

SAMMENDRAG

Omorganisering som er gjennomført i staten de senere år, ser ut til å ha bidratt til at arbeidstakerne har fått en større arbeidsmengde. Flere opplever å ha for lite tid til å utføre arbeidsoppgavene skikkelig, samtidig som det er indikasjoner på at arbeidsmiljøet har blitt dårligere i flere virksomheter. Det er også gjennomført flere andre forskningsstudier som illustrerer at arbeidstakere kan bli demotiverte og miste lojaliteten til bedriften i forbindelse med organisasjonsendringer (Meyer & Allen 1997, Brockner, DeWitt, Grover & Reed 1990, Mone 1994, gjengitt i Amundsen & Kongsvik, 2010).

I den siste tiden har vi hatt nettopp en slik situasjon på min arbeidsplass, der den tekniske staben har opplevd å ha en veldig stor arbeidsbelastning over lengre tid. Arbeidsoppgavene har økt, det stilles større krav til organisasjonen spesielt i forhold til HMS-arbeid, uten at antallet ansatte har økt. Vi har derimot opplevd å bli færre ansatte, og dette har medført en økt arbeidsbelastning for enkelte ansatte. I forbindelse med at det ble meldt inn en bekymringsmelding til hovedverneombudet, ble det igangsatt en prosess for å gjøre tiltak for å redusere arbeidsbelastningen for denne gruppen. Målet var og er og sammen finne til løsninger på de utfordringene vi opplever, og skape trivsel og motivasjon hos de ansatte.

Min masteroppgave er en analyse av denne prosessen vi har satt i gang, og jeg har sett på hvilke faktorer de ansatte selv mener er viktige for å trives og være motiverte i jobben. Hvilke faktorer har vært avgjørende i forhold til arbeidspresstet de ansatte opplever og den mistrivselen som har vært? Hva er viktige motivasjonsfaktorer for de ansatte? Og hva mener de ansatte selv er det viktigste tiltakene vi må gjennomføre, for og sammen skape en arbeidshverdag som er levelig for alle. Disse spørsmålene har jeg prøvd å finne svar på gjennom dette forskningsprosjektet. Dette er viktig fordi ifølge Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) kan utbrenthet eller distanseringsadferd utvikles uavhengig av yrkeskategori når jobbkravene er høye og arbeidsressursene er begrenset.

Hovedfunnene i min undersøkelse er at et godt arbeidsmiljø preget av gode kollegiale forhold, sosial støtte og positivisme er veldig viktig for trivsel og motivasjon. Interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver anpasset til den kompetansen hver enkelt ansatt har, slik at en føler mestring i hverdagen, er også viktig. Kravene fra arbeidsgiver må avstemmes med den

enkelte ansattes ønsker om utvikling og kompetanseheving. En tydelig og inkluderende ledelse fremheves også. De fleste ønsker å utføre sin jobb uten detaljstyring fra leder, samtidig som de ønsker at leder angir retning, kan gi hjelp og er tilstedeværende. Team arbeid fremheves også som et tiltak som vil gi mere trygghet og bedre motivasjon for de ansatte. Dette ved å kunne jobbe sammen og dele kompetanse med andre.

Min analyse har gitt en mere inngående forståelse av situasjonen og problemstillingen jeg har sett på, og vil kunne være et hjelpemiddel for ledelsen til å iverksette tiltak som bedrer arbeidsforholdene til den aktuelle gruppen.

FORORD

Fire års studier, med skriving av masteroppgaven det siste året, er nå ved veis ende.

Det har vært en lærerik prosess hele veien, men også krevende når studiene har kommet i tillegg til jobb.

Motivasjon for denne oppgaven var i utgangspunktet mitt ønske om å ta utdanning innen organisasjon og ledelse for å få en tryggere plattform å stå på som leder. Temaet jeg har skrevet om i min masteroppgave, er tilknyttet min arbeidsplass. Dette har gjort meg enda mere motivert underveis i masteroppgaven, siden tematikken har vært noe jeg brenner for.

Når oppgaven nå er ferdig skrevet og innlevert, er det flere som fortjener en stor takk.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Trygve Steiro som har gitt meg gode råd, gode tilbakemeldinger og god støtte underveis gjennom dette året.

Takk til min arbeidsgiver som har gjort det mulig for meg å ta videreutdanning, takk til dere som stilte frivillig opp til intervju og takk til alle som har vært med og bidratt til denne oppgaven. Takk til familie og venner for god støtte og oppmuntring. Og til slutt en spesiell takk til min mann Tor Arne Larsen, uten hans hjelp og støtte hadde dette vært umulig å gjennomføre.

Trondheim 27.08.2014

Eli Beate Larsen

Innhold

Sammendrag	i
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1. Innledning	1
1.1. Problemstilling	1
1.2. Disposisjon av oppgaven	1
1.3. Begrepsavklaringer og avgrensninger	1
2. Bakgrunn for oppgaven	2
2.1 Beskrivelse av forholdene på arbeidsplassen	2
2.2 Bekymringsmeldingen	4
2.3 Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse (ARK) NTNU 2012	4
2.4 Tiltaksplan for oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen 2007 ved Institutt NN	9
3. Teori	10
3.1 Jobb-krav modellen (JD-R model)	10
3.2 Motivasjonsteori	13
3.2.1 Jobbautonomi, kontroll og indre motivasjon	14
3.2.2 Organisasjon og individ	15
3.2.3 Behovsteori	15
3.2.4 Forventningsteori	17
3.2.5 Virkemidler for å motivere medarbeidere	17
3.2.6 Belønning og motivasjon	19
3.2.7 Psykologiske jobbkrav	21
3.2.8 Sosial støtte	22
3.2.9 Hvordan beholde medarbeiderne?	23
3.2.10 Arbeidspress	23
3.2.11 Kontroll, selvbestemmelse og tilhørighet	24
3.2.12 Samhandling	26
4. Metode	28
4.1 Vitenskapsteoretiske tilnærminger	28

4.2 Metodisk tilnærming	32
4.2.1 Valg av metode	32
4.2.2 Case som forskningsdesign	34
4.2.3 Valg av informanter	35
4.2.4 Observasjon som metode	36
4.2.5 Intervju	37
4.2.6 Skriftlig materiale	38
4.2.7 Møter og seminarer	39
4.2.8 Dataanalyse	39
4.2.9 Møte med verneombudene ved instituttet	41
4.2.10 Møte med teknisk gruppe 26.9.2013	41
4.2.11 Møte med teknisk gruppe og ny instituttleder og kontorsjef	41
4.2.12 Møte med seksjonssjef HR ved Fakultet NN	42
4.2.13 Planleggingsmøte samling Jægtvolden	42
4.2.14 Generalisering, reliabilitet og validitet	43
4.2.15 Etske betraktninger	45
5. Resultater og diskusjon	46
5.1 Samling teknisk ansatte Jægtvolden Fjordhotell 29.-30.10.2013	46
5.2 Medarbeidersamtaler	53
5.3 Intervju med de ansatte	54
5.3.1 Oppsummering og analyse av intervjuene	54
5.4 Halvdagsseminar Kvilhaugen gård 28.mars 2014	70
6. Oppsummerende diskusjon	72
Referanser	78
Oversikt over vedlegg	79
Vedlegg 1 Beskrivelse av tema for masteroppgaven innen HR-ledelse	
Vedlegg 2 Godkjenning av forskningsprosjekt fra NSD	
Vedlegg 3 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt	
Vedlegg 4 Samtykke til deltakelse i forskningsprosjekt	
Vedlegg 5 Intervjuguide	
Vedlegg 6 Resultat fra arbeidsmiljø og klimaundersøkelse ved NTNU 2012	
Vedlegg 7 Prosjektbeskrivelse ARK undersøkelsen NTNU 2012	
Vedlegg 8 Revidert tiltaksliste halvdagsseminar Kvilhaugen	

Innledning

Denne oppgaven handler om trivsel og motivasjon på en arbeidsplass med opplevd/rapportert lav bemanning. Hvilke er de viktigste faktorene i forhold til motivasjon og trivsel, og hvilke tiltak mener de ansatte er viktigst i forhold til å redusere arbeidsbelastningen?

1.1. Problemstilling

Hvordan redusere arbeidsbelastning, og skape trivsel og motivasjon blant ansatte?

1.2. Disposisjon av oppgaven

Jeg starter med å redegjøre for bakgrunnen for temaet jeg har valgt for min oppgave. Dette gjennom en beskrivelse av situasjonen på arbeidsplassen ut fra mitt ståsted, oppsummering av resultatene fra arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK) som ble gjennomført i 2012, og tiltaksplanen fra arbeidsmiljøundersøkelsen i 2007 (del 2). I teoridelen har jeg valgt å beskrive teorien som ARK undersøkelsen er basert på, samt motivasjonsteori (del 3). I metodekapitlet beskriver jeg vitenskapsteoretiske tilnærminger, og begrunner valg av metode og problemstilling (del 4). Resultatene presenteres og diskuteres i del 5, og oppgaven oppsummeres i del 6.

1.3. Begrepsavklaringer og avgrensninger

Jeg har valgt å se på teori om trivsel og motivasjon, krav og ressurser, sosial støtte og samhandling for å belyse min problemstilling. Jeg har valgt å ikke ta med teori om utbrenthet. Ikke fordi det ikke er aktuelt for min oppgave, siden arbeidspress og stress over lengre tid kan føre til utbrenthet. Men for å avgrense oppgaven i forhold til oppgavens størrelse og omfang i forhold til den tid jeg har for å skrive oppgaven, har jeg valgt å ikke ta med dette temaet.

De forhold som beskrives i denne oppgaven, er avgrenset kun til min arbeidsplass og den tekniske ansatt gruppen. Oppgaven omhandler deres opplevelse av arbeidsmiljøet og hvilke faktorer de mener er viktige i forhold til trivsel og motivasjon på arbeidsplassen.

Jeg har gjennomført intervju med 8 teknisk ansatte pluss instituttleder, og disse intervjuene er behandlet og analysert på samme måte.

2. Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for at jeg har valgt å forske på min egen arbeidsplass, er en pågående utfordring vi har i vår gruppe relatert til stort arbeidspress for enkeltpersoner i gruppen som har ført til noen sykemeldinger. Vi har lagt opp prosessen slik at det er gruppen som i *felleskap* kommer frem til hva som er målet og hvilke tiltak vi skal gjøre for å komme oss dit.

Forskningsprosjektet mitt er ment å være en analyse av den endringsprosessen vi har satt i gang, og skal munne ut i en mastergradsoppgave innen spesialiseringen «Strategisk HR-ledelse».

2.1 Beskrivelse av forholdene på arbeidsplassen

Instituttet jeg jobber ved og har tatt utgangspunkt i for min oppgave, er et institutt med ca 150 ansatte, fordelt på to bygg. Den tekniske gruppen er på 15 ansatte, fordelt jevnt på disse to byggene. Vårt institutt har mange laboratorier, både grunnleggende studentlaboratorier og mere avanserte analyselaboratorier. Over de siste årene har de tekniske arbeidsoppgavene ved vårt institutt blitt flere; studentantallet har økt, vi har fått mange nye avanserte instrument og apparaturer, og det stilles høyere krav spesielt innen Helse-, Miljø og Sikkerhet (HMS). Til tross for økningen i antall arbeidsoppgaver har ikke antall teknisk ansatte økt. Dette medfører et stort arbeidspress for enkeltpersoner og flere har opplevd stress og umenneskelige krav over lengre perioder. På bakgrunn av dette ble det meldt inn en bekymringsmelding til hovedverneombudet angående arbeidsforhold for teknisk ansatte ved instituttet.

Bekymringsmeldingen gikk ut på at arbeidspresset er for stort, og det ble etterlyst tiltak for å bedre situasjonen. Formålet med bekymringsmeldingen for personen som meldte fra, var et håp om at bekymringsmeldingen skulle utløse tildeling av flere tekniske stillinger til vårt institutt. Dette ser vi nå ikke er realistisk.

Etter at NTNU la om sin fordelingsmodell i 2012, fikk fakultetet vi tilhører et mye lavere budsjett enn tidligere samt at bidrags- og oppdragsvirksomheten (BOA) har gått ned. Den økonomiske situasjonen kom brått på fakultetsledelsen, og tiltak måtte settes inn raskt. Dette resulterte i en umiddelbar ansettelsesstopp, og alle stillinger som var i prosess ble stoppet. For vårt institutt betydde dette at vi mistet en ny stilling som var lyst ut, samt en eksisterende stilling der en ansatt hadde sagt opp sin stilling. Utsiktene for vårt institutt er at vi kanskje får

erstattet stillinger hvor folk har sluttet/slutter, men vi får ingen nye stillinger tildelt de nærmeste årene. Dette innebærer at vi er nødt til å kjøre en intern prosess der vi i fellesskap blir enige om hvilke arbeidsoppgaver vi skal prioritere, og hva vi må si vi ikke har kapasitet til. Spørsmålene er mange; kan vi gjøre ting annerledes, er det mulig å effektivisere driften, hvordan prioriterer vi, kan vi samhandle mere? Det var ett av flere spørsmål som ble stilt.

Det er gjort en kartlegging av teknisk bemanning og behov for de 6 instituttene på fakultetet, og denne viser at vårt institutt er underbemannet med 4-5 tekniske stillinger i forhold til behovet pr i dag.

Vi i ledelsen hadde som akutt tiltak samtaler med enkelt ansatte som vi så hadde de største utfordringene etter bekymringsmeldingen ble kjent for oss våren 2013. Det ble umiddelbart startet en prosess for å få redusert arbeidsbelastningen for disse på kort sikt. For å løse utfordringene på lengre sikt, så vi at vi er nødt til å starte en endringsprosess internt på instituttet for å redusere arbeidsmengden totalt for den tekniske gruppen. Det ble bestemt at vi skulle ha ett 2 dagers seminar der hele gruppen på 15 ansatte inkludert meg selv, sammen med instituttlederen, skulle se på mulighetene for å effektivisere, endre måten vi jobber på, finne ut om vi kan vi jobbe mere sammen, kan vi overlate noen ansvarsområder til andre osv. Som ledelse ønsker vi å komme frem til løsninger som vil gjøre vår arbeidshverdag lettere, og gi oss en arbeidsmengde som ikke går utover helsen til de ansatte. Seminaret skulle danne utgangspunktet for og sammen definere et felles mål, definere spilleregler og tiltak for hvordan vi skal komme frem til målet.

Andre utfordringer er at instituttet er plassert i to ulike bygg, noe som gir utfordringer i forhold til å få til samarbeid mellom husene. Det er også store kulturforskjeller, siden de to ulike grupperingene kommer fra tre tidligere institutt som er slått sammen til ett. Jeg er leder for de teknisk ansatte i begge byggene, men har frem til høsten 2013 hatt kontor bare i det ene bygget. Stemningen blant de tekniske før prosessen startet var preget av resignasjon, lite motivasjon og enkelte søkte på andre stillinger.

2.2 Bekymringsmeldingen

Det ble innmeldt en bekymringsmelding til hovedverneombudet ved NTNU fra en av de teknisk ansatte ved instituttet vårt. Status ved instituttet ble beskrevet som at på grunn av innsparinger i forhold til teknisk personell kan de ansatte ikke følge opp alle oppgaver på laboratorium inkludert bl.a. god nok opplæring av studenter og sikkerhet ellers. Personen som meldte inn bekymringsmeldingen var av den oppfatning at det skal være mere fokus på brannslukning enn planlagt HMS-arbeid. Hovedverneombudet etterlyste informasjon om hvordan det jobbes fra fakultetet for å ivareta HMS-robusthet på laboratoriene sett opp mot de økonomiske utfordringene og behov for å spare inn på stillinger, herunder også laboratoriepersonell. Og om det er satt i gang tiltak ved instituttet som melder ikke er kjent med. Vårt institutt mistet i denne perioden to tekniske og to administrative stillinger, noe som gjorde at de som var igjen på instituttet fikk flere oppgaver å ivareta. Mange følte at instituttet ble uforholdsmessig hardt rammet av ansettelsesstoppen, spesielt siden kartlegging av teknisk støtte ved fakultetet hadde vist at vi allerede før ansettelsesstoppen var for få teknisk ansatte. Flere opplevde at det var vanskelig å rekke over alle arbeidsoppgavene, og HMS arbeid ble gjerne det som ble utsatt til senere.

2.3 Arbeidsmiljø og klimaundersøkelse ved NTNU, Fakultet NN og Institutt NN 2012

I dette avsnittet presenterer jeg arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen som ble gjennomført ved NTNU i 2012 (ARK). Teorien som ARK -undersøkelsen er fundert på, presenteres grundig i teoridelen. Hele undersøkelsen med diagram og slike ting, er lagt ved oppgaven som vedlegg 6, samt prosjektbeskrivelsen for ARK undersøkelsen som vedlegg 7. Tolkningen av hver spørsmålsdel, er hentet fra Christensen & Undebakke (2013).

ARK – et verktøy for arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse utviklet av og for Universitets & Høgskolesektoren

- Et verktøy for undersøkelse og utvikling av de viktigste aspektene i psykososiale arbeidsmiljø, arbeidsbelastninger og arbeidsrelaterte ressurser
- Teoretisk fundert
- Forskningsbasert – skal kunne brukes til forskning

Det overordnede målet for ARK undersøkelsen er å finne en oversikt over hvordan de ansatte opplever sin arbeidsmiljøsituasjon på alle nivå i organisasjonen, og gi grunnlag for strategiske arbeidsmiljøopsatninger på organisasjons-, fakultets-, og instituttnivå.

Effekt mål for undersøkelsen er definert til å ha økt oppslutning om undersøkelsen ved alle enheter sammenlignet med deltagelse fra tidligere år, svar fra minimum 75 % av ansatte ved NTNU som helhet, gjennomført tilbakemelding av resultat i alle enheter og gjennomført prosess for utvikling av forbedringstiltak ved alle enheter.

Alle ansatte ved instituttet fikk invitasjon til å bli med på et halvdagsseminar der resultatene fra ARK undersøkelsen ble presentert og gjennomgått. Før resultat av undersøkelsen ble lagt fram, fikk de ansatte i oppgave å svare i grupper på følgende spørsmål:

Hva er viktigste fremmere og hemmere hos oss?

De ansatte trekker frem sosial støtte hos kollegaer, interessante arbeidsoppgaver og gode rammebetingelser som fremmere på instituttet. Som hemmere nevnes dårlig sosialt arbeidsmiljø og stress, ikke optimale arbeids- og administrasjonsrutiner og todeling i bygg.

Spørreskjemaundersøkelse:

Ved instituttet vårt var svarprosenten på spørreskjemaet som ble sendt ut til alle ansatte, på 48,1 %. For hele NTNU var svarprosenten 54,4 %. (For mere detaljert informasjon rundt spørreundersøkelsen, se vedlegg 6).

Resultatene presenteres i rekkefølge:

1. Jobbressurser
2. Jobbkraft
3. Balanse mellom jobbressurs/jobbkraft ++
 - Utmatt versus energisk
 - Likeglad versus engasjert
4. Sammenlignende totaloversikt på indekser i edderkoppnett

Resultatene:

- Spørsmålene er knyttet til indekser
- Flere spørsmål til en indeks
- Noen spørsmål brukes i flere indekser

Resultater gjengis i hovedsak som:

- Gjennomsnitt for hver index
- Spredningsmålet – standardavvik, normalfordeling
- 3 er midt på skala
- Alle spørsmål er kodet slik at høy verdi viser positivt utfall

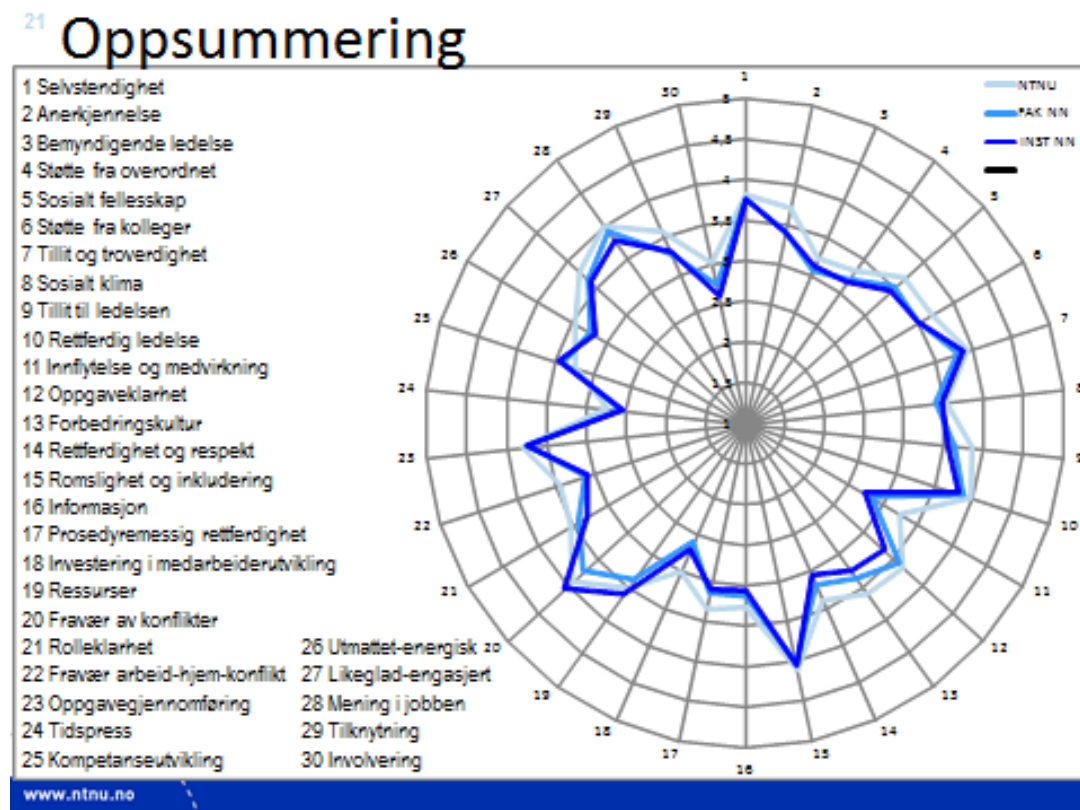
1) Ressurser: De ansatte ved instituttet opplever å ha selvstendighet og innflytelse over hvordan oppgaver skal utføres. Ved spørsmål angående anerkjennelse ligger verdien noe over midten på skalaen, det vil si at ansatte opplever i noen grad anerkjennelse for det arbeidet de utfører. De ansatte opplever i noen grad sin leder som bemyndigende, og i noen grad støtte fra sin overordnede. De ansatte opplever i høy grad å tilhøre et sosialt fellesskap med høy grad av samarbeid, at de får støtte fra kolleger, og at det er tillit og troverdighet mellom kollegaer.

Det sosiale klimaet er preget av at ansatte i høy grad er oppmuntrende og støttende, det er i mindre grad konkurranseorientert, ansatte er i liten grad mistroiske og mistenksomme, klimaet er i høy grad avslappet og behagelig, og i mindre grad stivbeint og regelstyrt. Ansatte har i stor grad tillit til ledelsen, og oppfatter ledelsen i høy grad som rettferdig. Innflytelse og medvirkning får et score på noe under midt på skalaen, og viser et område det må jobbes med. De ansatte har i høy grad et klart bilde av formålet med sitt arbeid, og opplever i høy grad at det er kultur for kontinuerlig forbedringer ved sin enhet. De ansatte opplever i høy grad at inkludering og sosialt ansvar ivaretas. De ansatte opplever i noen grad at det er kultur for ivaretagelse av rettferdighet og respekt. Informasjonsflyt og prosedyremessig rettferdig får et gjennomsnittsscore, og viser at ansatte ikke er helt fornøyd med informasjonsflyten og de prosedyrer og fremgangsmåter som ligger til grunn for beslutninger og utfall som angår dem i deres arbeid. De ansatte opplever at organisasjonen i noe mindre grad investerer i utvikling av sine medarbeidere. Når det gjelder nødvendige ressurser til forskning og undervisning oppfattes det i høy grad å være tilgjengelig.

2) Når det gjelder jobbkrav, opplever de ansatte ved instituttet i svært høy grad fravær av konflikter på arbeidsplassen. De opplever i høy grad rolleklarhet, og selvstendighet i oppgavegjennomføring. De ansatte opplever i høy grad å ha for mye å gjøre på for liten tid, og dette gjør at de ansatte opplever i noen grad konflikt mellom arbeid/hjem. Når det gjelder krav til kompetanseutvikling, opplever de ansatte dette i høy grad.

3) Tilknytning til jobben: De ansatte opplever i noen grad engasjement og mindre grad av utmattelse i jobben. De ansatte er i høy grad engasjerte, og opplever arbeidet sitt i høy grad som meningsfylt. De ansatte opplever i høy grad tilknytning til arbeidsplassen, og tenker i mindre grad på arbeidsrelaterte problemstillinger på fritiden.

Oppsummering NTNU/Fakultet NN/Institutt NN



Figur 2.1 Oppsummering ARK-undersøkelsen 2012 (Christensen & Undebakke, 2013)

Oppsummeringen viser at instituttet, fakultetet og NTNU i stor grad viser de samme tendensene. (Alle spørsmål er kodet slik at høy verdi viser positivt utfall.) De punktene instituttet skiller seg ut i stor grad fra NTNU samlet, er på anerkjennelse, innflytelse og medvirkning, investering i medarbeiderutvikling, fravær av konflikter, fravær arbeid-hjem-konflikt og involvering.

Gjennomsnittsverdien for opplevelse av anerkjennelse på jobb ved instituttet er cirka 0,5 poeng lavere enn for NTNU samlet, det vil si at for NTNU samlet opplever ansatte i større grad enn ansatte ved instituttet anerkjennelse for den jobben de utfører. (De ansatte ved instituttet har rapportert at de i noen grad opplever anerkjennelse).

Tilbakemeldinger om de ansatte opplever innflytelse og medvirkning på arbeidsplassen, er betydelig lavere ved instituttet (og også fakultet) enn for NTNU samlet. Når det gjelder investering i medarbeiderutvikling er verdien høyere for instituttet enn ved fakultetet og noe høyere enn for NTNU samlet. Det innebærer at de ansatte i større grad opplever at de får utviklet seg kompetansemessig på jobben enn ved fakultetet og i noen grad mer enn ved NTNU samlet. Fravær av konflikter får en høyere score ved instituttet enn for fakultetet og noe høyere score enn for NTNU samlet. Dette viser at de ansatte ved instituttet opplever i høy grad fravær av personkonflikter. På spørsmålet angående fravær arbeid-hjem-konflikt er verdien for instituttet (og fakultetet) lavere enn NTNU samlet. Dette gjenspeiles i tilbakemeldinger om at ansatte ved vårt institutt opplever å ha for mye å gjøre på for lite tid, samtidig som de opplever krav om kompetanseutvikling i jobben. Dette gjør at ansatte i noen grad opplever arbeid-hjem-konflikt. Når det gjelder involvering viser verdien for instituttet (og fakultetet) et mye lavere score enn NTNU samlet. Dette resultatet viser at ledelsen må ha et større fokus på involvering i forhold til sine ansatte, både ved instituttet og fakultetet.

På spørsmål om de ansatte har deltatt på medarbeidersamtale det siste året, svarer 55 % av de ansatte ved instituttet at de har hatt det, mot 65 % for NTNU samlet. Årsaken til denne lave scoren ved instituttet, er mest sannsynlig at det ikke er gjennomført medarbeidersamtaler med midlertidige ansatte. Dette er et punkt instituttet jobber aktivt med nå.

På spørsmål om hvor mange timer de ansatte jobber vanligvis ut over avtalt arbeidstid per uke, svarer de ansatte ved instituttet at 11 % ikke jobber mer enn avtalt arbeidstid, 41 % jobber 1-5 timer mere per uke, 23 % jobber mellom 6-10 mere per uke og 25 % jobber over 10 timer mere per uke. Dette gjenspeiles i resultatet for instituttet på opplevelse av arbeid-hjem-konflikt.

