

MOP5100

Master i Ledelse

10.06.2022

Antall ord: 21 347

Skriftlig gruppeeksamen

Management by walking away?

En studie om endringsledelse i Akademia



Høyskolen Kristiania

Våren 2022

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdanningen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Det er med vemod, lettelse og stolthet at vi nå avslutter en 5-årig utdanning på Høyskolen Kristiania. De siste årene har vært lærerike og spennende, men også krevende. Vi ønsker aller først å takke Høyskolen Kristiania som en profesjonell og støttende utdanningsinstitusjon som har lagt til rette for at vi nå sitter igjen med et godt akademisk grunnlag for videre karriere.

Vi tar med oss mye lærdom og mange gode minner fra studietiden, og vi ønsker å takke alle forelesere og medstudenter som gode samarbeidspartnere gjennom studieløpet. Vi vil rette en spesielt stor takk til vår veileder Rune Bjerke som har veiledet og inspirert oss hele veien. Du er en av grunnene til at vi nå leverer denne masteroppgaven med en enorm stolthet. Den tilliten du har gitt oss, tilgangen på ditt nettverk og ikke minst din lidenskap for fagområdet har gjort dette til et lærerikt og begivenhetsrikt halvår.

Vi ønsker også å takke alle våre informanter for at dere har utgjort selve grunnlaget for denne avhandlingen. Vi er utrolig takknemlig for tiden og innsatsen dere har lagt ned for at vi skal komme i mål med denne oppgaven. Dere har bidratt med verdifull innsikt, erfaringer og perspektiver som har gjort denne oppgaven mer nyansert.

Avslutningsvis ønsker vi også å takke alle kjente og kjære som har heiet oss frem. Dere har motivert og inspirert oss, og vi kan nå se tilbake på studietiden med stolthet og glede. Nå gleder vi oss til å ta fatt på arbeidslivet!

God lesning!

Oslo, 10.06.22

Sammendrag

I dette studiet har vi fulgt en nordisk høyskole på veien mot å bli et universitet, og hensikten med dette forskningsprosjektet har vært å besvare følgende problemstilling:

Gitt ambisjonen om å bli et universitet og nødvendige endringsprosesser, hva kan utdanningsinstitusjonen og den enkelte faglige medarbeider gjøre for å ivareta sine interesser og behov?

Vårt teoretiske rammeverk består av relevant litteratur og tidligere forskning som omfatter ulike deler av en endringsprosess, og som på hver sin måte redegjør for ulike perspektiver, forutsetninger og tiltak som bør bevisstgjøres for å gjennomføre en suksessfull endringsprosess. Dette skal videre i oppgaven skape grunnlaget for drøfting av vår innhentede data.

Oppgavens metodiske del består av både kvalitativ og kvantitativ metode ved bruk av innledende dybdeintervjuer med en påfølgende spørreundersøkelse. Informantene for våre dybdeintervjuer er valgt på bakgrunn av “ikke sannsynlighetsutvelgelse”, og videre har vi bevisst inkludert de informantene vi tenkte ville ha størst betydning for oppgaven gjennom en skjønnsmessig utvelgelse. Denne utvelgelsen ble gjort på bakgrunn av nettverket til vår veileder i tillegg til at vi fortløpende har forhørt oss med mulige informanter fra medlemmer i Forskerforbundet. Videre har vi gjennom hele metoddelen transkribert og analysert data fortløpende med intervjuene ferskt i minne. Utvalget for utsendelsen av spørreskjema ble gjort til Forskerforbundets medlemmer, og vi har ikke lagt føringer for hvor mange eller hvem som skulle besvare den. Vårt mål var å få hentet inn så mange svar som mulig i løpet av den tiden vi hadde tilgjengelig.

Oppgavens første analyse- og diskusjonsdel er organisert etter oppgavens fire kvalitative forskningsspørsmål der hensikten har vært å besvare disse opp mot teori og innhentet data fra dybdeintervjuene. Svarene fra denne delen har gitt oss indikasjoner på at ledelse og kommunikasjon, tidsbruk, work-life balance, tilfredshet og håndtering av arbeidshverdagen er fremtredende temaer. Vi har blant annet konkludert med at det er stor misnøye til ledelsen, og at de har vært fraværende i både kommunikasjon og involvering. I tillegg til dette viser det

seg at samtlige informanter opplever vanskeligheter med å balansere jobb og privatliv, og at dette resulterer i at man blir sittende med mye jobb utover arbeidstiden.

Oppgavens andre analyse- og diskusjonsdel er organisert etter oppgavens tre kvantitative forskningsspørsmål som er utformet på bakgrunn av våre kvalitative funn. Denne delen har hatt som formål å kvantifisere funnene våre for å skape bredde og økt validitet og reliabilitet. I forsøket på å besvare oppgavens problemstilling har vi funnet flere interessante funn. Vi har gjennom forskningsprosjektet blant annet sett et tydelig samsvar mellom våre kvalitative og kvantitative funn. Work-life balance, selvledelse, ansattes opplevelse av ledelsen og administrative oppgaver har vært sentrale elementer i denne oppgaven, og det har hatt en stor innvirkning på endringsprosessen mot å bli et universitet. Ansattes opplevelse av ledelsen viser seg å ha signifikant sammenheng med både work-life balance og administrative oppgaver, og vi har dermed konkludert med at ansattes negative opplevelse av ledelsen påvirker fremdriften i endringen som skjer mot å bli et universitet, og at dette har mye å gjøre med ansattes overveldende krav og oppgaver så vel som work-life balance. Med dette setter vi et tydelig søkelys mot ledelsen og deres tilnærming til resterende ansatte. I tillegg til dette ser vi på det som elementært å bedre kommunikasjon, involvering og bevisstgjøring av selvledelse for å skape oppslutning og utvikling.

Avslutningsvis kommer vi til å følge opp forskningen med både teoretiske- og praktiske implikasjoner så vel som kritikk til egen oppgave og forslag til videre forskning.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Begrepsavklaring	9
1.3 Formålsformulering, problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.4 Avgrensning.....	11
1.5 Oppgavens oppbygging	12
2.0 Teoretisk rammeverk.....	14
2.1 Endringsledelse	14
2.2 Kommunikasjon	15
2.3 Involvering	15
2.4 Tilfredshet	16
2.5 Motivasjon.....	17
2.6 Mestringsfølelse	18
2.7 Anerkjennelse.....	19
2.8 Arbeidsflyt og tidsbruk.....	19
2.9 Work-life balance.....	20
2.10 Stress.....	21
2.11 Følelser og holdninger.....	22
2.12 Selvledelse, jobbkrav og ressurser.....	24
2.13 Selvledelse	25
2.14 Feedback	27
2.15 Teoretisk modell.....	27
3.0 Fase 1: Kvalitativ metode.....	28
3.1 Valg av metode	28
3.2 Valg av forskningsdesign.....	29
3.3 Forskningsmetode.....	29

3.4 Datainnsamling.....	29
3.5 Dybdeintervjuer.....	29
3.6 Semi- strukturert intervju	30
3.7 Mini-fokusgruppe	30
3.8 Intervjuguide.....	30
3.9 Utvalg.....	31
3.10 Informanter.....	31
3.11 Gjennomføring av intervjuene	32
Testintervju.....	33
3.12 Kvalitetssikring.....	34
Reliabilitet.....	34
Validitet.....	34
Sikre kvalitet på kvalitativ forskning.....	35
Troverdighet.....	35
Overførbarhet.....	35
Bekreftbarhet	36
Refleksivitet	36
Forskningsetikk.....	36
4.0 Fase 1: Analyse og drøfting av funn.....	37
4.1 F1: “Hvordan oppleves ansattes stress, tilfredshet og motivasjon under endringsprosessen?”	37
Delkonklusjon.....	40
4.2 F2: “Hvordan oppleves arbeidsflyten og tidsbruk rundt endringsprosessen?”	41
Delkonklusjon.....	42
4.3 F3: Praktiserer ansatte selvledelsesteknikker for å takle arbeidshverdagen?.....	42
Delkonklusjon.....	43
4.4 F4: Hvordan oppfatter ansatte ledelsens kommunikasjon og involvering?.....	43
Delkonklusjon.....	44
4.5 Oppsummering.....	45
5.0 Fase 2: Kvantitativ metode	46
5.1 Hypotese	46
5.2 Valg av metode	47
5.3 Utvikling av spørreskjema	47
6.0 Fase 2: Innhenting og analyse av kvantitativ data	49

6.1 Utvalg.....	49
6.2 Faktoranalyse.....	49
Fremgangsmåte	50
6.3 Regresjonsanalyse.....	53
7.0 Fase 2: Drøfting av kvantitative funn	55
7.1 Avhengig variabel	55
7.2 Hypoteser.....	56
H1: Ansattes work-life balance påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.	56
H2: Administrative oppgaver påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.....	57
H3: Selvledelse påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.	59
7.3 Delkonklusjon	59
8.0 Konklusjon	62
9.0 Teoretisk implikasjon.....	63
10.0 Formål og praktiske forslag.....	66
11.0 Kritikk til egen oppgave.....	68
12.0 Forslag til fremtidig forskning	69
13.0 Litteraturliste	70

Modeller

Modell 2.0: Ytre jobbfaktorer og personlige karakteristikk	17
Modell 2.1: Behovsteori	18
Modell 2.2: Eksterne faktorer	20
Modell 2.3: Individuelle reaksjoner og emosjoner på organisatorisk endring	23
Modell 2.4: QWL modell	24
Modell 2.5 : Jobbkraav og ressurser	25
Modell 2.6: Teoretisk modell	27
Modell 4.0: Temaer i kvantitativ metode	46
Modell 7.0: Illustrasjon av betaverdi	59
Modell 9.0: Revidert modell	69

Tabeller

Tabell 3.0: Utvalg av informanter	31
Tabell 3.1: Innledende prat med leder av Forskerforbundet	33
Tabell 6.0: Faktoranalyse	51
Tabell 6.1: Regresjonsanalyse	53
Tabell 7.0: Prosentvis tidsbruk på administrative oppgaver	57

Figurer

Figur 7.0: Scatter Plot	59
Figur 7.1: Scatter Plot	60

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide med svar

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

1.0 Innledning

Globalisering og digitalisering har medført at verden er tettere knyttet sammen enn før. Det har skapt vekst i globale verdikjeder som har resultert i flere positive bivirkninger, samtidig som det har skapt sine ulemper og utfordringer. I dag er det viktigere enn noen gang å blant annet ha tilgang på informasjons- og kommunikasjonsteknologi, fremme bærekraftig utvikling samt tilrettelegge for næringslivets krav og forventninger. Dagens globale kunnskapsøkonomi viser til økende konkurranse i markedet og enda høyere krav til å tilfredsstillende kundens behov (Johannessen 2013, 23). Som et resultat av dette blir det større fokus på nye produkter, tjenester og marked, og dette konkurransetrykket er med på å fremme innovasjon og tilpasningsdyktighet som noen av de viktigste konkurranseparameterne for bedrifter. Vår evne til å tenke nytt blir derfor essensielt for å skape verdi, og det stiller høyere krav til organisasjoner og ledere for å holde seg mer konkurransedyktig. Selskaper blir dermed mer oppmerksomme på behovet for å gjøre endringer i måten man strukturerer og administrerer på (Austin & Ciaassen, 2008). Imidlertid viser forskning at 70 % av endringstiltak mislykkes (Ledernytt, 2017).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I tråd med dette har vi i vårt forskningsprosjekt valgt å fokusere på endring i utdanningssektoren. Lars Gule (2022) redegjør for at endringer innenfor Akademia og at flere høyskolen ønsker å bli universitet. Ambisjonen om endring av institusjonsstatus gjøres ofte i et raskt tempo og som dermed går på bekostning av kvalitet. Arbeidsoppgaver endres i tråd med et økende krav til de faglige ansatte, og som et resultat av dette pålegges vitenskapelige ansatte mer jobb i form av rapporteringer, møter, evalueringer og korte tidsfrister som til tider ikke gir mening. Totalt sett gjør dette at fokuset på å “undervise, veilede og forske, blir redusert i stor grad” (Gule, 2022). Han skriver også om at dette påvirker alle ansatte uavhengig av alder, men at det er spesielt negativt for de yngre som har et langt karriereliv foran seg.

I likhet med Gule (2022) hevder Bendik Bygstad (2022) at digitale plattformer i universitet- og høyskolesektor fører til lavere motivasjon, produktivitet og mer irritasjon hos vitenskapelige ansatte. I de senere årene må man forholde seg til flere ulike IT- systemer, og forskning viser at man bruker altfor mye tid på å lære seg hvordan man bruker disse programmene. Med dette diskuterer Bygstad (2022) for om digitaliseringen egentlig er

fordelaktig i denne sektoren, og trekker frem et eksempel der en ansatt må forholde seg til 18 ulike IT-systemer (Inspera, Cristin, Leganto etc). Det har også vært diskutert at forskningstiden til vitenskapelige ansatte blir tatt vekk mot at man blir sittende med andre oppgaver som ikke har noe med forskning, undervisning eller formidling å gjøre (Sandtorv og Blikstad- Balas, 2021).

1.2 Begrepsavklaring

Vi ønsker å se nærmere på hvorfor endringsprosesser mislykkes, og hva slags tiltak som kan være med på å fremme suksess i endringsprosesser på individ- og organisasjonsnivå. En endringsprosess kan handle om å fylle et endringsgap og å lede en virksomhet fra nåværende situasjon til en ønsket fremtidig situasjon (Hennestad og Revang, 2017). I denne oppgaven har vi valgt å ta for oss en høyskole i Norden som gjennom en endringsprosess har som mål å bli et universitet. I lys av denne endringsprosessen vil det bli relevant å utforske de interne endringene som skjer og har skjedd, og hvilke konsekvenser dette medfører.

Utdanningsinstituttet har over lengre periode benyttet seg av en plattform kalt “Work Plan” som brukes for å rapportere og kartlegge ansattes tidsbruk og ansvarsområder. Denne plattformen baseres på en særavtale som sier noe om ansattes arbeidsforhold og betingelser.

Særavtalen er en tariffavtale som i dette tilfellet har bestemmelser for forsknings- og undervisningsstillinger på utdanningsinstituttet. Særavtalen har som formål å tilrettelegge for at både instituttet og ansattes mål oppnås, i tillegg til å tilfredsstillе ansattes arbeidsforhold og utviklingsmuligheter. I forbindelse med endringsprosessen mot å bli et universitet, har det nå blitt aktuelt å forhandle om en revidert særavtale for de ansatte. Særavtalen er utarbeidet i samarbeid med Forskerforbundet og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO).

Forskerforbundet jobber mot å tilrettelegge for de beste lønns- og arbeidsvilkår for ansatte i henhold til denne avtalen, og spiller derfor en sentral rolle i forhandlingene om ny særavtale. Når det søkes om institusjonsakkreditering forutsetter NOKUT at institusjonen oppfyller følgende krav:

Skal være høyere utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid
Organisering og struktur skal være tilpasser virksomheten
Strategi for utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid
Systematisk kvalitetsarbeid godkjent av NOKUT (rutiner for praksis for studietilbud)

Skal kunne levere utdanning på alle nivåer (bachelor, master og doktorgrad)
Tilstrekkelig med ansatte med høy kompetanse innenfor utdanning og forskning
Relevant kompetanseprofil i form av at man må være på nivå med andre universiteter
Ha retten til å tildele doktorgrad alene på minst fire fagområdet
Doktorgradsområdene skal dekke vesentlige deler av organisasjonens virksomhet
Uteksaminere i snitt minst 5 dr.ander på minst 2 av doktorstudiene på en 3 års periode (dette må dokumenteres)
Minst 5 typer studietilbud på høyere utdanningsnivå
Jevnlig opptak av studenter og tilfredsstillende antall studenter som gjennomfører på normert tid
Forskning skal gjennomføres i samspill med utdanningsvirksomheten
Høy internasjonal kvalitet
Man skal ha et faglig nivå som er i samsvar med kravene i forskriften om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling
Institusjonen skal delta i internasjonale og nasjonale nettverk innenfor utdanning

1.3 Formålsformulering, problemstilling og forskningsspørsmål

I denne undersøkelsen har vi som formål å foreslå hvordan utdanningsinstitusjonen og den enkelte faglige ansatte kan tilrettelegge for bærekraftige og vellykkede endringsprosesser samtidig som medarbeidernes interesser og behov ivaretas. Med dette som utgangspunkt har vi formulert problemstillingen som følgende:

Gitt ambisjonen om å bli et universitet og nødvendige endringsprosesser, hva kan utdanningsinstitusjonen og den enkelte faglige medarbeider gjøre for å ivareta sine interesser og behov?

For å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt å seksjonere oppgaven inn i en kvalitativ og kvantitativ del, derav fase 1 og 2. I fase 1 har vi formulert 4 forskningsspørsmål som skal besvares gjennom semi- strukturerte dybdeintervjuer. For å kunne besvare problemstillingen ser vi på det som hensiktsmessig å fordype oss i følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvordan oppleves ansattes stress, tilfredshet og motivasjon under endringsprosessen?

F2: Hvordan oppleves arbeidsflyten og tidsbruk under endringsprosessen?

F3: Praktiserer ansatte selvledelsesteknikker for å takle arbeidshverdagen?

F4: Hvordan oppfatter ansatte ledelsens kommunikasjon og involvering?

Funn fra forskningsspørsmålene i fase 1 vil gi oss en indikasjon på hvilke tall og temaer som bør kvantifiseres. På bakgrunn av våre kvalitative funn har vi derfor utarbeidet ytterligere forskningsspørsmål til fase 2 som skal besvares gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Denne delen har som hensikt å forklare hvor utbredt de ulike utfordringene er på høyskolen, og hvor vi i større grad kan generalisere funn innenfor vår gitte populasjon. Vi har valgt å formulere forskningsspørsmålene som følgende:

F1: Påvirker work-life balance ansattes opplevelse av ledelsen?

F2: Påvirker selvledelse ansattes opplevelse av ledelsen?

F3: Påvirker administrative oppgaver ansattes opplevelse av ledelsen?

1.4 Avgrensning

Til tross for et ønske om å gjennomføre et plettfritt forskningsprosjekt, er det visse avgrensninger som kan ha påvirket oppgavens avhandling. I denne oppgaven har vi selv valgt ut teori i form av litteratur og forskning som vi ser på som relevant, men innenfor dette fagområdet finnes det mye ulik forskning, og vi utelukker derfor ikke at det finnes ytterligere teori som kan være relevant.

Valget av informanter til dybdeintervjuer er utelukkende basert på snøballmetoden. Vi har forhørt oss med sentrale personer i Forskerforbundet og vi har der funnet personer som ønsker å delta, og som vil gi oss nok informasjon. Imidlertid kan en slik metode legge føringer for at personer med sterke og negative meninger blir inkludert. Dette utgjør en fare for at majoriteten av de vi har intervjuet har hatt en negativ opplevelse av endringsprosessen. Dernest kan dette ha farget vårt inntrykk, tolkninger og oppgavens avhandling.

For vår kvantitative data har vi ikke gjort rede for kjønns- eller aldersbalanse. Dette er utelukkende gjort med den begrunnelse at vi ikke har sett det som hensiktsmessig eller nødvendig for oppgaven. Vi har derfor ingen oversikt over deltakernes mangfold. Med det sagt vet vi at Forskerforbundet totalt sett har 223 medlemmer hvorav 120 er kvinner og 107 er menn med en gjennomsnittsalder på 47.6 år.

Utover dette opplever vi mangel på tilstrekkelig med kompetanse innen kvantitativ metode. Det har vært begrenset med undervisning og fokus på dette i vårt studieløp, og vi har dermed følt oss forholdsvis inkompetente ved gjennomføring av omfattende analyser. Vi har derfor valgt å forholde oss til enkle analyseprosesser for å vise sammenheng og forklare mønstre gjennom å tallfeste data. I tråd med dette har vi fokusert på å belyse mer detaljert de områdene som var tiltredende i kvalitativ del, og deretter basert videre forskning på gjennomsnittstall som er hentet ut fra kvantitativ data. Ved bruk av gjennomsnittstall kan vi risikere å overse data som kan gi andre forklaringer, og innhentet data kan dermed være mindre pålitelig og vil ikke nødvendigvis avdekke den fulle sannheten.

Avslutningsvis ønsker vi også å nevne at organisasjoner har ulike praksiser, rutiner og normer for hvordan de ønsker å jobbe, og det vil derfor være vanskelig å generalisere data. I tillegg har vi kun tatt for oss én spesifikk privat høyskole, og de konklusjonene vi har kommet med trenger ikke nødvendigvis å fungere som en fasit for en annen skole eller organisasjon.

1.5 Oppgavens oppbygging

Innledningsvis har vi i første kapittel gitt en introduksjon på hva denne oppgaven vil handle om, samt redegjort for hvorfor vi ønsker å forske på organisatorisk endring. Videre har vi presentert problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har videre valgt å strukturere oppgaven i samme rekkefølge slik vi selv gjennomførte forskningsprosjektet vårt, og vi har derav en noe utradisjonell oppbygging.

I neste kapittel ønsker vi å presentere relevant teori i form av litteratur og tidligere forskning, og dermed trekke frem ulike perspektiver og meninger for å skape et teoretisk grunnlag til videre drøfting. Som en avsluttende del i kapittelet vil vi presentere en visuell modell som skal gi en oversikt over sentrale elementer og temaer som vil bidra med å forme vår oppgave. Denne modellen baseres utelukkende på informasjon vi har funnet i teorien og som vi, på bakgrunn av dette, ser på som store temaer i en endringsprosess. Modellen vil revideres senere i oppgaven når våre kvalitative og kvantitative funn er presentert.

