



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	03-05-2019 16:10	Termin:	2019 VÅR
Slutt dato:	10-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2019 VÅR Haugesund		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 138

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Fusjonsprosesser og motivasjon

Engelsk tittel *: Merger and motivation

Egenerklæring *: Ja **Inneholder besvarelsen Nei**
konfidensiell materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert oppgavetittelen
på norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 8

Andre medlemmer i gruppen: 114, 120, 111

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Fusjonsprosesser og motivasjon

En studie av en fusjonsprosess' påvirkning på administrative ansattes arbeidsmotivasjon

Merger and motivation

A study of a merger's impact on the administrative employees' work motivation

**Merete Westerheim, Martha Ferkingstad,
Jakob Rein og Knut André Lyngholm**

Bachelor i økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap/Institutt for
økonomi og administrasjon/ØKB

Veileder Åge Svein Gjøsæter

10. mai 2019

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg omorganiseringen av administrativt ansatte ved Høgskolen på Vestlandet (HVL). Omorganiseringen kom som et ledd i fusjonsprosessen mellom Høgskolen i Bergen, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Stord/Haugesund. Fusjonen av HVL ble til som følge av Kunnskapsdepartementets Meld. St. 18 (2014-2015) hvor universitets- og høgskolesektoren skulle slå seg sammen til større enheter for å bygge sterkere og solide fagmiljøer. Det var også behov for mer profesjonelle og mindre sårbare administrasjoner.

Problemstillingen som lå til grunn for studien var: «Har fusjonsprosessen påvirket administrativt ansattes arbeidsmotivasjon». Vi har undersøkt forhold som eventuelt har ført til økt eller redusert motivasjon og hva som kan ha ført til eventuell motstand. Teoretisk grunnlag er primært motivasjonsteori men også noen andre teorier som kan forklare påvirkning på arbeidsmotivasjonen.

Til grunn for studien har vi brukt kvalitativ forskningstilnærming hvor primærdata er innhentet fra intervju med seks administrativt ansatte ved HVL. I tillegg har vi supplementært med sekundærdata hentet fra artikler på Khrono og NIFU-notat.

Studien viser at negative forhold som har påvirket arbeidsmotivasjonen er dominerende. Et sentralt forhold som har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt er ny organisasjonsstruktur hvor tendenser til sentralisering er fremtredende. Avstanden til leder er blitt større og kontakten med kollegaer mindre. I tillegg har sentralisering ført til at de ansatte frykter nedleggelse av campus og at de dermed kan miste jobben. De har fått redusert mulighet for utvikling og opplever dessuten forskjellsbehandling i lønn og ulik bruk av stillingstitler. Et annet sentralt forhold er måten endringsprosessen ble gjennomført på. De ansatte har fått for lite informasjon og mindre mulighet for medbestemmelse. Det som har påvirket arbeidsmotivasjonen positivt er at de administrativt ansatte har fått mulighet til varierte arbeidsoppgaver og muligheter til å bruke egne kunnskaper og ferdigheter innenfor ny organisasjonsstruktur. Et uventet funn er at HVL sin ambisjon om å bli universitet ikke har hatt påvirkning på arbeidsmotivasjonen.

Abstract

This bachelor focuses on the reorganization of employees in the administrative sector at Høgskulen på Vestlandet (HVL). The reorganization came as a part of the merger process between Høgskolen i Bergen, Høgskulen i Sogn og Fjordane and Høgskulen Stord/Haugesund. The merger process at HVL was created as a result of Kunnskapsdepartementets Meld. St. 18 (2014-2015) where university and college sector should merge together to bigger units to build stronger and more solid academic community. To secure high quality, the administrative functions had to be simplified and be more effective. There was also a need for a more professional and less vulnerable administration.

This present study is aimed to investigate: "Have the merger process affected the administrative staffs work motivation" We have investigated what could possibly explain either increased or reduced motivation, and what may have led to any resistance. To answer the matter, we used motivational theories, but also drawn lines between other theories that can explain the impact on work motivation.

We have chosen to use a qualitative research method; where we have interviewed six administrative employees at HVL. In addition, we have supplemented with secondary data from articles at Khrono and a NIFU note.

In our findings we discovered that there are a lot of relations that have negatively affected work motivation. One of the central findings that have affected work motivation negatively is new organizational structure where centralization is prominent. The distance between leaders and employees are bigger and the contact for colleagues in between is reduced. Also, centralization has led to employees' being afraid that campuses could shut down and that leading to them losing their jobs. They have had a reduced possibility for career development and some experience with discrimination concerning salary and different use of work titles. Another central finding of ours is the way the merger has been carried out. The employees' have experienced a lack of information and fewer possibilities for impacting decisions. What have positively affected the work motivation is that the administrative staff

has had the possibility of varied tasks and the chance to use their own abilities and knowledge. A surprising finding is that HVL's ambition to become a university, has not affected work motivation at all.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av vår studie i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Det har vært en spennende, lærerik og til tider utfordrende prosess. Vi har tilegnet oss nyttige erfaringer som vi kan benytte oss av fremtiden.

Oppgaven handler om fusjon mellom høgskolene HiSF, HiB og HSH og hvilken påvirkning fusjonsprosessen har hatt på de administrativt ansattes arbeidsmotivasjon.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Åge Gjørseter som har vært tilgjengelig gjennom hele prosessen og gitt konstruktive tilbake meldinger på arbeidet vi har gjort. Vi setter stor pris på hjelpen vi har fått.

Vi ønsker å takke HVL som gav oss muligheten til å skrive oppgaven, og ikke minst informantene for deres deltagelse i våre intervjuer. Takk for at dere tok dere tid i en hektisk hverdag og gjorde det mulig å gjennomføre denne oppgaven.

Vi ønsker også å takke våre familier som har støttet og oppmuntret oss gjennom hele denne prosessen.

Haugesund, 9. mai 2019

Merete Westerheim, Martha Ferkingstad, Jakob Rein og Knut André Lyngholm

Innhold

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iv
1 Innledning	1
1.1 Valg av problemstilling	2
2 Teori	4
2.1 Generelt om motivasjon	4
2.2 Ulike motivasjonsteorier	4
2.2.1 Behovsteorier	4
2.2.2 Kognitive teorier	6
2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier	7
2.2.4 Jobbkarakteristika-modeller	9
2.2.5 Den Skandinaviske Modellen	10
2.3 Arbeidsmotivasjon og motstand i endringsprosesser	11
2.3.1 Motstand mot endring	11
2.3.2 Motstandsformer	12
2.4 Andre forhold som påvirker arbeidsmotivasjon	13
2.4.1 Kommunikasjon	13
2.4.2 Stress	14
2.4.3 Tilhørighet	15
2.4.4 Leders tilgjengelighet	15
2.4.5 Tidlig rolleavklaring	15
2.4.6 Gjennomføringsevne er nøkkelen	16
2.4.7 Den uforutsigbare gjennomføringsfasen	16
3 Metode	17
3.1 Kvantitativ metode	17
3.2 Kvalitativ metode	17
3.3 Metodevalg	18
3.3.1 Valg av informanter	18
3.3.2 Intervjuguide	19
3.3.3 Gjennomføring av intervju	19
3.3.4 Vurdering av metodisk tilnærming – styrker og svakheter	20
4 Empiri - Presentasjon av data	21
4.1 Målsetting med fusjon	21

v

4.1.2 Mål og forventninger	21
4.2 Overordnet organisasjonsstruktur med tendenser til sentralisering	22
4.2.1 Samarbeid med leder	22
4.2.2 Tilhørighet	22
4.2.3 Medbestemmelse	22
4.2.4 Jobbtrygghet	23
4.2.5 Egne evner og kunnskaper	23
4.2.6 Karriereutvikling og kompetanseheving	23
4.2.7 Forskjellsbehandling – under omorganisering.....	24
4.2.8 Arbeidsoppgavene	24
4.3 Etterfølgende endringsprosesser med sikte på organisering på underordnet administrativt nivå	25
4.3.1 Fusjonen og fusjonsprosessen	25
4.3.2 Endringsprosesser med sikte på å realisere intensjonen om å bli universitet	25
4.3.3 Endringsprosesser og påvirkning på arbeidsmotivasjonen	26
4.3.4 Informasjon	26
4.3.5 Stress.....	26
4.3.6 Forskjellsbehandling – etter omorganisering	27
4.3.7 Motstand som kom til uttrykk	27
4.3.8 Hva kunne redusert eventuell manglende motivasjon?	27
5 Diskusjon	30
5.1 Positiv påvirkning på arbeidsmotivasjonen	30
5.2 Negativ påvirkning på arbeidsmotivasjon.....	31
5.3 Hva som ikke har hatt påvirkning på arbeidsmotivasjonen.....	37
6 Oppsummering og konkluderende kommentarer	39
6.1 Konkluderende kommentarer.....	40
7 Forslag til videre forskning og kritisk blick på forskningsprosessen	41
7.1 Kritisk blick på forskningsprosessen	41
8 Referanseliste.....	43
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	46
Vedlegg 2 - Taushetserklæring.....	48

1 Innledning

Fusjoner i offentlig sektor er blitt mer og mer vanlig (Solstad, 2009). Fusjon betyr sammensmelting. I organisatorisk sammenheng kan dette skje ved oppkjøp eller at flere selskaper går sammen om å starte et nytt (Fusjon - Selskaper, 2018). Enehaug og Thune (2007) forklarer at offentlige fusjoner har som hensikt er å skape stordriftsfordeler og å unngå dobbeltarbeid og smådriftsulemper. Det kan også være bedre koordinering eller økt faglig utvikling og samarbeid. Offentlige fusjoner er ofte et ledd i en overordnet omstilling hvor fusjon kan brukes for å få gjennom en endringsprosess og er gjerne et ledd i en effektiviseringsstrategi. Det er gjort flere studier av offentlige fusjoner og funnene som er gjort er at fusjonsprosesser er krevende og langvarige, at det ansatte opplever usikkerhet, konflikter og rolleforvirring.

For å gjennomføre en fusjon er det behov for ansatte som er motiverte. Motivasjon forklarer Jacobsen og Thorsvik (2013) med en indre psykologisk prosess som foregår i hvert enkelt menneske. Denne prosessen skaper en drivkraft som får mennesket til å handle og som i tillegg gir retning for, opprettholder og forsterker denne handlingen. Dersom man blir motivert, fører det til at en ser hva som må gjøres og handler deretter.

Fusjoner vil vanligvis medføre negative konsekvenser for de ansatte og blir som oftest møtt med motstand fra de ansatte i organisasjonen (Solstad, 2009). Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer at motstand mot endringer er et kjent fenomen både hos enkeltindivider og i organisasjoner. Som oftest går motstanden ut på at man vil forsvare det som kjent. Det ligger i vår natur å søke tilflukt i det som er stabilt og trygt (Lewin, referert i Jacobsen, 2018).

Fusjoner skjer også innen høyere utdanning og Høgskulen på Vestlandet (HVL) er et eksempel på en slik fusjon. Prosessen med sikte på å realisere fusjonsintensjonen er et resultat av Kunnskapsdepartementets Meld. St. 18 (2014-2015). Regjeringen ønsket at høyskoler og universitet skulle slå seg sammen til større enheter for å få færre utdanningsinstitusjoner. Bakgrunnen for dette var at de mente at det var for mange små og

sårbare fagmiljøer og for mange spredte, små utdanningstilbud med sviktende rekruttering. Dette ansås som hovedutfordringene i den norske universitets- og høyskolesektoren. Videre har flere institusjoner små og sårbare administrasjoner. Universiteter og høyskoler trenger profesjonell administrasjon som kan understøtte FoU og utdanning. Effektivisering og forenkling av de administrative funksjonene blir derfor stadig viktigere for å sikre høy kvalitet og for å unngå at for mye av de økonomiske ressursene brukes på administrative oppgaver, i stedet for kjerneoppgavene (Kunnskapsdepartementet, 2015).

