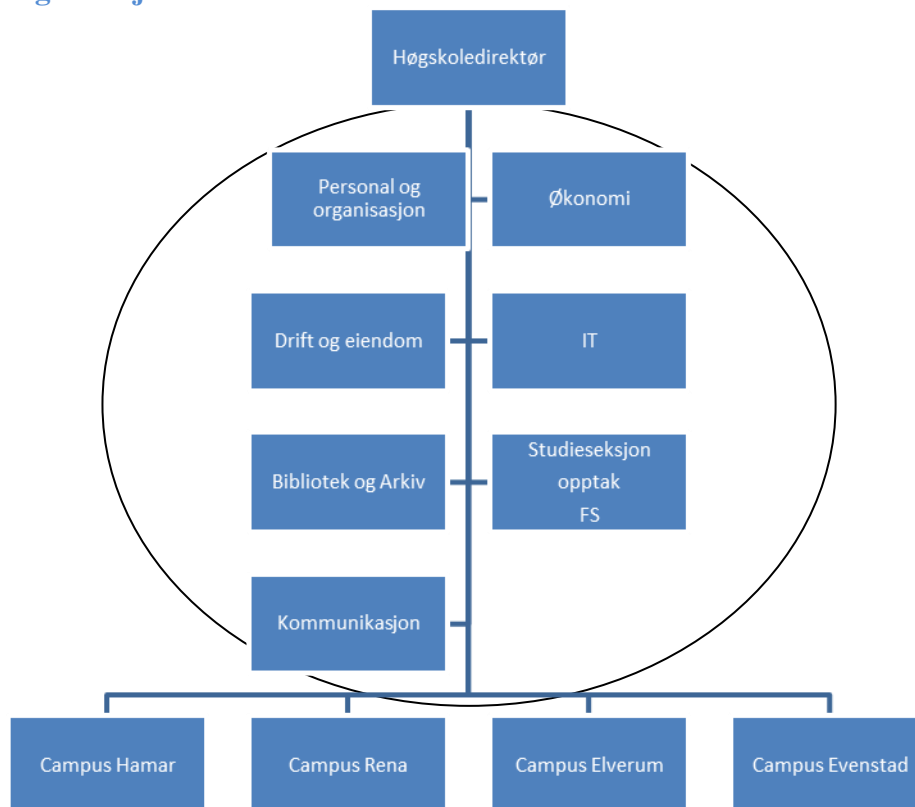
Definisjonen på en kunnskapsbedrift er at mange ansatte jobber med varierte oppgaver som krever høy kompetanse, stor grad av spesialisering, evne til selvstyring og så videre. Vi forventer å finne medarbeidere med sterk indre motivasjon, faglig tyngde og evne og vilje til å engasjere seg i egen arbeidsplass (i tråd med teori om kunnskapsarbeidere som vi kommer tilbake til i teorikapittelet). Vi ønsker å finne svar på hvordan et slikt arbeidsmiljø påvirkes av ulike typer endringer.

Beskrivelse av organisasjonen

Høgskolen i Hedmark er en nettverksorganisasjon med fire campus. På alle campus er det en administrativ enhet. I tillegg har man et sentralledd, høgskoleadministrasjonen, som ligger lokalisert sammen med Campus Elverum. Det er denne delen av høgskolen vi ønsker å se nærmere på i vår oppgave – høgskoleadministrasjonen (heretter kalt HA).

Organisasjonen er stor og kompleks med todelt ledelse. Høgskolens faglige satsning styres av rektor, som er leder for dekanene ute på avdeling. Administrasjonen styres av høgskoledirektøren, som leder stabslederene på campusene. Høgskoledirektøren er også leder for det felles administrative leddet, HA. Vi vil her konsentrere oss om de administrative oppgavene som løses av HA, og har derfor valgt å lage et forenklet organisasjonskart over denne delen av organisasjonen:

Forenklet organisasjonskart over HA:



HA ledes som sagt av høgskoledirektøren. Han har en ledergruppe som består av lederne for de ulike enhetene internt. Noen av enhetene er delt i undergrupper, eksempelvis studieseksjonen. Den består av både FS-kontor (som håndterer felles innrapporteringssystem for utstedelse av vitnemål, oppretter emner/studieprogram og eksamenskoder med mer), opptakskontor (som håndterer søknads- og opptaksprosess på alle studier ved høgskolen), samt sentrale ledd for forskning, internasjonalisering og koordinering av studieadministrative verktøy og prosesser. Alle enhetene i HA yter tjenester overfor ulike ledd ute på de fire campusene, og samarbeider med både faglig og administrativt ansatte i hele organisasjonen på nærmere 500 ansatte. De aller fleste som er ansatt i HA har en arbeidshverdag som består av varierte og sammensatte oppgaver, med mye koordineringsansvar, selvstendig eierskap til videreutvikling av eget fagfelt og stor frihet både strukturelt og faglig. Dette er oppgaver som

kan defineres som kunnskapsarbeid, og vi mener derfor det er riktig å definere de ansatte i HA som kunnskapsmedarbeidere, selv om den faktiske formelle utdanningen varierer fra kun videregående skole til master/PhD-nivå.

I HA er det per nå i overkant av 50 ansatte som sitter samlet i 4 etasje på Terningen Arena. I tillegg har man IT og Bibliotek som organisatorisk ligger knyttet til HA, men som i praksis sitter andre steder. Vi har derfor valgt å ekskludere disse gruppene fra den kjernegruppen vi ser på i oppgaven. De aller fleste ansatte jobber fulltid, med noen få unntak.

HA har de siste to årene vært gjennom flere store endringer som det kan være interessant å se nærmere på. De tre viktigste endringsprosessene slik vi ser det er:

Omstilling

For to år siden ble det bestemt at administrasjonen, både sentralt og på de respektive campusene, måtte kuttes og ressursene utnyttet bedre for å få økonomien i balanse. Flere enheter i HA mistet stillinger, og selv om det ble forsøkt løst ved hjelp av stopp i midlertidige ansettelse, førtidspensjon og naturlig avgang var det likevel slik at enkelte måtte sies opp. Alle mellomledere og alle tillitsvalgte hadde i denne perioden et kraftig økt arbeidspress på grunn av prosessen. Mange ansatte i HA hadde også et høyt arbeidspress fordi man ikke kuttet i oppgaver, kun i antall ansatte. Det ble med andre ord færre til å utføre den samme jobben som tidligere.

Flytting

For ett år siden flyttet HA inn i nybygde lokaler på Terningen Arena. Dette var noe de fleste hadde sett fram til i lang tid, da de gamle lokalene var nedslitte og de ansatte spredt på en uhensiktsmessig måte (kilde: Personalavdelingen ved HA). Terningen Arena er lokalene til flere aktører i Terningen Nettverk, et samarbeid mellom mange aktører i Elverum. *Målet er å stimulere til fagutvikling og innovasjon, gjennom felles ressursutnyttelse og kunnskapsdeling, i en kompetanseklynge med folkehelse som felles overbyggende profil* (Kilde: www.terningennettverk.no).

Høgskolen er her en naturlig og stor aktør, og noe av målet for høgskolen er tettere knytning mot de fagmiljøene i regionen som jobber med tilgrensende områder. Eksempler er

hjelpemiddelsentralen og NAV, som nå ligger nært plassert høgskolens helseutdanninger, og distriktstannlegen som har kontor i samme gang som tannpleierutdanningen. Forsvaret er også sterkt inne og bruker deler av lokalene til sin virksomhet.

Under byggingen av Terningen Arena var de ansatte i både HA og avdelingen for folkehelsefag (Campus Elverum) sterkt involvert. Begge disse enhetene skulle inn i det nye bygget, og hadde store forventninger til at dette ville påvirke positivt (Kilde: personalrådgiver som jobbet med prosjektet). Det ble tatt hensyn til i hvilken grad ansatte ønsket cellekontorer eller kontorlandskap, hvilken mengde møterom de ønsket og så videre. Alt teknisk utstyr ble oppgradert og hele administrasjonen samlet på samme plan (med unntak av IT-enheten og biblioteksenheten, som nevnt tidligere). Høgskoleledelsen har kontorer på samme sted som resten av HA og er på den måten mer tilgjengelig for staben.

Et felles universitet i innlandet

De siste tolv årene har Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer samarbeidet om prosjekt innlandsuniversitetet (heretter kalt PiU). *For å stå sterkere i den skjerpede konkurransen om studenter og forskningsmidler, ser høgskolene i Innlandet store muligheter i et tettere samarbeid med sikte på sammenslåing og framtidig universitetsstatus* (Kilde: www.innlandsuniversitetet.com). Det siste året har dette prosjektet gått over i en ny og mer aktiv fase som i stor grad har involvert HA. Det er denne delen av prosjektet som er interessant for oss.

Sommeren 2011 ble det satt i gang administrative arbeidsgrupper på tvers av de tre høgskolene. De skulle se på organisering av et fremtidig universitet og hva slags modell som er hensiktsmessig sett fra de ulike enhetenes ståsted. Målet var å sende en fusjonssøknad i januar 2012.

Det plutselige temposkiftet i prosjektet utløste en sterkere opplevelse av å være i en endringsprosess enn hva man har hatt tidligere. Alle enheter i HA fikk økt arbeidspress høsten 2011 på grunn av merarbeid knytte til PiU. Status i samarbeidsprosjektet per april 2012 er at høgskolene i Oppland sa nei til et kompromissforslag i februar 2012, noe som satte hele prosjektet på vent. Per nå er det ingen signaler som går i retning av en snarlig fusjon, og prosessen står stille.

Problemstilling

Det vi ønsker å se nærmere på er om de tre store endringsprosessene i HA de siste to årene (omstilling, flytting og potensiell sammenslåing) har påvirket arbeidsmiljøet til medarbeiderne. Vi ønsker også å se på hvilken av de tre faktorene som har hatt størst påvirkning i positiv eller negativ retning. På bakgrunn av dette vil vi reflektere rundt om noe burde vært gjort annerledes.

Vår problemstilling er som følger: Hvordan har endringer de siste årene påvirket arbeidsmiljøet i høgskoleadministrasjonen?

Kapittel 2

Teori

Bakgrunn

Å se nærmere på et arbeidsmiljø i endring er en måte å undersøke en sosial virkelighet på – altså en virkelighet som dreier seg om samhandling mellom mennesker. Denne oppgaven er derfor samfunnsvitenskapelig (Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, A. Johannessen, P. A. Tufte og L. Christoffersen, 2010). I en samfunnsvitenskapelig oppgave blir en virkelighet først observert, deretter registrert. Virkeligheten gjøres om til data, enten i form av lydopptak, notater eller lignende.

Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke synsing (Johannessen, Tufte og Christoffersen, s. 36). Data som er analysert og tolket kan utvikles til en teori. En teori er *en generell påstand om virkeligheten* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, s. 45). Teorier trenger ikke å være empiribasert, men kan også være løse påstander om virkeligheten basert på generaliseringer man gjør i hverdagen. Teorier som brukes i forskning derimot, bør ha en solid forankring i virkeligheten. Empiri og teori henger derfor ofte tett sammen i større oppgaver eller forskningsprosjekter.

En teoretisk tilnærming vil hjelpe oss å spisse hva vi ønsker å få svar på, skape hypoteser rundt hva slags konklusjoner vi forventer å finne, og gi oss verdifull informasjon om temaet. Siden vi skal foreta vår egen undersøkelse gjennom dybdeintervjuer blir oppgaven en

blanding av teori og empiri. De teoriene vi ser på som relevant for problemstillingen er temaene arbeidsmiljø, grupper, motivasjon og endring.

Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er en omfattende og generell betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobbene våre (Psykologi i organisasjon og ledelse, G. og A. Kaufmann, 2009, s.218). Vår problemstilling dekkes av alle definisjonens tre hovedkomponenter – det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet. Men selv om en av endringsprosessene vi tar for oss gjelder fysisk flytting av arbeidssted til nye lokaler, er det ikke de fysiske følgene av dette, men de sosiale og psykologiske følgene vi ønsker å fokusere på.

Grupper

En gruppe er en sosial enhet hvor medlemmene påvirker hverandre gjensidig og har felles interesser over tid (Kaufmann&Kaufmann, s. 235). Kolleger utgjør dermed per definisjon en gruppe. Fordi man forholder seg til hverandre på en saklig, upersonlig og formell måte utgjør slike arbeidsfellesskap sekundærgrupper, i motsetning til familien og de aller nærmeste som regnes som primærgruppen. Fellesskap med kolleger arter seg derimot ikke kun som *formelle* grupper, men også *uformelle* grupper. Slike uformelle grupper fungerer gjerne på tvers av den offisielle organisasjonen, og preges av mer personlig kommunikasjon enn formelle grupper.

Mennesker utøver en sterk lojalitet til grupper de er en del av, og psykologisk gruppeidentifikasjon oppstår ekstremt raskt (Kaufmann&Kaufmann). En forklaring kan være at gruppetilhørighet ikke bare tilfredsstillende våre personlige, sosiale behov, men blir en del av vår identitet. Ifølge sosial identitetsteori (Kaufmann&Kaufmann) opplever vi ikke oss selv kun med referanse til personlige egenskaper. Vi opplever også oss selv med referanse til hvilke sosiale grupper vi er medlem av.

Det er også slik at vi identifiserer oss selv gjennom sammenligning med andre mennesker, og trenger tilbakemelding fra andre på det vi gjør for å utvikle både en personlig og en sosial identitet. Dette har igjen betydning for dannelsen av vår subjektive mestringsevne (Kaufmann&Kaufmann). Den subjektive mestringsevnen, altså hva vi selv tror vi kan framfor hva vi objektivt sett er kompetente til, kan ha store ringvirkninger på livene våre. En person

med lav subjektiv mestringsevne vil ta færre sjanser enn en person med høy subjektiv mestringsevne, fordi hun ikke tror hun kan.

Team

Siden vi vet at noen av enhetene i HA er organisert som team, vil vi også si litt om denne spesielle typen gruppe. *Et team består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt-relasjoner, det må eksistere over en viss tid, det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha et felles formål og en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap* (Arbeid i team – læring og utvikling i team, Morten Levin og Monica Rolfsen, 2004, s. 36). Vi ser av dette at definisjonen på et team er noe mer spesifikk enn definisjonen på en gruppe. En viktig utfordring i team er å forstå og godta individuelle forskjeller, og kunne utnytte dette mangfoldet til å skape gode arbeidsvilkår.