Kapittel 3 vil ta for seg metodevalg for første fase av vår oppgave, derav den kvalitative metoden. Vi kommer til å redegjøre for valg av metode samt redegjørelse for hvordan vi har valgt å gjennomføre dette. I neste kapittel vil vi presentere funn, og parallelt med dette vil vi

diskutere oss frem til delkonklusjoner i samsvar med tidligere presentert teori. Dette vil legge føringer for den kvantitative delen.

Kapittel 5, 6 og 7 tar for seg den kvantitative tilnærmingen i form av en spørreundersøkelse. Formålet med undersøkelsen er å gi oss en sterkere indikasjon på hvilke elementer som er mest relevante. I tillegg vil vi få muligheten til å tallfeste ulike problemstillinger og utfordringer som skolen står ovenfor. Vi har videre formulert tre ulike hypoteser basert på våre kvalitative funn og vår teoretiske forankring. Gjennom både faktor- og regresjonsanalyse har vi forsøkt å teste våre hypoteser, og dette vil føre oss videre til en diskusjonsdel.

Kapittel 8 presenterer oppgavens hovedkonklusjon og dermed besvare vår problemstilling. Som følge av dette vil vi videre komme med forslag til hva skolen kan gjøre for å tilrettelegge for bærekraftige og suksessfulle endringsprosesser samtidig som de ivaretar den enkeltes interesser.

2.0 Teoretisk rammeverk

I det påfølgende kapittelet ønsker vi å se nærmere på tidligere forskning og litteratur som kan bidra til å besvare vår problemstilling. Vi kommer videre til å presentere vårt teoretiske rammeverk i en visuell modell for å belyse oppgavens mest sentrale temaer.

2.1 Endringsledelse

Kurt Lewin, tidenes mest innflytelsesrike endringsforsker, fremstiller endringsprosesser gjennom tre ulike faser: Freeze, move og unfreeze. Kort fortalt forklares dette som at det gamle må løses opp, et nytt mønster må utvikles og det må sementeres så organisasjonen ikke faller tilbake til gamle vaner (Hennestad og Revang, 2017). I tråd med dette forklarer Hennestad og Revang (2017) viktigheten av at ledere får med seg ansatte for å skape oppslutning gjennom å skape og kommunisere visjonen, bygge forpliktelse samt kommunisere hvor man skal og hvorfor. Det er gjennom bevisst og disiplinert handling av ledelsen at organisasjoner implementerer endringsinitiativer som dyrker suksess. Ledelse og leders atferd spiller derfor en helt essensiell rolle under organisatoriske endringer da de på mange måter fungerer som endringsagenter med ansvar for å skape visjon, identifisere behovet for endring og implementere selve endringen (Gilley et. al., 2009).

Mento et. al., (2002) mener at endringsledelse handler om å klargjøre alle for endring, gjennomføre endringen og ikke minst følge opp endringen i etterkant av implementeringen. I et hav av forskning på endringsledelse viser forskning at mange ledere mangler en klar forståelse av eller evnen til å engasjere gjennom hele endringen (Armenakis & Harris, 2002). Armenakis og Harris (2002) mener at mangelen og evnen til å engasjere kan komme av en begrenset forståelse av implementeringsteknikker for endring, og manglende evne til å modifisere egen lederstil. Dette er en barriere som Bossidy og Charan (2002) også mener er fremtredende.

I tillegg til dette er forskere enige om at tempoet på endringen er i økende utvikling uavhengig av om endringene er små og kontinuerlige eller radikale, og at dette kan skape ytterligere utfordringer (Quinn, 2004; Weick & Sutcliffe, 2001). Kitchen og Daly (2002) redegjør for viktigheten av tydelig og konkret kommunikasjon i en endringsprosess. I tråd med dette mener Denning (2005, s.12) at god endringsledelse krever et mangfoldig sett med kommunikasjonsteknikker for å levere beskjeder, få tilbakemeldinger, skape beredskap samt

motivere mottakere til å handle. Lewis et. al., (2006) mener at denne kommunikasjonen må være hyppig og entusiastisk.

2.2 Kommunikasjon

Luecke (2003) mener at kommunikasjon er et effektivt verktøy for å motivere ansatte som er involvert i endring. I tråd med dette viser forskning at usikkerhet ofte blir identifisert som en konsekvens av organisasjonsendringer blant ansatte, og at kommunikasjon kan brukes som et verktøy for å forhindre denne usikkerheten (Allen et. al., 2007). Med det sagt viser nyere forskning at det ikke er tilstrekkelig å bare gi informasjon, men at kvaliteten på informasjonen har en direkte påvirkning (Bordia et. al., 2004). Tydelig kommunikasjon gir ansatte informasjon og tilbakemeldinger som videre gjør de i stand til å ta bedre beslutninger og forberede seg selv på både fordeler og ulemper (Peterson & Hicks, 1996; Saunders, 1999). Kommunikasjon kan også øke aksept hos ansatte dersom noe går galt eller om man går gjennom en endring med høyere risiko (Cropanzano, Bowen og Gililand, 2007; Skarlicki & Folger, 1997).

Downs og Hazen (1977) og Varona (1997) trekker også frem viktigheten av et godt kommunikasjonsklima i organisasjonen og hvordan dette kan påvirke jobbtilfredshet og arbeidsglede. Kommunikasjonsklima kan forklares som hvordan en selv og organisasjonen sammen kommuniserer for å sikre motivasjon til å nå organisasjonens mål (Downs og Hazen, 1977). Argenti (1998) og Gray og Laidlaw (2002) redegjør for at behovet for et godt kommunikasjonsklima kan komme av at ansatte ofte ønsker mer kommunikasjon med sine ledere, og at mange er misfornøyd med graden av kommunikasjonen de mottar fra ledelsen.

2.3 Involvering

Glew et. al., (1995) mener at ansattes involvering øker ansattes innspill til beslutninger og som videre påvirker deres velvære og organisatoriske ytelser. Involvering blir sett på som den eldste, men også den mest effektive strategien, for å formulere planlegging og gjennomføring av en endring. Deltakelse vil lede endringer av høy kvalitet og det kan redusere motstand (Vroom & Yetton, 1973). Artikkelen til John Morgan et. al., (2000) redegjør for at involvering bidrar til en høyere effektivitet i endringsprosesser når fokuset både er "topp-bunn" og "bunn-topp" interaksjon. I tråd med dette hevdes det at maktfordeling og omfanget av beslutningstaking er nøkkeelementene i en endringsprosess (Marchington et al., 1994).

Austin et. al., (2008) fremmer i sin modell at involvering klargjør en organisasjon for endring ved at man i høyere grad vet hva som skjer, mens David Morgan et. al., (2003) skriver at involvering vil føre til ærlighet og integritet. Med det sagt mener Mathieu et. al., (2006) at ansattes involvering vil være mer effektiv hvis ansatte har myndighet og ansvar.

Innovasjonsledelse blitt sett på som et prinsipp for organisasjonsutvikling gjennom at det blant annet skaper høyere produktivitet i endringsprosesser. Ramstad (2014) trekker frem et sett med HIIP (High-involvement innovation practices) som skal ha potensialet til å bidra til høyere produktivitet og organisasjonens arbeidslivskvalitet gjennom involvering. Dette er aktiviteter som å desentralisere beslutningsmakt, anerkjennelse og støtte fra ledere, personlig og faglig utvikling samt gjennom samarbeid og informasjonsdeling internt og eksternt (Ramstad, 2014). Konsekvenser av en lav involvering og beslutningsdeltakelse kan skape en negativ opplevelse for ansatte, og dette kan videre øke nivået av utbredt kynisme i organisasjonen (Dean et al., 1998). Reichers et. al., (1997) mener også at det å ikke være informert, ha lav grad av kommunikasjon og lite oppfølging er med på å øke kynismen.

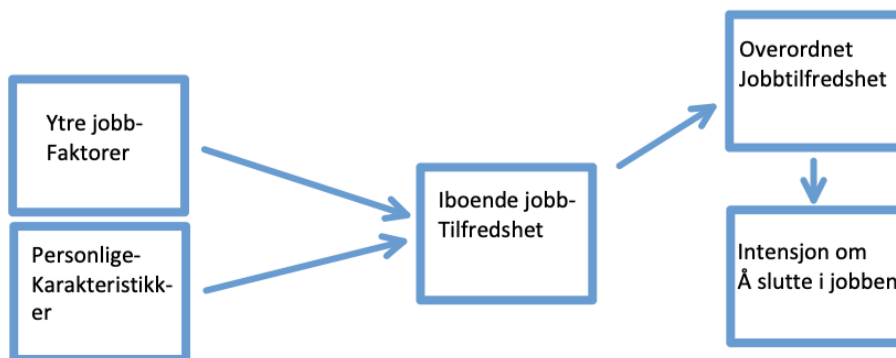
2.4 Tilfredshet

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer jobbtilfredshet som “en innstilling til jobb i positiv eller negativ grad”. I et hav av forskning rundt begrepet “jobbtilfredshet” indikerer mye på at dette fenomenet er med på å påvirke et bredt spekter av atferd i organisasjoner ved at det bidrar til ansattes ulike nivåer av velvære (George & Jones, 2008, 84). Herzberg har gjennom årene fremstått som én av de mest fremtredende forskerne innenfor feltet, og har gjennom “tofaktorteorien” prøvd å forklare hvordan og hvorfor jobbtilfredshet oppstår (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Hygienefaktorer kan på mange måter ses på i sammenheng med de tre nederste behovene i Maslows behovspyramide; tilhørighet-, trygghet- og fysiologiske behov. Hygienefaktorene kan føre til jobbtilfredshet dersom de ikke er tilstede, men det betyr ikke nødvendigvis at det skaper tilfredshet dersom de er tilstede. Motivasjonsfaktorer, derimot, er mer overfladiske elementer som kan føre til jobbtilfredshet dersom de er til stede og jobbtilfredshet dersom de ikke er tilstede. Dette kan for eksempel være anerkjennelse, prestasjon og forfremmelse.

I sammenheng av en omfattende endringsprosess, viser forskning til at jobbtilfredshet vanligvis påvirkes av to ting; individets reaksjon til endring og aspektene av situasjonen

(Judge et al, 1999; Wanberg and Banas, 2000). Til tross for at forskning viser at endring oftest skaper negative reaksjoner blant ansatte grunnet økning i arbeidstrykk og stress, hevder Griffin et. al., (2004) at tydelig planlegging av toppledelsen pleier å øke ansattes psykiske helse og engasjement. Årsaken til dette er at forutsigbarhet og trygge rammer er med på å redusere usikkerheten rundt en omstilling.

På et mer overordnet plan omhandler tilfredshet i følge Decker et. al., (2009) “Ytre jobbfaktorer” og “personlige karakteristikk-er”. Disse to faktorene fører videre til “iboende jobbtfredshet” som fører til en “overordnet jobbtfredshet”. Til slutt ender modellen til Decker et. al., (2009) med at “overordnet jobbtfredshet” fører til i hvilken grad man har et ønske om å slutte i jobben. Visuelt ser modellen slik ut:



Modell 2.0- inspirert av Decker et. al., (2009)

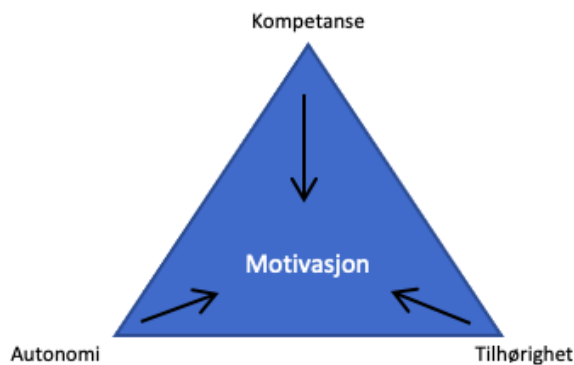
Totalt sett viser tilfredshet seg som et stort og omfattende begrep som påvirker mange andre faktorer. Dette vises gjennom modellen til Decker (2009) ovenfor som viser til at tilfredshet er så omfattende at folk slutter i jobben om den faktoren ikke er tilfredsstilt.

2.5 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon som “biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse. Forskning viser at motiverte ansatte har en stor betydning for hvordan en endringsprosess utvikles. En endring er gjerne med på å bevege oss vekk fra det trygge, og kan derfor, som konsekvens av demotiverte ansatte, ofte forårsake stress, usikkerhet og motstand (Twyla Dell, 1988,35). Carlisle og Murphy (1996) hevder at motivering av ansatte krever dyktige ledere som klarer å organisere og utvikle et motiverende

og engasjerende miljø. Dette innebærer blant annet effektiv kommunikasjon, å ta opp ansattes spørsmål, diskusjoner, planlegging, forplikte ansatte til handling samt oppfølging.

Deci og Ryan (2017) har også utviklet et innflytelsesrikt rammeverk som representerer menneskers motivasjon og hvordan miljø kan påvirke visse elementer ved utviklingen av motivasjon. Denne selvbestemmelsesteorien baseres på tre grunnleggende behov for at man skal oppleve velvære; kompetanse, autonomi og tilhørighet.



Modell 2.1- Illustrasjon av behovsteori – Basert på beskrivelsen av Ryan & Deci (2017)

Det hevdes at man må være i miljøer som tilrettelegger for tilfredsstillelse av disse behovene (Deci & Ryan 2017). Dersom man oppholder seg i miljøer som ikke oppfyller disse psykologiske behovene, kan konsekvenser av dette i verste fall være utbrenthet, stress, angst og mistrivsel. Innenfor kompetanse understreker Deci og Ryan (2017) viktigheten med at ansatte må føle på mestring ved at de besitter riktig og tilstrekkelig med kompetanse for å fullføre oppgaver, i tillegg til at det skal oppleves utfordrende. Autonomi er viktig for å stimulere til læring, og opplevelsen av at man har frihet i eget arbeid. Tilhørighet baseres på relasjoner på arbeidsplassen, eksempelvis mellom ansatte og/eller ledere (Deci og Ryan, 2017).

2.6 Mestringsfølelse

Vifladt og Hopen (2004) definerer mestring som følelsen av å anvende sin kunnskap og kompetanse for så å gjennomføre oppgaver på en god måte, med en form for kontroll og indre ro under gjennomførelsen. Konsekvenser av manglende mestringsfølelse kan være mange da det påvirker følelser, tanker og atferd, og det er med på å skape menneskers opplevelser og væremåter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I Hackman og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikamodell trekkes det frem viktige elementer som påvirker mestringsfølelsen;

nemlig mestringstro, variasjon, autonomi og feedback. Mestringstro baserer seg på opplevelsen av å mestre krevende utfordringer (Glasø & Thompson 2019; Bandura, 1994).

Variasjon i sitt arbeid rettes spesifikt mot innholdet i jobben og den rollen man har (Glasø & Thompson 2019, 73). Graden av autonomi som et individ har i en jobbsammenheng påvirker også opplevelsen av mestring. Autonomi betyr at man har personlig ansvar, kontroll og eierskap til eget arbeid (Christensen et al., 2015). Deci, Connell og Ryen (1989) hevder at det må være muligheter for ansatte å ta initiativ, ha beslutningsmyndighet og at de kan løse problemer på egenhånd. Den siste faktoren som trekkes frem er den feedbacken et individ får for arbeidet som utføres. Dette er viktig for utvikling av mestringstro da feedback har en direkte kobling til læring og motivasjon (Deci et.al, 1989).

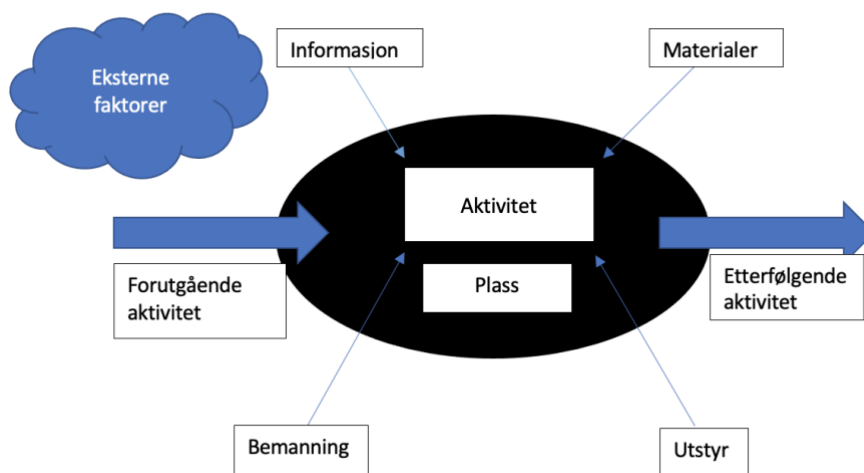
2.7 Anerkjennelse

Det kommer tydelig frem at ledere er en viktig kilde til jobbtrivsel og for hvorvidt ansatte føler seg verdsatt på jobb. Dette kan gjerne gjenspeiles i situasjoner der overordnede anerkjenner og verdsetter ansatte som et bidrag til velvære. Dette kobles også gjerne opp mot andre variabler som tillit (Dirks & Ferrin, 2002), sosial støtte (Dormann & Zapf, 1999) og «positiv veilederatferd» (Gilbreath & Benson, 2004). Det viser seg imidlertid at ledere ikke er den eneste kilden til verdsettelse på jobben. Ifølge en tysk undersøkelse fremgår det at anerkjennelse og verdsettelse i mange situasjoner er like viktig fra kolleger og kunder, som fra ledere. En årsak til dette er at ansatte gjerne bruker mer tid ute blant kunder og med kolleger enn med sine ledere (Stocker et. al., 2014). Dette er videre med på å underbygge og bevisstgjøre viktigheten av kolleger, og det understreker at ledere i mange tilfeller ikke spiller en så stor rolle som mange skulle tro. I følge Bård Andersson (Dagens Perspektiv, 2016) bruker norske ledere overraskende nok kun 19 % av tiden sin på å faktisk utøve ledelse, og at de er mindre tilstede blant ansatte og kolleger.

2.8 Arbeidsflyt og tidsbruk

Arbeidsflyt blir beskrevet på mange ulike måter. Quinn (2005) definerer flyt som en sammensetning av kunnskap, innovasjon og effektivitet. Csikszentmihalyi (2005) skriver at flyt er en harmoni mellom begrepene handling, intensjon og følelser. Yerks og Dodson (1908) (som var relevante under stress tidligere i oppgaven) vil også være relevante under arbeidsflyt. Yerks og Dodson (1908) fremmer at flyt oppstår når oppgavene gir riktig mengde

aktivisering. Koskela et. al., (2005) skriver om de eksterne faktorene som påvirker flyten til en organisasjon, derav informasjon, materialer, bemanning, utstyr, aktivitet og plass. Totalt sett fremmer alle de nevnte over at flyten endres når arbeidsoppgaver endres, og man må skape harmoni på organisatorisk- og individnivå for å sikre best mulig progresjon.



Modell 2.2 - Illustrasjon basert på teorien av Koskela, Bertelsen, Henrich og Rooke (2005)

Sammen med å sikre god flyt er det viktig å ha kontroll over tidsbruk. Ved å ha god kontroll over tidsbruken vil man ifølge Macan (1994) kunne oppnå gode prestasjoner, kontroll over semantiske og jobberelaterte spenninger, samt økt tilfredshet. De skriver også at tilfredshet trigges av jobberelaterte spenninger og somatiske spenninger, samt at tilfredsheten påvirker de motsatt vei. Oah et. al., (2018) skriver også om hvordan man kan sikre tilfredshet blant ansatte ved å drive en lederstil bygget på trygghet i form av å gi tilstrekkelig med tid til arbeidsoppgaver - samt gi dem den fritiden man trenger slik at ikke arbeidsmengden blir overveldende. Oah (2018) skriver at en for stor arbeidsmengde øker risiko for uhell, noe som kan unngås dersom de ansattes opplevelse av ledelsen er at de setter sikkerhet og oppnåelige krav i fokus. Hvis arbeidsmengden blir for stor kan dette føre til at de ansattes syn på ledelsen trekker i negativ retning, samtidig som at uhell- og risikofaktoren kan bli betydelig større.

2.9 Work-life balance

Chuan-Chiew et. al., (2018) skriver i sin artikkel om hvordan arbeidsintensiteten påvirker omsetning og work-life balance. Det ble redegjort for at større arbeidstrykk økte

omsetningsintensjonen, men at dette medførte lavere work-life balance og derav mindre motivasjon blant ansatte. Som et resultat av dette fant han ut at ansatte mistet inspirasjon til å skape omsetning gjennom arbeidsoppgaver når work-life balance var dårlig. I likhet med Chuan-Chiew et. al., (2018), skriver også Kossek et. al., (2014) om viktigheten av å etablere en bærekraftig arbeidskultur ved å tilrettelegge for en best mulig work-life balance. Denne kulturen kan skapes ved å tilrettelegge for at de ansatte blant annet skal få nok tid til arbeidsoppgaver, og at man har et tydeligere skille mellom jobb i arbeidstiden og livet utenfor jobb. Teknologi kan være med på å skape et vagere skille mellom disse arenaene, som videre kan være med på å redusere work-life balance. Hun fremmer også at kartlegging av arbeidsområder er viktig slik at man kan delegere oppgaver som er rimelige og som kan utføres på normal tid. Elise Ramstad (2014) belyser blant annet viktigheten med å ha visse organisatoriske forutsetninger til grunn for å sikre god work-life balance. Dette er blant annet desentralisering av beslutningstaking samt sikre kompetansebygging og internt og eksternt samarbeid.