Etter at resultatene fra ARK undersøkelsen var presentert for de ansatte, fikk de en ny gruppeoppgave med følgende spørsmål:

- *Hva la du merke til i gjennomgangen (positive og negative forhold)?*
 - *individuell refleksjon -*
 - *diskusjon i gruppe -*

- *Trekk frem tre punkt som er positive og viktige og videreføre.*
- *Trekk frem tre områder som dere ønsker å forbedre.*

Svarene fra gruppeoppgaven skulle danne grunnlaget for tiltak som må gjøres for å bedre arbeidsmiljøet. Svarene ble skrevet opp i plenum, og deretter ble det stemt over hvilke tre positive forhold og forbedringsområder hver enkelt mente var mest viktigst.

Tallene bak punktene viser hvor mange stemmer de ulike punktene fikk. For oversikt over alle punkt, se vedlegg 6. Det som ble fremhevet som det mest positive ved instituttet var:

1) god tilgang på ressurser – utstyr og teknisk støtte 2) selvstendige og interessante arbeidsoppgaver og 3) faglig sterk. Forbedringsområder som ble fremhevet som de tre viktigste var: 1) struktur for informasjonsflyt, strategi og arbeidsfordeling 2) forutsigbarhet, rettferdighet og gjennomsiktighet innenfor både økonomi og undervisning og 3) uformelle/formelle sosiale fellesarrangement – felles arena.

2.4 Tiltaksplan for oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen 2007 ved Institutt NN

Tabell 2.1 Tiltaksplan arbeidsmiljøundersøkelse 2007 ved institutt NN

Tiltak	Beskrivelse av tiltak (hvordan gjennomføre tiltaket)	Ansvarlig for gjennomføring	Start	Slutt
Kompetanse	Bedre oppfølging av vitenskapelig nyansatte Kurs/videreutdanning teknisk og administrativt ansatte	Instituttleder Administrativ leder/ overingeniører	-	-
Organisasjon og ledelse nivå 3 Øke medbestemmelse til ansatte	Tas opp som eget tema på instituttseminar i mai 2008	Instituttleder		1. juni 2008
Redusere arbeidspress medarbeidere	Revidere stillingsinstruks administrativ og teknisk ansatte (prioritere arbeidsoppgaver) Redusere undervisningsbelastning vitenskapelige ansatte	Administrativ leder/ overingeniører Instituttleder		1. september 2008

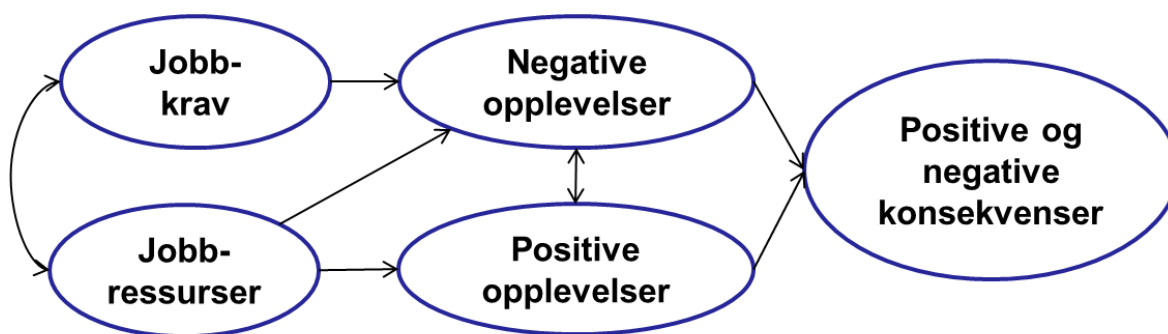
Tiltaksplanen fra 2007 som ble utarbeidet etter arbeidsmiljøundersøkelsen i 2007, viser allerede da et behov for å gå igjennom stillingsinstrukser og fordeling av arbeidsoppgaver for den tekniske og administrative staben.

3. Teori

I teoridelen har jeg valgt å fokusere på teorien som er brukt som underlag for utarbeidelse av arbeidsmiljø og klimaundersøkelsen – nemlig jobb- krav modellen til Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) og positiv psykologi (Saksvik & Nytrø 2009). Jeg har også valgt å se på teori om motivasjon, sosial støtte, krav og ressurser og samhandling. Dette for å belyse min problemstilling «*Hvordan redusere arbeidsbelastning og skape trivsel og motivasjon blant ansatte?*»

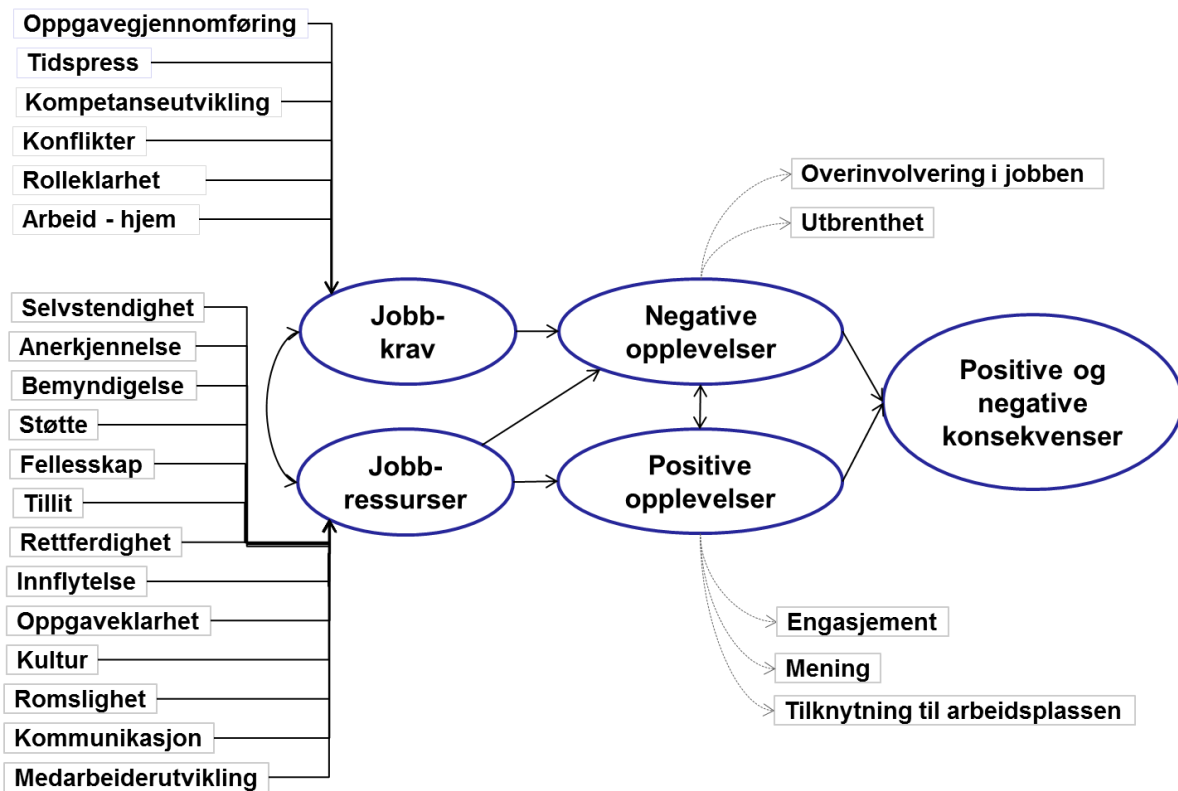
3.1 Jobb-krav og ressursmodellen (JD-R Model)

Ifølge Demerouti et al. (2001) antar JD-R (engelske begrepene Job, Demand, Resource) modellen at utbrenthet utvikles uavhengig av yrkeskategori når jobbkravene er høye og når arbeidsressursene er begrenset, fordi slike negative arbeidsforhold henholdsvis fører til tapping av energi og undergraver de ansattes motivasjon. JD-R modellen foreslår at utvikling av utbrenthet følger to prosesser. I den første prosessen leder krav aspekt ved jobben til konstant overbelastning, og til slutt utbrenthet. I den andre prosessen gir manglende ressurser utfordringer i forhold til å oppfylle jobbkrav, som igjen fører til distanseringsadferd. Konsekvensen på lengre sikt av en slik distanseringsadferd, er uengasjerthet i jobben.



Utviklet for ARK fra Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R)
Demerouti, Bakker, Nachreiner & Scaufeli, 2001 & Schaufeli & Bakker, 2004

Figur 3.1 Sammenhenger i Jobbkraft-modellen, gjengitt fra Christensen og Undebakke (2013).



Figur 3.2 Gjengitt i ARK-undersøkelsen ved NTNU 2012 (Christensen & Undebakke, 2013).

Richter & Hacker (1998, gjengitt i Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), deler ressurser i to kategorier: eksterne ressurser (organisatoriske og sosiale) og interne ressurser (kognitive egenskaper og aksjonsmønstre).

Organisatoriske ressurser inkluderer jobb kontroll, potensiale for kvalifikasjoner, deltakelse i beslutningstaking og variasjon i oppgaver. Sosiale ressurser refererer til støtte fra kollegaer, familie og likestilte grupper. Når det eksterne miljøet mangler ressurser, kan ikke individene takle de negative påvirkningene fra miljømessige krav (som f. eks. høy arbeidsbelastning), og de klarer ikke å oppnå sine mål (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Demerouti et al. (2001) mener at dette fører til redusert motivasjon, og en distansering fra jobben kan være en viktig selv-beskyttende mekanisme som kan forhindre frustrasjon over å ikke oppnå sine arbeidsrelaterte mål.

Utmattelse defineres ifølge Demerouti et al. (2001) som en konsekvens av intensiv psykisk, emosjonell og kognitiv belastning, for eksempel som en konsekvens på sikt på grunn av langvarig eksponering av visse krav. Emosjonell utmattelse er relatert til følelsen av å være overbelastet og utmattet av de emosjonelle kravene i sitt arbeid. Utvisking av personlighet er karakterisert av en objektiv og kynisk respons til mottakeren av ens service eller omsorg.

Redusert personlig prestasjon relaterer seg til selvpoppfattelsen av at en ikke lenger er effektiv i samarbeidet med mottakere og i utførelsen av forpliktelsene i jobben sin. (Demerouti, et al., 2001).

Stress defineres som et sammenbrudd i likevekten kognitiv-emosjonell-miljø systemet på grunn av eksterne faktorer (Lazarus & Folkman, 1984; McGrath, 1976, gjengitt i Demerouti et al, 2001).

Jobbkraav refererer til de psykiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av jobben som krever vedvarende psykisk eller mental ytelse og av den grunn assosieres med en viss fysiologisk og psykologisk kostnad (slik som eksempelvis utmattelse) (Demerouti, et al., 2001).

Det er funnet sammenheng mellom utbrenthet hos mennesker (særlig utvisking av personlighet) og manglende jobbressurser som manglende sosial støtte (e.g., Leiter 1991, Leiter & Maslach, 1988, gjengitt i Demerouti et al., 2001), dårlig utnyttelse av kompetanse (e.g., Leiter, 1990, gjengitt i Demerouti et al., 2001), lav jobbkontroll (e.g., De Jonge & Schaufeli, 1998; De Rijk, Le Blanc, Schaufeli, & De Jonge, 1998, gjengitt i Demerouti et al., 2001), og liten tilbakemelding på prestasjoner (e.g., Maslach & Jackson, 1986, gjengitt i Demerouti et al., 2001). Empiriske bevis antyder at vanlige funnet stressfaktorer kan spille en signifikant rolle ved utbrenthet, og at vanlige stressreaksjoner har lignende forhistorie som utbrenthet (Demerouti, et al., 2001).

Teori som omhandler sammenhengen mellom ressurser og uengasjerthet, stiller det grunnleggende spørsmålet: Hva er det som gjør at folk holder seg friske, selv om de opplever høy grad av arbeidsbelastning? Svaret er helsebeskyttende faktorer, kalt ressurser (Richter & Hacker, 1998, gjengitt i Demerouti et al, 2001). Jobb ressurser referer til de psykiske, fysiologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av jobben som kan bidra til følgende: a) være funksjonelle i å oppnå jobbkraav b) redusere jobbkraav i forhold til assosiert fysiologisk og psykologisk kostnad c) stimulere personell til vekst og utvikling (Demerouti, et al., 2001).

3.2 Motivasjonsteori

«Motivasjon er en disposisjon eller tilstand i individet som mobiliserer energi og gir retning for en handling eller aktivitet» (Steiro & Torgersen, 2011:11)

Motivasjonsteorier har tradisjonelt vist et skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon innebærer at aktiviteten er belønnende i seg selv, mens ytre motivasjon styres av ytre forhold som straff og belønning. Reeve (2005, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009) hevder at det er naturlig å tenke på indre og ytre motivasjon som to separate størrelser, hver med variasjon fra høy til lav. Disse er avhengige av tid og kontekst. Det vil si at de kjennetegner mennesker på et angitt tidspunkt i forhold til en bestemt aktivitet (Saksvik & Nytrø, 2009). I det siste har en satt et skille mellom autonomi og kontrollert motivasjon. Det innebærer at en kan beskrive ytre motivasjon ut fra graden av relativ autonomi (Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009).

Autonom motivasjon vil si at en føler at en har et valg eller gjør noe frivillig, mens kontrollert motivasjon innebærer opplevelsen av å være presset eller tvunget. Skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon kan ha sammenheng med ulike former for ledelse. Å støtte autonom motivasjon innebærer nettopp å tilrettelegge for at den enkeltes preferanser og ønsker ivaretas. Vi er ikke selv-bestemmende når ytre krefter presser oss til å tenke, føle og oppføre oss på bestemte måter (Deci et. al., 1989, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009).

For å sikre at arbeidstakere opprettholder motivasjon, engasjement og interesse for å lære og utvikle ny kunnskap, er det viktig å studere hva som motiverer mennesker (Saksvik & Nytrø, 2009). Nyere teorier fremhever tre basale behov som svært sentrale for menneskelig motivasjon: behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Innsats, prestasjoner på høyt nivå, og trivsel vil være resultater dersom disse behovene dekkes (Deci et al., 2001, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009). Spørsmål som er relevante i lys av dette er: Hvordan kan en i arbeidslivskontekst legge til rette for at disse behovene blir dekket? Og hvilken betydning har det dersom arbeidsplassen ikke fyller eller til og med frustrerer våre behov for å føle oss kompetente, ta selvstendige valg og å føle at vi hører til (Saksvik & Nytrø, 2009)?

Ifølge Steiro & Torgersen (2011) har motivasjon stor betydning for både læring på jobben og jobbtilfredshet. Det er derfor viktig å legge til rette for, gjennom blant annet medbestemmelse, utvikling av positive holdninger til opplæring og trening både generelt og på jobben (Gegenfurtner et al., 2009, gjengitt i Steiro & Torgersen, 2011).

3.2.1 Jobb autonomi, kontroll og indre motivasjon

Å være autonom innebærer ifølge Deci & Flaste (1995) å handle i tråd med seg selv – det vil si å føle seg fri og viljesbestemt i sine handlinger. Når en er autonom, er folk helt og holdent villig til å gjøre det de skal gjøre, og de slutter seg til aktiviteten med interesse og engasjement. I motsatt tilfelle, ved kontroll – vil folk utføre oppgaven på grunn av press, og de vil da handle uten personlig engasjement. I disse situasjonene vil folk føle seg fremmedgjorte. En annen reaksjon til kontroll er trass, som betyr at man gjør det motsatte av det man er forventet å gjøre bare fordi det er forventet at man skal gjøre det. Medgjørighet og trass eksisterer i et ustabil partnerskap, og representerer de komplementære reaksjonene på kontroll. Der den ene eksisterer, er det alltid tendens til den andre, selv om en av dem er typisk dominant i ethvert individ. Noen er veldig medgjørlike, andre ser ut til å trosse alle krav og små dytt fra autoriteter (Deci & Flaste, 1995).

En studie til Dysvik og Kuvaas (2011) argumenterer for at sammenhengen mellom opplevd jobb autonomi og arbeidskvalitet reguleres av indre motivasjon. Over to studier har de funnet en positiv sammenheng bare for ansatte med høy indre motivasjon. Ansatte med høy indre motivasjon ser ut til å takle økt ansvar og viljen som tilbys eller kreves av organisasjonen ved å yte bedre når de har internalisert struktur og regler rundt sine roller og forpliktelse på jobb. I motsetning ser det ut til at ansatte med lav indre motivasjon responderer mindre positivt til opplevd jobb autonomi. Disse ansatte ser ut til å mangle drivkraft og engasjement som kreves for å jobbe uavhengig og godt, fordi de mangler formål og mening i sin jobb eller fordi de er mindre selvgående. Følgelig kan ansatte med lav indre motivasjon trenge et høyere nivå av struktur, assistert av veiledere og ekstern regulering for å yte bra (Kuvaas, 2006, gjengitt i Dysvik & Kuvaas, 2011).

3.2.2 Organisasjon og individ

I dagens arbeidsmarked, der organisasjoner i stadig sterkere grad må konkurrere om «de beste hodene», står den enkelte organisasjon i følge Jacobsen & Thorsvik (2011) ovenfor tre utfordringer: 1) Å rekruttere de riktige menneskene 2) Å motivere medarbeiderne i organisasjonen til høy ytelse og sosialt positiv adferd 3) Å få medarbeiderne som verdsettes, til å bli værende i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Studier av hvordan unge arbeidstakere vurderer når de skal søke jobb, tegner stort sett samme bilde. De viktigste kriteriene er følgende: 1) En variert og interessant jobb 2) Godt arbeidsmiljø 3) Gode utviklingsmuligheter (både med hensyn til fagutvikling og karriere) 4) God lønn (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Det interessante her er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2011) at det ikke er lønn som trekkes fram som det viktigste, men trekk ved arbeidsoppgavene og organisasjonen.

3.2.3 Behovsteori

Maslows motivasjonsteori (1943, 1954, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) er den behovsteori som har stått mest sentralt i studier omkring motivasjon i organisasjoner. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov:

- 1) fysiologiske behov som sult, tørst, søvn osv
- 2) sikkerhetsbehov som omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet
- 3) sosiale behov, for eksempel behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker
- 4) behov for anerkjennelse, for eksempel i form av status og prestisje
- 5) behov for selvrealisering som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Disse ulike behovene vil motivere til å handle for å tilfredsstille behovet (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Tabell 3.1 Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Figuren er gjengitt fra Jacobsen & Thorsvik (2011).

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	Lønn Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid.
Sikkerhetsbehov	Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	Tilbakemelding på arbeid Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	Utfordrende oppgaver Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Maslows behovsteori er blitt kritisert for at behovskategoriene er så upresist formulert at det er uklart hva som ligger i dem (Schein 1980; Davis-Blake & Pfeiffer, 1989, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011), og at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt de fem ulike behovstypene er ordnet hierarkisk (Wahba & Bridwell, 1973; Ambrose & Kulik, 1999, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011)). Mange har derfor forsøkt å presisere Maslows teori (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

McClelland (1961, 1962, 1975, 1990, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) argumenterer for at mennesker handler ut fra tre grunnbehov: 1) behov for makt 2) behov for tilhørighet 3) behov for prestasjoner.

Det viktigste behovsteoriene lærer oss om forutsetningene for å motivere medarbeiderne, kan sammenfattes i to punkter: 1) Personer motiveres til å handle når de ser mulighet til å tilfredsstille sine behov. Ulike mennesker kan ha ulike behov og preferanser, og motiveres derfor av ulike faktorer. 2) Det kan være hensiktsmessig å skille mellom *indre belønning* som den enkelte gir seg selv (positive følelser knyttet til innsats eller oppnådde resultater), og *ytre belønning* som den enkelte mottar fra organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

3.2.4 Forventningsteori

I forventningsteori er ikke behov som i seg selv tilstrekkelig for å motivere. Det antas at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe man ønsker seg sterkt (Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968; Pinder, 1984,1998; Nadler & Lawler, 1995; Van Eerde & Thierry, 1996, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011).



Fig.

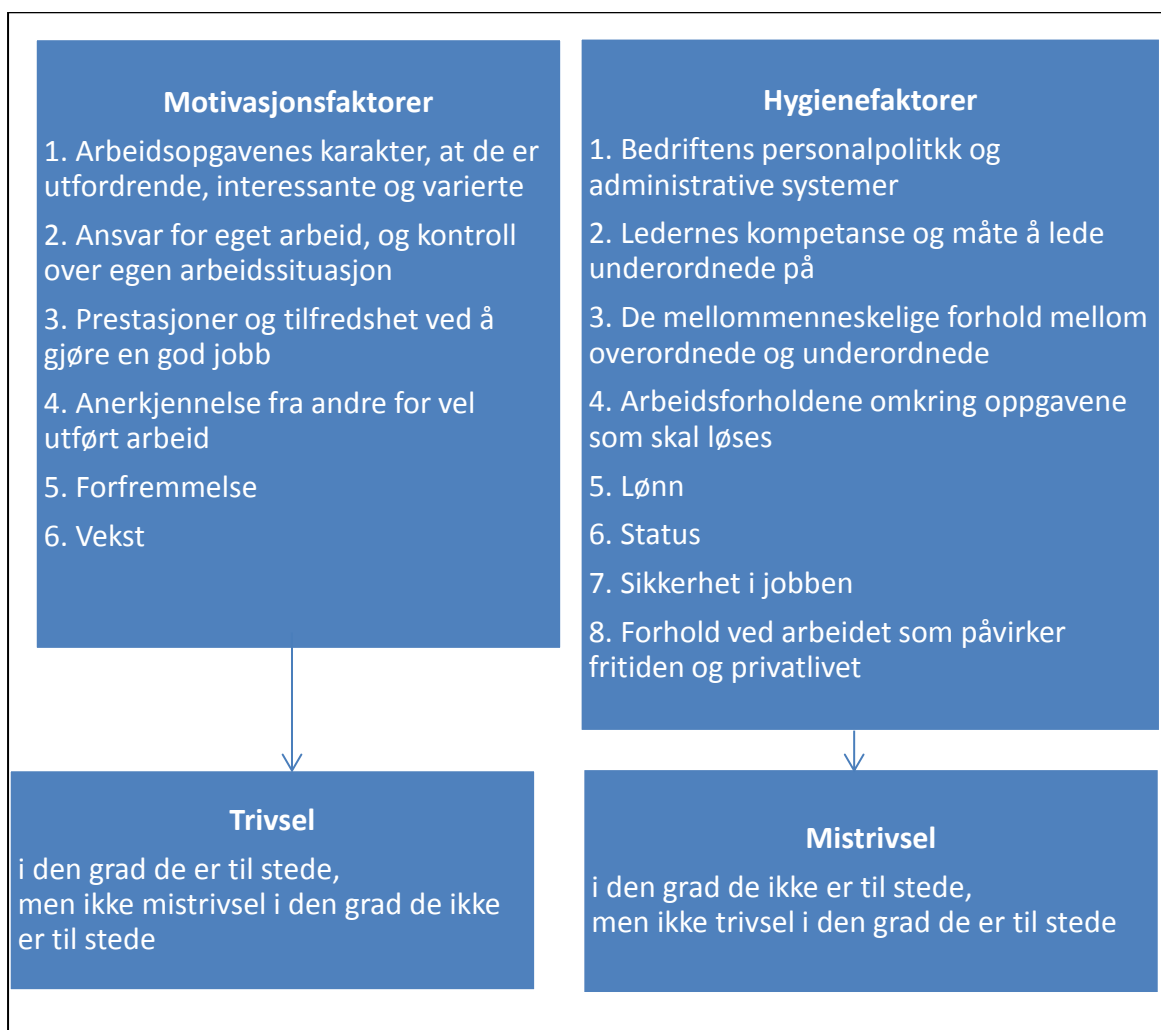
3.3 Motivasjonsformelen i forventningsteori, hentet fra Jacobsen & Thorsvik (2011).

3.2.5 Virkemidler for å motivere medarbeidere

Fredrick Herzbergs (1966, gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2011) forskning omkring trivsel og motivasjon har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2001) lagt grunnlaget for moderne tenkning om hvilke virkemidler organisasjoner kan benytte for å motivere medarbeiderne.

Herzbergs studier konkluderte med at tilfredshet og mistriivsel var relatert til ulike sett av forhold. Ansattes tilfredshet i arbeidet viste seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistriivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet. Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet for «motivasjonsfaktorer», og faktorer relatert til mistriivsel kalte han for «hygienefaktorer» fordi de viser seg å dreie seg om arbeidsmiljøet. Herzbergs poeng kan presiseres i tre punkt:

- 1) Det er forskjellige typer av forhold som på den ene siden skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og på den andre siden skaper mistriivsel
- 2) Medarbeiderne blir ikke tilfreds og motivert dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistriivsel
- 3) Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne (gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011).



Figur 3.3 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, hentet fra Jacobsen & Thorsvik (2011).

Flere har stilt seg kritisk til metoden Herzberg har brukt i studiene, hvor respondentene blir bedt om å rapportere erfaringer da de har følt seg veldig tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. Det er vel kjent at folk har en tendens til å legge skylden på andre eller omgivelsene dersom de ikke lykkes i å oppnå resultater, og omvendt å ta æren for gode resultater ved å vise til egen innsats. Mest omdiskutert har antakelsen om at lønn ikke er noen spore til motivasjon og økt innsats vært (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Steiro og Torgersen (2011) argumenterer for at metoden hjelper oss å sortere og vurdere effekter av ulike tiltak. Man må ta høyde for at penger oppleves som viktigere og mer relevant for andre. Pfeiffer (1998, gjengitt i Steiro & Torgersen, 2011), peker på at mennesker jobber for penger, men at de i enda større grad arbeider for mening i sitt liv. Organisasjoner som ignorerer dette vil betale prisen i form av mangel på lojalitet og forpliktelse (Steiro & Torgersen, 2011).

3.2.6 *Belønning og motivasjon*

Systemer for belønning kalles ofte incentivsystemer, og har som formål å motivere de ansatte til å utføre rollene de tildeles, og løse oppgavene på en måte som organisasjonen er tilfreds med. Hvis de ansatte opptrer slik organisasjonen ønsker, vil de oppnå en belønning. I det motsatte tilfellet blir man forespeilet en straff /eller mangel på belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Det er tre måter å belønne på: 1) individuelle belønninger 2) gruppebelønninger 3) belønninger som tildeles alle i organisasjonen. Formålet med individuelle belønninger er å gi den enkelte incentiver til å yte noe ekstra. Formålet med gruppebelønning er å gi incentiver til å samarbeide. Belønning til alle i organisasjonen kan spille en integrerende rolle for hele organisasjonen ved å vise at alle er en del av det hele (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Reelle belønninger omfatter det vi kaller materielle goder som lønn, fri bil aviser osv. Symbolske belønninger kan være ros fra sjefen, særlig oppmerksomhet for en fremragende prestasjon og lignende. Karrierestiger er en vanlig form for belønning som gir både mulighet til å ta ut en reell belønning og samtidig har sterke symbolske belønningsaspekter knyttet til seg i form av anerkjennelse og økt status (Stinchcombe, 1974, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Allerede Herzberg (1971, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011), påpekte at organisasjoner som la stor vekt på å motivere gjennom ytre belønninger, også måtte regne med å raskt befinne seg i en «belønningsspirale». Når mennesker har fått belønning, er det et problem at det ikke lenger er noen motivasjonsfaktor. Mennesker motiveres av ønsker om å få noe i fremtiden. Når man har fått det man har ønsket seg, er ønsket tilfredsstillt, og det er ingen motiverende drivkraft lenger. Dermed må det utformes nye mål og belønninger, noe som igjen vil føre til stadig økende kostnader for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Richard Hackman og Greg Oldham har ifølge Jacobsen og Thorsvik utviklet en av de mest innflytelsesrike teorier om hvordan organisasjonsfaktorer kan benyttes som virkemidler for å fremme motivasjon blant medarbeiderne (Hackman et al, 1975; Hackman & Oldham, 1976,1980, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011). De sammenfatter teorien i

motivasjonsmodellen i tre psykologiske tilstander som må være til stede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet. Den første er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Den andre er følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet. Og den tredje er kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Fem grunnleggende trekk ved arbeidsoppgaver ser ut til å fremme en gunstig psykologisk tilstand: 1) variasjon med hensyn til hva arbeidsoppgavene krever av evner og ferdigheter 2) oppgavens identitet, om oppgaven utgjør en meningsfylt hele, og om den enkelte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt med et synlig resultat 3) oppgavens betydning, hvor viktig er oppgaven for organisasjonen og andre mennesker i og utenfor den 4) en relativt høy grad av autonomi med hensyn til hvordan arbeidet skal legges opp – sentralt for å få ansatte til å føle personlig ansvar for resultatet 5) kunnskap om resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Hackman og Oldhams teori er blitt empirisk testet i en rekke organisasjoner og land (Fried & Ferris, 1987, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011). Studiene viser at det er vanskelig å skille ut fem klare dimensjoner ved ulike typer jobber. Det ser ut til at de ansatte vurderer jobben som et hele, og ikke som bestående av enkeltdeler. For det andre er det klare sammenhenger mellom jobbens motivasjonspotensial og de gunstige psykologiske tilstandene modellen inkluderer. For det tredje er det svake, men positive sammenhenger mellom ytelse og jobbtilfredshet. For det fjerde er det en klar og entydig sammenheng mellom en jobbs motivasjonspotensial og ansattes tilknytning og engasjement (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

3.2.7 *Psykologiske jobbkra*

Sosioteknisk systemteori ble utviklet på 1960-tallet med utgangspunkt i arbeidslivsstudier i England (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Her argumenteres det for at det er seks «psykologiske jobbkra» som alle medarbeidere har, og som må tilfredsstilles av organisasjonen for å skape motivasjon og høy ytelse ((Trist, 1966, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011).