Som følge av den nevnte strukturmeldingen ble HVL etablert 1. januar 2017 da Høgskolen i Bergen (HiB), Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF) og Høgskolen Stord/Haugesund (HSH) fusjonerte (HVL, 2019). HVL er en høyskole med ambisjoner om å bli et universitet med tydelig profesjons- og arbeidsrettet profil. Faglig organisering var på plass januar 2018 og administrativ organisering var på plass januar 2019 (HVL, 2018). Selv med forsinkelser i prosessen, skulle administrasjonen vær innplassert sommeren 2018 (Mathiesen, 2017). I forbindelse med fusjonen ble det utarbeidet en fusjonsplattform. Alle administrativt ansatte måtte blant annet være forberedt på organisatoriske endringer og regne med at arbeidsoppgavene ble endret. Ingen skulle bli sagt opp, måtte bytte hovedarbeidssted eller gå ned i lønn (Fusjonsinfo, 2016). I begynnelsen av 2019 gikk de tillitsvalgte ved HVL ut i Khrono og uttrykte bekymring over at mange av de administrativt ansatte har mistet motivasjonen og de er redde for at universitetsambisjonen ikke vil kunne gjennomføres (Forskerforbundet, Utdanningsforbundet, Norsk sykepleierforbund, Norsk tjenestemansslag og Parat ved HVL, 2019).

1.1 Valg av problemstilling

Etter at de tillitsvalgte ved HVL gikk ut i Khrono med bekymring over de administrativt ansattes motivasjon, ble omorganiseringen av administrativt ansatte et naturlig og spennende tema som vi ønsket å undersøke nærmere. Ettersom vi lever i en tid med stadig nye fusjoner, vil vi undersøke nærmere hvordan fusjonen påvirker arbeidsmotivasjon til administrativt ansatte og på hvilken måte denne eventuelt blir påvirket. Følgende problemstilling ble lagt til grunn:

Har fusjonsprosessen påvirket administrativt ansattes arbeidsmotivasjon?

For å besvare problemstillingen la vi til grunn følgende forskningsspørsmål; Hva kan forklare eventuell økt motivasjon? Hva kan forklare eventuell redusert motivasjon? I tilfelle redusert motivasjon, har dette gitt seg utslag i noen form for (aktiv eller passiv) motstand?

Videre i oppgaven vil vi først presentere ulike teorier om motivasjon og motstand mot endring som er aktuelle for vår problemstilling. Deretter gjør vi rede for metodisk tilnærming. I empirikapittelet presenterer vi funnene våre som deretter drøftes i lys av aktuelle teorier. Konklusjoner og forslag til videre forskning avslutter oppgaven.

2 Teori

I dette kapitlet presenterer vi ulike motivasjonsteorier som er relevant for å besvare problemstillingen som ligger til grunn for studien. Foruten motivasjonsteori gjør vi også rede for teori om motstand og andre forhold som påvirker motivasjonen.

2.1 Generelt om motivasjon

Motivasjon kan defineres som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) betyr ordet motivasjon det samme som å bevege og er en prosess som påvirker menneskets atferd. Denne prosessen innebærer også hvilken retning sporet går i og grad av intensitet. Alt dette i tillegg til opprettholdelse og innsats må til for å nå et mål.

Motivasjon styres ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) av både indre og ytre faktorer. Det som har betydning for indre motivasjon er gleden man får av å gjøre jobben og at man får mulighet til utvikling. Ved ytre motivasjon er det heller det å få belønning, status og prestasjon som betyr noe. Det betyr at både jobbinnhold og arbeidssituasjonen er viktig for motivasjon. «*Indre motivasjon kommer fra våre psykologiske behov og indre driv etter vekst*» (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 34). Ved indre motivasjon blir den ansatte motivert til å arbeide bare fordi en kjenner glede av å gjøre oppgavene. Dersom en ikke har en slik indre motivasjon, må en motiveres av ytre ting som lønn eller annen type belønning. Belønningen kan være betaling eller at ledelse, kollegaer eller samfunnet gir den ansatte oppmerksomhet og ros.

2.2 Ulike motivasjonsteorier

2.2.1 Behovsteorier

Maslows motivasjonsteori er en teori som går ut på at vi har fem menneskelige behov som må tilfredsstilles (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Disse fem behovene kan igjen deles i behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Grunntanken i teorien er at

behovene er rangert slik at de viktigste, grunnleggende behovene som ligger nederst må tilfredsstilles før de ovenforliggende behovene. Disse fem behovene er:

- Fysiologiske behov finner vi nederst i hierarkiet og er behov for overlevelse og tilpasning. I jobbsammenheng kan dette være å få en minstelønn som gjør at man overlever.
- Sikkerhetsbehov finner vi på andre nivå med fysisk og følelsesmessig sikkerhet. At det blir gjort sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet for å hindre fysisk og psykisk skade. Det kan også være at man kjenner trygghet for å beholde jobben.
- Sosiale behov er det tredje nivået og kan være et behov for vennskap, kollegaer, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker. I jobbsammenheng kan dette være gode samarbeidsforhold og sosiale tilstelninger.
- Behov for aktelse er det fjerde behovet og er det første av overskuddsbehovene. Dette behovet handler om ønsket om å prestere, oppleve suksess og få aktelse. Å få annerkjennelse og rask tilbakemelding på at arbeidet en utfører er viktig.
- Behov for selvrealisering finner vi øverst i hierarkiet. Dette behovet handler om at den enkelte får utnyttet sine evner og anlegg og kunne få realisert sitt potensial. Dersom det gis muligheter for dette i jobben, kan det komme bedriften og arbeidstakeren selv til gode fordi man ofte yter sitt beste under slike betingelser.

Kritikken som reises mot denne behovsteorien går ut på at det er uklart hva som ligger i behovskategoriene fordi de er upresist formulert (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Herzbergs motivasjons- og hygieneteori er en annen sentral behovsteori. Fredrich Herzbergs gjennomførte på 1960-tallet en studie om trivsel på arbeidsplassen. Han fant at tilfredshet og mistrivsel var basert på ulike faktorer. Herzberg mente at ansattes tilfredshet i arbeidet hadde med arbeidsoppgavens karakter å gjøre. Ansattes mistrivsel i arbeidet hadde sammenheng med hvordan arbeidsmiljøet var og behandlingen av de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Motivasjonsfaktorer er forhold som gjør at tilfredshet i arbeidet blir bedre fordi det gjør at de ansatte blir motivert til å prestere bedre. Disse faktorene kan skape trivsel dersom de er tilstede, men de skaper ikke mistrivsel om de ikke skulle være tilstede. Disse faktorene er

arbeidsoppgavens karakter, ansvar, prestasjoner, annerkjennelse, forfremmelse og vekst (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Når disse faktorene er til stede, kan de føre til mer tilfredshet og produktivitet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Hygienefaktorer er relatert til mistrivsel fordi det har med arbeidsmiljøet å gjøre. Disse faktorene kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, men likevel ikke trivsel om de skulle være tilstede. Disse faktorene er bedriftens personalpolitikk og administrative systemer, ledelse, mellommenneskelige forhold, arbeidsforhold, lønn, status, jobbsikkerhet og privatliv (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Mistrivsel forsvinner når disse faktorene er gode (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) blir denne teorien også kritisert av mange. Kritikken går på metoden om er brukt i studien.

Jacobsen og Thorsvik (2013) omtaler en annen behovsteori som har fått større respekt, David McClellands behovsteori. Dersom man ikke fikk tilfredsstilt et bestemt behov, mente han at man kunne bevege seg i begge retninger. For noen er den viktigste motivasjonen for oppførsel behovet for sosial tilhørighet og å være sammen med andre mennesker, selv om ikke det fysiologiske behovet er tilfredsstilt. Han mente også at vi mennesker handler etter tre grunnbehov; behov for makt, behov for tilhørighet og behov for presentasjoner. Behov for tilhørighet ser ut til å være et grunnleggende behov for mennesker å være sammen med andre mennesker. Enkelte personer har større behov for vennskap eller det å tilhøre en sosial gruppe. Det ser ut til at disse personene er mer opptatt av å bli likt og unngår konflikter og kritikk. Aller mest frykter de å bli avvist. For å ha et godt forhold til andre gjør de det de kan for å oppføre seg deretter.

2.2.2 Kognitive teorier

Kaufmann og Kaufmann (2015) forklarer at mennesker blir motivert for å arbeide dersom de tror at de skal kunne oppnå å få ut av jobben sin det de ønsker. Forventningen er en bevisst oppfatning av de konsekvenser arbeidet og jobben vil ha for den belønningen en ønsker, og om hvor mye belønning for den enkelte har betydning. Men det er ikke sikkert en person

blir motivert selv om en har tro på at det blir resultater av innsatsen og at det vil gi belønning. Dersom belønningen ikke har noe verdi, uteblir motivasjonen.

En helt sentral motivasjonskraft er ifølge målsettingsteorien «*intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål*» Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 125). Mål viser oss det vi trenger å gjøre, og hvilken innsats en må legge ned for å nå målet. At man yter bedre med spesifikke mål enn generelle mål, er et viktig prinsipp (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det er dermed «*viktig å sikre at de administrativt ansatte forplikter seg på å nå målet, det vil si at den enkelte føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen og ikke på egenhånd endre eller forlate den*» (Kaufmann og Kaufmann 2015, s.125).

Målstyringsteori innebærer ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) å motivere og bidra til ytelse for å oppnå spesifikke mål. Dette fører også til at målene blir bedre koordinert i organisasjonen. Målstyring er altså en systematisk modell. De fleste målstyringsprogrammer inneholder tre trinn som er målsetting, iverksetting og evaluering. Hvor godt denne teorien fungerer avhenger stort sett av hvor realistiske og krevende målsettingene er. Er målene spesifikke og konkrete vil de ansatte bli mer motivert til å nå målene. Det er lett å havne i konflikt her og det er viktig at målene er utfordrende nok men også gjennomførbare. Når målene er nådd blir selve måloppnåelsen en seier i seg selv. Den ansatte vil oppleve følelsen av å lykkes. Den er ofte god nok belønning i seg selv. Når målene skal settes er det en stor fordel at de ansatte er med på å formulere målene. De vil da føle at de blir tatt hensyn til. Dette kan også være en faktor som gjør at motivasjonen øker. Utførelsen vil bli evaluert og de ansatte får en tilbakemelding på hva som var bra og hva som kan bli bedre, i den rekkefølgen.

2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier

Likeverdsteorien utviklet av J. Stacy Adams behandler likeverd som en motivasjonsfaktor. Det å bli behandlet likt vil kunne ha stor påvirkning på folks generelle arbeidsmotivasjon. Det er tre betingelser for sammenlikninger: lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ansatte vil i praksis sammenlikne sitt innskudd og utbytte med andre. Om de ansatte mener at sin innsatts og uttak er lik relevante personer å sammenlikne seg med, sier teorien at vi har en likevektstilstand. Ifølge teorien er det en sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og følelsen av å bli rettferdig behandlet. Dersom ansatte opplever forskjeller mellom seg og andre vil de oppleve det som i teorien blir kalt likeverdspanning. Dersom ansatte opplever likeverdspanning kan de ifølge likeverdsteorien reagere på seks måter for å rette opp ubalansen; forandre innskuddet, forandre uttaket, fordreie selvpplevelsen, fordreie opplevelsen av andre, velge et annet referanseobjekt eller å slutte (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ansatte vil ofte kunne tåle mer overbelønning i forhold til andre som de sammenlikner seg med, men blir forskjellene vesentlige kan den ansatte få skyldfølelse og lavere jobbtrivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I klassisk likeverdsteori snakkes det om fordelingsrettferdighet. I nyere tid har det blitt rettet fokus mot prosedyrene ved fordeling av goder. Rettferdighetsteori går ut på hvordan en fordeler goder på en måte som vil føles rettferdig for den ansattes arbeidsinnsats. Hvis en ansatt mener fordelingen er urettferdig kan arbeidsmotivasjonen synke (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

G. S. Leventhal har utarbeidet seks regler som hjelp for å ta rettferdige beslutninger. Disse reglene er konsistens, upartiskhet, nøyaktighet, korrigerbarhet, representativitet og etikk. Dette gjør da at de ansatte må kunne føle seg trygge på at de samme handlingene får samme konsekvens over tid. At det ikke skiller på personer enten det omhandler dem selv eller kollegaer. At avgjørelser blir tatt basert på god informasjon, men at det kan være mulig å justere eller endre basert på eventuell ny informasjon. Avgjørelser og prosedyrer gjenspeiler alle parters interesse, verdier, moral og etiske verdier. Studier viser at prosedyrevurderingen kan forklare mer av de ansattes vurderinger av rettferdighet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Et interessant funn viser at effekten på arbeidsmotivasjonen er større dersom den er negativ, hvor de involverte opplever å bli urettferdig behandlet. Effekten på

arbeidsmotivasjon er derimot mindre når de involverte har et sterkt inntrykk av rettferdighet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Å holde på de beste medarbeiderne er mer utfordrende i dag enn tidligere, dette fordi folk oftere bytter jobb. Ved å benytte seg av en såkalt *psykologisk kontrakt* øker sjansen for at ansatte blir værende i jobben sin. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er en psykologisk kontrakt en form for forventninger og uformelle antakelser som kan påvirke relasjonen mellom de ansatte og organisasjonen. Disse utformes av tillit og gjensidighet i tillegg til løfter som tidligere er gitt. Dersom ansatte opplever at kontrakten blir holdt fra organisasjonens side, vil den ansatte forbli i organisasjonen.