Videre skriver Rani, Kamalanabhan og Selvarani (2011) også om work-life balance som de knytter opp imot "employee satisfaction". De skriver i artikkelen at det er en signifikant sammenheng mellom tilfredshet og work-life balance, og at ledelsesstøtte er essensielt for å kunne opprettholde en sunn work-life balance. Videre skriver de også om at ledere på andre siden kan hemme praktiseringen av work-life balance ved å ha dårlig veiledningsferdigheter. Sammen med Rani et. al., (2011) skriver også Braun og Peus (2018) at work-life balance er viktig for å sikre tilfredshet, men de fremmer også at work-life balance påvirker hvordan man opplever ledelsen. De skriver at for å sikre tilfredshet blant ansatte må ledelsen oppfattes som autentiske. Ved å drive en autentisk lederstil vil opplevelse av ledelsen bli positiv, noe som igjen fremmer en sunnere work-life balance, som totalt fremmer tilfredshet. I tråd med sammenhengen mellom ledelse og work-life balance, trekker flere forskere også frem viktigheten av at lederstøtte, kommunikasjon og forståelse er avgjørende for at ansatte skal oppnå balanse mellom arbeid og familie (Anderson et. al., 2002; Batt & Valcour, 2003; Baltes et. al., 2010).

2.10 Stress

Stress er en faktor som ofte fremmes sammen med endringsprosesser på ulike måter. Robin Cowman et. al., (2011) skriver om at stress kommer i situasjoner hvor de eksisterende

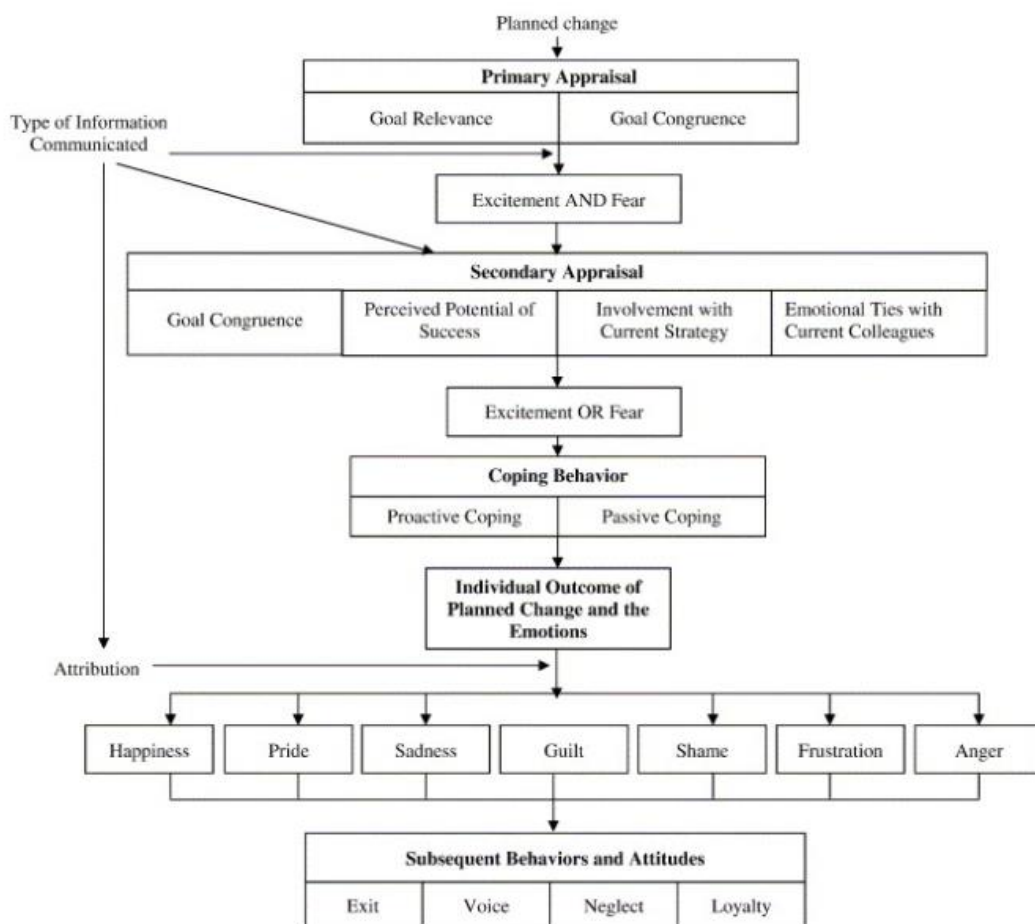
rutinene blir overflødige og man må etablere nye arbeidsmetoder. Yerks og Dodson (1908) har laget en modell som tar for seg positivt og negativt stress opp imot ulike arbeidsoppgaver. Deres konklusjon ble at positivt stress skapes ved at man får gode arbeidsoppgaver som utfordrer individet i riktig grad, mens negativt stress fremmes ved for vanskelige eller lette arbeidsoppgaver. Colligan og Higgins (2008) skriver om at stress er en faktor som oppstår ved endring og at den kan ha påvirkning på fysisk og psykisk helse, samt påvirke organisasjonens flyt ved at det hemmer innovasjon og fremgang. Sammen med stress er også utbrenthet en faktor som kan påvirke organisasjonen. Lackritz (2004) skriver i sin artikkel om hvordan mengden undervisning og antall studenter kan føre til utbrenthet blant forelesere. Han skriver også om viktigheten av å forstå utbrenthet som en "sirkel", og ikke en engangshendelse. På bakgrunn av dette vil det være viktig å drive med allmennpreventive løsninger som sikrer at folk ikke blir utbrent, samt lære av situasjoner hvor folk blir utbrent for å kunne forebygge slik at det ikke blir gjentakende sirkel.

Sykefraværet for den sysselsatte befolkningen i Norge lå på 6% i 2019 (Høydahl, 2020). Dette er en tilsynelatende høy økning og en aktuell problemstilling da Norge viser seg å ha verdens høyeste sykefravær (Fantoft, 2018). Dette byr på store organisatoriske utfordringer, så vel som enorme personal- og helsekostnader for virksomheter. Dårlig helse har en tydelig korrelasjon med lav arbeidsytelse, noe som er med på å tydeliggjøre viktigheten av helsefremmende tiltak og hva slags økonomiske konsekvenser dårlig helse har for virksomheter (Ford, et.al. 2011). Stress på arbeidsplassen kan også være en belastning forårsaket av blant annet overtid og lange arbeidsdager, og som resulterer i store konsekvenser på både individ- og organisasjonsnivå (Bono, Glomb, Shen, Kim & Koch, 2013).

2.11 Følelser og holdninger

Tidligere forskning på organisasjonsendringer har understreket viktigheten av å forstå emosjonelle reaksjoner til endring da det gjerne skjer i form av sinne eller frykt (Argyris, 1990; Kotter & Schlesinger, 1979). Thompson og Hunt (1996) forklarer gjennom en modell at blant annet følelser er med på forårsake en konkret holdning. Med dette vises det til at en persons følelser til en organisatorisk endring har en tydelig sammenheng med hva slags holdning en vil ha i prosessen, og til slutt hvordan en oppfører seg. Holdning til en

organisatorisk endring er definert som en persons samlede vurdering av en endring (Petty & Wegener, 1998). Videre forklares dette som en psykologisk tendens som uttrykkes ved å evaluere endringen som fordelaktig eller ikke for en selv (Eagly & Chaiken, 1998). I likhet med dette ser Lazarus (Liu og Perrewé, 2005) på en organisatorisk endringsprosess i sammenheng med emosjoner som et dynamisk fenomen, og har gjennom en modell illustrert og foreslått hvordan emosjoner og kognisjon sammen påvirker individers opplevelse av endring og påfølgende atferd og holdninger.



Modell 2.3- Individuelle reaksjoner og emosjoner på organisatorisk endring (Liu & Perrewé, 2015)

Gjennom denne illustrasjonen hevdes det at dynamiske, emosjonelle omgivelser til individer spiller en betydelig rolle i å informere og styre ens reaksjoner på planlagte, organisatoriske endringer. Disse emosjonene formes og påvirkes av hverandre gjennom fire endringsstadier. I korte trekk forklares det at opplevelser og emosjoner har en direkte kobling til hvordan holdningen og atferden til hvert enkelt individ vil bli i etterkant av en endring. I sammenheng med dette har det vist seg at man gjerne går ut ifra fire hovedkategorier som forklarer

menneskers respons på stressende situasjoner og endring. Dette er individets ønske om å forlate organisasjonen, behov for å uttrykke følelser og meninger, individers bekymringer for egen arbeidssituasjon eller en positiv tilnærming til endring gjennom engasjement og lojalitet.

Bindi og Dharma (2017) har gjennom sin modell forsøkt å forklare sammenhengen mellom individets psykologiske sammensetning, arbeidslivskvalitet og ansattes ytelse og prestasjon. Kvaliteten på arbeidslivet til ansatte kan forstås som i hvilken grad de er i stand til å tilfredsstille viktige personlige behov. Psykologiske faktorer er individets mentale kjennetegn og egenskaper som påvirker atferden. Dette kan eksempelvis være personlighet, holdning, verdier og læring. Den psykologiske delen spiller en viktig rolle da dette er med på å forme hvordan man persiperer og tolker eksterne omgivelser og hvordan dette er med på å endre atferden og prestasjonen til individet.

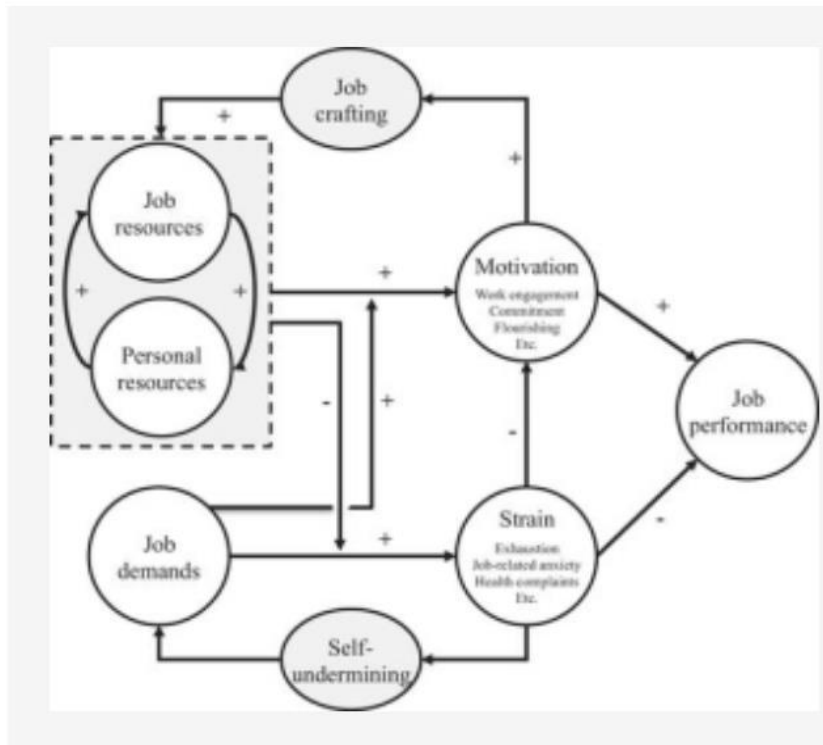


Modell 2.4- QWL modell illustrert av K.R. Bindi and Dr.A. Dharmara (2017)

2.12 Selvledelse, jobbkrav og ressurser

Jobbkraft- og ressursmodellen foreslår at arbeidsforhold, nærmere bestemt arbeidskrav og ressurser, har en direkte påvirkning på medarbeiders livskvalitet og ytelse (Bakker & Demerouti, 2007). I denne sammenheng mener Bakker og Demerouti (2007) at

arbeidsforhold, gjennom energitappende prosesser, fører til at ansatte opplever energitap, stress og belastende helseplager derav. Personlige ressurser kan være med på å sikre at omfattende jobbkrev blir håndtert på en mer kontrollert måte. Personlige ressurser blir definert som: “aspekter ved selvet som generelt blir forbundet med resiliens og refererer til individets opplevelse av og evne til å kontrollere og påvirke seg selv og sitt miljø” (Schaufeli & Taris, 2014). Selvledelse trekkes frem som en viktig personlig ressurs for å motivere og styre seg selv i retning av egne mål og ambisjoner (Galanti et al., 2021).



Modell 2.5- illustrert av Bakker og Demerouti (2017)

2.13 Selvledelse

Selvledelse kan defineres som en påvirkningsprosess som gjør folk i stand til å styre og motivere seg selv samt å sette egne standarder for sine personlige prestasjoner (Glasø & Thompson, 2019). For å kunne ta kontroll på denne prosessen blir man nødt til å «identifisere atferd som bør endres, forbedres eller fjernes» (Houghton, et al. 2011). Nærliggende kjernen i selvledelse; selvobservasjon. De siste årene har det også vært en drastisk økning i kontrollspenn i forbindelse med at flere antall medarbeidere rapporterer direkte til en leder. Dette er en av årsakene til at selvledelse har fått økt relevans og oppmerksomhet, og blitt mer aktuell for store institusjoner med færre ledere (Glasø & Thompson, 2019).

Å utøve selvledelse i en endringsprosess har gunstige effekter for alle i en organisasjon, blant

annet fordi selvledelse er med på å fremme arbeidsglede og indre motivasjon. Selvledelse på individnivå vil være fordelaktig på bakgrunn av at de ansatte vil kunne opparbeide seg kunnskapen til å evaluere seg selv, samt rette på seg selv i situasjoner det er nødvendig (Pearce og Manz, 2005). Ansatte hjelper seg selv ved å ha et vekstorientert tankesett. Dette defineres som «en tro på at din innsats er avgjørende for hvordan det går, og at du hele livet kan jobbe med å kultivere, forbedre og trene dine evner, kvaliteter og egenskaper» (Karp 2016, s. 63). Karp (2016) skriver også om at det er korrelasjon mellom det å lede seg selv, samt at man har troen på å vokse å utvikle seg. Sammen med vekstorientert tankesett vil også konstruktiv tilbakemelding være et nyttig verktøy for å sikre muligheten for vekst. Slike tilbakemeldinger handler om: «investerer i relasjonen og øker mulighetene for at det (for)blir en god relasjon» (Karp 2016, s.165). Selvledelse fremmer også tilfredshet ved at de ansatte kan oppleve større grad av autonomi og frihet. I artikkelen til Roberts (1998) skrives det om at mennesker som bedriver selvledelse opplever tilfredshet når de er i miljøer som legger til rette for fleksibelt og kreativt arbeid. Roberts (1998) fremmer også at folk med høy grad av selvledelse kan mistroves om det blir satt for mange rammer og retningslinjer som hemmer autonomien.

Ved implementering av selvledelse på et organisatorisk nivå, er det viktig at ledere selv mestrer selvledelse. Tanken er at medarbeidere skal lære selvledelse blant annet gjennom at lederen er en rollemodell og mentor, og ved at lederen gir dem en verktøykasse for hvordan de kan bli mer effektive og ta mer regi i egen jobbhverdag (Ledernytt, 2020). Fundamentet i å utøve selvledelse på organisatorisk nivå er at organisasjonen åpner opp for at ansatte får høyere grad av autonomi og selvstendighet (Ledernytt, 2020). Dette er med på å utfordre den tradisjonelle, hierarkiske organisasjonsstrukturen og hvor organisasjonen må bli flinkere på å balansere beslutningsmyndighet og initiativ.

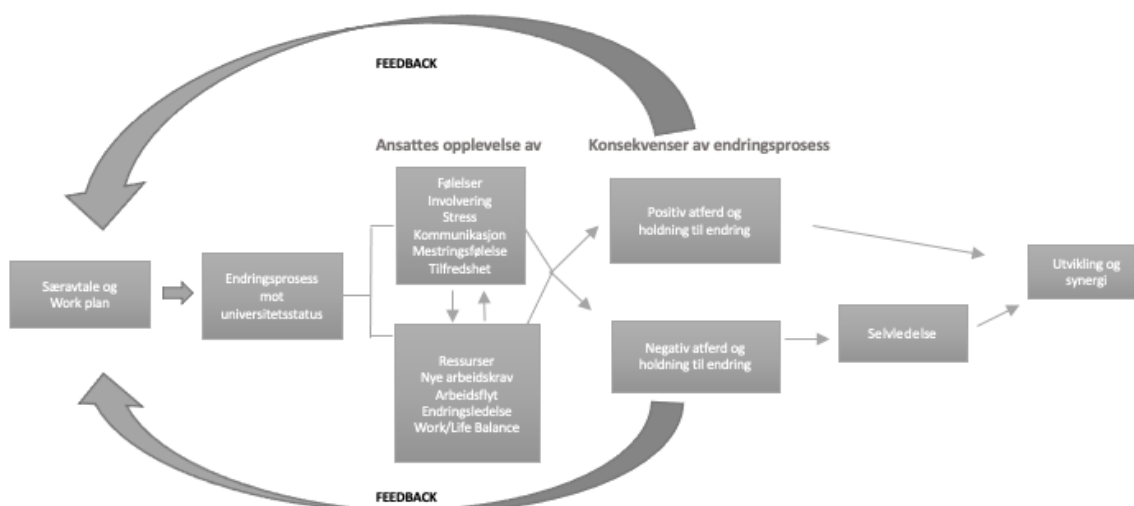
Innenfor selvledelse er det i utgangspunktet to ulike lederstiler som trekkes frem: myndiggjørende ledelse og superledelse. Myndiggjørende ledelse handler om å involvere medarbeidere ved å dele makten. Som leder er man det motsatte av kontrollerende og overvåkende, og det gir medarbeidere såpass mye ansvar at de får muligheten til å styre egen tid og arbeid. Det handler med andre ord om å gi medarbeidere handlingsrom, autonomi og beslutningsmyndighet (Amundsen 2019, 139). Superledelse handler om å “lære medarbeiderne hvordan de kan benytte selvadministrerte intensiver (ytre og indre belønninger) og ta i bruk naturlige belønningsstrategier” (Thompson og Glasø, 2019).

2.14 Feedback

Feedback fremmes som en viktig faktor ved Stig Wigestrands (2018) og Ann Poulos et. al., (2008). Poulos (2008) skriver i sin artikkel at tilbakemeldinger er en nøkkel for å kunne håndtere endringer og være mer tilpasningsdyktige. Stig Wigestrands (2018) skriver i sin bok om viktigheten av å håndtere tilbakemeldinger. Han fremmer destruktive og produktive atferdsmønstre som har innvirkning på den gitte prosessen man er i, men fremmer at tilbakemeldinger generelt er en bidragsyter til å fremme innovasjon og fremgang i prosesser.

2.15 Teoretisk modell

På bakgrunn av vår teoretiske forankring har vi utformet en modell for å kartlegge sentrale elementer ved ansattes opplevelse av en endringsprosess og hvilke konsekvenser endringsprosessen kan medføre. Som det fremgår i modellen er særavtalen og workplan utgangspunktet for denne endringsprosessen på bakgrunn av at disse momentene blant annet utgjør ansattes betingelser, tidsbruk og rammeverk. Vi har videre valgt å inkludere ulike elementer ved ansattes opplevelse av en endring og hvilke faktorer som kan påvirke dette videre i form av ressurser, arbeidskrav, flyt, endringsledelse og work-life balance. Videre har vi inkludert feedback som et verktøy gjennom tilbakemeldinger for å kunne sikre kontinuerlige forbedringer. Basert på teori spiller selvledelse også en viktig rolle for å kunne korrigere og forhindre negativ atferd og holdning til en endring.



Modell 2.6 – Teoretisk modell

3.0 Fase 1: Kvalitativ metode

Som nevnt innledningsvis har vi valgt å dele oppgaven inn i 2 faser bestående av kvalitativ og kvantitativ metode. Forskningsmetoden der man kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode heter Mixed Method og blir omtalt av Mary A. Malina et. al., (2011) som:

“Mixed method research employs both approaches iteratively or simultaneously to create a research outcome stronger than either method individually. Overall, combined quantitative and qualitative methods enable exploring more complex aspects and relations of the human and social world (Mary A. Malina et. al., 2011)”

Denscombe (2007) fremmer også at denne metoden er fordelaktig grunnet at man sikrer valide funn med et mer omfattende bilde. Metoden gjør også at man kan generalisere dataene ut ifra ulike metoder, samtidig som at Mixed Methods også legger til rette for at kvantitativ og kvalitativ metode kan veie opp for hverandres styrker og svakheter.

I vårt forskningsprosjekt valgte vi å gjennomføre kvalitativ metode først, og vi ønsker derfor å utelukkende fokusere på den kvalitative delen i dette kapittelet. Innledningsvis kommer vi derfor til å redegjøre for valg av metode, forskningsdesign og innsamling av data. Videre i neste kapittel vil vi presentere våre funn gjennom en analyse- og drøftingsdel av våre kvalitative funn som vil skje parallelt med en påfølgende delkonklusjon.

3.1 Valg av metode

Metoden er valgt på bakgrunn av vår problemstilling og hvordan vi ønsker å undersøke den (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2010). Som tidligere nevnt, har vi valgt å strukturere denne oppgaven i 2 ulike faser hvorav fase 1 fokuserer på den kvalitative delen, mens fase 2 omhandler den kvantitative delen. Videre ønsker vi å redegjøre for hvordan de to ulike metodene kan berike oppgaven.

For å gjennomføre et forskningsprosjekt må man ta stilling til hva, hvordan og hvem som skal undersøkes (Johannessen, 2006; Sanner, 2020). I dette forskningsprosjektet har vi som hensikt å gå i dybden på ansattes opplevelser av en endringsprosess, og vi har derfor valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode gjennom dybdeintervjuer. Kvalitativ forskning har som formål å utdype ens forståelse av spesifikke perspektiver, observasjoner, erfaringer eller

hendelser som er bevist gjennom eksempelvis atferd der individer befinner seg i en spesifikk kontekst eller i konkrete omstendigheter (Johnson et. al., 2020).

