



BACHELOROPPGAVE:

**Hva er de kritiske  
suksessfaktorene for å få  
kvalitetssystemet fullt integrert i  
organisasjonen ved HiG?**

FORFATTER: STIAN VESTRENG SOLBERG

Dato: 14-05-2015

Studie: Økonomi og ledelse

Semester: Vår 2015

Institusjon: Høgskolen i Gjøvik

Avdeling: Teknologi, Økonomi og Ledelse (TØL)

## SAMMENDRAG

Tittel:	<b>Hva er de kritiske suksessfaktorene for å få kvalitetssystemet fullt integrert i organisasjonen ved HiG?</b>	Dato : 15-05-2015
Deltaker(e)/	Stian Vestreng Solberg	
Veileder(e):	Tom Johnstad	
Evt. oppdragsgiver:	Gro Iren Kvanli Dæhlin	
Stikkord/nøkkelord (3-5 stk)	Kvalitetssystem, Motivasjonsfaktorer, Balansert målstyring	
Antall sider/ord:	Antall vedlegg:3	Tilgjengelighet (åpen/konfidensiell): åpen
<p>Kort beskrivelse av master/bacheloroppgaven:</p> <p>Alle høyskoler og universiteter er pålagt å ha et kvalitetssystem. Dette er en samlet dokumentasjon av prosesser og rutiner som skal følges. Eier av kvalitetssystemet er styret, mens ansvaret for dette er delegert til administrasjonen ved prorektor Dæhlin.</p> <p>I hennes forespørsel opplevde jeg at det kom frem en usikkerhet om hvorvidt kvalitetssystemet var tilstrekkelig integrert i organisasjonen ved HiG. Dette har jeg forsøkt å sjekke ut.</p> <p>Jeg har intervjuet noen lærere og elever, og jeg har analysert resultatene.</p> <p>Etter at jeg begynte på oppgaven er planene for sammenslåing med NTNU offentliggjort. Dette gjør at dagens kvalitetssystem kommer til å bli utradert i ved fusjonen, og HiG skal benytte systemet til NTNU. Jeg velger derfor å se helt bort i fra kritikk som skyldes dagens utforming eller tilgjengeliggjøring.</p> <p>Min gjennomgang av systemet bekreftet at det her var en del mangler på integrasjonen, og jeg opplevde at det her var spesielt tre områder som kunne bli bedre. Dette gjelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasjon til å bruke systemet</li> <li>• Få kvalitetssystemet inn i kvalitetskulturen</li> <li>• Periodisk rapportering og oppfølging på avdelingsnivå.</li> </ul> <p>Ved å ta utgangspunkt i disse tre områdene har jeg via teorier vurdert dagens status slik jeg ser den, og tilslutt kommet med noen anbefalte løsninger.</p>		

# 1 ABSTRACT

<b>Title:</b>	<b>Hva er de kritiske suksessfaktorene for å få kvalitetssystemet fullt integrert i organisasjonen ved HiG?</b>	<b>Date :</b> 15-05-2015
<b>Participants/</b>	Stian Vestreng Solberg	
<b>Supervisor(s)</b>	Tom Johnstad	
<b>Employer:</b>	Gro Iren Kvanli Dæhlin	
<b>Keywords (3-5)</b>	Quality system, Motivational Factors, Balance scorecard	
<b>Number of pages/words:</b>	<b>Number of appendix:</b> 3	<b>Availability (open/confidential):</b> open
<p>The purpose of this thesis was to look into the quality system of the Gjøvik university college with focus on the usage, the availability and the general follow-ups of reports.</p> <p>The task have been given to me by the Principal to see if their routines involving the integration of the system was at a good level. The problem to address, which I arrived at after the introductory interviews, was: “What are the critical success factors for getting the quality system fully integrated into the organization at GUC (HiG)”, roughly translated.</p> <p>I have interviewed some teachers and students, and the results seems to confirm the question from our prorector. The system is not fully integrated today. I have tried to find some recommandations to improve this situation.</p> <p>I think that areas like motivation, organization culture and periodic reports may be helpful in their process. I have tried to look at this, and after checking out some theories, I will give som recommendations.</p>		

## Innhold

1	Forord.....	6
2	Innledning .....	7
2.1	Bakgrunn.....	7
2.2	Avgrensning av oppgavens rekkevidde .....	9
2.3	Oppgavens disposisjon .....	9
2.4	Begrepsavklaring .....	10
3	Kvalitetssystemet ved HiG (HiGKS) .....	15
3.1	HiGKS Historie.....	15
3.2	Funksjon.....	15
3.3	Oppbygning.....	16
4	Dagens bruk av kvalitetssystemet .....	18
4.1	Dagens status.....	18
5	Motivasjon som kritisk faktor i forbindelse med integrasjon av kvalitetssystemet.....	21
5.1	Hvilket inntrykk gir resultatet av intervjuene av motivasjonen? .....	21
5.2	Hvem skal motiveres i vårt tilfelle, og hvordan beskriver teoriene dette?.....	22
5.3	Hvordan kan vi bruke teoriene som støtte for å få styrket motivasjonen? .....	26
6	Kvalitetssystemet vs. organisasjonskulturen .....	30
6.1	Hva sier intervjuene om kvalitetskulturen ved HiG.....	30
6.2	Hvordan forene regelverk, verdier og holdninger i en felles kultur? .....	30
6.3	Hvordan kan vi nå ønsket situasjon i forhold til organisasjonskulturen ved HiG? ....	33
7	Oppfølging av resultater fra kvalitetssystemet .....	35
7.1	Hvordan fremstår oppfølgingen av resultatene fra kvalitetssystemet per i dag? ....	35
7.2	Hva sier teorien om krav til oppfølging og hvilke muligheter finnes? .....	35

7.3	Kan teorien bidra til bedret oppfølging ved HiG? .....	38
8	Metode.....	39
8.1	Litteraturstudie.....	39
8.2	Empirisk undersøkelse .....	39
8.3	Utfordringer i forhold til bacheloroppgaven .....	40
9	Data .....	41
9.1	Metode for datahåndtering.....	41
10	Konklusjon og anbefalinger .....	42
11	Litteraturliste.....	46
12	Vedlegg.....	49
12.1	Introduksjonsintervjuguide .....	49
12.2	Student data .....	49
12.3	Ansatt data .....	50
12.4	Avsluttende intervjuguide med prorektor .....	50

## 1 Forord

I første omgang når jeg som en del av en gruppe på to studenter ble tildelt oppgaven om integrasjon av kvalitetssystemet i organisasjonen på Høgskolen i Gjøvik (HiG) kjentes dette ut som en stor og nesten uhåndterlig oppgave. For hva er kvalitetssystem, hva forventer vi det skal inneholde og hvordan se hvorvidt det er fullt integrert? Hva er formålet med systemet og hvordan skal vi forvente at brukerne skal benytte et slikt system?

Fem uker før fristen til denne oppgaven gikk ut, endte jeg opp med at jeg måtte løse oppgaven på egenhånd, og jeg fant ut at for å greie dette måtte jeg avgrense ytterligere i forhold til hva jeg hadde gjort tidligere for å kunne make å levere et godt produkt.

Denne oppgaven er jo ikke skrevet for å si noe om hva som bør være i et kvalitetssystem. Dette er slik jeg oppfatter det allerede besluttet, og når jeg ser på hva andre kvalitetssystemer inneholder så er dette rimelig likt hva vi finner hos HiG. Men, det er store forskjeller i hvordan dette er presentert og lagt tilgjengelig for brukerne.

For meg har det vært viktig og se på om kvalitetssystemet har blitt et referansedokument for brukerne. Dersom dette har kommet så inn i den daglige rutinen for både medarbeidere og studenter, vil det være enklere å videreføre kunnskap også til nye medarbeidere og studenter. Da snakker vi også om en kvalitetskultur.

En annen sak er om dette faktisk har et stykke igjen før man kan si at det er en naturlig del av hverdagen. Da er det en annen jobb som må gjøres.

I forbindelse med denne oppgaven vil jeg først og fremst takke Prorektor Gro Iren Kvanli Dæhlin for tilliten jeg ble vist når jeg fikk denne oppgaven, veileder Tom Johnstad for veiledning gjennom hele perioden og alle de som har vært velvillig innstilt til å svare på mine utallige spørsmål og diskutere mine tanker. Jeg håper at jeg ved å skrive denne oppgaven kan bidra med ideer og tanker til fremtidens kvalitetssystem også.

Gjøvik, 15. mai 2015

X   
Stian Vestreng Solberg

## 2 Innledning

### 2.1 Bakgrunn

I henhold til lov om høyskoler og universiteter er alle institusjoner som tilbyr høyere utdanning pålagt å ha et kvalitetssystem. Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) skal evaluere og eventuelt godkjenne kvalitetssystemet minimum hvert sjette år. For HiG sin del skjedde dette først i 2004, og siste evaluering og godkjenning ble foretatt høsten 2009, og er bekreftet i styrereferatet sak 088/09 (Rui og Dæhlin 2010) Evalueringskriteriene som NOKUT benytter i sitt arbeid om kvalitetssikringssystemet prosesser og funksjoner er godt definert, og er grunnlag for eventuelle anbefalinger. Godkjenning av kvalitetssystemet skal gjøres minimum hvert 6. år, og det vil derfor med denne frekvensen også gjøres i 2015.

I henhold til prorektor Gro Iren Kvanli Dæhlin er det et kvalitetssystem på plass, men det er utfordringer i forhold til innføring, opplæring og erfaringsutveksling for dette ved HiG. I rapporten fra NOKUT i 2009 omtales anbefalingene også fra 2004, hvor det var lagt opp til et svært ambisiøst internt oppfølgingssystem med mange kvantitative målingsparametere, noe som gjorde utfordringen ved å følge opp systemet stor. I det som omtales som status for 2009 kan det se ut til at oppfølgingssystemet er under utvikling, og at størsteparten av de kvantitative målingsparameterne er falt bort.