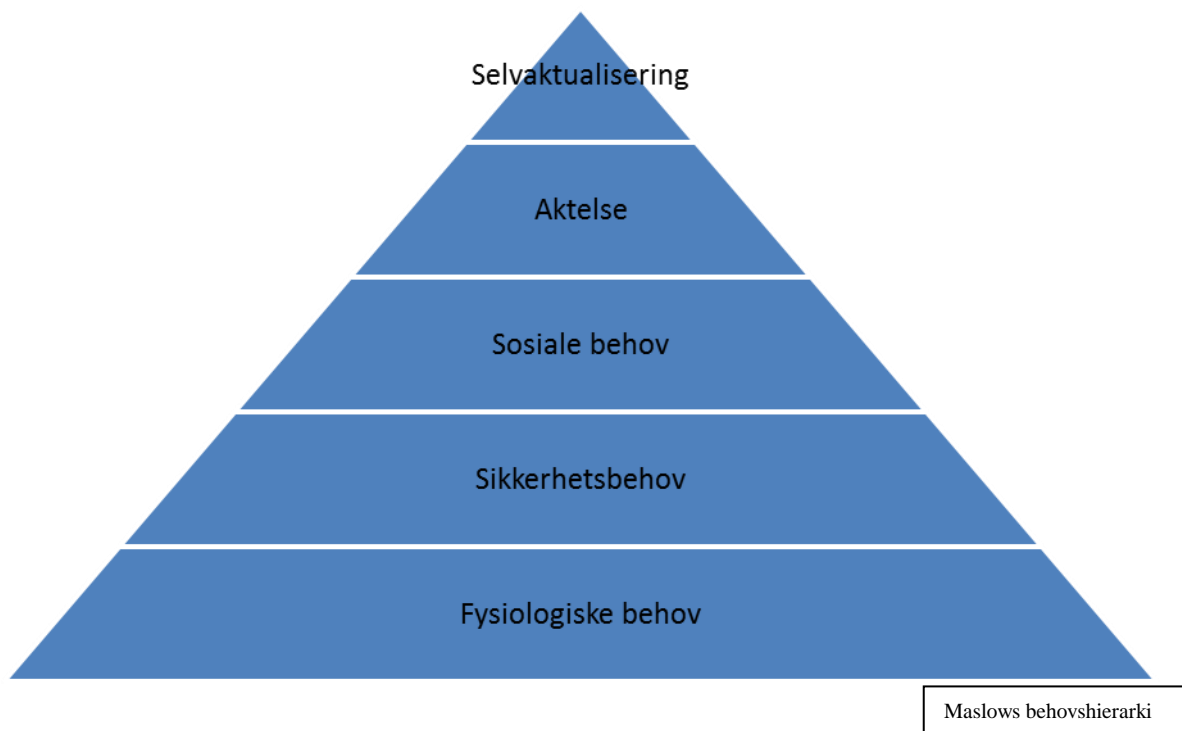
Hvordan menneskene i et team takler slike individuelle ulikheter kan påvirke teamet, og dette er noe som igjen kan påvirke arbeidsmiljøet. Det er selvsagt individuelle forskjeller i enhver gruppe enten den er stor, liten, organisert som team eller ikke, så hvordan man håndterer hverandre og hverandres ulikheter er viktig i alle typer grupper. Men disse tingene blir spesielt gjennomsluttige i et team. Årsaken er både den funksjonsavhengigheten man har i et team – altså hvor mye den enkelte er avhengig av de andres prestasjoner for selv å gjøre en god jobb – samt det kollektive gruppeansvaret man har – altså i hvor stor grad man kan gjøres personlig ansvarlig for de mål som er etablert for gruppen som helhet.

Motivasjon

Motivasjon, eller mangel på motivasjon, dreier seg ikke bare om hva man gjør, men hvorfor man gjør det man gjør. *Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål* (Kaufmann&Kaufmann, s. 93).

Maslows behovhierarki og Herzbergs tofaktorteori

Abraham Maslow utviklet den første teorien som klassifiserte menneskelige behov og ordnet dem i et system. Han mente at de menneskelige behov kunne deles inn i fem hovedkategorier. Disse kunne igjen deles inn i to ulike former for behov: *Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter* (Kaufmann&Kaufmann).



Ifølge Maslow må det nederste behovet dekkes før det neste behovet vil oppstå. Man vil derfor ikke oppleve sosiale behov før fysiologiske behov og sikkerhetsbehov er dekket.

Herzbergs tofaktorteori har det til felles med sin forgjenger Maslow at de ulike faktorene er delt inn i to grupperinger, hvorav den ene inneholder underskuddsfaktorer og den andre vekstfaktorer. Eller som Herzberg selv kaller det; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer.

Hygienefaktorer		Motivasjonsfaktorer	
1.	Arbeidsbetingelser	6.	Prestasjoner
2.	Lønn og sikkerhet	7.	Anerkjennelse
3.	Bedriftspolitik	8.	Ansvar
4.	Ledelse	9.	Selve arbeidet
5.	Mellommenneskelige relasjoner	10.	Personlig vekst

Herzberg skiller seg derimot grunnleggende fra Maslow når det gjelder den hierarkiske oppbyggingen av behovene. Behov kan ifølge Herzberg oppstå uavhengig av hva som oppfattes som mest «grunnleggende» og ikke. Man vil med andre ord kunne ha behov for mellommenneskelige relasjoner selv om for eksempel lønn og sikkerhet ikke er dekket. Herzberg mente at hygienefaktorene fører til mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke

trivsel dersom de er til stede. Motivasjonsfaktorene gir derimot trivsel og motivasjon dersom de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede.

Ytre og indre motivasjon

Vi ser av både Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori at noen motivasjonsfaktorer har med elementer utenfor selve arbeidssituasjonen å gjøre, mens andre faktorer dreier seg mer om innholdet i arbeidet. De amerikanske forskerne E.L. Deci og R. M. Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer: ytre og indre motivasjon (Kaufmann&Kaufmann). Tradisjonell belønning som lønn, goder, bonus og lignende går under betegnelsen ytre motivasjon. Indre motivasjon går derimot ut på at kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet. Behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse er eksempler på indre motivasjonsfaktorer.

Kunnskapsmedarbeidere

Vi har tidligere henvist til medarbeiderne i HA som typiske kunnskapsmedarbeidere ansatt i en typisk kunnskapsbedrift. Definisjonen på en kunnskapsmedarbeider er en medarbeider som utfører oppgaver som er komplekse, krever informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter. En artikkel på nettsiden magma skriver om autonomi og fem andre kunnskapskarakteristika som til sammen utgjør kunnskaps- eller profesjonelt arbeid: *Autonomi er et tredimensjonalt begrep, som består av (a) frihet til å planlegge arbeidet, (b) frihet til å velge arbeidsmetode, og (c) frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. De fem andre kunnskapskarakteristikaene består av 1) jobbkompleksitet, 2) informasjonsprosessering, 3) problemløsning, 4) mangfold av ferdigheter, og 5) spesialisering* (Kilde: <http://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>).

Medarbeiderne i HA oppfyller disse kriteriene i forhold til både arbeidsinnhold og måten de arbeider på. De har stor grad av autonomi i jobben sin, og alle de fem kunnskapskarakteristikaene er i aller høyeste grad til stede. Vi mener derfor de kan defineres som kunnskapsmedarbeidere på tross av at det er stor variasjon i medarbeidernes formelle utdanning. Det finnes ingen komplett oversikt over formell utdanning på medarbeiderne i HA (Kilde: Personalavdelingen i HA). Vi ser heller ikke på det som nødvendig for vår oppgave å fremskaffe en slik oversikt ettersom vi av kriteriene over ser at de ansatte fyller beskrivelsen.

De fleste tillitsforhold i arbeidslivet er av typen kunnskapsbasert tillit (Kaufmann&Kaufmann). Den kunnskapen du har i jobbsammenheng fører til at kolleger stoler på deg, og dermed ditt arbeid og dine meninger.

Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier vektlegger individets forhold til medarbeidere som kilde til motivering eller demotivering (Kaufmann&Kaufmann, s. 105). Likeverdsteorien utviklet av J. Stacy Adams tar utgangspunkt i hvordan man måler eget innskudd i jobben med uttaket (Kaufmann&Kaufmann). Med andre ord; man måler det man får ut av jobben, for eksempel lønn, opp mot hvor mye man legger i jobben, slik som tid, forberedelser, kurs og lignende. Adams går imidlertid ut over dette og peker på hvordan man måler innskudd og uttak mot *andres* innskudd og uttak. Store forskjeller mellom det man opplever å få i belønning for sin jobb sammenlignet med hva andre får for tilsvarende jobber, vil altså kunne påvirke motivasjonen til den som kommer dårlig ut, på en negativ måte.

Prosedyrerettferdighet har mye til felles med likeverdsteorien, men dreier seg om hvor rettferdig eller urettferdig *framgangsmåten* for fordeling av goder oppleves av de ansatte (Kaufmann&Kaufmann). At ledelsen behandler de ansatte med respekt og høflighet er her viktig, samt at grunnlaget for beslutninger som angår de ansatte forklares slik at de forstås. Det er mye større sjanse for å få støtte til å gjennomføre noe dersom de menneskene det gjelder forstår bakgrunnen for endringene.

Jobbtilfredshet

Med jobbtilfredshet mener vi i teknisk forstand forskjellen mellom den mengden av belønning (i videste forstand) en medarbeider oppnår, og den mengden av belønning vedkommende mener å ha krav på (Kaufmann&Kaufmann, s. 33). Det er ikke bare lønn som i denne sammenhengen sees på som belønning, også andre faktorer som påvirker tilfredshet teller med. Eksempler på slike former for belønning er arbeidets innhold, det sosiale miljøet, eller mulighet for faglig videreutvikling. Vi ser at med jobbtilfredshet menes alle faktorer ved jobben som påvirker tilfredsheten.

Synlighet

Et grunnleggende psykologisk trekk ved individet er ønsket om å være synlig (Kaufmann&Kaufmann). Det blir særlig viktig i perioder med endring og omstilling ved

arbeidsplassen, fordi usikkerheten mange opplever i slike situasjoner kan øke behovet for bekreftelse.

Endringer

Siden denne oppgaven dreier seg om endringene HA har gjennomgått de siste årene, er det vesentlig å se hva endringsteorier sier om temaet. Organisasjonsendring kan defineres som endringer i organisasjonens strategi, struktur, og operasjonsprosedyre (Kaufmann&Kaufmann, s. 274).

Det finnes en rekke årsaker til motstand mot endringer som ledere bør være klar over i en endringsprosess. Ifølge Conner (Kaufmann&Kaufmann) kan årsaker til motstand mot endring sammenfattes i ni punkter:

1. Man mangler tillit til lederne.
2. Man tror forandringen er unødvendig.
3. Man tror ikke at endringen lar seg gjennomføre.
4. Man frykter for økonomiske tap.
5. Man tror kostnadene blir for store.
6. Man frykter for personlig nederlag.
7. Man er redd for å miste status.
8. Man opplever endring som en trussel mot verdier og idealer.
9. Man avviser innblanding.

Ledelse

Ledelse er først og fremst en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre (Hvordan organisasjoner fungerer, Dag Ingvar Jacobsen og Jan Torsvik, 2009, s. 381). Både det faktum at det er en prosess mellom mennesker, og at formålet er å influere andre, sier noe om hvor viktig ledelse er. Det er derfor en vesentlig ting å ha med i oppgaven, da vi mener ledelse vil kunne påvirke arbeidsmiljø og medarbeideres motivasjon.

Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchard legger vekt på at en leder må kunne tilpasse sin lederstil etter hva som kjennetegner de ansatte (Jacobsen og Thorsvik). Denne lederstilen kalles situasjonsbestemt

ledelse. Hersey og Blanchard har utarbeidet fire ulike typer lederstiler: Overtalende, instruerende, deltakende og delegerende. Disse fire lederstilene varierer i graden av å være styrende/støttende.

En instruerende lederstil hvor lederen er sterkt styrende og forteller hva som skal gjøres, bør brukes ovenfor ansatte som ikke er så selvstendige i jobben, men har behov for instruksjoner for å føle at de kan løse arbeidsoppgavene sine. Det andre ytterpunktet er den delegerende lederstilen, som er svakt styrende og svakt støttende. Denne lederstilen kan brukes på ansatte som har stor modenhet og er både kompetente og motiverte. Her får medarbeiderne i stor grad ansvar for å styre seg selv. En kunnskapsmedarbeider vil være i denne kategorien medarbeider på mange av sine arbeidsoppgaver.

Kapittel 3

Metode

Kvalitativ eller kvantitativ metode

Det har vært en utfordring å bestemme metodevalg for denne oppgaven. Vi har gått en rundgang fra først å ønske en kvalitativ tilnærming til å helle mot kvantitativ, for så å konkludere med en kvalitativ metode allikevel. Den naturlige begrensningen vi har i form av tid og ressurser var årsaken til vår helomvending mot et kvantitativt metodevalg halvveis i prosjektet. Men det var selve problemstillingen og oppgavens art som gjorde kvalitativ metode til en selvsagt framgangsmåte. Ettersom målet er å se nærmere på endringsprosesser for å finne ut hva slags påvirkning disse kan ha hatt på de ansatte, må vi gå bakenfor det opplagte og synlige for å finne usynlige og uuttalte faktorer. Målet er å få en dypere innsikt i et problem, under overflaten. Dette er alle faktorer som taler for bruk av kvalitativ metode.

Tidsaspektet

Et av problemene vi støtte på var at tross tanken vår om dybdeintervjuer som den mest hensiktsmessige metoden, passet ikke oppgaven overens med noen av de kvalitative forskningsdesignene vi fant i pensumboken «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» (Johannessen, Tufte og Christoffersen). En spørreundersøkelse eller et intervju som foretas kun en gang, vil bare gi et øyeblikksbilde av situasjonen. Situasjonen, derimot, endres over tid. Optimalt sett skulle vi derfor gjennomført dybdeintervjuer i forkant av endringene,

underveis og etter at endringene var utført. Dette ville vært i tråd med framgangsmåten ved bruk av casedesign.

Vi hadde derimot ingen mulighet til å gjøre det, fordi prosjektoppgaven vår ble påbegynt etter at flere av de store endringsprosessene i administrasjonen var gjennomført. Det vi kunne få svar på var derfor hvordan endringene oppleves *nå*, i ettertid, og om endringene fremdeles påvirker arbeidsmiljøet. Altså om miljø og motivasjon har blitt påvirket på sikt. Vi mente allikevel at dybdeintervjuer kunne gi oss resultater som samsvarer med våre ønsker og mål i mye større grad enn en kvantitativ spørreundersøkelse. Det vi også var bevisst på var begrensninger vi er nødt til å forholde oss til. Vi har endt opp med å velge en kvalitativ metode og skreddersydd den innenfor våre rammer.