- 1) Behov for et innhold i jobben som krever noe ut over ren utholdenhet, og som gir et visst minimum av variasjon – selv om det ikke innebærer noe nytt.
- 2) Behov for å kunne lære noe i jobben, også over tid.
- 3) Behov for å kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- 4) Behov for anerkjennelse for verdien av det arbeidet som gjøres.
- 5) Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene, slik at arbeidet fremstår som nyttig og har en mening.
- 6) Behov for å se at arbeidet fører til en ønsket situasjon i fremtiden – ikke nødvendigvis avansement (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Ifølge Klev og Levin (2009) fikk den sosiotekniske skolen en svært sterk posisjon i Norge. Tenkningen fant et grunnleggende fotfeste i en arbeidslivsforskning på jakt etter løsninger for et mere demokratisk arbeidsliv. LO og NAF var interessert i forskning rundt spørsmålet om demokratisering i arbeidslivet og henvendte seg til Einar Thorsrud, som utformet et opplegg sammen med Herbst, Emery og Trist (gjengitt i Fischer & Sortland, 2001).

Samarbeidsprosjektet LO/NAF førte til at de psykologiske jobbkra og andre sentrale ideer fra prosjektet ble innarbeidet i Arbeidsmiljøloven av 1978 gjennom paragraf 12 (Fischer & Sortland, 2001).

Grunntanken i sosioteknisk tenkning er at en organisasjon består av både teknologi og organisasjon, og at samspillet mellom teknologi og mennesker har avgjørende innflytelse på hvordan organisasjonen fungerer. Et av hovedprinsippene i sosioteknisk teori er at man har et valg. Det er ingen gitte løsninger som automatisk er best, noe som står i klar motsetning til for eksempel Taylor og hans vitenskapelige metode for å finne «den ene mest effektive løsningen». I sosioteknisk teori advares det spesielt mot å låse teknologisk design for deretter å la mennesker inngå som «maskindeler» eller produksjonsteknologiens forlengede arm.

Organisatoriske løsninger skal heller ikke låses for deretter å prøve å tvinge dem inn i produksjonssystemet. Innenfor sosioteknisk teori er det viktig å skape mer «menneskelig» arbeid i tråd med humanistisk psykologis forestillinger (Rogers 1969; Maslow 1954, gjengitt i Klev & Levin, 2009). Sosioteknisk systemteori argumenterer for at det bør legges opp selvstyrte arbeidsgrupper basert på følgende prinsipper: 1) Fokus på arbeidsgruppe, ikke enkeltindivider 2) Fokus på oppgave som helhet, ikke enkeltoperasjoner 3) Frihet delegert til gruppen til å utføre arbeidet slik den finner det hensiktsmessig (Jacobsen & Thorsvik, 2011)

På samfunnsnivå vil det være to sett av rammebetingelser som gir begrensninger og potensielle mulighetsrom for konkret utviklingsarbeid. Offentlige lover og regler vil bestemme hva som er pålagt, hva som er ønskelig og hva som er mulig. I tillegg vil avtaleverket mellom partene i arbeidslivet definere et spillerom for utviklingsarbeid. Særlig viktig er tilleggsavtalene som er rettet inn mot felles bedriftsutvikling (HF-avtalen). Den grunnleggende kulturelle rammen som er dannet både av erfaringer fra konkret, praktisk endringsarbeid og av den samfunnsmessige overbygning som er etablert rundt partsbasert utviklingsarbeid, er også viktig (Klev & Levin, 2009).

3.2.8 Sosial støtte

Sosial støtte demper ifølge Steiro og Torgersen (2011) ubalansen mellom krav og vår evne til å respondere. Noen ganger trenger vi mye hjelp, andre ganger trenger vi å avklare eller få slått noe fast. Noen ganger er sosial støtte til mennesker viktigere fremfor å gi tilbakemelding på adferd. Spesielt der mennesker står fast eller er kommet inn i en vond sirkel, er det viktig å være tilstede og bidra med oppmuntring og støtte (Steiro & Torgersen, 2011).

3.2.9 Hvordan beholde medarbeiderne?

En måte å gjøre det på er å knytte folk til seg ved en psykologisk kontrakt mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen. En psykologisk kontrakt defineres som «ett sett av uskrevne gjensidige forventninger mellom en individuell arbeidstaker og dens organisasjon» (Shein, 1978:78, gjengitt i Wilton, 2011) og « oppfatningen til to parter, arbeidstaker og arbeidsgiver, av hva deres gjensidige forpliktelser er overfor hverandre» (Guest & Conway, 2002:1, gjengitt i Wilton, 2011).

Så lenge det oppleves fra medarbeidernes side at kontrakten overholdes, vil man forbli i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Organisasjonen kan gi personer lønn, arbeidsvilkår, fritid, frynsegoder og liknende som er så gode at det å slutte kan bety et tap for den enkelte. Enkelte kan også ha foretatt så mange «investeringer» i organisasjonen (blitt gode på et område, knyttet sterke bånd til kollegaer etc) – at det er vanskelig å forlate organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Mye av forskningen har ifølge Jacobsen og Thorsvik konkludert med at den sterkeste faktoren for å forklare hvorfor folk ikke ønsker å slutte, er tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd. Et annet funn er at trivsel på jobben henger tett sammen med jobbutforming, og er dermed et sterkt virkemiddel for å holde på viktige personer (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Dysvik og Kuvaas (2010, gjengitt i Steiro & Torgersen, 2011) argumenterer for at ansatte med høy mestringstilnærming trives når de har mulighet til å lære og utvikle seg. De er mer tilbøyelig til å ønske å slutte om de ikke føler at de utvikler seg. Ansatte med høy indre motivasjon trives når de har oppgaver de opplever som interessante og meningsfulle. Når mestring og indre motivasjon holdes opp mot hverandre, så betyr indre motivasjon mest (Steiro & Torgersen, 2011).

3.2.10 Arbeidspress

Mennesket er en hypersosial dyreart. Derfor betyr kontroll over miljøet for mennesker i stor grad kontroll over et sosialt miljø. De fleste bryr seg mye om hva andre måtte mene om dem, og legger stor vekt på sin sosiale posisjon (Saksvik & Nytrø, 2009). Arbeidspress er ifølge Saksvik og Nytrø en av de viktigste årsaker til folks problemer på jobb.

Men hva er egentlig arbeidspress? Det er jo ingen ting i verden vi absolutt må gjøre. Arbeidspress er bare vår opplevelse av at konsekvensene vil bli vonde hvis vi ikke gjør en stor mengde arbeid på kort tid. Vi tenker at noen blir sinte eller skuffet på oss hvis vi ikke leverer. Noen ganger er det ønsket om penger som ligger bak (Saksvik & Nytrø, 2009). Hvis en opplever å møte uforenlige krav på jobben og synes det er et problem, så slutter det bare å være et problem når du ikke lenger kjenner ubehag knyttet til disse kravene. Gitt at du ikke sier opp, kan du eliminere dette ubehaget ved å prøve å endre de krav som stilles til deg (forandre verden), eller du kan forsøke å endre deg selv – dine tanker og følelser (Saksvik & Nytrø, 2009).

De fleste av oss lever på det psykologer har kalt en «hedonistisk tredemølle» (Brickman & Campbell, 1971, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009). Vi setter oss visse mål, og vi overvurderer gjerne hvilke følelser dette målet kan gi oss. Adapsjon eller tilpasning er et annet viktig fenomen. Selv når en hendelse gjør sterkt følelsesmessig inntrykk, tilpasser vi oss nokså fort, og nærmer oss vårt gamle følelsesmessige nivå. Genene vil at vi skal være i stand til å yte igjen, og slik drives vi mot stadig nye mål (Saksvik & Nytrø, 2009). Forfatterne hevder at vi ville vært lykkeligere hvis vi ikke jobbet så hardt for neste forfremmelse, men gikk mer tur i skogen og besøkte venner. Konvensjonelle mål ser ut til å sperre for mye glede: Jo mer opptatt folk er av økonomisk suksess, jo mer misfornøyd ser de ut til å være med både på jobben og familielivet – to områder som betyr mye for hvor fornøyd man er med livet som helhet (Nickerson, Schwarz, Diener & Kahneman, 2003, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009). Meningsfylt arbeid ser ut til å ofte å bidra til velvære på arbeidsplassen (Arnold et al, 2007, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009) og øker evnen til å tåle stress (Britt, Adler & Bartone, 2001, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009). Karriere og penger ser i midlertidig ikke ut til å være nok til å gi mening (Nickerson et al, 2003, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009). Er karriere eller penger ens viktigste motiv for å gå på jobb, blir arbeidet i seg selv lett kun et nødvendig onde (Saksvik & Nytrø, 2009).

Amy Wrzesniewski og hennes medarbeidere (Wrzesniewski, Rozin & Bennet, 2003, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009) har funnet ut at folk flest, på tvers av mange forskjellige yrker, synes å se det de lever av på én av tre måter: som en *jobb*, en *karriere* eller et *kall*. Jobbmenneskene har fokus på lønna og nødvendigheten av å jobbe, karrieristene på statusheving, mens de med kall kan glede seg over arbeid som er tilfredsstillende i seg selv og nyttig for andre mennesker. Ikke overraskende at de med kall har det best (Saksvik & Nytrø, 2009).

3.2.11 Kontroll, selvbestemmelse og tilhørighet

Deci og Ryan (1985, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009) har satt fokus på betydningen av å føle kontroll og selvbestemmelse, blant annet i arbeidslivet. De tre sentrale behov de peker på er autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Autonomibehovet innebærer at vi trenger å oppleve at våre interesser, preferanser og ønsker ligger under om vi gjør noe eller ikke. I autonomi ligger det tre subjektive kvaliteter: indre kontrollplassering ("locus of control"), fri vilje og opplevd valg ved ens handlinger (Reeve, 2005, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009).

Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan (1985, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009) som behovet for å være effektiv i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter og gjennom dette å søke å mestre optimale utfordringer. Hvis vi sitter igjen med følelsen av å ikke få brukt våre sterke sider i jobben vår, kan det være et faresignal. For å beholde de dyktigste arbeidstakerne vil derfor bedrifter tjene på å investere i at alle får brukt sine evner og ferdigheter på en slik måte at de opplever mestring. Behovene for autonomi og kompetanse ligger under og styrer vår indre motivasjon (Saksvik & Nytrø, 2009).

Behovet for autonomi innebærer at vi trenger å føle at vi har et valg når det gjelder å ta initiativ til og regulere våre egne handlinger. Kompetansebehovet innebærer at vi ønsker å bruke vår egen kompetanse og oppleve mestring i jobbsituasjonen. Behovet for tilhørighet bunner i at vi trenger å etablere sosiale bånd til og knytte oss til andre mennesker (Saksvik & Nytrø, 2009).

Behovet for tilhørighet er essensielt for at en adferd skal internaliseres. Bowlbys (1969,1973, gjengitt i Baumeister & Leary, 1995) tilknytningsteori omhandler viktigheten av å danne og opprettholde gode relasjoner til andre mennesker. Baumeister og Leary (1995) argumenterer for at mennesker er grunnleggende og gjennomgående motivert av behovet for tilhørighet, gjennom et sterkt ønske om å danne og vedlikeholde vedvarende personlige forbindelser. Mennesker søker hyppige, affektivt positive interaksjoner innenfor rammen av langsiktige omsorgsforhold, og vegrer seg mot å miste forbindelser og avslutte sosiale bånd -selv om det ikke er noen materiell eller pragmatisk grunn til å opprettholde båndet eller også selv om det å opprettholde båndet er vanskelig (Baumeister & Leary, 1995).

3.2.12.1 Samhandling

Steiro og Torgersen (2009) definerer samhandling på følgende måte:

«Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål, og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap» (Steiro & Torgersen, 2009:130).

Samhandling er en prosess som gjerne knyttes til fleksible og kunnskapsintensive organisasjoner. I den sammenheng introduserer Steiro og Torgersen (2011) begrepet «samhandlingsbasert motivasjon (SMB)». Med SMB menes kort og godt at motivasjon skapes ved å lære underveis sammen med andre (Steiro & Torgersen, 2011).

Roger Klev og Morten Levin (2009) argumenterer for at organisert arbeid er kollektiv samhandling. Derfor vil også forståelsen av hva som skal gjøres, måtte skapes i det samme kollektivet. Individuell kunnskap har et potensiale som først utnyttes fullt ut i samspillet med andre. Endringer i organisasjoner kan ikke bare rettes mot å bygge opp nye individuelle kunnskaper og ferdigheter, men må også ta høyde for utvikling av samhandlingen mellom aktørene (Klev & Levin, 2009).

Jan Spurkeland (2005) argumenterer for at relasjonskompetanse er det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle. I et samfunn preget av demokrati og likeverdighet må spesialistholdninger og maktbaser vike for dialog og gjensidig påvirkning. Brukerne og mottakerne av andres tjenester stiller krav til mellommenneskelig balanse. Han argumenterer for at vi er hverandres prestasjonshjelpere. Derfor blir vår personlige kvalitet og ytelse avhengig av kvaliteten på relasjoner i vår kollektive hverdag. I organisasjoner trenger enkeltmennesket mer enn noen gang evne til å etablere nettverk og støtte for å fungere. Med dagens flate strukturer og et tverrfaglig ansvarsområde kreves det at ledere etablerer trygge relasjoner for å mestre jobben (Spurkeland, 2005).

Busch og Vanebo (2000) argumenterer for at medlemmene i en organisasjon står i kontinuerlig interaksjon med hverandre, og de kan enten utvikle samspill eller motspill. Med samspill mener de at det skjer en åpen interaksjon hvor enighet og uenighet kommer på

bordet, og det arbeides bevisst for å tilfredsstille alle interessentene. Målkonflikter er en naturlig del av hverdagen, og en forutsetning for at ledelsesprosessen skal fungere. Dersom konfliktene fører til intriger og taktiske utspill, får man en situasjon preget av motspill (Busch & Vanebo, 2000). En kan også knytte graden av interaksjon til personlig adferd, faglig adferd og lederadferd. En viktig årsak til motspill, ligger i lederadferden, dvs det er uenighet knyttet til mål og/eller midler (Busch & Vanebo, 2000).

Ifølge Sjøvold (2014) kan en samling mennesker raskt bli en velfungerende gruppe når målet er entydig og rammene gitt. For at en gruppe skal fungere og utvikles, er fire grunnleggende aspekter nødvendige: kontroll, omsorg, opposisjon og lojalitet (Sjøvold 1984, 1985, 2002, 2006, 2007, gjengitt i Sjøvold, 2014). Omsorg er fremtredende når sosiale relasjoner skal etableres og vedlikeholdes. Lojalitet preger en gruppe i ferd med å tilpasse seg et sett med kjøreregler for sitt samspill og oppgaveløsning. En gruppe som preges av opposisjon bruker energien på å løse uoverensstemmelser medlemmene imellom eller når status quo utfordres. Kontroll er fremtredende for en gruppe som har etablerte, aksepterte kjøreregler for sitt arbeid og har fokus på utførelse og produksjon. Sjøvold (2014) konkluderer med at dynamikken som utvikler seg mellom mennesker som samspiller i en gruppe overstyrer den enkeltes potensial for prestasjon alene både på godt og vondt (Sjøvold, 2014).

For å belyse min problemstilling «*Hvordan redusere arbeidsbelastning og skape trivsel og motivasjon blant ansatte?*» har jeg redegjort for teorien som er brukt som grunnlag for arbeidsmiljø- og klima undersøkelsen ved Universitetet, og jeg har redegjort for teori om motivasjon, sosial støtte, krav og ressurser og samhandling. I neste kapittel vil jeg redegjøre for vitenskapsteoretiske tilnærminger og valg av metode.

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for vitenskapsteoretiske tilnærminger. Jeg vil også redegjøre for valg av metode og hvilke forskningsspørsmål jeg har brukt for å belyse problemstillingen i min oppgave. Og hvordan disse undersøkelsene har blitt gjennomført.

4.1 Vitenskapsteoretiske tilnærminger

Metodologi er refleksjoner over hvordan empiriske undersøkelser skal gjennomføres for å teste og generere kunnskap. Metode dreier seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme frem til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Epistemologi – epistemologiske teorier er ulike oppfatninger om hvordan man skaffer seg kunnskaper om denne verdenen (Hollis 1994, gjengitt i Johannesen et al., 2010).

I epistemologi reflekterer en over hva kunnskap er, og på hvilket grunnlag vi kan si at vi vet noe. Kan vi stole på våre egne sanseerfaringer, hvilken rolle spiller våre egne fordommer og forhåndsoppfatninger for hvordan vi tolker det vi observerer, kan vi noen gang bevise at en teori er sann og i så fall hvorfor (Johannessen, et al., 2010)?

Ontologi – ontologiske teorier dreier seg om grunnleggende antagelser om hvordan den sosiale verden ser ut. Noen ontologiske teorier hevder at samfunn i bunn og grunn består av enkeltindivider, og ikke utgjør noen egen selvstendig realitet utover det. Dette kalles *ontologisk individualisme*. Ut fra dette synet består samfunnet ene og alene av individer som handler og samhandler. Andre ontologiske teorier hevder at samfunn utgjør en selvstendig realitet som ikke kan reduseres til enkeltindivider og deres handlinger. Dette kalles for *ontologisk kollektivism* (Johannessen, et al., 2010).

Fenomenologi - fenomenologisk filosofi er læren «om det som viser seg», det vil si tingene eller begivenhetene slik «de viser seg» eller «fremstår», slik de umiddelbart oppfattes av sansene. Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen, et al., 2010). Et *fenomenologisk* perspektiv fokuserer på personens livsverden. Det er åpent for

intervjupersonens erfaringer, fremhever presise beskrivelser, forsøker å se bort fra forhåndskunnskaper, og søker etter beskrivelsenes sentrale betydninger (Kvale, 2001).

Hermeneutisk og positivistisk posisjon – i dagens forskning innhenter man ikke lenger kunnskap bare gjennom ytre observasjon og eksperimentell manipulasjon av menneskelige anliggender, men man fokuserer i stadig større grad på den forståelse som oppstår gjennom samtaler med de menneskene som skal forstås. Intervjupersonene besvarer ikke bare spørsmål som er forberedt av en ekspert, men formulerer også selv sin egen oppfatning av den verden de lever i, gjennom dialog med intervjueren (Kvale, 2001).

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning trekker man tradisjonelt et hovedskille mellom hermeneutisk og positivistisk posisjon (Johannessen, et al., 2010).

Det positivistiske forskningsidealet legger til grunn at alle typer fenomener, også samfunnsfenomener, kan og skal undersøkes med den samme vitenskapelige metoden, nemlig den *samfunnsvitenskapelige*. Forskingen skal konsentreres seg om det som er positivt gitt, dvs de fenomener og egenskaper som kan måles og registreres. Sosiale fenomener skal studeres «utenifra», dvs uten at forskeren engasjerer seg eller deltar i det feltet som studeres. Hensikten med empirisk samfunnsvitenskap er å få innsikt i sosiale lover om samhandling, slik naturfenomener følger naturlover. Kvantitative metoder egner seg best for å oppnå et slikt forskningsideal (Johannessen, et al., 2010). Positivistisk retning i vitenskapsfilosofien – betrakter samfunnsvitenskapen som naturvitenskap, grunnlagt på objektive, kvantifiserbare data, hvor en av målsettingene er forutsigelse og kontroll av andres adferd (Kvale, 2001).

Den hermeneutiske tradisjonen vektlegger en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn. Det finnes ikke lovmessigheter innen det samfunnsvitenskapelige området. Forskeren kan i høyden avdekke visse regulariteter i samfunnet, men dette er heller ikke hovedoppgaven forskningen skal beskjeftige seg med - hovedoppgaven er å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter. (Nyeng 2004:67, gjengitt i Johannesen et al., 2010) Kvalitative metoder egner seg best til å oppfylle et slikt forskningsideal (Johannessen, et al., 2010). Ifølge en *hermeneutisk* forståelse er det meningstolkningen som er det sentrale, med en spesifisering av den type meninger som søkes, og fokus på spørsmålene som stilles i en tekst. Begrepene *samtale* og *tekst* er essensielle, og det legges vekt på tolkerens forforståelse av tekstens emne (Kvale, 2001).

Striden mellom de metodetradisjonene har tidvis vært uforsonlig. Men mange samfunnsforskere betrakter metode som et redskap til å skaffe seg innsikt, og man må være åpen og velge den eller de metodene som er best egnet til å besvare problemstillingene (Johannessen, et al., 2010).

Kvalitativ og kvantitativ metode - begrepene kvalitativ og kvantitativ henviser til spesielle egenskaper (Grønhaug & Kleppe, 1989, gjengitt i Johannesen et al., 2010). Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitet viser til mengde og tall. Sigmund Grønmo (1996, gjengitt i Johannesen et al., 2010), mener begrepene kvalitet og kvantitet referer til egenskaper ved data. Det er viktig å ha som utgangspunkt at både kvalitative og kvantitative data avspeiler egenskaper og kvaliteter ved de fenomener som studeres. Både et spørreskjema og et samtaleintervju kan gi innsikt i hvordan personer opplever sin livsverden (Johannessen, et al., 2010).

Det som særlig skiller innsamling av kvalitative og kvantitative data, er grad av strukturering. Generelt er innsamling av kvantitative data preget av høy grad av strukturering og lite fleksibilitet. Innsamling av kvalitative data er kjennetegnet av høy grad av åpenhet og fleksibilitet. Fordelen med kvalitativ datainnsamling er altså åpenhet og fleksibilitet, mens fordelene med kvantitativ datainnsamling er at man inkluderer mange enheter i undersøkelsen og blant annet kan trekke slutninger om hva som er typisk for hele befolkningen eller spesielle grupper (Johannessen, et al., 2010).

De kvalitative studiene forholder seg gjerne til et fortolkende paradigme, ofte med fokus på informantenes opplevelse og meningsdanning, og hva slags konsekvenser meninger har (Tjora, 2010). En viktig målsetting for kvalitative tilnærminger er ifølge Thagaard (2011) å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, fortolkning har derfor særlig stor betydning i kvalitativ forskning (Thagaard, 2011). Det hevdes ofte at de kvalitative forskningsmetodene er mer subjektive enn de kvantitative (Tjora, 2010).

Valg av problemstilling - etter tre år med forberedende fag, kom tiden for å skrive masteroppgave. Jeg har valgt strategisk HR ledelse som spesialisering fordi jeg er leder for en teknisk gruppe på 14 ansatte og er genuint interessert i hvordan man på best mulig måte kan ivareta de ansatte. Jeg startet som leder uten å ha noen formell bakgrunn eller utdanning innen ledelse, og bestemte meg derfor for å ta videreutdanning innen organisasjon og ledelse for å utvide min horisont og få en tryggere plattform å stå på som leder.

Problemstilling kan defineres som «spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruke av samfunnsvitenskapelige metoder» (Halvorsen 2008:35, gjengitt i Johannesen et al., 2011). Selv om problemstillingen danner utgangspunktet for undersøkelsen, innebærer det ikke at den er ferdig definert når forskeren er i gang. Det er viktig at de innsikter forskeren får i løpet av prosjektet, kan bidra til å utvikle problemstillingen videre (Thagaard, 2011).

Jeg har valgt problemstillingen «*Hvordan redusere arbeidsbelastning, og skape trivsel og motivasjon blant ansatte?*» Det har jeg gjort på bakgrunn av at vi har pågående utfordring på min arbeidsplass som jeg er sterkt opptatt av og finne en løsning på.

Som leder for denne gruppen, har det etiske perspektivet på det å skulle forske på sin egen arbeidsplass, vært nøye vurdert og diskutert mellom meg og min veileder.

Vår gruppes situasjon har oppstått på grunn av utenforliggende faktorer, som jeg som leder ikke har hatt mulighet til å påvirke. Vi har ikke rapporterte personkonflikter blant ansatte ved instituttet, noe som arbeidsmiljøundersøkelsen utført i 2012 bekrefter. Jeg hadde helt i starten av arbeidet med masteroppgaven et møte med verneombudene ved instituttet der jeg presenterte min oppgave og temaet, og beskrev hvordan jeg hadde tenkt å gjennomføre oppgaven. Begge stilte seg positiv til oppgaven, og mente dette ville være positivt for arbeidsplassen - så lenge prosessen er åpen og at det ble uttrykt nøye for gruppen at det er helt frivillig for de ansatte om de ønsker å delta i undersøkelsen. Denne prosessen vil som sagt bli kjørt uavhengig av at jeg skriver en masteroppgave rundt temaet, men vil etter mitt syn være en hjelp for meg å få et bredere perspektiv på hva som skjer underveis i endringsprosessen. Mitt utgangspunkt har vært at jeg må skrive om et tema i min masteroppgave som jeg virkelig brenner for, og denne situasjonen vi har nå er noe jeg virkelig ønsker å få løst på best mulig måte, både som leder og kollega. Ifølge Johannesen et al. (2010) er det viktig å velge et tema som man virkelig er interessert i, dette fordi det er den fremste motivasjonen for å gjennomføre et prosjekt. Ut i fra dette, har vi vurdert at det er etisk forsvarlig å velge denne situasjonen som tema for min masteroppgave.

4.2 Metodisk tilnærming

4.2.1 Valg av metode

Utgangspunktet for min oppgave er å analysere en prosess vi har satt i gang på min arbeidsplass for å bedre arbeidsforholdene for en spesifikk ansattgruppe. Denne ansattgruppen teller bare 14 ansatte, og av den grunn anså jeg at kvantitativ metode ikke var aktuelt å bruke. Dette fordi utvalget er for lite til å benytte spørreskjema i undersøkelsen.

Det finnes som regel fire måter å samle inn kvalitative data på: intervju med åpne spørsmål, direkte observasjoner, skrevne dokumenter og lyd- og bildemateriale (Johannessen, et al., 2010; Thagaard, 2011). Ifølge Thagaard (2011) er systematikk og innlevelse to sentrale aspekt ved kvalitativ forskning. Systematikk kan knytte seg til hvordan vi forholder oss til fremgangsmåter i forskningen, som innebærer at forskeren foretar grundige og omfattende vurderinger i tilknytning til avgjørelser om hvordan materialet samles inn, analyseres og tolkes. Innlevelse er viktig for å oppnå forståelse. Ved å sette seg inn i den sosiale situasjonen som de en studerer inngår i, kan en oppnå forståelse for deres situasjon (Thagaard, 2011).

Målet for oppgaven min er å analysere endringsprosessen vi har satt i gang på min arbeidsplass, og for å gjøre dette har jeg valgt å bruke kvalitativ metode gjennom observasjon på de to samlingene vi har hatt, skrevne dokumenter og personlige intervju. Dette for å gå mere i dybden på min problemstilling.

Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming når jeg har utformet forskningsspørsmålene, da jeg er interessert i å se på hvordan de ansatte opplever sin arbeidshverdag og den endringsprosessen som er satt i gang av ledelsen. Målet for endringsprosessen er at de ansatte skal oppleve en positiv effekt i forhold til arbeidspress og arbeidsmiljø, og det er derfor viktig for meg å prøve å danne meg et bilde av gruppedynamikken og hvordan de ser på disse temaene. I begynnelsen av mastergraden var tanken min å skrive oppgaven som en aksjonsforskningsprosess. Aksjonsforskning som epistemologisk og metodisk grep har sitt opphav i Kurt Lewins arbeid (Klev & Levin, 2009). Han utviklet en vitenskapelig arbeidsmåte som både produserte konkrete resultater og som på samme tid ga bidrag til ny teoretisk kunnskap. Aksjonsforskning forutsetter at forskere involverer seg aktivt i forskningsfeltet, og det bærende prinsippet er at forskningen skal bidra til å skape kunnskap som et direkte grunnlag for folk som skal og vil gjøre noe. En forutsetning for at dette skal

skje, er at læringen finner sted hos dem som handler og ikke primært hos forskeren. I tillegg bygger aksjonsforskning på en ide om at kunnskap skapes gjennom endring, det vil si at man gjennom endringsarbeidet får kunnskap om et system eller en organisasjon, noe som i neste runde danner utgangspunkt for nye tiltak (Klev & Levin, 2009).

Fordi jeg er leder for gruppen som det skulle forskes på og er nært inn på organisasjonen, ble aksjonsforskningsprosjektet ikke godkjent av NSD. NSD mente at båndene var for tette mellom gruppen som skulle involveres i forskningsprosjektet, og meg som leder. Derfor ble det bestemt at jeg skulle skrive min oppgave som en analyse av endringsprosessen vi har satt i gang. Siden dette er en prosess som uansett ville blitt kjørt og ikke er initiert på grunn av et forskningsprosjekt, fikk jeg etter endring av premissene for oppgaven godkjenning av NSD.

4.2.2 Case som forskningsstudie

Robert K. Yin (2007) definerer casestudier på følgende måte:

«En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare» (Yin, 2007: 31, gjengitt i Johannesen et al., 2010).

Yin (2007, gjengitt i Johannesen et al., 2010) mener det er fem viktige faser i casestudier, men det finnes ingen fasit for hvordan casestudier skal gjøres. Første fasen er problemstillingen som ofte omhandler «hvordan»- og «hvorfor» spørsmål. I andre fase gjør forskeren ofte seg noen teoretiske antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. Ifølge Yin er det disse antakelsene som ligger til grunn for den videre undersøkelsen. I fase tre defineres analyseenhetene, som kan være individer eller sosiale settinger. Ved utvelgelse av analyseenheter er følgende forhold sentrale: a) utvalgsstrategi b) antall informanter c) rekruttering d) tid. Fase 4 er den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene. Yin opererer med to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudium. I fase 5 defineres kriterier for å tolke funnene.

Min oppgave skal være en analyse av endringsprosessen som er satt i gang for teknisk ansatt gruppen, og utgangspunktet mitt er en casebeskrivelse. Formålet er å gå i dybden på hva denne endringsprosessen innebærer, og prosessen er begrenset i tid og sted.

Casestudier vil være mer eller mindre eksplorative, og i beskrivende casestudier kan teori bidra til fullstendige og hensiktsmessige beskrivelser (Johannesen, et al., 2010).

4.2.3 Valg av informanter

Jeg har valgt å skrive min oppgave spesifikt ut fra en case på min jobb der en endringsprosess er satt i gang for å løse en pågående utfordring. I kvalitative undersøkelser er hensikten å få mest mulig kunnskap om et fenomen, og rekruttering av informanter har derfor et klart mål. Dette kalles *purposeful sampling* (Patton, 1990, gjengitt fra Johannesen et al., 2010) eller strategisk utvelgelse av informanter. Utvalget av informanter begrenser seg derfor til gruppen teknisk ansatte på 14 personer, samt instituttleder som er med i prosessen.

Et problem å ha et utvalg av tilgjengelige informanter er ifølge Thagaard (2011) at slike utvalg vil kunne representere folk som er fortrolig med forskning, eller i hvert fall ikke har noe imot at deres livssituasjon blir studert. En annen ting kan være at de som stiller til intervju kan føle at de i større grad enn det som er vanlig, mestrer sin livssituasjon og at de derfor ikke har noe imot innsyn fra forskeren. Personer som ikke er villige til å delta, kan representere mer problematiske sider ved det fenomenet som studeres (Thagaard, 2011).

Av gruppen på 14 ansatte var det 8 som stilte til intervju. Noen av de som ikke ønsket å delta i undersøkelsen, kunne nok ha gitt andre svar i undersøkelsen og vegret seg nok til å delta på grunn av forholdet ansatt- leder.

Hvor mange informanter en trenger for å få et godt datautvalg, er ofte vanskelig å avgjøre på forhånd (Johannesen, et al., 2010). Utvalget av informanter begrenset seg for min del til teknisk ansatt gruppen på 14 ansatte, pluss at instituttleder ble forespurt om å stille til intervju. For min oppgave ønsket jeg å intervju alle som frivillig meldte seg til intervju. Jeg nådde metning før siste intervju, men det var viktig for meg å la alle som hadde lyst til å bidra i undersøkelsen få lov til å komme med sine innspill, spesielt siden jeg er leder for gruppen. I samråd med min veileder tenkte vi på forhånd at jeg trengte 7-8 informanter for å oppnå empirisk metning og godt nok dataunderlag. Hvis jeg ikke hadde oppnådd empirisk metning etter 7 gjennomførte intervju, skulle undersøkelsen avsluttes. Jeg skulle da utarbeide en ny oppgave med et annet tema og innfallsvinkel og bruke et annet case.

4.2.4 Observasjon som metode

Data fra observasjoner er som regel detaljerte beskrivelser av menneskers aktiviteter, adferd eller handlinger samt mellommenneskelig samhandling og organisatoriske prosesser.

Observasjon egner seg godt som metode når forskeren ønsker direkte tilgang til det han undersøker, for eksempel samhandling mellom mennesker. Cirka bare fem prosent av hjernens aktivitet skjer ifølge Johannesen et al. (2010) på det bevisste plan. Våre følelser og våre ubevisste tanker påvirker våre handlinger i mye større grad enn vi tror. Visuell informasjon og annen informasjon som appellerer til sansene våre, kan ofte være sterkere og viktigere påvirkere for valg og handling enn tale/fornuftsappeller. Observasjon gir derfor tilgang til informasjon som det kan være vanskelig å få fram gjennom andre metoder (Johannessen, et al., 2010).

Observasjon gir ifølge Tjora (2010) forskerne tilgang til sosiale situasjoner som de involverte i situasjonen ikke selv først har tolket. I organisasjonsstudier er det ofte mer relevant å studere selve arbeidspraksisen enn hvordan de ansatte vil fortelle om den. Enkelt sagt kan man si at med observasjon studerer man det folk gjør, mens man i intervju studerer det folk sier (Tjora, 2010).

Jeg har brukt observasjon som metode på begge samlingene vi har hatt. Siden vi hadde med oss en tilrettelegger som ledet samlingene og skrev oppsummering ut fra det som ble tatt opp underveis, kunne jeg sitte og observere hvordan gruppen fungerte sammen, hvordan de reagerte på ulike utspill, stemningen i gruppen og slike ting. Det samme gjorde instituttleder og tilretteleggeren, og i etterkant av samlingene hadde vi tre en samtale oss i mellom der vi oppsummerte inntrykkene vi hadde.

4.2.5 Intervju

Kvale (2001) skiller mellom bruk av samtale som en del av den hverdagslige interaksjonen, som en faglig utveksling, og som en filosofisk dialog. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, særlig med hensyn til tolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. Innenfor et sosialkonstruksjonistisk perspektiv (Berger & Luckmann, 1966, gjengitt i Tjora, 2010) er vi særlig ute etter å studere hvordan informantene skaper mening, eller en forståelse av sin virkelighet, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har, for eksempel i forbindelse med en omorganisering (Tjora, 2010).

Intervju kan på overflaten virke enkelt, og det er lett å begynne intervjuingen uten å ta seg tilstrekkelig tid til forberedelser eller refleksjon. Det finnes ingen felles prosedyre for intervjuforskning. Det kvalitative intervjuet blir noen ganger kalt *ustrukturert* eller *ustandardisert*. Siden det finnes så få forhåndstrukturerte eller standardiserte prosedyrer for hvordan disse intervjuene skal utføres, må mange metodologiske beslutninger fattes på stedet, mens intervjuet pågår. Dette krever et høyt ferdighetsnivå hos intervjueren, som må kunne mye om intervjutemaet og vite hvilke metodologiske muligheter som finnes. Intervjueren bør også kjenne til den begrepsmessige siden ved å innhente kunnskap gjennom samtaler (Kvale, 2001).

Både gruppeintervju og personlig intervju ble vurdert som aktuell i min oppgave, men jeg ønsket i første omgang å prøve å invitere til personlig intervju. Dette fordi jeg tror at det er lettere å få informantene til å snakke i et personlig intervju enn om en samler flere i et gruppeintervju. Gruppen på 14 tekniske ansatte samt instituttleder fikk invitasjon til å delta i undersøkelsen i begynnelsen av januar 2014 via epost, med tilbud om å stille til personlig intervju med cirka en times varighet. Det ble informert om oppgavens formål og tema for spørsmålene i eposten, og det ble fremhevet at deltakelse i undersøkelsen er frivillig. Og at det er mulig å trekke seg i etterkant etter intervjuet, dersom man ønsker det. Hvor mange informanter som trengtes til undersøkelsen ble ikke kommunisert ut til de ansatte, og det ble heller ikke informert om hvor mange som meldte seg til intervju underveis i intervjuperioden. 8 av de 14 teknisk ansatte meldte seg til intervju, pluss instituttlederen. Blant de ansatte som stilte opp til intervju var det folk som hadde vært ansatt flere år, pluss noen som var relativt nyansatte. 4 fra hvert bygg meldte seg, noe som gjorde at utvalget ble mere representativt for

gruppen. Ifølge Tjora (2010) bør man la informantene selv velge hvor intervjuene skal finne sted. Siden intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden, valgte jeg selv å booke et egnet møterom for intervjuene. Dette for å legge til rette for at vi skulle bruke kortest mulig tid i en travel arbeidshverdag, og for å være i et rom der vi ikke ble forstyrret under intervjuet. Intervjuet med instituttleder ble gjennomført på hans kontor. Intervjuguiden ble utarbeidet med åpne spørsmål uten fasitsvar. I intervjuene prøvde jeg å få til en samtale og god dialog med informantene. Intervjuene ble tatt opp med diktafon noe det var opplyst om på forhånd, og det så ikke ut til å påvirke samtalene nevneverdig. Alle informantene skrev under på et informert samtykke til å delta i undersøkelsen og det ble informert om at alle innsamlede opplysninger anonymiseres, og lydopptak makuleres etter oppgaven er innlevert. Transkriberingen av intervjuene ble gjort ord for ord av meg.

I et par av intervjuene var svarene svært usammenhengende setningsmessig. Det vil si at informanten begynte å si noe, for så å stoppe opp og tenke seg om – og så endre retning på sitt svar. En refleksjon jeg har gjort meg, er om dette kan skyldes leder-ansatt forholdet mellom informant og meg som intervjuer. Det at jeg er leder for den gruppen som jeg har intervjuet, kan ha gjort at noen av informantene ikke har følt at de kan være helt åpne i sine svar. Ifølge Thagaard (2011) bør forskeren reflektere over hva intervjuet betyr for informanten, og om dette har preget svarene som kommer under intervjuet. Hvis informanten føler seg underordnet i forhold til forskeren og utformer svarene sine i forhold til hva de tror forskeren vil høre, kan forskeren merke seg hvordan informantene håndterer intervju-situasjonen (Thagaard, 2011).

4.2.6 Skriftlig materiale

I oppgaven min har jeg brukt oppsummeringen av arbeidsmiljø og klimaundersøkelsen 2012 fra NTNU og handlingsplanen etter arbeidsmiljøundersøkelsen i 2007 som underlag til oppgaven (HR-avdelingen NTNU, 2012). Og jeg har beskrevet innholdet i bekymringsmeldingen som ble meldt inn til hovedverneombudet ved NTNU. På de to samlingene med teknisk ansatt gruppen, har vi hatt med oss møtetilretteleggere som har skrevet oppsummering underveis. Disse oppsummeringene har jeg også brukt i min oppgave.

4.2.7 Møter og seminar

Følgende møter og seminar har blitt gjennomført sammen med den tekniske gruppen i løpet av prosjektet:

Dato	Tema
25.9.2013	Møte med verneombudene der tema og mål for oppgaven ble presentert
26.9.2013	Møte med teknisk gruppe der tema og mål for oppgaven ble presentert
02.10.2013	Møte med teknisk gruppe og ny instituttleder og ny kontorsjef
02.10.2013	Møte med seksjonsleder HR ved fakultet NN
17.10.2013	Planleggingsmøte for seminar Jægtvolden
29-30.10.2013	Samling Jægtvolden Fjordhotell
14.11-12.12.13	Gjennomføring av medarbeidersamtaler
6.1.2014	Sendte ut mail med forespørsel om deltakelse på intervju
28.1.2014	Sendte forespørsel til instituttleder om deltakelse på intervju
15.1-2.2.2014	Gjennomføring av intervju
13.3.14	Planleggingsmøte samling Kvilhaugen
28.3.14	Halvdagsseminar Kvilhaugen Gård

Tabell 4.1 Oversikt over møter gjennomført under prosjektet

4.2.8 Dataanalyse

Dataene fra en kvalitativ undersøkelse kan ifølge Johannesen et al. (2010) organiseres på tre ulike måter: *Tverrsnittbasert* og *kategoribasert inndeling* av data konstrueres for å finne en meningsfull inndeling av materialet. Tanken bak kategoriseringen er å benytte et sett med kategorier systematisk og konsekvent på hele datamaterialet. For å finne mønstre i datamaterialet, trenger forskeren ofte flere verktøy. Koding er et verktøy, fortolkende lesning er et annet og reflekterende lesning er et tredje.

Kategoriserende dataorganisering kalles også ikke-tverrsnittbasert dataorganisering, og innebærer at forskeren ikke er opptatt av å se på hele datamaterialet gjennom de samme brillene, men ser på visse *deler*, *kontekster* eller *caser*. Forskeren søker etter det som er spesifikt i en spesiell kontekst, i stedet for det som er felles for flere kontekster, og han har en helhetlig tilnæringsmåte. *Bruk av diagrammer og tabeller* kan også brukes som eneste hjelpemiddel for å sortere og organisere data eller som et hjelpemiddel ved tverrsnittbasert og kontekstuell organisering av data (Johannessen, et al., 2010).

Ifølge Kvale (2001) er det 5 måter å analysere intervjuer på:

- 1) *Meningsfortetting* medfører en forkortelse av intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer.
- 2) *Meningskategorisering* medfører at intervjuet kodes i kategorier
- 3) *Narrativ strukturering* vil si en tidsmessig og sosial organisering av teksten, med henblikk på å få frem meningen med den.
- 4) *Meningsstolkning* går lengre enn til strukturering av tekstens umiddelbare betydninger. Her er målet en dypere og mer eller mindre spekulativ tolkning av teksten. Konteksten for tolkningen av en uttalelse kan for eksempel være intervjuet som helhet eller en teori.
- 5) *Meningsgenerering gjennom ad-hoc metoder*, er en eklektisk metode. En rekke ulike analyseformer basert på sunn fornuft, samt avanserte tekstuelle eller kvantitative metoder kan brukes for å hente frem meningen i ulike deler av materialet. Resultatet av denne meningsgenereringen kan uttrykkes med ord, tall, figurer eller diagrammer, eller en kombinasjon av disse (Kvale, 2001).

I min oppgave har jeg valgt fenomenologisk analyse av intervjuene ved kodifisering og kategorisering etter følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan oppfattes arbeidsmiljøet ved instituttet?
- 2) Hva er viktige faktorer for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen?
- 3) Hvilke tiltak mener de ansatte selv er viktigst i forhold til å redusere arbeidsbelastningen?

Jeg har vært ute etter å analysere meningsinnholdet i intervjuene. Dette gjøres ifølge Malterud (2003, gjengitt i Johannesen et al., 2010) gjennom fire hovedsteg:

- 1) Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- 2) koder, kategorier og begreper
- 3) kondensering
- 4) sammenfatning

4.2.9 Møte med verneombudene ved instituttet

25.september 2013 hadde jeg et møte med verneombudene ved instituttet, der jeg presenterte min oppgave og temaet, og beskrev hvordan jeg hadde tenkt å gjennomføre oppgaven. Begge stilte seg positiv til oppgaven, og mente dette ville være positivt for arbeidsplassen - så lenge prosessen er åpen og at det ble uttrykt nøye for gruppen at det er helt frivillig for de ansatte om de ønsker å delta i undersøkelsen og at intervjuene er taushetsbelagt. De rådet meg til å bruke personlige intervju i stedet for gruppeintervju, ha en åpen dialog med gruppen under hele perioden og gjerne presentere et sammendrag av oppgaven når den er ferdig. Møtet var oppmuntrende for min del og gjorde meg tryggere på at denne undersøkelsen kunne gjennomføres selv om jeg er leder for gruppen.

4.2.10 Møte med teknisk gruppe 26.9.2013

Dagen etter møtet med verneombudene presenterte jeg planen for masteroppgaven min og målet for denne for alle i den tekniske gruppen. Responsen var noe variert. De fleste stilte seg positiv til at jeg skulle skrive oppgave på temaet, men spesielt en person stilte seg veldig skeptisk til om jeg kunne forvente meg ærlige svar i intervjuene med de ansatte. Denne personen mente at temaet ble for nært, og at jeg ble for tett på som leder. Mitt svar var at dette er noe jeg har diskutert inngående med min veileder og at det er en faktor jeg er veldig bevisst på. Jeg fremhevet igjen at det er frivillig å delta i undersøkelsen og at om en synes at å delta blir vanskelig, så er det helt i orden.

4.2.11 Møte med teknisk gruppe og ny instituttleder og kontorsjef

2.oktober hadde den tekniske gruppen et møte med vår nyansatte instituttleder og kontorsjef. Instituttlederen hadde sin første arbeidsdag ved instituttet 1.9.13. Han ønsket å ha et møte med alle faggrupperinger ved instituttet, hvor gruppene skulle presentere seg selv og det de jobbet med. Vi hadde på forhånd laget en presentasjon der arbeidsoppgaver og ansvarsområder for hver enkelt teknisk ansatt ble beskrevet. Hver enkelt ansatt presenterte selv sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder for instituttlederen. Han stilte en del spørsmål til hver enkelt og det ble en god dialog mellom gruppen og instituttlederen. Vi hadde i tillegg på forhånd fått to spørsmål som han ønsket vi skulle svare på. Det første var hvilke utfordringer vi mente instituttet har, og hva forventer vi av han som leder.

Gruppen hadde stort fokus på «negativ opplevelse» av arbeidshverdagen. Fokuset var at vi er for få og at arbeidspresset er for stort. Og de fleste mente at den eneste løsningen er at vi får ansatt flere tekniske. Instituttleder og kontorsjef var veldig åpne på de reelle fakta: «Vi har to valg. Enten å sitte å klage på vår situasjon eller vi kan velge å gjøre noe med det. Vi blir ikke flere tekniske ansatte, det kan hende tvert imot en mindre når en går av med pensjon til våren». Det ble et bra møte mellom instituttledelsen og den tekniske gruppen. Alle ble oppfordret til å gå på lunsj i det andre bygget enn de har kontor i, for å skape et større samhold i gruppen. En av de ansatte kom med en kommentar på slutten av møtet. Hun etterlyste «Vi-følelsen» ved instituttet, og mente det er mye «vi og dem». Dette var et tema som ble tatt opp på samlingen på Jægtvolden senere på året.

4.2.12 Møte med seksjonssjef HR ved Fakultet NN

2.oktober 2013 hadde jeg et møte med seksjonssjefen for HR ved fakultet NN. Jeg informerte om prosessen som settes i gang med teknisk gruppe ved instituttet som et tiltak for å bedre arbeidshverdagen til de ansatte. Igangsettelsen av denne prosessen er et svar på den bekymringsmeldingen som ble innmeldt til hovedverneombudet ved NTNU og fakultetet. Målet for prosessen ble beskrevet, og hvilke tiltak og løsninger vi ser for oss for å få til en bedre arbeidsfordeling og unngå stress og for stor arbeidsbelastning for de ansatte. Seksjonssjefen sendte denne informasjonen videre inn til Lokalt samarbeidsforum (LOSAM), slik at organisasjonen er informert om prosessen som er igangsatt ved vårt institutt.

4.2.13 Planleggingsmøte samling Jægtvolden

I forkant av samlingen på Jægtvolden, hadde jeg et planleggingsmøte sammen med instituttleder og en organisasjonspsykolog som er ansatt ved NTNU. Hun skulle være med oss på seminaret som møtetilrettelegger og hjelpe oss med fremdrift og oppsummering underveis. Hva vi ønsket å oppnå med seminaret og hvilke utfordringer vi har per i dag ble beskrevet, og hun fikk også en del bakgrunnsinformasjon om forholdene på instituttet ut ifra mitt ståsted. Ut i fra denne informasjonen, ble det utarbeidet en kjøreplan for seminaret og mål for seminaret ble konkretisert.

4.2.14 Generalisering, reliabilitet og validitet

Generalisering vil si at man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen (Johannessen, et al., 2010). Mens kvantitative forskningsmetoder benytter statistisk form for generalisering, må en tenke annerledes innenfor kvalitativ forskningsdesign (Tjora, 2010). Ifølge Tjora (2010) kan man i enkelte prosjekt se bort fra temaet generalisering. Målet med en slik undersøkelse kan være å gå dypt inn i et spesifikt problemområde hvor det ikke er ønskelig å generalisere. I enkelte forskningsprosjekt er vi interessert i å belyse eller løse et problem snarere enn å utvikle innsikt som går utover det helt spesifikke tilfellet (Tjora, 2010).

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen, et al., 2010).

Intervjuerens reliabilitet blir spesielt diskutert i sammenheng med ledende spørsmål, som – når de ikke er en bevisst del av intervjuteknikken – uforvarende kan påvirke svarene (Kvale, 2001). Innenfor en positivistisk tradisjon er idealet nøytrale eller objektive observatører (Tjora, 2010). Forskerens engasjement i tematikken vil da kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det påvirke resultatene. Innenfor den fortolkende tradisjonen, har man innsett at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Her vil forskerens engasjement kunne betraktes som støy, men også som en ressurs. Det blir her viktig å gjøre rede for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet (Tjora, 2010).

Hvordan informantene har blitt valgt ut og hva slags relasjoner det er mellom forsker og informanter, kan ha betydning for reliabiliteten. Det er også viktig å redegjøre for hvordan situatene er valgt ut (Tjora, 2010).

Validitet handler om hvor godt eller relevant dataene representerer det fenomenet en undersøker. Det skilles mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet.

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Er dataene gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet? Intern validitet handler om i den grad en kan påvise årsakssammenhenger. Høy intern validitet innebærer at et eksperiment er gjennomført på en slik måte at det gir muligheter for å si at en påvist sammenheng mellom to variabler dreier seg om en mulig årsakssammenheng. Ytre validitet handler om i hvilken grad et resultat fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid (Johannessen, et al., 2010).

Ifølge Lincoln og Guba (1985) er den mest undervurderte faren ved velbegrunnede tolkninger «feilene» i svarene fra informanten. Selv om informanten er velmenende og samarbeidsvillig, kan kunnskapen om at han eller hun deltar i et forskningsprosjekt påvirke svarene som denne gir til forskeren. Ifølge Tjora (2010) kan en styrke validiteten ved å være åpne på hvordan vi praktiserer forskningen, ved å redegjøre for de valg vi tar, og ved å være sensitive for faktorer som er vesentlig innenfor tematikken vår, og om dette endrer seg (Tjora, 2010).

Det er viktig å diskutere validiteten og reliabiliteten i ethvert forskningsprosjekt. Jeg har forsket på min egen arbeidsplass, i en gruppe som jeg er leder for. Dette kan selvsagt ha påvirket de resultatene jeg har kommet frem til i min masteroppgave. Det at jeg er en del av organisasjonen, gjør at jeg har allerede en forståelse av hvordan organisasjonen er og fungerer. Dette gjør at jeg som forsker ikke i utgangspunktet er nøytral, og det å prøve å løfte seg opp og få et større overblikk blir desto viktigere.

Fordelen ved å analysere egen organisasjon er ifølge Ry Nielsen og Repstad (2004) at forskeren gjerne har et stort engasjement og endringslyst. Som medlem av organisasjonen kan man språket. En kjenner organisasjonens «fy-fenomener», det vil si de områder i organisasjonens liv som ingen snakker høyt om. Eller organisasjonens «hurrafenomener», de referanser som gjerne trekkes frem når man skal ha opp stemningen eller styrke «vi-følelsen». Man kjenner til den uformelle organisasjonen, man har sitt eget nettverk og en fornemmelse av andres. Når man deltar og observerer, behøver ikke de andre være klar over sammenhengen, i motsetning til når forskeren kommer utenifra. En kjenner til de kritiske hendelsene som påvirker organisasjonens liv, og kan dermed forstå hendelser ut fra deres historiske bakgrunn. Selvsagt reiser en slik situasjon visse forskningsetiske problemer. Som direkte involvert kan det være vanskelig å se skogen for bare trær. Det kan sånn sett være vanskelig å løfte blikket, og man er bare i stand til å anlegge et maureperspektiv på forholdene. Man er for tett på, slik at man lett overtar lokalt, herskende forklaringer på bestemte organisasjonsproblemer. Engasjementet forskeren har kan også ses på som en ulempe, fordi det er en mulig feilkilde for de erkjennelser man kommer frem til. Dette fordi interessen blir så sterk at den påvirker og styrer erkjennelsen.

Det kan være vanskelig å få relevante data, særlig i sterkt hierarkiske og/eller konfliktfylte organisasjoner når forskeren oppfattes som en aktør i organisasjonen. Er intervjueren i en maktposisjon, kan resultatene bli farget av «lip service», folk svarer det de tror man vil høre. Er intervjueren uten makt, kan han bli avvist som potensielt brysom. (Ry Nielsen & Repstad, 2004).

4.2.15 Etiske betraktninger

Det er flere utfordringer i forhold til å forske på sin egen organisasjon.

Når man skal tolke data, er det ifølge Rye Nielsen og Repstad (2004) vanskelig å unngå å la seg påvirke av sine forutfattede meninger og fordommer, bevisst eller ubevisst. Det kan være vanskelig å skrive «sannheten». Man kan kvie seg for å tillegge folk mer egoistiske motiver enn de selv gir uttrykk for offentlig siden man skal leve videre ved deres side, også etter publiseringen. Man kan også bli anklaget av kolleger for å ha utnyttet sin posisjon til spionasje og angiveri utad. Dette kan skje dersom rapporten publiseres offentlig og den inneholder beskrivelser som er ubehagelige for noen i organisasjonen.

Kombinasjonen av å ville markere sitt eget akademiske nivå og en viss frykt for å henge ut enkeltpersoner (ledere, kolleger) som man fortsatt skal leve sammen med, kan faktisk føre til at man i analysen havner i *strukturalistisk* ensidighet. Det vil si at man sanerer bort trekk ved enkeltpersoner som faktisk kan ha en god del å si for hvordan organisasjonen fungerer (Rye Nielsen & Repstad, 2004). Selv om forskeren har fokus på de etiske prinsippene i forholdet mellom forsker - informant, og at deltakerne er opplyst om sitt informerte samtykke og retten til å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt, er det mye mulig at de etter møtet med forskeren vil vegre seg mot å «svikte» (Tjora, 2010). Hvis det er mulig at informanter kan komme til å bli gjenkjent, er det viktig å bruke sitatsjekk. Selv om en som norm lover alle som deltar i forskningsprosjekt anonymitet, kan en aldri garantere dette (Tjora, 2010).

5. Resultat og diskusjon

I dette kapittelet presenterer jeg resultatene fra samlingene og intervjuene som er gjennomført. Jeg har valgt å gjøre en analyse av resultatene samtidig som de presenteres. På slutten av oppgaven i kapittel 6 skriver jeg en oppsummerende diskusjon.