§ 1-6 i lov om universiteter og høyskoler sier følgende: «*Universiteter og høyskoler skal ha et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring. Studentevalueringer skal inngå i systemet for kvalitetssikring.* (Kunnskapsdepartementet 2005)»

I annet ledd omtales også at departementet, som øverste leder for utdanningsinstitusjonene kan komme med krav om innhold i kvalitetssystemet.

I systembeskrivelsen som ligger på Høgskolen i Gjøvik - HiG er det gitt følgende definisjon av kvalitetssystemet på HiG: «*Beskrivelse av Høgskolens plattform for samhandling om kvalitetsutvikling mellom menneskene som har sitt virke i HiG*» (Rui og Dæhlin 2010)

Dette viser at intensjonen for kvalitetssystemet er den beste, og ut ifra NOKUT sin omtale er også forankringen hos ledelsen god. Ut ifra intervjuer jeg har foretatt av lærere ved HiG kan

det se ut til at på tross av intensjoner og forankring så har ikke kvalitetssystemet fått den nødvendige fokus i det daglige virket. Det er en tidkrevende jobb å få endret dagens kultur til å bli en «kvalitetskultur», hvor kvalitetssystemet har en avgjørende betydning for hvordan de ulike oppgaver gjøres. Men, jeg hevder ikke på noe vis her at de ansatte ikke er opptatt av kvalitet i sin jobb, fordi det er de. Den enkelte stiller store krav til sin egen «leveranse», og er antakelig langt mer krevende enn systemet tilsier. Men på den andre siden brukes det mere tid og ressurser for å sikre kvalitet når man ikke følger standardiserte rutiner. Det blir også vanskelig å kontrollere da det ikke er sammenlignbarhet i hverken innhold eller tidsperspektiv.

Slik jeg oppfatter situasjonen er det et behov for å skape en felles kultur for kvalitet, hvor det er besluttet hva slags informasjon som skal måles og når dette skal bli gjort. Det er også vesentlig at det er kjent hvordan de ulike måltallene benyttes videre, og hvorvidt det har konsekvenser for hver enkelt medarbeider.

Det er stor fokus på at kvalitetssystemet har forventninger til hver enkelt av de ansatte, men det må også huskes at studentene har en rolle i kvalitetssystemet både med forventninger og rettigheter. For å kunne si at man har et fungerende kvalitetssystem må også oppgavene som hører inn under denne rollen følges opp.

Hvordan skape en kultur som til enhver tid har kvalitet som en forutsetning for arbeidet som gjøres, hvordan forhindre at turnover påvirker kvalitetssystemene i for stor grad, samtidig som nødvendig informasjon/opplæring av nyansatte blir gitt? Hvordan blir resultatene fulgt opp?

Er informasjon om kvalitetssystemet lett tilgjengelig og godt skrevet for å fenge interesse?

«Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur» som er det første evalueringskriteriet fra NOKUT(2009) oppfatter jeg å være sammenfallende med oppdraget fra prorektor. I tillegg er kriterie nummer fire; «Analyse, vurdering og rapportering» noe jeg mener til dels henger sammen med kriterie en. Jeg vil derfor videre i oppgaven ta utgangspunkt i disse to kriteriene.



## 2.2 Avgrensning av oppgavens rekkevidde

Forespørselen fra prorektor er slik jeg oppfatter den et spørsmål om hvordan få kvalitetssystemet integrert i organisasjonen, og hvordan sørge for at dokumentasjonen av de ulike kvalitetskontroller og –handlinger blir et referansedokument for både ansatte i undervisningsstillinger og i administrasjonen, men også for studentene. Kvalitetssystemet er definert i ulike roller, hvorav hver rolle har sitt ansvar. For at systemet skal fungere er det avgjørende at hver rolle tar sitt ansvar. Ut ifra ovennevnte har jeg valgt å se på følgende problemstilling som fokuserer på kjennskapen til kvalitetssystemet, hvordan man kan se for seg muligheter til forbedring, men jeg har også sett litt på hvordan kunne endre kvalitetskulturen ved HiG. Selve problemstillingen jeg har valgt å jobbe ut ifra da er: Hvordan få kvalitetssystemet fullt integrert i organisasjonen ved HiG?

## 2.3 Oppgavens disposisjon

Etter at jeg begynte med denne jobben har det blitt besluttet at HiG skal slås sammen med NTNU, og i henhold til prorektor vil da HiG følge kvalitetssystemet for NTNU. Slik jeg ser det kan NTNU sin dokumentasjon være mer brukervennlig enn systemet ved HiG per i dag, men de følger samme lover og vil derfor inneholde mye av det samme.

Jeg vil derfor ikke gå inn på hvordan jeg mener at kvalitetssystemet ved HiG kan bli mer brukervennlig lagt opp, men i stedet fokusere på integrasjonen av et kvalitetssystem i organisasjonen.

Jeg velger å starte denne oppgaven med en begreps- og definisjonsavklaring, samt at jeg vil ha en enkel redegjørelse for bakgrunnen for kvalitetssystemet.

Hoveddelen av oppgaven er en analyse av integrasjonen av kvalitetssystemet på HiG, og hva som er de kritiske faktorene for at dette skal kunne fullføres. Hvorvidt det er integrasjon av eksisterende eller nytt system mener jeg ikke er avgjørende for hvilke tiltak som skal gjøres.

Basert på de signalene jeg har mottatt gjennom intervjuene har jeg valgt å bryte ned oppgaven min i flere delproblemstillinger:

Dette er:

- Hvordan kan vi motivere til økt bruk av kvalitetssystemet?
- Kan vi få kvalitetskulturen ved HiG til å ta utgangspunkt i de oppsatte rutiner og prosedyrer definert i kvalitetssystemet?
- Finnes det oppfølgingsmetoder som gjør det enklere å måle effekten ved bruk av kvalitetssystemet?

Jeg vil ta for meg disse tre elementene i samme rekkefølge som jeg har listet de opp her, og jeg vil belyse dagens status, relevante teorier og drøfting av status mot teori for hver av disse. Anbefalte tiltak som følge av drøftingen vil komme til slutt i oppgaven sammen med konklusjonen.

## 2.4 Begrepsavklaring

Jeg vil her forsøke å forklare en del begreper som vil bli brukt senere i oppgaven.

- *Kvalitet*

Kvalitet kan defineres på mange forskjellige måter med forskjellig fokus på hva som den måles etter. Norsk standard NS-EN ISO 9000 bruker for eksempel: «*i hvilken grad produktets iboende egenskaper oppfyller behov eller forventning som er angitt*»(Gundersen og Halbo 2014).

Denne definisjonen fokuserer på avviket mellom produktets egenskaper og forventet eller bestemt behovsoppfyllelse. På den andre siden har vi HiG sin egen definisjon:

*Kvalitet er en relativ størrelse, en relasjon mellom høgskolens mål, innsatsen for å nå dem, og det faktiske resultatet. God (les riktig) kvalitet: et godt samsvar mellom mål og resultat, oppnådd ved en fornuftig ressursbruk.*(Rui og Dæhlin 2010, s. 25).

Denne definisjonen tar også med ressurser brukt til å oppnå resultatene. Dette tillater også en måling opp mot budsjett og en lettere prioritering av midler i forhold til de mål organisasjonen står ovenfor og gir flere kvantifiserbare tall.

I denne bacheloren kommer jeg til å fokusere på HiGs egen definisjon.

- *Kvalitetssystem*

I artikkelen «Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse?» som ble publisert på magma.no blir kvalitetssystemet beskrevet som «samling dokumenter (papirbasert eller elektronisk basert), som beskriver bedriftens arbeidsprosesser»(Iden 2011) Dette er en generell beskrivelse som trolig vil passe godt på de fleste av kvalitetssystemene vi ser i bedrifter og organisasjoner idag.

HiG har følgende definisjon av et kvalitetssystem er: «Beskrivelse av høgskolens plattform for samhandling om kvalitetsutvikling mellom mennesker som har sitt virke på HiG»(Rui og Dæhlin 2010, s. 24)

Jeg vil påstå at det store likhetstrekk mellom de to definisjonene, og hovedtrekket er målsettingen om god kvalitet i de ulike leveransene. En annen måte å se på et KS er at dette skal være en samling systematiserte rutiner for internkontroll og avviksrapportering. Som vi ser ut ifra figur 1 skal kvalitetssystemet være nivådelt. Dette innebærer at øverste nivå er prosesskartet. Nivå to er prosessbeskrivelsene, og laveste nivå er arbeidsflyt- eller rutinebeskrivelser.



Figur 1 Inndeling av kvalitetssystemet (Iden 2011)

Høgskole- og universitetslovens § 1-6 krever at alle undervisningsinstitusjoner skal ha et kvalitetssystem. Departementet står fritt til å stille krav i forhold til innholdet i kvalitetssystemet.

- *HiGKS*

HIGKS referer til kvalitetssystemet ved HiG. HIGKS sin hovedoppgave er å beskrive de ulike rammer og prosedyrer som skal gjelde for HiG. Dette vil jeg gå nærmere inn på i det egne kapitlet om HIGKS.

- *KS-eier/KS-koordinator*

I henhold til universitetsloven er eier av kvalitetssystemet definert som styret for institusjonen. Prorektor og KS-koordinator har fått delegert et ansvar for systemet, og skal stå for drift, oppdatering og daglig oppfølging av systemet.

Dette ansvarsområdet går blant annet ut på det å foreslå nye rutiner til styret for å effektivisere og forbedre HiGKS, og gi en innføring til nye ansatte i hvordan det fungerer, dets mål og hvor videre informasjon ligger. De er også ansvarlig for rapportering til styret.

