



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Studiesenteret

Martin Kolstad, Åshild Bakken, Brit Karin
Sandve

Omorganisering og arbeidsmiljø

*En studie av hvordan en
omorganiseringsprosess påvirker
arbeidsmiljøet*

Organisasjon og ledelse - årsstudium

SSA935 Prosjektarbeid, metode og veiledning

2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Sammendrag av oppgaven

I denne studien har vi studert tre organisasjoner som har gjennomgått ulike omorganiseringer, for å studere hvilken påvirkning disse omorganiseringene har hatt på arbeidsmiljøet og for å se etter fellestrekk på tvers av ulike organisasjoner og ulike omorganiseringer. Vi har benyttet kjente motivasjons- og endringsteorier som teoretisk fundament.

Undersøkelsen viser at omorganiseringene har hatt liten påvirkning på arbeidsmiljøet, dog litt mer hos de som i størst grad ble påvirket. Det er små forskjeller å spore mellom de tre organisasjonene. Hypotesene om at økt ansvar, større utfordringer og medvirkning til endringsprosessen gir økt trivsel, er understøttet via empirien. I mindre grad er det gjort funn om at lite opplæring, stress og mindre tid etter omorganiseringen har ført til lavere trivsel.

Forord

Denne oppgaven ble til som avsluttende del av Årsstudium i Organisasjon og ledelse. Vi er tre studenter som har tatt studiet gjennom studiesenteret, etter å ha vært en del år i arbeidslivet.

Vi har alle opplevd at de organisasjonene vi jobber i har vært gjennom ulike omorganiseringer de årene vi har jobbet der, og har gjort oss noen tanker om hva disse prosessene gjør med de menneskene som blir berørt av dette. Vi synes derfor det har vært spennende å få muligheten til å undersøke sammenhengene mellom omorganisering og arbeidsmiljø nærmere gjennom denne prosjektoppgaven.

Vi har flere ganger i prosessen kjent på at vi gjerne skulle ha hatt mer tid til å jobbe grundigere med enkelte deler av oppgaven, men opplever likevel at vi gjennom dette arbeidet har gjort noen nye oppdagelser - både forventede og uventede.

Prosessen med å skrive denne prosjektoppgaven har vært en lærerik prosess, som har gitt oss erfaring som kan være nyttig å ha ved gjennomføring av denne type prosjekter senere.

Takk til de tålmodige familiene våre, som vi har fått mindre tid til gjennom studiet. Takk til veilederen på oppgaven, Peter de Souza, for nyttige tilbakemeldinger.

Egersund 30.mai 2013

Innhold

Sammendrag av oppgaven.....	2
Forord.....	2
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Formål	5
1.3 Problemstilling	6
2 Fremstilling av omorganiseringsprosessene i de tre organisasjonene	7
2.1 Prostireformen - omorganisering i Den norske kirke	7
2.2 Omorganisering i politiet.....	8
2.3 Omorganisering i Eigersund kommune.....	9
3. Teorikapittel	10
3.1 Teoretisk perspektiv	10
3.2 Begrepsforståelse.....	11
3.3 Hypoteser.....	12
3.4 Motivasjonsteorier.....	12
3.5 Endringsteorier	14
4 Metode.....	17
4.1 Metodevalg.....	17
4.2 Datainnsamling og valg av respondenter.....	19
4.3 Evaluering av undersøkelsen	21
Validitet og generalisering	21
Reliabilitet	22
Etiske hensyn.....	23
5. Resultater.....	23
5.1 Antall respondenter og svarprosent.....	23
5.2 Hovedtendenser og variasjoner	23

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

5.3 Oversikt over spørsmål og fordeling av svarene	26
Utvalg 1:	26
Utvalg 2	28
Utvalg 3:	30
6. Diskusjonskapittel	30
6.1 Empiri.....	30
6.2 Test av motivasjonsteoriene	31
6.3 Test av endringsteorien.....	36
6.4 Vurdering av resultatet	37
7. Avslutning	39
Vedlegg 1 - spørsmål og svar fordelt etter virksomhetLitteraturliste	40
Litteraturliste	41

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Omorganisering er blitt et alminnelig fenomen. De fleste organisasjoner vil på et tidspunkt gjennomgå minst én større omstillingsprosess. Årsakene til endringen kan være forskjellig, men felles for alle slike prosesser er at de på en eller annen måte påvirker organisasjonens ansatte. Opplevelser av både fysiske og mentale endringer i arbeidshverdagen berører arbeidstakerne og kan få konsekvenser det ikke alltid er så lett å forutse.

Vi synes det er interessant å se nærmere på virkningene av omorganisering med tanke på arbeidsmiljøet, og hvordan dette påvirker den enkelte ansattes opplevelse av sin arbeidssituasjon. Vi vil gjøre en undersøkelse i de tre organisasjonene vi arbeider, henholdsvis Den norske kirke, Politiet og Eigersund kommune. Dette er tre organisasjoner som alle har hatt ulike former for omorganiseringer de senere år. Samtidig er det tre svært ulike organisasjoner med hensyn på organisering, kultur og arbeidsoppgaver, og de omorganiseringene de har gjennomgått har vært av ulik art. Ved å gjøre en slik undersøkelse i tre ulike organisasjoner, ønsker vi å se på om det er fellestrekk som går igjen, særlig med hensyn til hvilken virkning en omorganisering har på arbeidsmiljøet i de organisasjonene der dette har funnet sted. Vi synes en slik vinkling er interessant, da overføringsverdien i forhold til andre organisasjoner vil være større enn om undersøkelsen kun ble gjort i én organisasjon, samtidig er vi klar over utfordringer knyttet til at det dreier seg om ulike organisasjoner, ulike organisasjonskulturer og ulike typer omorganiseringer.

1.2 Formål

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan omorganisering kan påvirke arbeidsmiljøet i en organisasjon. Endringer i ansattes arbeidssituasjon setter i gang prosesser hos de som omfattes av endringen som ikke nødvendigvis kan forklares rasjonelt. Den emosjonelle påvirkningen av berørte parter før, under og etter en omorganisering er ofte uforutsigbar. Vi ønsker å analysere psykososiale virkninger av en omstillingsprosess.

I forkant av undersøkelsen har vi en oppfatning om at opplevelsen av en omorganisering i stor grad kan påvirkes av den medvirkning og innflytelse de ansatte har på selve omorganiseringprosessen. Vi ønsker å undersøke nærmere i hvilken grad medarbeiderne har hatt innvirkning på endringer og prosess, og om dette kan ha påvirket graden av suksess i omorganiseringprosjektet.

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

Følelsesmessige opplevelser av endringer er for det første ulik fra menneske til menneske, men den kan også være ulik i forskjellige organisasjoner. Ved å undersøke og sammenligne tre organisasjoner vil vi forsøke å finne svar på om kulturelle forskjeller også kan ha en betydning for arbeidsmiljøets påvirkning av en omorganisering, eller om reaksjonene stort sett er de samme uavhengig av arbeidsplass.

1.3 Problemstilling

Vi ønsker i studien å belyse følgende problemstilling:

Er det fellestrekk ved hvordan en omorganisering påvirker arbeidsmiljøet, uavhengig av type organisasjon og type omorganisering?

For å presisere problemstillingen har vi formulert følgende tilleggsspørsmål:

- 1. Hvordan påvirker de endringene en omorganisering skaper de enkelte ansattes arbeidssituasjon?*
- 2. Hvordan påvirker en omorganisering de berørte arbeidstakernes ansvar for egen arbeidssituasjon og mulighet til å se resultatene av eget arbeid?*
- 3. Hvor stor påvirkning har de berørte arbeidstakerne hatt på innholdet i omorganiseringen?*
- 4. Hvordan har omorganisering påvirket de ansattes opplevelse av å ha et meningsfullt arbeid?*

Da en omorganisering ofte har mange virkninger, ønsker vi i denne undersøkelsen å avgrense oss til hvordan de omorganiseringene som har vært i våre tre organisasjoner har virket inn på arbeidsmiljøet i disse organisasjonene, og da primært det som gjelder psykososialt arbeidsmiljø, da vi mener at det har størst relevans for det vi ønsker å undersøke.

2 Fremstilling av omorganiseringsprosessene i de tre organisasjonene¹

2.1 Prostireformen - omorganisering i Den norske kirke²

Frem til 2004 har alle prester som ble ansatt i en stilling, hatt et bestemt prestegjeld som sitt tjenesteområde. I 2004-2005 ble det innført en reform som hadde til hensikt å styrke prostenes rolle som ledere. Flere av de lederfunksjonene som tidligere hadde ligget hos biskop/bispekontor ble overført til prostene, og prostiet erstattet prestegjeldet som tjenestested for prester som ble ansatt. Nyansatte prester har vanligvis ett eller flere sokn (menigheter) som særskilt tjenestested, men tjenstedistrikt er hele prostiet og ved behov kan en også settes til å gjøre tjeneste andre steder i prostiet.

I tillegg til å styrke prostenes rolle som ledere for prestatjenesten i prostiet, hadde denne omorganiseringen også til hensikt å bedre tjenestevilkårene for den enkelte prest ved bedre ledelse, jevnere fordeling av tjenesten mellom prestene og større grad av kollegafelleskap enn før. Det skulle også stimulere til økt grad av samarbeid og gi muligheter til mer spesialisering på tvers av soknene.

For å styrke prostenes rolle som leder for prestatjenesten i hele prostiet, skulle prostene ikke lenger også være sokneprester. De skulle fortsatt gjøre tjeneste som menighetsprest, men i noe mindre grad enn før. Det ble også lagt mer vekt på lederutvikling for proster. For ikke å miste den lokale tilknytningen, ble det sagt at alle sokn skal ha sin sokneprest. For å oppfylle dette ble en del kapellanstillinger omgjort til soknepreststillinger.

Denne omorganiseringsprosessen ble påbegynt med ny tjenesteordning for proster i 2004 og ny tjenesteordning for menighetsprester i 2005. Den ble ansett som gjennomført i alle bispedømmer fra 2008. Bispedømmene melder at reformen i hovedtrekk har virket etter intensjonene, men at det også er utfordringer knyttet til å ta imot muligheter som reformen

¹ To av forfatterne av denne oppgaven har selv vært ansatt siden før de omorganiseringene vi har undersøkt nærmere i denne oppgaven. Det har vært noe vanskelig å finne skriftlige kilder til alt dette og vi har derfor vært nødt til å basere dette delvis på egne erfaringer med disse omorganiseringene. Vi har imidlertid supplert dette med skriftlige kilder, der vi har kunnet finne dette.

² Jfr. Omtale av reformen på http://www.doffin.no/search/show/search_view.aspx?ID=DEC170714 og forslag til endringer som ble lagt ut på <http://www.regjeringen.no/templates/GenerellSide.aspx?id=95542&epslanguage=no>.

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

åpner for. Det pågår for tiden en større evaluering av denne reformen. Resultatet av denne har imidlertid ikke kommet.

2.2 Omorganisering i politiet³

Nye kriminalpolitiske utfordringer og et publikum med stigende krav til offentlig tjenesteyting er noen av de sentrale trekkene i samfunnsbildet som politi- og lensmannsetaten stilles overfor. Disse og andre utfordringer krevde organisatorisk omstilling i etaten. Etaten måtte blant annet organiseres på en måte som ga bedre effekt av de tilgjengelige ressursene. Øvrige organisasjonsmessige betingelser måtte også videreutvikles for å oppfylle de krav samfunnet og publikum forventet å finne til politiets nærvær og innsats.

Hovedstrukturen i politi- og lensmannsetaten ble lagt mot slutten av 1800-tallet, og det hadde kun skjedd små justeringer siden den tid. Politiets viktigste oppgaver har gjennom alle år vært å sikre publikums trygghet og å bekjempe kriminalitet. Selv om hovedoppgavene har vært de samme, har det skjedd radikale endringer i omfanget av og innholdet i oppgavene. Andre av politiets rammebetingelser har også endret seg i etterkrigstiden. Dette gjelder særlig den generelle velstand, bosetning, sosiale forhold, kommunikasjon og den teknologiske utvikling.

En av hovedutfordringene i dag er å forbedre effekten av ressursbruken. Politi- og lensmannsetaten, som alle andre etater og virksomheter i et moderne samfunn, må være forberedt på en kontinuerlig forbedrings- og endringsprosess i tiden framover. Organisatorisk fleksibilitet og omstillingsevne er avgjørende for gode resultater og effektiv drift.

Hovedformålet med omorganiseringen var å gjøre etaten mer effektiv når det gjaldt forebygging og bekjemping av kriminalitet, mer tjenesteytende og publikumsorientert og arbeide mer kostnadseffektivt. En av hovedbestanddelene i denne omorganiseringen var sammenslåing av politidistrikt fra 54 til 28, og dette skulle hovedsaklig gi gevinst ved at man frigjorde administrativt personell til mer tjenesteytende, forebyggende og kriminalitetsforebyggende arbeid. Oppgradering av IKT til støtte i politiets oppgaveutførelse var også en av hovedelementene i reformen. Organisert og grenseoverskridende kriminalitet var en stor utfordring som etaten måtte møte på en annen og mer effektiv måte. Å øke andelen av kvinnelige ledere i politiet var også et av de tema som var viktige i reformen.