Antall intervjuer

Konklusjonen ble å gjennomføre dybdeintervjuer med fire mennesker fra fire ulike enheter i HA, altså til sammen fire dybdeintervjuer. I utgangspunktet ønsket vi å intervjuer en person fra hver enhet så alle enheter skulle være representert, men skjønte gjennom råd fra veileder og andre at seks intervjuer ble for mye. Antallet ble derfor nedjustert til fire. Dette i tråd med vårt ønske om så stor svarbredde som mulig.

Valg av intervjuobjekter

HA er en avdeling sammensatt av mennesker med svært ulik fagkompetanse og arbeidsoppgaver. De ansatte har ulik grad av tilknytning til administrasjonen som helhet, og de forskjellige jobbene innebærer ulik grad av samarbeid internt, både mellom enheter og innad i enheter. Noen arbeider nesten utelukkende ut mot campusene med koordinering og rådgivning, mens andre jobber internt i sin enhet og har relativt lite kontakt med resten av høgskolen. Noen jobber med unike oppgaver som eneste ekspert på området, mens andre enheter i stor grad er organisert som team.

Vi har derfor observert at opplevelsen av eget arbeidsmiljø kan variere veldig avhengig av hvem du snakker med. Noen medarbeidere ser på hele administrasjonen som sitt arbeidsmiljø, mens andre inkluderer kun egen enhet. Det er også noen som ser på grupper og team sammensatt på tvers av campus som sitt arbeidsmiljø (Kilde: egen observasjon i kartleggingsfase). Et eksempel er et fagteam innenfor kommunikasjon, der noen jobber med

dette både på alle campus og på sentralt nivå.

Å gjøre en generell kartlegging av denne gruppen er derfor vanskelig uten å bestemme seg for hvilket miljø man egentlig vil undersøke. På bakgrunn av dette har vi konkludert med at vi må finne frem til de ansatte som i størst grad har blitt eksponert for alle de tre endringsprosessene vi ønsker å se nærmere på. Det er ikke noe poeng i å kartlegge hvordan flyttingen har vært for en som nesten aldri er på kontoret, fordi det er usannsynlig at det vil gi oss interessante data å jobbe videre med. Vi har derfor kommet frem til at følgende trekk er viktig ved intervjuobjektene vi velger ut:

- Intervjuobjektene må ha begynt å jobbe i HA før de aktuelle endringsprosessene startet, slik at de har en reell mulighet til å reflektere rundt før og etter en prosess.
- Intervjuobjektene må ha en jobb som er stedfast, altså med hovedplassering på Elverum og forholdsvis mange kontordager i året.
- Vi ønsker en spredning i alder på intervjuobjektene.
- Intervjuobjektene skal komme fra forskjellige enheter innad i HA, slik at vi i undersøkelsen får med oss eventuelle ulikheter når det gjelder nærmeste leder, informasjonsflyt og så videre.

Vi har dermed kommet fram til hvilken metode vi vil bruke, hvordan vi vil anvende denne metoden (dybdeintervjuer), hvor mange intervjuer vi skal gjennomføre og hvilke kriterier vi bør legge til grunn når vi velger intervjuobjekter.

Datainnsamling

Etter å ha bestemt formen på undersøkelsen var neste steg å avgjøre hvilke enheter vi ønsker intervjuobjekter fra. Dette fordret en vurdering rundt hvilke mennesker i de aktuelle enhetene som fylte kriteriene våre. Et annet viktig skritt var å få de aktuelle kandidatene til å ville være med på en slik undersøkelse. De må tross alt sette av både tid og krefter. Vi har beskrevet det formelle rundt struktur og prosedyre rundt datainnsamlingen i vedlegg 2, og vil i dette kapitlet konsentrere oss om det som synes relevant for oppgaven videre. I vedlegg 1 kan dere se intervjumalen i sin helhet.

Å skaffe intervjuobjekter

Vi var forberedt på å møte skepsis fra de ansatte vi spurte om å delta i vår studentundersøkelse. For det første krever det at de må ta fri en time midt i arbeidsdagen sin. For det andre er den som skal gjennomføre intervjuene en de allerede kjenner som en kollega.

Dette fordi vi har valgt ut arbeidsplassen til en av prosjektdeltakerne som case. Det viste seg derimot å virke uproblematisk for de fleste, og denne delen av prosessen ble dermed mye enklere enn vi fryktet på forhånd.

Vi spurte åpent inne på Opptakskontoret om noen kunne tenke seg å være med på undersøkelsen. Opptakskontoret er det kontoret som håndterer all søknad om opptak til høgskolens studier, og også fungerer til en viss grad som et kundesenter for de som har spørsmål knyttet til studieporteføljen. De består av et team på 4 stillinger pluss en leder. Kontorets fire medlemmer bestemte i felleskap hvem som skulle «ta oppdraget». Problemet med denne framgangsmåten er at den går på akkord med verning av vedkommende sin anonymitet. Etersom medarbeiderne på opptakskontoret uttrykte at de var veldig omforent i forhold til hva de mener om spørsmålene og temaene vi tar opp i undersøkelsen, opplevde vi det derimot ikke særlig problematisk å være såpass åpen og direkte.

Økonomienheten har opplevd store utskiftninger i personal de siste to årene, og det var derfor ikke så mange aktuelle kandidater å velge blant med tanke på kriteriet vårt om fartstid i bedriften. Vi spurte først en person vi visste hadde opplevd utfordringer i forhold til både arbeidsmiljø og motivasjon, men personen ønsket ikke å bli intervjuet. Den personen som ble valgt i stedet har kortere fartstid i organisasjonen, men oppfattes av oss som reflektert og sterkt involvert i miljøet. Vi antok derfor at vedkommende ville gi oss gode svar. Her er det viktig å påpeke at vi er klar over at vi kunne fått andre svar hvis vi hadde intervjuet den kandidaten vi spurte først.

I personalenheten er det få ansatte med lang nok fartstid, og det var derfor krevende å velge en fra denne seksjonen uten å løpe en risiko for å røpe personens identitet. I små enheter er dette en utfordring, da det er lett å se hvem som har svart på spørsmål basert på deres innsikt både i organisasjonen og de ulike endringsprosessene. Det var likevel ønskelig for oss å få med noen fra personalenheten i undersøkelsen. Ansatte der kan bringe et viktig perspektiv inn i undersøkelsen basert på rollen de har – det er jo nettopp her vi kan tenke oss flest utfordringer har blitt fanget opp, om ikke fra de ansatte i enheten selv så fra andre som har kontaktet dem. I realiteten var det kun to aktuelle å spørre i denne enheten, og vi fikk ja på første forespørsel.

Den siste seksjonen vi valgte var FS-kontoret, den enheten som håndterer systemet for felles rapportering av studieadministrativ informasjon til samordna opptak og lånekassen. Kontoret består av 3 ansatte, hvorav en har en lederrolle. De er underlagt studieadministrasjonen og studiedirektøren på samme måte som opptak. Man kan i ettertid se at det kanskje var litt dumt, da vi burde forutsett å få lignendesvar fra to enheter som har samme ledernivå over seg, og samarbeider tett. Men FS er en enhet som opplevde stor grad av endring i forbindelse med flyttingen, og det var interessant å få deres perspektiv på endringsprosessen. I denne seksjonen syntes det veldig klart hvem vi skulle spørre, da det var enkelt å se hvem som kunne gi oss best svar på spørsmålene våre. Vi møtte også her utfordringen med å holde vedkommende anonym, da det er en liten enhet med kun 3 personer.

Vi valgte å ikke intervju noen fra Kommunikasjon og Drift, som er enheter med stor grad av aktivitet utenfor kontoret og en annen struktur enn resten. Det er dessuten i kommunikasjonsenheten en av prosjektdeltakere jobber, og det vurderte vi som en relasjon som ble for nær i forhold til validiteten på resultatene våre.

Validitet

Som nevnt i forrige avsnitt jobber en av prosjektdeltakerne i kommunikasjonsseksjonen i HH, og vi brukte derfor mye tid på å diskutere hvordan vi skulle sikre at vi fikk gode og valide svar på undersøkelsen vår. Begrepet validitet vil si: «*er dataene er gode, valide representasjoner i forhold til det generelle fenomenet?*» (Johannesen, Tufte og Christoffersen, s. 70). Vi så flere utfordringer knyttet til dette med å ha en relasjon til intervjuobjektene, og forsøkte derfor å unngå å intervju personer som prosjektdeltakeren har i sin nærmeste krets på kontoret. Vi identifiserte også flere faktorer som vi måtte være bevisst på både i intervjusituasjonen og når vi skulle gjennomgå materialet i ettertid.

I teorien

En stor utfordring var at intervjuene måtte gjennomføres av den i prosjektet som jobber med intervjuobjektene. Den ene av prosjektdeltakerne bor i en annen del av landet, og kunne ikke delta i intervjuene. Ved å benytte en som også er kollega til å gjennomføre denne typen intervju er det flere faremomenter som vi identifiserte og snakket om internt i prosjektgruppa på forhånd:

- Man risikerer å ikke få ærlige svar
 - Dersom intervjuobjektene blir opptatt av å svare ut fra den rollen de har på

jobb.

- Dersom intervjuobjektene ikke stoler på at det de sier blir holdt konfidensielt – altså at kollegaen i ettertid vil kunne bruke informasjonen mot dem.
- Man risikerer at intervjuobjektene holder tilbake i forhold til å dele alle tanker og følelser ut fra hvor godt de føler at de kjenner vedkommende som intervjuer dem.
- Intervjuet blir preget av hva slags forhold intervjuer og objekt har fra før, og kan derfor vanskelig holdes helt objektivt.
- Intervjuer kan få problemer med å holde seg nøytral, og å stille nøytralt formulerte spørsmål når intervjuobjektene kjenner vedkommende fra før og kanskje vet hva intervjuer mener om de ulike temaene.

I praksis

- Vi tror vi fikk mer dyptgående og ærlige svar enn vi hadde fått dersom en fremmed intervjuet. Det virket som det følte trygt for intervjuobjektene å snakke med en de kjente, og som kunne forstå uten at de måtte forklare så mye.
- Intervjuobjektene var flinke til å ikke svare slik rollen deres skulle tilsi – men som enkeltpersoner. Med et unntak, der vedkommende tidvis ble litt «profesjonell».
- Vi opplevde stor grad av tillit til at informasjonen som ble delt ikke blir sagt videre.
- Vi fikk noen utfordringer knyttet til det å snakke internt, altså at intervjuobjektene forutsatte at intervjuer forsto fordi personen kjenner dem og miljøet, men vi tror det balanserte seg greit.
- Ved et tilfelle måtte intervjuer innrømme at eget kroppsspråk røpet egne meninger og ikke var nøytralt, men der var intervjuobjektet nok klar over intervjuers standpunkt i saken også før intervjuet tiltok. I dette tilfellet har vi valgt å ikke ta med akkurat det svaret/spørsmålet i analysedelen av oppgaven, for å sikre valide svar.

Hvilke utfordringer møtte vi underveis

- En grunnleggende regel i teorien er at spørsmålene må være enkle og korte (Johannesen, Tufte og Christoffersen). Dette viste seg å være vanskelig, da noen av spørsmålene våre tydeligvis ikke var konkrete nok – eller intervjuobjektene i alle fall ikke så ut til å vite helt hvor de skulle starte. Det var derfor ofte nødvendig å «hjelp dem i gang» med å utdype og legge til flere ord og mer kompleks setningsoppbygging

enn vi i utgangspunktet hadde lagt opp til.

- Teorien sier også at man skal unngå hvorfor-spørsmål – det er opp til oss å analyserer hvorfor i ettertid (Johannesen, Tufte og Christoffersen). Noen ganger virket det derimot unaturlig å ikke spørre intervjuobjektene hva de mener er årsaken. Vi har derfor noe mer av det enn ønskelig – men også på grunn av det noen bedre og mer interessante betraktninger enn vi ellers ville hatt.
- Man skal være forsiktig med å avbryte informanten (Johannesen, Tufte og Christoffersen). Dette var vanskelig å unngå. Det var veldig mye «ehhhhh... øhm...» og slike lyder, og for å rekke gjennom alle 19 spørsmål innenfor tiden ble det av og til stilt oppfølgings spørsmål når ting stoppet litt opp. Vi tror likevel ikke det ble oppfattet som avbrytelser av de som ble intervjuet, eller at det gikk ut over kvaliteten på svarene.
- Det anbefales å ta en tidlig evaluering underveis slik at man kan rette opp i eventuelle dårlige formuleringer i spørsmål og så videre (Johannesen, Tufte og Christoffersen). Etttersom det ble gjennomført fire intervjuer etter hverandre var ikke dette mulig, og måtte derfor tilpasses underveis etter hvert som man oppdaget mangler i intervjuguiden. Det opplevdes som en klar utfordring underveis at vi ikke hadde tenkt gjennom og testet intervjumalen vår godt nok i forkant.
- Den opprinnelige intervjumalen måtte tilpasses for å få intervjuobjektene til å forstå spørsmålene, og det var også på noen spørsmål behov for tilleggsinformasjon. Eksempelvis «Har din opplevelse av stress på jobben endret seg de siste to årene?». Da er det svært unaturlig at vi ikke har spurt først om vedkommende har følt stress på jobben. Vi la derfor til «*Nå vet jo ikke jeg om du er stressa noen gang eller ikke – du slår meg ikke sånn umiddelbart som en sånn kjempestressa type, men har din opplevelse av stress på jobben endret seg de siste to årene?*»

Den endelige intervjuguiden, er vedlagt som vedlegg 1.

Organisering av data

Utgangspunktet vårt for analysen er lydopptak fra fire dybdeintervjuer, hver på ca. 45- 60 min. Det første vi måtte gjøre etter intervjuene var derfor å transkribere dette over på papir. Vi endte med 85 sider råmateriale. Med så mye data er det viktig å organisere på en hensiktsmessig måte så det blir lettere å bruke i ettertid. Vi har ikke lagt ved transkriberingen i sin helhet i oppgaven, da identiteten til intervjuobjektene er svært synlig. Denne

informasjonen kan fremskaffes på forespørsel, men må unntas offentligheten av hensyn til respondentene.

Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data

Vi valgte å benytte oss av en kategoribasert inndeling av data som metode for det videre analysearbeidet. *En kategori er en betegnelse som primært brukes om en gruppe hvis medlemmer har fellestrekk, det vil si at de på en eller annen måte er like* (Johannesen, Tufte og Christoffersen, s. 166-167). Poenget med å bruke en kategorisk inndeling er å benytte et sett med kategorier konsekvent på hele datamaterialet, for å klare å systematisere det. Vi brukte spørsmålene i intervjuguiden som utgangspunkt for kategoriseringen, men beveget oss etterhvert inn på en litt videre form for kategorisering basert på de mest relevante og interessante temaene i intervjuene.

Faremoment ved tverrsnittbasert inndeling

En fare med en slik inndeling er at man kan ende opp med altfor brede kategorier eller forhåndsdefinerte kategorier som ikke bidrar med særlig ny kunnskap. Dessuten kan flere tema få del-svar andre steder i teksten enn der de i utgangspunktet «hører hjemme», fordi kvalitative intervjuer gjerne preges av intuitive svar fra respondentene.

I vår oppgave derimot, mente vi at spørsmålene på hvert tema var såpass konkrete at det å bruke intervjuguiden som utgangspunkt ga en passende grad av avgrensning. Det innsamlede materialet var såpass oversiktlig i sin form at vi mente vi kunne håndtere eventuelle del-svar som burde nevnes og flytte de inn under riktig spørsmål/kategori slik at vi fikk det med i analysen. Å se på alle 19 spørsmål var ikke naturlig eller nødvendig, så vi valgte ut de spørsmålene der svarene enten bekrefter eller står i sterk kontrast til teorien vi har identifisert som interessant på forhånd (ref. teorikapittelet), eller der respondentene viser stor grad av uenighet seg i mellom og hvor vi kunne problematisere rundt det.

Når vi startet analysen av det innsamlede materialet, var det naturlig å dele det inn i de ulike endringsprosessene som vi hadde et ønske om å se nærmere på. På denne måten kunne vi se på hvilke spørsmål vi har stilt om de ulike temaene og hvilke svar vi har fått som er av interesse uten å avdekke for stor grad av sammenheng som gjør det enkelt å gjenkjenne intervjuobjektene på sine svar.

Kapittel 4

Analyse av innsamlet data

Jobbtrivsel

Felles for alle fire intervjuobjekter er at de sier de trives godt på arbeidsplassen. En av respondentene beskriver trivselen sin i forhold til arbeidsmiljøet:

Det er arbeidsmiljøet. Jeg har hyggelige kollegaer i min enhet og i hele HA så jeg stortrives med å være her. Kan vel si at jeg gleder meg til å gå på jobb om dagen, og det er godt.

Respondenten nevner her det sosiale miljøet som en viktig årsak til egen trivsel på jobb. Ut ifra dette svaret virker det som om vedkommende gleder seg til å gå på jobb delvis *på grunn av* det gode arbeidsmiljøet. Både behovshierarkiet og tofaktorteorien nevner sosiale behov/mellommenneskelige relasjoner som faktorer av betydning for mennesker i deres arbeidssituasjon (Kaufmann&Kaufmann). Men vi tør utfordre Maslows syn på sosiale behov som en underskuddsfaktor, samt Herzbergs syn på mellommenneskelige relasjoner som en faktor som i seg selv ikke vil føre til trivsel dersom den er tilstede. Det virker nemlig som den sosiale biten er en klar *motivasjonsfaktor* for respondenten – vedkommende trives så godt med kollegaene sine at det i seg selv blir en grunn til å gå på jobb.

At sosiale relasjoner på arbeidsplassen er viktig for respondenten bekrefter begge disse motivasjonsteoriene påstand om at sosiale relasjoner er av betydning. Men deler av teorien utfordres ettersom sosiale behov ikke nødvendigvis kun er et underskuddsbehov som fører til mistrivsel dersom det ikke blir oppfylt, men også kan være en faktor som i seg selv skaper trivsel og motivasjon.

Alle intervjuobjektene beskriver selvstendighet i jobben. De kan velge hvilke oppgaver de skal fokusere på og hvordan disse skal løses, og opplever stor grad av tillit fra nærmeste leder.

Årsakene til egen trivsel beskrives slik:

Det er arbeidsoppgavene jeg har, det er ansvaret jeg har, den tilliten jeg blir vist av min leder til å jobbe selvstendig og ta selvstendige avgjørelser. Jeg konfererer med leder og andre når det er behov for det, men hvis ikke så vet jeg best sjøl. Det høres litt skummelt ut, men på en

måte så kan jeg fagområdet mitt. Jeg synes det er veldig mange utfordringer. Jeg synes oppgavene er morsomme og interessante.

Arbeidsoppgavene er noe av det første respondenten nevner når vedkommende skal beskrive årsaker til egen trivsel, og dette utdypes på slutten av avsnittet. Det kan tolkes dithen at selve arbeidet er en av de viktigste trivselsfaktorene for respondenten. Nettopp selve arbeidet er en av motivasjonsfaktorene i tofaktorteorien (Kaufmann&Kaufmann), så her støtter respondentens svar opp om teorien. Videre nevner respondenten ansvar, tillit fra leder og selvstendighet i jobben, som alle kan knyttes opp mot tofaktorteoriens motivasjonsfaktorer *ansvar, anerkjennelse og prestasjoner*. De ovennevnte faktorene går også inn under behovshierarkiets vekstfaktor *aktelse* – altså det å bli anerkjent av andre (Kaufmann&Kaufmann).

Det at de fleste tillitsforhold i arbeidslivet er basert på kunnskap (Kaufmann&Kaufmann), kan også se ut til å bli bekreftet her. Siden kunnskapsbasert tillit ofte viser seg nettopp i form av at en medarbeider blir gitt ansvar og selvstendighet, er det nærliggende å tenke at det er denne typen tillit vi ser eksempel på her. Det at respondenten blir vist tillit gjennom selvbestemmelse og ansvar, bekrefter altså teorien om at mange tillitsforhold i arbeidslivet i dag er kunnskapsbasert. Videre kan denne tilliten tenkes å forsterke kompetanseopplevelsen til vedkommende, som er en indre motivasjonsfaktor.

Alle de andre faktorene respondenten trekker frem – arbeidsoppgavene, ansvar, tillit fra leder og selvstendighet i jobben – er også indre motivasjonsfaktorer (Kaufmann&Kaufmann). Når respondenten her vektlegger så mange indre motivasjonsfaktorer som årsaker til sin jobbtrivsel, virker det som om påstanden vår om at kunnskapsmedarbeidere drives av indre motivasjon framfor ytre tydelig bekreftes.

På spørsmålet om de trives og hva de trives med, er det ingen nevneverdige ulikheter blant våre intervjuobjekter selv om de kommer fra forskjellige enheter, fagområder og har ulik fartstid i bedriften. Alle sier at de opplever en hektisk hverdag med høyt oppgavepress, men samtidig spennende og utfordrende oppgaver.

Arbeidsmiljøet internt

Det blir fort klart for intervjuer at vi burde vært mer konkrete når vi ber intervjuobjektene beskrive sitt arbeidsmiljø. Intervjuobjektene virket usikre på om de skulle beskrive arbeidsmiljøet i egen enhet, hele HA eller andre konstellasjoner. Ved å stille spørsmålet så åpent fikk vi mange lange pauser, og måtte hjelpe intervjuobjektene på vei. Intervjuer klargjorde at de godt kunne skille mellom ulike miljø.

Alle fire mener det er et godt arbeidsmiljø i høgskolen, men de beskriver miljøet på veldig ulike måter. En av respondentene er klar på at HA består av mange små grupper med egne subkulturer. Disse møtes i lunsjen, men har ikke så mye med hverandre å gjøre ellers. Respondenten opplever tonen mellom disse ulike gruppene som positiv og hyggelig, men ser på arbeidsmiljøet sitt som de personene vedkommende jobber tett med i det daglige. Dette miljøet beskriver vedkommende slik:

I min enhet. Nei, har det veldig fint og veldig åpent. Man ser veldig fort om det er noen som sliter eller ikke har det så bra, for man blir så godt kjent.. Og der er rom for å ha gode dager og det er rom for å ha dårlige dager. Det er det. Så tror jeg man er veldig flinke til å ta hensyn til hverandre, det er ulike mennesker i ulike aldersgrupper, men det er (...) Det blir ikke, man ser ikke det sånn i hverdagen, vi er faktisk arbeidskolleger alle.

Den enheten som her beskrives er preget av en grunnleggende forståelse og aksept for individuelle forskjeller. Dette fører oss til teori rundt team. Siden man i velfungerende team er avhengig av de andres prestasjoner for å kunne gjøre en god jobb selv, samtidig som man har et kollektivt gruppeansvar for den jobben som skal gjøres, er det særlig viktig å være åpen for hverandres for ulikheter. Det respondenten beskriver av rom for dårlige og gode dager og hensyn som tas, er nok med på å skape det gode miljøet vedkommende opplever å ha. Når man jobber såpass tett sammen er det vesentlig å kunne forstå og akseptere hverandres forskjellige væremåter, tankemåter og reaksjonsmåter.

En annen respondent beskriver alle som er fysisk plassert i 4 etasje i bygget som sitt arbeidsmiljø, og sier at enheten internt ikke har noen spesiell grad av nærhet. Dette er interessante svar. Den personen som jobber i en enhet med et nært og godt miljø internt synes arbeidsmiljøet i HA er hyggelig, men profesjonelt, ikke så nært og personlig. Respondenten

som opplever miljøet i enheten sin som mer distansert og formelt, sier derimot at HA som helhet utgjør vedkommendes uformelle, mer personlige arbeidsmiljø.

Sosiale behov regnes som grunnleggende hos mennesker (Kaufmann&Kaufmann). Kan disse behovene være så grunnleggende at vi finner de gruppene vi har behov for, enten det er i eller utenfor egen enhet? Når miljøet beskrives så forskjellig av mennesker som jobber på samme avdeling i samme etasje, sier det også noe om at det ikke finnes noe rett eller galt svar på hvordan et arbeidsmiljø er. Det finnes mange ulike syn og ulike svar på et slikt spørsmål. Kan man ha en begrenset sosial kapasitet, som gjør at når det sosiale behovet er høvelig tilfredsstillt ønsker man ikke flere slike gruppetilhørigheter?

Respondenten som sier at HA består av mange små grupper som ikke har så mye med hverandre å gjøre, opplever det kanskje slik fordi vedkommende allerede har et nært arbeidsmiljø i en liten gruppe, og dermed ikke har kapasitet til eller behov for å bli en del av flere grupper. Det andre intervjuobjektet vil til sammenligning kanskje søke etter en gruppetilhørighet hos andre i HA i mangel på en slik gruppetilhørighet i egen enhet. Dermed er vedkommende åpen for sosiale relasjoner på tvers av enheter, og opplever å møte et helt annet miljø i HA som helhet.

Også de to øvrige intervjuobjektene opplever to ulike typer arbeidsmiljø. Hvis vi sammenligner med gruppeteori kan vi kalle det arbeidsmiljøet de føler seg nærmest knyttet til for den jobbmessige primærgruppen, og det større arbeidsmiljøet de føler seg litt mindre knyttet til for den jobbmessige sekundærgruppen. Primærgruppen deres på jobb er den som oppfattes viktigst i forhold til trivsel, mens sekundærgruppen, som for begge er det større etasjefelleskapet, har en profesjonell og hyggelig tone som også påvirker trivselen positivt. En av intervjuobjektene beskriver sitt arbeidsmiljø slik:

Intervjuobjekt: *Det oppfatter jeg som godt. Fra mitt ståsted. Ehm ...det, jeg føler jo at det har blitt veldig inkluderende.(...) At vi har en god tone og at det har bygd seg opp et samhold.(...) Du er akseptert.*

Linn: *Har det endret seg?*

Intervjuobjekt: *Veldig, det har det. Eh, jeg opplevde det ikke på samme måten når vi var i lærerskolealleen...*

Hvilket bringer oss over på neste tema. Flere av intervjuobjektene begynte å dra inn flyttingen og endringene før og etter flyttingen på dette tidspunktet under intervjuene. For å beskrive arbeidsmiljøet ønsket de å fortelle hvordan det var da de satt i Lærerskolealèen, og sammenligne det med hvordan de opplever arbeidsmiljøet nå. Så at flyttingen har hatt en konkret effekt i opplevd arbeidsmiljø ble raskt tydelig.

Flyttingen

Administrasjonens flytting til nye lokaler innebar rent fysisk at man fikk en stor felleskantine, samt endrede kontorlokaler. Flere av enhetene i administrasjonen som tidligere var spredt, er nå samlet i samme etasje. Det å være fysisk plassert langt unna hverandre vanskeliggjør muligheten for å treffes, så mennesker som knapt så hverandre før har større muligheter for å se hverandre nå. Dette kan tenkes å påvirke mønstre for uformelt sosialt samvær på arbeidsplassen. Et nytt og annerledes spiselokale likeså. Når det gjelder sistnevnte så vi på forhånd for oss to ulike muligheter for endringer:

- De som ikke ønsker å spise i den store felleskantina går glipp av arbeidsplassens kanskje største sosiale knutepunkt og dermed sosialt samvær med mennesker de tidligere hadde pauser sammen med.
- Mennesker som ikke snakket så mye sammen før, treffes lettere nå gjennom bruk av et fellesrom, og får dermed mer kontakt med hverandre enn tidligere.

Vi ser av dette at vi forventet noen endringer i for eksempel gruppedannelser på grunn av flyttingen. Underveis i første intervju oppdaget intervjuer at det var for knapt å kun ha med ett spørsmål om temaet flytting – et spørsmål som gikk på hva intervjuobjektene syntes om den store felleskantinene i forhold til de pauselokalene de hadde hatt før flyttingen. Derfor valgte intervjuer underveis å utvide spørsmålet slik at intervjuobjektene fikk beskrevet hvordan det var tidligere og hvordan det er nå. Og når vi spør om de fysiske forholdene som vi her gjør, er det vesentlig å samtidig spørre om hvordan lokalene brukes og hvordan det sosiale miljøet oppleves i den nye settingen kontra den gamle. Så selv om intervjumalen vår var for dårlig bygget opp på dette punktet, ble dette justert underveis på en måte som ble brukt likt på alle fire intervjuobjekter.