Det er flere måter at en psykologisk kontrakt kan binde en til organisasjonen. I noen tilfeller gir organisasjonen den ansatte gode fordeler eller gode løsninger. Dette kan føre til at den ansatte opplever at han/hun bør gi noe tilbake selv om det er ønskelig å slutte i jobben. I andre tilfeller kan man føle tilhørighet til en organisasjon fordi man trives godt i miljøet og har utviklet gode vennskap. Økonomiske utfordringer kan også påvirke en ansatt sin tilhørighet, da det ikke vil lønne seg å slutte.

Bruk av tradisjonelle kontrakter er den mest tradisjonelle måten å knytte ansatte til organisasjonen. Fordelen med dette er at en binder seg til organisasjonen i en viss periode. Dersom man slutter før perioden er over kan man gå glipp av bonuser eller andre goder. To elementer som er sentrale når det gjelder formelle kontrakter er at lang bindingstid kan skremme bort gode kandidater. Det andre er at det er umulig å vite hvor verdifull en ansatt kan bli i organisasjonen.

2.2.4 Jobbkarakteristika-modeller

En annen teori om hvordan egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakerens motivasjon og presentasjon, er jobbkarakteristika-modellen som er utviklet av Hackman og Oldham. Kaufmann og Kaufmann (2015) forklarer at denne modellen har som mål å klassifisere og måle en jobbs motivasjonspotensial. Det skal føre til at ansatte får oppgaver som gir utvikling og som igjen fører til økt motivasjon og jobbyttelse. Resultatet blir at produktiviteten øker og kvaliteten på arbeidet blir bedre. Det blir vist til ulike trekk som i

mange jobber er aktuelle. Jo mer disse trekkene preger en jobb, jo mer motiveres arbeidstakeren for arbeidet.

- Variasjon i ferdigheter får man om jobben gir mulighet til å bruke de kunnskaper, evner og ferdigheter en har tilegnet seg.
- Oppgaveidentitet går ut på om de ansatte er med på hele arbeidsoppgaven eller bare deler av den.
- Oppgavebetydning er hvor meningsfylt den ansatte kan se sitt arbeid i en større sammenheng.
- Autonomi dreier seg om i hvilken grad de ansatte har ansvar og kontroll over egne arbeidsoppgaver.
- Tilbakemelding er informasjon om resultatet en ansatt får etter utført arbeidsoppgave.

Det fremheves viktigheten av individets subjektive opplevelse. Mennesker er forskjellige i forhold til motivasjon, evner og kompetanse. Det en ansatt opplever som motiverende, kan en annen oppleve som demotiverende og kjedelig, selv om man har samme arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.2.5 Den Skandinaviske Modellen

«Variasjon i jobben, mulighet for læring, autonomi, helhetlige oppgaver og tilbakemelding er i denne teorien helt sentrale elementer for å skape jobber som tilfredsstillende både ansattes og eieres ønsker» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 265).

Denne teorien går ut på å skape medvirkning og mer ansvar for ansatte. Det blir fokusert på å utforme arbeidslag og at disse arbeidslagene skal få ansvar for et helt produkt. Det kan være forskjellige arbeidsoppgaver som deltakerne i arbeidslaget roterer på å gjøre for å skape variasjon i arbeidet. Dette vil da kunne skape motivasjon for arbeiderne ved at de føler tilhørighet, får varierte arbeidsoppgaver og kan ha ansvar for et ferdig produkt som blir levert. Størrelsen på ansvar kan variere alt etter størrelsen på arbeidsoppgavene.

Et sentralt element i modellen er deltakelse. Disse deles inn i to ulike former: Direkte deltakelse, der ansatte deltar direkte i beslutninger som angår deres arbeid. Og indirekte

deltakelse, der representanter for de ansatte, vanligvis fagforeninger, deltar i møter der beslutninger angående arbeidet tas.

«Forskningen omkring hvilke effekter deltakelse har, ser ut til å være blant de mer entydige i organisasjonsteorien. Det viser seg at jo mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen, både på individnivå og på organisasjonsnivå» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 267). Teorien støtter da deltakelse for arbeiderne i beslutningssituasjoner. Dette skaper motivasjon for arbeiderne og de vil føle større tilhørighet til organisasjonen.

2.3 Arbeidsmotivasjon og motstand i endringsprosesser

2.3.1 Motstand mot endring

«Motstand mot forandring oppstår når reaksjonene er slik at man forsøker å hindre at en endring blir gjennomført» (Jacobsen 1998, s. 11). Motstand kan ifølge Jacobsen (1998) komme av irrasjonelle forhold som frykt og angst. Men mest vanlig er motstand som er basert på rasjonelle avveininger. Motstand kan være at man vil fortsette å ha det slik det er i dag eller at man vil at endringen skal være noe annet enn det ledelsen ønsker. Ulike personer og grupper har ofte ulike læringsprosesser basert på ulik informasjon og vil derfor ha ulike oppfatninger av fortiden, nåtiden og fremtidige konsekvenser. Også på hvilke fremtidige løsninger som er gode eller dårlige.

Jacobsen (1998) legger frem ti grunner for at endring blir møtt med motstand. Blant disse er:

- Frykten for det ukjente. Det å gå fra noe gammelt og kjent til noe nytt og ukjent gjør at en kan lure på «hva vil skje med meg?». Det kan oppstå stress når dette spørsmålet ikke kan besvares helt klart.
- Brudd på en psykologisk kontrakt. Den psykologiske kontrakt er et resultat av læring. Det er en oversikt over hva man mener har fungert godt tidligere og er ofte et resultat av tunge konflikter, hardt arbeid, og mye prøving og feiling.
- Omorganisering krever dobbeltarbeid. Arbeidstakere må i en overgangsfase utføre en del dobbeltarbeid fordi en må tilegne seg nye måter å arbeide på i tillegg til at en

må fortsette med de gamle en stund. For mange ansatte betyr dette ren ekstrakostnad.

- Utsikter til personlige tap. Ansatte kan være redd for at omorganisering skal ødelegge avansementmuligheter. En må kanskje velge mellom å ukependle eller si opp jobben. Ved omorganisering er det også fare for å miste jobben.

Ved store organisasjonsforandringer er det noen viktige grunner til motstand (Conner, 1992, referert i Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001):

- Mangel på tillit. Mistillit til de som foreslår eller er årsaken til endringene er en hovedgrunn til motstand. Dersom folk tror det ligger skulte motiver bak endringene, kan dette føre til motstand. Dette kan føre til at ledelsen blir mer uklar og hemmelighetsfull. Det fører igjen til at mistenksomhet, mistillit og motstand blir forsterket.
- Tro på at forandringen er unødvendig. En ser ikke noen åpenbare grunner for forandring og en har ikke tro på at endringene er mulig å gjennomføre.
- Frykt for økonomisk tap. Dersom den ansatte tror en kan tape inntekter eller jobbtrygghet, kan det føre til motstand selv om endringene er bra for organisasjonen. Opplever man at endringene kan føre til nedbemanning eller nedleggelse, kan dette føre til at motstand og angst.

2.3.2 Motstandsformer

Hennestad og Revang (2014) forklarer at det kan skilles mellom åpen og skjult motstand. Åpen motstand kommer gjerne til uttrykk gjennom å argumentere åpent og være kritisk mot endringer. Dersom en opplever å ikke blir hørt kan det gå over til skult motstand. Skjult motstand kan være at en trekker seg tilbake og er passiv til endringsarbeidet. Andre former kan være dobbeltkommunikasjon ved at en snakker om at endringer er viktig i det ene øyeblikket, men gjør andre ting i det praktiske eller kommer med alternativ informasjon og samtidig har skjulte allianser som en tar i bruk ved behov.

Maurer (1996), referert i Grønhaug et al. (2001), nevner også flere tegn på motstand. Noen av disse er taushet, lettvinnet enighet og åpent opprør. En lar være å si noe eller å gjøre

protest selv om en ikke aksepterer endringene. En kan være enig i utgangspunktet, men begynner å tvile når realiteten går opp for en. Motstanden kan komme til uttrykk gjennom åpne protester som gjerne kan være uhøflige og langvarige.

2.4 Andre forhold som påvirker arbeidsmotivasjon

2.4.1 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2010) definerer kommunikasjon med en kontinuerlig prosess hvor mennesker internt og eksternt, opprettholder og endrer organisasjonen gjennom å kommunisere. Kommunikasjon foregår i organisasjoner hele tiden og at manglende informasjon kan føre til demotivasjon og frustrasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver tre typer kommunikasjonsproblemer som kan oppstå i organisasjoner. Den første typen er når ansatte i en organisasjon ønsker å dele en form for informasjon, men det oppstår problemer i kommunikasjonsprosessen. Her er det viktig å formidle godt når en skal gi informasjon fra seg, slik at det ikke oppstår misforståelser. Den andre typen er når kommunikasjonskanalene mottar alt for mye informasjon. Ved for mye informasjon kan man få så mye at man ikke klarer å få noe ut av all informasjonen og deler av informasjonen kan bli bortkastet. Typiske problemer i denne typen kommunikasjonsproblemer er at etterhvert når kommunikasjonen kommer oppover i hierarkiet i en organisasjon, kan mye av informasjonen siles ut underveis. Dette kan føre til at når informasjonen har kommet opp over i hierarkiet der den skal, kan det være så mye silt ut at de ansatte føler de ikke har blitt hørt. Den tredje typen kommunikasjonsproblemer er når noen i organisasjonen bevisst holder tilbake eller manipulerer informasjon. Denne typen går ut på hvordan sender velger å kode meldingen en skal sende ut. Dette har betydelig påvirkning på hvordan mottaker vil oppfatte meldingen. Det er viktig at det ligger til grunn en tillit mellom partene som kommuniserer, hvis ikke blir kommunikasjonen dårlig.

«Formell kommunikasjon består av budskap som kalles offisielle, det vil si rapporter eller direktiver, og som sammenfaller med formell myndighetsstruktur og er tegnet inn på organisasjonskartet» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 410). Dette er ofte kommunikasjon

som kommer fra sjefer og ned til arbeiderne. Disse er ofte rettet mot oppgaver som skal gjøres og hvordan de skal utføres. I motsetning til uformell kommunikasjon som er mer spontan kommunikasjon. Det er i uformell kommunikasjon de fleste nye ideer prøves ut. En uformell kommunikasjonskanal oppstår ofte mellom personer som jobber mye i lag på arbeidsplassen og er like på forskjellige områder. En uformell kommunikasjonskanal kan for eksempel være mellom avdelingsleder og arbeiderne på samme avdeling. Folk utenfor denne avdelingen vil da kanskje ikke få samme informasjon som dem som er i avdelingen. Informasjonen er kanskje ikke alltid relevant for dem utenfor kanalen, men i noen tilfeller kan den være det og da blir informasjon for de andre arbeiderne utelatt. Ledere vil skape motivasjon blant de ansatte dersom de formidler informasjon gjennom de uformelle kommunikasjonsnettverkene (Bernard, referert i Jacobsen og Thorsvik). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) viser forskning at dersom de ansatte får informasjon formidlet gjennom uformell prat, gir dette mer tillit til informasjonen enn om ledelsen bruker formell kommunikasjon.

2.4.2 Stress

Stress kan være forskjellige reaksjoner alt etter hvilken type stress det er. Atferdsmessige reaksjoner er den første reaksjonen. Denne kan kjennetegnes ved at personen blant annet har lavere ytelse, gjør flere feil eller får et større sykefravær. En annen negativ reaksjon er de psykologiske reaksjonene. Dette kan blant annet føre til ubehag, sinne, irritabilitet, mistenksomhet, tristhet og sorg. Dette kan påvirke arbeideren i den grad at samarbeidet blir dårligere og relasjonen med kollegaer svekkes (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

McGraths beskriver stress i sin transaksjonsmodell gjennom fire stadier. I disse fire stadiene hevder han at stress utvikler seg som en dynamisk prosess en opplever. Det første stadiet er krav. *«Fysiske og sosiale aspekter ved miljøet stiller objektive krav til mennesket. De objektive kravene her kalles belastninger»* (Kaufmann og Kaufmann, 2015 s. 302). Det andre stadiet blir kalt tolkning. Dette går ut på hvordan personen opplever, forstår, vurderer, bedømmer og tenker gjennom de forskjellige kravene. Mestring av kravene som personen føler på selv er også viktig. Det tredje stadiet er responser. Her beskriver McGrath det som *«personens reaksjon eller respons på stressorene kan være fysiologisk, psykologisk eller*

atferdsmessig» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 302). Dette er hvordan personen selv reagerer på de forskjellige stressmomentene. Det varierer fra individ til individ hvordan en reagerer. Det siste stadiet er kalt konsekvenser. Dette handler om hva stresset fører til for individet eller organisasjonen. Det kan føre til dårligere eller mer forhastede beslutninger, som kan være kritisk for en organisasjon.