Spesifikt for den regionen der denne undersøkelsen ble gjort, ble to store politidistrikt (Rogaland og Stavanger) sammenslått til én enhet og fikk navnet Rogaland. Sirdal kommune

³ Jfr. Stortingsmelding nr.22, 2000-2001. Tilrådet fra Justis og Politidepartementet 13.12.01

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

ble også innlemmet i dette distriktet ut fra deres eget ønske. De to administrative sentrene, som før var plassert i Sandnes og Stavanger, ble nå plassert i Stavanger og dermed var det to av alt, helt fra toppen som politimester ned til siste tjenestemann. Alle fellesfunksjoner, som f.eks. hundetjeneste og operativ utdanning, ble lagt til Stavanger, og dette førte til at mange som var bundet bostedsmessig til andre enheter og som jobbet med dette ikke fikk bli med videre.

Ansatte som hadde grunnstillinger og utadrettet publikumskontakt var de som merket minst til endringen. Lenger oppe i systemet var det til tider ”krig” for å få posisjonene. I tillegg ble spesialfunksjoner, som før var besatt av spesielt interessert politiutdannede, nå utlyst offentlig til å søke på for sivilt personell som var utdannet f.eks. innen IKT eller HMS.

2.3 Omorganisering i Eigersund kommune⁴

I 2003 gjennomgikk Eigersund kommune en relativt omfattende omorganisering. Bakgrunnen for bestemmelsen var den utfordrende økonomiske situasjonen til kommunen. I budsjettet for 2003 ble det vedtatt en innsparing på 6,2 millioner kroner i 2003 og ytterligere 7,8 millioner i 2004. Det ble etablert et omstillingsprosjekt som hadde følgende mandat: ”Gjennomgå alle sider av organisasjonen for å bringe balanse mellom utgifter og inntekter”.

Omstillingsprosjektet ble etablert med en politisk styringsgruppe, en prosjektgruppe bestående av administrativt ansatte fra ulike nivåer og ansattes representanter, samt undergrupper av prosjektgruppen opprettet etter behov.

Prosjektet ble startet opp 1. desember 2002. Arbeidsgruppene skulle levere sitt sluttprosjekt innen 15. februar 2003. Videre skulle administrative utredninger innen helse- og omsorgsavdelingen leveres innen samme dato. Forslag til innsparingstiltak fra driftsenhetene skulle foreligge innen medio mars, og prosjektgruppens sluttprodukt innen 20. mars 2003. Deretter skulle politiske styringsorganer behandle forslag til vedtak med utspring fra prosjektet utover våren.

Felles mandat for alle arbeidsgruppene var å utarbeide en konsekvensanalyse som viste fordeler og ulemper med de effektiviseringstiltak som ble foreslått, samt tallberegninger som viste forventede økonomiske innsparinger. Seks arbeidsgrupper ble nedsatt, som skulle arbeide med henholdsvis effektivisering i helse- og omsorgsavdelingen, sentralisering/desentralisering av støttefunksjoner, effektivisering i skole- og

⁴Jf. Kommunestyrevedtak av 16/2-02 og interne informasjonsskriv.

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

oppvekstavdelingen, sosialtjenesten/økonomitjenesten, drift av kommunale idrettsanlegg og innsparingstiltak i sentraladministrasjonen. De ansatte i de ulike driftsenhetene ble utfordret på å finne tiltak for innsparing av ett årsverk innen hver enhet. Målet var at de ansatte selv skulle kunne komme med forslag som kunne effektivisere driften, i stedet for at dette kom som et pålegg ovenfra.

Totalt ble det vedtatt en bemanningsreduksjon i kommunen på ca 60 hele stillinger, som følge av ulike innsparingstiltak. Etter en prosess med innsparing og nedbemanning noen år tidligere, der informasjonen til ansatte var svært sparsommelig, ble det i denne omstillingsprosessen fokusert på å gi så mye informasjon som mulig. Ansatte som var i faresonen for å bli oppsagt i forbindelse med innsparingene, ble holdt løpende informert og ble innkalt til en rekke møter med arbeidsgiver og tillitsvalgte. Som hovedprinsipp ble ansiennitet lagt til grunn for nedbemanningen. I tråd med arbeidsmiljøloven ble muligheten for annet passende arbeid vurdert i ledige stillingshjemler for de som skulle sies opp. Naturlig avgang var en annen løsning som ble vurdert.

Til syvende og sist ble omstillingsprosjektet gjennomført med reduksjon av 60 stillinger i henhold til vedtaket, men uten at noen ble sagt opp. Naturlig avgang og overflytting til andre stillinger gjorde oppsigelser unødvendig. Selv om ingen behøvde å miste jobben, hadde allikevel mange ansatte opplevd lengre tid med usikkerhet knyttet til egen arbeidssituasjon og med oppsigelsesspøkelset hengende over seg. Den store omorganiseringen i 2003 har blitt erstattet av flere mindre, etterfølgende prosjekter. Noen avdelinger står hvert eneste år på listen over mulige kutt i forbindelse med budsjettarbeidet.

3. Teorikapittel

3.1 Teoretisk perspektiv

Vi har valgt en empirisk orientert oppgave i et teoretisk perspektiv. Det innebærer at vi gjennom en forskningsbasert undersøkelse vil analysere funnene fra undersøkelsen opp mot eksisterende teori på området. Vi tar utgangspunkt i etablerte teorier og undersøker om de dataene vi finner i undersøkelsen – empirien – bekrefter teorien. En tilnærming fra teori til empiri gjennom å teste hypoteser ved hjelp av empiriske data, kalles for deduktiv metode⁵

⁵ Johannessen m.fl.(2010) s.51

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

I dette kapittelet trekker vi fram teorier som vi mener har verdi for den problemstillingen vi har valgt for oppgaven. Med en hovedproblemstilling som omhandler påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet av en omorganisering, vil teorier om motivasjon og jobbtilfredshet, samt endringsteorier stå sentralt. Noen av de spørsmålene vi har stilt i undersøkelsen vil berøre flere teorier.

3.2 Begrepsforståelse

For å få klarlagt vår oppfatning av de begrepene vi finner sentrale i oppgaven, vil vi her presentere vår begrepsforståelse. Ett av begrepene som benyttes er omorganisering. I NOA rapport 2008 defineres omorganisering som ”strategiske endringer i måten de ansatte jobber på. Endringene kan være mer eller mindre omfattende og kan for eksempel innebære endringer i arbeidsoppgaver og arbeidsmåter, organisasjonens struktur, hvem man jobber med og hvem man jobber for”.⁶ Omorganiseringer kan ha både positive og negative konsekvenser for organisasjonen, de ansatte og omgivelsene. De kan blant annet gi bedre arbeidsforhold for de ansatte og mer hensiktsmessig strukturell oppbygning. En negativ side kan være at det skaper uttrykk og stress blant de ansatte. Den strategiske endringen har stort sett sin bakgrunn i et ønske om høyere effektivitet blant de ansatte og de arbeidsoppgaver de utfører. I vår undersøkelse har vi tatt utgangspunkt i tre ulike omorganiseringer, som er beskrevet i kapittel 2.

Psykososialt arbeidsmiljø er et annet sentralt begrep, som kan defineres som ”summen av de organisatoriske, sosiale og mellommenneskelige faktorer som påvirker arbeidstakernes arbeidsevne, helse og velferd i arbeidet”. Opplevelse av trivsel, samhold, lederskap, kommunikasjon, stress, isolasjon, konflikter, mobbing og trakassering, vold og trusler er faktorer som påvirker det sosiale og mellommenneskelige miljøet på arbeidsplassen. Organisatorisk arbeidsmiljø omfatter trekk ved organiseringen av arbeidet, som blant annet hvordan arbeidet er tilrettelagt og organisert, grad av medvirkning, grad av frihet i jobben, ensformig eller variert arbeid og arbeidstid.⁷

Motivasjon er et begrep som går igjen i studien. I følge Kaufmann og Kaufmann (2007) kan motivasjon defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.»

Enklere sagt er motivasjon årsaken til handling. Vi skiller ofte mellom det som kalles indre og

⁶ NOA [Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse] (2008). *Organisatorisk arbeidsmiljø. Rapport fra SSB's levekårsundersøkelse 2006*. Rapport 9(12). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.

⁷ Jfr. artikkel av Marianne Svendsli, 22.01.13

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

ytre motivasjon, der indre motivasjon kan forklares med at jobben og oppgavene gir mening og glede og er en motivasjon i seg selv, mens ytre motivasjon innebærer at du arbeider for å få en belønning.

Jobbtilfredshet er et litt vanskelig begrep å få fatt i, der ingen definisjoner er allmenngyldige. Locke har en definisjon som sier at ”jobbtilfredshet er en positiv emosjonell tilstand som er resultatet av erfaringer med og i jobben”.⁸ Vi legger denne definisjonen til grunn i studien.

3.3 Hypoteser

Studien søker å gi svar på om teori vi legger til grunn for våre antakelser er konsistente med funn fra spørreundersøkelsen. De generelle hypotesene vi har om omorganiseringens påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet, før vi utfører undersøkelsen, er følgende:

- En omorganisering i en virksomhet kan ha stor påvirkning på arbeidsmiljøet.
- Jo større endring omorganiseringen medfører, desto større er påvirkningen på arbeidsmiljøet.
- Påvirkningen er større desto viktigere de ansatte mener motivasjon og jobbtilfredshet er for arbeidsmiljøet.
- Opplevelsen av omorganiseringen er mer positiv desto mer informasjon og større påvirkning den ansatte har på prosessen.

De mer spesifikke hypotesene blir omtalt i tilknytning til den enkelte teori.

3.4 Motivasjonsteorier

Våre antakelser er blant annet basert på kjente teorier om motivasjon. Motivasjonsteoriene kan deles inn i fire hovedtyper; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller.⁹ I det følgende vil vi presentere hovedessensen i tre teorier innenfor området.

Blant de mest kjente motivasjonsteoriene finner vi Hertzbergs tofaktorteori.¹⁰ Teorien omhandler hvilke virkemidler som skaper motiverte medarbeidere i organisasjonen. Hertzberg konkluderte gjennom sine studier med at tilfredshet og mistrivsel var knyttet til ulike forhold

⁸ Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. S.1300(kap.30)

⁹ Jfr. Kaufmann og Kaufmann(2009) s.93

¹⁰ Kaufmann og Kaufmann(2007) s.226

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

ved arbeidssituasjonen.¹¹ Forhold som omhandler medarbeidernes arbeidsforhold, som lønn, ledelse, personalpolitikk og arbeidsforhold mente Hertzberg er med på å skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede. Han kalte disse faktorene for hygienefaktorer. Forhold som derimot gjelder arbeidsoppgavenes karakter, anerkjennelse for utført arbeid og ansvar for måloppnåelse kalte han for motivasjonsfaktorer. Disse forholdene mente Hertzberg skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede.

Vår hypotese ut i fra Hertzberg tofaktorteori er en positiv korrelasjon mellom økt ansvar og opplevelsen av mer utfordrende arbeidsoppgaver. Videre vil en antakelse om at økt ansvar og utfordring er positivt relatert til økt trivsel etter omorganiseringen være konsistent med tofaktorteorien. I følge Hertzberg er ansvar for egne resultater og utfordrende arbeidsoppgaver faktorer knyttet til arbeidsoppgavene, og ergo faktorer han mener fremmer motivasjon. Vår hypotese er derfor at opplevelsen av økt grad av tilbakemelding er positivt avhengig av økt trivsel.

Vår hypotese knyttet til Herzbergs tofaktorteori, er videre at ansatte som føler et høyere stressnivå, større arbeidsmengde enn de har tid til og dårlig opplæring i nye oppgaver også vil svare at omorganiseringen har ført til lavere trivsel. Dette er konsistent med Hertzbergs teori om at hygienefaktorene skaper mistrivsel i den grad de er fraværende.

Det er foretatt mange studier om hvorvidt lønn er en virkningsfull motivasjonsfaktor eller ei, der mange forskere konkluderer med at andre faktorer enn lønn har en høyere motivasjonsverdi. En av teoriene der andre organisasjonsmessige faktorer er vurdert som mer motivasjonsfremmende enn lønn, er Richard Hackman og Greg Oldhams kjente jobbkarakteristikamodell. De to forskerne identifiserte tre psykologiske tilstander som er nødvendige for å motivere arbeidstakerne. Tilstandene er henholdsvis følelsen av arbeidsoppgaver med mening, følelsen av at egen innsats er viktig for resultatet og til sist visshet om at arbeidet er tilfredsstillende utført. Sammen gir disse psykologiske tilstandene høy trivsel og motivasjon, som igjen fører til effektive og kvalitetsmessig gode arbeidsresultater.¹²

¹² Jakobsen og Thorsvik (2007) s.233-236

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

For å oppnå de kritiske tilstandene som fremmer motivasjon, identifiserte Hackman og Oldham fem kjennetegn ved arbeidsoppgavene til den ansatte, som igjen var avhengig av organisasjonens oppbygging. Kort oppsummert er kravene at arbeidsoppgavene skal være varierte med hensyn til kunnskap, de skal kunne ses av de ansatte som en viktig brikke i produksjonen, oppgavene må oppleves som viktige for bedriften eller en kunde, den ansatte må kunne arbeide relativt selvstendig, og til sist må den ansatte få tilbakemelding på egen innsats. For at arbeidsoppgavene skal ha det rette motivasjonspotensialet, må organisasjonsstrukturen i følge teorien ha følgende oppbygging: oppgavene må organiseres slik at de gir opphav til variasjon, oppgavene må inngå i et helhetlig system, den ansatte må ha kontakt med brukeren av produktet, det må tilrettelegges for selvstendig arbeid, samt at det må være et velfungerende tilbakemeldingssystem for utført arbeid (ibid).