Stemningen rundt flyttingen

En av respondentene var ganske involvert i flyttingen. Vedkommende kom med innspill rundt hvordan ulike mennesker har opplevd flyttingen på forskjellige måter. Campus Elverum (referert til i intervjuet som FH) flyttet inn i Terningen Arena på samme tid som HA, og respondenten beskriver mye negativitet på FH i forhold til i HA:

Den flyttinga hit den tror jeg jeg har hatt en positiv effekt på arbeidsmiljø.(...)Og det er litt sånn apropos, for jeg tenker at det må ha et eller annet med kulturen her i HA å gjøre, når jeg ser at... For jeg har en oppfatning av at flyttinga hit.. For oss som sitter i 4. etasje så har det vært en positiv faktor for arbeidsmiljø... Men på FH så ble det jo problem etter vi flyttet hit. For at det var innsyn på kontorene, det var sofagrupper. Folk ble forstyrret ved å ha kontor ved sofagrupper. Bedriftshelsetjenesten ble kobla inn for å gjøre en jobb i forhold til... Ja... Det ble skikkelig fokusert å problemene. Men her er det... Jeg har en oppfatning av at folk er lite problemfokusert.

Disse betraktningene kan ha betydning for hvilke konsekvenser flyttingen har fått for arbeidsmiljøet. Ved å ha liten fokus på problemer kan man i HA ha unngått at små saker blir større enn de trenger å være. Det er viktig å presisere at en realistisk vurdering er viktig for å ikke overse viktige problemer som krever endring. Men de lite problemfokuserede holdningene her kan ha skapt en større aksept for endringer.

Bygningsmassen

Felles for alle fire intervjuobjektene er at de beskriver lokalene før flyttingen som lite egnet for å skape fellesskap på tvers av enheter. Det var mennesker i HA intervjuobjektene ikke så på flere dager fordi de satt i forskjellige områder av bygget. Alle fire er enige om at det er enklere å se både hverandre og ledelsen nå enn før. Men der stopper også enigheten.

En enhet var tidligere svært isolert. De satt bak en lukket dør uten glass eller innsyn, og hadde kun kontakt med andre dersom noen kom inn til dem av en konkret årsak, eller de selv gikk aktivt inn for å oppsøke andre. De ansatte ved denne enheten hadde lagt seg til en vane med å spise på kontoret og traff sjeldent andre til for eksempel morgenkaffe eller lunsj. For dem innebærer hverdagen på Terningen Arena stor forandring, og de opplever en mye større fellesskapsfølelse enn tidligere. De tre andre intervjuobjektene beskriver noen ting som bedre

og andre ting som dårligere, men ser på hele prosessen som positiv for seg og sin enhet.

Kaffepause på morgenen

To av enhetene drakk tidligere kaffe sammen på morgenen. Begge opplevde det som positivt og sier at morgenkaffen burde vært der fremdeles. Men på direkte spørsmål om de savner kaffen svarer den ene nei – for selv om vedkommende tenker at kaffen på morgenen nok var bra for arbeidsmiljøet, er det deilig å kunne starte på jobb med det samme:

Ehh, jeg savner den ikke – men jeg tror for arbeidsmiljøet sin del så kanskje den var en pluss... Men jeg savner den ikke.. For jeg synes liksom det å komme seg i gang å begynne å jobbe synes jeg... Jeg er jo her for å jobbe, og noen ganger ble jo de kaffepausene litt lange og (...)På en måte, du fikk litt dårlig samvittighet hvis du ikke drakk kaffe og, så det ble på en måte på godt og vondt da....

Den andre svarer nølende – for egentlig savner ikke vedkommende kaffen, men tror at det å ikke ha den kan skade miljøet på sikt:

I det daglige så gjøre jeg ikke det skjønner du. Men jeg trur egentlig at på sikt, at det kan være litt uheldig. Så jeg tror det er det å ha en sånn uformell prat – om det er på et kvarter – så trur jeg det er med på å forebygge at det blir gnisninger da...

Her registrerer vi at flere av respondentene svarer ulikt på spørsmål om hva de tenker rundt noe i forhold til spørsmål om hvordan de faktisk opplever det. Det er interessant at begge respondentene over tror kaffen er bra for arbeidsmiljøet, men ingen av dem savner den selv. Det kan nesten virke som om svaret rundt kaffen er litt «innlært» – man skal være opptatt av å drikke kaffe med de andre – mens i praksis er mange mest opptatt av å få gjort jobben sin.

Det faktum at så mange av respondentene er opptatt av å komme i gang med jobben, sier noe om hvor stor vekt det virker som om de legger på innholdet i selve arbeidet. Her blir det tydelig at arbeidsmiljø er mer enn bare sosialt samhold. Definisjonsmessig innebefatter arbeidsmiljø både det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter på jobbene våre (Kaufmann&Kaufmann), og for respondentene er ikke nødvendigvis den sosiale biten den viktigste. Vi ser nok en gang at våre respondenter, som kunnskapsmedarbeidere, i stor grad

drives av indre motivasjonsfaktorer – at kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet (Kaufmann&Kaufmann).

Felles lunsj

Alle fire beskriver at de tidligere spiste lunsj på ulike steder. Enten på kontoret, eller på møterom i nærheten av egen enhet med de samme de drakk kaffe med om morgenen. Tradisjonen for å spise på personalrommet eller i kantina var i de gamle lokalene ikke sterk, og det varierte i større grad hvor man tok lunsjpausen sin. Så selv om man hadde et personalrom i de gamle lokalene, så var dette rommet i varierende grad i bruk.

Det er stor enighet blant alle respondentene om at dette har forandret seg til det bedre etter flyttingen. De fleste spiser nå i felleskantinen, og selv om den beskrives av noen som stor, kald og litt utrivelig, så er det tydelig at flere enheter har tatt et bevisst valg i forbindelse med flytting om å endre sine mønstre for lunsjpause. Det er også tydelig at alle fire svare «på vegne av» hele sin enhet, altså ikke helt som enkeltindivider, under dette spørsmålet. Det virker som dette er noe de alle har diskutert internt i de ulike enhetene, slik at respondentene føler de uttaler seg på vegne av alle.

Alle fire beskriver at de samlet sett snakker mer med folk fra andre enheter enn de gjorde før, og mye av denne uformelle praten foregår i lunsjen. En av respondentene beskriver det på denne måten:

Tidligere så var vi eller vår seksjon veldig lite flinke til å gå ut fra kontoret når det var pauser... Da satt vi der inne og spiste. Så flytta vi oss liksom ikke fra kontoret i løpet av dagen. Eh.. det har blitt forandra nå. Nå går vi konsekvent ned og spiser lunsj. (...) Nei, så der har vi blitt flinkere, men det har vi bevisst valgt at vi, det skal vi gjøre, for det er veldig lett å kutte det ut. Nei, det har ikke vi tid til, vi bare tar en matbit på pulten.

Nettopp denne bevisstgjøringen i forhold til lunsjvaner kan se ut til å ha ført til en styrking av felleskapet i HA. En av respondentene beskriver:

Så er vi mye mer en del av hele... hele... kan du si – HA. Jeg føler større tilhørighet til eller altså større samhold med andre enheter enn før. (...) Så det er kjempestor forbedring etter at

vi kom hit. Det gjorde noe med alle tror jeg, på en måte. I hvert fall føles det sånn, og det at en har sånne felles treffpunkt (...) det at vi på en måte har en avtale om at vi spiser lunsj fra kvart over elleve og da vet vi at vi finner noen i kantina. Ikke nødvendigvis din egen seksjon, men at det du kan sitte å snakke med andre da. Og fått mye mer kontakt med dere og... Ikke sant – så alle som er i gangen her vet vi veldig mye mer om. Så jeg synes at det har vært veldig, veldig bra for oss. Å få samlokalisert oss på en måte, sjøl om vi var i samme huset før og, så var vi så spredt.

Flyttingen har med andre ord ført til at folk velger bort kaffen på morgenen, men i større grad enn tidligere deltar på lunsjen som en bevisst styrking av samholdet internt. Sistnevntes respondent sin positive opplevelse av det styrkede samholdet i HA, er interessant i forhold til gruppers funksjoner og betydning.

Som nevnt i teorikapittelet er grupper viktige for oss av flere grunner. En ting er at alle mennesker har sosiale behov som det er viktig å ivareta, men ikke minst trenger vi mennesker tilbakemelding fra andre på det vi gjør for å utvikle både en personlig og en sosial identitet (Kaufmann&Kaufmann). Videre er gruppers betydning for dannelsen av vår subjektive mestringsevne vesentlig. Vi ser også her samme fenomen som vi registrerte under punktet om arbeidsmiljø internt. Den personen som i størst grad omfavner de positive effektene av flyttingen, er den samme personen som ikke har et særlig nært forhold til kollegaene i egen enhet. Den personen som opplever størst forbedring i det sosiale samholdet er med andre ord den personen som har størst behov for ny gruppetilhørighet.

Omstillingen

I forkant av intervjuene hadde vi noen forventninger om hvordan omstillingen hadde påvirket arbeidsmiljøet. Vi så for oss at det sannsynligvis rådet mye usikkerhet rundt omstillingen og dens konsekvenser. Usikkerhet kan dra med seg mange ting, for eksempel misnøye, uenighet, koalisjoner og grupper som kjemper mot hverandre rundt ulike interesser og målsettinger (Kaufmann&Kaufmann). Videre tenkte vi at tap av kollegaer på grunn av nedbemanning kan være potensielt kritisk for sosiale grupper. For selv om et av kjennetegnene på en gruppe er hvordan gruppen består over tid uavhengig av om medlemmene byttes ut, trenger det ikke å være mer enn tre medlemmer før en sosial enhet kan betegnes som en gruppe (Kaufmann&Kaufmann). Dersom en person da faller fra vil vi argumentere for at dette kan

oppløse gruppen. Å miste en kollega kan uansett føre til en negativ endring i enkeltes sosiale liv på jobben. Dette fordrer at de som mister en kollega har et nært forhold til vedkommende. Innenfor dette temaet stilte vi respondentene flere spørsmål, både om deres enhet var blitt direkte berørt av omstillingen og hva de synes om ulike deler av prosessen.

Felles for alle fire var at deres enhet var direkte påvirket av omstillingen. Alle hadde sittet tett på noen som mistet jobben, men respondentene virket i ulik grad knyttet til dem som måtte gå. Det virket ikke som noen av våre respondenter mistet kolleger de opplevde som en del av sin primærgruppe – altså mennesker de ville beskrevet som venner også utenom arbeidsplassen. Det gir oss signaler om at det for de fleste kanskje ikke hadde så store sosiale følger at andre mistet jobben. På den andre siden er dybdeintervjuer med få intervjuobjekter lite egnet til å finne svar som er representative. Vi må derfor ta med i betraktning at vi kunne fått helt andre svar fra andre ansatte med nærmere tilknytning til de som måtte gå, eller fra enheter som mistet enda flere ansatte og dermed var hardere rammet av nedbemanningen.

Skal vi trekke en konklusjon ut fra de svarene vi fikk fra våre fire intervjuobjekter på spørsmål om tap av kollegaer, kan vi komme fram til to ting:

- Drøftinger rundt hvordan tapet av selv kun en person i en gruppe vil kunne ha store konsekvenser for gruppen, bekreftes ikke av våre funn.
- Teori rundt kunnskapsmedarbeideres store grad av indre motivasjon og oppgavefokus, som vi tidligere i oppgaven har fått bekreftet flere ganger, kan muligens påvirke i hvor stor grad de blir affektet av for eksempel tap av kollegaer. Det er ikke de sosiale rammene som er hovedfokuset, men arbeidsoppgavene.

I omstillingsprosessen var det ingen av intervjuobjektene som fryktet for egen jobb. En av hovedårsakene synes ifølge respondentene å være at høgskolen var tidlig ute med informasjon, både om hvem som sto i fare for å miste jobben, og at det var en målsetting at ingen fast ansatte skulle miste jobben. Det virker derfor som at kommunikasjonen og informasjonsflyten under omstillingen var god.

Vi forventet på forhånd å finne signaler på at det å være i omstilling påvirker arbeidsmiljøet negativt også på grunn av uro og usikkerhet. Svarene vi fikk fra våre respondenter og måten

de beskriver før og etter denne prosessen tyder derimot på at omstillingen enten ikke har hatt effekt– eller en positiv effekt på miljøet. En av respondentene gjør en interessant indre reise, der vedkommende starter med å være veldig sikker på at dette har påvirket miljøet negativt, men snur underveis i egne svar:

Den påvirker arbeidsmiljøet på den måten at det blir så mye usikkerhet og det blir så veldig mye snakk oss i mellom så det forstyrrer oss. Det er et sånt forstyrrende element som ligger der å murrer. Og den gjør noe med arbeidsmiljøet, for vi blir litt forstyrret av det. Vi mister ikke samhold av det, det blir ikke sånn, men det går på litt mer sånne ting enkeltvis kanskje...

Litt lenger ned, da vi skal oppsummere hvilke av endringene som har påvirket positivt eller negativt, konkluderer vedkommende derimot slik:

Linn: *Hva er det den usikkerheten gjør da, med arbeidsmiljøet?*

Intervjuobjekt: *... Det er litt forstyrrende, men det gjør kanskje ikke så mye gærent med arbeidsmiljøet bortsett fra... Det kommer noe forstyrrende inn... Men det ødelegger ikke arbeidsmiljøet – nei det gjør det ikke Linn. Det stemmer, så det kan godt hende at vi har kommet styrka ut av det og... At vi må ta et tak sammen. Så kanskje det ikke gjør all verden med arbeidsmiljøet som sådan. (...) Samholdet blir jo ikke dårligere. Så det jeg mener med et godt arbeidsmiljø blir jo ikke ødelagt. Nei.*

Forventningene våre om usikkerhet og konsekvenser av usikkerheten, blir dermed delvis avkrefte. Det var noe usikkerhet rundt omstillingen, men ikke i så stor grad at det påvirket forholdet mellom de ansatte.

Omstillingen har også vist seg å ikke bli en ren nedbemanningsprosess, da alle de enhetene vi snakket med faktisk har fått tilbake tilsvarende ressurser eller økte ressurser per dags dato i forhold til hva de hadde før omstilling. Vi fikk derfor ikke fullt så spennende svar i forhold til dette temaet som vi hadde forventet på forhånd, og må nesten konkludere med at en slik omstilling, som er godt kommunisert fra start og med tydelige rammer både i omfang og tid, kun påvirket denne arbeidsplassen forbigående og ikke av noen varig grad. Vi velger derfor å ikke gå noe mer i dybden på den delen av intervjuene som omhandlet denne omstillingen.