5.1 Samling teknisk ansatte Jægtvolden Fjordhotell 29.-30.10.2013

29.oktober reiste alle i den tekniske gruppen med instituttleder til Jægtvolden Fjordhotell til en to dagers samling. Målet for seminaret var å få medarbeiderne på instituttet til å reflektere og konkretisere mål for instituttet innenfor de rammer som ble presentert innledningsvis av instituttleder og teknisk leder. Dette for å få til en prosess i fellesskap for å redusere arbeidsbelastningen for gruppen som helhet. Ifølge Amundsen og Kongsvik (2010) betraktes organisasjonsutvikling (OU) basert på blant annet aksjonsforskning som bestående av fire overlappende aktiviteter som utføres i et samarbeid mellom eksterne endringsagenter og medlemmer av organisasjonen: 1) å få innpass i en organisasjon og komme til enighet om hva som ønskes gjennomført («entering and contracting») 2) diagnostisering («Hva er problemet?») 3) planlegging og iverksettelse av endring (implementering) og 4) evaluering og institusjonalisering av endring (få endringen inn i faste former) (Amundsen & Kongsvik, 2010). Vårt seminar omhandlet nettopp å definere disse fire aktivitetene i fellesskap. Levin og Klev (2002, gjengitt i Amundsen & Kongsvik, 2010) diskuterer definisjonen og spesielt at den tar utgangspunkt i anvendelse av *vitenskapelig* basert kunnskap i en *planlagt* utvikling. De mener definisjonen gir assosiasjoner til en type ekspertstyrt OU, som er på kollisjonskurs med medvirkningsbasert OU (Amundsen & Kongsvik, 2010).

Vi reiste med tog, og startet opp med å levere ut refleksjonskort til de ansatte på toget, med spørsmålet «Hvordan kan vi i fellesskap bidra til at instituttet når sin visjon og mål?» På refleksjonskortet sto også instituttets mål og strategi.

Meningen med refleksjonsspørsmålet, var å få de teknisk ansatte til å reflektere over hvordan vi som ansattgruppe kan bidra til at instituttet når sine strategiske mål. Svarene på refleksjonsspørsmålene ble oppsummert når vi kom til Jægtvolden. Spørsmålene skapte engasjement og provoserte også til dels noen av deltakerne. Spørsmål som «Hvem er vi?» - snakker vi om teknisk ansatte, vitenskapelig ansatte, norsk industri eller studenter?

Når vi snakker om mål – er det forskningsretninger vi snakker om? Diskusjonen rundt refleksjonsspørsmålet gjorde at de fleste var godt inne i tematikken når vi ankom hotellet.

For å hjelpe oss med å tilrettelegge seminaret, hadde vi med oss en organisasjonspsykolog begge dagene. Dette for å gjennomføre seminaret på best mulig måte. Stemningen i gruppen var lett og uformell. De fleste i gruppen var positivt innstilt til seminaret, viste engasjement og var aktivt med i gruppearbeid og plenumsdiskusjoner. 3-4 personer var tydelig skeptisk til opplegget, stilte seg litt avventende til prosessen og bidro i mindre grad enn de andre i gruppearbeid og plenumsdiskusjoner.

Vi startet med en presentasjonsrunde der hver enkelt ansatt presenterte kort hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder de har, og i tillegg skulle de fortelle en ting om seg selv som de andre ikke visste om. Dette bidro til å løse opp stemningen i starten av seminaret. Etter presentasjonsrunden ble alle utfordret til å reflektere over hva vi mente kunne komme ut av seminaret. Innspillene som kom var blant annet: «bli bedre kjent», «tryggere på hverandre», «lettere å ta kontakt», «åpner for kommunikasjon», «jobbe mer, snakk mindre - vi må sette i gang prosessen!», «alle må ta ansvar», «sette sine egne behov foran andres», «de vitenskapelige må være inneforstått med de løsninger vi kommer frem til», «legitimitet til å si nei – forankret i ledelsen», «ønsker tydeligere ledelse».

Tilbakemeldingene viser et behov for å styrke de mellommenneskelige forholdene i gruppen, og at det uttrykkes et behov for mere sosial støtte på jobben.

Herzberg (1966, gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2011) snakker om hygienefaktorer som har betydning for arbeidsmiljøet og trivsel på arbeidsplassen. Dersom disse hygienefaktorene ikke er til stede fører de til mistriivsel, men ikke til trivsel i den grad de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede er en av disse faktorene. I denne fasen vi har vært i gjennom med dårlig økonomi, lav bemanning og høyt arbeidspress, har ansatte opplevd en svært presset situasjon. Det har vært misnøye med ledelsen ved fakultetet og også ved instituttet, på grunn av at vi ikke har hatt mulighet til å ansette flere tekniske. Dette til tross for at kartlegging av ingeniørstøtten ved de ulike instituttene har vist i lengre tid at vårt institutt er underbemannet med 4-5 stillinger. Ansettelsesstoppen har vært vanskelig å akseptere for gruppen, siden flere opplever å ha et høyt arbeidspress som går utover helsen.

Tilbakemeldingene viser også et behov for å føle at en har kontroll over egen arbeidssituasjon, som i følge Herzberg (1966, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) er en av motivasjonsfaktorene. Når arbeids- og ansvarsoppgavene blir for mange, mister vi kontrollen over arbeidssituasjonen vår og en føler at en ikke mestrer arbeidsdagen. Når mennesker opplever arbeidspress over lengre tid, kan oppleves som at en ikke får utført sine oppgaver i henhold til de kravene en stiller til seg selv og sin utførelse av jobben, på grunn av at tidsrammen er så stram at en må ta noen snarveier for å få gjort alt.

Som innledning til diskusjonen videre den dagen, ble rammene for å konkretisere mål for instituttet presentert av instituttleder og teknisk leder. Disse rammene var resultatet fra ARK-undersøkelsen 2012, handlingsplanen fra arbeidsmiljøundersøkelsen i 2007 og bekymringsmeldingen. Det ble understreket at «vi i fellesskap må komme frem til løsninger, at det er viktig med robusthet og dobling av kompetanse i den teknisk staben og at ingen vil bli satt på oppgaver som de ikke føler de kan mestre. Og at det ikke er noen skjult agenda». Delmål som ble presentert var følgende: En kort handlingsplan for prosessen mot målet, bygge teamfølelse for hele gruppa, kollektivt ansvar for å serve instituttet. På dag 1 kom gruppen i fellesskap gjennom gruppearbeid og oppsummering i plenum, frem til spilleregler og et felles mål for å løse vår gruppes utfordringer.

Spilleregler

«Vi skal være positiv ved å være åpen for forandring, ta initiativ, ta ansvar, være løsningsorienterte og hjelpsomme. Vi skal vise hverandre respekt ved å ta hverandre på alvor, bruke tid til å lytte til hverandre, ta imot innspill positivt, ha takhøyde og forstå at vi er forskjellig. Vi skal ta vare på oss selv ved å si fra om egen mestring, støtte hverandre, si fra om egne grenser, ikke lukke øynene for de utfordringene som finnes og bidra til å kartlegge egen arbeidshverdag».

Alle disse punktene krever innsats fra hver enkelt og innebærer at medarbeiderne må selv bidra og ta ansvar for å få til endringer. Waade (2005) mener at en selv må ta tak i utfordringer og bidra til utvikling. Får man ikke tilbakemeldinger i jobben, må man selv be om det og kreve det (Steiro & Torgersen, 2011). Steiro og Torgersen (2011) snakker om betydningen av medarbeiderskap for å styrke ledelsen. For at en organisasjon skal kunne utvikle seg kvalitets- og kompetansemessig vil selvstendige medarbeidere som deltar aktivt i

virksomhetens prosesser være en bærebjelke (Steiro & Torgersen, 2011). Samtidig er det viktig at ledelsen engasjerer seg og er til stede for de ansatte. Johnsen (1984, gjengitt i Busch og Vanebo, 2000) argumenterer for at meningskaping er et sentralt element i ledelse. Man må utvikle en felles forståelse for organisasjonen, dens omgivelser og de ledelsesutfordringer en står foran. Gjennom meningskaping skaper man forståelse og aksept for organisasjonens visjon, mål og midler (Busch & Vanebo, 2000).

Følgende mål ble utarbeidet av gruppen som var samlet på Jægtvolden:

- **Et bedre og mer aktivt samarbeid internt og eksternt og et robust og godt arbeidsmiljø.**

For å konkretisere målet og passe på at alle hadde samme forståelse av innholdet og betydningen av målformuleringen, ble det spesifisert hva som kjennetegner oss når vi har nådd dette målet.

Følgende punkt kom opp:

Mer samhandling: Internt: gjennom dobbel kompetanse som er spredt på flere, gode sparringspartnere i nærmiljøet og rutiner og systemer for oppgaver slik at det er overleverbart. Mot studenter og vitenskapelige: gjennom å være profesjonell i leveranser, ha mere kontakt og forankring i vitenskapelig miljø, lære studenter gode arbeidsvaner.

Et godt arbeidsmiljø: at gruppa samlet opplever en mindre arbeidsbelastning og at vi har mere uformell kommunikasjon. Vi må være dynamisk og ha evnen til kontinuerlig forbedring. Vi må ta bort oppgaver, vi må ha klare strukturer og retningslinjer og klar ledelse.

Gruppen etterlyser altså mere samhandling både internt og eksternt. Per i dag er de fleste spesialister på hvert sitt område, og det er et ønske om å kunne jobbe mere sammen og doble kompetanse. Steiro og Torgersen (2011) snakker om samhandlingsbasert motivasjon, og at dette skapes ved å lære underveis sammen med andre. Samhandling er en prosess som gjerne knyttes til fleksible og kunnskapsintensive organisasjoner (Steiro & Torgersen, 2011), noe NTNU i høyeste grad er. De ansatte innehar en stor kompetanse og vi har et stort potensial i forhold til å lære av hverandre. Sjøvold (2014) mener at en gruppe vil være velfungerende når

målet er entydig og rammene gitt. Gruppen etterlyser klare strukturer, klare retningslinjer, tydelig ledelse og mere uformell kommunikasjon. De fire grunnleggende aspektene Sjøvold snakker om; kontroll, omsorg, opposisjon og lojalitet ser en i de tilbakemeldingene som gruppen samlet har definert. Omsorg, lojalitet og kontroll gjenspeiles i spillereglene gruppen selv har definert, opposisjon ved ønske om å delta i fagmøter og være en aktiv del av fagmiljøene.

På dag 2 startet vi med å gjennomføre en kartlegging av kompetanse hos de teknisk ansatte. Utstyr og ansvarsområder vi har på instituttet var satt opp i et Excel-ark og man krysset av på de områdene en er ekspert, en har kompetanse, kan litt om eller kan tenke seg å lære seg. Dette for å kartlegge hvilke områder vi er sårbare på (kun en har kompetanse), områder hvor flere har kompetanse og det er mulighet for samarbeid eventuelt effektivisering, kan vi reorganisere internt i staben osv. Etterpå gikk vi igjennom hvilke prosesser skal vi ha for å komme til målet gjennom gruppearbeid og plenumsdiskusjoner.

Gruppen kom frem til følgende prosesser for det videre arbeidet:

- 1. Lag en handlingsplan som det er knyttet ansvar til
- 2. Frigjør tid/ressurs til å jobbe med arbeidet
- 3. Identifisere ulike aktører som bør bli involvert i arbeidet
- 4. Etablere strukturer for arbeidet
- 5. Etablere arenaer for arbeidet der vi kan dele info/ erfaringer
- 6. Identifisere hvem som har beslutningsmyndighet og legitimere denne
- 7. Identifisere både langsiktige og kortsiktige mål
- 8. Identifisere milepæler/sjekkpunkt underveis der vi passer på belastningen til folk

Det mest utfordrende for gruppen er å få satt av tid til arbeidet, slik jeg ser det. Utfordringen vår er jo i utgangspunktet at vi har for mye å gjøre per i dag! Det å få satt av tid til en slik tidkrevende prosess, er ikke lett. Kartlegging av utstyr, kompetanse og behov ble vurdert av gruppen som veldig viktig. En oversikt over kompetanse vil gi oss et bilde av på hvilke områder vi er sårbare. En oversikt over utstyr og hvem som har ansvaret for dette, vil lette hverdagen for både de tekniske og de som skal bruke utstyret. Med en wiki-side der alle opplysninger om instituttets utstyr ligger - hvem som er ansvarlig, hvor står det, og så videre - kan studenter, ansatte og andre lett finne den informasjonen de trenger uten å måtte spørre seg rundt. Dette sparer både brukerne og teknisk stab tid, pluss at vi selv også vil få en bedre

oversikt over hva vi faktisk har på instituttet som en helhet. Kartlegging av behov vil hjelpe oss å se hvor vi har hull og hvor vi trenger å styrke kompetansen i staben.

Arenaer for å skape et bedre samhold og bedre arbeidsmiljø ble definert av gruppen som felles lunsj, mer felles arenaer med faggruppene, forum der SINTEF og instituttet møtes for å diskutere/ finne løsninger på felles utfordringer og videreutvikling av samarbeidet mellom NTNU og SINTEF.

Gruppen skal definere felles mål og utfordringer ved hjelp av teknikermøter, seminarer, lunsjen, fredagskollokvier, utenlandstur sammen - teknikerstab og administrasjon sammen, og kaffemøter.

Arenaer/kommunikasjonskanaler hvor vi kan treffes og utveksle informasjon og erfaringer, og bygge sosialt nettverk ble definert til: Mikrobryggeriet: lønningspils. Nok info til å kunne mene noe: Oversikt på nett? Infokanal på innsida, faglærermøter og faggruppe møter.

Teknikergruppa: Gi småkurs om et emne vi kan og som flere kan ha nytte av. Gjøre korte arbeidsoppgaver sammen, som alene er tungt og blir utsatt og utsatt. Avtale en jobbøkt sammen.

Gruppen har forsøkt å treffes til lønningspils i etterkant av seminaret. Det var fire-seks som møtte opp de tre gangene dette har vært forsøkt arrangert. De som har vært har med på dette har virkelig kost seg. En får tettere kontakt med sine kollegaer og bygger sosiale bånd. Men å få folk til å møte opp på sosiale arrangement etter arbeidstid er vanskelig. Mange har mye på fritiden i forhold til familie og venner, og det å prioritere jobbarrangement etter normal arbeidstid er ikke noe som kommer høyt opp på lista for enkelte. Noen har også et stort sosialt nettverk utenom arbeid også, og har ikke samme behovet for den sosiale kontakten med kollegaer som andre kan ha.

Når det gjelder roller og rolleavklaringer, så må vi formalisere/avklare ansvaret mellom SINTEF og NTNU. Teknisk stab må være bindeleddet mellom studentene og de vitenskapelige. Ledelsen må være tydelige beslutningstakere og gi frihet under ansvar. Det må være god kontakt med nærmeste leder (daglig). Nye personer må introduseres (PhD eller utvekslingsstudenter også). Ønsker bilde med litt info på mail.

Det må lages system og rutiner for oppgaver som er levedyktig og overleverbart. Og vi bør ha et system for kontinuerlig forbedring.

Som umiddelbare tiltak for å avhjelpe arbeidssituasjonen i forhold til arbeidspress ble følgende tiltak lansert: Bruke eksisterende arena for å diskutere utfordringer vedrørende drift
Småskrittsutvikling – innføre litt og litt. Medarbeidersamtaler med oppfølging. Halvdags seminar med utvikling av tiltaksplan. Innføre åpningstider og tidsplanlegging

For å se om prosessen fungerer og at tiltakene har virkning, kan vi bruke en del verktøy for å gjøre en evaluering. En ny arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse vil vise om det har skjedd en endring når det gjelder opplevd arbeidspress og trivsel og motivasjon blant de ansatte. En kan bruke ringevaluering. Leder gjennomfører medarbeidersamtaler med oppfølgingssamtale etter et halvt år for å se om de tiltakene en har blitt enige om er blitt gjennomført. Hvis ikke, må en se på hvorfor det ikke har skjedd noen endring, og hvordan en skal følge opp dette på en bedre måte. Både leder og den enkelte ansatt har ansvar for at tiltakene blir gjennomført. Antallet studenter som søker vil gi et bilde på om arbeidsmiljøet og den hjelpen den tekniske staben yter er bra. Det ryktes fort mellom studenter dersom de ikke er fornøyd med den servicen som ytes fra teknisk side på instituttene.

Vi må lage oss kvalitetssikringssystem som sikrer oss at vi har rutiner som ivaretar drift og vedlikehold. Og vi kan innhente tilbakemelding eksternt og internt i forhold til de mål vi har satt oss.

På slutten av dag 2, ble gruppen utfordret på å stille seg på en verdi fra 1 til 6 i forhold til hvordan de følte at samarbeid internt og eksternt fungerte for dem akkurat da. 6 var beste verdi. Denne øvelsen skulle vi gjøre på nytt litt lengre ut i prosessen, for å sjekke om det har skjedd noen endring. Jeg identifiserer de ansatte med tall fra 1 til 14, og tallreferansen brukes igjen når øvelsen ble gjort på nytt på seminaret på Kvilhaugen i mars 2014.

De ansatte fordelte seg på følgende verdier:

Verdi 1 – ingen personer

Verdi 2 – person 1,9,13 og 14

Verdi 3 – person 7,8,10 og 11

Verdi 4 – person 3,4,5 og 6

Verdi 5 – person 2 og 12

Verdi 6 – ingen personer

Øvelsen viste at flere i gruppen ikke opplever at samarbeid internt og eksternt fungerer godt. Det var personer i fra begge bygg som stilte seg på lave verdier og på høye verdier, dette viser at det ikke er forskjell på opplevd arbeidspress og samarbeid avhengig av hvilket bygg de ansatte sitter i. Man kan derfor ut fra denne øvelsen konkludere med at opplevelsen av arbeidspress er generelt for hele instituttet.

Da vi dro hjem fra seminaret, ble det sendt ut en hjemmelektse til alle de ansatte for å utfordre de på hvilke oppgaver de ønsker å fortsette med, hva de kunne tenke seg å kvitte seg med osv. Dette for å få en oversikt over hva hver enkelt har lyst til å jobbe med, og være et verktøy for ledelsen i forhold til allokering av oppgaver.

5.2 Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtalene ble gjennomført med de ansatte i perioden 14.november til og med 12. desember 2013. Svarene fra hjemmeleksen som de fikk etter Jægtvolden ble tatt med i disse samtalene, og diskutert med hver enkelt.

Det generelle inntrykket fra samtalene var at de fleste har en grei arbeidsbelastning, med to-tre personer som unntak. Det som kommer frem er at vi er sårbare på noen områder fordi det bare er en som kan utstyr og teknikker. Det at bare en har kompetanse på et utstyr, kan oppleves som et stressmoment. Dette fordi de ikke har noen andre å støtte seg på og spille på lag med i perioder der det er mange ting å ta tak i.

De ansatte er innstilt på at vi må lage en plan på å få gitt opplæring i det mest grunnleggende, i hvert fall på de områdene vi ser vi er mest sårbare. Det er ikke mulig å få dobbel kompetanse på de mest avanserte spesialområdene, men der har vi den nødvendige kompetansen i den vitenskapelige staben. Oppfølgingssamtaler skulle bli gjennomført i mai-juni 2014. Dette er gjennomført.

5.3 Intervju med ansatte

5.3.1 Oppsummering og analyse av intervjuene

Alle de 14 teknisk ansatte ved instituttet fikk tilbud om å stille til et personlig intervju på ca 1 time. Dette ble gjort ved først å informere på et møte med teknisk gruppe, der masteroppgaven og formålet med denne ble presentert. Og så ved å sende ut en mail med invitasjon til å delta i studien (se vedlegg 2). Det ble poengtert sterkt at det var frivillig å stille opp til intervju, og at det ville ikke ha noen innvirkning på deres forhold til meg som leder eller arbeidsgiver for øvrig om de ikke ønsket å delta eller senere valgte å trekke seg.

Av de 14 teknisk ansatte var det 8 som meldte seg frivillig til intervju. Fordelingen ble 4 ansatte fra hvert bygg. I tillegg hadde jeg intervju med instituttlederen.

Spørsmålene gikk på trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, og hvilke tiltak de mener er viktigst i forhold til å redusere stress og arbeidsbelastning for oss som ansattgruppe.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 15. januar til og med 2. februar 2014.

Intervjuene ble tatt opp på bånd, og transkriberingen ble gjort i februar-mars. Den opprinnelige planen var at intervjuene skulle gjennomføres i uke 47-48 i 2013, men siden jeg ikke fikk godkjenning på prosjektet fra NSD før i desember 2013, ble intervjuene utsatt til i januar. Det at intervjuene ble gjennomført såpass lenge etter samlingen på Jægtvolden, betydde at de ansatte ikke hadde temaene fra seminaret like friskt i minnet som hvis intervjuene hadde vært gjennomført før jul. Dette førte til at jeg måtte minne enkelte på noen av de tiltakene vi hadde kommet frem på seminaret.

Jeg har valgt å analysere intervjuene ut ifra tre forskningsspørsmål for å belyse min problemstilling:

- 1) Hvordan oppfattes og beskrives arbeidsmiljøet ved instituttet?
- 2) Hva er viktige faktorer for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen?
- 3) Hvilke tiltak mener de ansatte selv er viktigst i forhold til å redusere arbeidsbelastningen?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan oppfattes arbeidsmiljøet ved instituttet?

Alle de som jeg intervjuet, beskrev arbeidsmiljøet ved instituttet som godt, uavhengig av hvilket bygg de sitter i. Instituttet preges av at folk trives sammen, jobber godt sammen og folk mener de har gode kollegaer. Det ble nevnt spesielt av tre av informantene at vi ikke har personkonflikter, noe som også ARK-undersøkelsen bekrefter. Godt samarbeid og trivsel mellom arbeidstakere ble nevnt av fem. Her er noen sitater fra noen av informantene:

Informant 2: *«Jeg synes arbeidsmiljøet er godt, det er ikke som jeg opplever personkonflikter. Og jeg synes at vi har en veldig sånn.. ja kan være oss selv»*

Informant 4: *«Hovedtrekk er at det er preget av at folk trives godt med å jobbe sammen, det er en arbeids glede som jeg ser i hverdagen som jeg synes er veldig positiv, og den tror jeg... den sitter hos de aller fleste, kanskje med noen få unntak»*

Det at vi er delt i to bygg ble fremhevet av fem av informantene – todelingen gjør at de opplever at de ikke kjenner det andre miljøet så godt, men de tror at «de andre» har et bra arbeidsmiljø.

Informant 8: *«For det første må jeg si at jeg ikke kan beskrive arbeidsmiljøet ved instituttet, jeg kan beskrive arbeidsmiljøet i bygget jeg arbeider»*

Informant 1: *«Jeg tror jeg tenker først og fremst på arbeidsmiljøet i bygget her... fordi arbeidsmiljøet... jeg arbeider jo her og er ikke så mye i det andre bygget.. Så det blir litt vanskelig å ikke dele... når jeg aldri er der»*

En av informantene mener at nedbemanningen ikke har hatt negativ innvirkning på arbeidsmoralen til folk. Noen gnisninger er det, mye på grunn av at enkelte føler de har en større arbeidsbelastning og en mer hektisk arbeidsdag enn andre.

Informant 7: *«Jeg tror ikke arbeidsmiljøet har endret seg så mye. Noen har sluttet, noen har begynt. Vi kommer fortsatt overens. Det har aldri vært personkonflikter. Vi har ikke introdusert nye personkonflikter, så det er gjort en god jobb på rekrutteringssiden»*

At det ikke er personkonflikter bekreftes i arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen som viser at de ansatte opplever høy grad av fravær av konflikter. Ansatte opplever rolleklarhet og selvstendighet i oppgaveutføring i følge ARK- undersøkelsen.

I forhold til hvordan de ansatte opplevde arbeidsmiljøet for fem år siden, kommer det frem at det var i noen grad preget av negativitet - noen sluttet og andre mistet litt motivasjonen.

Informant 9: *«Jeg opplever at arbeidsmiljøet er mere positivt nå egentlig. Når jeg startet, da var det litt sånn... ja, hva skal jeg kalle det? Det var ganske negativt på møtene, det var oppgitthet over at vi mistet ansatte og man følte at man ikke klarte å opprettholde den aktiviteten man skulle opprettholde»*

Informant 5: *«For fem år siden, det var jo da det hele startet. For vi følte at dette kom ikke til å gå bra med de signalene vi fikk egentlig. Det var skikkelig svartmaling altså, skuta kom til å gå ned med skipper og matroser og hele gjengen»*

Andre fremhever at bemanningssituasjonen er forverret, det vil si at vi har blitt færre tekniske ansatte. Og at stemningen på instituttet var dårligere tidligere, men at vi nå er på tur opp.

Informant 8: *«På teknisk ansatt siden er situasjonen bare verre. Ellers.. er det mye bedre på labene, og så har jeg en følelse av at det var... stemningen og miljøet her har vært dårlig.. og nå har jeg en følelse av at siden det er kommet ny ledelse så føler jeg at det går opp igjen»*

Informant 2: *«Jeg synes vi har hatt en nedgangsperiode, der du ikke opplevde en så positiv holdning.. ledelsen må være positiv synes jeg, det er viktig. At du ikke går rundt og sutrer, og går rundt og klager, det er ikke noe bra synes jeg»*

Andre mener at de selv har vært pådrivere for å snu stemningen til en positiv tankegang. En av informantene mener at stemningen er snudd på grunn av prosessen rundt den tekniske staben som er igangsatt. Vi har innsett at vi ikke blir flere og at vi selv må finne løsningene på våre utfordringer.

Informant 9: «Jeg tror det at stemningen har snudd har mye med den prosessen å gjøre. At man tar tak i det og... Ja at det kanskje har sunket inn at vi heller må tilpasse oss. At det kanskje ikke er så farlig at vi blir... mister litt ansatte. At vi heller bare må endre oss vi, hvordan vi jobber.»

Situasjonen som oppsto når fakultetet uventet fikk en mye dårligere økonomi enn forutsett og der stillingsstoppen rammet vårt institutt i stor grad, skapte en misstemning og følelse av oppgitthet blant de fleste ansatte. Det er denne stemningen informantene beskriver i forhold til arbeidsmiljøet noe tid tilbake. De ansatte opplevde ikke at kommunikasjons- og informasjonsflyten rundt viktige saker på instituttet fungerte som det burde.

Derfor opplevde ikke de ansatte at de ble involvert tilstrekkelig i ulike prosesser og beslutninger som ble tatt. Sosiologen Selznick (1997) poengterer at ledere fort kan grave seg ned i problemer og ikke evner å løfte blikket og se fremover. Dermed blir institusjonens medlemmer og dets ledere fanget i dagliglivets trivialiteter. Når et institusjonelt lederskap mislykkes, skyldes det ifølge Selznick oftere forsømmelser enn direkte mistak eller forseelser. Lederskapet mangler det som skal til; og institusjonen kommer i drift, utsettes for omskiftelig press og påvirkes lett av kortsiktige, opportunistiske strømninger. Selznick argumenterer for at denne bristen skyldes til dels mangel på styrke, til dels mangel på forståelse. Han understreker også viktigheten av at lederne utvikler bredere og høyere mål som gir retning og som forsvarer institusjonens grenser. Uklare målsettinger kan skyldes at ledere ikke setter av tid til prosessen eller at en ønsker å unngå konflikter med personer i og utenfor organisasjonen som ville føle seg truet av en klar definisjon av formålet og de krav og forpliktelser det medfører (Selznick, 1997).

I denne perioden med ansettelsesstopp og dårlige økonomiske rammer, tror jeg fokuset på utfordringene dette skapte for vårt institutt i starten ble veldig negativt. Det ble fokusert veldig på at vi ikke hadde nok bemanning, i stedet for at vi så på hvilke tiltak vi burde igangsette for å få til en arbeidsbelastning som var levelig for de ansatte. Samtidig var det ikke enkelt for instituttledelsen å gjøre strakstiltak ved for eksempel ansette folk midlertidig, fordi fakultetet dro inn lønnsmidlene til folk som var i permisjoner eller ute i sykemelding. Tidligere hadde instituttene disse midlene tilgjengelig til å ta inn vikarer ved behov, men denne muligheten forsvant når lønnsmidlene ble inndratt. På fakultetsnivå var det viktig å få kontroll på økonomien og overholde budsjettammene. Ansettelsesstoppen ble innført uten at konsekvensene for enhetene ble utredet. Dette ble av enkelte oppfattet som om det ikke ble

tatt hensyn til de medarbeiderne som var igjen som skulle dekke oppgavene vi nå ikke kunne ansette folk til å gjøre, men at det var bunnlinjen som telte mest. Siden ansettelsesstoppen ble innført på kort varsel, var ikke organisasjonens medlemmer forberedt, og forankringen og forståelsen for at dette var nødvendig var til dels ikke til stede. Etter en tid med oppgittethet og motløshet, tror jeg folk begynte å ta innover seg realitetene og de rammene vi har. Og stemningen snudde i en mere positiv retning. Det at vi fikk ny instituttleder og kontorsjef, brakte inn nye krefter og positiv energi. Begge to kom utenifra og hadde ikke med seg «bagasje» fra tidligere hendelser, noe jeg tror kan være nyttig for å snu en negativ trend. Det første som ble tatt tak i var å få plass en klar ledelsesstruktur, møtestruktur og en informasjons- og kommunikasjonsstruktur for å imøtekomme tilbakemeldingen som kom gjennom arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen utført i 2012.