3.2 Valg av forskningsdesign

Grenness (1997) redegjør for tre typer av forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Da valg av forskningsdesign avhenger av problemstillingen, har vi valgt å ta for oss et eksplorativt forskningsdesign for denne oppgaven. Denne metodiske tilnærmingen benyttes når man vil undersøke et område der det ikke eksisterer mye forskning fra før, og hvor problemstillingen er noe uklar.

3.3 Forskningsmetode

Den forskningsmetoden som brukes i denne oppgaven er Grounded Theory. Dette er en induktiv metode som fokuserer på et tema som man i begynnelsen vet lite om, og det kjennetegnes gjerne ved at datainnsamlingen og analysen foregår parallelt. Her får vi muligheten til å utvikle kategorier og temaer samt oppdage relasjoner mellom de ulike elementene underveis i prosjektet. Som er resultat av dette blir studien mer fokusert på teoretiske sammenhenger parallelt med datainnsamlingen og analysen (Glaser & Strauss, 1967).

3.4 Datainnsamling

Gripsrud et. al., (2010) forklarer datainnsamling som måten å samle informasjon gjennom ulike metoder. Dette kan eksempelvis være gjennom intervjuer, observasjon, fokusgrupper og spørreundersøkelser. Da vår problemstilling krever en dypere forståelse av ansattes meninger og de interne forholdene, har vi valgt å benytte oss av dybdeintervjuer som kvalitativ metode for datainnsamlingen. Hensikten med dybdeintervjuene vil være å se nærmere på informantenes meninger, tanker og følelser (Askheim og Grennes, 2008).

3.5 Dybdeintervjuer

Ved gjennomføring av dybdeintervjuer vil vi komme tettere inn på informantene, og dermed få muligheten til å gå i dybden av informantenes meninger og tanker. På denne måten kan vi få en bedre forståelse av hvordan informantene opplever og reflekterer rundt sin egen situasjon sett i lys av denne endringsprosessen (Tjora, 2017). I forbindelse med at problemstillingen kan vekke følelser og reaksjoner, har det vært viktig for oss å skape tillit og

trygghet for informantene slik at vi får de mest pålitelige og ærlige svarene. Dybdeintervjuer kan deles inn i tre forskjellige hovedkategorier: lav grad av struktur, semi-strukturert og strukturert (Silverman, 2014). I denne undersøkelsen har vi valgt å benytte oss av semi-strukturert intervju.

3.6 Semi- strukturert intervju

Semi-strukturert intervjuguide kjennetegnes ved at man fra begynnelsen gjerne har overordnede, satte spørsmål, men forskere kan underveis bevege seg utenfor gitte rammer dersom informanten sier noe relevant og interessant. Denne type intervjuguide gir oss en mulighet til å stille uforutsette oppfølgingsspørsmål. I tillegg kan det gi oss informasjon om relevante temaer som vi kanskje ikke hadde inkludert fra starten av (Silverman, 2014). I vår oppgave vil dette være helt avgjørende - vi ønsker å ta for oss flere faktorer som kan påvirke en endringsprosess.

3.7 Mini-fokusgruppe

Innledningsvis valgte vi å gjennomføre et ustrukturert intervju med en mini-fokusgruppe bestående av 2 medlemmer fra Forskerforbundet. En fokusgruppe defineres gjerne som en gruppe på 6-9 personer, og vi har derfor valgt å kalle dette en "mini-fokusgruppe" (Anderson, 1990). Fokusgruppe har som hensikt å blant annet gi forståelse av temaet man skal forske på fra deltakernes synspunkt gjennom diskusjon og refleksjon (Khan & Manderson, 1992). Hensikten med dette intervjuet var derfor å stille åpne spørsmål slik at de ansatte kunne diskutere og reflektere rundt problemstillingen vår. Gjennomføringen av fokusgruppen satte også føringer for hvilke spørsmål og temaer som ville være hensiktsmessig og relevant å fokusere på videre i datainnsamlingen.

3.8 Intervjuguide

Vi har utarbeidet en intervjuguide som på best mulig måte skal gi oss svar og indikasjoner på hvordan de ansattes tanker og opplevelser er rundt denne endringsprosessen. På bakgrunn av dette har vi utformet en intervjuguide som tar for seg viktige temaer, og som gjennom litteratur viser seg å være fremtredende i en endringsprosess. Senere i oppgaven skal vi ta for oss hvordan gjennomgangen av intervjuene foregikk i tråd med intervjuguiden.

3.9 Utvalg

Som nevnt tidligere fokuserer kvalitativ forskning gjerne på å gi mening om observerte fenomener i en spesifikk kontekst. På bakgrunn av dette har vi valgt å inkludere deltakere som er mest relevant og hensiktsmessig i denne konteksten, og som kan være med på å besvare våre forskningsspørsmål.

3.10 Informanter

Begrepet informanter defineres av Johannessen et. al., (2010), som de som tar del i forskningsprosjektet. Jacobsen (2005) fremmer også viktigheten av at informanter må velges “med omhu” slik at de best mulig kan bidra til prosjektet. Kruzel (1999) skriver om viktigheten av å ha stort nok utvalg informanter slik at problemstillingen kan besvares best mulig. På den andre siden skriver Tanggaard (2016) om viktigheten av å ikke ta for seg for mange informanter gitt at det kan gå utover kvaliteten.

Vi har valgt å anvende “ikke sannsynlighetsutvelgelse” på bakgrunn av at oppgaven kun omhandler én skole, noe som legger føringer for hvem som blir informanter. Videre anvendes det skjønnsmessig utvelgelse som blir beskrevet som “de enhetene som vi ønsker å ha med i undersøkelsen (eller som vi tror er mest representative for populasjonen)” (Jacobsen, 2005). I vår oppgave ble dette gjort ved at vi brukte nettverket til veileder for å sikre en skjønnsmessig utvelgelse av informanter. Dermed ba vi informantene om å oppgi andre mulig informanter som kunne tilføre mer data til analyseprosessen. Dette er nærmere bestemt snøballmetoden (Johannessen et. al., 2004). Vi har utarbeidet en visuell tabell for å vise oversikt over utvalgets mangfold bestående av stillingstitler og omfang, samt kjønn.

Informant	Kjønn	Stillingstittel
Intervju del 1		
0 – innledende prat	Mann	Førsteamanuensis, studieprogramleder og emneansvarlig
Dybdeintervjuer del 2		
1	Kvinne	Studieprogramleder
2	Kvinne	Høgskolelektor
3	Kvinne	Bibliotekar
4	Kvinne og mann	Studieprogramleder og Førsteamanuensis, Studieprogramleder og emneansvarlig

Dybdeintervjuer del 3

5	Mann	Høyskolelektor
6	Mann	Høyskolelektor, studieprogramleder og emneansvarlig.
7	Mann	Professor
8	Kvinne	Førsteamanuensis
9	Mann	Dosent
10	Mann	Dekan
11	Kvinne	Dosent og Professor
12	Mann	Førstelektor og emneansvarlig
13	Mann	Professor
14	Kvinne	Høyskolelektor
15	Kvinne	Førsteamanuensis
16	Mann	Høyskolelektor
17	Kvinne	Studieprogramleder

Tabell 3.0: Utvalg av informanter

3.11 Gjennomføring av intervjuene

I løpet av denne undersøkelsen gjennomførte vi 18 dybdeintervjuer. Intervjuene var lagt opp slik at de skulle vare imellom 30- 45 minutter, men underveis la vi merke til at intervjuene gjerne tok i underkant av en time. Vi var begge to til stede under intervjuene, men med ulike roller. Den ene hadde en mer aktiv rolle som moderator mens den andre noterte og observerte.

Vi hadde et stort fokus på å skape en god samtale for å bygge opp en fortrolig, tillitsfull og trygg atmosfære i den korte tiden vi hadde dialog med informantene. Dette er viktig for å få til en bedre flyt i samtalen, og for å bidra til mer refleksjon hos informantene (Torja, 2017). Før intervjuene brukte vi tid på å presentere oss selv, oppgaven og tydeliggjøre formålet med intervjuet. Utover dette redegjorde vi også for taushetsplikten vi har, og at sensitive og personlige opplysninger ikke skulle brukes. Vi sa også ifra at det er mulig å trekke seg fra forskningsprosjektet hvis ønskelig. Vi informerte deretter om at intervjuet ble tatt opp på lydband og videre ble transkribert - men bare dersom informantene godkjente det. I etterkant av transkriberingen hadde vi samlet inn direkte sitater og informasjonen om de aktuelle temaene. I de tilfeller der svarene til informantene ikke direkte svarte på temaene, eller at temaer i mindre grad ble diskutert grunnet tid, har vi valgt å tolke ordlyden opp mot temaet. Dette for å sikre oss at svarene på forskningsspørsmålene blir basert på et mest mulig solid

fundament. Vi fikk også muligheten til å sende e-post til informanter for å følge opp dersom noe skulle komme opp i etterkant av intervjuet. På slutten av intervjuprosessen der eventuelle svar ble merkbart gjentakende valgte vi å se bort ifra transkribering og lydopptak, og fokuserte mer på fortolkningen.

Testintervju

For å sikrestille intervjuguiden, valgte vi å gjennomføre innledende intervjuer med fokus på å tilpasse spørsmål samt innhente mer informasjon om situasjonen (Johannessen mfl., 2010). Vi valgte derfor å gjennomføre en innledende samtale med leder av Forskerforbundet. Samtalen

FASE 1 – innledende samtale med leder av Forskerforbundet

Hva er din rolle ved Høyskolen og Forskerforbundet?	Hvor ofte endres særavtalen?	Hvor lenge har dere hatt nåværende særavtale?	Hvorfor er dere i forhandlinger om en revidert særavtale nå?	Hva anser du som et største utfordringer for faglige ansatte ved Høyskolen?	Føler du at disse utfordringene har kommet av endringsprosessen mot å bli et universitet?
«Ansatt som førsteamanuensis, studieprogramleder og emneansvarlig på bachelornivå, seksjon for biomedisin, også er jeg leder i Forskerforbundet»	«En liten endring kan gå relativt raskt, men normalt vil en særavtale gjelde i noen år. Å gjøre store endringer som vi jobber med nå er en omfattende prosess»	«Vi har hatt en særavtale i 3 år siden sist de reviderte den»	«Det er lite fleksibilitet i særavtalen til å få inn uventet arbeid siden tiden til en konkret oppgave er låst helt fast. Dette tar gjerne tid fra undervisningstid, sensurtid, rapporteringstid, tid på å skrive søknader om forskningsmidler osv». Uventet arbeid er gjerne administrasjon og ting som sluker tiden.	«Jeg opplever 4 ulike fakulteter som jobber på ulike måter. Det er også forskjell mellom de ulike stillingene. Mye av forskningstiden spises opp av administrasjon for eksempel. Hvis man skal rekke å forske så må dette gjøres på fritiden og utover arbeidstid». Det er håpløst. Det er totalt satt av 6% til administrativt arbeid for faglig ansatte.	Ja. Mye av det administrative som pålegges har kommet av endringsprosessen. Det er flere systemer å forholde seg til, samt interne endringer i organisasjonen som gjør at faglige ansatte har flere oppgaver ref. Sensur, legge opp i wiseflow, reiseregninger osv. Det er mye annet som i utgangspunktet ikke ligger i stillingsbeskrivelsen.

er illustrert i tabell 2.

Tabell 3.1: Innledende prat med leder av Forskerforbundet

Videre involverte vi andre medlemmer fra Forskerforbundet. Som et resultat av disse intervjuene, gjorde vi endringer i intervjuguiden i tråd med de tilbakemeldingene og anbefalingene vi fikk. Gjennom disse innledende intervjuene fikk vi også verdifull læring og ble mer komfortable i intervjurollen før de resterende intervjuene skulle gjennomføres. Disse intervjuene ville ta for seg faglige ansatte på høyskolen innenfor ulike stillinger.

3.12 Kvalitetssikring

Reliabilitet

Kvale og Brinkmann (2009) definerer reliabilitet som graden av hvor konsistente resultater er over tid, og at ulike forskere skal kunne hente inn samme resultater. I vår forskning benyttet vi oss av semi-strukturerte intervjuer hvilket baserer seg på at intervjuene kan gjennomføres noe ulikt gjennom eksempelvis oppfølgingsspørsmål. Denne intervjumetoden har derfor blitt kritisert av flere forskere ved at det kan påvirke reliabiliteten og hvor funnene kan bli mindre generaliserbare (Stenbacka, 2001). Vi hadde dermed et stort fokus på å overholde en struktur for å sikre at spørsmålene og innholdet i intervjuene ble forholdsvis like. I etterkant av intervjuene transkriberte vi sammen for å sikre at dataen blir riktig og at vi får et mer nyansert bilde på tolkningen av det som blir sagt.

Intervjuene ble gjort i 3 ulike deler på bakgrunn av at vi brukte snøballmetoden for å sikre oss ulike informanter til ulike faser. I del 1 og del 2 hadde vi fokus på å få en dypere forståelse av nåværende situasjon, i tillegg til at det ga oss en indikasjon på hvilke spørsmål vi bør fokusere på i del 3. Del 3 besto av å intervjuer ansatte ved høyskolen på ulike avdelinger og fakultet. For å sikre mer reliabilitet tok vi også for oss en spørreundersøkelse som kunne kvantifisere svarene vi fikk, for å skape mer “tyngde” på funnene som blir gjort.

Validitet

Validitet beskrives som hvor nøyaktig man måler det som skal måles i en konkret setting, og hvorvidt metoden er egnet til å samle inn relevant data og besvare problemstillingen (Kvale og Brinkmann et. al., 2009). I denne oppgaven ble validitet sikret gjennom å utarbeide en grundig intervjuguide med spørsmål som har som hensikt å besvare forskningsspørsmålet. Spørsmålene vi valgte ut skulle gi informantene muligheten til å gi fylldige og gode svar som vi kunne bruke i videre forskning som en del av vår avhandling. På bakgrunn av dette brukte vi lang tid på å utforme intervjuguiden, og vi testet også ut disse spørsmålene i del 1 og 2 i de

innledende intervjuene. I vår både kvalitativ og kvantitativ del jobbet vi mot å få inn så mange informanter som mulig for å skape bredde i funnene våre. Vi valgte også et veldig dagsaktuelt tema for de vi intervjuet, noe som gjorde at informantene var villige til å snakke bredt og mye rundt få spørsmål, som igjen ga oss nyttig innsikt. Vi sikret også validitet gjennom å bruke “Mixed Methods” der vi gjennomførte både dybdeintervjuer, samt spørreundersøkelse for å sikre oss funn med høy validitet.

Sikre kvalitet på kvalitativ forskning

På bakgrunn av at vår kvantitative del vil utarbeides på bakgrunn av vår kvalitativ del, vil det dermed være helt essensielt at kvaliteten på våre dybdeintervjuer er høy. I tillegg til reliabilitet og validitet, redegjør Irene Korstjens og Albine Moser (2018) for 4 punkter som skal sikre god kvalitativ data. Dette er troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet og refleksivitet.

Troverdighet

Irene Korstjens og Albine Moser (2018) skriver om viktigheten av troverdighet ved kvalitativ forskning. Troverdighet i denne oppgaven har blitt sikret gjennom at vi i fase 1 investerte mye tid på å bli kjent med den nåværende situasjonen på skolen, i tillegg til at vi snakket mye med informantene før intervjuet startet for å sikre at de har forståelse for hva vi ønsker å forske på. I tillegg til dette hadde vi vår veileder til stedet under intervjuene som kom med tilbakemeldinger, innvendinger og andre tanker underveis i intervjuene som gjorde informantene merkbart mer komfortabel. Vi skapte også mer troverdighet ved å bruke Grounded Theory. Dette var noe vi informerte om til alle informantene, og som også gjorde at de i større grad kunne snakke mer fritt rundt de ulike spørsmålene og temaene.

Overførbarhet

Korstjens og Moser (2018) skriver også om at overførbarhet er en faktor som må ligge til grunn for å sikre god kvalitativ forskning. I artikkelen vises det til at det er viktig å ikke bare legge vekt på handlingene en person gjør, men også konteksten bak. Dette er med på å skape et mer nøyaktig bilde av situasjonen i tillegg til at det i større grad kan generaliseres og forsås av andre personer som ikke er involvert. I oppgaven er dette sikret ved at intervjuguiden er bygget opp slik at den ofte tar for seg spørsmål som omhandler konteksten (endring), som respondenten videre kan snakket fritt rundt gitt sine følelser. Overførbarheten styrkes også

videre ved at vi tar for oss et spørreskjema der flere respondenter kan uttrykke sine meninger gjennom kvantitative data. Ved å gjøre dette vil man totalt sett kunne skaffe funn som er basert på et rikelig antall mennesker i ulike posisjoner, som samlet vil kunne føre til generaliserbare svar.

Bekreftbarhet

Korstjens og Moser (2018) skriver om begrepet bekreftbarhet som viser til at funnene henter inn kan bekreftes eller forsker på av andre forskere, og at man kan vise til at dataen er samlet inn på en måte som ikke bygger på fantasier eller utsagn som ikke stemmer. I denne oppgaven er bekreftbarhet sikret gjennom transkribering av dybdeintervjuene hvor konkrete sitater og ord er brukt.

Refleksivitet

Refleksivitet er et begrep som handler om kritisk selvrefleksjon (Korstjens og Moser, 2018). Under denne prosessen skal man se på seg selv som et individ og danne et bilde av hvilke skjevheter, forståelser og preferanser man har. Man skal “Examining one’s own conceptual lens, explicit and implicit assumptions, preconceptions and values, and how these affect research decisions in all phases” (Korstjens og Moser, 2018). Vi har både før, underveis og i etterkant sett på ulike aspekter av denne prosessen som kan ha påvirket vår avhandling. Vi har derfor både innledningsvis og avslutningsvis gjort rede for svakheter og begrensninger vi har hatt i dette forskningsprosjektet og som kan ha påvirket oppgavens avhandling. I tillegg til dette har vi forsøkt å gjennomføre intervjuene på et objektivt grunnlag hvor vi har sikret at det ikke har vært noe relasjon mellom informant og moderator.

Forskningsetikk

Ved gjennomføring av en statistisk spørreundersøkelse er det visse hensyn som må tas i forhold til etikk og anonymitet. Krumsvik (2014, 164) snakker om at normer og verdier i samfunnet har en sterk relasjon til vurderingen av forskning. Disse baserer seg på hva slags problemstilling forskningen har, hvilke metoder som blir benyttet og hvordan dataen eller respondentene blir behandlet i etterkant. Den største utfordringen som kan oppstå er at forskningen kan gi statiske bilder på hvordan en gitt kategori mennesker forholder seg til en faktor. I vår undersøkelse ble det ikke samlet inn noen personopplysninger og all deltakelse var frivillig. Respondentene ble informert om at dataene skulle bli behandlet etter

personvernloven og at hele undersøkelsen var anonym. Vi gjennomførte også lydopptak av dybdeintervjuene via Diktafon-appen for å sikre anonymitet. Før undersøkelsen ble igangsatt, forsikret vi oss med NSD sitt meldeplikt-skjema om at det ikke var ytterligere informasjon som måtte meldes inn.

4.0 Fase 1: Analyse og drøfting av funn

I det påfølgende kapittelet har vi som hensikt å presentere sentrale funn fra vår kvalitative datainnsamling, og videre drøfte funnene opp mot vår teoretiske forankring. Funn og drøfting er organisert etter oppgavens fire forskningsspørsmål. Se vedlegg 1 for visuell fremstilling av oppsummerte svar fra dybdeintervjuene.

4.1 F1: “Hvordan oppleves ansattes stress, tilfredshet og motivasjon under endringsprosessen?”

Det kommer frem i teorien at stress ofte er en reaksjon av at eksisterende rutiner blir overflødige og at man etablerer nye arbeidsmetoder (Cowman et. al., 2011). Yerks og Dodson (1908) redegjør for at stress kan komme i positiv eller negativ forstand, avhengig av hvor utfordrende de nye arbeidsoppgavene er. Positivt stress kan komme av at oppgaver utfordrer individet i riktig grad, mens negativt stress fremmes ved for vanskelige eller for lette oppgaver. I tråd med redegjørelsen av Yerks og Dodson (1908), sier samtlige informanter i dybdeintervjuene at de opplever at nye, administrative systemer er utfordrende, og at det er med på å øke arbeidsmengde og trykk. I tillegg sier alle informantene at de jobber på kveldene, helgene og i ferier fordi det er for mye å gjøre. Det har vært en tydelig endring underveis i utviklingen mot å bli et universitet da det er flere digitale systemer å forholde seg til. Informant 11 og 13 nevner spesifikt problemer med at eksamenskontoret ikke lenger utfører administrative oppgaver for de ansatte, men at de nå er ansvarlig for dette selv. Dette går på bekostning av tid, og unødvendig surr med disse systemene kan oppleves som frustrerende og stressende. Informant 11 sier blant annet at «stresset kommer fra systemene som ikke fungerer, og som sluker tid», og legger til at hun ved flere anledninger kan våkne opp med «klapper angst» over at noe på eksamenskontoret ikke fungerer.

Når vi stiller spørsmål om informantene opplever at jobben og arbeidstrykket påvirker privatlivet, sier 10 av 17 informanter at dette er en utfordring. Informant 11 sier at hun er “lei av å være fortvilet og bruke fire timer på å være slått ut av at noe ikke fungerer”. Informant 15

er også tydelig på at privatlivet går på bekostning av mye arbeid, og legger til at hun jobber selv om hun er syk fordi det er så mye.