PiU

Når det gjelder PiU-prosessen var tilbakemeldingen fra alle fire respondenter at de tror den siste fasen i prosjektet (fasen med arbeidsgrupper på tvers av enheter og høgskoler, som varte fra våren 2011 frem til mars 2012) har hatt en positiv effekt på arbeidsmiljøet. Det alle fire beskriver som styrkende for samholdet internt er en opplevelse av å ha en ytre fiende. Vi forventet at svarene her i større grad ville handle om usikkerhet knyttet til hvor ting ville bli plassert i ny organisering, kniving internt om kompetansemidler og oppgaver for å styrke sin rolle, så denne opplevelsen av samhold overrasket oss.

Vi forventet at arbeidsmiljøet i stor grad ville være preget av samtaler om PiU, konflikter knyttet til posisjonering og eventuelle fordeler, samt stressrelatert misnøye på grunn av økt arbeidspress i perioden. Altså nesten utelukkende negativ påvirkning.

Forventingene våre om konflikter knyttet til posisjonering og fordeler kan forklares med blant annet likeverdsteorien av J. Stacy Adams (Kaufmann&Kaufmann). Som nevnt i teorikapittelet går denne teorien ut på hvordan man sammenligner det man selv får ut av jobben sin med hva andre i tilsvarende jobber får. Vi tenkte oss før intervjuene at dersom noen oppfattet andres eventuelle fordeler i PiU-prosessen som urettferdig i forhold til for eksempel mangler på fordeler selv, ville dette lett kunne skape misnøye. Prosedyrerettferdighet er også verdt å nevne i denne sammenhengen. Her er det rettferdighetsgraden i prosedyrene for fordeling av goder som vektlegges (Kaufmann&Kaufmann), og på samme måte som ved likeverdsteorien vil en eventuell ulik framgangsmåte ovenfor forskjellige ansatte underveis i PiU-prosessen kunne skapt misnøye.

Selv om størstedelen av svarene rundt PiU er positive, opplyser en av respondentene at PiU har skapt frykt for egen jobb, og beskriver egentlig en ganske uutholdelig arbeidssituasjon knyttet til denne prosessen (før brudd i forhandlingene):

Det var den himla, forferdelige jobben du skulle gjøre uten å ha noen ekstra ressurser, med det løpende ved siden av... Og så er det det der med at du vet at da – og det er kanskje det verste... At det jeg synes at det er så koselig å være her, og jeg trives så godt og jeg synes det er utfordrende oppgaver... Så begynte jeg å tenke på at... jammen – dette her er snart slutt, det er en ende... Vi blir spredt for alle vindene... Uavhengig av om jeg skulle vært med videre

eller ikke, men vi blir jo spredt. Det er slutt på dette her.

Det er tydelig at respondenten opplevde usikkerhet rundt egen stilling og utsikter til negative endringer. I tillegg økte vedkommende sin generelle arbeidsmengde i forbindelse med jobbingen mot prosjektet. Dette er to faktorer som lett kan føre til motstand mot de endringene høgskolen på det tidspunktet var på vei mot. Frykt for å miste jobben kan knyttes mot frykt for personlig nederlag – et av Conner sine ni punkter om motstand mot endringer (Kaufmann&Kaufmann). Det virker som om respondenten gjorde jobben sin på tross av disse følelsene, så vedkommende uttrykte nok ikke noen synlig, stor motstand mot PiU. Men det virker ganske tydelig at vedkommende opplevde en indre motstand.

Respondenten beskriver heller ingen følelse av støtte fra ledelsen når det gjelder denne saken:

Intervjuobjekt: *Nei da, men sånn det er det ikke, nei men det er da ingen som går rundt og småsnakker med oss, og sier at det...*

Linn: *Dette kommer til å ordne seg...*

Intervjuobjekt: *Nei, nei – alle er på en måte... Sluppet ut på dypt vann.*

Manglende tillit til lederne er en annen årsak til motstand mot endringer i Conner sin oversikt. En slik mangel på støtte i prosessen som beskrevet over kan lett tenkes å føre til manglende tillit, så her er det ikke utenkelig at vedkommende opplevde også denne årsaken til motstand mot endring.

Vedkommende fryktet overhodet ikke for egen stilling under omstillingen, beskriver stor grad av trivsel og føler seg absolutt sett, hørt og verdsatt. Allikevel har denne siste prosessen fått vedkommende til i stor grad å kjenne på usikkerhet og utrygghet. Vi regner det som sannsynlig at vi kunne fått lignende svar fra andre medarbeidere i HA også, basert på informasjon i intervjuene.

Skillet mellom hvem som fryktet for jobb og ikke kan ha med formell utdanning å gjøre. For i forrige omstilling ble det tidlig tydelig kommunisert at ingen fast ansatte måtte gå, noe som gjorde at de med lang fartstid i høgskolen – som i flere tilfeller er de med kortest formell utdanning – ikke hadde grunn til å føle seg truet. I PiU-prosessen derimot, har ikke ledelsen

gått ut med den typen forsikringer, sannsynligvis fordi de ikke vet selv hvilke faktorer som vil bli lagt til grunn under en eventuell fremtidig omstillingsprosess.

Derfor vil de med kortest formell utdanning, som er et svært sterkt kriterium når du arbeider innenfor akademia, fort kunne se at i en eventuell konkurranse om fremtidige jobber kommer de til kort i forhold til dem med høyere formell kompetanse.

Noe annet som peker i retning av at dette kan være en faktor som påvirker svaret, er at svært mange av de ansatte med lavest utdanning har tatt videreutdanning de siste par årene (kilde: personalavdelingen ved HH). I tillegg nevner flere av respondentene formell kompetanse i forhold til trygghet i jobben.

En av de andre intervjuobjektene så med stor glede fram til PiU. Vedkommende beskriver det siste året av prosessen på en helt annerledes måte:

Linn: Frykter du for egen jobb i forbindelse med PiU-prosessen?

Intervjuobjekt: Nei, nei... (...) Jeg tror alle vil få endring i arbeidsoppgavene sine... Jeg er ikke redd for at jeg ikke skal ha en jobb. (...) Vi har hatt samling vi sammen med XXXseksjonen på Gjøvik og Lillehammer og sett på åssen skal arbeidet være på sitt beste, i PiU, og åssen er det i dag, og åssen skal vi komme dit. Jeg har sett med glede fram til det jeg. (...) Og ser at det er veldig mye ressurser, og... Både dyktige og trivelige folk både på Gjøvik og Lillehammer – så jeg tror den samlinga som vi hadde var veldig nyttig i forhold til å berede grunn for samarbeid i et PiU.

Linn: Hva tenkte du nå når det kræsja da?

Intervjuobjekt: Ja, slik som det ble etter hvert med så mye ... Bare mistillit og... Følelsen av at den andre vil hverandre ikke godt – så er jeg veldig glad for at det ble brudd... Hvis det skulle blitt et vedtak om å fusjonere så tror jeg vi ville hatt en veldig lang vei å gå for å bygge opp igjen tillit. Men det er kanskje mest på overordnet nivå da – at en vil ha... Være veldig mistenksom overfor hverandre...

En tredje bekymrer seg lite for egen jobb, og beskriver at det kanskje er de opp i toppen av systemet som foreløpig har hatt størst grunn til bekymring. I denne enheten har det i alle fall ikke vært så mye snakk om prosjektet:

Intervjuobjekt: *Jeg har liksom tenkt sånn det får vi ta når det kommer. Man kan ikke holde på å bekymre seg for to år fram i tid. Man får leve litt nå. (...) Kanskje det har litt med personlighet å gjøre mer. Jeg tror det.*

Linn: *Ja, for har du inntrykk av at det er andre som har vært bekymra?*

Intervjuobjekt: *Nei, men sant, og når en ikke vet noe hva en har å forholde seg til så... Så klart det er noen som bekymrer seg. Men ikke... Seksjonen vår i hvert fall. Jeg har nå forstått det... Det er noen, fordi de kan jo faktisk ikke vært tre XXXledere, for eksempel. Og det kan ikke være tre XXXdirektører og sånne ting.*

Det spennende med å få så ulike svar fra alle er at det tyder jo på at denne prosessen påvirker noe – men litt usikkert hva og på hvilken måte. Det kan tenkes at årsaken til akkurat det er all usikkerheten det er rundt prosjektet som helhet. Hvilke faktorer er det så som er felles for de som ikke bekymrer seg nevneverdig for jobbene sine så langt?

Av det vi har kunnet identifisere så har de høyere utdanning, og selv om noen av dem har forholdsvis lang fartstid i høgskolen har de fremdeles mange yrkesaktive år igjen og virker klare for nye utfordringer. Manglende informasjon (som alle fire trekker frem som noe de synes har vært kritikkverdig særlig i starten av prosjektet) får kanskje ikke like sterk innvirkning på dem som på medarbeidere uten den samme formelle kompetansen, eller uten like mange år igjen på jobb. De er trygge på egen arbeidsutførelse og egen kompetanse i så stor grad at de ikke føler seg sårbare i forhold til denne prosessen. Det blir også trukket frem at de i mellomlederstillinger nok har grunn til å føle seg mer utsatt. Selv om dette bryter med påstanden om at de med formell utdanning ikke føler seg truet av PiU, er det andre faktorer som gjelder akkurat når det gjelder mellomlederstillingene. Dersom det blir en sammenslåing kan man ikke forvente at for eksempel alle enhetsledere på alle høgskolene skal få beholde sine stillinger. Da ville man endt opp med ledergrupper på alle nivå av organisasjonen. De faktorene vi har identifisert som utslagsgivende for hvem som fryktet for egen jobb og ikke under PiU er nokså gjennomgående i svarene. Derfor kan det være grunn til å anta at de medarbeiderne vi ikke har snakket med, som faller inn under de kriteriene vi her beskriver, opplever PiU-prosessen på en tilsvarende måte som de vi har snakket med.

Det er viktig å påpeke at da vi gjennomførte intervjuer var dette en endring som i større grad

var over enn en endring Høgskolen sto midt oppe i, noe som ikke var helt i tråd med hvordan situasjonen var da vi startet med prosjektoppgaven. Vi var med andre ord forberedt og innstilt på en helt annen situasjon med tanke på PiU enn den vi møtte. Det er sannsynlig at vi ville fått andre svar fra respondentene dersom organisasjonene hadde vært i ferd med å sammenslå seg, og utrygghet knyttet til å beholde jobben var mer reell.

Flere av respondentene trakk fram informasjonsflyt i starten av prosjektet som veldig dårlig. En understreker nettopp dette, men skryter samtidig av ledelsen ved HH sin evne til å bedre informasjonen utad i en senere fase av prosjektet:

Linn: *Hvordan opplever du informasjonsflyten rundt prosjektet?*

Intervjuobjekt: *Veldig dårlig til å begynne med. (...) Ja, men selvfølgelig, det var nå et bevisst valg fra ledelsen sin side, men jeg tror ikke det var det, det lureste valget. (...) Men når, men når endelig åpna opp da så var det veldig bra. Og jeg har prata med folk på Gjøvik og Lillehammer og de vet fortsatt veldig masse mindre enn hva vi gjør i dag.*

Det virker med andre ord som medarbeiderne opplever å ha fått lite informasjon fram til det ble brudd i forhandlingene, men etter det har HH sin ledelse gått ut med mye mer informasjon enn de andre høgskolene, noe som på et vis retter opp for de ansatte. Det at de nå føler seg involvert i større grad enn sine kolleger på de andre høgskolene, gjør at de på en måte tilgir den manglende informasjonen tidligere i prosjektet.

Det uheldige med å gi så lite informasjon til de ansatte tidligere i prosjektet er kanskje aller mest knyttet til dem som har følt usikkerhet rundt egen jobb og opplevd dette som ganske nært og truende. Ved å gå tidligere ut med mer informasjon kunne man sikret at alle ansatte var mer omforent om prosjektets ulike faser, i hvilken grad det var grunn til å være positiv, negativ, engstelig eller optimistisk og så videre. Svarene vi fikk innenfor dette temaet tydet på at her var det svært ulik følelse av realitet i prosjektet og ulike holdninger og oppfatninger i de ulike enhetene innad i HA. Det kunne potensielt vært skadelig for motivasjonen til den enkelte, stressnivået til den enkelte og også på sikt arbeidsmiljøet.

Det virker på flere av svarene vi fikk som at det ikke var noen spesielt bred oppslutning rundt PiU blant ansatte. Selv om dette ikke nødvendigvis artet seg som direkte, åpenlys motstand, så

var det som tidligere nevnt en opplevd motstand hos flere. Respondenten som fryktet for egen jobb hadde nok en ekstra grunn til å føle motstand mot PiU, men det ser ut til å ha vært en viss grad av motstand hos noen av de andre også.

En årsak kan være den dårlige informasjonsflyten i starten av prosjektet. Dette kan lett ha ført til mangel på tillit til lederne, noe vi også synes blir bekreftet av svarene på undersøkelsen. Denne manglende tilliten snudde tydeligvis da ledelsen etterhvert åpnet informasjonsflyten. Vi ser av det at informasjon er vesentlig for å opparbeide tillit og motarbeide motstand.

Å bli sett og hørt

Vi spurte respondentene om de hadde hatt behov for å hevde sin mening i noen av endringsprosessene. Det ble et litt for åpent spørsmål til at vi kunne forvente å få sammenlignbare svar. Det spennende er at respondentene har hatt ulik grad av innflytelse og involvering i de ulike prosessene fordi de har hatt ulike posisjoner. Vi fikk derfor forskjellige svar fra alle fire på dette punktet – men noe var likevel felles.

Alle sier de blir sett og hørt av nærmeste leder, men at ikke nødvendigvis den lederen blir sett og hørt videre opp i systemet. Dette går rett inn i teorien om byråkratiproblematikken. Byråkratimodellen ble skapt av Max Weber som en idé om en organisasjon der standardiserte regler skal føre til administrativ effektivitet (Jacobsen og Thorsvik). Denne organisasjonsformen har imidlertid også noen ulemper. *Det vil finnes et tydelig skille mellom de som produserer og de som foretar beslutninger, noe som fører til et stort og «høyt» hierarki* (Jacobsen og Thorsvik, s. 192). Det er ikke all informasjon en leder får med seg fordi det nødvendigvis må skje en viss seleksjon mellom nivåene. Det kan føre til at lederen går glipp av viktig informasjon, eller ikke forstår viktigheten av ting på samme vis som nivået under. Det at nærmeste leder ikke alltid har blitt hørt videre opp i systemet i HA som nevnt over, er et eksempel på denne problematikken. Med mange nivå i en organisasjon kan imidlertid ikke alle alltid få det som de vil. Noen respondenter har stor forståelse for dette:

Ja, jeg blir hørt og tatt hensyn til av min leder... Men det som skjedde var vel egentlig at min leder var uenig i at vi kunne miste folk. Og det kunne jo jeg støtte vedkommende i. (...)Det ble nå sånn da... Det ble sikkert hørt, men det ble i hvert fall valgt at vi skulle miste – vi måtte kvitte oss med en person da, eller ei stilling.