Til tross for at alle fysiske faktorer er til stede, er motivasjon og trivsel allikevel avhengig av trekk ved den ansatte selv. Den ansattes kvalifikasjoner må være forenelig med stillingen, og oppgavene må samsvare med den ansattes behov for egenutvikling og opplevelse av å ha en god arbeidsplass. Til sammen er det et konglomerat av både organisatoriske og psykologiske faktorer som må være til stede for å fremme motivasjon.

Hackman og Oldhams teori er blitt grundig testet, og noen av funnene fra de empiriske testene er blant annet at en høy korrelasjon mellom motivasjonspotensialet ved jobben og de nevnte kritiske psykologiske tilstandene i modellen. Videre er det funnet en viss positiv sammenheng mellom ytelse og jobbtilfredshet. En klar sammenheng mellom motivasjonspotensialet til jobben og den ansattes tilknytning og engasjement er også funnet (ibid). Forut for vår egen undersøkelse har vi på bakgrunn av jobbkarakteristikamodellen forventninger om at omorganiseringen har påvirket trivselen positivt for de ansatte som opplever økt selvstendighet, og fått mer interessante og utfordrende arbeidsoppgaver etter endringen.

3.5 Endringsteorier

Endringer i en organisasjon kan være av ulik art og formål, som for eksempel strategiske endringer, endring av mål, organisasjonsstruktur (arbeidsoppgaver, ledelse, belønningssystemer) eller adferdsprosesser (læring, kommunikasjon, beslutninger). Det er vanlig å skille mellom reaktiv endring, som betyr at organisasjonen må tilpasse seg en påløpt situasjon innenfor eksisterende rammer, og proaktiv endring, der organisasjonen forsøker å

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

tilpasse seg en fremtidig situasjon gjennom å iverksette endringer i forkant. Både eksterne og interne forhold kan være årsaken til at en endring er nødvendig¹³

De tre omstillingsprosessene vi i denne studien har undersøkt, har vært forskjellige.

Omstillingsprosessen i Eigersund kommune kan sies å være av typen endring av organisasjonsstruktur. Avdelinger ble omorganisert og fusjonert, slik at medarbeidere fikk nye arbeidssteder og arbeidsoppgaver. Endringen var både reaktiv, som følge av en periode med dårlig kommuneøkonomi, men også proaktiv, som et tiltak for å hindre en enda verre situasjon dersom tiltak ikke var blitt iverksatt. Årsaken til den økonomiske situasjonen er både ekstern, i form av rammebetingelser, og intern i form av politiske prioriteringer.

Formålet med omorganiseringen av politiet var tilpasning og effektivisering. Endringer i organisasjonsstrukturen ble foretatt. Nye kriminalpolitiske utfordringer og et publikum med stigende krav til offentlig tjenesteyting i forkant gjør at omorganiseringen kan kalles reaktiv. Av samme grunn kan vi karakterisere endringen som påvirket av eksterne forhold.

Endringen i Den norske kirke er også av typen endring av organisasjonsstruktur, der de aller fleste prestene etter denne omorganiseringen fikk nytt tjenestedistrikt. Formålet var å styrke prostene som mellomledere, samt å få en mer fleksibel utnyttelse av de personalressursene en hadde, enn det som var mulig slik tjenestedistriktene var organisert før. Endringen var først og fremst proaktiv, og drevet fram av interne forhold.

En kjent endringsteori er omstillingskurven som fremstilles av Scott og Jaffee og av Jick¹⁴ omstillingskurve. Teorien er utviklet fra kunnskap om menneskets reaksjoner på traumatiske hendelser som dødsfall, ulykker og alvorlig sykdom, men kan også anvendes på andre områder. Felles for hendelsen eller endringen er at den for den rammede ikke er ønsket, valgt eller planlagt¹⁵. Teorien beskriver veien fra å se endringen som en trussel til å se den som en mulighet. Omstillingskurven beskriver en omstilling i fire faser, hvorav den første kalles for benektningsfasen. I en traumatisk situasjon vil beskjednen først komme som et sjokk som respondenten vil prøve å stenge ute. For en omstillingssituasjon på arbeidsplassen vil vi anta at benektningsfasen er særlig aktuell for ansatte som blir sterkt påvirket av endringen, spesielt dersom deres stilling står i fare for å bli inndratt. Den neste fasen kalles for reaksjonsfasen, der hendelsen er oppfattet, men blir møtt med reaksjoner som sinne, frykt og fortvilelse. En

¹³ Kaufmann og Kaufmann (2009) s.273-275

¹⁴ Jfr. Kaufmann og Kaufmann(2009) s.275

¹⁵ Kaufmann og Kaufmann (2009) s.275

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

organisasjonsendring kan relateres til direkte til disse reaksjonsmønstrene, spesielt for de mest berørte medarbeiderne. Frykten for å miste jobben kan utløse svært sterke følelser.

Den tredje fasen kalles for undersøkelsesfasen. I denne fasen begynner bearbeidelsen av følelsene, og søken etter nye muligheter som erstatning for det tapte. En ansatt som opplever at arbeidssituasjonen blir endret, vil på dette stadiet begynne å tenke på hvordan den nye arbeidshverdagen vil arte seg fremover. Endringen kan til og med oppleves som gunstig for noen ansatte. Arbeidstakere som blir sagt opp, vil nå begynne å lete etter en ny arbeidsplass. Den siste fasen er tilpasningsfasen. Omorganiseringen er gjennomført, og de ansatte må tilpasse seg nye kolleger, ny overordnet og nye arbeidsoppgaver. Etter hvert vil det være mulig å sammenligne tidligere arbeidssituasjon med den nye, og man kan vurdere om utfordringene har blitt større, om man har større ansvar for egne resultater og om arbeidsmiljøet generelt har blitt endret i forhold til før.

Som Kaufmann og Kaufmann skriver i boken sin,¹⁶ vil tiden det tar å komme igjennom alle fasene variere fra person til person og avhenge av endringens art. Også den enkelte medarbeiders personlighet, samt oppfølging og støtte fra ledelse, kolleger og på hjemmebane vil ha stor påvirkning på hvordan en slik prosess oppleves og takles. Visse mennesker er svært tilpasningsdyktige, og vil raskt finne seg til rette i sin nye situasjon. Andre personligheter vil aldri komme helt over hendelsen, og kan forbli bitter i lange tider. Våre hypoteser i forkant av denne studien er at tilpasningen vil gå lettere desto større påvirkning medarbeideren har på prosessen. Som Carol K. Goman sa: ”Nesten ingen liker at endringer blir gjort for dem. Nesten alle liker at endringer blir gjort av dem.”¹⁷

Vår hypotese er at jo større virkning den ansattes stilling har av omorganiseringen, desto viktigere er følelsen av å ha vært delaktig og bli hørt. Videre har vi en antakelse om at påvirkning på omorganiseringen vil gi et positivt utslag på økt trivsel på jobben, økt opplevelse av meningsfullt arbeid og økt grad av motiverende arbeidsoppgaver etter omorganiseringen. Våre hypoteser knyttet til endringsteorien til Scott, Jaffee og Jick kan sammenfattes som at prosessen fra trussel til mulighet går raskere for en berørt medarbeider som har hånden på rattet under omorganiseringen, enn for en medarbeider som ikke blir spurt eller hørt.

¹⁶ Kaufmann og Kaufmann (2009) s. 276

¹⁷ Jfr. Karol Kinsy Goman, Ph.D., USA

4 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for studien, valg av forskningsmetode, datainnsamling, valg av respondenter og vurdere oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

4.1 Metodevalg

Vi har valgt å gjøre en sammenligning av omorganiseringsprosesser i tre ulike organisasjoner, for å se etter fellestrekk ved disse og hvordan de påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonene. For å kunne gjøre en slik undersøkelse, vil det være nødvendig å ha en del respondenter å sammenligne. Vi har derfor valgt en kvantitativ metode for denne undersøkelsen, da vi mener det er den metoden som er best egnet til å svare på problemstillingen vår.

Med kvantitativ metode mener vi her en metode med vekt på måling og registrering av tall¹⁸. I vårt tilfelle har dette i stor grad handlet om å registrere og sammenligne de svaralternativene som respondentene har valgt på de spørsmålene vi har stilt, og ut fra analyse av svaralternativene se etter tendenser, likheter og ulikheter i svarene som respondentene har gitt. Ved bruk av kvantitativ metode har man ikke samme mulighet til å gå i dybden på hver enkelt respondent, som hvis vi hadde valgt en kvalitativ metode. Samtidig gjør denne metoden det lettere å sammenligne svarene, noe som har vært viktig for denne undersøkelsen.

Vår oppgave var å se nærmere på hvordan medarbeidere i en organisasjon påvirkes negativt og positivt med hensyn til det psykososiale arbeidsmiljøet når man har vært igjennom en omorganisering, og samtidig får vi mulighet til å se likheter/forskjeller i tre veldig forskjellige organisasjoner.

Denne studien er en komparativ studie der vi sammenligner tre ulike omorganiseringer i tre ulike organisasjoner. Her kan det benyttes ulike strategier. En tilnærming er forskjellsmetoden, der man gransker objekter som er forholdsvis like for å finne ut hva som likevel gjør dem forskjellige. En annen tilnærming er overensstemmelsesmetoden¹⁹, der man ser etter hva som er likheten til tross for mange forskjeller hos de ulike undersøkelsesobjektene. Da vår problemstilling dreier seg om å se etter fellestrekk ved måten disse omorganiseringene har påvirket arbeidsmiljøet, har vi valgt å bruke den siste av disse tilnærmingene.

¹⁸ Johannessen m.fl. (2010) s.237

¹⁹ Johannessen m.fl. (2010) s.210

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

Vi har lagt vekt på å se etter likheter og fellestrekk til tross for forskjeller som en også kunne forvente å finne mellom ulike organisasjoner som har gjennomført omorganiseringer med ulikt innhold.

Med utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori har vi stilt spørsmål som blant annet omhandler hvorvidt respondenten opplever arbeidsoppgavene mer eller mindre interessante etter omorganiseringen. To andre spørsmål er i hvilken grad respondenten opplever økt ansvar for egne resultater og i hvilken grad de opplever å ha varierte og utfordrende arbeidsoppgaver etter omorganiseringen. Disse to spørsmålene har vi videre satt opp mot hverandre, for å undersøke i hvilken grad større ansvar for egne resultater påvirker opplevelsen av å ha utfordrende arbeidsoppgaver. Spørsmålet om i hvilken grad den ansatte opplever å få tilbakemelding på det arbeidet vedkommende gjør, er også tuftet på motivasjonsfaktorene i Hertzbergs tofaktorteori.

Knyttet til hygienefaktorene i Hertzbergs tofaktorteori har vi videre spurt respondentene om arbeidsmengden i forhold til tiden de har til rådighet har endret seg etter omorganiseringen, og om de har fått opplæring i eventuelle nye arbeidsoppgaver. I samme bane har vi spurt om arbeidshverdagen føles mer eller mindre stressende etter omorganiseringen.

Relatert til vår spørreundersøkelse er omstillingskurven²⁰ særlig aktuell i forhold til de personene som ble spesielt berørt av omorganiseringen. Dette er ett av spørsmålene vi har stilt i undersøkelsen. Det er interessant å sammenligne svarene fra de ansatte som i middels, stor eller svært stor grad ble påvirket av omorganiseringen med hvilken påvirkning de følte de hadde på prosessen, i hvilken grad de ble spurt om sin mening i forkant og i hvilken grad de opplevde informasjonen i forkant som tilfredsstillende. Videre er det av interesse å sammenligne de mest berørte med i hvilken grad de så nødvendigheten av omorganiseringen, både før og i etterkant av prosessen.

Vi har forsøkt å være så forklarende i vår problemstillinger at det ikke skal være tvil om hva vi ønsker svar på. Det er alltid en utfordring når sender ikke kan forklare mer enn det som står i selve spørsmålet. Spørreundersøkelsen har derfor hatt et tillegg hvor epostadressene til medlemmene av prosjektgruppen har vært oppgitt, slik at respondentene ved behov for mer informasjon har kunnet kontakte oss. Dette tilbudet har blitt benyttet av noen av

²⁰ Som er beskrevet av Scott og Jaffee og Jick, Jfr. Kaufmann og Kaufmann(2009) s.275

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

respondentene som følte de trengte ytterligere forklaringer enn det de kunne lese seg til i spørreskjemaet.

Vår studie er i hovedsak en studie i hvordan respondenten føler og opplever at en omorganisering har berørt ham/henne, og hvordan arbeidshverdagen og det psykososiale arbeidsmiljøet var før og etter omorganiseringen. Oppgaven gir ikke et svar på hvordan fusjonen eller omorganiseringen virkelig var, men hvordan den enkelte respondent subjektivt har oppfattet det. Vårt ønske for oppgaven var å se på hvordan de ansatte i organisasjonene opplevde prosessenene som fulgte med omorganiseringen når det gjaldt det psykososiale miljøet.

4.2 Datainnsamling og valg av respondenter

Ved bruk av kvantitativ metode er det viktig at utvalget av respondenter er representativt for hele den populasjonen som undersøkes²¹. I vårt tilfelle, der vi har gjort en sammenlignende undersøkelse i tre organisasjoner, må det gjøres et utvalg fra hver av disse tre organisasjonene som er representativt for alle dem som ble berørt av de aktuelle omorganiseringene i hver av de tre organisasjonene. Her er flere strategier mulige. I tillegg har dette også en praktisk side som handler om hva vi faktisk har hatt tilgang på av informasjon om de ulike respondentene. Utvalget av respondenter er derfor ikke gjort helt likt i alle tre organisasjonene. Nedenfor følger en beskrivelse av hvordan utvalget er gjort.