På spørsmålet om hvordan instituttet ser ut fem år frem i tid, har mange fokus på dette med kompetanse og utvikling. Tilbakemeldingene fra alle er at vi må ha fokus på å utvikle instituttet og satse på kompetanse. Kompetanseheving og tilrettelegging for deling av kompetanse mellom ansatte nevnes av flere. Og at vi har kjennskap til og forståelse for hverandres arbeidsoppgaver. Dette er i tråd med nyere teorier som fremhever tre basale behov som basale for menneskelig motivasjon; behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci et al. 2001, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009). Forskning på motivasjon og mulighet for kompetanseopplevelse viser at indre verdier som interessante og varierte arbeidsoppgaver, mulighet for selvutvikling og tilfredsstillelse av sosiale behov er sterkere motivatorer enn høye lønninger og rask progresjon i karriereløpet (Gooderham, Nordhaug, Ringdal & Birkelund, 2004, gjengitt i Saksvik & Nytrø, 2009).

Informant 9: *«For instituttet sin del så er det jo viktig at vi klarer å ha god kompetanse. Det er det som er det viktigste. At vi har kunnskap som er interessant for omgivelsene eller.. ja, verden rundt oss. At vi tiltrekker oss studenter og bra studenter»*

Det er naturligvis et sterkt ønske om å få flere teknisk ansatte.

Informant 5: *«Hvis en fortsatt skal vokse eller være på det nivået.. Hvis vi hadde fått inn en som administrerte det hele.. det hadde sikkert vært okei det, men vi må jo ha inn flere»*

Informant 1: *«Jeg håper vi har fått inn mere struktur, mer samarbeid... og fått vekk utstyr som ikke er i bruk. Kanskje flere tekniske»*

Tre av informantene nevner at det tar tid å gjennomføre endringer ved et universitet, og sammenligner universitetet med et stort skip som det tar lang tid å endre kurs på.

Informant 4: *«Det er mye som er likt om fem år. Ting på et universitet foregår ganske sakte»*

Informant 7: *«Skip tar vanligvis en del tid til å skifte retning. Femårsperspektiv er bare den første kurven på et tjuårs perspektiv.»*

At mye er likt om fem år er etter mitt syn svært sannsynlig. Endringsprosesser i universitetssektoren tar som regel lang tid på grunn av at folk er vant til å styre mye av dagen selv. Særlig de vitenskapelige ansatte er vant til å ha akademisk frihet og sterk medvirkning. Den nye trenden med ansatte ledere i dekan og instituttlederstillinger, betyr en stor endring for miljøene som tidligere har hatt valgte ledere fra fagmiljøet. Det er et mye større fokus på ledelse i universitetssektoren, og dette krever omstilling i organisasjonen der de ansatte må forholde seg til en mye mere tydelig ledelse enn det de kanskje tidligere har vært vant til.

Forskningsspørsmål 2: Hva er viktige faktorer for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen?

Kollegiale forhold på arbeidsplassen er veldig viktig for at folk trives. Vi mennesker er avhengige av å ha en positiv stemning rundt oss for å trives, og sosial støtte fra kollegaer er viktig. Negative impulser smitter fort mellom folk dersom det ikke tas tak i.

Negative tankemønstre opprettholdes i følge Aaron Beck (1993, 1976, gjengitt i Steiro og Torgersen, 2011) av logiske feil. Disse kognitive feilene er tilfeldige konklusjoner, forstørrelse av problemer, kognitive feil som manglende eller utilstrekkelig anerkjennelse av viktige forhold i livssituasjonen, tenkning i kategorier som «enten eller» og overgeneraliseringer (Steiro & Torgersen, 2011).

Informant 8: *«Kollegaer først. Fordi en veldig spennende jobb kan bli... dårlig eller.. hvis du ikke har gode kollegaer som du kan stole på.. selvfølgelig også arbeidsoppgaver, men hvis det ikke er gode forhold med kollegaene, så vil det ikke fungere»*

Informant 4: *«Jeg må ha morsomme mennesker rundt meg og jobbe sammen med. Jeg er helt avhengig av at jeg kan treffe folk i hverdagen, altså kollegaer som jeg kan jobbe sammen med og som jeg.. der vi kan kjenne at vi liksom greier å få til noe sammen. Og det har jeg.»*

Gode kollegaer, godt arbeidsmiljø, oppgaver en mestrer og føler er meningsfulle og som er viktige for organisasjonen, oppgis som viktige faktorer for trivsel og motivasjon.

Modellen som beskrives av Hackman og Oldham (1975, 1976, 1980, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011), stemmer godt overens med de svarene jeg har fått i min undersøkelse.

De sammenfatter teorien i motivasjonsmodellen sin i tre psykologiske tilstander som må være til stede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet: 1) meningsfulle arbeidsoppgaver 2) følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet 3) og kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig (Hackman et al, 1975; Hackman & Oldham, 1976,1980, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Informant 9: *«Det er vel at du har.. at arbeidsoppgavene er tilpasset. Det er veldig viktig. At du føler mestring i jobben. Det skal ikke være for enkelt men ikke for vanskelig heller. Du må ha sånn passe vanskelig arbeidsoppgaver. Ellers er det viktig med de rundt selve jobben og, ... at det er godt klima».*

Det å kunne hjelpe andre og bli verdsatt av den grunn, er også en motivasjonsfaktor som ofte nevnes. Dette er en av motivasjonsfaktorene som Herzberg (1966, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) nevner i sin modell om motivasjons- og hygiene faktorer. Anerkjennelse og det å bli sett er noe man ifølge Steiro og Torgersen (2011) kommer ofte tilbake til når vi snakker om motivasjon. Maslows behovsteori (1943, 1954, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) beskriver også dette som et av behovene vi mennesker har. Vi har behov for anerkjennelse, og tilbakemelding på den jobben vi gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Informant 5: «Det er kontakten mellom de som kommer og å jobbe sammen med dem, at jeg ser at jeg gir de noe som de blir glad for. For at de setter pris på det jeg gjør, det er jo et veldig viktig poeng i arbeidslivet da. At du føler at du gjør noe meningsfylt. Når du opplever den gleden som den du gjør noe for.. viser og er kjempefornøyd, det her blir bra! Da blir du sånn god innvendig selv og»

Teamarbeid nevnes også som en motivasjonsfaktor. Det er for noen lettere å jobbe i team, fordi en da har en sosial støtte i en annen og føler seg ikke så alene dersom en strever med å få utført en arbeidsoppgave. Er en to, kan en diskutere sammen og komme frem til løsninger i fellesskap. Maslow (1943, 1954, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) beskriver dette som et sosialt behov. Vi har behov for å føle tilhørighet gjennom å jobbe i grupper og ha sosial støtte i hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Informant 1: «Oppgaver som jeg er mere interessert i som jeg synes kan være litt morsomme.. og jeg liker veldig godt teamarbeid.. så hvis vi har flere sånne oppgaver der jeg kan jobbe sammen med andre, det motiverer meg da. Og hjelpe studenter, det liker jeg også... hvis de trenger setup og system og jeg bruker tid til å hjelpe dem og det fungerer... da blir det en veldig god følelse etterpå.. og det gir meg motivasjon. Å sitte å knote og knote lenge og det skjer ikke framgang.. da er det motsatt.

Nye oppgaver som gjør at en er i stadig utvikling og øker sin kompetanse er også en motivasjonsfaktor. Forutsatt at disse oppgavene føles nyttige og meningsfulle. Dette beskriver Maslow (1943, 1954, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) som et behov for selvrealisering. Vi trenger utfordrende oppgaver, vi må ha mulighet til å være kreative og gjøre ting bedre. Gjennom dette utvikler vi oss personlig, vi føler glede ved å prestere og det gir oss mulighet for avansement karrieremessig (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

McClelland (1961, 1962, 1975, 1990, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) beskriver dette som et behov for prestasjoner og Herzberg beskriver dette som en motivasjonsfaktor som skaper trivsel hvis den er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Informant 8: *«Nye ting å gjøre, det er alltid bra å ha nye ting å gjøre. Utvikling av nye applikasjoner, utvikling av nye ting, lære nye ting. Mere enn noe annet. Og jeg er sikker på at nesten alle de andre vil si det samme. Å gjøre det samme hver dag er ikke veldig spennende.»*

Informant 7: *«Det må være utfordringer som du synes er nyttige. Utfordringer, som for eksempel å implementere irriterende reformer, dumme ting som du ikke engang tror på, er selvfølgelig ikke motiverende. Så.. du må ha et mål på suksess, du må føle deg motivert, det du gjør må føles relevant og ha noen reelle applikasjoner og en nytte.»*

Som sitatene ovenfor viser, svarer alle at arbeidsoppgavene og graden av utfordringer i dem, er viktig for denne gruppen. *«Det må være passe vanskelige oppgaver»*, som en av informantene sier. Det å føle mestring i jobben er rapportert å være alfa og omega. Har en oppgaver som føles for vanskelige eller meningsløse, blir folk umotiverte, deprimerte og trivselsfaktoren går ned. Teamarbeid fremheves som positivt, og det er flere som uttrykker ønske om mere teamarbeid i gruppen. Slik som det er i dag, jobber de fleste i gruppen hver for seg og har oppgaver som ikke overlapper andres i veldig stor grad.

Tilbakemeldingene på spørsmålet angående organiseringen av instituttet, har jeg valgt å legge inn under forskningsspørsmålet om trivsel og motivasjon. Dette fordi organiseringen vil ha betydning for hvordan folk opplever arbeidsmiljøet og derigjennom trivsel og motivasjon.

Delingen av instituttet i to bygg, oppleves av alle informantene som negativt i forhold til samhold og samarbeid på instituttet. Det stilles spørsmål om det vil endre så mye om vi flytter sammen i et bygg, fordi forskningsområdene er forskjellige. Og at samarbeid mellom gruppene uansett ikke vil skje.

Informant 2: *«Altså, jeg kjenner veldig på den todelingen at vi har instituttleder og administrasjon i et annet bygg. Og at vi har veldig liten føling med... på en måte det. Så det synes jeg at vi lider litt under, at vi lever hvert vårt liv»*

Informant 8: *«Selvfølgelig er det ikke bra at vi er delt i to. Men samtidig er det ikke sikkert at det vil endre så mye hvis vi var i samme bygg. Fordi... det blir kanskje mindre fokus på at fagmiljøene er ulike, men jeg tenker at mange jobber jeg aldri med. Selv om vi er i samme bygget så jobber vi på forskjellige laber, har forskjellige aktiviteter, interesser og sånt. Vi prater litt sammen, men vi jobber aldri sammen»*

I forhold til organisering av instituttet og ledelse, er det kun tre som snakker om dette temaet. To synes vi har fått en inkluderende instituttleder. En person ytrer et ønske om tydelig ledelse, at det er en leder som kan ta upopulære avgjørelser, sånn at ting ikke flyter og en ikke vet hva som skal skje over lengre tid.

Informant 3: *«Nå synes jeg det er bra i og med at vi har en inkluderende instituttleder. Og en kontorsjef som ikke er så veldig aktiv på grunn av at vi har en god instituttleder. Det er litt sånn...»*

Informant 5: *«Jeg er egentlig mere tilhenger av litt sånn.. at det ikke skal være altfor flat struktur, jeg da. Det må være noen som skal kunne si i fra. Men selvfølgelig skal en ikke gå over hodet på folk. Men det må være noen som kan fortelle at sånn skal det være». Det må være en konsensus om det men.. og en diskusjon rundt ting, men det må være noen som bestemmer at slik gjør vi det. Og så ferdig med det.»*

Det er ingen som snakker om nærmeste leder, og dette tror jeg nok skyldes leder-ansatt forholdet mellom meg som intervjuer og de som informanter.

På spørsmålet om *«hvis de kunne endre noe i sin arbeidshverdag, hva ville det være?»* er det flere som fremhever mere tid til å delta i forskningsprosjekt. Å delta i slike prosjekt innebærer som regel at en lærer nye ting og utvikler seg kompetansemessig. Dette reflekterer igjen behovet for å utvikle seg faglig og være en del av det faglige miljøet ved instituttet. Flere av de tekniske ansatte ønsker å delta faglig og ikke bare være en støttefunksjon for studenter og ansatte.

Informant 7: *«Det ville være fint med litt mere vitenskapelig arbeid. Å være en mere aktiv del av forskningen»*

Informant 8: «Jeg vil gjerne ha mere tid til prosjekt.. mitt eget forskningsprosjekt. Det kunne vært greit å av og til få mulighet til å gå litt mer i dybden i tema eller få tid til å.. ja, utvikle og å få tid til å gjøre mere fag.. virkelig jobbe med forbedring av utstyr, forbedring av metoder eller.. Å fortsette å støtte men på et annet nivå. Jeg vet ikke hvordan jeg skal si det, men ikke bare forklare folk hvordan de kan gjøre ting, men virkelig hjelpe folk med å forbedre utstyr»

Andre ønsker seg bedre oppfølging i forhold til opplæring. Flere føler at de får ansvar for instrument og apparaturer uten å ha fått den nødvendige opplæringen for å mestre oppgaven de er satt til. Dette fører til at de ikke føler mestring i forhold til oppgavene de har fått ansvaret for. Ifølge Demerouti et al. (2001) kan dette føre til tapping av energi og føre til undergraving av de ansattes motivasjon.

Informant 9: «Der skoen trykker mest føler jeg er vel i forhold til instrumenter sånn at man blir.. vi får veldig mye nye instrumenter som vi får ansvar for... uten egentlig å få så veldig mye... Det skorter litt på opplæring. Skal jeg peke på noe så er det kanskje det som tar mest energi eller blir mest negativt»

Samarbeid nevnes også som et sterkt ønske (både mellom ansatte men også på tvers av byggene), sammen med bedre planlegging av arbeidsdagen og oppgavene. Dette var også et av punktene som kom opp på seminaret på Jægtvolden.

Informant 1: «Jeg kunne tenke meg mere samarbeid. Samarbeider vi mere vil vi jo etter hvert også få dobbel kompetanse, det var jo en del av det vi snakket om.. på Jægtvolden»

Informant 1: «Vi må planlegge dagen bedre. Lage en timeplan i forveien.. som jeg skriver opp når jeg skal holde på med hva og så... Men det er ikke alltid lett å følge. Fordi det dukker opp folk og.. det er ikke i planen, og det er vanskelig»

I intervjuene har jeg spurt om hvordan de opplevde seminaret på Jægtvolden, både positivt og negativt. Her er noen sitater fra svarene:

Informant 4: *«Jeg opplevde at det var en veldig positiv gruppe. Gruppen var løsningsorientert... det var en sånn ja kultur. Dette her skal vi finne ut av.. De aller fleste, med veldig få unntak bidro positivt i den samlingen»*

Informant 6: *«Vi fikk jo diskutert mye.. og liksom fått litt føling igjen for hva de andre har slags inntrykk av ting.. Bli kjent med folk var også en ting for min del.»*

Informant 3: *«Jeg syntes seminaret var litt artig og litt spennende, å se. Liksom hvor de andre var i forhold til deg og sånn. Hvordan tenkte... det var litt spennende å se. For du vet jo liksom mere... hvordan står jeg i forhold til dem når du holder på sånn. Det gir et litt annet.. annen måte å tenke på.. som er ganske fin da»*

Åtte av informantene rapporterte en positiv opplevelse av seminaret, og mente seminaret hadde en nytteverdi. Tilbakemeldingene fra de som syntes seminaret var nyttig, er at det var fint å få snakket sammen, vi kom frem til et felles mål, det var fint med den sosiale biten, det var en grei start på prosessen og de fleste var positiv til møtetilretteleggerne som hjalp oss gjennom de to dagene. Dette var tilbakemeldinger som ble gitt i plenum også, når vi oppsummerte seminaret før vi reiste hjem fra Jægtvolden. Ut i fra min observasjon av deltakerne på seminaret, registrerte jeg to i gruppen som var av den oppfatningen at det hele var bortkastet tid. To av deltakere var noe reservert til opplegget, men deltok i større grad enn de to som var helt negative til opplegget. En av informantene opplevde ikke seminaret som positivt i det hele tatt, og følte det var bortkastet tid. Informanten sa dette til meg direkte under et av intervjuene.

Informant 7: *«Seminaret på Jægtvolden oppmuntret meg til å se etter en annen jobb, det inspirerte ikke meg. Denne prosessen er mere for deg og ledelsen på instituttet. Jeg er ikke sikker på om løsningen til problemene er å reise opp til skogen og snakke til hverandre, eller om løsningen til det er for ledelsen å ta noen avgjørelser. Personlig så synes jeg det er måten å gjøre det på. Diskuter med folk og så ta en avgjørelse. Det er hva lederskap er.»*

Det at vi hadde med oss prosessledere ble mottatt positivt av de fleste.

Informant 4: *«Jeg tror noe av suksessen der var knyttet opp mot at vi hadde de her prosesslederne med oss som faktisk dro oss veldig gjennom.. for å komme oss ut på den andre siden.. Det var helt avgjørende»*

Informant 6: *«I forhold til opplegget så.. jeg husker at jeg satt igjen med inntrykket etter første dagen.. at okei nå har ingenting skjedd.. Og i løpet av andre dagen så lurte jeg på når det skulle skje noe, og så plutselig så jeg at 'oi. vi har jo fått masse punkter av ting og tang'. Det ble jeg faktisk litt overrasket over, at vi hadde fått gjort noe uten å ha gjort noe i det hele tatt»*

Akkurat der og da opplevdes seminaret som en vitamininnsprøyting, men folk opplevde at det ikke skjedde så stor endring i etterkant av seminaret. Flere er opptatt av at løsningen på problemet er *flere* ansatte, og at gruppen selv ikke kan komme med løsningene. Og mener at løsningen må komme fra ledelsen.

Informant 8: *«Seminaret var interessant og alle fikk muligheten til å snakke litt mer og si hva vi har på hjertet liksom. Jeg tror vi fikk litt mere energi og litt ro etter det.. men det var for tre måneder siden og jeg føler ikke at noe har skjedd etter det. Det er.. det har bare... energien datt ned igjen på en måte.»*

Informant 8: *«Jeg tror at alle er fokusert på at det eneste problemet er at vi ikke er nok folk.. og den eneste mulighet vi har til å løse problemet, er å få flere folk. Det er nok noe rett i det, men det er kanskje opp til ledelsen å gi oss andre løsninger, fordi vi vet at det ikke blir flere ressurser. Men.. vi trenger å få løsninger..»*

Forskningsspørsmål 3: Hvilke tiltak mener de ansatte selv er viktigst i forhold til å redusere arbeidsbelastningen?

Informantene ble også spurt om hvilke tiltak vi kom frem til på seminaret som var viktigst, og hvorfor. Dobling eller supplering av kompetanse nevnes av alle. Dette for å gjøre oss mindre sårbare dersom noen slutter eller plutselig blir borte. Får vi plass en slik dobling av kompetanse, vil det gjøre oss mere robuste.

Informant 4: Dobbel kompetanse tror jeg vi må følge opp. Hvis vi ikke har dobbel kompetanse på det mest grunnleggende vi gjør, så har du store sårbarheter overalt.»

Informant 3: «Det å doble kompetanse tror jeg kan bli slitsomt hvis du skal ha mange oppgaver. Men supplere, at du på en måte vet så mye at du kan i nødsfall inn å gjøre en liten jobb... det tror jeg på. Og det der med utstyret, det har vi allerede begynt med.. Det som vi satte i gang nå. Så hvis vi får de tingene på plass, så blir det der veldig bra... tror jeg. For da har alle sammen har ryggdekning og det er veldig bra, at folk kan ha. At de kan føle at de har noen som... ja.»

Det å ha noen som en kan dele kompetanse og arbeidsoppgaver sammen med, handler om sosial støtte og trygghet i arbeidshverdagen. Richter og Hacker (1998, gjengitt i Demerouti et al., 2001) snakker om sosiale ressurser som referer til støtte fra kollegaer, familie og likestilte grupper. Når det eksterne miljøet mangler ressurser, klarer ikke individene å takle negative påvirkninger fra miljømessige krav, som for eksempel høy arbeidsbelastning (Demerouti, et al., 2001). Dette kan i følge Demerouti et al. (2001) føre til redusert motivasjon.

Noen mener at en selv må ta ansvar i forhold til arbeidsbelastning og fordeling av oppgaver. Det å skulle kutte ut arbeidsoppgaver, eller bruke mindre tid på noen oppgaver oppfattes som litt skummelt og vanskelig fordi det innebærer en endring i forhold til det folk har vært vant til. Maslows (1943,1954, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) motivasjonsteori hevder at vi har behov for endring i positiv forstand – i betydningen vekst, mer kunnskap og økt kompetanse. Maslow betraktet dilemmaet som grunnleggende eksistensielt. Som individer vil vi selvsagt likevel legge forskjellig vekt på vekst- og trygghetsbehov. Maslows modell kan også knyttes til opplevelser av og reaksjoner på organisasjonsendringer. Dersom vekst er viktigere enn trygghet, kan vi tenke oss at endringer blir betraktet som muligheter for

utvikling og læring. Dersom trygghet er viktigst, kan vi tenke oss at endringer vil representere noe negativt som man vil yte motstand mot. (Amundsen & Kongsvik, 2010).

Informant 9: *«Målet med det der seminaret var vel at alle skulle føle at de hadde en bra arbeidshverdag, alle i gruppa. Og da må det jo... ja, at hver og en av oss får på en måte en arbeidshverdag som er tilpasset oss, at du ikke får for store.. eller at du ikke blir lesset ned med for mye. Men det.. Ja, vi må jo nesten ta litt ansvar for det hver og en og så si fra hvis det blir for mye..»*

Informant 2: *«Nei, det er jo det som er... så der må det jo på en måte prioriteres noen ting, kanskje noen ting.. at en blir påtvunget å bruke mindre tid på det.. Og det kan jo være forferdelig.. for eksempel.. man skal ikke være så nøye der borte... Du må på en måte ikke bruke så mye tid, det er det du får... Da oppleves det kanskje ikke så positivt, tror jeg. Da vil du bli tvunget inn i noe som du ikke vil selv. Og da mister du på en måte hele grunnlaget for å få gjort noe, det må være en slags energi, det å ha lyst... Så det der er vanskelig altså»*

Det siste sitatet gjenspeiler behovet for autonomi, kontroll og indre motivasjon. I følge Deci og Flaste (1995) må en føle seg fri og viljebestemt i sine handlinger for å være autonom. Hvis en blir beordret til å bruke mindre tid enn tidligere for å utføre oppgaver, opplever en ikke at det er frivillig. En kan da i følge Deci og Flaste reagere med å gjøre det motsatte av det man er forventet å gjøre, bare fordi det er forventet at man skal gjøre det (Deci & Flaste, 1995).

Tanken på det her med et institutt og få til samarbeid på tvers av byggene ble også nevnt som et viktig tiltak.

Informant 6: *«Jeg har tenkt mye på det her med ett institutt i etterkant faktisk. Jeg husker ikke hvem som nevnte det, men jeg tror uansett at det er et godt poeng. For meg er det veldig lett for at jeg er ny. Men det er mange som trives med å ha det sånn som de bestandig har hatt det. Det er litt vanntette skott imellom.. det har bestandig vært sånn, og da skal det bestandig være sånn er litt sånn klassisk... tror jeg. Jeg tror ikke det er noen som mener det åpenlyst, det bare blir sånn.»*

Som informant 6 påpeker, er det i noen tilfeller «vanntette skott» mellom de to byggene, selv om vi er i samme institutt. Dette har historiske årsaker, siden instituttet er tre tidligere

institutter som er slått sammen til ett. Delingen i grupper og to bygg gjør at det er vanskelig å ha oversikt over hva alle holder på med, og av den grunn ser ikke alltid folk mulighetene til samarbeid på tvers. Dette er en utfordring for vår gruppe. Vi har flere like funksjoner som ivaretas av ulike personer i hvert bygg. Hvis vi var samlet i et bygg ville det vært naturlig at en person hadde ansvaret og derigjennom spart ressurser, med en annen som stedfortreder.

På spørsmålet om hva vi bør ha størst fokus på nå fremover for å bedre arbeidsdagen til de tekniske, fikk jeg følgende svar:

Informant 4: *«Det å klare å effektivisere arbeidet sitt... for det er sånn at uansett hvor mye du har å gjøre så er det ingen sak å fylle arbeidsdagen sin med ting som man opplever er fornuftig. Du er pukka nødt til å prioritere, på en måte så kan det være også en bra ting... selv om det oppleves som ubehagelig. Men det å så klare å prioritere, klare å bruke riktig mengde med innsats, riktig mengde med tid på de forskjellige tingene... Det er en krevende oppgave.»*

Informant 4: *«Vi har snakket om det her å doble kompetanse, og støtte hverandre og danne team som kan gjøre ting sammen og ikke bli sittende alene og holde på med ting. Alt dette her. Det gjør også at arbeidshverdagen tror jeg vil bli bedre.. for de fleste.»*

Informant 8: *«Jeg tror det er viktig å jobbe med arbeidsmiljøet og sikre at det er et godt arbeidsmiljø, fordi jeg antar at for en del så er det det viktigste. Hvis det ikke er bra, så vil folk forsvinne. Og det er ikke på grunn av... jeg antar at folk kan kanskje tåle litt vanskelige tider, hvis det er et godt arbeidsmiljø.»*

Det som nevnes er mere teamarbeid, vi må doble kompetanse og vi må definere hva vi kan kutte ut av utstyr og arbeidsoppgaver. Det at alle nevner dobling av kompetanse, viser etter mitt syn en endringsvilje i gruppen. Dobling av kompetanse vil i starten i hvert fall bety mere arbeid for hver enkelt, fordi en må bruke tid til å sette seg inn i nye ting. Det å prioritere mellom oppgaver kan være vanskelig, og noen vil ha behov for hjelp til dette. Og det å se mulighetene for samarbeid på tvers av byggene, tror jeg kanskje vil bli lettere å se når vi er ferdige med kartleggingen av utstyr og vi har fått opp wiki-siden med resultatet av kartleggingen.

5.4 Halvdagsseminar Kvilhaugen Gård 28.mars 2014

Fredag 28.mars hadde vi et oppfølgingsseminar på Kvilhaugen Gård, for å ta en fot i bakken og se hva som er gjort så langt, og hva vi må fokusere på fremover. Den samme organisasjonspsykologen som var med oss på Jægtvolden, ledet også denne samlingen. Vi startet opp med å gjøre den samme øvelsen i forhold til hvilken verdi i forhold til samarbeid internt og eksternt de ansatte føler de er på. Tall i parantes er den verdien de sto på på Jægtvolden. Fordelingen andre gangen var som følgende:

Verdi 1 - ingen personer

Verdi 2 – ingen personer

Verdi 3 – person 9 (2)

Verdi 4 – person 4 (4), 5 (4), 10 (3) og 11 (3)

Verdi 5 – person 1 (2), 2 (5), 3 (4), 6 (4), 7 (3), 8 (3) og 12 (5)

Verdi 6 – ingen personer

To av de tekniske ansatte som var med på Jægtvolden, hadde ikke anledning til å være med på halvdagsseminaret på Kvilhaugen. Disse to refereres til person 13 og 14 i øvelsen rundt opplevd samarbeid som vi gjorde første gang på Jægtvolden, og begge valgte den gang å stille seg på verdi 2. Siden disse to ikke deltok på halvdagsseminaret, har jeg ikke data på om disse to har opplevd om tiltakene vi har gjennomført har hatt positiv innvirkning på deres arbeidshverdag.