Mens en annen respondent også beskriver at man ikke alltid blir hørt, men det er stor forståelse for at det da er på grunn av samlede hensyn og ikke fordi man ikke har fått sagt sitt:

Ja, i hvert fall de innspillene som min leder får – det skal han da ha. (...) Har han brakt videre... Og da er jeg fornøyd. At det da er en samla vurdering som gjør at jeg ikke akkurat det jeg mente kunne bli tatt hensyn til det er greit det, bare man har fått sagt sitt.

Den siste kommentaren sier også noe om betydningen av å bli hørt. Resultatet er ikke nødvendigvis det viktigste for vedkommende, men følelsen av at man fikk si det man hadde på hjertet. Her ser vi nok en gang bevis på hvor viktig synlighet er for mennesker – synligheten kommer foran resultatet av å bringe videre egne synspunkter. Dette er funn i tråd med teorien rundt synlighet i teorikapittelet.

Forhold til ledelse

Et annet interessant moment var at respondentene beskrev et godt samhold og miljø, på tross av at en av respondentene beskriver sin egen leder på denne måten:

Vi har jo ingen leder heller i min seksjon, som er noe – som er med på å skape noe verken noe miljø eller noe anna... Men XXX er ikke sosialt person vet du – så det er en leder uten de egenskapene jeg mener en leder skal ha.

De egenskapene respondenten refererer til – empati, evne til å se andre, tilstedeværelse og lignende – har vedkommende trukket frem som viktige lederegenskaper tidligere i intervjuet. Det opplyses også at lederen ikke bidrar noe særlig faglig. Av hensyn til respondenten er det konkrete deler av intervjuet vi ikke kan ta med. Vi skriver om slik at det blir vanskeligere å identifisere både intervjuobjektet og lederen.

Den lederstilen som beskrives her ligner på Hershey og Blanchards delegerende lederstil i modellen for situasjonsbestemt ledelse. Der argumenteres det nettopp for at medarbeidere som kan oppgavene godt og har høy indre motivasjon med fordel kan ledes både svakt styrende og svakt støttende. Med andre ord både kan og bør de få lede seg selv i stor grad. På tross av at respondenten ser på det som negativt å ikke ha en tydelig leder, bekreftes teorien om situasjonsbestemt ledelse og bruk av en delegerende lederstil her.

Kan det være slik at en delegerende lederstil fungerer i praksis, men av medarbeiderne oppleves som lite sammenfallende med de forventningene man har til en leder? Og at siden disse forventningene ikke blir innfridd blir man misfornøyd og føler seg lite sett, på tross av at man mestrer oppgavene godt? Det kan til og med tenkes at de ansatte i denne enheten, som er vant til å styre arbeidet sitt selv, ville vært minst like misfornøyd dersom lederen begynte å «blande seg» inn.

Vi fikk følgende forklaring på hvorfor enheten fungerer så godt:

Sjølmotiverende. Det er det vi er. Vi har jo vært vårt ansvarsområde og vi får lov til å råde det sjøl... Vi har jo backing på alt, så det er ikke det... Men XXX er ikke den person som skaper noe. Men så har du andre også som er veldig god miljøskapere... Så det går på personligheter her altså. Og alle de andre.

Det spennende er at det må jo være et eller annet i disse miljøene som gjør at det fungerer så godt når de beskriver manglende ledelse, kommunikasjon og styring innen flere enheter, men allikevel har et sterkt samhold, sterk indre motivasjon og liker jobben sin og arbeidsmiljøet sitt så godt. Dette på tross av at de står oppe i nesten kontinuerlige endringer. Man kunne sett for seg at denne enheten hadde en saksorientert leder som var faglig dyktig og utfordret medarbeiderne sine intellektuelt, men det er ikke slik lederen blir beskrevet under intervjuet.

Det virker heller som at dette er en enhet som er vant til å ikke ha en leder i særlig stor grad, og som i mangel av en leder har utviklet et sterkt team uten at de selv er klar over det. Måten de beskriver eget arbeid og miljø på stemmer overens med hvilke kriterier som skal oppfylles for å ha et vellykket team. Noe av det vi legger merke til er at andre i organisasjonen beskrives på en måte, og med en rolle, som man vanligvis tillegger leder. Så medarbeiderne får det påfyllet de har behov for faglig og sosialt, samt aksepten og følelsen av å bli tatt på alvor og hørt, fra hverandre i stedet for kun fra leder.

Det virker som alle seksjoner vi har snakket med har ledere som delegerer ansvar, stoler på medarbeidernes evne til å håndtere oppgaver på egenhånd og sånn sett ikke detaljstyrer. Det vil si ledere som er menneskeorienterte. Basert på argumentasjonen over tenker vi at kanskje nettopp disse faktorene noe av grunnen til at det fungerer så godt.

Andre faktorer som påvirker arbeidsmiljøet

Positive faktorer

Personaltur trekkes fram som svært positivt for arbeidsmiljøet. HA startet for mange år siden med å arrangere en årlig personaltur over 4 dager, til ulike steder i Europa og med ulikt faglig innhold fra år til år.

Alle fire respondenter opplyser at dette tiltaket er noe de har tro på. Det er vanskelig å få folk med på ting som skjer på ettermiddager eller kvelder – forsøk på slike tiltak har hatt lav oppslutning. Men personalturen er noe alle prioriterer, og en arena der man blir godt kjent. En av respondentene beskriver det slik:

Det er jo et sånt tiltak som er faglig, sosialt og kulturelt og jeg tror det betyr fryktelig mye for arbeidsmiljøet her... For når du blir kjent med folk litt utenfor de rammene vi har på jobben og litt utenfor de rollene vi har her så ser du at folk er jo hyggelige.(...) Og folk vil det beste... Og så får du kanskje til og med innsikt i – i alle fall så har jeg blitt kjent med helt andre sider ved folk og ser at, ja for en styrke enkelte har som jeg aldri har vært klar over... For en kompetanse folk har som jeg aldri har visst at de har hatt. (...) Det gjør at det er ikke så lett å være så rask med å kritisere heller for en vet mer om folk og vet at ja, det er kanskje en årsak til det...

Det er altså igjen de sosiale faktorene som trekkes frem. Dette kan vi finne belegg for i mange av teoriene som omhandler både grupper og grunnleggende behov. Også i team-litteraturen ser vi at nettopp medarbeidernes evne til å sette pris og utnytte hverandres ulikheter er styrken i et team. Fordelen med personalturen i forhold til disse tingene er at man blir kjent med folk på en ny måte og får en større aksept for ulikheter. På den måten får man en bedre ressursutnyttelse.

Fredagskaffen, en ukentlig uformell samling på et møterom i 4. etasje med vinlotteri og kake, trekkes fram av alle som et tiltak med stor oppslutning som bidrar til et bedre arbeidsmiljø. Viktigheten av gruppers behov er behørig beskrevet tidligere i oppgaven, så vi nøyer oss her med å fastslå atter en gang at denne typen tiltak ser ut til å ha en sterk grad av opplevd nytte for de ansatte.

Negative faktorer

Det var kun personalpolitikk som ble trukket frem som en negativ faktor i forhold til arbeidsmiljø.

Det er en av de få faktorene som kan få en person med en god stilling, spennende oppgaver og utfordringer til å bli demotivert – det å føle at ikke alle ansatte behandles etter et likhetsprinsipp. I dette tilfellet var det snakk om lønnsforskjell. Den tidligere nevnte likeverdsteorien utviklet av J. Stacy Adams dreier seg om hvordan man sammenligner den belønning man selv får i jobben sin med hva andre får for tilsvarende jobber. Ifølge likeverdsteorien påvirkes motivasjonen negativt dersom det forekommer slike forskjeller en person opplever som urettferdige. Det kom frem i et par av svarene at enkelte opplever en urettferdig behandling i forhold til stillingskoder og lønn ut fra hvor i organisasjonen man er plassert, så dette kan være noe høgskolen bør se nærmere på. Av hensyn til anonymitet har vi ikke valgt å trekke de konkrete beskrivelsene av slike forhold inn i oppgaven, men nevner det kun her som en tilleggsfaktor.

Et annet tema som trekkes fram er når folk snakker på vegne av andre. Mennesker som ikke tør å si fra om problemer selv gjennom de kanalene som finnes, men heller henviser til hva andre har sagt om det aktuelle problemet. En av respondentene mener slike ting kan bidra til å ødelegge for arbeidsmiljøet. Dette kan ses fra ulike synspunkter. På en måte får man kanskje et mer sannferdig bilde av den faktiske trivselen hvis man spør en person hvordan vedkommende tror andre trives, enn om man spør personen direkte om egen trivsel. Mange svarer positivt på direkte spørsmål om egen trivsel, nesten uavhengig av hvilken fase arbeidsplassen er i, eller hva slags forhold som tilsier at vedkommende er utenfor sin normale trivselsituasjon på jobben. Vi tror derimot at respondenten i dette tilfellet var mer opptatt av snakking på vegne av andre som et utslag av en slags «baksnakkermentalitet» vedkommende ikke ønsker å støtte opp rundt.

Kapittel 5

Oppsummering

Flytting

På forhånd hadde vi observert gjennom samtaler med medarbeidere i høgskolen at mange så negativt på flyttingen, fordi pauserutinene endret seg. Vi forventet derfor å finne støtte for at flyttingen hadde en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet.

Etter et år virker det derimot som om folk har falt til ro og funnet seg nye pausemåter og sosiale arenaer, og flyttingen blir utelukkende sett på som positiv. Det er tydelig at flere av intervjuobjektene føler en sterkere tilknytning til andre i høgskolen etter flyttingen. Disse funnene er i tråd med teori om grupper og gruppetilhørighet. Det har dannet seg nye gruppesammensetninger, og dette har stor betydning spesielt for medarbeidere som ikke opplevde så sterkt samhold på arbeidsplassen tidligere. Siden vi trenger tilbakemeldinger fra andre for å utvikle både en personlig og en sosial identitet, er det lett å se at styrket gruppeidentitet kan ha ført til økt selvsikkerhet hos respondentene. Det er interessant at nesten alle respondenter trekker frem manglende kaffepause på morgenen som et savn, samtidig som ingen av dem aktivt har tenkt å gjøre noe for å få i gang en slik pause, eller sier de egentlig savner den. Det er som om behovet for den felles kaffepausen er en utdatert sannhet, mens realiteten er at felles lunsj erstatter mye av behovet kaffepausen tidligere fylte – og gjør at man snakker med flere enn man gjorde tidligere.

Respondentene beskriver en tettere kobling mellom dem som sitter i samme etasje samt bedre fysiske forhold enn tidligere. Alt i alt virker det som om dette er den faktoren som i størst grad har påvirket arbeidsmiljøet. Men i motsetning til hva vi trodde har endringen påvirket positivt, ikke negativt.

Omstilling

Omstillingen som vi tidlig definerte som en faktor vi var sikre på hadde påvirket negativt, har vi ikke funnet belegg for å definere som verken positiv eller negativ for arbeidsmiljøet på lang sikt.

En av årsakene til dette er at alle enheter vi snakket med har fått ryddet i oppgaver og ansvar som følge av omstillingen, og ingen av enhetene er dårligere bemannet enn de var da nedbemanningen startet – to av fire enheter er faktisk bedre bemannet enn de var for to år siden.

Det er tydelig at medarbeiderne drives av indre motivasjon. Så lenge de beholder kontroll over egne arbeidsoppgaver og føler seg sett og verdsatt, virker det som om de ikke påvirkes særlig sterkt av ytre faktorer. Dette er i tråd med teorien om kunnskapsmedarbeidere og hvordan disse ikke har behov for detaljstyring, men trives godt så lenge de får styre oppgavene sine selv. Den delegerende lederstilen vi fikk høre et eksempel på i et intervju bygger opp om dette. Det er i tillegg viktig med oppgaver som er passe spennende, utfordrende og varierte.

Man kan argumentere for at intervju gjort for 1,5 år siden ville gitt andre svar enn vi fikk nå, da andre faktorer ville vært mer fremtredende midt i en endringsprosess – slik som utrygghet, motstand mot endringen og lignende. Vi må likevel konkludere med at omstillingen etter noen tid ikke ser ut til å ha hatt negativ effekt på miljøet, kanskje tvert om for noen av enhetene. Da de sto midt oppi endringen opplevde de det som krevende, men ganske kort tid etter ser de det positive i de endringene som har blitt framtvunget. De ansatte virker veldig tilpasningsdyktige overfor denne typen organisatorisk endring.

Vi har vi for lite data til å kunne konkludere med noe annet enn at denne endringen har hatt mindre påvirkning i noen retning enn vi forventet å finne.

PiU

PiU-prosessen tok også en litt annen vending enn vi forutså da prosjektet startet opp. I følge våre forventinger skulle HA stå midt oppe i en faktisk sammenslåing innen vi gjennomførte intervjuer. I stedet var prosessen i en stopp-fase med liten sannsynlighet for snarlig løsning. Så på kort sikt ligger prosessen død og de arbeidsgruppene som ble opprettet er ikke lenger i drift.

Vi mener flere ville opplyst at de følte usikkerhet knyttet til prosjektet dersom det ikke var gått inn i en stopp-fase, og motstanden mot prosjektet ville da gitt større utslag i forhold til arbeidsmiljøfaktorer som usikkerhet rundt egen jobb, posisjonering og så videre. Det er krevende å skulle tenke seg tilbake i tid og huske hvordan det følte før alt stoppet opp.

Sannsynligvis har mange en større følelse av en ytre, felles fiende enn de ville hatt hvis prosessen fremdeles var på vei framover.

At denne prosessen har vært positiv for høgskolen og arbeidsmiljøet mener vi derfor er et resultat av at prosjektet har strandet. Det mest interessante er de opplysningene vi fant knyttet til hvem som føler seg i størst grad truet og presset av prosjektet. De som har følt seg truet har hatt større indre motstand mot prosjektet. Det virker på flere av svarene vi fikk som at det ikke var noen spesielt bred oppslutning rundt PiU blant ansatte. Selv om dette ikke nødvendigvis artet seg som direkte, åpenlys motstand, tyder funnene i undersøkelsen på en viss opplevd motstand.