Hver av forfatterne av denne prosjektoppgaven fikk i oppgave å framskaffe ca 50 navn²² i sin organisasjon, som vi sendte spørreskjema til. Vi brukte spørreundersøkelsesverktøyet "Questback", som vi fikk tilgang til via høyskolen.

Politiet

Siden Politireform 2000 er relativt "gammel", var det viktig å finne 50 personer som hadde jobbet i etaten både før og etter reformen, ellers var det meningsløst å ha dem med.

Organisasjonen er stor, og man skal ha relativt god oversikt for å klare å komme opp med 50 personer som er spredd rundt i hele organisasjonen. Der enklere å komme opp med respondenter som arbeider nær en selv. Å få svar fra et bredere utvalg geografisk sett styrker undersøkelsens troverdighet. Undersøkelsesskjemaet har oppgitt for respondenten hvilken omorganisering vi ønsker at de vurderer, i tilfelle den ansatte har vært omfattet av mindre lokale omorganiseringer som ikke skulle vurderes i denne undersøkelsen.

²¹ Jfr. kap. 4.3.1 om validitet

²² Se resultatkapittel for nøyaktig antall, samt svarprosent.

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

Eigersund kommune

For å finne fram til aktuelle deltakere i undersøkelsen blant ansatte i Eigersund kommune, ble det tatt utgangspunkt i telefonlisten på kommunens hjemmeside. Ut i fra navn og tjenestetittel ble det plukket ut personer som etter så langt vi kjenner til var blitt ansatt før omorganiseringen i 2003. Utvalget ble plukket fra ulike deler av organisasjonen, med fokus på merkantilt personale, som var særlig berørt av prosessen.

Den norske kirke

Respondentene her er prester ansatt i Stavanger Bispedømme, i prostiene Dalane, Jæren, Sandnes, Tungenes, Stavanger Domprosti og Ytre Stavanger Prosti. Det var ikke anledning til å undersøke nærmere når de forskjellige respondentene ble ansatt. Det ble derfor også sendt ut spørreskjema til respondenter som ble ansatt etter at reformen var innført og dermed ikke kunne svare på hvilken endring denne har skapt for deres arbeidssituasjon. Fem personer har gitt tilbakemelding om at de ikke kan svare på grunn av dette. Alle som har svart på undersøkelsen har vært ansatt i mer enn 7 år. (Prostireformen var regnet for innført i Stavanger Bispedømme i løpet av 2006.)

Det er selvsagt en forutsetning at respondentene har vært ansatt fra før de aktuelle omorganiseringene for å kunne si noe om hvilken endring disse har skapt for deres arbeidssituasjon. For Rogaland politidistrikt og Eigersund kommune sitt vedkommende, ble dette tatt høyde for da respondentene ble valgt ut. For respondentene fra Den norske kirke er tilsvarende ikke gjort, da det ikke var mulighet for å skaffe informasjon om dette. Derimot ble det i spørsmål 2 på spørreskjemaet spurt om hvor lenge respondenten har vært ansatt, for eventuelt å kunne luke ut svar fra respondenter som først hadde blitt ansatt etter den aktuelle omorganiseringen var gjennomført. Vi mener derfor at dette hensynet er ivaretatt også for respondentene fra Den norske kirke sin del.

For Eigersund kommune sin del har det vært fokusert på å plukke ut merkantilt personale i utvalget, da det er kjent at denne gruppen i særlig grad ble berørt av den aktuelle omorganiseringen. Det ble ikke gjort tilsvarende hos de andre to organisasjonene. Her kan det selvsagt tenkes at om utvalget av respondenter fra Eigersund kommune hadde vært plukket helt tilfeldig blant alle ansatte, kunne utvalget påvirket resultatet. Samtidig vil det være nettopp de som ble mest berørt av omorganiseringen som vil kunne si mest om hvordan denne har påvirket arbeidsmiljøet. Vi mener derfor at å gjøre utvalget på denne måten var relevant i forhold til problemstillingen vår. Når det gjelder de andre to organisasjonene er spredningen

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

av yrkesgrupper og typer stillinger mye mindre enn for Eigersund kommune sin del, og det vil derfor være vanskelig å gjøre et tilsvarende utvalg i disse basert på yrkesgruppe.

4.3 Evaluering av undersøkelsen

Validitet og generalisering

Validitet vil si at vi faktisk måler det vi ønsker å måle. Undersøkelsen må være gyldig og representativt for det vi ønsker å undersøke. Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget som er undersøkt, mens ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatet kan overføres til andre utvalg.

Generalisering innebærer at det som gjelder for noen også gjelder for alle de andre. Her skiller vi mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går ut på om et fenomen er beskrevet riktig, herunder om resultatene fra en undersøkelse er riktige og om de tåler en kritisk gjennomgang. Ekstern gyldighet er om funnene i en undersøkelse kan generaliseres. Gyldighet kan testes ved å sammenligne funnene med annen teori, empiri, fagfolk eller å spørre informantene selv om funnene stemmer med deres oppfatning.²³

Respondentene som ble valgt kom fra tre forskjellige organisasjoner som har hatt omfattende omorganiseringer for 7-13 år siden. Dette gjør at vi kan finne ut om det er opplevde likheter/ulikheter i de forskjellige organisasjonene. Det at det er forholdsvis lenge siden omorganiseringen ble gjennomført utgjør en fare for at respondentene har glemt hvordan det virkelig opplevdes.

Intern validitet

Undersøkelsen kan påvirkes av at det er lenge siden omorganiseringene ble gjennomført. På tross av dette ser det ut som svarene samsvarer relativt godt for alle tre organisasjonene, med relativt små forskjeller. Utvelgelsen av respondenter fra under ledernivå og på mellomledernivå, gjør den interne validiteten er god. Viser for øvrig til drøfting i avsnitt 6.4 rundt avstand i tid til når omorganiseringene ble gjennomført.

Ekstern validitet

Det er et høyt samsvar mellom svarene hos de tre organisasjonene vi har undersøkt. På den bakgrunn er det rimelig å anta at de funnene vi har gjort også i stor grad vil gjøre seg gjeldende i forhold til omorganiseringsprosesser i andre organisasjoner. Som nevnt ovenfor er

²³ Jacobsen, Dag Ingvar (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelse?* Oslo: Høyskoleforlaget

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

avstand i tid en usikkerhetskilde i forhold til resultatene, men vi tror likevel at den eksterne validitet kan sies å være tilstede.

Reliabilitet

Reliabilitet vil si at undersøkelsen er pålitelig, og at den må kunne utføres av hvem som helst og da komme fram til samme resultat. Faktorer som kan påvirke reliabiliteten er blant annet utvalget av respondenter, spørsmålsformulering og behandlingen av svarene.

Vi har sendt spørreskjemaene ut på epost til respondentenes individuelle jobbadresser.

Undersøkelsen er anonym, noe respondentene er gjort kjent med, og der er heller ingen andre feilkilder vi kjenner til som skulle kunne påvirke hvordan respondentene svarer, utenom det som er nevnt om at de aktuelle omorganiseringene ligger et stykke tilbake i tid.

Vi er ikke kjent med at liknende undersøkelse er gjort tidligere, slik at vi ikke har et sammenligningsgrunnlag for undersøkelsen. Tolking av svarene vil dermed skje på et selvstendig grunnlag. Svarprosenten på 58 er i tråd med det man kan forvente av slike undersøkelser. Hvorvidt 91 svar er representativt for å trekke klare konklusjoner fra undersøkelsen, som også ville gitt samme resultat om undersøkelsen var gjennomført med et annet utvalg, er usikkert.

Forfatterne av denne oppgaven er ansatt i de tre organisasjonene der vi har gjort denne undersøkelsen, og to har vært det siden før omorganiseringene ble gjennomført. De to har dermed selv blitt berørt av omorganiseringene, og har gjort seg erfaringer under prosessene og i ettertid. Respondentene er arbeidskollegaer til forfatterne. Ikke alle er folk vi jobber like tett på, men en stor grad av respondentene vil være folk vi kjenner eller som i alle fall vet hvem vi er (og som vet hvem vi er.) Det gir forfatterne en nærhet til undersøkelsesobjektet. En styrke ved dette er at vi har god kjennskap til de organisasjonene der vi har gjort denne undersøkelsen, og god kjennskap til de omorganiseringene vi har undersøkt, både i forhold til innholdet i omorganiseringen og i forhold til erfaringer som vi og våre kollegaer har gjort i forbindelse med gjennomføringen.

Samtidig er det ikke bare fordeler med en slik nærhet til undersøkelsesobjektet. Våre egne erfaringer kan ha påvirket både hva vi har spurt om og hvordan vi har tolket de svarene vi har fått. Det at respondentene til en viss grad kjenner oss, vil også kunne ha påvirket hvordan de har svart, for eksempel ved at noen kan ha svart mer positivt på enkelte spørsmål enn de ellers

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

ville ha gjort, fordi spørsmålsstilleren er noen de kjenner. Likevel vil nok det forhold at undersøkelsen var anonym, og at dette ble tydelig opplyst, begrense denne feilkilden.

På samme måte gir det forhold at denne oppgaven har tre forfattere et korrektiv til ulempene med nærhet til undersøkelsesobjektet. For hver av organisasjonene vi har undersøkt er det én av oss som er ansatt og to av oss som ikke er det. Både problemstilling, spørsmål og drøftinger er blitt til i et samspill, der vi har skrevet, diskutert og kommet med innspill til hverandre. Dette styrker reliabiliteten til denne undersøkelsen.

Ut i fra nevnte forhold mener vi at undersøkelsen er pålitelig.

Etiske hensyn

Alle respondentene har fått et informasjonsskriv som forklarer oppgavens mål og hvem som står bak undersøkelsen. De er alle blitt gjort kjent med at de svarer anonym og at resultatene ikke skal brukes til annet formål enn denne studien.

5. Resultater

5.1 Antall respondenter og svarprosent

Vi har totalt sendt ut 156 invitasjoner per epost, med invitasjon til å svare på undersøkelsen vår via Questback. 91 personer har svart. Dette gir en svarprosent på 58 %.

Følgende tabell viser fordelingen på de ulike organisasjonene som var med i undersøkelsen:

Organisasjon	Antall invitasjoner	Antall svar	Svarprosent
Den norske kirke	49	26	53 %
Politiet	48	22	46 %
Eigersund kommune	59	43	73 %
Totalt	156	91	58 %

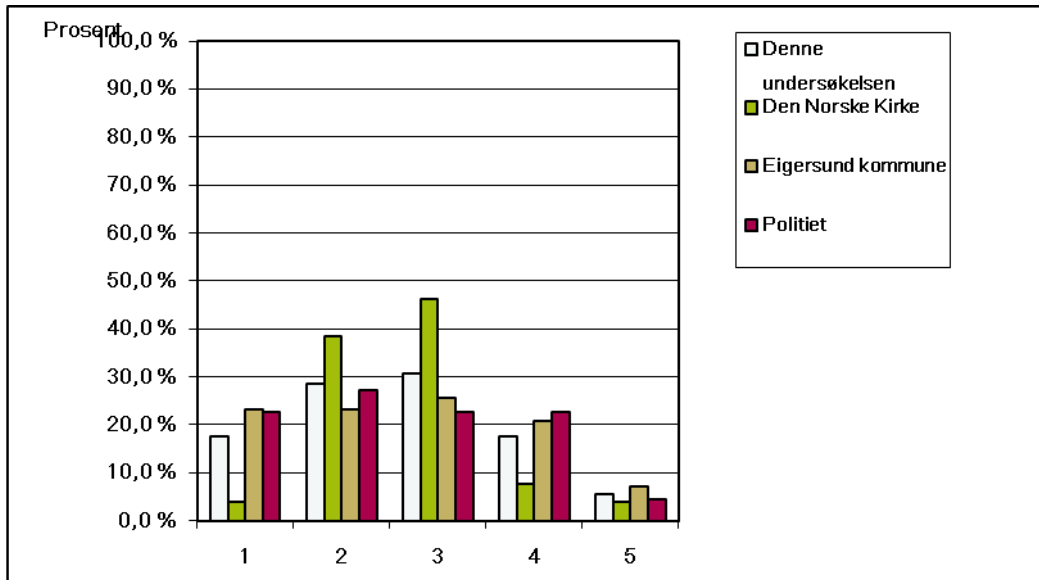
5.2 Hovedtendenser og variasjoner

Til tross for at denne undersøkelsen ble gjort i tre ulike organisasjoner, som har hatt tre omorganiseringer med forholdsvis ulikt innhold, var det en høy grad av samsvar med tanke på

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

hvordan de spurte opplevde omorganiseringsprosessen. På enkelte områder er det også tydelige forskjeller.

De fleste av respondentene opplevde at den aktuelle omorganiseringen berørte stillingen deres i moderat grad. 30,8 % svarte "til en viss grad" og 28,8 % svarte "i liten grad" på spørsmålet om i hvilken grad stillingen deres ble berørt av omorganiseringen.



Spørsmål 6:
I hvilken grad ble din stilling berørt av omorganiseringen?