- *Studieprogramansvarlig (SPA)*

En studieprogramansvarlig er ansvarlig for å koordinere prosesser som inngår i det å utvikle og vedlikeholde et studie. Hovedoppgaven til en SPA ved HiG i henhold til HiGKS er å sikre studiets progresjon og relevans opp mot dagens samfunn.

- *Student*

En student er en person som på nåværende tidspunkt er i et utdanningsløp ved høyere utdanning i enten høgskole eller universitet. Dette gjelder alle som går en spesifikk linje som campus- eller flexi-student, samt de som tar enkeltfag ved HiG.

- *Motivasjon*

Motivasjon er definert på en meget bra måte i boka «psykologi i organisasjon og ledelse» av Kaufmann og Kaufmann.

*Vi definerer begrepet motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann og Kaufmann 2013, s. 93)*

Jeg vil senere i denne oppgaven komme inn på forskjellene mellom indre og ytre motivasjon, og forklare dette i forhold til de ulike teoriene.

I denne bacheloren anser jeg motivasjon som en av HiGKSs kritiske faktorer.

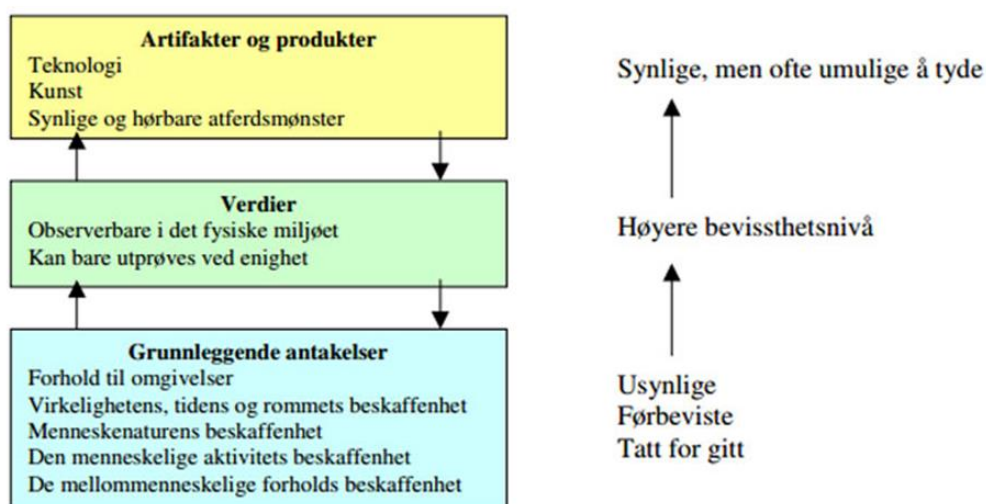
- *Organisasjonskultur*

Organisasjonskultur kan helt enkelt beskrives som den kulturen og de holdningene som medlemmene i en organisasjon innehar. Dette blir en for abstrakt definisjon i denne oppgaven så jeg velger å se på et par andre.

*Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som et medlem av et samfunn*(Bang 2013, s. 20 (referert til Eriksen 1993))

Denne omhandler flere deler av begrepet og viser, som beskrevet inne i definisjonen, at det er et meget komplekst bilde av forskjellige faktorer som kultur kan bygges ut i fra. Denne blir noe for kompleks for denne oppgaven. En annen er: «*de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer råder innenfor en gitt gruppe*»(Bang 2013, s. 21 (referert til Carlsson 1984)),

Dette er en generell beskrivelse av bedriftskulturer, og kan også brukes om kvalitetskulturen ved HiG. I henhold til den amerikanske forskeren og forfattere Edgar Schein inneholder organisasjonskulturene ulike artefakter, verdier og grunnleggende antakelser som er med på danne organisasjonskulturene. (Se figur 2).



*Scheins modell for hva som inngår i en organisasjonskultur*

Figur 2 Scheins Modell (Sander 2014)

Jeg vil gå nærmere inn på dette temaet senere i oppgaven når jeg ser på integrasjon av kvalitetssystemet som en basis for kvalitetskulturen ved HiG.

## 3 Kvalitetssystemet ved HiG (HiGKS)

### 3.1 HiGKS Historie

Versjon 1 av HiGKS ble vedtatt og tatt i bruk av HiGs styre 23.-24. februar 2004. Det ble videre godkjent og gitt fullmakt av NOKUT 31. august samme året. Det fikk senere en revidering til versjon 2 som ble godkjent av høgskolens rektor i 1. januar 2006. I 2009 fikk det en ny revidering ovenfor NOKUTs nye kriteriegrunnlag gitt 17. desember 2008. Den nye versjonen (versjon 3) ble også tilpasset HiGs strategiske 3 årsplan. Etter rapport fra NOKUT senere det samme året (01/09/2009) ble HiGKS igjen revidert og versjon 4 ble godkjent av høgskoledirektør 01/03/2010. Det står ovenfor en inspeksjon fra NOKUT i 2015 med en potensiell ny revidering. (Rui og Dæhlin 2010)

### 3.2 Funksjon

Kort beskrevet er HiGKS beskrivelsen av rammene for sikring og utvikling av kvalitet. Det presenteres gjennom et web-basert system (Fronter) som alle studenter og ansatte har tilgang til. Det er en forventning om at kvalitetssystemet skal brukes aktivt av både lærere og studenter. Oppbygningen av systemet er i hovedsak slik som illustrert i figur 1, med beskrivelse av prosesser og rutiner.

Kvalitetssystemet er et støttesystem som skal bidra til realiseringen av HiGs strategiske plan, og flyt i de prosesser som er av betydning for høgskolens virksomhet.

HiGKS sin hovedoppgave er å sikre at læringsmiljøet er et helhetlig tilbud opp mot ikke bare studenter og ansatte, men også opp mot eksterne kunder og samfunnet generelt innenfor de studier de har i sin portefølje. Dette innebærer alt fra å sikre at studenter som går på HiG har en god akademisk hverdag til å utvikle studier som passer inn i samfunnets utvikling og behov. HiGKS sitt formål blir videre konkretisert i fem mål.

*1. KS skal fremme en kultur med et bredt engasjement for kvalitetsutvikling, preget av dialog og toleranse*

*2. KS skal tydelig synliggjøre ledelsens krav til roller og til ansvarsfordeling mellom ulike organ*

*3. KS skal på en systematisk måte dokumentere informasjon om kvalitet i studieprogrammene*

*4. KS skal fremme rutiner for rapportering og håndtering av avvik i forhold til studentenes, fagpersonalets, administrasjonens, ledelsens og eksterne avtakeres forventninger om studiekvaliteten ved HiG*

*5. KS skal fremme en målbevisst bruk av virkemidler og tiltak for kvalitetsutvikling i hele organisasjonen*

(Rui og Dæhlin 2010, s. 4)

De målene som er listet ovenfor dekker mye av hva ledelsen ønsker ut ifra systemet. Som forstått ut ifra disse målene skal KS være et grunnlag for hvordan de ulike rollene velger å utføre sine oppgaver, samt at det legger til rette rutiner rundt dokumentering og avviksbehandling. Det skal også fremme en «kultur preget av dialog og toleranse» for å legge forholdene til rette for å få tilbakemeldinger både i forhold til ros og forbedringspotensial.

### 3.3 Oppbygning

HiGKS slik det er presentert i Fronter begynner som en helt enkel inndeling hvor man kan gå inn og se på de systemdokumenter som man leter etter eller enkelt nok trykke seg inn på sin egen rolle for å kunne se hva systemet forventer av de rollene du innehar. Det er også en gjort klar en knapp for tilbakemeldinger eller spørsmål som sendes inn til ledelsen av HiGKS.

Systemet kan enkelt beskrives som en serie mapper. En for hver rolle systemet har og videre inni selve systemet systemdokumenter i sortert etter funksjon.

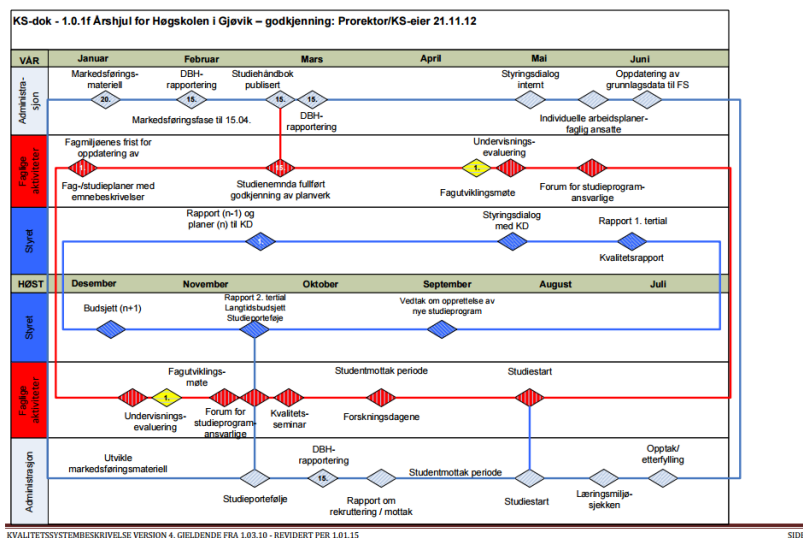
Systemet deles i hovedsak inn i tre deler, styret, fagavdelingene og studieadministrasjon. Styrets oppgave er å fatte beslutninger, budsjett- og strategiske prosesser for å nevne noe. Fagavdelingenes hovedoppgave er studiene og forskningen, og de skal i henhold til dette revidere og utvikle studier og fagplaner med tilhørende emnebeskrivelser. De skal også videreutvikle og opprettholde diverse dialogpunkter med studenter og deres representanter.