Colligan og Higgins (2008) skriver at stress kan være med på å hemme organisasjonens flyt ved at det kan hindre innovasjon og fremgang. I tråd med dette har den innovative og digitale utviklingen på skolen tydelig vært en belastning for flere ansatte. Man har beveget seg vekk fra analoge prosesser ved å erstatte dette med digitale systemer, i tillegg til at ansatte har blitt pålegget mer ansvar. På bakgrunn av at samtlige informanter nevner at de administrative oppgavene som ansatte har blitt pålagt har ført til en mer stressende hverdag, kan dette indikere at det økende stresset kommer av at disse oppgavene kan oppleves som altfor utfordrende. Dette kan ses i lys av Yerks og Dodson (1908) sin påstand om at dette kan føre til negativt stress. Informant 16 nevner at det har blitt for mange kanaler å forholde seg til og sier at “Vi implementerer nye systemer, men vi fjerner aldri noen”. Informant 15 hevder også at det er “for mange flater å kommunisere på” og at det er “en jungel med systemer”.

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer jobbtilfredshet som “en innstilling til jobb i positiv eller negativ grad”. Det fremkommer også i teorien at tilfredshet baseres på hygiene- og motivasjonsfaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I tråd med teorien, fremstår det som at alle har hygienefaktorene er til stede i form av tilhørighet, trygghet og fysiologiske behov. Med det sagt indikerer våre funn at tilhørigheten kommer av gode kolleger, og ikke selve skolen. Når det kommer til motivasjonsfaktorer derimot, kan vi se tendenser til mangel på motivasjon. Flere informanter nevner blant annet at de ikke opplever anerkjennelse fra leder. Informant 8 sier at “jeg jobber mye, men får aldri anerkjennelse for jobben jeg gjør”. Informant 17 nevner at det ofte forventes at man skal jobbe hele tiden i den bransjen, og det er derfor lite anerkjennelse og verdsettelse eller ros å få dersom man gjør ekstra arbeid. Informant 10 sier at “som forsker har jeg jobbet 24 timer i døgnet. Det å jobbe mer utover normal arbeidstid blir sjeldent anerkjent”. Imidlertid sier samtlige informanter at de er motiverte for stillingen da de elsker fagfeltet de jobber innenfor samt tiden med studenter. Med det sagt opplever fåtallet motivasjon overfor samarbeidet med ledelsen i denne endringsprosessen, og det fremstår som at majoriteten er fornøyde med det de har nå og har ikke behov for ytterligere endringer som påvirker deres rolle.

Som tidligere nevnt, har Stocker et. al., (2014) redegjort for at anerkjennelse og verdsettelse i mange situasjoner kan være like viktig fra kolleger som med ledere. Til tross for at

informantene opplever lite anerkjennelse fra ledere, opplever de fortsatt en høy grad av trivsel på jobb. Dette kan dermed indikere at den gleden og verdsettelsen de får fra kolleger er tilstrekkelig nok for å oppleve en høy tilfredshet på jobb. Relasjonen til kolleger viser å ha bidratt til et godt lærermiljø på skolen der de kan støtte og lære av hverandre. Informant 8 trekker også frem at skolen har et kvalitetsbevisst miljø med dyktige ansatte. Samtlige informanter sier hovedsakelig at det er konkret tre ting som gjør at de trives i jobben sin, nemlig gode kolleger, tid med studenter og autonomi. Dette var gjentakende i alle dybdeintervjuene.

Da vi stilte spørsmål om hva som kunne skape misnøye hos hver enkelt, var det også forholdsvis gjentakende svar. Ledelsen og rektoratet, samt administrative oppgaver som de ansatte har blitt pålagt på grunn av endringsprosessen, har vært med på å skape misnøye og frustrasjon. Det fremkommer også i teorien at et godt kommunikasjonsklima er viktig for ansatte (Downs og Hazen, 1997; Varona, 1997), og at dette kan være med på å påvirke ansattes arbeidsglede (Varona, 1996). I forbindelse med relasjonen til rektoratet, sier hele 14 av 17 informanter at de opplever stor mangel på involvering og kommunikasjon, og at beslutninger utelukkende tas fra ledelsen. Det fremkommer også i teorien at lav involvering og beslutningsdeltakelse kan skape en negativ opplevelse for ansatte, og dette kan videre øke nivået av utbredt kynisme i organisasjonen (Dean et al., 1998, Reichers et al., 1997). Som et resultat av dette fremstår det som at flere informanter på mange måter har løsrevet seg fra endringsprosessen. Informant 5 sier “I couldn't care less. Jeg er mer opptatt av meg selv og min egen rolle”. Informant 8 og 16 fremstår også som likegyldig og at de over tid har blitt mindre investert i utviklingen. Informant 12 sier også at han har sett at mange av kollegaene hans er slitne og lei av dette.

Som nevnt tidligere, definerer Kaufmann og Kaufmann (2015) motivasjon som “biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i forhold til måloppnåelse”. Gjennom sin selvbestemmelsesteori, har Deci og Ryan (2017) redegjort for viktigheten av å ha tilstrekkelig med kompetanse, autonomi og tilhørighet for å bli motivert. Dette er elementer de mener er helt essensielle for å oppnå motivasjon og velvære. I sammenheng med teorien, forteller 12 av 13 informanter i del 3 at de opplever motivasjon i jobben sin. Det er også gjentakende årsaker til hvorfor de er motiverte, og det er ønsket om å skape god læring og opplevelse for studenter samt et stort engasjement for fagområdet de jobber innenfor. Informant 11 sier følgende: “Når man jobber mot studentene så vil man

selvsagt gjøre en god jobb!” og legger videre til at hun aktivt jobber mot å gjøre undervisningene så gode som mulig for å gi studenter en god opplevelse.

Samtlige informanter trekker også frem autonomi som et av de beste elementene med jobben sin, og at denne friheten gjør at de kan jobbe hvor og når de vil. Informant 13 sier “autonomi og friheten til rollen er nok det beste, det er høy grad av selvbestemmelse i rollen”. Informant 11 sier også at “fleksibiliteten og autonomien er høy i rollen, og jeg kan jobbe når jeg vil, og ta på meg andre verv hvis jeg vil”. I tillegg opplever 9 av 13 at de blir utfordret i jobben, men flere legger til at dette er en faktor som de selv må regulere og at det generelt er lite fokus på dette. Noen av informantene nærmer seg pensjonsalder, og det er tydelig at både motivasjon og faglig utfordring i jobben er redusert, men at de heller ikke har behovet for å endre på dette.

I teorien fremgår det også at mestringsfølelse har en kobling mot motivasjon og læring, og det handler om å kunne anvende sin kunnskap og kompetanse for å gjennomføre oppgaver på en god måte. Riktignok med en form for kontroll og indre ro (Vifladt og Hopen, 2004). Det kommer ikke frem i våre funn at informantene ikke opplever mestringsfølelse til sin egen rollebeskrivelse. Majoriteten av de vi har intervjuet har jobbet som forsker og/eller foreleser i flere år, og føler seg dermed trygg på kunnskapen de innehar og hva de kan bidra med. Med det sagt, er det ingen opplevelse av mestring rundt visse systemer. Det er gjentakende svar rundt frustrasjon med systemer som er komplekse og som brukes sjeldent. Informant 12 sier “Leganto har jeg ikke forstått meg på. Det er et evig kaos fordi jeg bruker det såpass sjeldent”, i tillegg til at han uttrykker stor frustrasjon til systemet rundt reiseregninger. I likhet med informant 12, er det flere andre informanter som også trekker frem reiseregningssystemet og utlegg som en plage og noe de bruker unødvendig mye tid på.

Delkonklusjon

Det fremkommer tydelig i funnene våres at det har vært en påkjenning for de ansatte i form av nye administrative oppgaver som pålegges. Stresset kommer dog mer av arbeidsoppgaver og endringen rundt dette enn selve endringsprosessen og usikkerheten rundt fremtiden. Det oppleves som at flere informanter er likegyldig til endringen, så lenge det ikke påvirker en selv og deres rolle på skolen. Når det kommer til jobbtilfredshet kommer det tydelig frem at endringsprosessen har skapt et betent forhold til ledelsen, og vi har tolket det som at flere ansatte dermed har løsrevet seg fra endringsprosessen. Jobbtilfredsheten er dog fortsatt til

stede på bakgrunn av at endringsprosessen ikke har påvirket autonomien, arbeidsmiljøet eller frarøvet tid med studenter. Disse elementene har vi forstått er essensielle for trivselen deres. Med det sagt kan det indikere at kolleger spiller en større rolle i ansattes tilfredshet enn ledelsen og selve skolen. I tråd med dette er det gjentakende faktorer som påvirker ansattes motivasjon. Funnene våre indikerer at endringsprosessen ikke direkte har påvirket motivasjonen til hver enkelt i veldig stor grad fordi endringen ikke har tatt vekk viktige elementer som definerer motivasjonen for ansatte, derav spesielt arbeid mot studenter, autonomi, kolleger og engasjement for eget fagområde. Imidlertid kan vi se at lav mestringsfølelse rundt endringer i arbeidsoppgaver har påvirket motivasjonen for det administrative arbeidet, og at flere er oppgitt og lei.

4.2 F2: “Hvordan oppleves arbeidsflyten og tidsbruk rundt endringsprosessen?”

Yerks og Dodson (1908) nevner at flyt oppstår når oppgavene gir riktig mengde aktivisering. I likhet med dette nevner Csikszentmihalyi (2005) at flyt handler om harmoni mellom handling, intensjon og følelser. Koskela et. al., (2005) nevner at eksterne faktorer kan påvirke flyten til en organisasjon, derav informasjon, materialer, bemanning, utstyr, aktivitet og plass. Det fremkommer i våre funn at det har vært endringer i arbeidsoppgaver og at faglig ansatte har blitt pålagt oppgaver som man tidligere ikke hadde ansvaret for. I forbindelse med dette nevner 17 av 17 informanter at de blir sittende med jobb på kveldene, helgene og i ferier. Informant 2 legger til at det er “mye jobbing på fritiden. Helger også. Nye tiltak og endringer krever at det tar tid”. I likhet med dette, nevner informant 4 at det blir “mye jobbing i helger og på kveldene. Nye systemer krever mye tid”. Av disse 17 informantene, er det 6 som nevner at det er spesifikt administrasjonen som krever mye av tidsbruken.

I WorkPlan er det satt av 6 % til administrasjon. Underveis i dybdeintervjuene forsto vi at det var mye frustrasjon rundt denne prosenten, og at samtlige blir sittende betraktelig mye mer med administrative oppgaver. Vi valgte derfor å spørre informanter om hvor mye de tror at de bruker på disse administrative oppgavene. 17 av 17 informanter mente at de bruker betraktelig mer tid enn det som er satt av, og informant 8 sa blant annet at “ det er en vits. Workplan har ingen forankring til realiteten”. Informant 15 sier at den prosenten som er satt er “et hån”. Samtlige informanter nevner også at de bruker minst det dobbelte av det som er satt.

De nye oppgavene til de ansatte har endret seg i tråd med at høyskolen potensielt vektlegger kostnadsbesparelser i flere ledd. Som nevnt ovenfor bør man ha harmoni mellom følelser, intensjon og handling (Csikszentmihalyi, 2005) som å oppnå en viss arbeidsflyt. Dette er elementer som ikke fremstår å være til stede hos majoriteten av våre informanter. Flere ser på det unødvendig at de skal pålegges administrative oppgaver, og de blir dermed sittende med frustrasjon og negativ holdning til disse oppgavene. I tillegg til dette oppleves de som utfordrende og tidkrevende noe som skaper et dårlig utgangspunkt. I fase 1 vises det til at intensjonen til de ansatte er å levere bra i rollen som en lærer og formidler, men at det administrative tar opp store deler av tiden slik at det svekker kvaliteten på arbeidet.

Delkonklusjon

Det fremkommer i våre funn at flere ansatte opplever oppgitthet og frustrasjon rundt de administrative oppgavene som de har blitt pålagt. Dette er endring i arbeidsoppgaver som skyldes endringsprosessen mot å bli et universitet, og et mulig et resultat av å kutte kostnader. Samtlige informanter nevner at de jobber mye utover arbeidstid, og at tidsbruken har blitt endret på bakgrunn av flere ansvarsområder som har tatt vekk tid fra forskning og undervisning. Majoriteten av ansatte opplever dermed en dårlige arbeidsflyt og vanskeligheter med å balanse jobb og privatliv.

4.3 F3: Praktiserer ansatte selvledelsesteknikker for å takle arbeidshverdagen?

Som definisjon trekkes selvledelse frem som en påvirkningsprosess som gjør folk i stand til å styre og motivere seg selv samt å sette egne standarder for sine personlige prestasjoner (Glasø & Thompson, 2019). Galanti et. al., (2021) trekker også frem selvledelse som en viktig personlig ressurs for å motivere og styre seg selv mot mål og ambisjoner. Det fremkommer også i teorien at energitappende prosesser i arbeidsforhold kan føre til stress og belastende helseplager, og hvor selvledelse kan brukes som et verktøy for å forhindre dette (Bakker og Demerouti, 2007). I forbindelse med å kartlegge selvledelse og dets påvirkning på skolen, fant vi ut at 10 av 17 informanter ikke utøver selvledelse i løpet av en arbeidshverdag. De resterende informantene bruker selvledelse i ulik grad for å skape rutiner, redusere stress og sette grenser for seg selv.

Informant 5 nevner at han er organisert og strukturert i tillegg til at han trener daglig. I tråd med dette nevner han at han ikke er spesielt stresset i forbindelse med endringsprosessen, og

det fremstår heller ikke som at det har oppstått negative, energitappende reaksjoner eller følelser fra hens side. Det oppleves også som at han mestrer rollen han har i dag, til tross for at han jobber mye i ferier og på kveldene. Han understreker at dette ofte er arbeid i forbindelse med egen doktorgrad, og at det gjerne er dette som tar opp tid utover arbeidstiden. Informant 13 nevner at selvledelse er en stor del av livet hans, og at han benytter seg av flere teknikker for å påvirke arbeidsflyt og effektivitet. Han oppleves som noe likegyldig til endringsprosessen etter lang periode med misnøye, men at han ikke opplever stress. Informant 8 nevner at hun opplever et stort arbeidspress, korte tidsfrister og for lite tid til disposisjon. Til tross for dette, oppleves informanten som lite stresset eller påvirket av prosessen. Informant 8 har, i likhet med 5 og 13, integrert selvledelse som en del av hverdagen, og hun benytter seg bevisst av ulike selvledelsesteknikker for å regulere egen arbeidsdag. På bakgrunn av dialog med det fåtallet av informanter som utøver selvledelse, oppleves det som at de er mindre stresset eller urolig for endringen og at de resterende informantene gjerne har mer på hjertet.

Delkonklusjon

På bakgrunn av de kvalitative funnene vi har analysert kan vi se at det er fåtallet av informantene utøver selvledelsesteknikker for å mestre arbeidshverdagen bedre. Med det sagt ser vi at noen informanter utøver fysisk aktivitet og fokuserer på organisering av arbeidsmengde, men at dette ikke nødvendigvis er et bevisst valg for å lede seg selv. Basert på våre funn kan vi dog se en indikasjon på at de informantene som ikke er kjent med selvledelse ofte har et høyere stressnivå eller jobber mer på fritiden. Vi ønsker dermed å understreke opplevelsen av liten bevisstgjøring rundt selvledelse, og at skolen ikke har integrert dette som en del av arbeidskulturen.

4.4 F4: Hvordan oppfatter ansatte ledelsens kommunikasjon og involvering?

Det fremkommer i teorien at lav involvering og dårlig kommunikasjon kan skape negative konsekvenser i en endringsprosess (Morgan et. al., 2000). Deriblant mener Dean et. al., (1998) og Reichers et. al., (1997) at det kan øke graden av kynisme i organisasjonen. I forbindelse med dette hevder Marchington et. al., (1994) at maktfordeling og beslutningstaking er nøkkelelementene i en endringsprosess, og at dette kan påvirke utfallet av en endring i høy grad. På bakgrunn av dette har vi hatt som mål å kartlegge ansattes opplevelse av ledelsens kommunikasjon og involvering, og effekten av dette.

Det fremkommer i våre funn at det har vært sterke meninger rundt ledelsen og deres involvering og kommunikative tilnærming. Samtlige informanter opplever mangel på kommunikasjon, og at beslutningstaking utelukkende skjer fra toppen. Dette har over tid skapt et betent forhold til toppledelsen på skolen. Informant 13 sier “jeg har et anstrengt forhold til rektoratet”. Dette indikerer gjerne at den høye tilfredsheten fra ansatte ikke kommer av skolen som arbeidsgiver, men jobbens innhold og kolleger. Informant 1 sier at “ledelsen har lagt veldig føringer i forkant. Det burde vært mer åpenhet om en felles løsning, og ikke at alt som kommer opp allerede er bestemt av de”. I likhet med dette sier informant 6 sier at “vår mening betyr ingenting” og legger til at alt allerede er bestemt av toppledelsen. Informant 9 viser også til en tydelig frustrasjon rundt ledelsens sjeldne tilstedeværelse og sier at det er mer «Management by walking away».

I tråd med dette fremkommer det også i teorien at involvering bidrar til en mer effektiv endringsprosess (Morgan et. al., 2000). David Morgan et. al., (2003) nevner også at involvering kan være en kritisk løsning for å klargjøre en organisasjon for endring. Informant 13 nevner at endringene skjer for fort, og at “vi har en voldsom gasspedal”. Informant 17 nevner også at hun synes at denne endringen går for fort. Hun var positivt innstilt i starten, men senere opplevde hun at det kom for mange krav. Informant 15 nevner også at skolen bygger fort og at dette går på bekostning av forutsigbarheten de ansatte trenger. Informant 8 sier at hun “mangler sammenheng og forståelse” og at hun “sliter med å identifisere seg med endringen”. I samsvar med dette nevner samtlige informanter at de opplever mangel på informasjon underveis.

Disse funnene kan ses opp mot redegjørelsen av Morgan et. al., (2003) om at involvering er viktig for å forberede seg på organisatoriske endringer. I dette tilfellet er det tydelig at det har vært mangel på involvering og kommunikasjon, noe som får flere ansatte til å oppleve mangel på retning. Et resultat av dette kan blant annet være at 15 av 17 informanter stiller seg negativ, skeptisk eller likegyldig til endringen.

Delkonklusjon

Basert på våre kvalitative funn er det fremtredende at det har oppstått frustrasjon og misnøye rundt toppledelsen i form av mangel på involvering og kommunikasjon. De opplever heller ikke muligheten til å komme med egne tanker og meninger da ledelsen beslutter alt. Som et resultat av dette nevner flere informanter at de har et anstrengt forhold til ledelsen, og som

videre har ført til at flere ansatte stiller seg negative til endringen. Med dette har flere løsrevet seg fra endringsprosessen, og har med dette inntatt en passiv holdning til hvorvidt man ønsker å engasjere seg i endringsprosessen eller ikke.

4.5 Oppsummering

Basert på vår kvalitative data opplever vi at endringsprosessen har en betydelig påkjenning på de ansatte. Flere informanter uttrykker seg på en sterk og ufiltrert måte, og bruker ord og setninger med en utpreget frustrert og oppgitt tone. Dette gir oss en indikasjon på at det er en framtreddende misnøye og negativ holdning til endringsprosessen, og som videre gir en indikasjon på hva vi bør forske på videre. Det kommer tydelig frem at forholdet mellom ansatte og ledelsen er betent, og at det er en fraværende vilje til å samarbeide. I tråd med dette fremstår det som at denne misnøyen kommer av at de ansatte har blitt pålagt ytterligere arbeidsoppgaver som de synes er utfordrende og tidkrevende. Således føler de at disse oppgavene går på bekostning av tid til forskning og undervisning. Det er særlig framtreddende at ledelsens kommunikasjon og manglende involvering har resultert i ansatte med en negativ holdning til endringen, og derav flere som har løsrevet seg helt fra utviklingen. Det fremstår dermed som at ledelsen i sin helhet har en stor betydning for videre forskning. Videre indikerer funn at ansatte på skolen har store vanskeligheter med å balanse privatliv og jobb, og at man ofte blir sittende med jobberelaterte arbeidsoppgaver på kveldene, helgene og i ferier.

Ledelse og work-life balance og hva som påvirker dette vil dermed bli interessant å ta med videre i kvantitativ del. I tråd med work-life balance ser vi også utfordringer rundt håndteringen av arbeidshverdagen, og mangel på utøvelse av selvledelse. Videre belyser våre funn ulike dimensjoner av tilfredshet, og vi opplever at dette temaet deles inn i “jag’et” og “skolen”. Tilfredshet i rolle og med kolleger er høy, men det fremstår som at tilfredsheten til skolen som arbeidsgiver og rektoratet ikke er like framtreddende. Basert på våre kvalitative funn har vi trukket frem 5 sentrale temaer som vi ønsker å ta med videre i kvantitativ del hvor vi får muligheten til å tallfeste data. Temaer vi ser på som sentrale, og som vi ønsker å inkludere i vår kvantitative undersøkelse er illustrert nedenfor i modell 4.0.



Modell 4.0: Sentrale temaer i kvantitativ metode

5.0 Fase 2: Kvantitativ metode

I påfølgende kapittel kommer vi til å fokusere på vår kvantitative del. Innledningsvis kommer vi til å redegjøre for hypoteser, valg av metode og utviklingen av spørreskjema. Videre vil vi gjennomgå utvikling av hypotesene, dataanalyser og deretter analysere og drøfte våre funn.

Funn og drøfting er organisert etter metodens tre forskningsspørsmål. Disse tre forskningsspørsmålene er utarbeidet i tråd med funn fra forskningsspørsmålene i fase 1.