Når det gjelder prosessen i forkant av omorganiseringen, ble de berørte i liten grad spurt om sin mening i forkant av omorganiseringen, og de fikk i liten grad være med og påvirke innholdet. 51,9 % har svart "ikke i det hele tatt" eller "i liten grad" på spørsmålet "I hvilken grad opplever du at du ble spurt om din mening om de endringene som skulle gjennomføres?"²⁴. På spørsmålet "I hvilken grad opplever du at du fikk påvirke de endringene som skulle gjennomføres?"²⁵ svarte 67,1 % "ikke i det hele tatt" eller "i liten grad". For Politiet svarer 68,2 % "ikke i det hele tatt" eller "i liten grad" på spørsmål 8 og 91 % svarer "ikke i det hele tatt" eller "i liten grad" på spørsmål 9.

Flesteparten av de spurte (68,1 %) har fått ny leder etter omorganiseringen, samtidig som de fleste opplever at samarbeidet med nærmeste leder er på samme nivå som før (63,7 %). For prestene i Den norske kirke er det en liten tendens til at samarbeidet med nærmeste leder oppleves som litt bedre enn før. 26,9 % av prestene svarer "bedre" på spørsmålet "Hvordan opplever du at samarbeidet ditt med nærmeste leder er nå i forhold til før omorganiseringen?". For de ansatte i Politiet har også de fleste fått nye arbeidskolleger etter omorganiseringen,

²⁴ Spørsmål 8

²⁵ Spørsmål 9

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

mens for de ansatte i Den norske kirke og Eigersund kommune er dette ikke tilfelle for flertallet.

Det er en tendens til at mange av de spurte har fått mer å gjøre etter omorganiseringen²⁶. Det er også en viss tendens til at respondentene har opplevd arbeidshverdagen som mer stressende etter omorganiseringen²⁷, men andelen er mindre enn de som har opplevd å få mer å gjøre. Det er samtidig en liten tendens til at respondentene opplever å ha fått mer interessante arbeidsoppgaver og mer ansvar for egne resultater etter omorganiseringen, noe som kanskje kan forklare at andelen som opplever arbeidshverdagen som mer stressende ikke er høyere enn den er. Blant de ansatte i Eigersund kommune er andelen som har opplevd å få mer utfordrende og varierte arbeidsoppgaver etter omorganiseringen størst²⁸.

Blant de spurte oppleves arbeidsmiljøet generelt som meget viktig for trivselen på jobb. De fleste mener samtidig at omorganiseringen i liten grad har påvirket dette. Hos prestene er den en liten tendens til at de mener omorganiseringen har påvirket arbeidsmiljøet i positiv retning²⁹. Blant prestene har omorganiseringen heller ikke påvirket opplevelsen av å ha et meningsfullt arbeid eller opplevelsen av å ha motiverende arbeidsoppgaver. Hos ansatte i Eigersund kommune og i Politiet har omorganiseringen imidlertid påvirket begge disse noe i negativ retning.³⁰

Når det gjelder tilbakemelding på det arbeidet en gjør, har omorganiseringen påvirket dette positivt for prestene (tilbakemelding i litt større grad enn tidligere), mens omorganiseringen har hatt en negativ påvirkning på dette for de ansatte i Eigersund kommune. For Politiet ser det ikke ut som om omorganiseringen har påvirket opplevelsen av tilbakemelding noe særlig.³¹

Noen spørsmål vi har sett nærmere på

Vi syntes i studien det var interessant å se nærmere på noen av spørsmålene for å se etter sammenhenger. Det første vi har sett nærmere på er i hvilken grad de som ble mest berørt av omorganiseringen har blitt spurt om sin mening i forkant av omorganiseringen, og i hvilken grad disse har fått være med å påvirke innholdet i omorganiseringen³². Her er det små

²⁶ Se spørsmål 16 og 17 i vedlegg 1

²⁷ Se spørsmål 20 og 21 i vedlegg 1

²⁸ Se spørsmål 22-24 i vedlegg 1

²⁹ 8 personer(30,8%) svarer at omorganiseringen har skapt mer trivsel, Jfr. Spørsmål 27.

³⁰ Jfr. Spørsmål 28-31

³¹ Se spørsmål 25.

³² Spørsmål 6 sett i forhold til spørsmål 8 og 9. Se 5.3, tabell 1.

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

variasjoner hos de som ble mest berørt i forhold til den totale fordelingen av svarene på disse spørsmålene.

Den neste sammenhengen vi har sett nærmere på (tabell 2), er de som i størst grad har fått nye arbeidsoppgaver etter omorganiseringen. Hvordan er fordelingen i denne gruppen i forhold til hvor mange som har fått ny leder og nye arbeidskollegaer etter omorganiseringen, og i hvilken grad har omorganiseringen påvirket trivselen på jobben hos denne gruppen. Det ser ut til at det er en svak tendens til at det er flere i denne gruppen som har fått ny leder og nye arbeidskollegaer etter omorganiseringen enn for alle de spurte, samtidig ser det ikke ut til at omorganiseringen har påvirket trivselen på jobben på noen annen måte for denne gruppen enn for alle de spurte.

Til slutt har vi også sett nærmere på (tabell 3) den gruppen som har fått mer ansvar for egne resultater etter omorganiseringen i forhold til om disse også har fått mer varierte og utfordrende arbeidsoppgaver etter omorganiseringen. Her viser undersøkelsen en tydelig tendens til at de som har fått mer ansvar for egne resultater i større grad har fått mer utfordrende og varierte arbeidsoppgaver enn det totale utvalget.

5.3 Oversikt over spørsmål og fordeling av svarene

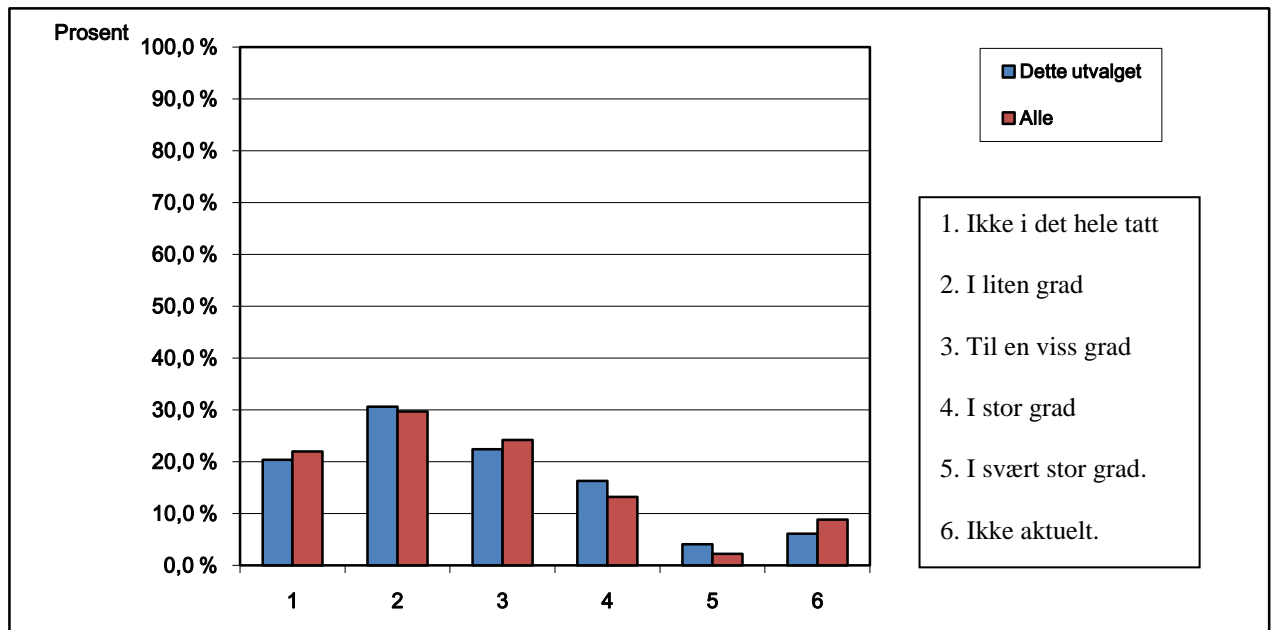
For en fullstendig oversikt over alle spørsmålene som ble stilt, og hvordan svarene fordeler seg for respondentene i de ulike virksomhetene der vi har gjennomført undersøkelsen, viser vi til vedlegg 1. I det følgende vil vi presentere noen av de spørsmålene vi har sett nærmere på.

Utvalg 1:

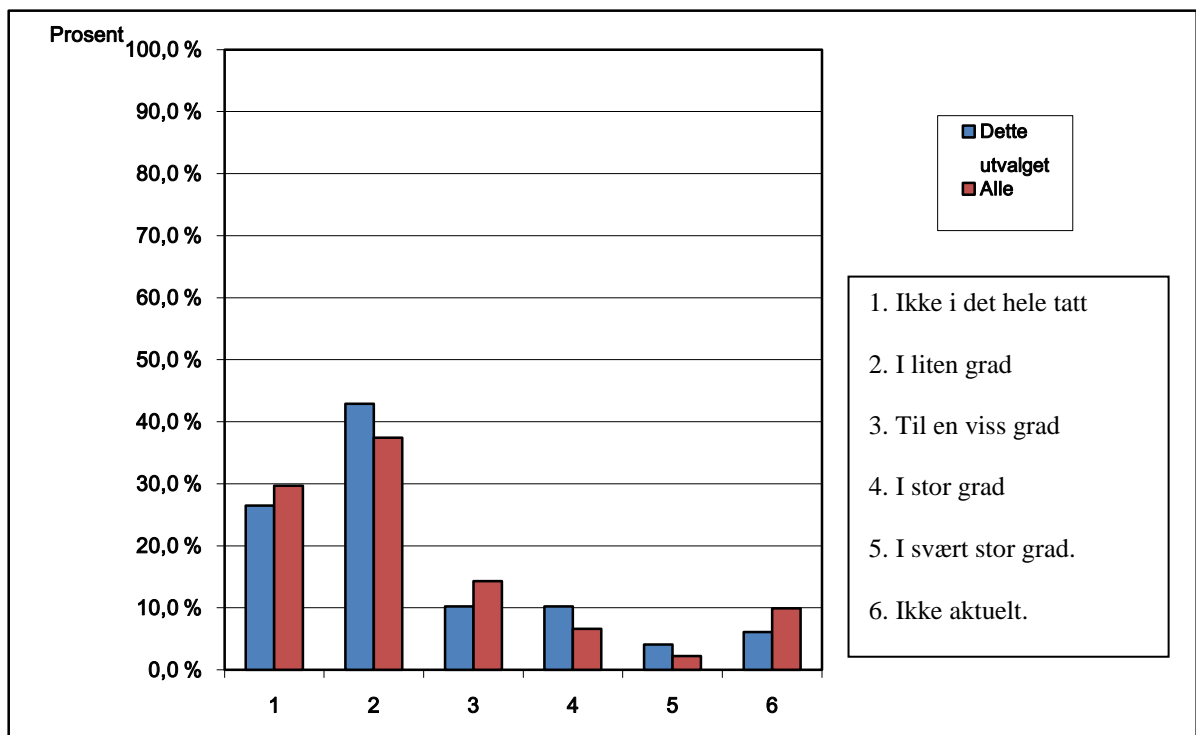
Hvordan fordeler svarene seg på spørsmål 8 og 9 blant de som ble mest berørt av omorganiseringen (dvs. de som har svart "Til en viss grad", "I stor grad" eller "I svært stor grad" på spørsmål 6). Svarprosent for alle på spørsmål 6 står i kolonnen lengst til høyre.