Studieadministrasjonens oppgave er mer over på støtteaktiviteter for å sørge for resterende av HiGs virke. Innunder dette ligger alt fra å ta imot opptakssøknader, veiledning og studentvelferd for å nevne noen av de oppgavene de har.

Kvalitetssystemet dekker alt dette og legger det tydelig opp i en illustrasjon, årshjulet.

Årshjulet (se figur 3) ligger i første mappe blant systemdokumentene inn i Fronterrommet.



Figur 3 Årshjulet (Rui og Dæhlin 2010)

Årshjulet gir en grafisk oversikt over de oppgaver som skal gjøres i henhold til HiGKS, og samtidig om det er avhengighet mellom noen av oppgavene. Den inneholder ikke alle oppgaver eller ansvarsområder som HiGKS dekker, men kan brukes som en overordnet oversikt. Ledelsen derimot legger mye vekt på årshjulet når de beskriver kvalitetssystemets funksjoner og oppbygning. Det defineres i kvalitetssystembeskrivelsen som: «*Prosesser og milepæler plassert i tid for å koordinere fornuftig gjennomføring*» (Rui og Dæhlin 2010, s. 26)

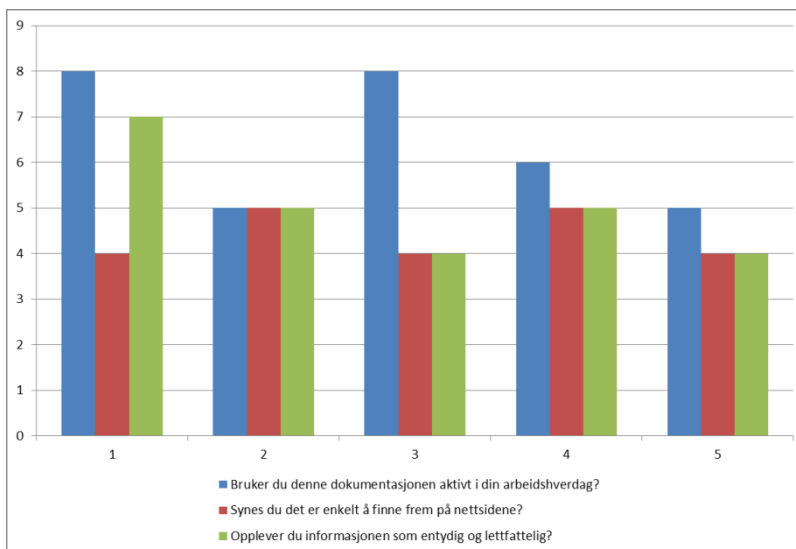
Dette er dagens oppbygning av systemet, men igjen viser jeg til planer for å legge HiG som en del av NTNU, og at det når det skjer vil HiG bruke deres kvalitetssystem.

## 4 Dagens bruk av kvalitetssystemet

### 4.1 Dagens status

Jeg har i forbindelse med denne oppgaven intervjuet 5 lærer og 13 studenter. Dersom jeg deler inn svarene i 2 grupper, lærere og studenter, er det lite avvik innad i gruppene i forhold til hvilke svar jeg har fått. Spørsmålene som er stilt har i stor grad har blitt besvart med et tall på skalaen fra 1 til 10, hvor 1 er veldig dårlig og 10 er veldig bra. Det er også gitt tilgang til å komme med utdypende kommentarer.

Alle de intervjuede lærerne visste hvor de kunne finne kvalitetssystemet, men innenfor den gitte skalaen fikk jeg et gjennomsnitt på 6,4 på spørsmål om de brukte dokumentasjonen aktivt i arbeidshverdagen. Dette synes lavt, men kan forklares utfra spørsmål om de



Figur 4 Resultater fra intervjuer - brukervennlighet i HiGKS

oppfatter informasjonen som enkel å finne og om den er entydig og lettfattelig. På det første spørsmålet er svargjennomsnittet på 4,4 og det andre på 5,0. Dette viser at det absolutt er et potensiale i forhold til hvordan kvalitetssystemet er strukturert og tilgjengeliggjort. Det kom tilbakemeldinger som «det er tungvint å finne frem», og «det som står der er nok greit, men det tar uforholdsmessig lang tid å finne ut det jeg trenger». Dersom vi sier på figur 4, synes jeg at det er interessant å se på sammenhengen mellom de tre spørsmålene per intervjuobjekt. Av de jeg snakket med var det to lærere som svarte at de brukte systemet veldig aktivt. Det vil si at de på en skala fra en til ti ga karakteren åtte i forhold til hvor aktivt de benyttet systemet. Det betenkelige er at de begge kun ga karakteren fire på hvor enkelt det var å finne frem der, og ikke vesentlig bedre på om det som stod der var enkelt og forståelig. Det er naturlig at de som er sjeldne brukere har vanskeligheter med å finne frem,

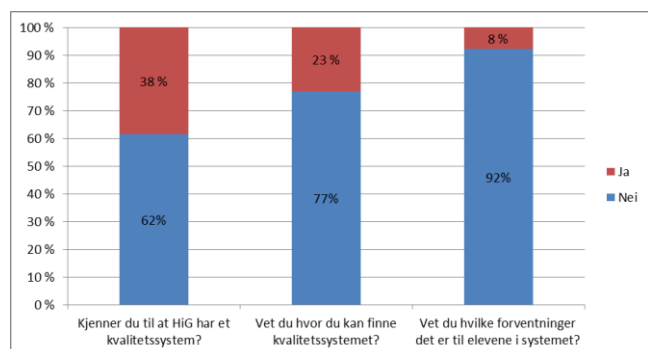
men de som benytter systemet daglig bør ha «knekket koden» for å finne det de søker raskt. Det ser ikke ut til å ha skjedd. Dette er ikke et positivt signal i forhold til brukergrensesnittet.

Alle intervjuobjektene bekreftet at de deltok på arrangementer eller andre fellesaktiviteter for å bli kjent med eller oppdatere systemet. Størst variasjon i svarene kom på spørsmålet om de oppfattet kvalitetssystemet som et dynamisk system. Her varierte svarene fra 2 til 9, og ga et gjennomsnitt på 4,6. Dersom kun de fire laveste svarene skal måles ligger gjennomsnittet på 3,5. Dette er veldig lavt, og dersom vi leser dette svært kritisk kan det tyde på at det er en oppfatning om at systemet ikke oppdateres for å følge med i tiden, og kanskje kan oppfattes som utdatert og med begrenset levetid. Dette kan også bidra til en lavere motivasjon for å bruke systemet aktivt.

Det mest positive fra intervjuene av lærerne er spørsmålet som dreier seg om studentevalueringer. Alle benytter dette, og på en skala fra 1 til 10 om hvor nyttig de oppfattet dette lå svargjennomsnittet på 7,8. Dette er meget bra, og gjenspeiles også i svarene fra elevgruppen.

Dersom vi ser på intervjuene gjort blant elevene så er dette langt dårligere enn for lærerne.

Kun 38 prosent av de spurte var kjent med at HiG har et kvalitetssystem, og av de fire studentene som kjente til dette var det en som ikke visste hvor han skulle finne det. Kun en person kjente nok til systemet til at vedkommende visste at studentene også har en rolle der, og at de kunne hente informasjon derfra.



Figur 5 Intervjuresultater studenter - kjennskap til HiGKS

Studentene har en egen rolle i kvalitetssystemet, og for inneværende skoleår er det omlag 3400 studenter som tar sin utdannelse ved HiG. Dersom den prosentvise andelen som jeg har kommet frem til i min begrensede undersøkelse gir et realistisk bilde av denne kunnskapen blant elevene ved HiG, vil det si at av 3400 studenter er det mindre enn 300 elever som kjenner til HiG KS.

92 prosent av de spurte svarte imidlertid at de har mottatt studentevalueringsskjemaer fra sin lærer. Dette tilsvarer 12 av 13 elever, og av disse var det kun en som ikke hadde besvart skjemaet. De opplevde denne typen evalueringer som svært positivt. Kun 54 prosent hadde deltatt på fagutviklingsmøter, og opplevelsen av hvorvidt tilbakemeldinger ble tatt til følge lå på 5,1 i den tidligere nevnte skalaen.

Dersom vi sammenligner resultatene fra intervjuene jeg hadde, mot det jeg oppfattet som mistanken til prorektor, så er de slik jeg oppfatter det sammenfallende. For lærerne er det kjennskap til at det finnes, men det ser ikke ut til å være mye i bruk, og de har ikke noe eierskap til kvalitetssystemet. For elevene er det mangel på både kjennskap til systemet og dermed også kunnskap om hva det inneholder.

Slik jeg ser det er det et behov for å få kvalitetssystemet opp og inn i organisasjonen, i alle ledd. Ved overgang til NTNUs system vil det ikke være store forskjeller i innholdet, men presentasjonen er helt ulik. Jeg vil derfor ikke berøre innhold, struktur eller presentasjonsform videre. Jeg oppfatter ikke dette som en del av som noe som prorektor har spurt etter. Jeg ser det også som lite vesentlig å gå inn på dette da dagens system er av begrenset varighet, slik at jeg vil i hovedsak se på hvordan et kvalitetssystem kan bli integrert i organisasjonen slik at alle kjenner eierskap til de ulike prosessene og at det blir standardisert i forhold til kvalitet på alle nivåer.