Fire av personene var på samme verdi som i oktober, mens fem personer gikk opp 1 verdi, to personer gikk opp 2 verdier og en person gikk opp 3 verdier. Dette viser at de tiltakene som har vært gjennomført så langt har hatt positiv innvirkning for flere av de ansatte sin opplevelse av sin arbeidshverdag. Stemningen på halvdagsseminaret var også lettere, noe som også tyder på at prosessen har hatt positiv innvirkning på arbeidsmiljøet.

Vi gjennomgikk også listen over tiltak som vi lagde på seminaret på Jægtvolden. Tiltakene som var gjennomført ble krysset av, og de tiltak som gruppen ikke følte var relevante eller nødvendige ble fjernet. Listen er lagt ved som vedlegg 9. De viktigste tiltakene som er gjennomført er kartlegging av utstyr, kompetanse og behov. Andre tiltak som er gjennomført er fredagskollokvier og halvdagsseminar for de tekniske ansatte. Behov for infokanal er

dekket ved innføring av en god mappestruktur på nettsidene til instituttet der de ansatte lett finner informasjon om det som foregår. Tiltakene «videreutvikling av samarbeidet mellom NTNU og SINTEF» og «være bindeledd mellom studentene og vitenskapelige» ble strøket fra listen fordi gruppen ikke følte dette var relevante tiltak for å redusere arbeidsbelastningen.

6. Oppsummerende diskusjon

Trivsel og motivasjon og hvilke faktorer som er viktige for å oppnå dette er et sammensatt tema. Vi har ulike verdier og preferanser, og blir motivert av ulike ting. For noen er høy lønn og status viktig, andre er mere opptatt av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver og personlig utvikling. Noen jobber med samme type arbeidsoppgaver gjennom mange år og trives med det, og har ikke behov eller ønske om store endringer og kompetanseutvikling. Derfor er det vanskelig å konkludere eksakt hva det er som motiverer og fremmer trivsel.

For denne gruppen ansatte som jeg har gjort min undersøkelse blant, er det et godt arbeidsmiljø som nevnes som det viktigste. Karakteristikkene som nevnes på et godt arbeidsmiljø er: gode kollegaer man kan stole på, ikke personkonflikter, at en opplever å ha sosial støtte, at en kan være seg selv og at de som jobber hos oss har en positiv innstilling. Og alle informantene jeg har snakket med, mener at arbeidsmiljøet ved instituttet er godt, uavhengig av hvilket bygg de har kontor i. Oppfattelsen av å ha et godt arbeidsmiljø ser en også gjelder for hele instituttet, ut fra resultatene fra ARK- undersøkelsen i 2012.

Interessante, varierte og meningsfulle arbeidsoppgaver synes de også er viktig å ha. Men det må ikke bli for krevende oppgaver i forhold til den kompetansen de innehar, da oppleves det som demotiverende og energitappende i stedet for motiverende. Her er det en viktig balansegang som må ivaretas. De ansatte må få tilbud om videreutdanning og kurs, og derigjennom heve sin kompetanse. Men den enkelte ansatt må være motivert for dette og selv ønske kompetanseheving. Bli kravene fra arbeidsgiver for store, kan det føre til at en ikke opplever mestring og ikke er i stand til å tilfredsstille de krav som stilles. Dette kan føre til tapping av energi, undergrave de ansattes motivasjon og føre til distanseringsadferd (Demerouti, et al., 2001). Det samme kan arbeidspress over lengre tid føre til, fordi en da ikke opplever mestring på grunn av for liten tid til å utføre alle de oppgavene en er satt til. ARK- undersøkelsen fra 2012 viser at det er ansatte som i noen grad opplever konflikt mellom arbeid-hjem på grunn av for mye å gjøre på for kort tid. Det er noe instituttet må ta på alvor og jobbe systematisk med. Uten tiltak mot dette kan det hende at folk «brenner seg ut», blir demotiverte eller søker seg andre jobber.

Det er viktig å ha en tydelig og inkluderende ledelse, samtidig som vi ønsker å være selvstendige og bli vist tillit. Medarbeidere har i følge Steiro og Torgersen (2011) i hovedsak tre krav til sine ledere: de vil ha angitt retning, de vil bli vist tillit og de vil ha hjelp. Det å være leder blir stadig mer krevende. Vi vil ikke ha en leder hengende over oss, vi vil være selvstendige og ta beslutninger og ansvar. Samtidig er kravet til en tilstedeværende og tydelig leder absolutt til stede (Steiro & Torgersen, 2011). Det er også krevende å være enkeltindivid uavhengig av lederposisjon eller ikke. Stiller vi for høye krav til oss selv, og søker vi å oppnå for mye samtidig (Steiro & Torgersen, 2011)?

Jeg tror dette absolutt er aktuelt i universitetssektoren. Vi ønsker i følge Steiro og Torgersen (2011) en tydelig leder som er opptatt av involvering, medvirkning, er god på kommunikasjon og viser tillit til de ansatte – uansett om en er ansatt i en teknisk/administrativt stilling eller i en vitenskapelig stilling. Samtidig vil vi ha hjelp til å sortere, vi vil ha en leder som er i stand til å ta avgjørelser ut fra det han eller hun anser være til det beste for fellesskapet. Ikke nødvendigvis alle vil være enige i avgjørelsen, men leder må være i stand til å skjære gjennom og si at slik blir det. ARK-undersøkelsen viser at de ansatte etterlyser mere involvering, innflytelse og medvirkning. Dette er noe ledelsen ved instituttet har tatt tak i, blant annet ved å få på plass en god ledelsesstruktur, møtestruktur og kommunikasjonsstruktur som gjør at de ansatte har mulighet til å holde oversikt over det som foregår på instituttet. Tilbakemeldinger på den nye strukturen er positive og de ansatte føler at de nå har bedre innsikt og mulighet til å delta i diskusjoner i forkant av beslutninger som angår dem selv.

Når det gjelder å stille krav til seg selv, tror jeg det er iboende på universitetet at de fleste ønsker å utvikle seg og holde seg oppdatert i takt med samfunnet ellers. Den teknologiske utviklingen går uhyre raskt, og vi er ikke alle i stand til å holde tritt med tempoet. Siden vi ønsker å yte samme bistand som vi har gjort tidligere, kan det bli et stressmoment at en ikke føler at en mestrer hverdagen lenger i forhold til nye krav, nye metoder, nye datasystem og så videre. Krav om effektivisering i den offentlige sektoren har også bidratt til at de ansatte har fått en større arbeidsmengde og opplever at de ikke har tid til å utføre arbeidsoppgavene skikkelig (Amundsen & Kongsvik, 2010). Slik som jeg ser det, er den tekniske gruppen svært opptatt av å levere god kvalitet i det arbeidet de gjør, og de ønsker å yte så god service som mulig. Hvis en sammenligner seg med andre universitet i andre land, ser man at vi har en veldig god utstyrspark og et godt støtteapparat. Studenter som kommer fra andre land og andre universiteter gir tilbakemelding om at de er veldig fornøyd med den støtten de får fra

den tekniske staben. Slike tilbakemeldinger på arbeidsinnsatsen til teknisk gruppe, gis også fra den faste vitenskapelige staben. Det var også et av punktene fra intervjuene som ble trukket frem som det mest positive ved instituttet når instituttet var samlet for å gjennomgå resultatene fra ARK-undersøkelsen i 2012. Der kom det frem at god tilgang på ressurser – utstyr og teknisk støtte – oppfattes som positivt og må videreføres. Derfor tror jeg at den enkelte tekniske ansatte stiller svært høye krav til seg selv, kanskje høyere krav enn det omgivelsene rundt forventer. Det er kanskje ikke så farlig om en student må vente en stund før en kan gi denne personen assistanse. Eller om det tar noen dager før et utstyr blir reparert. Kanskje har omgivelsene større forståelse for at vi har en hektisk hverdag, enn det vi selv tror.

Steiro og Torgersens (2009) definisjon på samhandling fremhever betydningen av tillit og læring av hverandre. Leder må legge til rette slik at deltakerne i gruppen har mulighet for å delta med sin unike kompetanse, og deltakerne må gi av seg selv og være villig til å dele med andre (Steiro & Torgersen, 2011). Samhandling er en prosess som gjerne knyttes til fleksible og kunnskapsintensive organisasjoner. I den sammenheng introduserer Steiro og Torgersen (2011) begrepet «samhandlingsbaser motivasjon som betyr kort og godt at motivasjon skapes ved å lære underveis sammen med andre (Steiro & Torgersen, 2011).

For å få ned arbeidsbelastningen blant de tekniske og øke trivselen på arbeidsplassen, tror jeg vi er nødt til å jobbe tettere sammen, jobbe i team der det er mulig og være villig til å dele med hverandre. Vi må selv sette grenser for hvor mye vi klarer å utføre i vår arbeidshverdag, og de ansatte må være flinke til å si fra til sin nærmeste leder når det topper seg og blir vanskelig å håndtere. Jobber vi sammen, bygger vi sosiale bånd og har den sosiale støtten vi har behov for. Lærer vi av hverandre har vi større innsikt i hva andre jobber med, og får kanskje større forståelse for hva som kreves av den enkelte på de ulike ansvarsområdene. Får vi dette til, tror jeg at vi blir mere robuste og vi vet at er vi borte en dag så er det noen andre som kan ta på seg jobben for deg.

Hva så med lønn, er ikke det en motivasjonsfaktor? Ingen av informantene har nevnt lønn som en motivasjonsfaktor. Dette betyr ikke at det ikke er en viktig faktor for denne gruppen ansatte. Lønn og stillingsbetegnelse er et tegn på anerkjennelse og status også for teknisk gruppe. Det er ikke den mest viktige motivasjonsfaktoren, men dersom den ansatte føler at lønnen ikke står i forhold til innsatsen, kompetansen eller lignende som den ansatte mener han eller hun har, fører det til misnøye og lavere motivasjon.

Lønn og stillingskategorier bør også ses i sammenheng på fakultetsnivå. Med det mener jeg at det må være en lik lønnspolitikk på instituttene som ligger under samme fakultet. Det ryktes fort når enkelte har fått mere i lønn eller fått en annen høyere stillingskategori enn andre som har samme type jobb og kompetanse som den som har fått opprykk. Slike skjevheter oppleves som urettferdig og fører ofte til at folk søker på andre jobber. Men som Herzberg (1971, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2011) påpeker, befinner en seg fort i en «belønningsspiral» ved å legge vekt på ytre belønninger. Det er fort gjort å glemme etter en periode at en fikk lønns-forhøyelse eller stilingsopprykk ved de forrige lønnsforhandlingene, spesielt når nye lokale forhandlinger står for tur. Tematikken lønn, karrieremuligheter og motivasjon er etter min mening en ikke ubetydelig faktor for denne gruppen. Det stilles stadig høyere krav til kompetanse også i den tekniske staben, og de senere årene er det ansatt mange med mastergrad eller doktorgrad i tekniske stillinger. Dette fører til at krav til lønnsnivå øker og en har ofte større krav til muligheten for kompetanseutvikling og karrieremuligheter enn tidligere. Dette stiller krav til organisasjonen, både økonomisk og organisatorisk. Økonomisk fordi stadig mer av budsjettet går til lønn, og organisatorisk fordi en har tidligere hatt et klart skille mellom tekniske og vitenskapelige stillinger. Det at vi ansetter folk med doktorgrad i tekniske stillinger, utfordrer denne praksisen.

Er mine data fra intervjuene til å stole på, siden jeg har intervjuet ansatte jeg er leder for? Det er helt åpenbart at noen av svarene er farget av ansatt-leder forholdet og at enkelte ansatte ikke er helt åpne når de svarer, nettopp på grunn av dette. Det kan hende at informantene ville vært mere åpne på sine svar hvis forskeren hadde kommet utenifra og ikke hadde et forhold til de fra før av. Spesielt de to intervjuene der svarene var veldig usammenhengende og der informanten ofte skiftet retning, bar preg av leder-ansatt forholdet etter mitt syn. Jeg forsøkte under intervjuene å stille åpne spørsmål og ikke påvirke informantene i stor grad. Det er selvfølgelig vanskelig å legge fra seg lederrollen og gå fullt og helt inn i forskerrollen. Det tror jeg ikke jeg klarte fullt ut heller. Jeg tok meg selv i å kommentere og gi tilbakemelding til det informantene svarte, spesielt i de første intervjuene. Men svarene jeg har fått i forhold til arbeidsmiljø og trivsel samsvarer i stor grad med resultatene fra ARK-undersøkelsen utført i 2012. At ikke de ansatte nevner lønn som motivasjonsfaktor, er i samsvar med Jacobsen og Thorsvik (2011), som argumenterer for at lønn ikke er det viktigste kriteriet når folk velger jobb, men trekk ved arbeidsoppgavene og organisasjonen.

Det at jeg er en del av organisasjonen, mener jeg har vært en fordel fordi jeg har forståelsen av hvordan organisasjonen fungerer. Samtidig har det vært en utfordring, fordi jeg har følt at det har til tider vært vanskelig å stå midt oppi prosessen og samtidig skulle stå utenfor og analysere den. Som Rye Nielsen og Repstad (2004) påpeker, kan det være vanskelig å se skogen for bare trær. På grunn av tidsmangel føler jeg heller ikke at jeg har fått fulgt opp prosessen optimalt. Som en av informantene påpeker, så har det ikke skjedd så mye tre måneder etter seminaret på Jægtvolden. Selznick (1997) påpeker nettopp dette som en av årsakene til at lederskap mislykkes. Opplevelsen av stor arbeidsbelastning gjelder for hele den tekniske staben inkludert meg selv, og det har vært en stor utfordring å få dekket den daglige driften med det antall ansatte vi har til rådighet. For å kunne ha fulgt opp prosessen bedre, ser jeg at jeg burde ha prioritert arbeidstiden annerledes og satt av mere tid til dette. Eller at en hadde trukket inn en ekstern prosessleder som hadde kunnet tilrettelagt for oss. Men i en hektisk arbeidshverdag med begrensede ressurser har det ikke vært lett å få til.

Sitatene har jeg valgt ut etter de områdene og temaene jeg har forsøkt å belyse. Jeg har forsøkt å ta med sitater med fra alle informantene, og har valgt ut sitater som jeg mener gir et godt bilde på de samlede tilbakemeldingene jeg har fått i intervjuene. Jeg har skrevet om sitatene noe for å anonymisere svarene og prøve å unngå at en kan identifisere informantene. Alle som er intervjuet har stilt opp frivillig til intervju. Av 14 tekniske ansatte var det 6 som ikke ønsket å stille til intervju. I følge Thagaard (2011) kan utvalget representere folk som er fortrolig med forskning, eller i hvert fall ikke har noe imot at deres livssituasjon blir studert. Dette kan nok i noen grad stemme. Min undersøkelse er gjort i et universitetsmiljø, der vår oppgave er å jobbe med utdanning og forskning. De fleste er kjent med forskning, og stiller opp for å hjelpe til der det trengs. Personer som ikke er villige til å delta, kan representere mer problematiske sider ved det fenomenet som studeres (Thagaard, 2011). Av gruppen på 14 ansatte var det 8 som stilte til intervju. Noen av de som ikke ønsket å delta i undersøkelsen, var de samme som stilte seg noe mere avventende til seminaret på Jægtvolden. Jeg ville helt klart kunnet fått andre svar fra disse, dersom de hadde stilt til intervju. På den andre siden stilte den personen som ikke hadde utbytte i det hele tatt av seminaret til intervju, og denne informanten gav ærlige og tydelige svar. Blant annet det at personen syntes det var bortkastet tid å ha samlingen på Jægtvolden. Svarene fra denne informanten skilte seg ikke ut fra de andre i forhold til viktige faktorer for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Det er av den grunn ikke sikkert at svar fra de resterende 6 ville skilt seg så mye ut i forhold til de andre.

Har jeg så funnet svar på min problemstilling «*Hvordan redusere arbeidsbelastning, og skape trivsel og motivasjon blant ansatte*»? Jeg tror nøkkelen ligger i tydelig ledelse med avgrensning på hvilke arbeidsoppgaver som skal dekkes av den tekniske staben. De fleste i den tekniske gruppen synes det er vanskelig å ta bort oppgaver selv. For å få dette til er det nødvendig at ledelsen ser på helheten og er tydelig på hvilke oppgaver som skal prioriteres. Kartleggingen av utstyr og kompetanse gir oss mulighet til å få oversikt over hvilke ressurser vi har. Vi må jobbe mere i team og danne sosiale allianser. Dobling av kompetanse vil styrke oss og forhåpentligvis skape mere samhold. Ledelsen må ha en positiv innstilling og prøve å tilrettelegge for kompetanseheving og deling av kompetanse mellom ansatte.

Samtidig har alle og enhver ansvar for sin arbeidssituasjon, og det kreves at medarbeiderne har en god dialog med nærmeste leder og gir tilbakemelding hvis det blir for mye å gjøre. Ledere er ikke orakler som har svar på alt og ser alt, og derfor er kommunikasjon særlig viktig. Kanskje skal vi også justere ned de kravene vi stiller til oss selv? Av og til er 75 % ferdig etter vår egen standard et godt nok resultat, og kanskje skal vi innimellom ikke legge inn mer innsats enn det? Det er uansett et vanskelig tema å svare på. Vi er alle forskjellige og har forskjellige preferanser. Trivsel og motivasjon fremmes gjerne med å gi positive tilbakemeldinger eller konstruktiv kritikk til de ansatte. Det er viktig for de ansatte å føle at de blir sett, og føle at deres bidrag i jobbsammenheng blir anerkjent.

REFERANSER

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2010). *Endringskynisme* (1.utgave, 2.opplag ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117(No. 3), 497-529.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4.utgave ed.). Otta: Universitetsforlaget.
- Christensen, M., & Undebakke, K. G. (2013). *ARK Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser. KIWEST - teorier, begreper og indekser*. NTNU. Trondheim.
- Deci, E. L., & Flaste, R. (1995). *Why do we do what we do*. New York: Penguin Group.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychologi*, Vol 86, No 3, 499-512.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Fischer, G., & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi* (3.utgave ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.opplag ed.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 4.utgave). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis - Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2.utgave ed.). Trondheim: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Trans.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications.
- Ry Nielsen, J. C., & Repstad, P. (2004). Når myren også skal være ørn. Retrieved from Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). *Klinisk organisasjonspsykologi*. Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Selznick, P. (Ed.). (1997). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steiro, T. J., & Torgersen, G.-E. (2011). *Bedre motivasjon - Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (3.utgave ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wilton, N. (2011). *Human resource management - an introduction to*. London: SAGE Publications Ltd.

Vedlegg til oppgaven

- 1. Beskrivelse av tema for masteroppgaven innen HR-ledelse**
- 2. Godkjenning av forskningsprosjekt fra NSD**
- 3. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**
- 4. Samtykke til deltakelse i studien**
- 5. Intervjuguide**
- 6. Resultat fra arbeidsmiljø og klimaundersøkelsen ved NTNU 2012**
- 7. Prosjektbeskrivelse NTNU 2012**
- 8. Revidert tiltaksliste Kvilhaugen**

Vedlegg 1

Beskrivelse av tema for masteroppgave innen HR ledelse

Beskrivelse sendt inn med søknad for opptak til mastergradsoppgave mai 2013

Instituttet jeg jobber ved har en pågående utfordring blant teknisk ansatt personale. Over de siste årene har arbeidsoppgavene blitt flere; studentantallet har økt, vi har fått mange nye avanserte instrument og apparatur, og det stilles høyere krav spesielt innen HMS. Til tross for økningen i arbeidsoppgaver har ikke antall teknisk ansatte økt. Dette medfører et stort arbeidspres for enkeltpersoner og flere opplever stress og umenneskelige krav over lengre perioder. Det er meldt inn en bekymringsmelding fra HVO ved NTNU angående teknisk ansatte ved instituttet. Bekymringsmeldingen går ut på at arbeidspreset er for stort, og det etterlyses tiltak for å bedre situasjonen.

Fakultetet er i en presset finansiell situasjon som betyr at det ikke vil bli ansatt flere tekniske de nærmeste årene, slik som situasjonen ser ut per i dag. Utsiktene for vårt institutt er at vi får erstattet stillinger hvor folk har sluttet, men vi får ingen nye stillinger tildelt de nærmeste årene. Dette innebærer at vi er nødt til å kjøre en intern prosess der vi i fellesskap blir enige om hvilke arbeidsoppgaver vi skal prioritere, og hva vi må si vi ikke har kapasitet til. Kan vi gjøre ting annerledes, effektivisere driften, hvordan prioriterer vi osv.

Jeg ønsker å skrive masteroppgave om denne prosessen, hvilke virkemidler vi velger å bruke og hvordan resultatet blir tilslutt. Medvirkning vil være sentralt i denne prosessen, slik at de ansatte føler eierskap til «produktet» vi kommer frem til. Hva gjør dette med organisasjonen og menneskene i organisasjonen, og vil vi få til en god endringsprosess?

Mvh

Eli Beate Larsen

08.05.2013

Vedlegg 2

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Monica Rolfsen
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse NTNU
Alfred Getzvei 3
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 05.12.2013

Vår ref: 35802 / 2 / JSL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35802	<i>Hvordan redusere stress og arbeidsbelastning, og skape trivsel og motivasjon blant ansatte i en organisasjon med lav bemanning?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Monica Rolfsen
Student	Eli Beate Larsen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.09.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Juni Skjold Lexau

Kontaktperson: Juni Skjold Lexau tlf: 55 58 36 01

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svtuit.no

Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan redusere stress og arbeidsbelastning, og skape trivsel og motivasjon blant ansatte i en organisasjon med lav bemanning?»

Bakgrunn og formål

Formålet med oppgaven er å belyse prosessen vi er i gang med ved institutt NN for å redusere arbeidspress og belastning for den tekniske staben ved instituttet. Seminaret vi har vært på på Jægtvolden, og medarbeidersamtalene som nå gjennomføres, er ikke igangsatt som en følge av masteroppgaven – men er en oppfølging fra arbeidsgiver i forhold til den pressede arbeidssituasjonen noen i gruppen opplever, og som en følge av bekymringsmeldingen som er meldt inn til HVO ved NTNU.

Målet og tiltakene vi ble enige om på seminaret 29-30.oktober vil bli brukt som et underlag i masteroppgaven. Medarbeidersamtalene vil selvfølgelig ikke bli referert til i masteroppgaven, da dette er personlige samtaler mellom medarbeider og leder. Det jeg ønsker å belyse i min oppgave er den prosessen vi er i gang med og de virkemidlene vi velger for å komme til det målet vi har satt oss. Hvordan snur vi den negative trenden vi er inne i, og skaper et arbeidsmiljø der medarbeiderne trives og er motiverte? Forskningsprosjektet er ment å være et supplement i den endringsprosessen vi har satt i gang, og skal kunne ut i en mastergradsoppgave innen spesialiseringen «Strategisk HR-ledelse», og avlegges ved Institutt for økonomi og teknologiledelse ved NTNU.

Siden dette er en intern prosess ved institutt NN blant den tekniske staben, blir utvalget for undersøkelsen naturligvis de 14 tekniske ansatte ved institutt NN. Instituttleder vil også bli intervjuet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Hovedtrekkene i studien er hvilke faktorer det er som gir motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, og hvilke tiltak må vi sammen gjennomføre for å skape et godt arbeidsmiljø og en levelig arbeidsmengde for de ansatte.

Spørsmålene vil omhandle hva du mener er de viktigste faktorene i forhold til motivasjon og trivsel, og hvilke tiltak du mener er viktigst i forhold til å redusere stress og arbeidsbelastning.

Jeg ønsker å invitere de teknisk ansatte ved instituttet til et personlig intervju på ca 1 times varighet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptakene vil bli oppbevart på en personlig PC med passord på PC-en og med passord på lydopptaks-filene. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til personopplysninger.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, data som brukes i formidlingen av resultater vil bli anonymisert. Navneliste og koblingsnøkkel lagres adskilt fra de øvrige data.

Deltagerne vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen. Hvis det er opplysninger som gis som kan knyttes til en deltaker der det er et ønske å benytte disse opplysningene i oppgaven, vil denne personen bli forespurt om det er i orden at dette kan offentliggjøres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 01.09.2014. Alle lydopptak og personopplysninger knyttet til undersøkelsen, vil bli slettet senest 30.09.2014.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Eli Beate Larsen mobil 91897599 eller på mail Eli.Beate.Larsen@ntnu.no, eller med veileder Trygve Steiro, mobil 92400546 eller på mail tsteiro@hotmail.com

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vedlegg 4

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Alle innsamlede opplysninger anonymiseres, og lydopptak makuleres senest 30.09.14

(Signert av mastergradsstudent, dato)

Vedlegg 5

Intervjuguide

Utgangspunktet for temaet for min masteroppgave er bekymringsmeldingen som er levert til hovedverneombudet angående stor arbeidsbelastning og stort arbeidspress over lengre tid blant de teknisk ansatte ved instituttet. Jeg ønsker å skrive oppgaven som en analyse av den prosessen vi har satt i gang.

Problemstillingen i min oppgave er «Hvordan redusere stress og arbeidsbelastning, og skape trivsel og motivasjon blant ansatte i en organisasjon?»

Jeg ønsker å stille deg en del spørsmål rundt disse temaene, og er interessert i å høre om hva du mener er de viktigste faktorene i forhold til motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, og hvilke tiltak du mener er viktigst i forhold til å redusere stress og arbeidsbelastning for oss ansatte.

1. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet ved instituttet?
2. Hva er viktige faktorer for deg i forhold til trivsel og motivasjon på arbeidsplassen?
3. Har du noen tanker om hvordan instituttet er organisert?
4. Hvis du kunne endre noe i din arbeidshverdag, hva ville du endre på?
5. Vi har nettopp vært på et seminar for teknisk gruppe sammen med instituttleder og kontorsjef.
 - a) Hva er din opplevelse av dette seminaret, både positivt og negativt?
 - b) Hvilke tiltak/endringer som vi kom frem til mener du er de viktigste og hvorfor?
 - c) Er det noen tema som ikke ble belyst på seminaret som burde vært med?
6. Vår utfordring i forhold til høy arbeidsbelastning er ikke løst bare gjennom dette seminaret. Hva er etter din mening det viktigste vi må fokusere på fremover?

7. Har seminaret hatt noen nytteverdi? – I tilfelle hvorfor eller hvorfor ikke?

8. Hvis du tenker 5 år tilbake i tid, hva er forskjellig fra da og nå?
 - a) Positivt

 - b) negativt.

9. Dersom du ser fem år fremover i tid. Hvordan ser instituttet ut da?

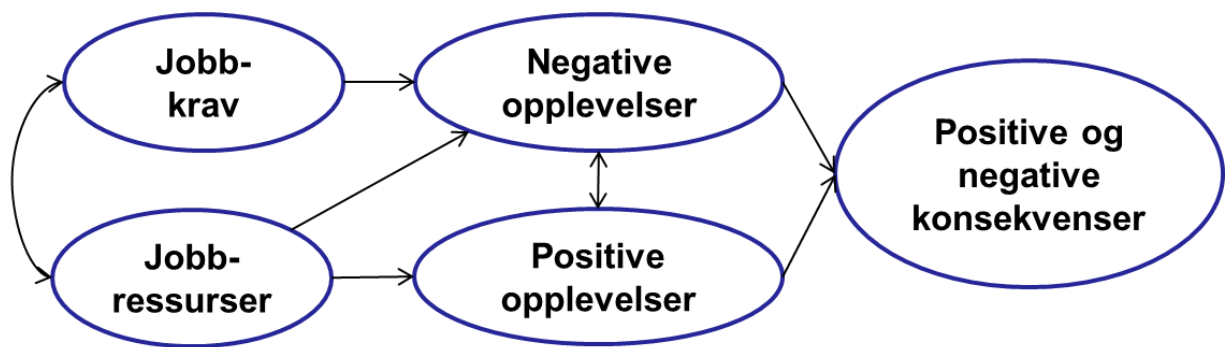
10. Er det ellers noe du vil tilføye som vi ikke har snakket om?