2.4.3 Tilhørighet

“Bowlbys tilknytningsteori omhandler viktigheten av å danne og å opprettholde gode relasjoner til andre mennesker fra barnsben av” (Bowlby, 1995/1950, referert i Hetland, 2013). Det er viktig for mennesker å ha følelsen av tilhørighet og at sosiale behov blir tilfredsstilt. Mennesker er avhengige av andre gjennom hele livet, dette er også viktig på arbeidsplassen. Har man dårlige relasjoner til andre mennesker, spesielt i jobbtilfeller, kan det redusere arbeidsmotivasjonen betraktelig (Hetland, 2015).

2.4.4 Leders tilgjengelighet

Ved omstillinger har ledelse med personalansvar stor betydning for hvordan de ansatte håndterer dette. Dialog med ledelsen ville ført til redusert usikkerhet og stress for de ansatte. Når de ansatte får informasjon fra ledelsen, skapes forståelse av at de ansatte har noe å bety som fører til mulighet for tillit og kommunikasjon. Dersom ledelsen er mer tilstedeværende, kan dette gi dem mulighet til å forstå hvordan prosessen oppleves for de ansatte (Saksvik, Nytrø og Danielsen Tvedt, 2018).

2.4.5 Tidlig rolleavklaring

I forbindelse med omstilling er forutsigbarhet et behov som er grunnleggende. Når en ikke vet hva som forventes av en kan det være vanskelig å yte det aller beste i jobbsammenheng. Det er derfor viktig at roller, oppgaver og ansvar blir avklart så tidlig i prosessen som mulig. Arbeidssituasjonen kan oppleves som usikker når man får nye roller. Dette gjelder spesielt dersom en får nye arbeidsoppgaver, en ny tittel eller andre ansatte å arbeide med som følge av omstillingen. Dersom avklaring skjer raskt vil forutsigbarheten øke og det kan føre til

mindre usikkerhet i fremtiden. Et annet viktig moment er at de ansatte i omstilling opplever kompetansetrygghet. For at de ansatte skal kunne beherske sine nye arbeidsoppgaver må det gis mulighet til få den kompetansen de trenger (Saksvik, Nytrø og Danielsen Tvedt, 2018).

2.4.6 Gjennomføringsevne er nøkkelen

Skogen Lund (2012) mener gjennomføringsevnen er en egenskap som overgår alle andre og viser til formelen 5-15-80 for suksess. Suksess avgjøres av 5 prosent gode planer og strategier, 15 prosent sterk posisjon og 80 prosent gjennomføringsevne. Dersom en organisasjon har god gjennomføringsevne, vil alle være opptatt av å gjøre egne arbeidsoppgaver bedre og samtidig utføre jobben.

2.4.7 Den uforutsigbare gjennomføringsfasen

Ifølge Stensaker og Haueng (2016) trengs det gjennomføringskraft for å kunne lykkes i en endringsprosess. Man må lage gode strukturer og prosesser som gjør gjennomføring mulig og man må få ansatte motivert til å utføre disse endringene. Her er ulike fallgruver som kan påvirke gjennomføringsfasen:

- Toppledelsen mister tillit. Når endringer gjennomføres kan ledelsen bygge tillit ved å tydeliggjøre sine egne og andres roller og få spillereglene for prosessen på plass.
- Ansatte mangler engasjement. Det kan være vanskelig å få ansatte motiverte for noe som andre har vedtatt og bestemt. De ansatte må ha tilstrekkelig mulighet for å kunne involvere seg og påvirke prosessen.

3 Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for hvilken metodisk tilnærming vi har valgt i forskningsprosessen, hvordan vi har valgt informantene og hvordan vi gjennomførte intervjuene.

Metode er måten å gå frem på for å finne svar på en problemstilling. Det er to hovedmåter for innhenting av materiale, kvantitativ metode som er spørreundersøkelse og kvalitativ metode som er intervjuer av informanter (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.1 Kvantitativ metode

Når det gjelder kvantitativ tilnærming vil forskeren heller undersøke enheter, variabler, verdier og målenivå. Hvem man skal undersøke er et viktig spørsmål. Å undersøke hver eneste nordmann vil være utfordrende og lite hensiktsmessig, derfor er det lurt å velge en gruppe mennesker som kan representere populasjonen. Ved kvantitativ metode kan man samle inn data ved hjelp av spørreskjema. Spørreskjemaet må utformes slik at det kan gi svar på problemstillingene. Vi har også univariat og bivariat analyse. Univariat forklarer fordeling av én egenskap, mens bivariat forklarer fordeling av to egenskaper. For å finne ut hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler bruker vi en regresjonsanalyse. Regresjonsanalysen kan ha ulike hensikter som årsaksforklaring, prediksjon og beskrivelse (Johannesen et al., 2011).

3.2 Kvalitativ metode

Når det gjelder kvalitativ metode er det ifølge Johannesen et al. (2011), to hovedmåter man kan samle inn egen informasjon på; intervju og observasjon. Når det gjelder intervju, bygger dataene på hva informanter forteller til forskeren i en samtale. Observasjon handler mer om sanseintrykk og samhandlinger forskeren opplever i konkrete situasjoner. Når

kvalitative undersøkelser skal evalueres er det sentralt at innsamlet data er pålitelig, troverdig, overførbart og bekreftbart (Johannesen et al., 2011).

3.3 Metodevalg

For å svare på problemstillingen vår vurderte vi hvilken metode som ville være best egnet. Ved en kvantitativ metode kunne vi få mange svar fra hele bredden. Metoden ville derimot ha svakheter ved at den blant annet reduserer muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål eller kunne få begrunnet hva informanten faktisk mente med svaret. Samtidig var vi redde for at ansatte ikke ønsket å bruke tid på å besvare på undersøkelsen. Derfor besluttet vi at kvalitativ metode ville være den best tilpassede måten å få svar på problemstillingen vår. Vi tenkte at det ville lønne seg å gå mer i dybden ved å bruke kvalitativ metode. Da kunne vi få meningene til informantene og stille dem oppfølgingsspørsmål underveis, som ville gi mer utfyllende svar. I tillegg til primærdata fra informantene har vi også innhentet sekundærdata fra to artikler på Khrono og et NIFU-notat.

3.3.1 Valg av informanter

Vi fikk godkjent av ledelsen ved HVL å intervju seks tilsatte fra administrasjonen. Vi vurderte i utgangspunktet å intervju like mange menn som kvinner. Vi fant fort ut at det var langt færre menn enn kvinner som er ansatt i administrasjonen. Et av gruppemedlemmene er ansatt ved HVL, noe som gjorde at vi potensielt kunne ha forkunnskaper om hva informantene kunne svare. Disse kriteriene var avgjørende for at vi gikk for et tilfeldig utvalg. Tilfeldig utvalg er også en god løsning dersom forskeren kjenner personer på listen (Johannesen et al., 2011). Informantene ble plukket ut ved at aktuelle administrativt ansatte fra to forskjellige campuser ble ført opp i ett Excel-ark og så ble det trukket seks kandidater og noen reserver. I tilfelle noen ikke hadde mulighet eller ønske om å delta hadde vi flere reserver og vi endte opp med å bruke tre reserver.

3.3.2 Intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguiden har vi brukt teorier presentert tidligere i oppgaven som grunnlag for spørsmålene. Før intervjuene ble gjennomført foretok vi et prøveintervju for å være bedre forberedt på selve intervjuene. Dermed fikk vi en erfaring med hvilke spørsmål som fungerte og kunne gjøre noen justeringer på bakgrunn av dette.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Vi ønsket en så anonym undersøkelse som mulig. Det ble derfor ikke gjort opptak av intervjuene eller stilt spørsmål som avslørte hvilken avdeling eller campus informantene tilhørte. Alle gruppe medlemmene deltok i utarbeidelse av intervjuguiden og analysearbeidet av dataene. For å unngå inhabilitet og for at informantene skulle kunne svare så objektivt som mulig, deltok ikke gruppe medlemmet som er ansatt ved HVL på intervjuene.

Vi vurderte om informantene skulle få tilgang til spørsmålene før intervjuet eller ikke. Fordelen med å gi spørsmålene på forhånd, er at informantene da kunne forberede seg litt og svarene da bli litt mer gjennomtenkte. Ved å ikke levere ut spørsmålene på forhånd tenkte vi at vi ville få mer personlige svar som ikke var farget av andre, samt at svarene kanskje ble mer ærlige. Vi valgte derfor å ikke gi ut spørsmålene på forhånd, men gav noen stikkord om hva intervjuet skulle handle om. Vi valgte å bruke et strukturert intervju for å skape en viss standardisering.

Et av gruppe medlemmene tok muntlig kontakt med informantene og avtalte tid og sted for intervju. Intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor eller et annet egnet sted dersom dette ikke var mulig. Etter erfaringene fra prøveintervjuet besluttet vi at et av gruppe medlemmene skulle være referent på alle intervjuene. De to andre skulle dele på å intervjuer. Etter intervjuene ble det laget et referat fra hvert intervju. Dette har dannet basis for våre empiriske funn presentert i neste kapittel.

3.3.4 Vurdering av metodisk tilnærming – styrker og svakheter

Vi mente at en kvalitativ metode ville gi oss muligheten til å komme innpå informantene og bidra til å kunne forstå bedre hva de mente om fusjonen. Ved at vi gjennomførte intervjuer kunne vi også stille oppfølgingsspørsmål og dersom informanten kom med et interessant svar, kunne vi følge opp svaret å finne ut hva informanten faktisk mente. Hvis vi ikke mente vi fikk nok informasjon av intervjuene, kunne vi øke antall informanter og gjennomføre flere intervjuer til vi fikk tilstrekkelig med informasjon.

Vi laget en intervjuguide og gjennomførte et prøveintervju på forhånd, men vi kunne likevel ikke være sikre på om vi stilte de rette spørsmålene. Vi valgte at to av gruppemedlemmene skulle intervjuer, dette kunne medføre større forskjell i kvaliteten på intervjuene. For å gjøre intervjuene likest mulig valgte vi derfor å strukturere intervjuene. «*Ulempen med standardiserte intervjuer er begrenset fleksibilitet*» (Johannesen et al., 2011 s. 146), med en kvantitativ undersøkelse kunne vi dermed fått bedre svar.

Ved å ikke bruke båndopptak vil informanter være mer villige til å snakke (Johannesen et al., 2011), men det gjør at vi ikke kan gjengi det som blir sagt under intervjuene. Når vi ikke tar båndopptak anbefaler Johannesen et al., (2011) at to gjennomfører intervjuet, en som intervjuer og en som noterer.

Det er ingen øvre anbefalt grense for antall informanter. Mindre prosjekter og pilotprosjekter har gjerne mellom 10-15 informanter, mens skoleprosjekter gjerne kan ha færre enn 10 intervjuer (Johannesen et al., 2011). Vi bestemte oss for å intervjuer seks informanter på grunn av tidsbegrensningen og antall potensielle informanter. Vi vurderte å øke antall informanter på et senere tidspunkt ved behov. Farer ved få informanter er at vi ikke får tilstrekkelig med informasjon eller at informasjonen vi får i beste fall er en moderert sannhet. Hadde vi hatt flere informanter ville dette vært et mindre problem. Vi har tatt et tilfeldig utvalg, men vi kunne siktet oppgaven mer inn dersom vi hadde ønsket det. Eksempelvis ekstreme og/eller avvikende utvalg, kritiske tilfeller for å illustrere poeng eller et bekreftende/avkreftende utvalg informanter (Johannesen et al., 2011).