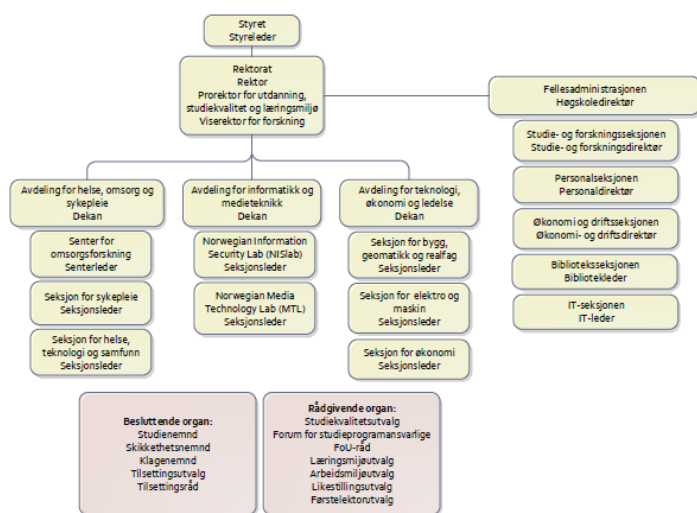
Fremover vil jeg vinkle oppgaven mot de ansatte. Det første jeg da vil se på er hvordan kan vi motivere medarbeiderne i de ulike stillingene til å benytte kvalitetssystemet. I denne settingen vil jeg forsøke å belyse de ulike motivasjonsteoriene og se på muligheter til å bruke disse opp imot dagens status for å få bedret dette. I andre omgang tenker jeg på hvordan man kan påvirke organisasjonskulturen. Dette er en omfattende jobb. Avslutningsvis vil jeg se på oppfølgingskrav og –muligheter, og hvordan dette kan gjennomføres. Det må ikke glemmes at den formelle eieren av systemet er styret, og at for å kunne utøve reelt lederskap er de avhengig av å få riktig informasjon til rett tid.

## 5 Motivasjon som kritisk faktor i forbindelse med integrasjon av kvalitetssystemet.

### 5.1 Hvilket inntrykk gir resultatet av intervjuene av motivasjonen?

Den første delen av problemstillingen min i denne oppgaven er «Hvordan kan vi motivere til økt bruk av kvalitetssystemet?» Bakgrunnen for dette spørsmålet er at jeg mener at vi må se på hva som kan være en motivasjonsfaktor for brukeren av systemet. Målet er at alle skal bruke systemet mer aktivt enn per i dag, men da er det viktig at brukeren også ønsker å bruke det og at det oppleves som at det gir en merverdi for arbeidsoppgavene.

Som tidligere referert til fra intervjuene var snittkarakteren på hvor aktivt de ulike brukte kvalitetssystemet på 6,4 blant de fem jeg intervjuet, men karakteren som ble gitt på opplevelsen av struktur og lesbarhet var langt lavere. Dette er en viktig tilbakemelding i forhold til dagens kvalitetssystem. Slik det beskrives av de ulike medarbeiderne oppleves det som tidkrevende og vanskelig å finne frem i kvalitetssystemet. Studentevalueringene fremheves som viktige og hensiktsmessige, men utover dette kan det se ut til at systemet ble oppfattet som tungrodd og lite dynamisk. Dette skaper ikke motivasjon.



Figur 6 Organisasjonskart HiG (HiG 2015)

Ansvar for oppdatering og oppgradering av kvalitetssystemet er delegert til de ulike avdelingene ved HiG, og dette medfører også at opplæring og kontroller i forbindelse med bruk av systemet er desentralisert.

I forespørselen fra prorektor ser vi en usikkerhet i forhold til hvorvidt organisasjonen ved HiG greier å videreføre kvalitetssystemet godt nok med tanke på turnoveren i organisasjonen. Ved å delegere ansvar og myndighet i forhold til kvalitetssystemet er det nødvendig med gode

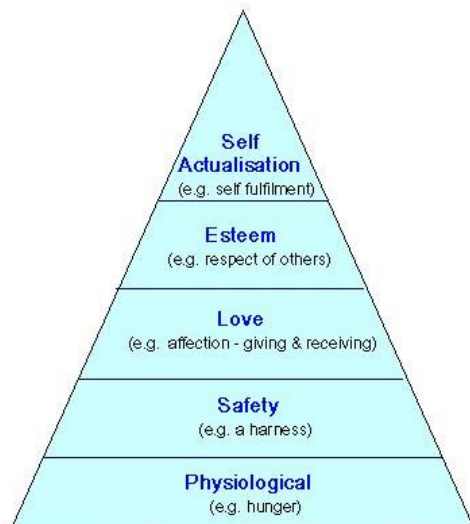
rapporterings- og oppfølgingsrutiner for at KS-koordinator og prorektor skal sitte med oppdatert oversikt over status. Dette er kanskje noe som har et forbedringspotensial ved HiG.

Dekan ved den enkelte avdeling er som sagt ansvarlig for kvalitetssystemet i «sin» avdeling. Systemet består av enkelte ting som er svært vesentlige, slik som studentevalueringer, men også andre prosess- og rutinebeskrivelser som kanskje kan oppleves som mindre relevante. Det kan også være en oppfatning av at egen kvalitetsbevissthet er god nok forsikring om at ting blir gjort på beste måte. Hvorvidt de ulike forelesere eller lærere dermed opplever forventningen til at man blir aktiv bruker av systemet er jeg veldig usikker på. Jeg har ikke hatt intervjuer med noen dekaner, slik at har ingen formening om hvordan de mener at de har videreført bevisstheten rundt kvalitetssystemet, men ut ifra det jeg snakket med forelesere og lærere så var det ikke stort engasjement rundt kvalitetssystemet. Dette er helt naturlig dersom det ikke er sterke forventninger til bruken. I en aktiv hverdag er det lett å prioritere bort noe, og ting man ikke blir målt på, eller som ikke oppleves å påvirke hverdagen i stor grad, er av de tingene som blir lettest bortprioritert. Ved manglende fokus på kvalitetssystemet fra ledelsens side, vil vi ikke makte å innføre dette. Den enkelte medarbeider må motiveres til å føle eierskap og se at de har påvirkningsmuligheter for helheten. Ingen skal kun være fokusert på sin lille andel av totaliteten. Denne opplevelsen og forventningen må komme fra ledelsen, i denne sammenhengen ledelsen i hver avdeling.

## 5.2 Hvem skal motiveres i vårt tilfelle, og hvordan beskriver teoriene dette?

Vi må ta i betraktning at dette i stor grad er personell som tilhører academia. Dette vil si at det er høyt utdannet personell som har store prestasjonskrav til seg selv.

Kravene de stiller til seg selv kan være en for indre motivasjon. Det er en stor grad av perfektjonisme i det som utføres, og begrepet "godt nok" er ikke godt innarbeidet. Vi kan også her trekke tråden til den kognitive motivasjonsteorien. Dette er også en del av prestasjonskravet den ansatte har til seg selv, nærmere bestemt forventning til egen innsats



Figur 7 Maslows behovs hierarki (Huitt 2004)

for å nå de oppsatte målene. Personell med en stor grad av jobbautonomi har også i stor grad store forventninger til seg selv og egen måloppnåelse.

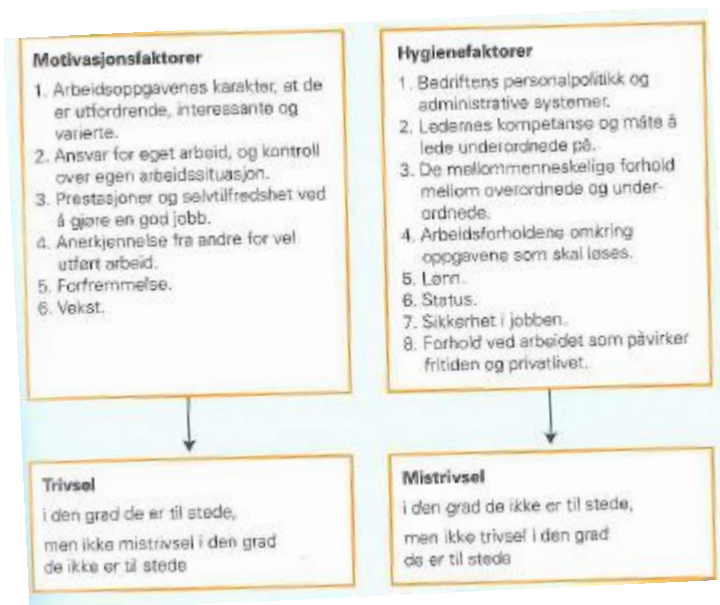
Indre motivasjon fører oss raskt over til behovsteoriene. Motivasjonsteori kan deles inn i flere undergrupper. Behovsteori, sosiale teorier og kognitive teorier for å nevne noen. Maslows behovsteori er svært vesentlig i forhold til indre motivasjon.

Vi har her flere elementer som spiller inn i vårt tilfelle. Det er en forutsetning at fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov blir dekket aller først, men i sammenheng med kvalitetssystemet og de ulike rollene er behov for anerkjennelse og selvrealisering fremtredende. Et eksempel på dette er f.eks. viktigheten av publiseringer, da spesielt i fagfelleverderte tidsskrifter. Det å bli referert til, samt å få både nasjonal og internasjonal anerkjennelse er noe som henger høyt. Denne typen anerkjennelse kan også betegnes som et mål, og kobles opp mot kognitive motivasjonsteorier. Forventingen om anerkjennelse som følge av å få publisert blir en indre drivkraft.

Vi ser også på den ytre motivasjonen her. De fire gruppene i organisasjonen rundt kvalitetssystemet forholder seg til ulike interessenter. Eksempel på dette er styret som i større grad enn medarbeiderne må forholde seg til eierstyringen som departementet står for. Styret måles derfor opp imot de målene som styret setter. Når målene blir nådd, og formodentlig med god margin kommer anerkjennelsen fra de ulike gruppene som har satt

forventningene. Denne anerkjennelsen, sammen med tilbakemeldingene vil i de fleste tilfellene gi motivasjon.