Vedlegg 6

Resultat fra arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen ved NTNU 2014

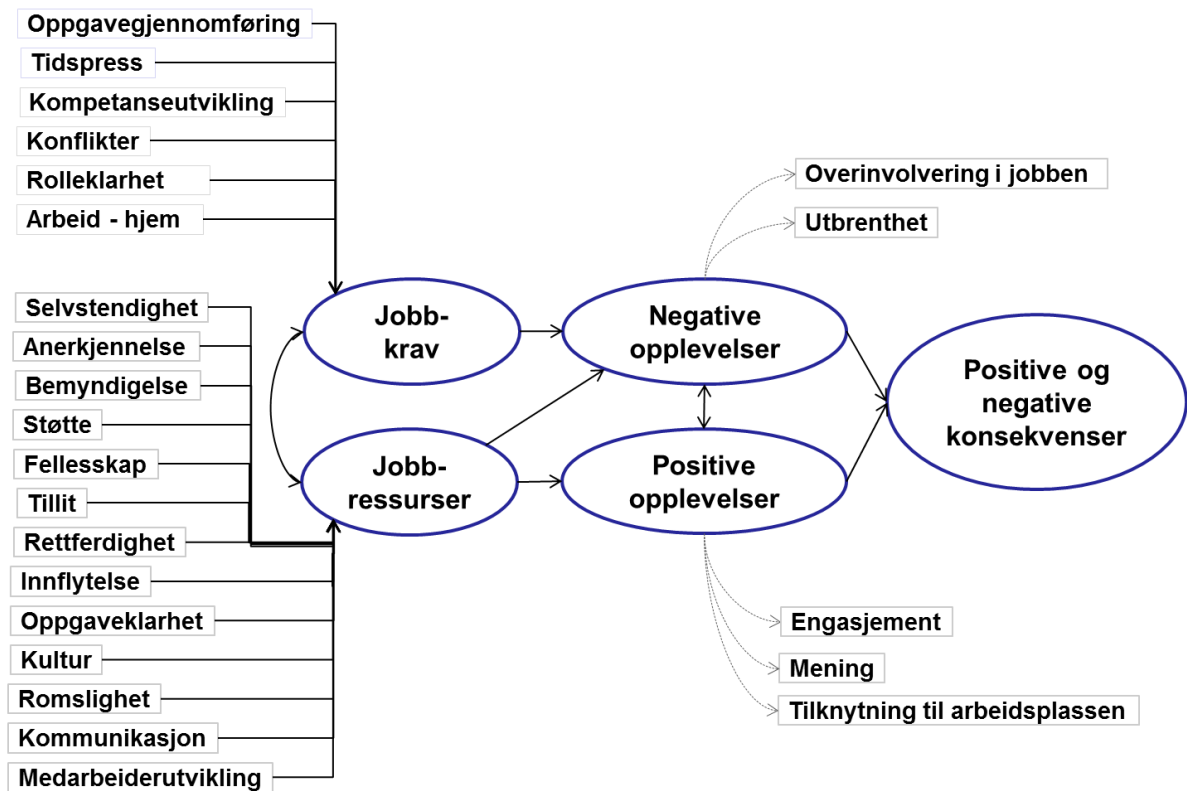
ARK – et verktøy for arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse utviklet av og for U&H-sektoren

- Et verktøy for undersøkelse og utvikling av de viktigste aspektene i psykososiale arbeidsmiljø, arbeidsbelastninger og arbeidsrelaterte ressurser
- Teoretisk fundert
- Forskningsbasert – skal kunne brukes til forskning



Uviklet for ARK fra Jobbkra-ressursmodellen (JD-R)

Demerouti, Bakker, Nachreiner & Scaufeli, 2001 & Schaufeli & Bakker, 2004



Gruppeoppgave: Hva er viktigste fremmere og hemmere hos oss?

Fremmere
Folk
Kaffepauser og lunsj
Artige prosjekt
God kommunikasjon
Folk bryr seg
Sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden
Sosialt i arbeidstiden
Kontakt med industrien (mennesker)
Hjelpe hverandre istedenfor konkurranse
Penger fra forskningsrådet

Hemmere

Dårlig / ikke eksisterende sosialt miljø

Stress

Dårlig administrasjon

Dårlige studenter

Rot på lab

Uklare ansvarsforhold

Kopimaskinen virker ikke / teknisk utstyr

Negative holdninger

Dårlige arbeidsrutiner

2-delning - bygg

Spørreskjemaundersøkelse:

- 5637 ansatte fikk e-post med lenke til web-skjema 30/10 2012 (2009: 5331, 2007: 5306).
- Registrerte svar: 3066, dvs 54,4% av utsendte skjema (2009: 55,5%, 2007: 56,2%).
- Svarprosent kjønn: kvinner 61,5%, menn 49,0%
- Svarprosenten varierer mellom fakultetene og stiger sammen med stillingsandelen.

Institutt NN

Antall svar: 64

Svarprosent:

48,1

Resultatene presenteres i rekkefølge:

1. Jobbressurser
2. Jobbkraav
3. Balanse mellom jobbressurs/jobbkraav ++
 - Utmattet versus energisk
 - Likeglad versus engasjert
4. Sammenlignende totaloversikt på indekser i edderkoppnett

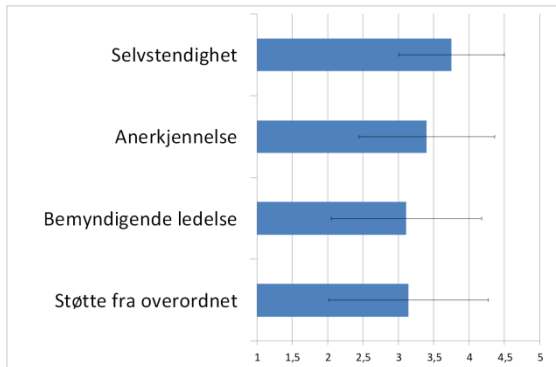
Resultatene:

- Spørsmålene er knyttet til indekser
- Flere spørsmål til en indeks
- Noen spørsmål brukes i flere indekser

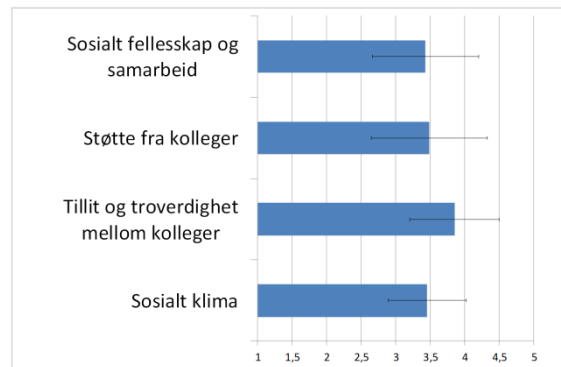
Resultater gjengis i hovedsak som:

- Gjennomsnitt for hver index
- Spredningsmålet – standardavvik, normalfordeling
- 3 er midt på skala
- Alle spørsmål er kodet slik at høy verdi viser positivt utfall

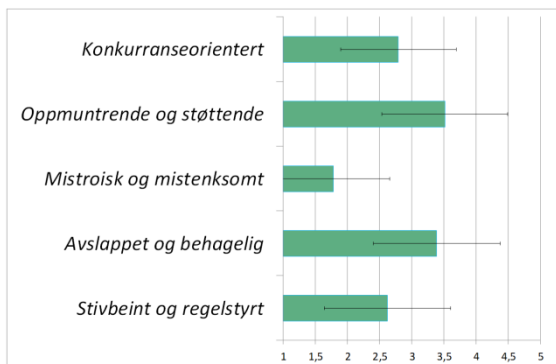
Ressurser – den enkeltes oppgaveutførelse



Ressurser – i kollegafellesskapet



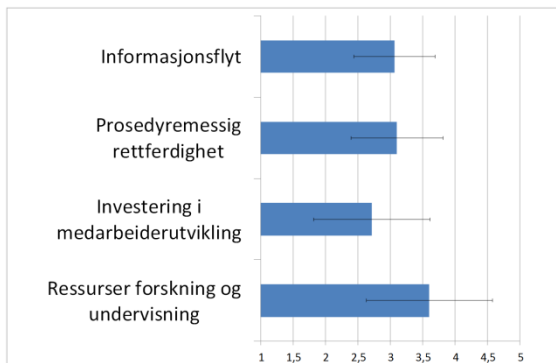
Sosialt klima Hvordan er klimaet på din arbeidsenhet?



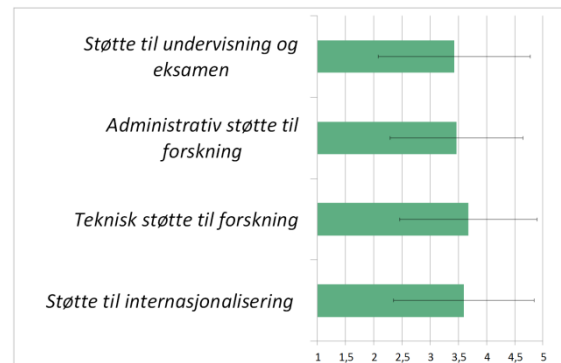
Ressurser – i den organisatoriske enheten



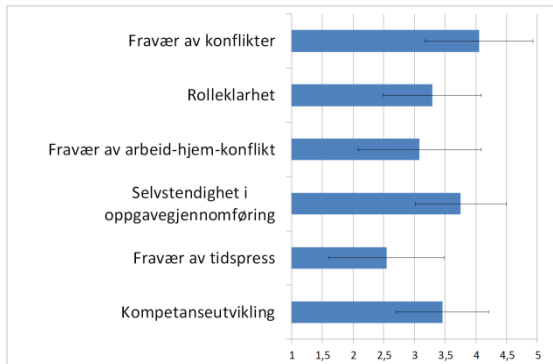
Ressurser – i organisasjon / institusjon



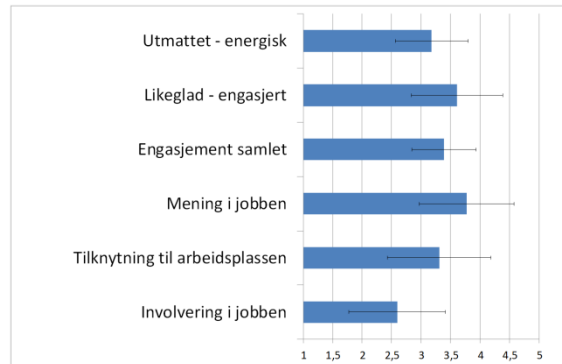
Ressurser – forskning og undervisning



Jobb krav – i den enkeltes arbeidssituasjon

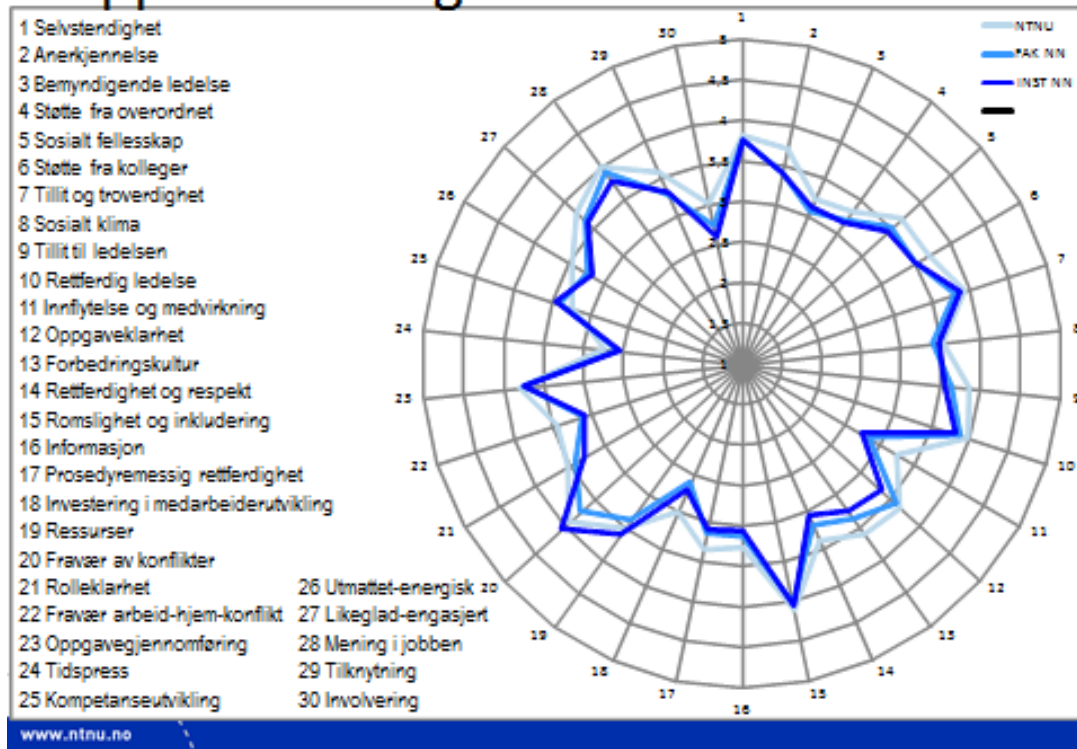


Tilknytning til jobben



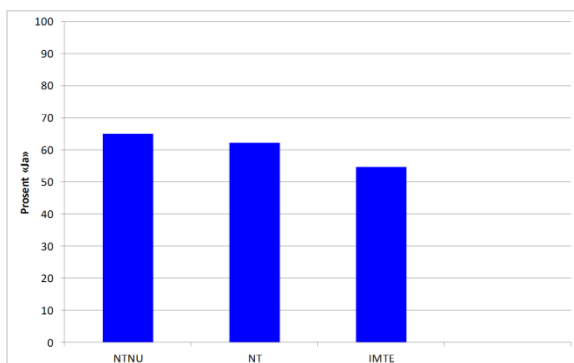
Oppsummering

21 Oppsummering

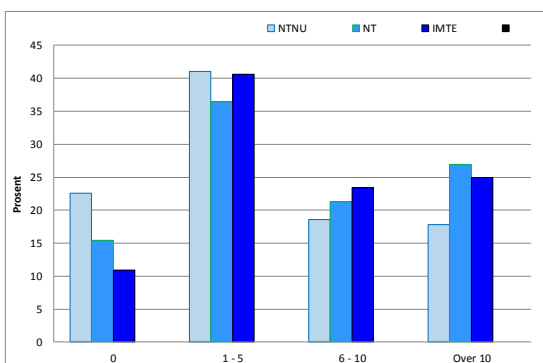


Medarbeidersamtale

Har du hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 24 månedene?



Hvor mange timer ut over avtalt arbeidstid arbeider du vanligvis pr uke?



Gruppeoppgave:

- Hva la du merke til i gjennomgangen (positive og negative forhold)?
 - individuell refleksjon -
 - diskusjon i gruppe -
- Trekk frem tre punkt som er positive og viktige og videreføre.
- Trekk frem tre områder som dere ønsker å forbedre.

- Utvikling av tiltak**
- Iverksetting av tiltak**
- Evaluering og rapportering**

Positive forhold	
Faglig sterk	20
Gode hyggelige kollegaer	16
Selvstendige og interessante arbeidsoppgaver	21
Tillit til hverandre	17
Lite konflikter	4
Opplever rettferdig ledelse	9
Inkluderende og romslig arbeidsmiljø (internasjonalt)	11
God tilgang på ressurser – teknisk støtte/utstyr	25
Engasjement	10

Forbedringsområder	
Mere innflytelse og medvirkning	6
Mindre regelstyrt	5
Redusert tidspress	4
Forutsigbarhet, rettferdighet og gjennomsiktighet innenfor både økonomi og undervisning	25
Struktur for informasjonsflyt, strategi og arbeidsfordeling	29
Ressurser – bedre oversikt utstyr og ledelse	14
Oppgaveklarhet	5
Formidle forskning på tvers av faggrupper	2
Uformelle/formelle sosiale fellesarrangement – felles arena	17
Mere ressurser til forskning og undervisning	5
Medarbeiderutvikling	10
Opprettholde engasjerte studenter	6
Ledelse administrasjon (ressurser hovedfokus på bemanning og prioriteringer)	4
Samarbeid og kommunikasjon	3

Vedlegg 7

Oppdatert pr. 9.10.2012

Prosjektbeskrivelse NTNU 2012

Bakgrunn

Det ble gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser ved NTNU i 2007 og 2009 med et egenutviklet verktøy. Med bakgrunn i erfaringer og økt fokus på systematisk arbeid med psykososiale faktorer fra Arbeidstilsynet, gikk NTNU i 2011 inn i et samarbeid med de andre store norske universitetene om å utvikle et felles verktøy som skulle være mer tilpasset universitetssektoren. Dette verktøyet for arbeidsmiljø- og klimakartlegging (ARK) vil bli brukt i den nye arbeidsmiljøundersøkelsen som NTNU skal gjennomføre høsten 2012.

Utvikling av ARK er utført av representanter fra universitetene i Oslo, Bergen, Tromsø og Trondheim sammen med en gruppe forskere fra Universitetene i Oslo og Trondheim, se prosjektbeskrivelse vedlegg 1.

I arbeidet har en lagt vekt på å få fram et samlet opplegg som:

- Danner grunnlag for utviklingstiltak i innen områdene personal, organisasjon og ledelse.
- Kan brukes til å kartlegge alle viktige aspekt av psykososiale arbeidsmiljø, både belastninger og ressurser, slik at kravene som ligger i arbeidsmiljølovgivningen, tilfredsstilles.
- Er tilpasset sektorens utfordringer gjennom risikovurderinger og kunnskap om egenart og rammebetingelser.
- Har et teoretisk og forskningsbasert fundament som gir grunnlag for oppfølgingstiltak og forskning.
- Benytter valide og reliable måleinstrument.

ARK består av følgende elementer:

- **Spørreskjema** (KIWEST - Knowledge Intensive Environment Survey Target); Satt sammen med grunnlag i forskningsbaserte og teoretiske fundament med validerte skalaer som har som mål å undersøke forhold rundt jobbkrav, arbeidsorganisasjon og jobbinnhold, mellommenneskelige forhold, ledelse, forskning og innovasjon.
- **Formular for faktainnhenting**; To sett spørsmål som skal besvares av leder og verneombud, ett før og ett etter spørreskjemaundersøkelsen. Før undersøkelsen skal organisatoriske spørsmål besvares, etter undersøkelsen skal spørsmål vedrørende oppfølging og gjennomførte lokale prosesser besvares.
- **Database**; Det etableres en database som skal inneholde data fra alle gjennomførte spørreskjemaundersøkelser sammen med utfylte faktaark. Databasen skal kunne levere ut data som grunnlag for rapporter og resultatpresentasjoner ved 1) gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelser og 2) for bruk i forskning. Dataene vil bli eid av de institusjonene som benytter ARK i fellesskap.

Oppdatert pr. 9.10.2012

- **Opplegg for tilbakemelding og oppfølging av resultat fra spørreskjemaundersøkelsen;**
Det ses som nødvendig med en viss standardisering av gjennomføringsprosessene, for å sikre faglig forsvarlighet, videreutvikling av konseptet og mulighet for forskning. Det vil bli stilt krav om at prosjektledelsen går gjennom og risikovurderer resultat for alle enheter. Det vil også bli stilt krav om at alle som gjennomfører spørreskjemaundersøkelse skal gi tilbud om deltakelse i resultatpresentasjon og–tolkning overfor alle ansatte. Det vil i tillegg bli gitt noen klare råd for hva en bør og kan gjøre ift utarbeidelse av tiltak.
- **Kurs, veiledning og opplegg for erfaringsutveksling;** For å kunne utnytte verktøyet i tråd med intensjonene, er det nødvendig å ha kunnskap om noe bakenforliggende teori. Det er derfor ønskelig at nøkkelpersonell kan få tilbud om opplæring og trening relatert til dette. I tillegg vil det på sikt bli aktuelt med et opplegg for erfaringsdeling mellom nøkkelpersonell i sektoren og forskerne.

Universiteter og høyskoler som ønsker å ta i bruk ARK, må sette i gang egne prosjekt for å sikre forankring og gode prosesser i egen organisasjon. Det er utarbeidet et sett med krav, tydelige råd og anbefalte muligheter til prosjektledelsen ved institusjonene. For å sikre at opplegget blir brukt forsvarlig, skal institusjonene undertegne en forpliktende avtale der krav til åpenhet, forankring, tilbakemelding, oppfølging og dokumentasjon presiseres. For øvrig må opplegget gjennomføres i henhold til de avtaler som gjelder ved hver enkelt virksomhet.

Arbeidsmiljøundersøkelse ved NTNU høst 2012

Overordnet mål:

- Oversikt over hvordan ansatte opplever sin arbeidsmiljøsituasjon på alle nivå i organisasjonen.
- Grunnlag for strategiske arbeidsmiljøinnsatser på organisasjons-, fakultets- og instituttnivå.

Effekt mål:

- Økt oppslutning om undersøkelsen ved alle enheter.
- Svar fra minimum 75% av ansatte ved NTNU som helhet.
- Gjennomført tilbakemelding av resultat i alle enheter (overfor alle ansatte eller representative utvalg).
- Gjennomført prosess for utvikling av forbedringstiltak ved alle enheter.

Prosjektorganisering:

Styringsgruppe:

Leder/ prosjekteier:

Trond Singaas / Ida Munkeby, Organisasjonsdirektør

Styringsgruppedlemmer:

Jan Morten Dyrstad, dekan SVT-fakultetet

Anne Beth Holte, HMS-sjef

Oppdatert pr. 9.10.2012

Arne Hestnes, Personalsjef
Arne Petter Ratvik, Instituttleder v/Institutt for materialteknologi
Heidi Egseth, NTNUs hovedverneombud
Sturla Sjøpstad, NTL, Representant for hovedtillitsvalgte
Tor Jørgen Almås, NTL, Representant for ansatte

Mandat: Utøve prosjektstyring og kontroll ut fra fremlagte beslutningsunderlag, oppsatt milepælsplan og rapportert måloppnåelse.

Arbeidsgruppe:

Prosjektleder:

Kirsti Godal Undebakke, Seniorrådgiver, Stab Organisasjon og informasjon:

Prosjektmedarbeidere:

Merete Thorsvik, Førstekonsulent HR-seksjonen v/SVT- fakultetet

Hilde Elise Strand Konradsen, Rådgiver, HR-seksjonen v/DMF

Marte Mostervik, Rådgiver, Personalavdelingen

Lisa Olstad, Seniorrådgiver og Hege Tunstad, Rådgiver, Informasjonsavdelingen

Mandat: Sørge for at prosjektet gjennomføres i tråd med prosjektbeskrivelsen og i dialog med styringsgruppen og referansegruppene.

Referansegrupper:

Eksisterende utvalg; AMU, SESAM og LOSAM

Mandat: Representere brukergruppene som prosjektet berører, og sørge for at disse gruppenes behov i størst mulig grad blir forstått og imøtekommet.

Ressurser ved fakultetene: Det er ønskelig at Fakultetene og Sentral ledelse og administrasjon peker ut en person som kan ivareta koordinering, prosessledelse og tilbakeføring av resultatene ved eget fakultet/ sentral ledelse og administrasjon. Dette er et kompetansekreverende arbeid, de som skal delta aktivt i arbeidet må derfor ha grunnleggende kunnskaper om samfunnsvitenskapelig metode og prosessledelse. Det vil bli gitt opplæring i hvordan det nye verktøyet er å forstå, og det vil bli gitt mulighet for trening i å gjennomføre tilbakemelding av resultatene og evt prosessledelse. Hvis det viser seg vanskelig å finne personer som kan fylle en slik rolle, kan representanter fra arbeidsgruppen ivareta deler av disse oppgavene.

Linjeledere: Sørge for motivering for deltakelse og oppfølging av resultat i tråd med de føringer som gis i prosjektet.

Bedriftshelsetjenesten og evt eksterne konsulenter som har rammeavtale med NTNU: Bistå ledere og ansatte i oppfølgingsarbeidet.

Aktivitets og milepælsplan:

Oppdatert pr. 9.10.2012

Oppbygging av prosjektorganisasjon	Mai	11.	HR-sjefer
		22.	Kontaktmøte
	Juni	5.	AMU
		6.	Personallederforum
		8.	SESAM
		11.	Dekanmøte
Forankring, informasjon, motivasjon for deltakelse – på alle nivå i hele organisasjonen			
	August		
		22.	Møte med HVO og de tillitsvalgte, gjensidig informasjonsutveksling
		28.	LOSAM DMF
		31.	LOSAM SVT
	september	3.	Personallederforum sadm
		5.	LOSAM IVT
		5.	LOSAM Økonomi og Eiendom
		18.	HMS-forum UB
		18.	LOSAM VM
		19.	AMU
		21.	LOSAM HF
		25.	Ledermøte AB
		25.	Ledermøte VM
		26.	LOSAM IME
		26.	LOSAM org & info
		26.	Kontorsjefnettverk SVT
		27.	LOSAM utdanning og læringskvalitet
		28.	Personalforum
	oktober	3.	Personallederforum
		4.	Ledermøte IME
		4.	Ledermøte NT
		5.	LOSAM NT
		5.	SESAM
		8.	Infoavdelingen
		9.	Styringsgruppemøte
Gjennomføring av spørreskjemaundersøkelse	Oktober	5.	Utsending av faktaark I
		24.	Utsendelse av spørreskjema til alle ansatte
			Purring
			Overføring av data til SPSS
			Utarbeidelse av analyser og rapporter
		Uke 44	Opplæring av nøkkelpersonell sentralt ved fakultetene
	November	20.	SESAM
Presentasjon av resultat	Desember	5. el. 6.	Presentasjon av resultat for styret (inkludert teori)
	Desember	10.	Presentasjon av resultat for dekanene / inkludert teori

Oppdatert pr. 9.10.2012

Oppfølging av resultat og utvikling av tiltak	Januar – mars		Forberedelse av tilbakemelding sammen med ledere og verneombud
			Tilbakemelding av resultat
			Arbeid med resultat
			Utarbeidelse av tiltak
			Iverksetting av tiltak
			Utfylling av faktaark II
	Mai		Evaluering
Rapportering om gjennomførte aktiviteter	September		Rapportering av tiltak ifm tertialrapportering
Evaluering	Oktober - desember		Rapportering og evaluering ifm styringsdialoger

Vedlegg 8

Revidert tiltakslisten Kvilhaugen

Tiltak	Beskrivelse
Lag en handlingsplan som det er knyttet ansvar til	usikker, er egentlig det vi gjør nå
Frigjør tid/ressurs til å jobbe med arbeidet	Vanskelig å frigjøre tid, prioriteringer må klargjøres
Identifisere ulike aktører som bør bli involvert i arbeidet	Involvere stipendiater og studenter mere i utviklingsarbeid, noen vil være med i prosessen - andre har ikke tid. Ha en gruppe superbrukere - gir ikke robusthet ift kompetanseoverføring
Etablere strukturer for arbeidet. Avtale jobbøker sammen.	Vedlikehold og service av utstyr - gå sammen gruppevis og gjøre store jobber sammen når en har ledig tid. E-booking av personell
Etablere arenaer for arbeidet der vi kan dele info/ erfaringer	Wiki-siden, tekniske møter, dele meldinger fra Innsida, egne møter
Identifisere både langsiktige og kortsiktige mål	Medarbeidersamtalen, hva skal vi strekke oss mot
Teknikermøter	Ja
Seminarer	Ja
Lunsjen - felles	Ja. Oppfordre andre til å møte
Felles møter med tekniske og administrative	gjærne tur til utlandet, ja takk begge deler
Kaffemøter	Ja
Mikrobryggeriet: lønningsspils	Ja
Nok info til å kunne mene noe: Oversikt på nett? Infokanal på innsida	Legg ut beskjed om når referat legges ut
Faglærermøter	
Teknikergruppa: Gi småkurs om et emne vi kan og som flere kan ha nytte av	Ha andre til å foredrag for oss, 10 min hver - presentere det du holder på med på et seminar 1 gang i året
Faggruppe møter - delta på møter med den faggruppen vi er mest knyttet til	Noen få deltar på slike møter
Formalisere/avklare ansvaret mellom SINTEF og NTNU	Er på gang
Ledelsen må være tydelige beslutningstakere	Ja
Ledelsen må gi frihet under ansvar	Ja

God kontakt med nærmeste leder	Ja
Nye personer må introduseres (Phd eller utv.stud. også). Ønsker bilde med litt info på mail.	Ja, blir gjort! :-)
System og rutiner for oppgaver som er levedyktig og overleverbart	Wiki - er i gang
Bruke eksisterende arena for å diskutere utfordringer vedrørende drift	Ja - teknikermøter. Runde rundt bordet
Medarbeidersamtaler med oppfølging	Ja
Åpningstider	Noen få har gjort det
Tidsplanlegge	Ja