4 Empiri - Presentasjon av data

I dette kapitlet presenterer vi primærdata som er hentet inn gjennom intervjuer med seks informanter. I tillegg supplerer vi med noe sekundærdata fra to artikler i Khrono og et NIFU-notat; «*Tillitsvalde ved Høgskulen på Vestlandet ropar varsku*» (Forskerforbundet et al., 2019), «*Vestlandet: De ansatte mener de har fått mindre medbestemmelse*» (Tønnesen, 2019) og «*Fusjon skaper usikkerhet i nåtiden, men positive forventninger til fremtiden*» (Skjelbred og Elken, 2019).

4.1 Målsetting med fusjon

4.1.1 Universitetsambisjonen

HVL har som ambisjon å bli et universitet innen 2023. På spørsmål om dette påvirket arbeidsmotivasjonen, svarte fem av informantene at de var likegyldige til om HVL ble universitet eller ikke og at dette ikke hadde noen påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Den siste informanten skjønner argumentene for å bli universitet og mener at en selv burde fått motivasjon av universitetsambisjonen. To av informantene mener at en ikke blir klar til 2023. En av informantene argumenterer med at det ikke har noe å si for jobben. En annen mener at det å svekke grunntanken til høgskolen ved å gjøre den om til universitet, kan ødelegge kunnskapsutviklingen for lokalsamfunnet. I NIFU-rapporten 31% svarer at de hadde tillit og at HVL ville klare å oppnå universitetsstatus innen 2023. Til tross for en del skepsis i forhold til fusjonsprosessen er optimismen stor i forhold til veien videre. De tillitsvalgte mener universitetsambisjonen henger i en tynn tråd på grunn av manglende motivasjon blant administrativt ansatte. Dette på grunn av blant annet langvarig omstillingsprosess, tilsetningsstopp i administrasjonen og tøffere arbeidsmiljø.

4.1.2 Mål og forventninger

Fire av informantene svarer at fusjonsprosessen ikke har påvirket mål og forventninger i arbeidssammenheng. En er fornøyd der en er og en har alltid jobbet mot målene. En av informantene har gjort en personlig forventningsavtale om å forvente mindre av toppledere. To av informantene mener mål og forventninger har blitt påvirket. En har fått

den stillingen som var ønsket, den andre mener at en må være litt mer på og være aktiv for å få de oppgavene en vil ha.

4.2 Overordnet organisasjonsstruktur med tendenser til sentralisering

4.2.1 Samarbeid med leder

Fire av informantene har et godt samarbeid med sin leder i dag. En av dem har bedre samarbeid nå enn før fusjonen. De to resterende informantene har et greit samarbeid med lederen sin. Tre av informantene har oppgitt at lederne sitter på andre campus. En av informantene sier at terskelen for å ta kontakt med leder er høy og at det er komplisert å ha en leder på annen campus når det gjelder personaldelen. En informant foretrekker kontakt via Skype fordi samtalene blir kortere og mer informative. En annen informant mener at man ikke kan Skype om alt, men at en burde møtes minst en gang i måneden. En av informantene kan styre mye av sin egen hverdag og jobber veldig selvstendig, og har ikke behov for tett oppfølging. Vedkommende sier også at det kan være lettere å føle seg glemt dersom leder sitter på annen campus.

4.2.2 Tilhørighet

Fem av informantene opplever at fusjonsprosessen har påvirket tilhørigheten negativt. Noen av disse opplever også at kontakt med kollegaer er redusert. To informanter forklarer at mye nå går på Skype og at man derfor snakker mindre med hverandre. To har også sagt at de har mistet kontakten med kollegaer på andre campus som man hadde kontakt med før. En forklarer at tilhørigheten har blitt redusert fordi de som før hadde samme leder, nå har fått forskjellige ledere å forholde seg til. Internt miljø på campus har blitt mindre på grunn av sentralisering. Likevel er det et par som nevner at det er positivt å få nye kollegaer på andre campus. En mener også at fusjonsprosessen har styrket samholdet på arbeidsplassen.

4.2.3 Medbestemmelse

Fire av informantene mener fusjonsprosessen har ført til mindre mulighet til å påvirke beslutninger en før. Årsaker som blir nevnt er større avstand til ledelsen, mye foregår på

Skype og beslutninger må gjennom flere ledd. En av informantene satt tettere på beslutningene før.

I Nifu-rapporten kommer det frem at over 60% av de administrative mener at de har fått redusert innflytelse over viktige beslutninger. Hele 65% mener det er vanskelig å ta avslutninger på laveste nivå.

4.2.4 Jobbtrygghet

Av de spurte informantene svarer fem av dem at fusjonsprosessen ikke har påvirket jobbtryggheten og at de føler seg trygge. Den siste informanten mente at jobbtryggheten var påvirket i noen grad men at dette mest var i forhold til plassering i ny stilling. Flere nevnte at de stolte på fusjonsplattformen om at ingen skulle miste jobben. Fire av informantene mener at løftene som ble gitt før fusjonen har blitt holdt, mens to mener at dette bare delvis har blitt holdt. Tre av disse henviser til løftene i fusjonsplattformen. Samtidig er det flere som frykter sentralisering og at campus kan bli lagt ned.

4.2.5 Egne evner og kunnskaper

Av de spurte informantene har fire svart at mulighetene for å utnytte egne evner og kunnskaper har blitt påvirket positivt som følge av fusjonen. En har fått mulighet til å teste og utfordre seg på flere områder. En annen informant har fått muligheten til å utnytte sine evner og kunnskaper gjennom sin deltakelse i forskjellige prosjekt i fusjonsprosessen. To av informantene mener imidlertid at fusjonsprosessen har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt. De opplever å ha mistet muligheten til spennende oppgaver og at det var lettere å utnytte egne evner og kunnskaper før. Stillinger som før var mulig å få, lyses ut med høyere utdanningskrav.

4.2.6 Karriereutvikling og kompetanseheving

Halvparten av informantene svarte at mulighetene for karriereutvikling og kompetanseheving ikke var blitt påvirket av fusjonsprosessen. Årsaker var at en ikke hadde

behov eller at en uansett fikk jobbe med det en ville. En informant svarte at fusjonen hadde gitt mulighet til kompetanseheving ved å få rolle som ikke hadde vært mulig uten fusjonen. Blant intervjudeltakerne våre var det to av informantene som sa at mulighetene for karriereutvikling og kompetanseheving hadde blitt redusert som følge av fusjonen. Avdelingene er blitt større og fordelt på flere campus. Tidligere konkurrerte man mot lokalmiljøet, nå må man i tillegg konkurrere mot hele HVL. En informant forklarer at stillinger blir lyst ut uten spesifisert arbeidssted og de beste kandidatene får jobbene. På denne måten blir det mer sentralisert. Det har blitt mye vanskeligere å få jobb i HVL. En informant uttrykker at man tidligere konkurrerte mot lokalmiljøet, men at man nå konkurrerer mot hele HVL. Tillitsvalgte forklarer at mange opplever at de blir overstyrt fra HVL og at mange ikke får mulighet til å påvirke egen karriereutvikling. På grunn av stort arbeidspress, har det blitt vanskelig med karriereutvikling og kompetanseheving.

4.2.7 Forskjellsbehandling – under omorganisering

To av informantene sier at de har opplevd forskjellsbehandling under fusjonsprosessen. Tre av informantene forklarer at de har kollegaer som har opplevd forskjellsbehandling. Av forskjellsbehandling nevnes det at de som jobber sentralt får flere muligheter til å delta på flere ting og at disse får flere fordeler, ulik bruk av stillingstitler og lik jobb med ulik lønn. Det nevnes også at på grunn av et redusert reisebudsjett, prioriteres ledelsen fremfor ansatte.

4.2.8 Arbeidsoppgavene

Fire av informantene har svart at fusjonen har påvirket arbeidsoppgavene positivt. En er fornøyd med å ha fått varierte oppgaver, en annen ytrer at vedkommende selv kan avgjøre hvilke løsninger som er best for hvordan arbeidsoppgavene gjøres. En er fornøyd med å ha fått nye rutiner og mye ansvar og trives med at hverdagen er ulik. To av informantene nevner at de har fått nye verktøy og systemer som er enkle å sette seg inn i. Den ene forklarer at det er rettferdig fordelt hvem som må tilpasse seg nye verktøy. En sier også at kvalitetssikring må vike for at hjulene skal holdes i gang.

4.3 Etterfølgende endringsprosesser med sikte på organisering på underordnet administrativt nivå

4.3.1 Fusjonen og fusjonsprosessen

Fire av informantene svarte at de var positivt innstilte til fusjonen i utgangspunktet, og tre av de svarte at det var de fremdeles. En av de begrunner det med at vedkommende har tro på fusjonen i forhold til det høgskolene var før. En annen forklarer at avdelingen har fått flere ansatte enn før og det har blitt flere å samarbeide med. Den tredje, som fremdeles er positiv, hadde forventet at ting skulle bli bedre og at fagmiljøet skulle bli bedre med større avdeling. Det har ikke blitt innfridd enda. Informanten som innstillingen har endret seg for, er begrunnelsen at samarbeidet med de rundt ikke er det samme som før fordi man har fått ulike ledere. Nye kollegaer sitter på forskjellige campus og kommunikasjon med dem er på Skype. En av informantene var likegyldig og er det fremdeles. Vedkommende regnet med mye ekstraarbeid, som det også ble. Den siste informanten var lunken til fusjon og har ikke sett de store fordelene de skulle ha hatt på sin avdeling. Det har også blitt langt til toppledelsen. Det er blitt flere perioder med usikkerhet fordi beslutninger må gjennom flere ledd. Dette tar lang tid.

4.3.2 Endringsprosesser med sikte på å realisere intensjonen om å bli universitet

I forhold til selve fusjonsprosessen, har halvparten av informantene opplevd denne negativt. Grunnen er at det har vært en lang, rotete og uoversiktlig prosess. En av de mener at man kunne redusert konsulentutgiftene ved å bruke fagmiljøene en har internt i fusjonsprosessen. En mener at de administrativt ansatte har blitt dårlig i varetatt. Ting har blitt utsatt og ting har ikke kommet i orden. Informanten kom også med påstanden at fagmiljøene hadde en mye enklere prosess enn de administrativt ansatte.

I NIFU rapporten svarer 35% av de teknisk administrative at de ikke hadde tillit til at ledelsen ville føre HVL i riktig retning. Til tross for en del skepsis i forhold til fusjonsprosessen er optimismen stor i forhold til veien videre.

De tillitsvalgte ved HVL mener også at fusjonsprosessen har vært uklar og tatt lang tid. De tilsatte har levd i usikkerhet og en har vært urolig for hvordan arbeidssituasjonen skulle bli og hvordan arbeidsoppgavene skal løses i fremtiden.

4.3.3 Endringsprosesser og påvirkning på arbeidsmotivasjonen

Fem av de spurte informantene sier at arbeidsmotivasjonen har blitt påvirket og redusert som følge av fusjonsprosessen. Den siste informanten mener at kollegaer som ikke er fornøyde kan mangle motivasjon, men er selv ikke blitt påvirket av dette.

En av informantene sier at oppgavene opplevdes mer meningsfulle før. Avstanden til leder er blitt større siden denne nå er på ny campus. Det kan nå bli mer reising for møter og da går fort mye tid til reising fordi man må reise dagen før. Mange møter skjer via Skype. En annen informant forklarer at måten innplasseringen av administrativt ansatte har blitt utført på har skapt negativ stemning i gangene. En annen er lei av at ting ikke kommer på plass, men synes det er motiverende å være med på å utdanne Norge. Vedkommende trives mye mer nå med en jobb som gir mer givende resultater. En av informantene sier at en bare må gjøre jobben uten at personlig motivasjon er tilstede. En må i tillegg prøve å motivere seg selv. En mener at en akkurat nå er mye mer motivert.

4.3.4 Informasjon

Tre av informantene gir uttrykk for at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon under fusjonsprosessen. Det har både vært for lite informasjon og den har kommet sent. I tillegg har kommunikasjonen vært dårlig. Innspill fra de ansatte oppleves å ikke bli tatt hensyn til. De tillitsvalgte ved HVL mener det har vært lite informasjon og at prosessen har vært uklar. De opplever også at ledelsen har vært overstyrende og lite lyttende i denne prosessen.

4.3.5 Stress

Fem av informantene svarer at de har opplevd stress som følge av fusjonsprosessen. Årsaker som ble nevnt var høyt arbeidspress, mange oppgaver samtidig og få ressurser. Flere av informantene har opplevd at dette har påvirket dem privat. En oppgir mye reising og grubling om jobb når informanten kommer hjem som årsak. Informanten har som følge av dette valgt å logge av jobbamilen på mobilen når informanten kommer hjem. For en annen førte stresset til utmattelse og sykemelding.