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

8. I hvilken grad ble du spurt om din mening om de endringene som skulle gjennomføres?



9. I hvilken grad opplever du at du fikk påvirke de endringene som skulle gjennomføres?

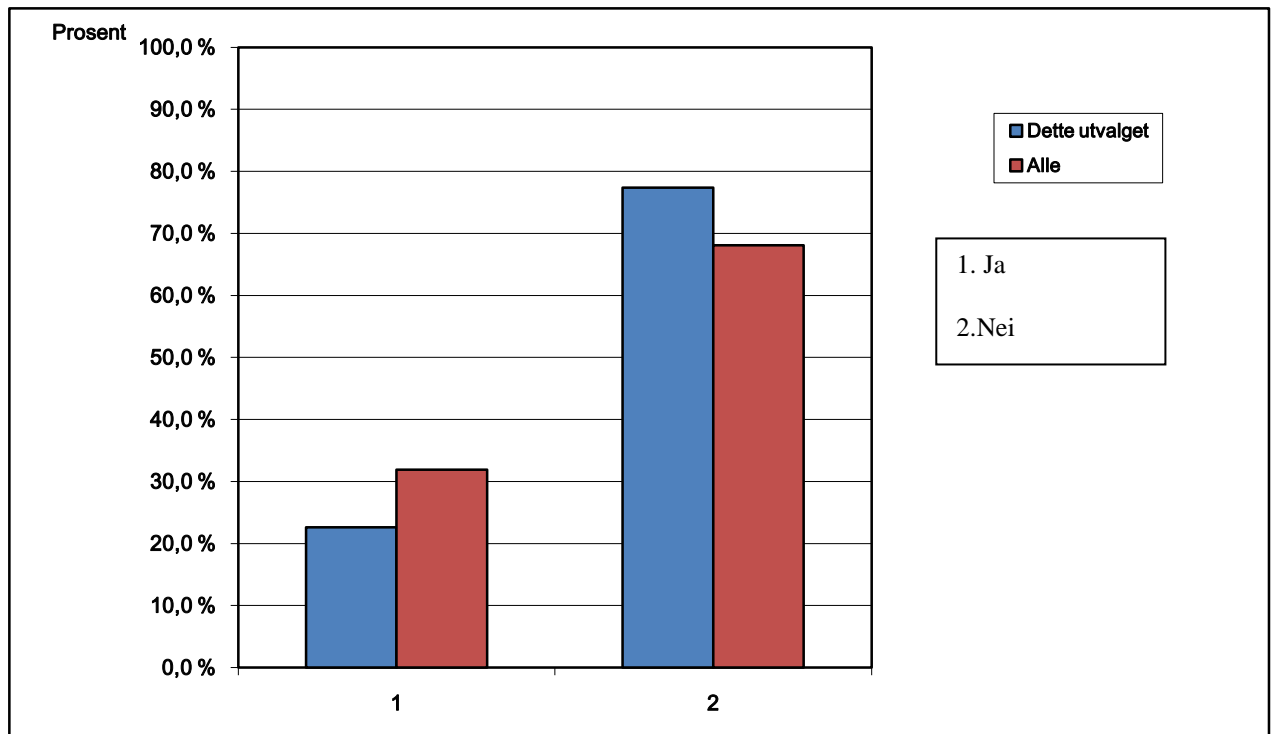


Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

Utvalg 2

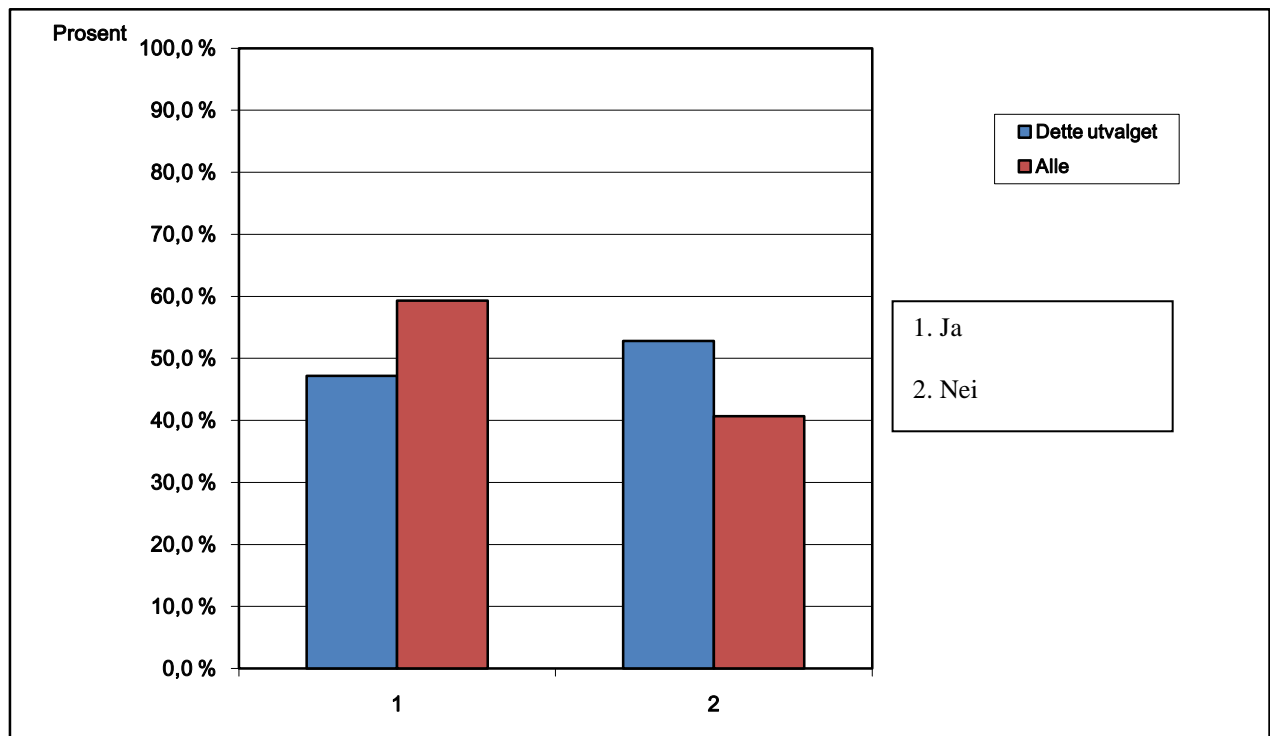
Hvordan fordeler svarene på spørsmål 13, 15 og 27 seg blant dem som i størst grad har fått nye arbeidsoppgaver etter omorganiseringen (har svart "Til en viss grad", "I stor grad" eller "i svært stor grad" på spørsmål 18: "I hvor stor grad har du fått andre arbeidsoppgaver etter omorganiseringen?").

13. Er din nærmeste leder samme person nå som før omorganiseringen?

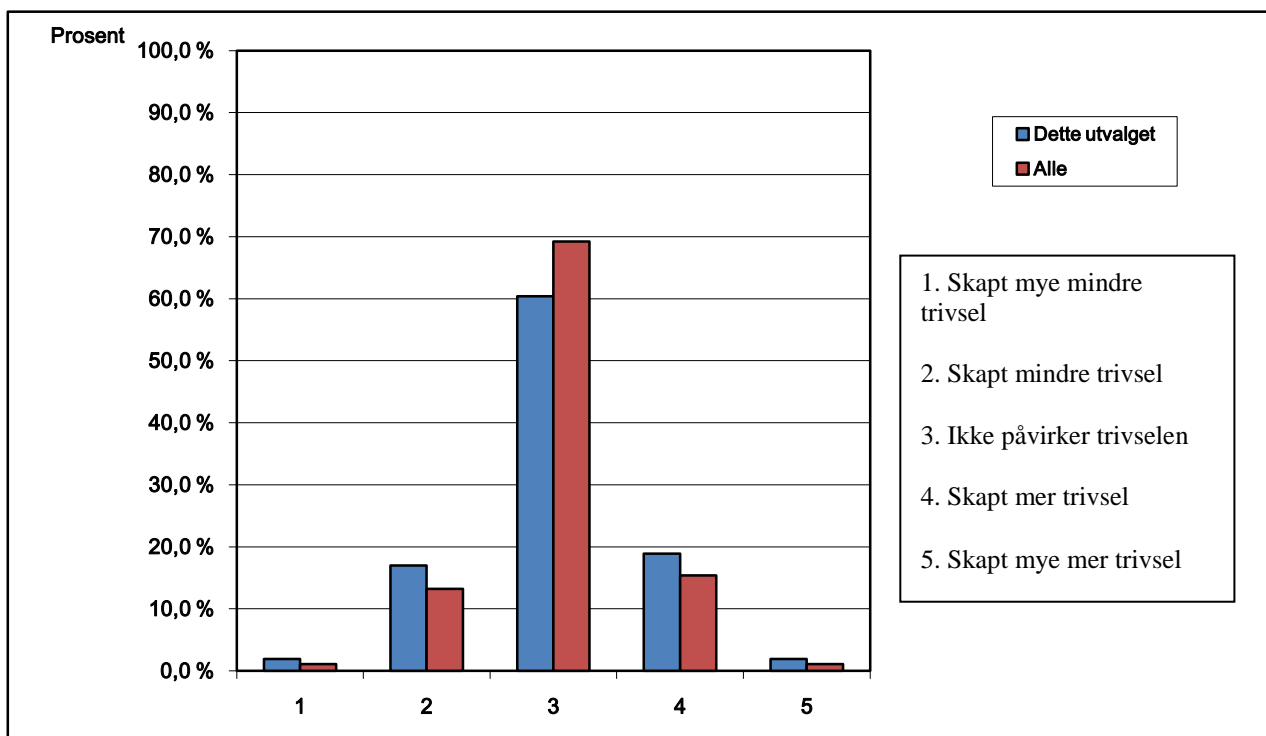


Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

15. Er arbeidskollegaene dine stort sett de samme etter omorganiseringen?



27. På hvilken måte har omorganiseringen påvirket din trivsel på jobben?

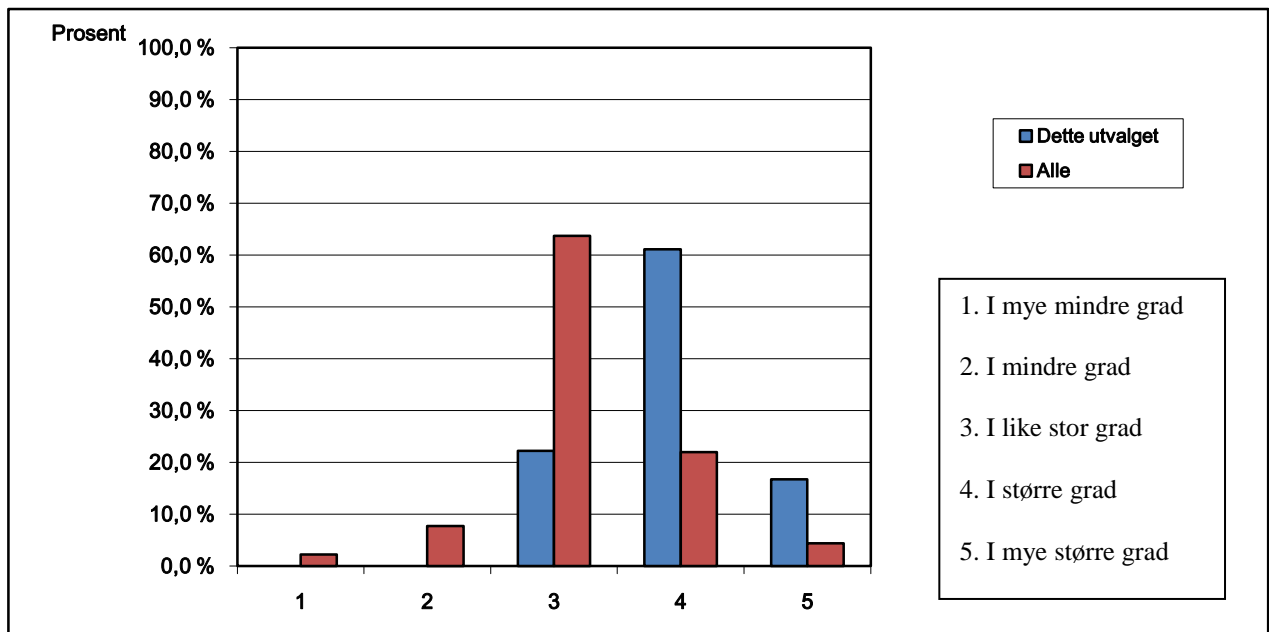


Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

Utvalg 3:

Hvordan fordeler svarene på spørsmål 24 seg blant dem som har fått mer ansvar for egne resultater etter omorganiseringen (har svart "I større grad" eller "I mye større grad" på spørsmål 23)?

24. I hvilken grad opplever du å ha utfordrende og varierte arbeidsoppgaver nå i forhold til før omorganiseringen?



6. Diskusjonskapittel

6.1 Empiri

Hensikten med studien har vært å undersøke fellestrekk ved hvordan omorganisering påvirker arbeidsmiljøet. I dette kapittelet vil vi drøfte de funnene vi har gjort gjennom spørreundersøkelsen, og vurdere resultatene i datamaterialet opp mot det teoretiske perspektivet vi la til grunn for studien. Vi vil også i kapittelet si noe om studiens og resultatenes begrensninger og utfordringer.

Den problemstillingen vi definerte som overordnet, var om det er fellestrekk ved hvordan en omorganisering påvirker arbeidsmiljøet, uavhengig av type organisasjon og type

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

omorganisering. Hovedkonklusjonen fra undersøkelsen er at vi ikke finner særlig store variasjoner mellom de tre organisasjonene vi har undersøkt. Det er i stor grad samvariasjon mellom svarene til henholdsvis Den norske kirke, Politiet og Eigersund kommune. En påvirkende faktor på de små forskjellene kan være at stillingene til respondentene i alle tre organisasjonene ikke i stor grad ble berørt av omorganiseringene. Totalt ble 77 % av de spurte berørt av omorganiseringen til en viss grad, i liten grad eller ikke i det hele tatt. I kirken ble de berørt i litt mindre grad enn i politiet og i kommunen.

Det siste spørsmålet som ble stilt i undersøkelsen var et direkte spørsmål om hvordan respondenten opplever at omorganiseringen har påvirket arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Her svarer i snitt over 2/3 av de spurte at arbeidsmiljøet ikke ble påvirket av omorganiseringen. Tendensen er lik for alle de tre organisasjonene. Svaret er ikke konsistent med den generelle hypotesen vi på forhånd hadde om at en omorganisering i stor grad vil kunne påvirke arbeidsmiljøet. En av årsakene til dette funnet kan være, som tidligere nevnt, at få stillinger ble berørt i stor grad av endringen. En filtrering av spørsmålet om berørt stilling mot spørsmålet om opplevd endring på arbeidsmiljøet, viser at blant de personene som har blitt berørt av omorganiseringen i en viss, i stor eller i svært stor grad, er det noen flere som sier at omorganiseringen har påvirket arbeidsmiljøet. Det gjelder både i positiv og negativ retning. Dog er det fortsatt 59 % som sier at arbeidsmiljøet ikke er påvirket.