Forskningsspørsmålene som har blitt utformet er:

F1: Påvirker work-life balance ansattes opplevelse av ledelsen?

F2: Påvirker selvledelse ansattes opplevelse av ledelsen?

F3: Påvirker administrative oppgaver ansattes opplevelse av ledelsen?

5.1 Hypotese

Den gjennomgåtte litteraturen og nøkkelfunnene fra kvalitativ metode indikerer at ansattes opplevelse av ledelsen er et sentralt element i dette forskningsprosjektet. Vi ønsker derfor å se nærmere på hva som påvirker den variabelen, og hvilken relasjon og sammenheng de har med hverandre. Basert på dette har vi utformet tre hypoteser som vi ønsker å se nærmere på i vår kvantitative undersøkelse:

H1: Ansattes work-life balance påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.

H2: Selvledelse påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.

H3: Administrative oppgaver påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.

5.2 Valg av metode

Kvantitativ metode i form av spørreundersøkelser gir oss muligheten til å nå et bredt spekter av mennesker. Samtidig gir dette oss muligheten til å kvantifisere og tallfeste funnene slik at disse kan styrke oppgavens validitet og reliabilitet. Kevin Wright (2017) redegjør for at spørreundersøkelser gir muligheten til å nå ulike populasjoner via internett, samtidig som at tidskostnaden er mindre på bakgrunn av at man ikke er i direkte kontakt med respondentene og at respondentene gjør mesteparten av jobben selv. For dette forskningsprosjektet vil det være viktig for oss å sikre at så mange personer som mulig får spørreundersøkelsen, slik at vi med høyere treffsikkerhet kan generalisere funnene (Jones et. al., 2013).

5.3 Utvikling av spørreskjema

Ved utvikling av spørreskjema tok vi først for oss hvilken type skala som skal benyttes. I vår oppgave bruker vi likert skala som er “en gradert vurdering av påstander mellom 3-7 svarkategorier” (Ringdal 2013, 206). Således har vi benyttet oss av en semantisk differensieringskala som handler om å gi respondentene muligheten til å velge punkter ut fra to ulike motsetninger, nemlig svært uenig til svært enig. Skalaen vi benytter oss av er fra 1-7. Sander (2019) fremmer viktigheten av å ha en skala som gir respondentene mulighet til å velge et nøytralt standpunkt, og vi har dermed benyttet oss av en skala fra 1-7 der 4 regnes som det nøytrale standpunktet. Videre i dette forskningsprosjektet vil vi regne alle svar som er over 5 som et oppmerksomhetsområde.

Før undersøkelsen ble sendt ut valgte vi å gjennomføre en pre-test hvor vi sendte ut et utkast til 6 respondenter. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2016) skriver at pre-test kan være fordelaktig ved at man kan innhente fortløpende tilbakemeldinger og vurdere om man eksempelvis har oversett sentrale temaer eller om strukturen og ordlyden bør være annerledes. Dette viste seg å være et viktig tiltak for vår del da vi mottok flere tilbakemeldinger på forbedringspotensialet ved struktureringen av undersøkelsen. Innledningsvis valgte vi å endre på deler av rekkefølgen ettersom vi hadde fått tilbakemelding på strukturen. Vi valgte deriblant også å organisere alle spørsmålene i underoverskrifter. Videre valgte vi å legge til et innledende spørsmål rettet mot om informanten var ansatt som studieprogramleder, emneansvarlig eller studieprogramleder med emneansvar. Årsaken til at vi valgte å legge til dette er at vi ønsket å kvantifisere tidsbruken til hver enkelt stilling for å se hvem som opplever høyest trykk av administrative oppgaver. Videre fokuserte vi på ordlyd og

setningsoppbygging for å sikre at spørsmålene innenfor samme tema har konsekvent negativ eller positiv fremtoning. Dette gjorde det også lettere for oss å tolke tallene i SPSS i etterkant.

Tidsbruk

Spørsmålene gjeldende tidsbruk er utformet basert på nøkkelfunn fra fase 1 og relevant teori. Artikkelen til Swann og Bozeman (2008) tar for seg ulike faktorer innenfor utdanningssektoren og hva forelesere bruker betydelig mye tid på. Vi har dermed valgt å blant annet stille spørsmål rundt ulike systemer for å se hva som hemmer deres effektivitet, i tillegg til at det vil være relevant å se hvilke arbeidsoppgaver som tar opp mest tid. Se vedlegg 2 for spørsmål.

Work-life Balance

Vi har ved utarbeidelsen av spørsmål tilknyttet work-life balance blitt inspirert av artikkelen til Banu og Duaipandian (2014) hvor de viser til 5 ulike underkategorier som måler work-life balance. Underkategoriene som vi ser på mest relevant er «workplace support» og «WILP. Work interference with personal life». I tråd med dette har vi også tatt for oss spørsmål som samsvarer med funn fra fase 1 og som totalt sett vil gi oss en dypere forståelse av ubalansen de ansatte opplever. Således har vi valgt å legge på noen spørsmål tilknyttet følelser. Årsaken til dette er at vi har sett at flere informanter opplever sterke følelser rundt denne ubalansen, og vi ønsker dermed å se nærmere på hvordan dette tar seg ut på en kvantitativt nivå. Spørsmålene tilknyttet følelser er inspirert fra artikkelen til M.C Lichtle og V. Pilchon (2014). Se vedlegg 2 for spørsmål.

Tilfredshet

Bordia et. al., (2007) redegjør for ulike emosjoner rundt endringer og hvordan dette er koblet opp mot jobbtilfredshet. Som nevnt tidligere i oppgaven ser vi et behov for å måle tilfredshet på individ- og organisasjonsnivå. Bakgrunnen for dette er at vi opplever at ansatte har en høyere tilfredshet med sin egen rolle og kolleger, enn selve institusjonen. Se vedlegg 2 for spørsmål.

Håndtering av arbeidshverdagen

Glasø og Thompson (2019) og Karp (2016) redegjør for viktigheten av selvledelse og hvordan dette kan brukes som et verktøy i hverdagen. I lys av dette opplever vi mangel på bevisstgjøring rundt dette som et verktøy og hvordan menneskelige ressurser kan ta bruke

dette til sin fordel. Vi har dermed valgt inkludere dette som en del av spørreskjema for å kartlegge ansattes evne til å takle stress og egen bevissthet rundt temaet. Se vedlegg 2 for spørsmål.

Ledelse og kommunikasjon

Som poengtert tidligere i oppgaven anser vi ledelse og kommunikasjon som et sentralt tema i dette forskningsprosjektet. Ved utarbeidelse av spørsmål har vi tatt inspirasjon fra nøkkelfunn i kvalitativ del og artikkelen til Szamosi og Duxbury (2001). De har selv benyttet seg av spørsmål i sin forskning tilknyttet ledelse og kommunikasjon, og vi har latt oss merke av det de refererer til som «in-adekvat kommunikasjon» og «kommunikasjon om endring». Se vedlegg 2 for spørsmål.

6.0 Fase 2: Innhenting og analyse av kvantitativ data

Som første steg av vår datainnhenting valgte vi å gjennomføre en mean-analyse for å kunne hente ut de spørsmålene med gjennomsnittssvar over 5. Denne gjennomsnittsanalysen ga oss dermed en indikasjon på hvilke områder som gir oss mest verdifull informasjon. De områdene vi fant som hadde høyest gjennomsnittssvar var work-life balance, selvledelse, ledelse og kommunikasjon og administrative oppgaver. Dette er dermed temaer vi ønsker å inkludere i en videre faktor- og regresjonsanalyse.

6.1 Utvalg

Vår kvantitative undersøkelse mottok 101 svar (N=101). En anbefalt mengde med respondenter i en slik studie er ikke konkretisert i tidligere forskning da det viser til stor uenighet av hva som er tilstrekkelig nok. Howard (2016) mener blant annet at et større utvalg på minimum 150 respondenter er anbefalt fordi det kan redusere feil, mens Guadagnoli & Velicier (1988) mener at utvalget kan være mindre enn 150 gitt at datasettet inneholder flere faktorladninger over .80. I vår analyse har vi flere faktorladninger over .80, men det er usikkert om hva som ligger i “flere” som Guadagnoli og Velicier (1988) viser til.

6.2 Faktoranalyse

I tråd med innhenting og analysering av våre kvantitative funn ønsker vi å gjennomføre en faktoranalyse. Hensikten med en faktoranalyse er å samle opp og analysere data for å enklere

kunne oppdage, tolke og forstå sammenhenger, relasjoner og mønstre i et sett variabler (Yong og Pearce, 2013). Vi ønsker dermed å gjennomføre en faktoranalyse for å se hvilke spørsmål som lader på de ulike faktorene. Vi har benyttet oss av en eksplorativ/utforskende faktoranalyse (EFA). Analysen har som hensikt å avdekke mønstre ved å utforske datasettet og testpredikasjoner (Child, 2006). Videre kan vi dermed oppdage antall faktorer som påvirker variabler, samt analysere hvilke variabler som går sammen (DeCoster, 1998).

Fremgangsmåte

Vi gjennomførte datainspeksjonsteknikkene Bartlett's test of sphericity og Kayser-Meyer-Olkin (KMO) for å finne ut om det er korrelasjonsmønster i datasettet vårt. Vår KMO lå på .609, noe som tilfredsstiller Pallant (2010) sitt krav om en KMO på over .50. Videre tok vi for oss en faktoranalyse for å trekke ut spørsmålene med høy faktorladning.

Ved valg av faktoranalytisk metode har vi benyttet oss av Principal Component Analysis (PCA) som ekstraksjonsmetode. Tipping (1999) forklarer PCA som en "well-established technique for dimensionality reduction". PCA vil være en metode som tar for seg reduksjon i dimensjonene for å skape et mer klart og oversiktlig bilde av dataene slik at de lettere kan måles, samt produsere god data.

Vi brukte Varimax Rotation som rotasjonsmetode i vårt forskningsprosjekt og ved bruk av dette i en faktoranalyse er faktorladning sentralt ved at man finner ut relasjonen og verdien mellom hver av faktorene og variablene i datasettet (Howard, 2016). I sammenheng med dette mener blant annet Howard (2016) at grenseverdien ikke bør være under .40. Basert på dette har vi fjernet og forkastet faktorbelastning på under .40 og variabler som har doble belastninger (hindrer endimensjonal faktorstruktur) for å sikre validitet (Ringdal, 2013). For å sikre at denne oppgaven baserer seg på god data gjennomførte vi en Cronbach Alfa-analyse. Ut ifra analysen kom det frem at vår Cronbach lå på 0.885. Nunnally & Bernstein (1994) hevder at en Cronbachs Alpha mellom 0.7 og 0.9 anses som veldig god, og mellom 0.5 og 0.7 anses som akseptabel. Vi kan dermed fortsette vår analyse med en veldig god Cronbach. Cronbachs alfa, gjennomsnitt (Mean) og standardavvik (Std dev.) score er rapportert i tabell 6.0.

UAVHENGIGE VARIABLER (F2-F3-F4) OG AVHENGIG VARIABEL (F1)

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3	FAKTOR 4	CONSTRUCTS		
	Opplevelse av ledelsen	Work-life balance	Selvledelse	Administrative oppgaver	Cronbach's Alpha	Mean	Std. Dev
DET ER IKKE ET FELLES MÅL INNAD I ORGANISASJONEN MOT Å BLI ET UNIVERSITET	.79						
JEG OPPLEVER SKOLEN SOM BYRÅKRATISK	.70						
JEG OPPLEVER IKKE AT LEDELSEN TILRETTELEGGER FOR AT ANSATTE KAN SI SINE MENINGER OG TANKER OM ENDRINGEN	.70						
JEG OPPLEVER AT LEDELSEN ER DÅRLIG PÅ Å KOMMUNISERE BEHOVET FOR ENDRING	.68				.87	5.09	1.60
JEG OPPLEVER AT LEDELSEN HOLDER TILBAKE INFORMASJON OM HVOR LANGT PÅ VEI VI ER I UTVIKLINGEN PÅ VEI MOT Å BLI UNIVERSITET	.59						
JEG OPPLEVER MANGEL PÅ INVOLVERING AV ANSATTE I BESLUTNINGER SOM SKAL TAS	.66						
I LØPET AV ET SEMESTER OPPLEVER JEG REGELMESSIG STRESS		.86					
I LØPET AV ET SEMESTER OPPLEVER JEG ØKT SPENNINGSNIVÅ I KROPPEN REGELMESSIG		.89					
I LØPET AV ET SEMESTER OPPLEVER JEG FRUSTRASJON		.82			.93	4.76	1.87

REGELMESSIG				
I LØPET AV ET SEMESTER OPPLEVER JEG REDUSERT MESTRINGSFØLELSE REGELMESSIG	.74			
I LØPET AV ET SEMESTER OPPLEVER JEG URO REGELMESSIG	.88			
I LØPET AV ET SEMESTER OPPLEVER JEG OPPGITTHET REGELMESSIG	.79			
ARBEIDSOPPGAVENE JEG FÅR PÅ JOB BEN FØRER TIL ØKT STRESS I MITT PRIVATE LIV	.83			
JEG ER BEVISST MINE EGNE TANKEMØNSTRE	.78			
JEG KLARER Å SKIFTE ARBEIDSOPPGAVER OG TEMPO I LØPET AV MIN ARBEIDSHVERDAG	.73			
JEG TAKLER STRESS PÅ EN GOD MÅTE	.67	.85	5.10	1.35
JEG SER PÅ MEG SELV SOM TILPASNINGSDYKTIG	.65			
JEG KLARER Å OBSERVERE MEG SELV UTENFRA	.62			
JEG KLARER Å REGULERE MEG SELV NÅR JEG HAR NEGATIVE TANKER	.59			

JEG HAR SJELDENT KONSENTRASJONSVANSKER	.56				
JEG OPPLEVER AT LEGANTO HEMMER MIN EFFEKTIVITET OG FLYT I ARBEIDSHVERDAGEN	.55				
JEG OPPLEVER AT SAKSBEHANDLINGSSYSTEMET TIL DRIFT HEMMER MIN EFFEKTIVITET OG FLYT I ARBEIDSHVERDAGEN	.72				
JEG OPPLEVER AT SHAREPOINT HEMMER MIN EFFEKTIVITET OG FLYT I ARBEIDSHVERDAGEN	.80	.78	4.05	1.97	
JEG OPPLEVER AT UNIT4 (SYSTEM FOR UTLEGG OG REISE) HEMMER MIN EFFEKTIVITET OG FLYT I ARBEIDSHVERDAGEN	.77				
JEG OPPLEVER AT TEAMS HEMMER MIN EFFEKTIVITET OG FLYT I ARBEIDSHVERDAGEN	.60				

Tabell 6.0: Faktoranalyse

6.3 Regresjonsanalyse

Som nevnt tidligere har vi formulert tre ulike hypoteser basert på våre kvalitative funn og teoretiske forankring. For å finne sammenhenger mellom de ulike variablene har vi derfor utført en regresjonsanalyse som illustreres i tabell 6.1.

	STANDARDIZED COEFFICIENTS BETA	SIG.
ADMINISTRATIVE OPPGAVER	.351	<.001
SELVLEDELSE	.018	.851

WORK-LIFE BALANCE	.382	<.001
-------------------	------	-------

Tabell 6.1: Regresjonsanalyse

Betaværdien forklarer kraften den uavhengige variabelen har på den avhengige. I modellen ovenfor kan vi se at work-life balance har en sterkere kraft på opplevelsen av ledelse enn de andre uavhengige variablene. Med det sagt har administrative oppgaver også en sterk påvirkning. I motsetning til dette kan vi se at selvledelse ikke har en sterk kraft på avhengig variabel, i tillegg til at den ikke er signifikant. Dette betyr at våre funn viser at selvledelse ikke har en signifikant sammenheng med den avhengige variabelen. Totalt sett ligger R Square på 0.340 hvilket betyr at de uavhengige variablene forklarer hele 34 % av svingningene i avhengig variabel (Yong & Pearce, 2013).

7.0 Fase 2: Drøfting av kvantitative funn

I påfølgende kapittel ønsker vi å drøfte våre kvantitative funn opp mot innhentet teori og kvalitative funn. Kapittelet vil bli organisert etter de variablene vi har valgt å fokusere på i spørreundersøkelsen.

7.1 Avhengig variabel

Våre kvalitative funn ga oss en tydelig indikasjon på at forholdet til ledelsen var dårlig, og at det var stor misnøye til hvordan rektoratet har valgt å involvere og kommunisere til ansatte. I vår spørreundersøkelse lot vi oss merke tre spørsmål som kartlegger de ansattes syn på ledelsen. Aller først opplever de skolen som byråkratisk, og dette er også noe som ble nevnt under dybdeintervjuene. Dette kommer også til syne med x antall informanter i dybdeintervjuene som nevnte at det aldri er rom for diskusjon, og at alt som blir informert om allerede er bestemt av ledelsen. Med dette sitter ansatte igjen med det inntrykket av at de ikke har noe beslutningsmakt eller påvirkningskraft.

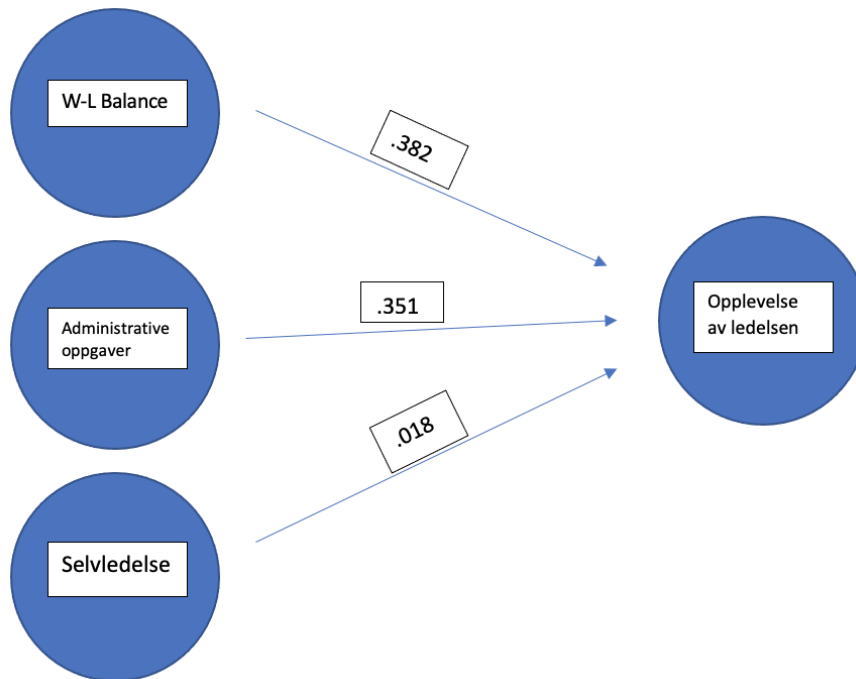
Jeg opplever skolen som byråkratisk 5.68
Jeg opplever mangel på involvering av ansatte i beslutninger som skal tas: 5.53
Jeg opplever ikke at skolen tilrettelegger for at ansatte kan vi sine meninger og tanker om endringsprosessen 5.05

Det betente forholdet til ledelsen kommer også til syne i spørsmålene nedenfor. Det er tydelig at de fleste ansatte trives i sin rolle som forsker og/eller foreleser, men det er ikke vesentlig at de jobber for akkurat denne høyskolen. Det kommer også frem at det er kolleger og studenter som gjør at de trives, og ikke skolen som arbeidsgiver. Så i det totale bildet vil det være relevant å trekke de ansattes opplevelse av ledelsen opp imot ulike faktorer for å finne ut hva som påvirker ledelsesoppfatningen.

Jeg trives i min rolle som forsker/foreleser: 6.42 høyeste
Det er kolleger og studenter som gjør at jeg trives: 5.77
Det er vesentlig at jeg jobber for akkurat denne skolen i min rolle som forsker/foreleser: 3.34

7.2 Hypoteser

Som nevnt tidligere har vi formulert tre ulike hypoteser basert på våre kvalitative funn og vår teoretiske forankring. Gjennom en regresjonsanalyse så vi dermed hvilke variabler som har størst kraft på den avhengige variabelen. Basert på dette har vi muligheten til å teste våre hypoteser og videre besvare forskningsspørsmålene. Dette er illustrert i modellen nedenfor.



Modell 7.0: Illustrasjon av betaverdi

H1: Ansattes work-life balance påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.

Som illustrert i modellen ovenfor er work-life balance den uavhengige variabelen med høyest betaverdi til den avhengige variabelen (.382). Dette betyr at dersom man har en dårlig work-life balance så vil det også påvirke opplevelsen av ledelsen i en forholdsvis stor grad. Som presentert i teorien trekker flere forskere frem viktigheten av god ledelse for at ansatte skal oppnå en god work-life balance, og funnene i kvantitativ undersøkelse samsvarer dermed godt med teorien (Anderson et. al., 2002; Batt & Valcour, 2003; Baltes et. al., 2010). Anderson et. al., (2002), Batt & Valcour (2003 og Baltes et. al., (2010) redegjør også for nødvendigheten av at ledere støtter og viser forståelse for ansatte. Ledere som fremmer sunn work-life balance blir gjerne oppfattet som autentiske og opplevelsen av ledelsen vil dermed bli mer positiv ((Rani et.al., 2011; Braun og Peus, 2018).

Fra våre kvalitative funn kommer det også tydelig frem at det er et betent forhold til rektoratet og at samtlige opplever mangel på støtte, tilstedeværelse, kommunikasjon og involvering. I tillegg til dette nevnte samtlige informanter fra dybdeintervjuet at de jobbet mye på kveldene, helgene og i feriene og at de dermed hadde vanskeligheter med å skille mellom jobb og privatliv. Her fremstår det heller ikke som at ledelsen har tilrettelagt for at ansatte skal klare å koble mer av når de er ferdig på jobb.