De tillitsvalgte ved HVL mener at mange i administrasjonen har blitt nødt til å jobbe både mer og fortere fordi det har vært tilsetningsstopp og at det ikke har blitt ansatt nye for tilsatte som har sluttet. Dette har ført til at faglig tilsatte har fått flere administrative

oppgaver. Ansatte må jobbe mye overtid og de tillitsvalgte er redde for at ansatte vil slutte som arbeidstakere ved HVL.

4.3.6 Forskjellsbehandling – etter omorganisering

De tillitsvalgte i HVL mener at stillingskoder ikke har blitt brukt konsekvent.

I innplasseringsprosjektet har flere opplevd å bli degradert når det gjelder stillingsinnhold.

Når det var flere som hadde ønske om samme stilling, var tiden for kort tid å forberede seg.

De tilsatte som sendte motsvar på innplasseringen opplevde å få standardsvar tilbake uten å få svar på det de forventet. De som er uenige i innplasseringen opplever ikke at ledelsen hører på dem. Når innplasseringsprosjektet var ferdig, var det flere stillinger som stod ledige. I stedet for å lyse disse ut internt ble disse lyst ut eksternt. Tillitsvalgte opplever ledelsen ved HVL som autoritær og lite lyttende i saken.

4.3.7 Motstand som kom til uttrykk

Fire av informantene svarer at endringsprosesser som realisering av intensjonen som lå til grunn for fusjonen, har ført til motstand. En har svart nei og en er usikker. Mange synes det var bedre før og ser ikke fusjonen eller ny organisering som hensiktsmessig. Flere av

informantene forklarer at de opplever negativt snakk rundt kaffemaskinen eller andre steder hvor de ansatte møtes. Ansatte er frustrerte og ikke fornøyde. En

av informantene opplever at kollegaer ikke har vært redde for å si ifra. To svarer at kollegaer protesterer og tar ting opp med de tillitsvalgte. Det har også blitt protestert direkte til organisasjonsdirektøren.

4.3.8 Hva kunne redusert eventuell manglende motivasjon?

Flere av informantene mener at en mer synlig og tilstedeværende ledelse ville kunne redusert manglende motivasjon. Det blir også nevnt at ledelsen burde tatt mer vare på de ansatte, motivert og kommet med oppnåelige mål. Veien til ledelsen burde også vært kortere. Det burde også vært ledelse i nærheten som kan pushe de ansatte.

To av informantene mener ledelsen burde benyttet den kompetansen en har i organisasjonen i fusjonsprosessen, eksempelvis ansatte som har endringsledelse som fagområde.

En informant mener at medbestemmelse ved at forslag og tanker blir tatt på alvor er viktig for å vedlikeholde motivasjon. Utsagn som «sånn har vi alltid gjort det, så da er det sånn», virker demotiverende.

Bedre informasjonsflyt etter omorganiseringen i tillegg til mer og annerledes informasjon underveis blir også nevnt som motiverende for de ansatte.

4.4 Oppsummering av sentrale funn

Vi nevnt har mange interessante funn. Et punkt handler om hva som har påvirket arbeidsmotivasjonen positivt. Informantene har ikke opplevd redusert mulighet for å utnytte egne evner og kunnskaper, men de har fått muligheter de ikke hadde før. Flere av informantene svarer at fusjonen har påvirket arbeidsoppgavene positivt. Selv om ting må gjennom flere ledd og tar lenger tid, er de fornøyde med nye og varierte oppgaver.

Et annet sentralt funn er hva som har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt. Selv om de fleste har et godt samarbeid til leder, har det ført til større avstand til ledelse fordi de ofte sitter på annet campus. Mange har fått påvirket tilhørigheten ved både å miste kollegaer og å få nye kollegaer. De ansatte mener at muligheten til medbestemmelse er redusert som følge av fusjonen. Påvirkning ved mulighetene for karriereutvikling og kompetanseheving har informantene opplevd ulikt. De fleste var positive til fusjonen i utgangspunktet, men selve prosessen som fulgte i kjølvannet ble opplevd som en lang, rotete og uoversiktlig prosess. Nesten alle de spurte informantene mener at arbeidsmotivasjonen ha blitt påvirket og redusert som følge av endringsprosessen. Mange av de ansatte har opplevd stress på grunn av høyt arbeidspress og få ressurser. Dette har også påvirket privatlivet. De ansatte opplever dessuten at det ikke har vært tilstrekkelig med informasjon og at innspill fra ansatte ikke blir tatt hensyn til. Flere ansatte har enten selv blitt forskjellsbehandlet eller opplevd at andre har blitt det. Informantene mener at jobbtryggheten ikke er påvirket negativt. De fleste stolte på fusjonsplattformen hvor det blant annet stod at ingen skulle

miste jobben, og de opplever at disse løftene er holdt. Flere av informantene har opplevd at motstand kom til uttrykk gjennom negativ snakk eller utrykt protest via tillitsvalgte. På spørsmålet om hva som kunne redusert manglende motivasjon foreslår informantene mer tilstedeværende ledelse, mulighet for medbestemmelse, bruk av egen kompetanse, bedre informasjonsflyt og mer informasjon.

Et tredje og et overraskende funn viser at nesten alle informantene svarte at de var likegyldige til om HVL blir universitet eller ikke og at universitetsambisjonen ikke hadde noen påvirkning på arbeidsmotivasjonen. De administrative ansattes mål og forventninger i arbeidssammenheng har heller ikke blitt påvirket.

5 Diskusjon

Problemstillingen som lå til grunn for oppgaven var «har fusjonsprosessen påvirket de administrativt ansattes arbeidsmotivasjon?». Diskusjonen vil dreie seg om funn relatert til

- Hva som har påvirket arbeidsmotivasjonen positivt
- Hva som har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt
- Hva som ikke hadde påvirkning på arbeidsmotivasjonen

5.1 Positiv påvirkning på arbeidsmotivasjonen

Behovet for selvrealisering handler om å få utnytte sine evner og anlegg for å kunne få realisert sitt potensial, som kan påvirke positivt dersom det blir utført (Maslows, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dersom en jobb gir muligheten til å utnytte en ansatt sine ferdigheter, kunnskaper og evner, motiveres arbeidstakeren for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Mange av informantene forteller at fusjonen har påvirket muligheten til å utnytte egne evner og kunnskaper positivt. Den ene har fått mulighet til å teste og å utfordre seg på flere områder, mens en annen har utnyttet sine evner og kunnskaper gjennom deltakelse i ulike prosjekt i fusjonsprosessen. Dette er faktorer som har påvirket arbeidsmotivasjonen positivt.

Motivasjonsfaktorer som arbeidsoppgavenes karakter, ansvar og prestasjoner kan skape trivsel om den er tilstede, men den skaper ikke mistrivsel om den ikke er tilstede (Herzberg, 1960, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). At arbeidsoppgavene er spennende og utfordrende kan føre til at en vil involvere seg mer i oppgavene og at man vil ta mer ansvar for at oppgavene blir utført. Får den ansatte løse problemer, kan det gi en følelse av at en presterer. Fire av informantene opplever at fusjonen har påvirket arbeidsoppgavene positivt. De er fornøyde med å ha fått varierte oppgaver, nye rutiner og mer ansvar. Mulighet for ansvar over oppgaver og at en har arbeidsoppgaver som er meningsfulle, fører til motivasjon for arbeidet (Hackman og Oldham, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Funnene i studien indikerer at denne positive utviklingen i arbeidsoppgavene fører til bedre arbeidsmotivasjon for de administrativt ansatte.

5.2 Negativ påvirkning på arbeidsmotivasjon

Trygghet i jobben er et grunnleggende behov som kan skape motivasjon (Maslow, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Sikkerhet i jobben skaper mistrivsel i den grad den ikke er tilstede (Hertzberg, 1960, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). De fleste av informantene svarer at fusjonsprosessen ikke har påvirket jobbtryggheten og at de føler seg trygge.

Løftene som ble gitt før fusjonen har blitt holdt helt eller delvis holdt. Frykt for det ukjente og brudd på psykologisk kontrakt kan føre til motstand mot endring (Jacobsen, 1998). En psykologisk kontrakt er en form for forventning og uformelle antakelser som kan påvirke relasjonen mellom de ansatte og organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Flere nevnte at de stolte på fusjonsplattformen om at ingen skulle miste jobben. Samtidig frykter flere sentralisering og at campus kan bli lagt ned. Ved en omorganisering kan en risikere å måtte ukependle, si opp jobben eller i verste fall, å miste jobben (Jacobsen, 1998). Som følge av sentralisering blir jobbtryggheten svekket og arbeidsmotivasjonen til de administrativt ansatte blir påvirket negativt.

For mennesker er det viktig å skape og å opprettholde gode relasjoner til andre helt fra man er liten (Bowlby, 1995/1950, referert i Hetland, 2013). Et grunnleggende behov for mennesker er vennskap eller å føle tilhørighet i sosiale grupper (Maslow, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015; McClellands, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Noen av informantene opplever at kontakten med kollegaer har blitt redusert. Dette som følge av mindre miljø på grunn av sentralisering eller kollegaer har fått ulike ledere. På grunn av omorganiseringen har de også mistet kontakten med kollegaer på andre campus som en hadde kontakt med før. Samtidig er det også et par som nevner at det er positivt at en har fått nye kollegaer på andre campus. Men nye kollegaer betyr ikke nødvendigvis vennskap og det kan være vanskelig å oppleve tilhørighet når disse jobber på annen campus. Det ble også nevnt at fusjonsprosessen har styrket samholdet på arbeidsplassen. Når mennesker har sterke eller moderate bånd med kollegaene sine gir dette en følelse av at en tilhører en gruppe mennesker. Dette styrker tilhørigheten på arbeidsplassen. Dersom sosiale forhold ikke er tilstede, kan dette skape mistrivsel (Hertzberg, 1960, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Funn i studien indikerer at administrativt ansatte har mistet tilhørighet og sosiale bånd med kollegaer som følge av sentralisering og bidratt negativt for arbeidsmotivasjonen.

De ansatte har mistet sosiale kontakter og må knytte nye bånd med nye kollegaer, noe som kan være utfordrende.

En sentral motivasjonsfaktor for ansatte er mulighet til å lære nye ting og kunne strekke seg mot noe (Hertzberg, 1960, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Når de ansatte får mulighet til nye utfordringer og muligheten til å utvikle seg, vil det være positivt både for bedriften og den ansatte selv fordi en ofte yter sitt beste under slike betingelser (Maslow, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Et par av informantene svarte at mulighetene for karriereutvikling og kompetanseheving har blitt redusert som følge av fusjonen. Noen stillinger blir lyst ut uten arbeidssted og ansatte er redde for at det på den måten vil føre til økt sentralisering. Stillinger som før var mulige å få, lyses nå ut med høyere utdanningskrav. Det er også mange flere å konkurrere mot enn før og det kan oppleves vanskelig å få jobb i HVL. En av grunnene til motstand for endring er utsikter til personlig tap dersom den ansatte er redd for at omorganiseringen ødelegger avansementmuligheter (Jacobsen, 1998). Mange ansatte får ikke mulighet til å påvirke egen karriereutvikling (Forskerforbundet et al., 2019). Her indikerer funnene at flere har fått redusert utviklingsmuligheter. Dette kan føre til redusert arbeidsmotivasjon og en vil kunne føle motstand mot omorganiseringen.

Mulighet for vekst kan skape tilfredshet i arbeidet og motivasjon til å prestere bedre om en er til stede, men skaper ikke mistriivsel om en ikke er tilstede (Hertzberg, 1960, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Halvparten av informantene svarte at mulighetene for karriereutvikling og kompetanseheving ikke har blitt påvirket av fusjonsprosessen. En årsak var at en ikke kjente behovet. Det kan være at en trives med de arbeidsoppgavene en har eller at det å få en høyere stilling ikke har noe betydning. Det kan også være at en er i slutten av karrieren og av den grunn ikke har behov for mer kompetanse. Selv om ikke fusjonsprosessen har gitt større muligheter til utvikling og vekst, vil det ikke nødvendigvis føre til mistriivsel. På en annen side vil mulighet for utvikling gi indre motivasjon (Mikkelsen og Laudal, 2014). Funn i studien indikerer at ny organisasjonsstruktur har gitt de administrativt ansatte ulik mulighet for utvikling. Selv om manglende mulighet for utvikling ikke trenger å gi mistriivsel, vil utviklingsmuligheter gi større arbeidsmotivasjon.