I statlig sektor er det få belønningssystemer som innebærer økonomisk kompensasjon, men mange oppfatter stillingsbetegnelse og –kategori som en drivkraft. De jakter på stadig høyere stillinger. Der møter vi igjen på Maslow i form av behovet for selvrealisering, men vi ser også mye av Herzbergs teorier.



Figur 8 Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen og Thorsvik 2013)

Vi ser også i denne settingen at selve arbeidet med prestasjoner og anerkjennelse er viktige motiveringsfaktorer, mens lønn og belønningssystemer kun er hygienefaktorer. Forskjellen på disse er at motivasjonsfaktorene skal jobbtillfredshet, mens fravær av hygienefaktorene skaper utilfredshet.

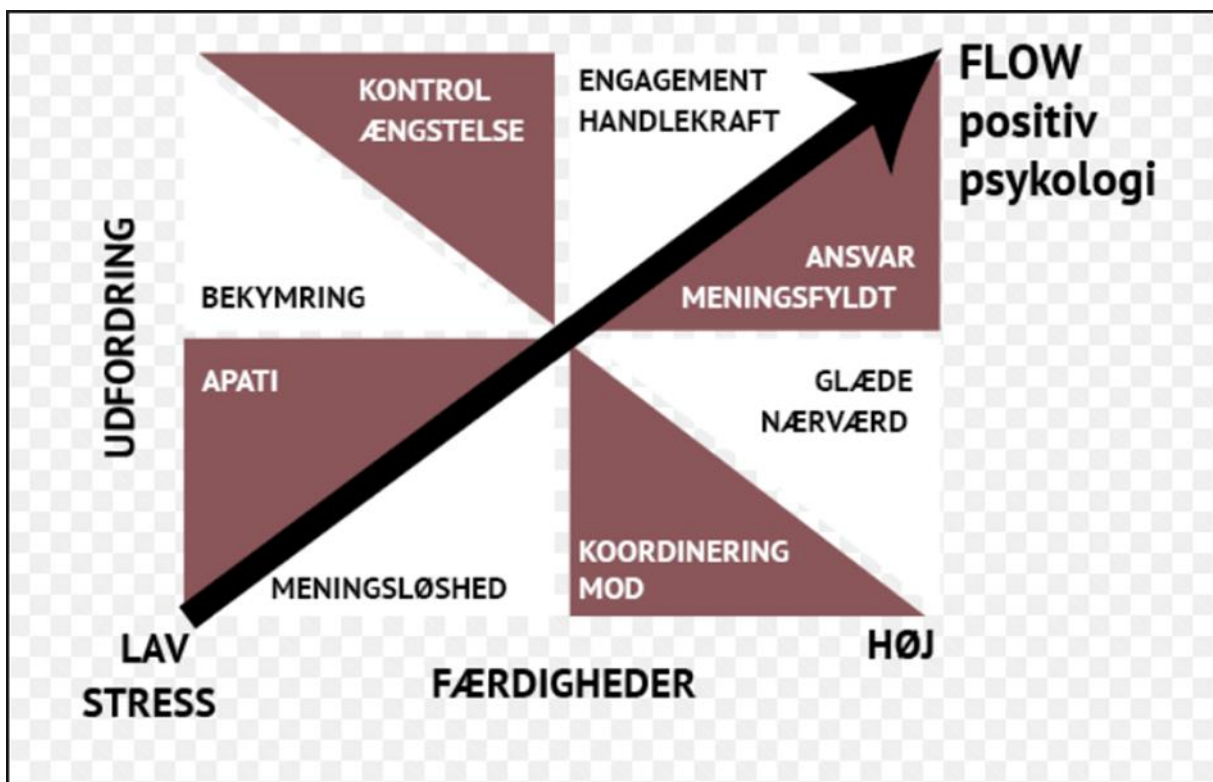
Dersom vi ser på både motivasjons- og hygienefaktorene er det også svært nærliggende med den kognitive forventningsteorien. I boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» Kaufmann og Kaufmann (4.utgave) er kognitiv forventningsteori definert som «teori om motivasjon som resultat av forventning om måloppnåelse»(Kaufmann og Kaufmann 2013, s. 97). I vårt tilfelle er det ulike mål avhengig av hvilken gruppe det er snakk om, men uavhengig av hva slags mål de har, drives de av forventningen om å få det resultatet de ønsker seg. Det kan selvfølgelig her igjen deles opp i de subjektive forventningene og instrumentelle



overveielser. Men uansett hvilke av disse vi ønsker å se på så er det forventningen om å få et positivt resultat, enten i form av måloppnåelse eller belønning som vil være det endelige målet.

En del av motivasjonsfaktoren anerkjennelse er også det faktum at alle mennesker har behov for å bli sett, og vi ønsker konkrete tilbakemeldinger. I forbindelse med dette er det viktig å se på tilbakemeldingskultur som en del av anerkjennelsen.

Vi kan her se på betydningen av positiv psykologi og LØFT-metoden som en del av tilbakemeldingskulturen.



Figur 9 Positiv psykologi (Moltke og Petersen 2011)

LØFT-metoden er bygget på positiv psykologi, og betyr **L**øsnings **F**okusert **T**ilnærming. I stedet for å legge vekt på hva som er feil, legges det vekt på hva som er bra og hvordan bli enda bedre. Noen spørsmål som skal stilles i denne situasjonen er «Hva vil jeg som leder se mer av i mine medarbeidere?»

Metodikken bak LØFT tar utgangspunkt i følgende:

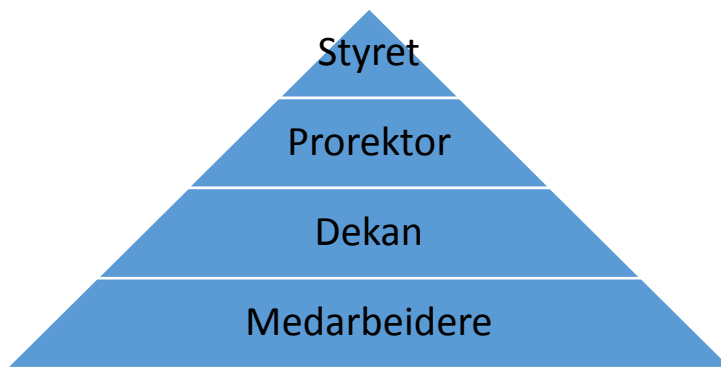
- Vi dyrker det vi ønsker, istedenfor å fokusere på det vi ikke ønsker.
- Vi fremhever det vi vil ha mer av, mens det vi vil ha mindre av får mindre plass
- Hvilke handlinger gjør vi overfor medarbeidere som virker. Vi bruker de og kutter ut de som ikke virker

### 5.3 Hvordan kan vi bruke teoriene som støtte for å få styrket motivasjonen?

Først og fremst må vi her ta utgangspunkt i at HiG er en del av akademien, og at utdanningsnivået er høyt. Dette er noe som er viktig å ta med som en forutsetning i forhold til det å finne hva som motiverer. Et eksempel på dette er publiseringer i fagfelle-vurderte tidsskrifter, og hvor dette gir anerkjennelse til forfatterne. Mange innen akademien har som mål å publisere mest mulig. Det er også i en del stillinger krav til publisering.

Dersom vi tar utgangspunkt i Maslows behovshierarki så kan vi ved HiG dra frem flere momenter. Alle medarbeiderne får tilfredsstillende grunnleggende behovene. Men dersom vi tar utgangspunkt i at dette faktisk er grupper som også har stort behov for anerkjennelse eller aktelse, samt selvrealisering så kan dette tilfredsstilles på flere måter. Som tidligere nevnt er publisering et viktig grunnlag for anerkjennelse, og det er også vanlig at publiseringer kan åpne dører for andre muligheter for både avansement og deltakelse i prestisjetunge foraer eller på seminarer. I tillegg til behovsteoriene som grunnlag for motivasjon ser vi også den kognitive forventningsteorien med en betydelig påvirkning av motivasjonen her. Jeg vil nesten si at den kognitive motivasjonsteoriens driv mot både pålagte og selvpålagte behov, fører til oppnåelse av anerkjennelse og selvrealisering som vi ser hos Maslow. Det er derfor en sterk sammenheng mellom disse ulike teoriene. Dette er ofte viktige elementer for akademiske medarbeidere.

I tillegg har vi ved høyskolen i Gjøvik også delt inn organisasjonen i fire grupper, som har hver sine interessentgrupper. Hver av disse har forventninger, og ofte blir graden av måloppnåelse grunnlag for anerkjennelse og selvrealisering.



Figur 10 Organisasjonen ved Gjøvik

Slik jeg ser det er styret selvfølgelig på toppen av hierarkiet rundt kvalitetssystemet. I henhold til lov om universiteter og høyskoler er styret eier av systemet, men de har delegert det daglige ansvaret til ledelsen på høyskolen, hvor overordnet ansvar ligger hos prorektor.

Jeg vil litt senere i oppgaven komme inn på departementets rolle som premissleverandør i forhold hva HiG skal styre etter. Disse målene blir gitt til institusjonen i tildelingskrivet, og ut ifra de gitte målene er det et sett med styringsparametere som skal vise graden av måloppnåelse. Dette er igjen nøkkelinformasjon som kommer frem i årsrapporten, og mottaker av informasjonen er i hovedsak departementet, men også andre eksterne interessenter. For styret, men også skolen ledelse er det av vesentlig interesse at det er fordelaktig informasjon som kommer ut, fordi omdømmet til skolen og ledelsen er avhengig av dette.

Det kommer tydelig frem at prestasjoner som gir godt omdømme er en viktig, og dette dekker både behovet for anerkjennelse og selvrealisering. Den kognitive forventningsteorien som går på mestring og kompetanseheving er også svært fremtredende ved HiG. Slik jeg ser det ser det ut til at alle medarbeidere har store forventninger til sin egen leveranse og eget kompetansenivå. Det er usedvanlig dyktige forelesere i alle fag, og evnen og viljen til å dele sin kompetanse med studentene virker til å være sammenfallende hos alle medarbeidere.