Ved gjennomgangen av funnene fra spørreundersøkelsen har vi merket oss spesifikke spørsmål som har høyt gjennomsnittssvar. Innen work-life balance var det spesielt fire spørsmål som vi lot oss merke. Aller først er det verdt å påpeke at spørsmålene nedenfor avdekker en tydelig kobling til spesifikke følelser ved mangel på work-life balance. Av 101 informanter og svar kan vi se at det er en høy andel ansatte som opplever stress, økt spenningsnivå og regelmessig frustrasjon i løpet av et semester. I tillegg opplever ansatte at de ofte jobber med jobbrelevante oppgaver utover arbeidstiden, med et gjennomsnittssvar på hele 6.05.

I løpet av et semester opplever jeg stress regelmessig: 5.17
I løpet av et semester opplever jeg økt spenningsnivå regelmessig: 5.28
I løpet av et semester opplever jeg frustrasjon regelmessig 5.23
Jeg jobber ofte med jobbrelevante oppgaver når jeg kommer hjem fra arbeidsplassen 6.05

Som nevnt i teorien redegjør Yerks og Dodson (1908) for at negativt stress kan fremprovoseres av arbeidsoppgaver som er for utfordrende og der mengden er for stor. I den kvalitative delen sier samtlige at de jobber med jobbrelevante oppgaver utover arbeidstid, og dette er dermed med på å styrke denne antakelsen. Gjennomsnittstallet er høyt, og det gir en tydelig indikasjon på at ansatte på skolen har altfor mye å gjøre og at dette er med på å skape utfordringer rundt balansen av jobb og privatliv. Det gir oss også en indikasjon på at misnøyen rundt ledelsen kan skyldes at såpass mange sliter med work-life balance, og at opplevelsen av ansatte blir mer negativ på bakgrunn av nettopp dette.

H2: Administrative oppgaver påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.

I likhet med work-life balance, har administrative oppgaver også en høy påvirkningskraft på den avhengige variabelen med en betaverdi på .351. Med det sagt utgjør

gjennomsnittsverdiene på spørsmål rundt de ulike systemene en overraskende lav score. Etter våre dybdeintervjuer satt vi igjen med en sterk indikasjon på at samtlige digitale systemer var en frustrerende faktor for de ansatte og noe de var utilfreds med. Det kommer dermed ikke frem i undersøkelsen at dette hemmer effektiviteten i ansattes hverdag, og samsvarer dermed ikke med våre kvalitative funn. Imidlertid lot vi oss merke at mange opplever at de ikke har tilstrekkelig med tid til å forske i arbeidstiden da gjennomsnittssvaret lå på 5.63. Informant 5 nevnte også at han over en lengre periode har forsøkt å fullføre doktorgraden, men at det ikke har vært mulig å forske like mye som forventet fordi det ikke er tilstrekkelig med tid i arbeidshverdagen. Han blir dermed sittende på kvelder, helger og ferier for å lande oppgaven. Har uttrykket han stor misnøye og sa at dette var utelukkende skolen sin feil.

Til tross for at spørsmålene ikke slår ut like tydelig som antatt, så er variabelen signifikant og har en tydelig korrelasjon med ansattes opplevelse av ledelsen. Dette kan også komme av at de ansatte opplever at skolen prioriterer kostnadsbesparelse og at de hyppigere introduserer nye digitale systemer for å redusere personalet. Som et resultat av dette blir ansatte sittende mye mer med administrative oppgaver enn før, og dette har skapt frustrasjon og oppgitthet overfor ledelsen over lengre tid. Tabell 7.1 illustrerer en fordeling av hvor mye de ulike stillingene blir sittende med administrativt arbeid.

	Jeg er studieprogramleder							Jeg har emneansvar							Jeg er studieprogramleder og har emneansvar						
Prosentvis	6-11%	11-15%	16-20%	21-25%	26-30%	31-35%	Over 35%	6-10%	11-15%	16-20%	21-25%	26-30%	31-35%	Over 35%	6-10%	11-15%	16-20%	21-25%	26-30%	31-35%	Over 35%
Antall personer	0	0	2	1	1	0	1	2	7	21	9	7	3	10	1	3	4	7	3	2	14

Tabell 7.0: Prosentvis tidsbruk på administrative oppgaver

Det er totalt sett er det 3 stykker av 101 respondenter som sier at de bruker ca. 6-11%, mens resterende hevder at de bruker mer. Lagt til grunn at Work Plan har satt av 6% til administrativt arbeid, ser vi et stort avvik fra realiteten og det som faktisk er forventet av de ansatte. Samtlige informanter fra den kvalitative delen nevnte også at de sitter med langt mer

enn det man egentlig skal, og dette samsvarer dermed med de kvantitative funnene vi har innhentet.

H3: Selvledelse påvirker ansattes opplevelse av ledelsen.

Som nevnt ovenfor er ikke selvledelse signifikant og den har heller ingen høy betaverdi. Basert på disse funnene kan vi se at selvledelse ikke har en signifikant sammenheng med ansattes opplevelse av ledelsen. Våre kvalitative funn kunne vise til at et fåtall informanter var godt kjent med selvledelse, og det var få som praktiserte dette aktivt i hverdagen. Med det sagt var majoriteten lite bevisst på hvordan man kan bruke dette som verktøy for å mestre hverdagen bedre. I forbindelse med svar på spørreundersøkelsen viser det til at de ansatte opplever at de mestrer dagen på en god måte og at de klarer å regulere egne tankemønstre. I kvalitativ del opplevde vi stor frustrasjon og stress til arbeidsoppgaver og arbeidshverdagen, noe som ikke går igjen i våre kvantitative funn. Som nevnt innledningsvis er selvobservasjon en sentral del av selvledelse (Glasø & Thompson, 2019), og fra et kritisk perspektiv kan det indikere mangel på selvinnsett fra respondentene og at det er årsaken til at svarene ikke korrelerer med tidligere funn.

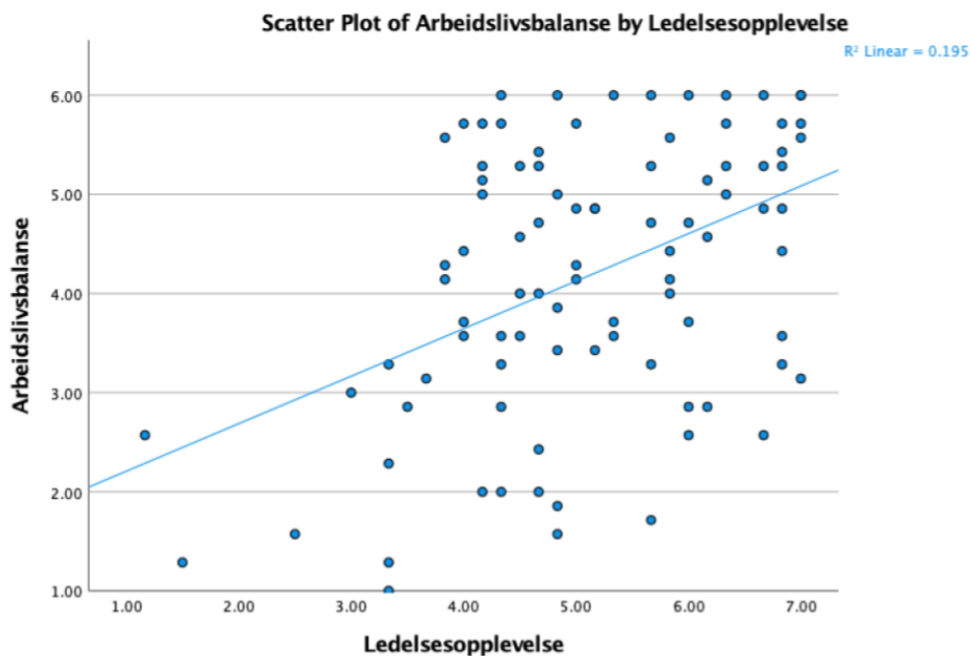
Sig-tallet og en lav betaverdi kan også komme av at de ansatte og skolen har en liten bevisstgjøring rundt selvledelse, og at man dermed blir sittende med lite kunnskap om hvordan dette kan brukes til sin fordel. I tillegg til dette har oppgavens funn vist at ansatte besitter en høy grad av autonomi og at ledelsen ikke oppleves som kontrollerende eller overvåkende. Til tross for at Amundsen (2019) fremmer viktigheten av ansattes handlingsrom, autonomi og beslutningsmyndighet i forbindelse med selvledelse, kan funn indikere at ledelsen er for lite involvert i ansattes arbeid, og at dette kan påvirke utviklingen av selvledelse som en del av hverdagsmestringen. Det fremkommer også i teorien at ledelsen spiller en sentral rolle rundt implementering av selvledelse, og på bakgrunn av de svarene vi har hentet inn fremstår det som at dette ikke er noe som er blitt fokusert på.

7.3 Delkonklusjon

I denne delen ønsker vi på bakgrunn av drøftingen å besvare våre forskningsspørsmål.

F1:Påvirker work-life balance ansattes opplevelse av ledelsen?

Gjennom en Scatter Plot kan vi visuelt vise hvordan den uavhengige faktoren påvirker den avhengige. Modellen nedenfor illustrerer endringene som de to variablene har og hvor jevn endringen er. Dette betyr at jo mer endringen i den uavhengige endrer seg, desto mer endrer den seg i avhengig variabel. Figur 7.0 er basert på et signifikant grunnlag hvor beta verdien lå på .382. Denne konklusjonen er også basert på en tilfredsstillende KMO og Cronbachs Alpha som videre legger grunnlaget for at dataene som er benyttet er av god kvalitet. Dette er også funn som samsvarer med tidligere forskning og kvalitativ data. Vi kan dermed si at work-life balance påvirker ansattes opplevelse av ledelsen, og at ledelsen dermed spiller en sentral rolle i hvordan ansatte klarer å balansere privatliv og jobb.

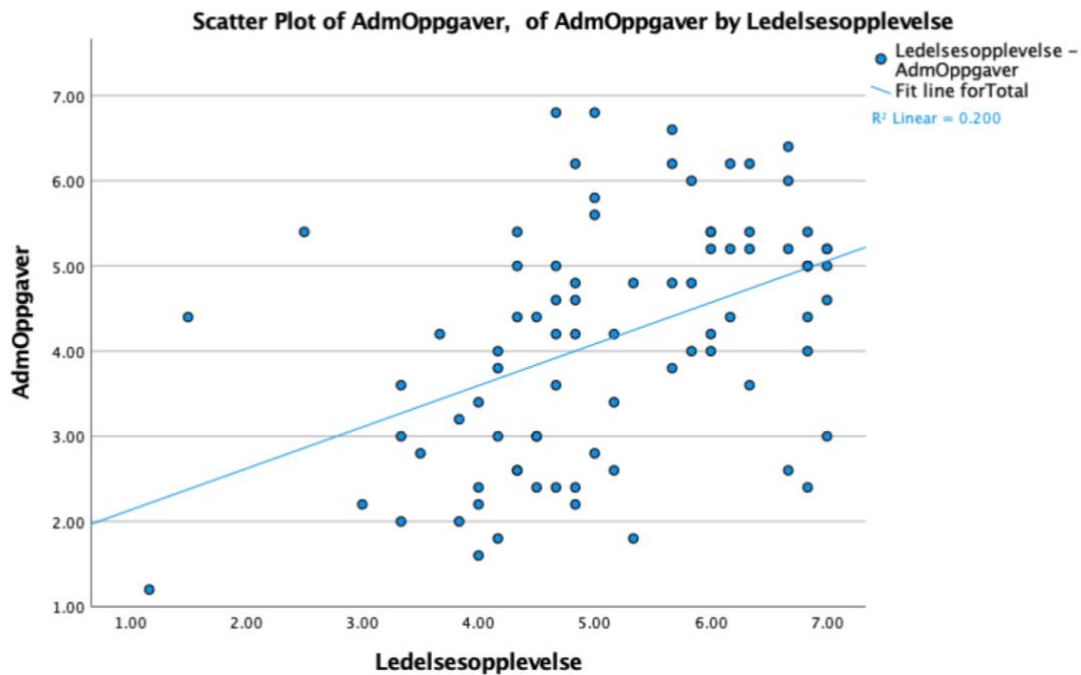


Figur 7.0: Scatter Plot

F2: Påvirker administrative oppgaver ansattes opplevelse av ledelsen?

Ut ifra våre funn kan vi se at administrative oppgaver påvirker ansattes opplevelse av ledelsen. Kvalitative funn indikerer at samtlige informanter er frustrerte og oppgitt over hvordan ledelsen håndterer interne endringer, og at ansatte har blitt pålegget ytterligere administrativt ansvar av ledelsen. Nedenfor illustrerer figur 7.1 en forholdsvis lignende økning som i figuren ovenfor og viser dermed en jevn økning og en tydelig korrelasjon med avhengig variabel. Modellen baserer seg på et signifikant funn med en beta verdig på .351.

Som nevnt ovenfor er også dataen som blir benyttet her basert på en tilfredsstilt KMO og Cronbachs Alpha.



Figur 7.1: Scatter Plot

F3: Påvirker selvledelse ansattes opplevelse av ledelsen?

Ut ifra våre funn kan vi ikke se en direkte sammenheng mellom selvledelse og ansattes opplevelse av ledelsen. Dette er en konklusjon som er trukket basert på at det ikke var signifikans i korrelasjonen samt en lav betaverdi på .018. Imidlertid kan vi dog likevel ikke utelukke at selvledelse har en påvirkning på andre elementer i en endringsprosess. Som nevnt tidligere indikerer våre kvalitative funn på at det er en liten bevisstgjøring og utøvelse av selvledelse på skolen. Teori belyser viktigheten av dette som et verktøy, i tillegg til at dette er et tema som har fått mer oppmerksomhet de siste årene. Det vil derfor være interessant å forske mer på dette i fremtiden og dermed ikke utelukke dette som et sentralt verktøy for å mestre endring.

8.0 Konklusjon

Oppgavens problemstilling lyder som følgende:

Gitt ambisjonen om å bli et universitet og nødvendige endringsprosesser, hva kan utdanningsinstitusjonen og den enkelte faglige medarbeider gjøre for å ivareta sine interesser og behov?

I lys av NOKUT sine krav til institusjonsakkreditering kan vi deriblant se at høyskolen står overfor flere interne endringer for å oppfylle disse kravene. Her vil det dermed være aktuelt å stille seg spørsmål om skolen glemmer ansattes helse i dette enorme presset, og dermed stille seg kritisk til hva ledelsen gjør for å opprettholde sunn helse. Både teori og funn viser til viktigheten av gode endringsledere under en organisatorisk omstilling. I tråd med dette ser vi i dette prosjektet at ledelsens kommunikasjon og involvering har vært sentrale faktorer til misnøye blant ansatte, og at dette har vært med på å skape negative holdninger og motstand til endringen. Ansatte opplever lite involvering i beslutninger som tas i tillegg til at kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig nok. Som et resultat av dette har flere løsrevet seg fra endringsprosessen. Totalt sett henger dette blant annet sammen med teorien til Luecke (2003) om at dårlig kommunikasjon kan føre til lav motivasjon og dårligere effektivitet. Downs og Haze (1977) fremmer også kommunikasjon som løsningen for å ha tilfredse medarbeidere, og at tilfredse medarbeidere presterer på et høyere nivå.

Basert på våre funn kan vi se at de ansatte trives på bakgrunn av gode kolleger og interesse for fagfeltet sitt, men at man i større grad opplever misnøye til ledelsen og selve organisasjonen. Fra våre kvantitative funn kan vi se at samtlige informanter opplever en lav work-life balance og en overveldende mengde administrative oppgaver, og dette har skapt et betent forhold til rektoratet. Nye administrative systemene har ført til en økning i antall arbeidstimer, og dette har dermed gjort det vanskelig å balansere jobb og privatliv. For at de ansatte skal kunne prestere på et godt nivå er det viktig at de får tilstrekkelig med tid for å kunne gjennomføre oppgaver til en normert tid (Kossek, 2014). Dermed opplever flere ansatte økt stress og press, samtidig som at de opplever en frustrasjon rundt at de ikke klarer å levere den kvaliteten de ønsker. Vi ser dermed viktigheten av at ledelsen og deres rolle settes i fokus for å sikre at både den enkeltes faglige organisasjonens interesser og behov opprettholdes.

Konkurransetrykket og et større fokus på nye produkter, tjenester og marked (Johannessen 2013, 23), kan også muligens gå på bekostning av kvalitet og mellommenneskelige relasjoner.

I forbindelse med dette har vi sett nærmere på om selvledelse kan brukes som et verktøy for å forhindre negativ holdning til endringsprosessen og hvor ansatte lettere kan mestre hverdagen. Basert på våre kvalitative funn fremstår det som at et fåtall ansatte utøver bevisst selvledelse på et daglig basis, mens resterende hadde lite kjennskap til dette. I vår kvantitativ undersøkelse så vi ingen signifikant sammenheng mellom selvledelse og ansattes opplevelse av ledelsen, og vi kan dermed ikke konkludere med at selvledelse vil ha en påvirkning i denne avhandlingen. Med det sagt kan vi ikke utelukke at selvledelse har en større påvirkning på andre elementer. Det kan dermed bety at det er en mulighet for at selvledelse kan brukes som et verktøy for å blant annet opprettholde en god work-life balance.

9.0 Teoretisk implikasjon

I fase 1 ble det trukket frem kvalitative funn som viser til at blant annet stress, tilfredshet og motivasjon var faktorer som ble påvirket under endringsprosessen. Disse funnene ble utarbeidet på bakgrunn av et semi-strukturert intervju og en Grounded Theory holdning som omhandler at funnene kommer underveis basert på hva informantene sier. Funnene stemmer med eksisterende teori fra Colligan og Higgins (2008), Kaufmann og Kaufmann (2009) og Deci og Ryan (2017) som er nevnt i teorikapittelet tidligere i oppgaven. I fase 1 fremkommer det at stressnivået har steget i takt med endringsprosessen, noe som har skapt ringvirkninger for motivasjonen og tilfredsheten. De ansatte fremmet gjentakende ganger at det var kollegaene og interesse for fagområdet de jobber innenfor som skaper motivasjon og tilfredshet. På den andre siden var det eksempelvis mengden arbeidsoppgaver og for høyt tempo som var en negativ påvirker i form av økt stress og lavere tilfredshet og motivasjon. Videre i fase 2 valgte vi som tidligere nevnt å gjøre en faktoranalyse for å komprimere spørsmålene til temaer som anses å være sentrale for oppgaven.

Konklusjonene som trekkes frem under fase 2 var som nevnt tidligere i oppgaven at det er signifikant korrelasjon mellom administrative oppgaver og opplevelse av ledelsen, samt work-life balance og opplevelse av ledelsen. I praksis betyr dette at om det skulle bli økt mengde administrative oppgaver vil dette være negativt, og det vil påvirke opplevelsen av ledelsen negativt. Om man skulle oppleve en negativ work-life balance så vil dette også påvirke opplevelse av ledelsen negativt. Disse funnene har også en teoretisk forankring i form

av artikkelen til Csikszentmihalyi (2005) og Braun og Peus (2018). Denne empirien fremmer at ledelsen påvirker de ansattes tilfredshet, samtidig som at mistilfredse medarbeidere vil miste motivasjon og få svekket ønske om å prestere på bakgrunn av dårlig opplevelse av ledelsen.

Vi har med denne oppgaven bidratt med forskning innenfor utdanningssektoren knyttet opp imot endringsprosesser. Oppgaven vår trekker frem konklusjoner som bygger på et kvalitativt og kvantitativt grunnlag som viser til at det er flere faktorer som påvirker endringsprosessen i negativ forstand basert på fase 1. Samtidig viser de kvantitative svarene til at det er 2 faktorer som sterkt kan trekkes opp imot hvordan opplevelsen av ledelsen er.

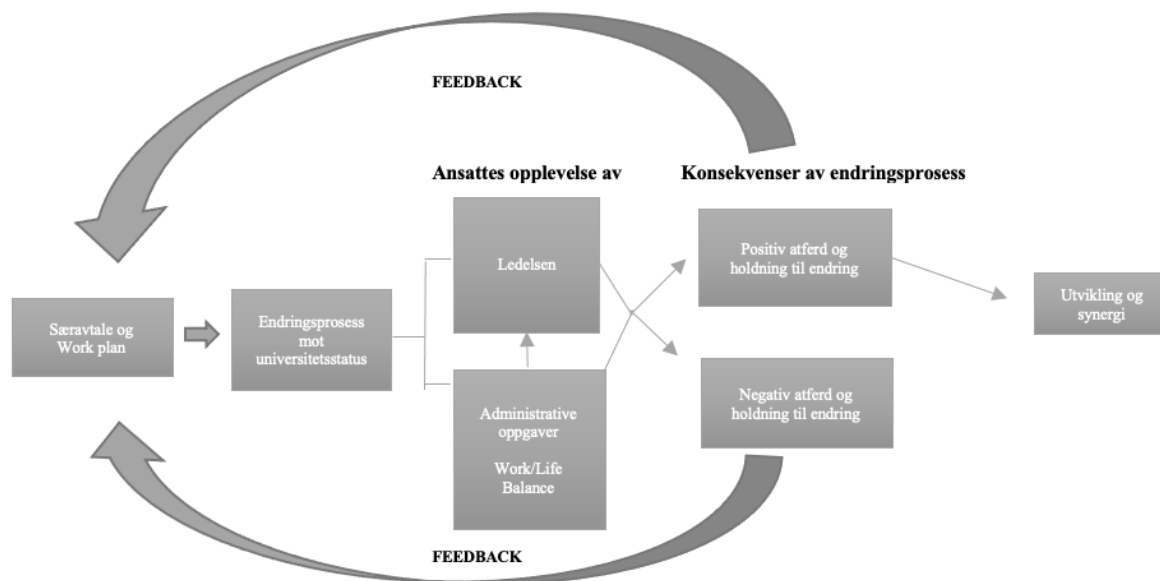
Et funn som kan anses som oppsiktsvekkende i denne oppgaven var hvor lite korrelasjon det var mellom selvledelse og de andre faktorene. Selvledelse har som formål å gjøre en selv bevisst på egne tankemønstre og handlinger slik at man som individ kan lære av erfaringer/situasjoner, for å så videre anvende dette slik at man opptrer best mulig i ulike situasjoner (Pearce og Manz, 2005). Fra et lederperspektiv skriver Amundsen (2019) som tidligere nevnt om at selvledelse kan utøves i form av myndiggjørende ledelse hvor fokuset ligger på å involvere gjennom å delegerer makt til de ansatte. Overordnet for at selvledelse skal fungere mener Roberts (1998) at det må være lagt til rette for det, samtidig som at det må være en form for oppfordring til det. Svarene som omhandlet selvledelse i fase 1 ga indikasjoner på at selvledelse sjeldent blir praktisert på et bevisst nivå. På samme tid viser fase 1 at selvledelse var et begrep som var kjent, men at det var en usikkerhet knyttet til begrepets betydning. Dette kan ha påvirket den kvantitative fasen i form av lite signifikans og lave faktorladninger.