Det er en sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og følelsen av å bli rettferdig behandlet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De fleste informantene har enten selv blitt forskjellsbehandlet eller opplevd at andre har blitt det. Av forskjellsbehandling nevnes det at de som jobber sentralt får flere muligheter til å delta på ting og at disse får flere fordeler. På grunn av redusert reisebudsjett, prioriteres ledelsen fremfor ansatte. Det blir også nevnt at de fagansatte har hatt en lettere vei i endringsprosessen. Det er ulik bruk av stillingstitler og lik jobb med ulik lønn. Det oppleves urettferdig at andre campus får høyere lønn for samme arbeid. Ansatte vil gjerne føle at de har krav på «Lik belønning for likt arbeid» og kan føle seg oversett dersom de ikke får dette. Hvis ansatte mener fordeling av goder er urettferdig, kan arbeidsmotivasjonen synke (Kufmann og Kaufmann, 2015). Dette kan påvirke arbeidsmotivasjonen negativt, da de ikke opplever at de får samme utbytte av arbeidsinnsatsen som sine kollegaer. For å rette opp i forskjellsbehandlingen kan de ansatte forandre innskudd eller velge annet referanseobjekt (Adams referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). En av informantene begynner å akseptere at det vil forbli ulik lønn på grunn av ulike levekostnader og ulike lønnsnivå i de ulike regionene.

En motivasjonsfaktor er mulighet for å utvikle seg og lære nye ting (Hertzberg, 1960, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015; Maslow, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Noen av informantene frykter at campusene vil bli forskjellsbehandlet og at en konsekvens av dette blir økt sentralisering. Dette mener de blant annet kan skje fordi nye stillinger som blir opprettet, blir opprettet uten campustilhørighet og dette vil trekke søkerne til samme campus. Når innplasseringsprosjektet ble ferdig, var det flere stillinger som stod ledige. I stedet for å lyse disse ut internt, ble disse eksternt lyst ut. Dette fører til at det blir vanskeligere å få stillinger man ønsker å få og på den måten blir muligheten for karriereutvikling redusert. Dette indikerer at forskjellbehandling i og etter endringsprosessen har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt.

Flere av informantene mener at de har et godt samarbeid med lederen sin. Samtidig har dette ført til større avstand med leder fordi denne sitter på annen campus, og dermed også

fører til mer reisevirksomhet. Sentraliseringen har dermed ført til dårligere fysiologiske arbeidsforhold (Hertzberg, 1960, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kommunikasjonen med leder har også blitt endret. Det har blitt større terskel for å ta kontakt med lederen sin enn før og mye av kommunikasjonen foregår via Skype. Den uformelle kommunikasjonen som er spontan (Kaufmann og Kaufmann, 2015) er blitt borte. Ny struktur har ført til mer formell kommunikasjon om hvilke og hvordan arbeidsoppgaver skal gjøres (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ledere vil skape motivasjon blant de ansatte dersom de formidler informasjon gjennom de uformelle kommunikasjonsnettverkene (Bernard, referert i Jacobsen og Thorsvik) og dette ville ført til mer tillit til informasjonen (Jacobsen og Thorsvik (2013). Når mellommenneskelige forhold mellom overordnet og underordnet ikke er tilstede, kan det føre til mistriksel (Hertzberg, 1960, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). De ansatte har ikke de samme beslutningsmulighetene med lederen sin som før, og det er mye vanskeligere å påvirke dem. Funn i studien indikerer at arbeidsmotivasjonen er påvirket negativt som følge av større avstand til leder. Det har også ført til at det personlige samarbeidet er blitt mer profesjonelt og mindre personlig.

Dersom de ansatte får informasjon fra ledelsen skapes det forståelse av at de ansatte har noe å bety, dette fører til mulighet for tillit og kommunikasjon (Saksvik et al., 2018). Noen av informantene opplever ikke at de har fått tilstrekkelig informasjon under fusjonsprosessen. Det har både vært for lite informasjon og den har kommet sent. Manglende informasjon kan føre til demotivasjon og frustrasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Et par av informantene føler at det har vært litt hemmelighetsfullt fra toppledelsen og at informanten da ikke kan få nødvendig informasjon fra sin leder. De tillitsvalgte ved HVL mener det har vært lite informasjon og at prosessen har vært uklar. De opplever også at ledelsen har vært overstyrende og lite lyttende i denne prosessen. Mistillit til de som foreslår endringene er en av hovedgrunnene til motstand (Grønhaug et al., 2001). Dette betyr at ledelsen burde passe på at det ikke blir mangel på informasjon til de ansatte. Dersom man har mangel på informasjon kan det være at man ikke vet nok om situasjonen eller handlingsmulighetene. På en annen side bør ikke ledelsen gi ut for mye informasjon. Dette kan føre til at en får informasjonsoverload. Dermed kan man ved for mye informasjon ikke få noe ut av den (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dermed har ledelsen en balansegang de

må følge. De ansatte mener at kommunikasjonen har vært dårlig og innspill fra de ansatte blir ikke tatt hensyn til. Dette kan gå utover arbeidsmotivasjonen da de ansatte ikke nødvendigvis vet hva som er den beste avgjørelsen. Ved mangel av informasjon kan ikke de ansatte ha det nivået av påvirkningskraft de ønsker og gode løsninger kan forsvinne.

Stress omhandler hvordan mennesker opplever at objektive krav blir stilt av miljøet de er en del av, på det fysiske og sosiale plan som kalles belastninger (McGraths referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Stress kan føre til at personer har lavere ytelse, gjør flere feil og får et høyere sykefravær (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Blant informantene oppgir flere at de opplever press i arbeidssammenheng. I tillegg kommer det frem at mengden arbeidsoppgaver gjerne kunne blitt fordelt på flere. Administrativt ansatte opplever at de må jobbe fortere og at de må jobbe dagnad, i tillegg til at de fagansatte måttet overta flere administrative oppgaver (Forskerforbundet et al., 2019). Motstand mot endring kan oppstå ved at omorganisering krever dobbeltarbeid på grunn av at en må tilegne seg nye måter å jobbe på og samtidig fortsette med det gamle en stund (Jacobsen, 1998).

Et klart belastningsmoment er å føle at man ikke strekker til. Om ledelsen peker på tidsfrister og tidsbruk i overkant ofte, kan dette fort gå utover arbeidsmotivasjonen. Særlig i tilknytning til endringsprosesser hvor det til tider kommer klart frem hvem som tilpasser seg raskest av de ansatte. Selv om det faller seg naturlig å forvente at ansatte legger en tilfredsstillende innsats i arbeidet, er det viktig å huske på at folks reaksjoner på omveltninger i arbeidssituasjonen sin varierer. Stresset på jobb har også påvirket fire av informantene i privatlivet. Stress og følelsen av å ikke strekke til kan ha påvirket arbeidsmotivasjonen negativt.

Den skandinaviske modell viser at jo mer ansatte deltar, desto høyere ytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Flere av informantene opplever at fusjonsprosessen har ført til mindre muligheter for å påvirke beslutninger enn før. Dette på grunn av større avstand til ledelse og at beslutninger må gjennom flere ledd en før. 60% av de administrativt ansatte mener at de har fått redusert innflytelse over viktige beslutninger og 65% mener det er vanskelig å ta beslutninger på lavest mulig nivå (Skjelbred og Elken, 2019). Dette vil i noen grad påvirke

tilfredsheten til de ansatte. Om de har mistet muligheter de hadde før, kan dette få følger for arbeidsforholdet. De ansatte kan miste motivasjonen for å arbeide for bedriften fordi de ikke opplever at de får påvirke sluttresultater og beslutninger like mye som før. Funn i studien indikerer at de ansatte opplever at sentraliseringen har gjort de mindre campusene svakere til å bli med å ta beslutninger. Videre kan dette føre til at trivselen reduseres og arbeidsmotivasjonen går ned.

Suksess avgjøres av 80% gjennomføringsevne som overgår alle andre egenskaper ifølge Skogen Lund (2012). På tross av at de ansatte før var positivt innstilt til selve fusjonen, har halvparten av informantene har opplevd prosessen som fulgte i kjølvannet som negativ. De fleste sier at arbeidsmotivasjonen har blitt redusert. Grunnen er at prosessen har vært lang, rotete og uoversiktlig. De tillitsvalgte ved HVL mener også at fusjonsprosessen har vært uklar og tatt lang tid (Forskerforbundet et al., 2019). Forutsigbarhet i en omstilling er et grunnleggende behov som fører til at det er vanskelig å yte det aller beste i jobbsammenheng, spesielt ved mange nye ting (Saksvik et al., 2018). Det er viktig at roller og oppgaver avklares tidlig i prosessen slik at man yter bedre og reduserer usikkerhet (Saksvik et al., 2018). Innplasseringen av administrativt ansatte skulle vært klar til sommeren 2018, men har blitt utsatt og ble ikke ferdig før i januar 2019. De ansatte har derfor levd i usikkerhet og vært urolig for hvordan arbeidssituasjonen skulle bli, samt hvordan arbeidsoppgavene skulle løses i fremtiden. Dette indikerer at ledelsen sin endringsstrategi ikke har fungert og har igjen ført til demotivasjon.

At ansatte mangler engasjement er en av ulike fallgruver som kan påvirke gjennomføringsfasen (Stensaker og Haueng, 2016). Funn i studien indikerer at dette er tilfelle hos de administrativt ansatte ved HVL. En av informantene sier at de administrativt ansatte har blitt dårlig ivaretatt, som er relevant for de ansattes engasjement. Dersom de ansatte hadde blitt bedre ivaretatt, ville dette forbedret arbeidsmotivasjonen.

Flere av informantene gir uttrykk for at de har opplevd tendenser til motstand. En viktig grunn for motstand er at en ikke har tro på at forandring er nødvendig (Connor, 1992, referert i Grønhaug et al., 2001). Mange synes det var bedre før og ser ikke fusjonen eller ny

organisering som hensiktsmessig. En av informantene sier det er frustrasjon mot fusjonen. Informantene uttrykker at en er redd for at de største campusene sluker de små og at en er redd for å bli lagt ned. En grunn til motstand er utsikter til personlig tap ved at omorganisering kan føre til at en mister jobben (Jacobsen, 1998). Jobbsikkerhet kan skape mistrivsel om den ikke er tilstede (Hertzberg, 1960, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). De ansatte har svart at de stoler på fusjonsplattformer som sier at ingen skal miste jobben. Samtidig antyder de at de frykter mer sentralisering og at de på sikt kan risikere å bli lagt ned.

Motstand kan komme til uttrykk gjennom åpen eller skjult motstand (Hennestad og Revang, 2014). Taushet, tvil og åpen protest er noen former (Maurer, 1996, referert i Grønhaug et al., 2001). Åpen motstand kan være å argumentere åpent eller være kritisk mot endringer, mens skjult motstand kan være at en trekker seg tilbake og er passiv til endringsarbeidet (Hennestad og Revang, 2014). Flere av informantene har opplevde at motstand kom til uttrykk gjennom negativ snakk eller uttrykt protestert via tillitsvalgte. Informantene forteller at kollegaer også har protestert direkte til organisasjonsdirektøren. Flere opplever også at det snakkes negativt om fusjonen. Det snakkes gjerne om ting som ikke fungerer eller er kommet på plass. Funn i studien indikerer at de ansatte viser både åpen og skjult motstand. En er ikke redd for å ta opp ting, men det ser likevel ut til at de fleste forholder seg tause og trekker seg tilbake eller bare snakker om endringene uten å gjøre noe særlig med det.

5.3 Hva som ikke har hatt påvirkning på arbeidsmotivasjonen

HVL har som mål om å bli universitet innen 2023. Et overraskende funn i studien indikerer at universitetsambisjonen ikke har noe påvirkning på de administrativt ansattes arbeidsmotivasjon. Mennesker blir motivert for å arbeide dersom de tror at de skal kunne oppnå å få ut av jobben sin det de ønsker (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Mange av informantene svarer at fusjonsprosessen ikke har påvirket mål og forventninger i arbeidssammenheng. Mål viser oss det vi trenger å gjøre, og hvilken innsats en må legge ned for å nå målet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dersom belønning ikke har noe verdi, vil

motivasjonen kunne utebli selv om en har tro på at det blir resultater av innsatsen og det vil gi belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det kan tyde på at universitetsambisjonene enten ikke er noe spesielt mål for de administrativt ansatte i utgangspunktet, eller at belønningen det vil gi å arbeide mot det ikke har noe verdi for de administrativt ansatte. Dersom HVL ønsker å bli et universitet er det viktig å ha de administrativt ansatte på lag. Derfor kunne det vært *«viktig å sikre at de administrativt ansatte forplikter seg på å nå målet, det vil si at den enkelte føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen og ikke på egenhånd endre eller forlate den»* (Kaufmann og Kaufmann 2015, s.125).