Alle de omtalte nivåene har både interne og eksterne interessenter, men desto høyere i organisasjonen du kommer, desto flere eksterne interessenter. Men det er da viktig at man sørger for at holdninger om viktigheten av kunder, uavhengig av om de er eksterne eller interne.

Forhåpentligvis kjenner også øvrige ansatte ved skolen et eierskap i forhold til omdømmet på skolen, både i form av stolthet over å være en del av den, samt tilfredshet over å greie nå de oppsatte målene. Som jeg allerede har nevnt er anerkjennelsesdelen av behovsteoriene veldig vesentlig, men vi har også her Herzbergs tofaktorteori. Jobbtfredsheten øker dersom motivasjonsfaktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og personlig vekst stimuleres. Når da samtidig hygienefaktor som mellommenneskelig forhold blir ivaretatt, så blir utilfredsheten redusert. Mellommenneskelige forhold her er opplevelsen av å jobbe sammen mot et mål og dele på gleden over måloppnåelsen som et team.

Ved en økt oppfølging og tydeliggjøring av forventning fra de ulike interessentgruppene så vil det kunne komme tilbakemeldinger på grad av måloppnåelse. Ved denne målingen blir den ulike medarbeideren sett, leveransen blir vurdert og tilbakemeldinger blir gitt. Dette er svært viktig. Dersom vi da ser i forhold til LØFT-metoden og positiv psykologi kan en tilbakemeldingskultur basert på dette gi hver enkelt medarbeider en økt tro på egen leveranse, men også trygghet til å sette seg høyere mål og jobbe hardere for å nå dette. Dette er en vinn-vinn situasjon for både medarbeider og høyskole. Med en god tilbakemeldingsstruktur så øker nivået av jobbtfredshet, og leveransene øker tilsvarende. ”

Som vist gjennom figur 10 er det forskjellige nivåer på rollene i HiGKS. De har, som tidligere nevnt, svært forskjellige perspektiver. Som et resultat av dette har de også ulike prioriteringer avhengig av hvem som er største interessent. Alle interessentene kan ha ulike syn på hva som burde vektlegges av styringsparameter, og hvordan det skal håndteres. Dette vil kunne påvirke vektbalansen mellom de ulike parameterne. Med bakgrunn i differanser i vektbalansen mellom de ulike aktørene i interessentgruppa til HiG, blir et godt samarbeid også et element i forventningsteorien. Som Briner, Hastings og Geddes skriver:

*Det er helt nødvendig å bygge opp sterke og holdbare relasjoner til viktige interessenter. Ved å «kople inn» interessentene skapes en fri flyt i informasjonsstrømmen. Det å koble sammen to punkt med ledning er ikke nok, elektriske kabler er kun nyttige når det går strøm gjennom. (Briner, Hastings og Geddes 2004, s. 34)*

Dette sitatet er gyldig helt uavhengig av hvilke relasjoner det er snakk om. Behovet for dialog og fri informasjonsflyt er like viktig uansett hvem som er de ulike partene. Dialogen er ulike i forhold til hvorvidt det er eksterne eller interne interessenter som er med i prosessen, men dette kan ha ulike naturlige årsaker. Med kun interne parter er ofte kjennskapen til hverandre større, og tryggheten i dialogen bedre. Eksterne parter gir gjerne mer formell kommunikasjon, og større behov for dokumentasjon av de ulike behov for påvirkning.

## 6 Kvalitetssystemet vs. organisasjonskulturen

### 6.1 Hva sier intervjuene om kvalitetskulturen ved HiG.

De gjennomførte intervjuene har ingen direkte link til hva den enkelte mener om kultur, men ut ifra de svarene jeg har fått og hvordan de omtaler de ulike tingene jeg har spurt om kan vi se fellestrekk. Ut ifra dette kan det også være mulig å se en trend og antydning til felles holdninger og verdier. Dette kan vi da definere som deler av kulturen.

Det som kanskje er et av de viktigste punktene i kvalitetssystemet sett i forhold til HiGs rolle som undervisningsinstitusjon er fokus på elevene og kvalitet i undervisningen. I intervjuene kom det også frem at dette var noe som de ulike lærerne også prioriterte høyt. Alle gjennomførte elevvurderinger, og alle mente at dette var en viktig jobb. I tillegg til dette var de svært positive til fagutviklingssamtaler.

Det som er spennende utfra disse spørsmålene er hvor samstemte de er i forhold til det jeg vil kalle studiekvalitet. På den annen side ligger karakteren de gir kvalitetssystemets innhold og brukergrensesnitt under middels. Ut ifra de ovennevnte resultatene opplever jeg at de jeg har snakket med har et sterkt forhold og engasjement i forhold til prestasjonene i sine jobber. De har et ønske om at det de skal gjøre har høy kvalitet, og de verdsetter innspill fra studentene høyt. Dette er veldig bra, og gir slik jeg oppfatter det et svært positivt signal i forhold til kvalitetskulturen på de avdelingene de hører til. Det som kan bli adskillig bedre er at kvalitetskulturen tar utgangspunkt i det godkjente regelverket og de standardiserte rutinene. Normalt sett vil dette føre til en generell heving av nivået, samtidig som ressursbruken reduseres.

### 6.2 Hvordan forene regelverk, verdier og holdninger i en felles kultur?

Tom Watson, tidligere leder i IBM definerte organisasjonskulturen som følgende: «*The way we do things around here.*» (Hennestad 2004) Dette er egentlig en veldig fin beskrivelse og definisjon av dette. En ting er regelverk og rutiner, en annen ting er oppfatningen av slik gjør vi det.

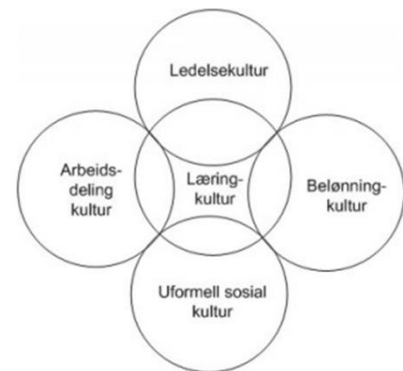
Professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI Bjørn W. Hennestad drøfter i sin artikkel «Kan bedriftskultur ledes?», hvorvidt det er mulig å lede en organisasjonskultur.

For å kunne komme med noe forslag til hvordan man kan lede en organisasjonskultur, eller endre den, må man først definere begrepet organisasjonskultur.

I mitt avsnitt om begrepsavklaringer har jeg lagt frem følgende definisjon av uttrykket:

*«Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som et medlem av et samfunn»*

Når vi i tillegg legger til grunn at det i en organisasjon ikke er bare en kultur, men en gruppe kulturer blir bildet adskillig mer komplekst. Dette er allikevel det som er fakta i en organisasjon.

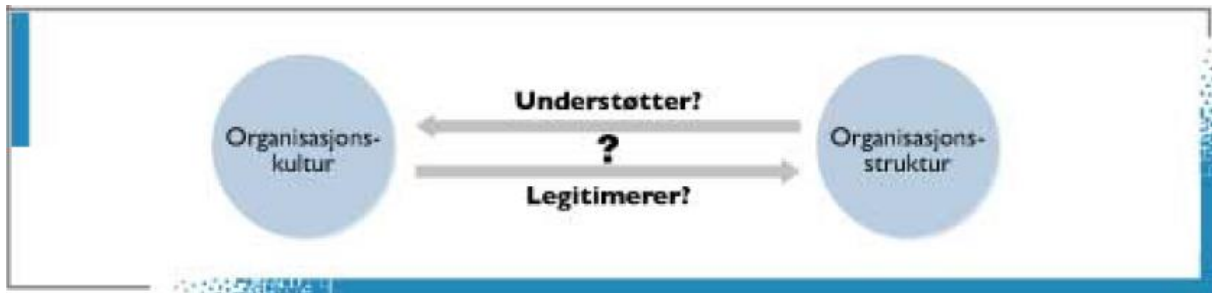


Figur 11 Sammensetning av flere organisasjonskulturer (Sander 2014)

Dersom vi i denne situasjonen tar utgangspunkt organisasjonen på HiG, så vil jeg si at vi også der finner flere ulike kulturer, og i denne sammenhengen med kvalitet i fokus er flere av de involvert. Flere av de er basert på de ulike former for kvalitet vi finner i organisasjon, samt en antakelse av hva hver enkelt medarbeider tror ledelsen forventer av de. Alle ønsker å gjøre sin oppgave på best mulig måte, men «best mulig» er ikke nødvendigvis en felles definisjon som er kjent av alle. For å forenkle bildet noe videre i oppgaven omtaler jeg dette som en organisasjonskultur, selv om det er underforstått at dette da menes summen av alle de eksisterende kulturene vi finner ved institusjonen.

I artikkelen «Kan bedriftskultur ledes?» viser de også til sosialantropologen Malinowskis betegnelse på kultur som «den levende historien». Dette viser hvor viktig erfaring og historie er for etableringen og utviklingen av organisasjonskulturen.

Samtidig er det viktig at vi ikke blander begrepene organisasjonsstruktur og –kultur. I den ovennevnte artikkelen har de illustrert samspillet mellom disse to begrepene som følgende med Allire og Firsiratus's illustrasjon:



Figur 12 Allire og Firsiroutus illustrasjon av organisasjonskultur vs organisasjonsstruktur (Hennestad 2004)

Denne figuren viser tydelig hvordan de to delene hører sammen og påvirker hverandre, og potensialet for endring er som forfatteren av artikkelen hevder i spenningen mellom disse enhetene. Det er et faktum at organisasjonskulturen vil være utslagsgivende for hvordan strukturendringene vil bli mottatt og gjennomført.