Vi konkluderer med at PiU-prosessen har hatt en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet ved å gi kollegiet en felles ytre fiende. Altså styrket deres gruppeidentitet og tilhørighet, slik vi flere steder har trukket frem som viktig for både identitet og mestringsfølelse. Den kan se ut til ha hatt ulik innvirkning på motivasjonen til medarbeiderne. Noen har fått økt motivasjon og har sett fram til en sammenslåing med glede og entusiasme. Andre har derimot fått svekket motivasjon på grunn av usikkerhet rundt egen rolle i et framtidig universitet, samt hatt en visshet om nesten uoverkommelige mengder arbeid i prosessen med å komme dit.

Hva kan høgskolen bli bedre på?

Hvis vi skulle gi noen anbefalinger til høgskolen for framtiden, så er det å være oppmerksom på betydningen av god informasjon rundt endringer. En av årsakene til at omstillingen var såpass uproblematisk for de fleste, var den gode og tydelige informasjonen som ble gitt i forkant. Manglende informasjon i begynnelsen av PiU ble trukket fram som en faktor som sannsynligvis førte til mistillit og negativitet rundt prosjektet. Det er derfor liten tvil om at rikelig med informasjon til medarbeidere er vesentlig for å få til endringer uten stor grad av motstand.

Vi tror også at høgskolen bør ta på alvor de som trenger mer støtte enn resten i forhold til å sikre seg formell kompetanse eller lik lønn for likt arbeid. Dette kom frem som forbedringspotensial også under spørsmålet om hvilke faktorer intervjuobjektene våre tror påvirker arbeidsmiljøet i størst grad.

Dersom det er slik at man i et profesjonelt, kunnskapsdrevet firma har medarbeidere som føler seg underlegne, som føler at de får mindre i lønn, at de er dårligere sikret inn i en eventuell sammenslåing, og kanskje i bunn og grunn litt mindre verdt enn resten, da er dette virkelig noe høgskolen burde innføre noen tiltak rundt. Om slike tiltak er bedre kommunikasjon rundt forventninger til den enkeltes kompetanse, eller om det er gode ordninger for å sikre at alle ansatte får de formelle kravene som er forventet for å oppnå lik lønn for eksempel, så er det i alle fall viktig å være klar over en slik problematikk. Som en av respondentene sa: «Ulikheter som oppleves urettferdige fører til skuling og misnøye, og det går igjen utover egen motivasjon, men kan også på sikt føre til skjulte konflikter – noe som er veldig skadelig for arbeidsmiljøet og produktiviteten». Så om det er et område vi skulle anbefale Høgskolen i Hedmark å jobbe videre så er det innenfor kommunikasjon rundt prosessene, kanaler for intern tilbakemelding og styrking av likeverds-prinsipielle ting som ligger til grunn for arbeidsmiljøet.

Konklusjon

Vår problemstilling var: Hvordan har endringer de siste årene påvirket arbeidsmiljøet i høgskoleadministrasjonen?

Når vi ser tilbake på det vi startet før jul, så har flere av de faktorene vi da valgte ut som viktige vist seg å påvirke arbeidsmiljø annerledes enn vi trodde. Flyttingen må man kunne konkludere med som en positiv ting for arbeidsmiljøet, omstillingen har også hatt en positiv effekt på lengre sikt (selv om ingen av intervjuobjektene våre vil si det sånn rett ut, sannsynligvis fordi noen mistet jobben i den prosessen og da sitter det langt inne å kalle den positiv) og PiU-prosessen opplevdes også overraskende positiv i forhold til hva vi hadde forventet å finne.

Det er interessant å se at i en kunnskapsbedrift har arbeidsoppgavene mye å si for hvordan medarbeiderne beskriver sitt arbeidsmiljø. Det kan nesten virke som om de tåler mer utrygghet og utskifting av mennesker rundt seg, manglende styring og så videre enn man ville tålt i en bedrift der man ikke forventet stor grad av selvledelse. Medarbeidere som er vant til og har et ønske om å lede seg selv lar seg kanskje i mindre grad påvirke arbeidsmiljømessig? Kanskje fant vi ikke de beste argumentene for at endringene vi hadde identifisert påvirket arbeidsmiljøet i særlig grad på lang sikt, men vi mener vi fant mange spennende resultater

som tyder på at det påvirker mindre enn litteraturen og teoriene rundt det skulle tilsi. Og det er jo også viktige funn.

Kilder:

4 dybdeintervjuer med personer fra Personal, Økonomi, FS og Opptak. Gjennomført fredag 30. mars 2012 i tidsrommet 09:00 – 14:00. Intervjuer: Linn Kohmann

[http://www.magma.no/2011-3\(dato: 05.05. 2012\)](http://www.magma.no/2011-3(dato: 05.05. 2012))

[http://www.terninggennettverk.no/ \(dato: 26.04.2012\)](http://www.terninggennettverk.no/ (dato: 26.04.2012))

[http://www.innlandsuniversitetet.com/Om-prosjektet/ \(dato: 26.04.2012\)](http://www.innlandsuniversitetet.com/Om-prosjektet/ (dato: 26.04.2012))

Litteraturliste:

Arbeid i team, Morten Levin og Monica Rolfsen, 2004

Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte, Line Christoffersen, 2. utgave, 2004

Hvordan organisasjoner fungerer, Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, 3. utgave, 2009

Psykologi i organisasjon og ledelse, Geir og Astrid Kaufmann, 4. utgave, 2009

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjumalen

1. Hvor lenge har du jobbet i høgszkolen?
2. Er du på kontoret mer enn tre dager i uka, i snitt?
3. Hvordan trives du i jobben din?
4. Hva legger du i begrepet godt arbeidsmiljø? Hvis du skal beskrive hva et godt arbeidsmiljø er?
5. Hvordan opplever/oppfatter du arbeidsmiljøet internt i HA?
6. Hva synes du om de nye pauselokalene, den store felleskantina, i forhold til det pauselokalet du hadde tilgang til før flyttingen?
7. I forbindelse med omstilling, ble din enhet rammet direkte med pålegg om nedbemanninger?
8. Har det hatt noen innvirkning på arbeidsmiljøet sånn du ser det?
9. Fryktet du for egen jobb... under omstillingen?
10. Hvordan opplevde du at noen enheter ble nedbemannet mens andre enheter besto som før?
11. Har omstillingen, sånn du ser det, hatt noen påvirkning på arbeidsmiljø i HA?

12. Har du sittet i noen arbeidsgruppe knyttet til PiU så langt? Har du vært noen del av noen av disse gruppene som ble oppsatt?
13. Påvirker PiU-prosessen etter din oppfatning arbeidsmiljøet internt på noen måte?
14. Frykter du for egen jobb? I forbindelse med PiU-prosessen?
15. Hvordan opplever du informasjonsflyten i det prosjektet? Får du nok informasjon? Om PiU?
16. Hvordan har du opplevd endringene administrasjonen har gjennomgått de siste to årene? Da tenker vi på både flyttingen, bemanningsendringer og PiU-prosjektet. Som er de tre største endringene.
17. Har du hatt noe behov for å fremme dine meninger i forbindelse med en eller flere av disse endringene? Og har du opplevd å bli tatt hensyn til hvis du har hatt behov for å si noe i noen av de prosessene vi har snakket om?
18. Har din opplevelse av stress på jobben endret seg de siste to årene?
19. Er det andre faktorer enn de vi har nevnt som etter din mening påvirker arbeidsmiljøet positivt eller negativt? Er det ting jeg ikke har snakket om nå som du tenker er relevant for det med arbeidsmiljø?

Vedlegg 2: Beskrivelse av formalia knyttet til datainnsamlingen

Form på intervjuet

Vi valgte et semi-strukturert intervju av 4 personer fra ulike enheter knyttet til HA og fysisk plassert på samme sted. Rammen var på inntil 1 time pr intervju, og de skulle gjennomføres på et møterom tilknyttet arbeidsplassen. Intervjuobjektene var ikke informert om hvilke andre enheter eller personer som var valgt ut til å bli intervjuet, og vi hadde gardiner trukket for under alle intervju slik at det ikke var innsyn fra gangen utenfor.

Lokale og utstyr

- Reserverte et møterom for hele dagen, kjøpte inn litt frukt og sørget for at vi hadde kaffe tilgjengelig.
- Tok opp alle intervjuene på Iphone, og testet lyden på opptaket med hvert intervjuobjekt før vi satte i gang selve intervjuet.. I ettertid er vi svært glad for at vi hadde opptaket, for det er mye informasjon å håndtere, og i og med at intervjuet ble gjennomført av kun en person så var det vanskelig å skrive notater som var gode nok

underveis.

- Fordi det var første gang med opptaksutstyr og vi ikke stolte helt på teknologien valgte vi å ha med PC og ta notater underveis i tillegg – slik at vi ikke var helt tomhendt dersom opptaksutstyret skulle koble seg ut eller noe skulle gå galt underveis. I ettertid kan man være todelt på om det er bra eller dårlig å ta notater sånn underveis. Det tar noe av fokus som intervjuer, men samtidig gir det intervjuobjektene en pause der de får tenkt litt ekstra lenge – noe som flere ganger førte til at de kom med utdypende svar uten at man måtte spørre dem.

Alt i alt fungerte rommet og utstyret godt, og alle fire intervju ble gjennomført innenfor normert tid. To av intervjuobjektene møttes i døra – noe som er uheldig hvis man skal opprettholde full anonymitet, men det virket ikke som de selv opplevde det som problematisk.

Intervjuprosedyre

- Det ble sendt ut en epost dagen før med følgende ordlyd:

Jeg har reservert møterom 7 til intervjuer..

Temaet er som jeg nevnte arbeidsmiljøet internt i HA og hvilke faktorer som kan ha påvirket dette positivt og negativt de siste årene.

Har satt av en time til hvert intervju, men tror ikke vi bruker så mye tid. Likevel greit å ha en øvre ramme.

Tusen takk for at du tar deg tid til å være med på dette, blir spennende å høre hva du har å si om temaet.

Sees på møterom 7 klokken

- Normalt vil man presentere seg selv. Det kjentes svært unaturlig her, i og med at alle intervjuobjekter kjente intervjuer fra før.
- Da de kom på møterommet ble det gjentatt at målet var å se på arbeidsmiljøet i HA og hvilke endringsfaktorer som kan ha påvirket dette positivt eller negativt de siste årene. Det virket som alle fire intervjuobjekt hadde forstått oppgaven godt.
- Intervjuobjektene ble informert om at vi ikke kommer til å legge ved alt datamateriale i oppgaven, men kun trekke ut enkelt svar og fordekke svarene slik at de blir mest mulig anonyme.
- Vi ba om å få lov å ta opp samtalene på Iphone, og at opptakene ville bli sendt videre til den andre prosjektdeltakeren i etterkant. Vi lovet å slette opptakene i ettertid. Alle fire synes dette var en ok måte å gjøre det på.

Vi informerte om at respondentene når som helst kunne avbryte intervjuet eller velge og ikke svare på spørsmål

- Vi antydte at det var satt av inntil en time til hvert intervju, men at vi regnet med vi

ville bruke 30 – 45 minutter. Litt avhengig av hvor mye de hadde på hjertet.

Vedlegg 3: Prosjektskisse

Leverert til HH 4. mars 2012. (Denne har endret seg en del i etterkant)

Navn	telefon	e-post
Linn Kohmann	46 95 51 95	linn.kohmann@hihm.no
Sophie Kvam	47 28 70 64	sommerfuglerimagen@hotmail.com

Bakgrunn/Tema/Problemstilling: Er arbeidsmiljøet ved høgskoleadministrasjonen påvirket positivt eller negativt av flytting til nye og bedre lokaler ved Terningen Arena? (Her er det flere endringsforhold som også mulig påvirker arbeidsmiljøet, så det kan være problemstillingen bør utvides.)

Organisasjonskontekst:

Høgskoleadministrasjonen ved Høgskolen i Hedmark. Sentralledd i en matriseorganisasjon med ca 50 ansatte. Organisasjonen har totalt ca 500 ansatte fordelt på 4 campus og et sentralledd. Vi vil undersøke arbeidsmiljø i følgende enheter på sentralt hold: Kommunikasjon, Arkiv, Lønn, Personal, Økonomi og Studieadministrasjon.

Bruk av teori:

Psykologi i organisasjon og ledelse, Geir og Astrid Kaufmann, 4. utgave, 2009.

Ledelse av Menneskelige Ressurser, Odd Nordhaug, 3. utgave, 2002

Arbeid i team, Morten Levin og Monica Rolfsen, 2004

Hvordan organisasjoner fungerer, Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, 3. utgave, 2009

Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte, Line Kristoffersen, 2. utgave, 2004

Metodevalg:

- Dybdeintervju med en fra hver enhet, til sammen 6 intervju (Kommunikasjon, Arkiv, Lønn, Personal, Økonomi og Studieadministrasjon). Intervju med personaldirektør i forhold til forventninger i forkant av flyttingen og opplevd utbytte i etterkant.

- Innhenting av faktainformasjon + tilfredshetsundersøkelse fra tidligere år (den undersøkelsen vil ikke være klar i tide for 2011, så endringen kan kun vurderes ut fra dybdeintervjuene.)
- Innhente faktainformasjon om sykefravær i året før og etter flyttingen, for å se om det har vært noen endring.

Tidsplan:

Januar/februar 2012: Utforming av spørreundersøkelse og intervjuet, lese pensum knyttet til oppgaven og velge hvilken teori som peker seg ut som mest relevant i videre arbeid.

1. Mars: Innleveringsfrist for utkast til metodekapittel.

Mars 2012: Innhenting av faktainformasjon fra organisasjonen og skriving av bakgrunn og beskrivelse av organisasjonen vi skal undersøke. Gjennomføring av valgt metode og bearbeiding av data i etterkant.

April 2012: Drøfting og konklusjon. Mye av oppgaveskrivingen blir denne mnd.

10. Mai: Innleveringsfrist på oppgaven.

Hva ønsker dere veiledning og bistand til?

- Vi trenger bistand til å utforme gode spørsmål og velge riktig metode slik at vi finner ut det vi har behov for. Har liten erfaring med vitenskapelig metode, og vet at her er det lett å trå feil for å finne det svaret man ønsker seg.
- Ønsker diskusjonspartner i forhold til problemstilling og om vi er passe konkrete i hva vi ønsker å få svar på i forhold til oppgavens omfang og tidsplan. Vi er noe usikre på valg av problemstilling da vi hadde to alternativer. Evt. må vi kanskje utvide den problemstillingen vi har valgt noe.