Jobben til de administrativt ansatte endres nødvendigvis ikke selv om HVL blir et universitet. Når ansatte får mulighet til selvrealisering gjennom å utvikle seg, gjør det at man yter bedre og dette kan komme bedriften til gode, ved at for eksempel kunnskapen i bedriften blir sterkere (Maslow, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Å få mulighet til å lære nye ting er en motivasjonsfaktor (Hertzberg, 1960, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Muligheten for selvutvikling kan også styrke den ansattes lojalitet til bedriften. Dersom HVL blir et universitet kan det også gå ut over skolens tilknytting til lokalmiljøet, noe som kan være viktig for den ansatte. To av informantene frykter at universitetsambisjonene kan gå på bekostning av lokalmiljøet, både ved at ting blir sentralisert og at et universitet gjerne søker andre steder etter ny kunnskap fremfor å jobbe med og utvikle lokalmiljøet.

6 Oppsummering og konkluderende kommentarer

I denne oppgaven har vi undersøkt hvilke faktorer som har påvirket arbeidsmotivasjonen til de administrativt ansatte ved HVL med hensyn til problemstillingen: «har fusjonsprosessen påvirket de administrativt ansattes arbeidsmotivasjon?». Et sentralt forhold som har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt er overordnet organisasjonsstruktur med sterke tendenser til sentralisering. Dette kan forklares med at ny organisasjonsstruktur har ført til større avstand til leder og økt reisevirksomhet. Dette samsvarer med Hertzbergs hygieneteori. Sentraliseringstendenser har også ført til redusert motivasjon på grunn av mindre uformell kommunikasjon med leder. I tillegg har sentralisering ført til at de ansatte frykter nedleggelse av campus og dermed opplever mindre trygghet i jobben. Det har også ført til redusert kontakt med kollegaer. Dette er på linje med Maslows behovsteori hvor trygghet i jobben og behov for tilhørighet er sentrale motivasjonsfaktorer. Ny organisasjonsstruktur har også ført til at ansatte generelt ikke opplever å ha samme mulighet for karriereutvikling og kompetanseheving som før. Dette har ført til redusert arbeidsmotivasjon i tråd med Hertzbergs motivasjonsteori og Maslows behovsteori. De ansatte opplever dessuten forskjellsbehandling på grunn av ulik lønn, ulik bruk av stillingstitler og at ansatte på enkelte campus får flere fordeler. Ulik behandling har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt i tråd med likeverdsteori.

Vi finner også at flere faktorer i forhold til gjennomføringen av fusjonsprosessen har påvirket arbeidsmotivasjonen negativt. Et sentralt funn er at de administrativt ansatte gir uttrykk for å ha fått for lite informasjon i løpet av endringsprosessen. De opplever å bli styrt og ikke lyttet til. Manglende informasjon kan føre til demotivasjon i samsvar med kommunikasjonsteori. De ansatte har også fått mindre medbestemmelse over viktige beslutninger og å kunne bestemme over egne arbeidsoppgaver. De opplever dermed mindre tilhørighet og motivasjon i samsvar med den skandinaviske modellen.

Noen forhold har imidlertid også påvirket arbeidsmotivasjonen positivt. Ny organisasjonsstruktur har gitt mulighet til å bruke egne kunnskaper, evner og ferdigheter. Dette er i tråd med Maslows behovsteori hvor mulighet for utnyttelse av egne evner og kunnskaper er en motivasjonsfaktor. En annen faktor som har påvirket arbeidsmotivasjonen positivt, er muligheten for interessante og varierte arbeidsoppgaver i

tillegg til mulighet for ansvar og kontroll over eget arbeid. Dette samsvarer med Hertzbergs motivasjonsteori som sier at vekstmuligheter gir motivasjon.

Et overraskende funn er at vi forventet at universitetsambisjonen skulle ha positiv påvirkning på administrative ansattes arbeidsmotivasjon. Våre funn viser likegyldighet og at universitetsambisjonen ikke har noen betydning på arbeidsmotivasjonen. Det kan forklares med at belønning ved å bli universitet ikke har noe verdi. Dermed kan motivasjonen utebli i tråd med kognitive teorier.

6.1 Konkluderende kommentarer

Vi mener at mer og bedre informasjon og større mulighet til medbestemmelse og innflytelse i fusjonsprosessen kunne påvirket positivt på arbeidsmotivasjonen. I tillegg ville en mer tilstedeværende ledelse bidratt positivt. Øverste ledelse burde håndtert selve fusjonsprosessen bedre, dette kunne vært med å redusere manglende arbeidsmotivasjon. Det burde vært en kortere og mer ryddig endringsprosess.

7 Forslag til videre forskning og kritisk blikk på forskningsprosessen

Etter arbeidet med forskningsprosessen vår var det mange interessante funn og noen av disse kan det vært interessante å se nærmere på.

Et forslag til videre forskning er å undersøke hvordan administrativt ansattes arbeidsmotivasjon vil være om for eksempel et år for slik å se om den endret seg underveis.

Et annet forslag er å undersøke hvordan endringsprosessen har påvirket de fagansattes arbeidsmotivasjon og hvordan denne eventuelt har blitt påvirket sammenlignet med de administrativt ansatte.

Et siste forslag til videre forskning er å etterprøve våre funn knyttet til universitetsambisjonen. Hvorfor blir ikke de administrativt ansatte motivert av universitetsambisjonen? Gjelder dette kun for de administrativt ansatte eller gjelder det også for de fagansatte?

7.1 Kritisk blikk på forskningsprosessen

I etterkant av studien er det noen ting som vi nå ser at vi kunne gjort annerledes. I intervjuguiden burde vi hatt med et spørsmål om de ansatte som følge av fusjonen gikk med tanker om å slutte. Vi burde også tydeligere bedt om begrunnelse for svarene informantene gav oss i intervjuet. Måten vi valgte informanter på gjorde det dessuten vanskelig å stille oppfølgingsspørsmål etter intervjuene fordi alt skulle være anonymt. At intervjuene var anonyme og vi ikke kunne ta kontakt på telefon var en av utfordringene for å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble gjort på forskjellige campus og det hadde vært tidkrevende å reise for å stille mer utdypende spørsmål. Vi hadde et spørsmål om personlig mål og forventning som vi ikke føler vi fikk noe ut av, og dette kunne vi ha utelatt fra intervjuguiden. I intervjuguiden kunne vi i tillegg hatt enda større fokus på problemstillingen.

Etter at vi hadde gått gjennom funnene våre, måtte vi tilbake å innhente ny teori for å analysere svarene. Dette kunne vi ha unngått om vi fokuserte bedre på problemstillingen og hvilke spørsmål vi stilte intervjuobjektene. En utfordring oppsto da vi hadde tre intervjuer etter hverandre. Da fikk vi mindre tid til å gå gjennom intervjuene etter vi hadde utført dem. Tiden etter intervjuene opplevde vi var viktig for å se at vi hadde en felles forståelse om hva som ble sagt på intervjuene.

Å jobbe fire stykker på en gruppe har ført til noen utfordringer. Det ble en del arbeid med å samskrive ettersom vi er fire personer som skriver ulikt. Deretter ble det en del arbeid med å binde alt sammen for å få en god, rød tråd på hele oppgaven.

8 Referanseliste

- Enehaug, H. & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* (AFI-rapport 1/2007) Hentet 08. april 2019 fra <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Forskerforbundet, Utdanningsforbundet, Norsk sykepleierforbund, Norsk tjenestemannslag & Parat ved HVL. (2019, 19. Januar). Tillitsvalde ved Høgskulen på Vestlandet ropar varsku. Hentet 21. mars 2019 fra <https://khrono.no/fagforeninger-hvl-hogskulen-pa-vestlandet/tillitsvalde-ved-hogskulen-pa-vestlandet-ropar-varsku/256908>
- Fusjonsinfo (2016, 25. mai). Hentet 18.04.2019 fra <http://fusjonsinfo.no/wp-content/uploads/2015/12/fusjonsavtale-endeleg.pdf>
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hetland, H. (2013). Ledelsen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. Hentet 28. april 2019 fra <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>
- Hvl (2018, 18. desember). Leiing og organisering. Hentet 18.04.2019 fra <https://www.hvl.no/om/organisering/>
- Hvl (2019, 22. januar). Om Høgskulen på Vestlandet. Hentet 18.04.2019 fra <https://www.hvl.no/om/>
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma* (1). Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, I. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, I. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, A. T. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2015). *Konsentrasjon for kvalitet Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. (Meld. St. 18 (2014-2015)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/86d1e31e78b44de6a3a15e913b092bf4/no/pdfs/stm201420150018000dddpdfs.pdf>
- Mathiesen, M. (2017, 22. november). Utsatt frist for funksjonsplaner. Hentet 18.04.2019 fra <https://www.hvl.no/aktuelt/utsatt-frist-for-funksjonsplaner/>
- Mikkelsen, A & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K. & Danielsen Tvedt, S. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*. 45(3), 295-300. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/sunn-endring-i-organisasjoner>
- Skjelbred, S. & Elken, E. (2019). Fusjon skaper usikkerhet i nåtiden, men positive forventninger til fremtiden (NIFU Innsikt 2019-2). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2581240/2019-2%20Innsikt%20Fusjonsprosessen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Skogen Lund, K. (2012). God ledelse handler om å håndtere endringer. *Magma* (8). Hentet fra <https://www.magma.no/god-ledelse-handlerom-a-handtere-endringer>
- Solstad, E. (2009). *Fusjoner i offentlig sektor*. *Magma* (7). Hentet fra <https://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>
- Stensaker, I. G. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fusjon - selskaper (2018, 20. februar). Store Norske Leksikon. Hentet 08. april 2019 fra <https://snl.no/fusjon - selskaper>

Tønnessen, E. (2019, 19. januar). Vestlandet: De ansatte mener de har fått mindre medbestemmelse. Hentet 21. mars 2019 fra <https://khrono.no/berit-rokne-fusjon-hvl/vestlandet-de-ansatte-mener-de-har-fatt-mindre-medbestemmelse/256846>

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledning

1. Kan du fortelle litt om hva du jobber med?
2. Kan du forteller om hva det innebærer av konkrete arbeidsoppgaver?
3. Har HVL sin fusjonsprosess påvirket jobben og arbeidsoppgavene dine?
4. Hvordan var din innstilling til fusjon i utgangspunktet? Hvordan har den eventuelt endret seg?

Fusjonsprosess og arbeidsmotivasjon

5. Har fusjonsprosessen hatt noen som helst påvirkning på din arbeidsmotivasjon? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
6. Har fusjonsprosessen påvirket din jobbtrygghet, kontakten med kollegaer, dine muligheter for karriereutvikling og kompetanseheving, eller muligheten til å utnytte egne evner og kunnskaper? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
7. Har fusjonsprosessen påvirket dine mål og forventninger i arbeidssammenheng? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
8. Har du opplevd at ansatte har blitt forskjellsbehandlet under fusjonsprosessen? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
9. Har fusjonsprosessen påvirket hvordan arbeidsoppgavene gjøres/skal gjøres? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
10. Har du et godt samarbeidet med din leder i dag? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
11. Har du fått tilstrekkelig informasjon fra ledelsens side i fusjonsprosessen? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
12. Har du opplevd stress som følge av fusjonen? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
13. Opplever du at de forventninger du hadde og løftene som ble gitt er blitt holdt? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
14. Har fusjonsprosessen påvirket dine muligheter for å påvirke beslutninger (eget arbeidsområde / HVL generelt)? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?

Fusjonsprosess, arbeidsmotivasjon og eventuell motstand

15. Har sammenslåingen ført til noen form for motstand hos deg og dine kollegaer?
Eventuelt hvordan og hvorfor?

Mulige forbedringsområder

16. HVL har som mål å bli et universitet innen 2023. Er det noe som kan påvirke din arbeidsmotivasjon for at dette skal kunne realiseres? Hvis ja/nei, hvorfor og hvordan?
17. Er det noe som kunne vært gjort for å redusere eventuell manglende arbeidsmotivasjon i prosessen med å realisere ambisjonen om å bli et universitet?

Vedlegg 2 - Taushetserklæring

All innsamlet data i forbindelse med bacheloroppgaven, behandles konfidensielt og slettes etter ferdigstilt oppgave.

Dato 9. mai 2019