Selvledelse kunne potensielt blitt anvendt og blitt brukt som en korrigerende faktor. Dette ville muligens kunne sikre at de ansatte og ledelsen lettere klarer å gjennomføre endringsprosessen, samtidig som at man potensielt kan oppleve en større grad av kontroll over seg selv og prosessen. Eksempelvis kunne det vært fordelaktig å bruke denne oppgaven som et utgangspunkt for hvordan situasjonen var uten selvledelse. Deretter vil det være en mulighet å gjennomføre selvledelseskurs for å så kunne vurdere konkret om det blir noen endring.

Sammen med å se om selvledelse kan virke korrigerende vil det også kunne være en mulighet å ta for seg erfaringer på ledelse- og ansattnivå. Decker et. al., (2009) skriver i sin artikkel som tidligere nevnt om en rekke faktorer som påvirker tilfredsheten. Ved å måle erfaring blant ledelsen og ansatte opp imot endringsprosesser kan man kartlegge om dette har noe betydning på kvaliteten av endringsprosessen. I tillegg kan man skaffe et mer nyansert bilde av organisasjonen som helhet. Totalt sett vil det å vektlegge selvledelse og erfaring bidra til å skape et mer nyansert bilde av oppgaven på bakgrunn av at man vil få flere variabler å måle. Samtidig kan man finne ut om selvledelse kan være korrigerende i form av at det kan virke positivt inn ved å sikre at negative følelser/holdninger oppstår i for stor grad.

Vi ser også et mulig behov for at selvledelse får et større forskningsmessig fokus. Basert på våre funn ser vi at en økende mengde arbeidskrav og oppgaver kan ha vært med på å overskygge viktigheten av selvledelse. Som nevnt innledningsvis stiller markedet høyere krav til organisasjoner og ledere for å holde seg mer konkurransedyktig (Austin & Ciaassen, 2008).. Dette forretningsorienterte perspektivet kan være med på å hemme utviklingen av mellommenneskelige faktorer. Dette vises i vår oppgave gjennom respondentenes svar om økt arbeidstrykk samtidig som at ledelsen ikke legger til rette for at disse skal gjennomføres på normert tid i tillegg til at samtlige har vanskeligheter med å balansere jobb og privatliv.

Feedback er fortsatt med i vår modell, og her ser vi viktigheten av lederes kommunikative tilnærming og at man aktivt involverer ansatte for å skape kontinuerlig forbedring og justeringer. Feedback kan også ses i sammenheng med særavtalen og working plan som nevnt i starten av oppgaven. Når man er i en endringsprosess vil disse avtalene ha behov for mer jevnlig vurdering slik at de har mest mulig forankring i arbeidshverdagen. Om dette ikke skjer kan de ansatte føle på urealistiske krav og det vil kunne oppstå negativitet. Negativ atferd og holdning kan føre til at ansatte frigjør seg fra endringsprosessen og at de dermed kan være med på å hemme utvikling og vekst på et organisatorisk nivå.



Modell 9.0: Revidert modell

10.0 Formål og praktiske forslag

Formålet med denne oppgaven er å foreslå hvordan utdanningsinstitusjonen og den enkelte faglige medarbeider kan tilrettelegge for bærekraftige og vellykkede endringsprosesser samtidig som medarbeidernes interesser og behov ivaretas. Dette kapittelet vil derfor ta for konkrete tiltak som vi mener vil være hensiktsmessig i tiden fremover for organisasjonen og hver enkelt ansatt.

Sett i lys av misfornøyde ansatte og en fraværende ledelse ser vi et stort behov for samhandling og samarbeid i tiden fremover, og dette er blant annet noe som kan skapes gjennom prosessledelse. Tanggaard (2016, s. 23) definerer prosessledelse som hvordan vi «planlegger og leder prosessforløp der vi er avhengig av menneskelig samhandling for å skape resultatene». Med dette belyser Tanggaard (2016) viktigheten med en sterk ledelse som ser viktigheten av menneskelige ressurser og oppslutning hos de ansatte for å skape fremdrift. I tråd med trekkes det frem at ansatte motiveres gjennom å skape felles mål som baserer seg på klare og realiserbare parametere. Dette kan videre være med på å skape en større forståelse for hver enkelt ansatt om sin rolle i det store og hele. Dette kan eksempelvis inkludere delmål og interne endringer som oppleves som hensiktsmessig og som kan gjennomføres på normert tid hvor ansatte ikke opplever et tidspress.

I tråd med det som vil det også være hensiktsmessig å fokusere på LMX (Leader Member Exchange) og feedback som igjen baserer seg på samspill mellom de ansatte og ledelsen (Amundsen, 2019). Feedback baserer seg på generelle tilbakemeldinger og viktigheten av å tåle tilbakemeldinger, mens LMX handler om at ledere skal fremme sin kunnskap og kommunikasjon ut til ansatte. Som en kombinasjon av dette vil skolen skape et fundament som fremmer innovasjon og fremgang som vil bli viktig i tiden fremover (Poulos, 2008).

Basert på våre funn kan vi se tendenser til en endringsprosess som går for fort. Det er blant annet en informant som nevner at det kun er «en gasspedal», og dette tidspresset har hatt en tydelig påvirkning på de ansatte. Lewin (1947) sitt kjente rammeverk om organisatoriske endringer tar for seg nøyaktig dette, og viktigheten av å stoppe opp og integrere endringen på individ- og organisasjonsnivå. Denne teorien kan gjennomføres gjennom små endringstiltak underveis hvor man gjennom stadiet «freeze» forsikrer seg om at endringen er implementert og at det ikke over tid vil forsvinne. Dette anses å være essensielt for høyskolen da endringene går for fort og hvor ansatte mister oversikt over hva som skjer. Imidlertid har denne modellen blitt kritisert for å være for enkel utdatert, men vi kan se modeller fra nyere tid som har de samme grunnleggende prinsippene (Tanggaard, 2016; Kang et. al., 2022).

Avslutningsvis ønsker vi også å fremme viktigheten av at ledelsen tilrettelegger for en bedre work-life balance (Rani et. al., 2011). Ved å fremme en sunn work-life balance gjennom en autentisk lederstil vil opplevelsen av ledelsen bli positiv, og det vil også styrke det allerede svekkende forholdet ansatte og ledelsen har i dag (Rani et.al., 2011; Braun og Peus, 2018). Det vil dermed være nødvendig at man utvikler en kultur der det er rom for å koble av og hvor ledere støtter ansatte og viser forståelse i perioder det er mye jobb (Anderson et. al., 2002; Batt & Valcour, 2003; Baltes et. al., 2010). Til tross for lite substans i vår forskning i forbindelse med selvledelse ønsker vi også å fremme dette som et potensielt verktøy for ansatte for å blant annet redusere stress, work-life balance og overbelastning.

11.0 Kritikk til egen oppgave

Oppgavens konklusjon baserer seg på våre funn og relevant empiri fra innflytelsesrike og erfarne forskere. Derimot kan selv denne forskningen inneha svakheter og mangler, og vi kan dermed ikke med sikkerhet si at konklusjonen som trekkes er rett. Med det sagt gir det en indikasjon på at dette fagområdet krever ytterligere forskning, og at endringsprosesser vil ha økt fokus i årene fremover. Deler av vår kvalitative analyse baseres på egen tolkning av informantenes utsagn. Her kan det dermed foreligge rom for misforståelser og antakelser som videre kan svekke oppgavens konklusjon. En kritikkverdig del av vår oppgave er også manglende fokus på endringsprosesser i offentlig sektor da denne oppgaven utelukkende baseres på forskning gjort på en privat høyskole i Norden. I tillegg til dette følger de aller fleste organisasjoner egne, unike praksiser, og vår forskning vil dermed ikke kunne gi oss tilstrekkelig med grunnlag til å generalisere funn.

På bakgrunn av begrenset med tid har vi kun forsket på en avgrenset del av den totale endringsprosessen, og vi har derfor antageligvis flere uberørte dimensjoner som ikke er en del av oppgaven. Informantenes svar er også farget av endringstiltak som er gjort frem til nå. Vi kan dermed anta at holdninger og meninger rundt endringen kan endres i fremtiden, og som vi derfor ikke får inkludert i vår besvarelse.

Young og Pearce (2013) anbefaler å involvere 300 respondenter ved gjennomføring av en faktoranalyse. Johannesen og Christoffersen (2021) mener også at svarprosenten i populasjonen bør ligge på 50-60% for å kunne anse utvalget som generaliserbart. Vi fikk inn 101 svar på vår kvantitative spørreundersøkelse, og går dermed under grensen for det som anses å være generaliserbart og kan dermed ses på en svakhet i vår oppgave.

I fase 2 tok vi for oss engelske spørsmål som vi oversatte til norsk kombinert med ordlyden fra svarene som kom frem i fase 1. Dette kan ha medført semantiske problemer i form av at spørsmålene kan ha blitt "gjort om" for mye, noe som videre påvirker svarene som ble gitt i fase 2 sin spørreundersøkelse. Sammen med somatiske problemer har vi heller ingen kontroll over de demografiske faktorene på de som svarer på spørreundersøkelsen. I denne oppgaven har vi forhørt oss med leder i forskerforbundet om kjønnsbalanse og snittalder for å forsikre oss om at det er overordnet balanse i populasjon vi forsker opp mot. Det vi imidlertid ikke har tatt høyde for er at det kan være ubalanse i de respondentene som har interesse av

undersøkelsen. Eksempelvis kan det oppstå stor overvekt fra ett kjønn, som igjen kan gi ubalanse i svarene og svekke generaliseringen av funnene.

12.0 Forslag til fremtidig forskning

Denne masteroppgaven har blitt utarbeidet parallelt med en global pandemi, og det kan være mulig at dette har påvirket oppgaven i en eller annen form. Først og fremst kan endringsprosessen ha blitt påvirket av skolens økonomi, ansattes arbeidsoppgaver og miljø. I tillegg har alle intervjuene blitt gjennomført digitalt, hvilket setter ytterligere begrensninger for tolkning av kroppsspråk samt muligheten til å bygge sterkere tillit mellom moderator og informant. Det ville dermed vært interessant å forske på denne endringsprosessen hvor en pandemi ikke setter begrensninger eller påvirker ansattes opplevelser.

I denne oppgaven konkluderer vi med at endringsledere spiller en sentral rolle under en organisatorisk endring, og at deres kommunikative tilnærming og involvering har en sentral påvirkning på ansattes holdning til en endring. I tillegg til dette så vi at work-life balance hadde størst påvirkning på ansattes opplevelse av ledelsen. Med det sagt ville det vært interessant i videre forskning å ta for seg flere faktorer som påvirker ledelsen utover de vi har funnet i denne oppgaven.

Videre forskning kan også velge å ta for seg demografi i større grad. I vår oppgave valgte vi å ikke fokusere på dette grunnet at det ikke var relevant for vår problemstilling og konklusjon. Imidlertid har vi sett i senere tid at dette kunne bidratt til å berike oppgavens konklusjoner, dersom vi hadde valgt å utforme oppgaven annerledes. Utvalget som ble gjort i denne oppgaven ble gjort på bakgrunn av å få en mest mulig jevn fordeling av alder og kjønn for å sikre generaliserbare funn overordnet.

13.0 Litteraturliste

- Amundsen, S (2019). Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv, ledelse, selvledelse og medarbeiderskap. Cappelen Damm
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes *Journal of management*, 28(6), 787-810.
- Anderson, G., & Arsenault, N. (1990). *Fundamentals of educational research*. Routledge
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*
- Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 199-206.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon
- Askheim, O.G. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og – organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Austin, M. J., & Ciaassen, J. (2008). Impact of organizational change on organizational culture: Implications for introducing evidence-based practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(1-2), 321-359.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Baltes, B. B., Clark, M. A., & Chakrabarti, M. (2010). *16 Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation*.
- Banu, A. R. (2014). Development of an instrument to measure work life balance of it professionals in Chennai.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220
- Bindi, K. R., & Dharmaraj, A. (2017). Quality of work life and employee performance in academia. *International Journal of Research in Arts and Science*, 3(Special Issue Special Issue), 29-32.

- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European journal of work and organizational psychology*, 13(3), 345-365
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. Crown.
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893.
- Bygstad, B. (2022) Derfor synker produktivitetn i høyskole og universitetsektoren <https://khrono.no/derfor-synker-produktiviteten-i-universitets-og-hogskolesektoren/653383>
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis*. 3rd edn ed. London: Bloomsbury Academic
- Christensen, T., Egeberg, M., Lærgreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget
- Chuan- Chiew, G., Hwa, M. A. C., & Teh, G. M. (2018). Work intensification and turnover intention in academia: The mediating role of work-life balance. *Journal of Asian Scientific Research*, 8(5), 188-196.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97.
- Cowan, R., Sanditov, B., & Weehuizen, R. (2011). Productivity effects of innovation, stress and social relations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 79(3), 165-182.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow og engagement i hverdagen*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Dean, J.W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998) ‘Organizational Cynicism’, *Academy of Management Review*, 23: 341–52.
- Decker, F. H., Harris-Kojetin, L. D., & Bercovitz, A. (2009). Intrinsic job satisfaction, overall satisfaction, and intention to leave the job among nursing assistants in nursing homes. *The Gerontologist*, 49(5), 596-610.
- DeCoster, J. (1998). Overview of factor analysis. Retrieved March 16, 2019.
- Denscombe, M. (2007). *EBOOK: The good research guide: For small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).

- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73
- Eagly, A., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure. *Handbook of social psychology*, 1, 269-322.
- Fantoft, S (2018). Hva er det med Norge og sykefravær?
<https://lederne.no/2018/12/04/hva-er-det-med-norge-og-sykefravaer/>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Gulet, L (2022) Khrono. Gules farvel til akademika.
https://khrono.no/gules-farvel-til-akademia-det-er-mange-som-gar-pa-universitet-som-ikke-har-noe-der-a-gjore/679423?fbclid=IwAR3j3P_aEJ86zeO5iYOsW6gYpqRv05RgXHNOGN_uu2T0ZxrxwPaxNq3bTIE
- Gray, J. and H. Laidlaw (2004), "Improving The Measurement of Communication Satisfaction," *Human Communication Quarterly*, 17, 425-448.
- Grenness, T. (1997) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Tano Aschehoug
- Griffin, M. A., Rafferty, A. E., & Mason, C. M. (2004). Who started this? Investigating different sources of organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 18(4),

555-570.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse. Cappelen Damm.

Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological bulletin*, 103(2), 265.

Gulet, L (2022) Khrono. Gules farvel til akademika.

https://khrono.no/gules-farvel-til-akademia-det-er-mange-som-gar-pa-universitet-som-ikke-har-noe-der-a-gjore/679423?fbclid=IwAR3j3P_aEJ86zeO5iYOsw6gYpqRv05RgXHNOGN_uu2T0ZxrwxPaxNq3bTIE

Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis. Universitetsforlaget

Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220-238

Howard, M. C. (2016). A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: What we are doing and how can we improve?. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51-62

Høydahl, U. H. (2020). Svak økning i sykefraværet

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/svak-okning-isykefravaeret>

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? 253-303 og 380-388

https://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v09/undervisningsmateriale/metode4_fin4002.pdf

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?. Cappelen Damm

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt

Johannessen, A, T., Per, A & Kristoffersen, L (2004): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til vitenskapelig metode. Abstrakt

- Johannessen, J. A., Oisen, B & Stokvik, H. (2013). Innovative organisasjoner. Fagbokforlaget.
- Jones, T. L., Baxter, M. A. J., & Khanduja, V. (2013). A quick guide to survey research. *The Annals of The Royal College of Surgeons of England*, 95(1), 5-7
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107.
- Kang, S. P., Chen, Y., Svihla, V., Gallup, A., Ferris, K., & Datye, A. K. (2022). Guiding change in higher education: An emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, 47(2), 270-289.
- Karp, T. (2016). Til meg selv. Cappelen Damm akademisk .
- Karp, T. (2016). God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis. Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, A & G. Kaufmann. (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget
- Khan, M. E. & Manderson, L. (1992). Focus groups in tropical diseases. *Research Health Policy and Planning*.
- Kitchen, Philip og Finbarr, Daly (2002) Internal communication during change management, *Corporate communications*. 46-53
- Koskela, L., Rooke, J., Bertelsen, S., & Henrich, G. (2007). The TFV theory of production: new developments. Michigan: anais IGLC-15 International Group for Lean Construction.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-318.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. *Readings in strategic management*, 1, 294-306
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009) interviews. Sage

- Lackritz, J. R. (2004). Exploring burnout among university faculty: Incidence, performance, and demographic issues. *Teaching and teacher education*, 20(7), 713-729.
- Ledernytt. 2017. 70 prosent av endringsmål mislykkes.
<https://www.ledernytt.no/70-prosent-av-endringsmaal-feiler.5807834-311239.html>
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change. *Journal of Business Communications*, 43, 113–137.
- Lichtlé, M. C., & Plichon, V. (2014). Emotions experienced in retail outlets: A proposed measurement scale. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 29(1), 3-24.
- Link, A. N., Swann, C. A., & Bozeman, B. (2008). A time allocation study of university faculty. *Economics of education review*, 27(4), 363-374.
- Liu, Y., & Perrewe, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition (Vol. 3)*. Harvard Business Press.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of applied psychology*, 79(3), 381.
- Malina, M. A., Nørreklit, H. S., & Selto, F. H. (2011). Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. *Qualitative Research in Accounting & Management*
- Mento, Anthony., Raymond Jones., Walter, Dirndofer. (2002) A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of change management*. 45.59.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P. and Goodman, J. (1994) ‘Understanding the Meaning of Participation: Views from the Workplace’, *Human Relations*, 47: 864–94.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Rubby, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: MCGraw-Hill.

- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. Minneapolis: Personnel Decisions Inc
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables (pp. 323-390), In, *The Handbook of Social Psychology*, DT Gilbert, ST Fiske & L. Gardner.
- Poulos, A., & Mahony, M. J. (2008). Effectiveness of feedback: The students' perspective. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(2), 143-154.
- Ramstad, E. (2014). Can high-involvement innovation practices improve productivity and the quality of working-life simultaneously? Management and employee views on comparison. *Nordic journal of working life studies*, 4(4), 25-45.
- Rani, S. V., & Mariappan, S. (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85-96.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. and Austin, J.T. (1997) 'Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change', *Academy of Management Executive*, 11: 48–59.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Roberts, H. E., & Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 12(3), 257-267.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Sander, Kjetil. (2019). «Antall svaralternativer til et spørsmål (spørreskjema design)». <https://estudie.no/antall-svaralternativer/>.
- Sandtorv, A, H & M, B, Balas. (2021). *Forskningstiden spises opp i det administrative sluket* <https://khrono.no/forskningstiden-spises-opp-i-det-administrative-sluket/633616>
- Saunders, R. (1999). Communicating change. *Harvard Management Communication Letter*, 8(1), 35-36.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. I G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (s. 43–68). Springer Netherlands.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*.

Sage

- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 73-95.
- Szamosi, L. T., & Duxbury, L. (2002). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of organizational change management*.
- Tanggaard, P. (2016). *Prosesslederboka*. Kommune-forlaget.
- Thompson, P, M & Glasø, L (2018). *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Thompson, R. C., & Hunt, J. G. (1996). Inside the black box of alpha, beta, and gamma change: Using a cognitive-processing model to assess attitude structure. *Academy of Management Review*, 21(3), 655-690
- Tipping, M. E., & Bishop, C. M. (1999). Probabilistic principal component analysis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Statistical Methodology)*, 61(3), 611-622.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- Varona, F. (1996), "Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations," *The Journal of Business Communication*, 33, 111-140.
- Vifladt, E. H., & Hopen, L. (2004). *Helsepedagogikk: samhandling om læring og mestring*. Nasjonalt kompetansesenter for læring og mestring ved kronisk sykdom.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making* University of Pittsburgh press. Pittsburgh, Pa.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Wigestrands, S. (2018). *Hold munn og lytt*. Fagbok-Forlaget
- Wright, K (2017) *Journal of Computer-Mediated Communication*. <https://academic.oup.com/jcmc/article/10/3/JCMC1034/4614509>
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation.

Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.

Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative science quarterly*. 610-641.