6.2 Test av motivasjonsteoriene

Ett av tilleggs spørsmålene til problemformuleringen var hvordan en omorganisering påvirker de berørte arbeidstakernes ansvar for egen arbeidssituasjon, og mulighet for å se resultatene av eget arbeid. Spørsmålene stilt i tilknytning til denne formuleringen (spørsmål 23-25), har forbindelse både til Hertzbergs tofaktorteori og til Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell. I teoridelen lanserte vi en hypotese om positiv samvariasjon mellom økt ansvar og opplevelsen av mer utfordrende arbeidsoppgaver. Når vi spør alle om i hvilken grad de har fått mer utfordrende og varierte arbeidsoppgaver etter omorganiseringen, svarer 64 % i like stor grad, 22 % i større grad og kun 4 % i mye større grad. Når vi kun spør de som oppgir at de i større eller mye større grad opplever å ha ansvar for egne resultater etter endringen, svarer ingen at de i mye mindre eller i mindre grad opplever å ha utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, mens 22 % svarer i like stor grad, 61 % i større grad og 17 % i mye større grad enn før har mer utfordrende og varierte arbeidsoppgaver. Funnene er altså konsistente med vår hypotese ut i fra de to nevnte motivasjonsteoriene om at opplevelsen av å ha ansvar for egne resultater gir høyere score på opplevelsen av å ha utfordrende og varierte

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

arbeidsoppgaver. Her er det dessuten en viss variasjon mellom organisasjonene. Politiet har 64 % som svarer i like stor grad og 18 % i større grad på spørsmålet om økte utfordringer og mer varierte arbeidsoppgaver, i likhet med det som var tilfelle før vi utelukket de som ikke opplevde større ansvar for egne resultater. Blant prestene var det hele 85 % som svarte i større grad og 8 % i mye større grad mer utfordrende arbeidsoppgaver, men for de kommunalt ansatte var svarprosenten for dette på hhv 51 % og 32 %.

Vi hadde videre en hypotese om at trivselen øker med økt ansvar og utfordringer, i samsvar med Hertzbergs tofaktorteori, der økt ansvar og større utfordringer er motivasjonsfaktorer egnet til å øke trivselen. Vi har i spørsmål 27 spurt om på hvilken måte omorganiseringen har påvirket respondentens trivsel på jobben. I snitt svarer 69 % at trivselen ikke er påvirket, 13 % svarer at endringen har skapt mindre trivsel og 15 % svarer skapt mer trivsel. Her er det noen forskjeller mellom kirke, politi og kommune. Kirken har litt færre (61 %) som svarer at trivselen ikke er påvirket, mens 7 % svarer skapt mindre trivsel og 31 % mer trivsel. Tilsvarende tall for politiet og kommunen er hhv 77, 9 og 9 % mot 70, 19 og 9 %. Det er altså en relativt stor forskjell mellom kirke og politi med hensyn på om omorganiseringen har skapt mer trivsel, mens kommunen ligger omtrent i midten. Vi undersøker så hva de som har oppgitt at de i større og mye større grad opplever ansvar for egne resultater og å ha mer utfordrende arbeidsoppgaver etter omorganiseringen, svarer på om omorganiseringen har påvirket trivselen. Antallet som har svart at omorganiseringen har skapt mer trivsel, relatert til spørsmålet om ansvar for egne resultater, øker til 28 %. Antallet som svarer positivt på økt trivsel relatert til spørsmålet om mer utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, øker til 29 %. Konklusjonen vi kan trekke ut i fra dette, er at vår antakelse om at økt ansvar og større utfordringer er positivt korrelert til økt trivsel etter omorganiseringen er riktig, basert på empirien fra denne undersøkelsen. Dette er også i tråd med resultatene vi ventet å finne ut i fra Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell.

Det kan være interessant om forskjellene mellom organisasjonene følger det samme mønsteret, når vi kun velger de som har svart i stor grad og i svært stor grad på spørsmålene om de har opplevd økt ansvar for egne resultater og mer utfordrende arbeidsoppgaver. For kirkens ansatte svarer 50 % at trivselen ikke er påvirket, mens de resterende 50 % svarer at omorganiseringen har skapt mer trivsel. For de ansatte i politiet er tendensen en ganske annen. Her svarer 17 % at omorganiseringen har skapt mindre trivsel, mens resterende 83 % svarer at trivselen ikke er påvirket. Blant kommunens ansatte har 50 % svart at trivselen ikke er påvirket, 40 % svarer skapt mer trivsel og de siste 10 % svart skapt mindre trivsel. Vi kan

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

konstatere at forskjellene mellom organisasjonene blir mer markant når vi snevrer inn hva de har svart på et annet spørsmål, men kan ikke gi noen forklaringer på årsaken til denne forskjellen.

I teorikapittelet introduserte vi en hypotese i lys av Hertzbergs motivasjonsteori om at økt grad av tilbakemelding gir økt grad av trivsel. Økt grad av tilbakemelding identifiserer vi som en motivasjonsfaktor. Vi sammenligner, for å teste denne hypotesen, de personene som har svart at de i større grad eller i mye større grad opplever å få tilbakemelding på arbeidet etter omorganiseringen, med hva de har svart på om omorganiseringen har påvirket trivselen på jobben. Hva svarfordelingen ble for alle og for hver enkelt organisasjon, har vi anført tidligere (13 % svarte mindre trivsel, 69 % ingen påvirkning på trivsel, 15 % mer trivsel). Ingen av personene som har svart at de opplever større eller mye større grad av tilbakemelding på arbeidet de gjør svarer at omorganiseringen har skapt mye mindre eller mindre trivsel. 57 % svarer at trivselen ikke er påvirket, mens henholdsvis 38 og 5 % svarer at omorganiseringen har skapt mer trivsel og mye mer trivsel. Svarene peker dermed mot en økt grad av trivsel for dem som opplever økt grad av tilbakemelding på arbeidet. Resultatet samsvarer godt med de antakelsene vi gjorde på bakgrunn av Hertzbergs teori.

Vi gjør samme øvelse med hensyn på de ulike organisasjonene vi har studert. Her skal det sies at i antall er det et svært lavt antall i hver organisasjon som har svart i større eller mye større grad på spørsmålet om økt tilbakemelding. Vi må derfor ta resultatene som en tendens framfor som en klar konklusjon. Av prestene svarer halvparten at endringen ikke har påvirket trivselen, mens den andre halvparten svarer at endringen har skapt mer trivsel blant de som opplever å få tilbakemelding i større eller mye større grad. Av politiansatte svarer alle (vel og merke er utvalget kun tre personer) at trivselen ikke er påvirket. Av kommuneansatte svarer halvparten ingen påvirkning, litt mer enn en tredjedel svarer at omorganiseringen har skapt mer trivsel og resten svarer at den har skapt mye mer trivsel. Bortsett fra hos politiet, som kun får utslag på ingen påvirkning på trivselen, forsterkes påvirkningen på økt trivsel av at de ansatte opplever økt grad av tilbakemelding. Dette kan dog skyldes tilfeldigheter grunnet det lave antallet svar i disse kategoriene, slik at vi her vil være noe forsiktige med bastante konklusjoner. Resultatet er imidlertid ikke motsatt av vår hypotese, såpass kan vi fastslå.

I teorikapittelet trakk vi frem noen spørsmål fra undersøkelsen som vi mener kan relateres til Hertzbergs hygienefaktorer. Vi spurte respondentene om tid til rådighet, opplæring i nye arbeidsoppgaver og stress i hverdagen. Dette er forhold knyttet til arbeidsforholdene, og som i

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

følge tofaktorteorien skaper mistriivsel dersom de ikke er til stede. Relatert til vår undersøkelse vil vi anta dårligere tid, liten grad av opplæring og mer stress vil føre til at trivselen er redusert i forhold til før omorganiseringen. Ser vi på spørsmålene om hvordan arbeidsmengden oppleves i forhold til tiden til rådighet for alle tre virksomhetene i snitt, ser vi at de som svarer passelig mengde synker med nesten 20 prosentpoeng fra før til etter gjennomført omorganisering. Disse fordeler seg omtrent likt på svarene ”litt for stor arbeidsmengde” og ”alt for stor arbeidsmengde”. Her er det visse forskjeller mellom virksomhetene. I Den norske kirke er det nesten ingen endring fra før til etter omorganiseringen. I Politiet er det en relativt stor andel som går fra å svare passelig arbeidsmengde til litt for stor eller alt for stor arbeidsmengde etter omorganiseringen. Eigersund kommune følger samme tendensen som for snittet, med en endring på 20 prosentpoeng fra passelig fordelt på litt for stor og alt for stor arbeidsmengde.

Den sammenligningen vi fant interessant, var om de som hadde svart de hadde passelig arbeidsmengde før omorganiseringen, og som opplevde litt for stor eller alt for stor arbeidsmengde etter omorganiseringen, fikk et negativt utslag på trivselen. Uten å legge noen filtre på svarene, vet vi at 13 %, 69 % og 15 % har svart henholdsvis at omorganiseringen har skapt mindre trivsel, ingen påvirkning på trivselen og skapt mer trivsel. Når vi undersøker trivselen etter omorganisering for dem som har fått økt arbeidsmengde, finner vi at forskjellen ikke er særlig stor. Blant dem som har svart at omorganiseringen har skapt mindre trivsel, er prosenten økt fra 13 til 19. Nesten like mange i prosent som tidligere, 68 %, svarer at trivselen ikke er påvirket. Til slutt er det en minimal reduksjon fra 15 til 14 % som sier omorganiseringen har ført til mer trivsel, blant dem som nå føler at arbeidsmengden har gått fra passelig til for stor eller alt for stor. Vi forsøkte å finne forskjeller mellom de tre organisasjonene på dette området, men antallet som hadde passelig arbeidsmengde før endringen og som oppga for stor eller alt for stor arbeidsmengde etter endring, var så få i den enkelte organisasjon at det ikke ga mening å tolke svarene. Resultatene fra denne sammenligningen underbygger ikke den hypotesen vi hadde om mindre trivsel som følge av økt arbeidsmengde.

På spørsmålet om respondenten har fått opplæring i eventuelle nye arbeidsoppgaver, er det 45 % som svarer at de har fått opplæring til en viss grad, mens ca 13 % har svart henholdsvis ingen opplæring, i liten grad og i stor grad. For 15 % var spørsmålet ikke aktuelt, de hadde altså ikke fått nye arbeidsoppgaver i forbindelse med omorganiseringen. Variasjonene mellom kirken, politiet og kommunen er ikke markant. I tråd med Hertzbergs tofaktorteori har vi en

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

forestilling om at de som i liten grad eller ikke i det hele tatt har fått opplæring i nye oppgaver vil få dårlig uttelling på trivsel etter omorganiseringen. Vi identifiserer manglende opplæring som en hygienefaktor knyttet til arbeidsforholdet, og som i følge teorien vil gi lavere trivsel. Blant de som har svart liten eller ingen opplæring i nye oppgaver svarer 78 % at omorganiseringen ikke har påvirket trivselen, 17 % svarer at den har skapt mindre trivsel, mens 4 % svarer økt trivsel. I forhold til snittet av alle svarene, øker faktisk andelen som svarer at trivselen ikke er påvirket med nær 10 prosentpoeng. Dette viser en minimal tendens til at lite opplæring gir utslag på opplevelsen av lavere trivsel etter omorganisering. Tendens er så liten at det kan skyldes tilfeldigheter. Vi undersøker for sikkerhets skyld om det er variasjoner i samme retning hos den enkelte organisasjon. Resultatet, selv om antallet svar er lite, forsterker tendens til at flesteparten svarer at trivselen ikke er påvirket. Vi kan dermed ikke påstå at empirien forsterker teorien i forhold til dette spørsmålet.

Som siste hygienefaktor vil vi teste om en mer stressende hverdag gir lavere trivsel. Vi hadde en hypotese om at ansatte som opplever arbeidshverdagen mer stressende etter omorganiseringen, vil svare at omorganiseringen har ført til lavere trivsel. Det er ca halvparten av de spurte som svarer at de til en viss grad opplever arbeidshverdagen som stressende. Antallet er tilnærmet likt både før og etter omorganiseringen. Hovedtyngden av de resterende sier at både før og etter omorganiseringen opplever de i liten grad arbeidet som stressende. Sammenligner vi de tre organisasjonene viser alle en liten tendens til noe mer stress etter omorganiseringen, ingen det motsatte. Da omorganiseringer ofte har sitt utspring i ønsket om effektivisering, er dette et forventet resultat.

Det interessante er å teste svarene fra disse spørsmålene opp mot spørsmålet om trivsel etter endringen. Utfordringen ligger i at vi ikke vet hvem som har opplevd en økning i stress, da mange kan ha svart likt for både før og etter omorganiseringen. Dette er en utfordring vi i etterkant ser kan oppstå når vi spør to spørsmål separat, fra før og etter en omorganisering. For å kunne teste teorien, må vi snu litt på spørsmålsstillingen. Blant dem som har svart at omorganiseringen har skapt mye mindre eller mindre trivsel på jobben etter omorganiseringen, hvordan fordeler svarene seg på spørsmålet om stress før og etter endringen? Når det gjelder spørsmålet om stressende arbeidshverdag før omorganiseringen, fordeler svarene seg omtrent likedan for de som har svart mindre eller mye mindre trivsel som for alle svarkategoriene. Det vil si at hovedtyngden av svarene heller mot liten grad eller en viss grad av stress. For spørsmålet om stress etter omorganiseringen for samme utvalg, ser vi derimot en tendens til at flere svarer at de i stor grad opplever arbeidshverdagen som

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

stressende. Økningen i svarkategoriene stor grad og svært stor grad av stress er økt fra 18 til 45 %. Vi kan konkludere med at empirien understøtter, om enn på et svakt grunnlag, at stress og lavere trivsel henger sammen.

6.3 Test av endringsteorien

Vi introduserte i teorikapittelet en generell hypotese om at opplevelsen av en omorganisering er mer positiv desto mer informasjon og større påvirkning den ansatte har på prosessen. Scott, Jaffee og Jicks omstillingskurve for uønskede endringer er knyttet til denne antakelsen. Særlig for de mest berørte arbeidstakerne er det interessant om informasjon i forkant av omorganiseringen var tilfredsstillende, om de ble spurt om sin mening og om de fikk påvirke endringene. Totalt er det 23 % som svarer at deres stilling i stor grad eller i svært stor grad ble påvirket av omorganiseringen. Blant alle respondentene er det 26 % som svarer at de i stor eller svært stor grad opplever informasjonen i forkant som tilfredsstillende. 15 % oppgir at de i stor eller svært stor grad ble spurt om sin mening, mens 9 % svarer at de fikk påvirke endringene i stor eller svært stor grad. Sammenligner vi disse tallene med de som svarer at de i stor eller svært stor grad ble påvirket, er det nå 33 % som svarer at de opplevde informasjonen tilfredsstillende i stor grad, mens ingen svarer i svært stor grad. Antallet som svarer at de fikk si sin mening øker fra 15 til 24 % og fra 9 til 9,5 % for de som sier de fikk påvirke endringen. Det er altså en tendens i dataene til å konkludere med at de som ble mest berørt av omorganiseringen også opplevde en større grad av medvirkning.

Vi sammenlignet videre de mest berørte arbeidstakerne med deres syn på nødvendigheten av omorganiseringen, både i forkant og i etterkant av selve gjennomføringen. Her var det små endringer å spore. Fordelingen på svaralternativene for graden av nødvendighet de ansatte fant omorganiseringen, var noen lunde den samme for de som var sterkest berørt som for alle respondentene i snitt.

Det interessante er om økt medvirkning har påvirkning på opplevelsen av økt trivsel etter omorganiseringen. Ut i fra resultatet vil vi eventuelt kunne trekke en konklusjon om at økt medvirkning for dem som blir mest påvirket av endringen, har betydning for omorganiseringens påvirkning på trivselen. Uten filtre var det som tidligere nevnt 69 % som svarte at omorganiseringen ikke påvirket trivselen på jobben, mens 13 % svarte mindre trivsel og 15 % mer trivsel. Av de som svarer at de ble sterkt påvirket og opplevde informasjonen i forkant som tilfredsstillende, er det omtrent like mange som snittet som svarer at trivselen ikke er påvirket (71 %), mens resten (29 %) svarer at endringen har skapt mer trivsel. Blant de

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

som ble sterkest påvirket og ble spurt om sin mening, svarer 40 % ingen virkning på trivsel, 40 % svarer mer trivsel, mens 20 % svarer at endringen har skapt mye mindre trivsel. Av de som ble sterkest påvirket og opplevde at de fikk medvirke til endringen, svarer halvparten at trivselen ikke ble påvirket, halvparten svarer at omorganiseringen har skapt mer trivsel. Igjen må vi ha i mente at i antall er det kun snakk om noen få ansatte dette gjelder. Allikevel kan vi antyde at hypotesen om at medvirkning har betydning for opplevelsen av økt trivsel ved en omorganisering er styrket gjennom undersøkelsen. I og med at antallet når vi ser på totalen er så lavt, er det uhensiktsmessige å undersøke om det er forskjeller mellom organisasjonene på dette området.

Til slutt i diskusjonskapittelet vil vi teste vår hypotese om at påvirkning på omorganiseringen vil gi et positivt utslag på økt trivsel på jobben, økt opplevelse av meningsfullt arbeid og økt grad av motiverende arbeidsoppgaver etter omorganiseringen. Når det gjelder spørsmålet om endret trivsel, er det minimale forskjeller på om respondenten har oppgitt å ha stor påvirkning på omorganiseringen eller ikke. For opplevelsen av et meningsfullt arbeid etter omorganiseringen, øker andelen som har svart i stor grad eller svært stor grad fra 79 % til 100 %. I antall er det snakk om 8 personer totalt dette gjelder. For opplevelsen av motiverende arbeidsoppgaver etter omorganiseringen, er det en økning fra 75 til 88 % som svarer at de opplever arbeidsoppgavene som i stor eller svært stor grad motiverende, blant dem som svarte at de i stor eller svært stor grad fikk påvirke endringsprosessen. Empirien styrker vår antakelse om, i tråd med omstillingskurven til Scott, Jaffee og Jick, at veien fra benektning, via reaksjon og undersøkelse til tilpasning, vil gå lettere dersom de berørte ansatte føler at de får medvirke til omorganiseringen.

6.4 Vurdering av resultatet

I konklusjonen kommer vi inn på at visse funn i undersøkelsen støtter de hypotesene og forventningene vi hadde til resultatet i forkant. Andre svar kom noe overraskende på gruppen. Fra et helhetlig perspektiv hadde vi forventet et større påvirkning på arbeidsmiljøet av omorganiseringene enn det vi fant. For Eigersund kommune og Rogaland Politidistrikt sin del, hadde vi også forventet en større grad av lavere trivsel i etterkant. Dette er basert både på egne opplevelser som ansatte i en omorganiseringsprosess, samt anvendt teori.

En mulig årsak til at resultatet av spørreundersøkelsen viser mindre påvirkning på arbeidsmiljøet enn det vi hadde forventet å finne, kan skyldes den psykologiske prosessen

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

forsvarmekanisme. I følge store medisinske leksikon³³ er forsvarsmekanismen ”en fellesbetegnelse for intrapsyriske prosesser som den enkelte bruker for å avverge eller forsvare seg mot opplevelse av ubehagelig angst og spenning eller følelsesmessige konflikter, så vel som indre eller ytre påkjenninger”. Det faktum at omorganiseringene er såpass langt tilbake i tid, kan altså ha påvirket de berørte arbeidstakerne, i form av at de har fortrent negative opplevelser eller har fokusert på de positive.

En annen forklaring på dette kan ligge i den prosessen som beskrives av omstillingskurven til Scott og Jaffee og Jick, som er omtalt i avsnitt 3.5. I følge denne teorien, som beskriver reaksjoner på endringer en selv ikke har tatt initiativ til eller ønsket, vil de første to fasene dreie seg om (1) benekting (sjokk) og (2) reaksjon (motstand). Med tiden vil en imidlertid gå over i fasen (3) undersøkelse (bearbeiding) og deretter til slutt til fasen (4) tilpasning (satsing), der en har tilpasset seg den nye situasjonen og etter hvert venner seg til den. I og med at disse omorganiseringene ligger et stykke tilbake i tid, er det naturlig å forvente at de fleste av respondentene befinner seg i fase fire etter denne teorien, når det gjelder reaksjoner på omorganiseringen. Dersom vi hadde undersøkt omorganiseringer som ligger nærmere i tid, hadde vi kunnet forvente flere i fase 1 eller 2 og dermed mer negative reaksjoner.

Andre mulige feilkilder ved undersøkelsen kan være spørsmålsstillingen. Vi var oppmerksomme på å formulere spørsmålene så nøytrale som mulig, for ikke å påvirke svarene i positiv eller negativ retning. Hvordan spørsmålene oppfattes er det imidlertid vanskelig å forutse. Det vi ville gjort annerledes i en annen undersøkelse, var at vi ville brukt mer tid på etablert teori på området før vi formulerte spørsmålene. Det ville gjort oss i stand til å vurdere empirien opp mot teorien på en enklere måte. Vi hadde funnet fram til aktuell teori i forkant, men teorikapitlet ble skrevet etter at spørreundersøkelsen var utsendt.

En svakhet ved undersøkelsen kan være antallet respondenter. I de tilfellene vi fant støtte eller divergens i forhold til våre hypoteser, var antallet svar i flere tilfeller kun noen få personer. Vi kan dermed ikke utelukke at resultatet skyldes tilfeldigheter. Dersom flere hadde oppgitt å i større grad være berørt av omorganiseringene, ville vi fått et større datamateriale å vurdere sammenhengene mellom spørsmålene på. En styrking av resultatet kunne vært gjort ved å undersøke omorganiseringer av nyere dato, og med et større utvalg respondenter.

³³ www.snl.no

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

Det kan selvsagt også være en mulighet for at det resultatet vi har fått på denne undersøkelsen gjenspeiler den faktiske påvirkningen disse omorganiseringene har hatt på arbeidsmiljøet helt fra starten av, og at de forventningene vi hadde til at påvirkningen skulle være større og mer negativ, ikke samsvarer med virkeligheten.

7. Avslutning

I denne oppgaven har vi sett nærmere på hvordan en omorganisering påvirker arbeidsmiljøet i organisasjoner som gjennomgår en slik prosess. Vi har gjort undersøkelsen i tre ulike organisasjoner, som har gjennomgått ulike omorganiseringer de senere årene, for å se om det er fellestrekk i forhold til hvordan en slik prosess påvirker arbeidsmiljøet på tvers av ulike organisasjoner og på tvers av omorganiseringenes innhold.

Basert på motivasjonsteorier og endringsteorier fra organisasjonsteorien og fra organisasjonspsykologien har vi med utgangspunkt i denne problemstillingen sett nærmere på:

- Hvordan de endringene en omorganisering skaper, påvirker de enkelte ansattes arbeidssituasjon.
- Hvordan en omorganisering påvirker de berørte arbeidstakernes ansvar for egen arbeidssituasjon og mulighet til å se resultatene av eget arbeid.
- Hvor stor påvirkning de berørte arbeidstakerne har hatt på innholdet i omorganiseringen.
- Hvordan har omorganiseringen påvirket de ansattes opplevelse av å ha et meningsfullt arbeid.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet 34 spørsmål for å kartlegge nærmere hvilken endring omorganiseringen har skapt for de berørte ansatte på de områdene vi ville se nærmere på. Spørsmålene ble sendt ut i form av et spørreskjema i Questback til 156 personer (91 svarte) i de tre organisasjonene vi arbeider i. Vi har deretter gått gjennom hvordan svarene fordeler seg på de ulike spørsmålene for å se etter tendenser, fellestrekk og variasjoner, for derigjennom å finne svar på den problemstillingen vi har stilt.

Gruppe 15: Martin Kolstad, Brit Karin Sandve, Åshild Bakken

Vi er selvsagt klar over at rammene for denne undersøkelsen er begrensede, noe som naturlig nok har lagt begrensninger på både omfanget av undersøkelsen og muligheten vår til å gå i dybden på ulike spørsmål det kunne vært interessant å se nærmere på. Arbeidet med undersøkelsen har tydeliggjort dette. Vi er også klar over at det forhold at en del av disse reformene ligger et stykke tilbake i tid (den eldste av dem ble gjennomført i 2000), trolig har gitt oss litt andre svar enn vi hadde fått om de samme spørsmålene hadde blitt stilt kort tid etter den aktuelle omorganiseringen. En videreføring av dette prosjektet kunne dermed være å se nærmere på omorganiseringer som ligger nærmere i tid, for å se om det ville gitt andre svar på problemstillingen.

Andre videreføring kan være å gjennomføre undersøkelsen med et bredere bakgrunnsmateriale (gjøre den i flere organisasjoner og med flere respondenter) og eventuelt også lage noen flere spørsmål for å få mulighet til en enda mer presis tilbakemelding på enkelte områder. Det kunne også vært interessant å gå mer i dybden og se etter om det er bestemte forhold i en omorganiseringsprosess som vil ha positiv eller negativ påvirkning på arbeidsmiljøet. Dette ville kunne gi verdifull kunnskap til organisasjoner som er i ferd med å gjennomføre en omorganiseringsprosess.

Ut fra vår problemstilling og de svarene respondentene har gitt, er det likevel noen klare tendenser som fremkommer. De ansatte som ble berørt at disse omorganiseringene har hatt liten påvirkning på innholdet i omorganiseringen, og de opplever i liten grad å ha blitt spurt om sin mening i forhold til de endringene som skulle innføres. Likevel opplever de spurte at disse omorganiseringene i liten grad har påvirket deres opplevelse av å ha et meningsfullt arbeid. Etter omorganiseringene er det også en tendens til at de berørte har fått mer ansvar for eget arbeid. De aller fleste spurte mener at arbeidsmiljøet er viktig for trivselen på jobben, samtidig som de svarer at omorganiseringene har hatt liten påvirkning på trivselen. Vi kan dermed konkludere denne undersøkelsen med at for de organisasjonene vi har undersøkt, har omorganiseringene som har vært gjennomført i liten grad påvirket arbeidsmiljøet.

Vedlegg 1 - spørsmål og svar fordelt etter virksomhet

Litteraturliste

Jakobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2007), *Hvordan organisasjoner fungerer*.(3.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L.(2010), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.(4.utgave) Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A(2009), *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction

NOA [Nasjonalt overvåking av arbeidsmiljø og helse] (2008). *Organisatorisk arbeidsmiljø*.

Rapport fra SSB's levekårsundersøkelse 2006. Rapport 9(12). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Stortingsmelding nr.22, 2000-2001. (Politireformen)

Webadresser:

www.regjeringen.no

Prostireformen:

http://www.doffin.no/search/show/search_view.aspx?ID=DEC170714. 12.05.13 kl.14.30

<http://www.regjeringen.no/templates/GenerellSide.aspx?id=95542&epslanguage=no>.
12.05.13 kl.14.30