Dersom man ønsker å påvirke organisasjonskulturen er det selvfølgelig viktig å vite hva er det som er basisen her. Ser vi litt tilbake på betegnelsen «den levende historien» som en form for definisjon på organisasjonskultur så må vi se på de forutsetningene som tidligere gjaldt for organisasjonen, og hvordan dette har påvirket kulturen. Der kan vi også se at det er positive og negative sider ved sterk organisasjonskultur. Den positive siden er selvfølgelig hvordan den forsterker det sosiale samspillet og skaper en underforstått forståelse av dette. De ansattes handlinger preges av kulturen, og man jobber i forhold til det man også tidligere har opplevd som forventninger. Den negative siden av dette er hvordan det kanskje blir verre å innføre nye rutiner eller regler, fordi man har hengt seg opp i de gamle. Vanene blir det som er toneangivende i jobben, og endringer for å møte nye krav og forventninger er vanskeligere å innføre.

Hennestad innfører også begrepet kulturbevisst ledelse. Dette innebærer blant annet at man må huske på viktigheten av ledelsens handlinger, holdninger eller person. Det lederen viser seg å stå for blir ansett som symboler eller symboliserende, og dermed fortolker medarbeiderne tingene som gjøres og sies på en annen måte. Verdigrunnlaget og vurderinger som benyttes gir sterke signaler nedover i organisasjonen, og kan være avgjørende for om man greier å innføre de ønskede endringene eller ikke.



Kulturbevisst ledelse viser ikke entydig til leders oppgaver, men også til det faktum at organisasjonskulturen har en betydning for hvilken type ledelse som kreves i de ulike organisasjoner.

I HiG sitt tilfelle vil det bli en endring i forhold til kvalitetssystemet. Dette er uavhengig av gode eller dårlige erfaringer og engasjement rundt dagens system, men skyldes den planlagt fusjonen med NTNU, og forventning om at man når dette skjer kommer HiG til å bli en del av det eksisterende kvalitetssystemet ved NTNU.

Dersom vi da ser på den uungåelige endringen som vil skje, må dette også integreres i dagens organisasjonskultur. Dette vil si at medarbeidere ved HiG skal på en måte få «en ny hverdagsvirkelighet». Det er da viktig at vi da er klar over hvilken prosess vi skal i igjennom.

I boken «Endringsledelse og ledelsesendring»(Hennestad, Revang og Strønen 2006) viser forfatterne til en figur på hvordan innføre endringer i en bedrift. For å identifisere



Figur 13 Endringssituasjonen (Hennestad 2009)

endringsrommet eller endringssituasjonen er det viktig å få stadfestet hva dagens situasjon er, hvor vil vi og hva er endringsrommet. Når dette er definert kan jobben med å finne de tiltak og handlinger man må gjøre starte.

Prosesen fra disse er funnet og til de er

implementert har forfatterne illustrert med figur 13.

Dette synliggjør på en svært god måte hvordan en større endring som omfatter både organisasjonskulturen og –strukturen må skje i etapper. Det er en helt klar forutsetning at endringene som skal skje, både de strategiske og de operasjonelle, er godt forankret i ledelsen og deretter blir ført nedover i organisasjonen. Ved en etappevis innføring og en god ledelse av prosessen er det også en større sannsynlighet for at medarbeiderne på de ulike nivåene tar del i og sørger for at endringen blir en suksess.

### 6.3 Hvordan kan vi nå ønsket situasjon i forhold til organisasjonskulturen ved HiG?

Som tidligere nevnt i oppgaven er spesielt medarbeiderne ved HiG blant annet drevet av en indre motivasjon som baserer seg på ønsket om anerkjennelse i jobben. Dette er også

medarbeidere med svært høy kompetanse og store krav til egne prestasjoner. For vitenskapelig personell i akademia er den anerkjennelsen de kan oppnå ved publiseringer osv veldig viktig, og dette blir i stor grad gjeldende også i undervisningssituasjonen. Dette gjør at det er sterk fokus på kvalitet i arbeidet på alle plan. Dette har helt klart en sterk påvirkning på organisasjonskulturen ved institusjonen.

Grundighet i eget arbeid for å oppnå gode prestasjoner fører som oftest til en gjennomgående grundighet som også setter store krav i forhold til ledelse. Ved innføring av nytt kvalitetssystem er det derfor avgjørende at det blir avsatt nok ressurser fra toppledelsen og ledelsen på hver avdeling for å gi den nødvendige symboleffekt til endringsprosessen.

En organisasjon med mange sterke personligheter, og en så tydelig organisasjonskultur det ser ut til å være ved HiG setter store krav til tydelig, og sterkt lederskap. Kulturbevisst ledelse er en forutsetning. Politisk spill og uklare meldinger fra ledelsen vil kunne ødelegge endringsprosessen, og muligheten for å ta opp igjen prosessen på et senere tidspunkt kan være tilnærmet lik fraværende. Tillitt og opplevelse av å jobbe mot felles mål er svært essensielt for å få prosessen til å bli en suksess.

Ledelsen vil helt klart måtte ta det største ansvaret for å få gjennomført endringsprosessen. Det er i en slik endring ikke lenger tilstrekkelig med strategisk ledelse. Operasjonell ledelse med stor grad av medarbeiderinvolvering er svært viktig. En felles forståelse for, samt felles eierskap til ny organisering vil gjøre at endringsprosessen i stor grad drives av seg selv.

Tydelige markeringer av milepæler, uthenting av gevinster når de oppstår og anerkjennelse av jobben vil dessuten kunne være med på å bygge opp teamfølelser og skape motivasjon fra alle involverte parter om å fortsette prosessen.

## 7 Oppfølging av resultater fra kvalitetssystemet

### 7.1 Hvordan fremstår oppfølgingen av resultatene fra kvalitetssystemet per i dag?

Jeg har fått tilgang til årsrapporten for skoleåret 2013-2014. Dette fremstår som en god rapport i forhold til måling av ulike styringsparametere. Resultater fra forskjellige områder er rapportert over flere år, samt at det er lagt inn prognose for kommende år og risiko. I tillegg er det også mange kvalitative vurderinger som følger resultatene, slik at det ser ut til å være et godt og gjennomarbeidet produkt. Det blir også rapportert på oppfølgingspunkter gitt fra departementet i deres tildelingsskriv til skolen, og strukturen virker veldig god.

Som for andre enheter er styret for HiG eier av årsrapporten, og mottaker er eieren (Kunnskapsdepartementet) og øvrige interessenter.

I dialog med prorektor har jeg etterspurt om det finnes tilsvarende rapportering fra HiG og til HiGs styre i løpet av året. Dette er noe man har hatt tidligere, men valgt å gå bort i fra på grunn av at det var for ressurskrevende i forhold til effekten av dette. Jeg er også kjent med at det i en del tilfeller er krav om «Resultat – og kontrollrapport» som skal leveres periodisk til departementet, men jeg har ikke fått noen opplysninger som kan tyde på at dette er tilfelle i dette tilfellet. Den interne periodiske rapporteringen hvor de ulike avdelingene rapporterer i forhold til måloppnåelse, ser ikke ut til å være etablert. Ut ifra dette trekker jeg slutningen at all rapportering skjer ved årsslutt, og det er ingen rapportering i løpet av året hverken internt fra avdeling og opp til ledelse, eller fra styret og til departementet.

### 7.2 Hva sier teorien om krav til oppfølging og hvilke muligheter finnes?

Når det er snakk om oppfølging av styringsparametere og i forhold til måloppnåelse kommer jeg veldig raskt inn på balansert målstyring (BMS). Dette begrepet ble først lansert av Robert Kaplan og David Norton i en artikkel i *Harvard Business Review* i 1992 (Stemsrudhagen 2003). Denne formen for ledelse har blitt veldig populær, og mange bedrifter har hatt god effekt av å bruke dette. Det finnes mange ulike grader av BMS, og det er stor variasjon i hvilken grad dette har blitt integrert i de ulike bedriftene. Spennet går her fra de som har innført enkel prestasjonsmåling /- oppfølging til de som har koblet dette opp mot strategiarbeid. Men felles for alle er at det må være noen fastsatte kvantitative mål.

Siden Høgskolen i Gjøvik er en statlig høyskole, så faller de innunder de krav og regelverk som fastsettes av finansdepartementet, og hvor Direktoratet for økonomistyring (DFØ) er de som utarbeider gjeldende føringer for blant annet økonomioppfølging (Statens\_senter\_for\_økonomistyring 2010). I deres veileder «Mål- og resultatstyring i staten» har de gjennomgått økonomistyring og virksomhetsstyring slik dette er forutsatt at skal gjøres i statlige enheter.

DFØ har definert mål og resultatstyring som følgende: «Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.»



Figur 14 Styringshjulet  
(Statens\_senter\_for\_økonomistyring 2010)

Dette er forutsatt forankret i ledelsen, og det skal bestå av regelmessige formelle prosesser. Effekten av denne formen for styring har de beskrevet i Styringshjulet (figur 14) Prosessen er her delt inn i 4 steg.

Stegene i styringshjulet illustrerer de ulike delene av arbeidet i styringsprosessen. Første ledd i styringsprosessen er at overordnede mål og strategi må være på plass. I HiG sitt tilfelle vil deler av målene og selve virksomhetsideen bli gitt fra Kunnskapsdepartementet, og ut ifra dette skal HiG definere en visjon og strategi for sin drift. Strategien er ofte over et langtidsperspektiv, og med gitte delmål. Forankring hos ledelsen er her et av suksesskriteriene.

Steg 2 beskriver utvelgelse av styringsparameterne. Dette gjøres med bakgrunn i mål og strategier, og skal vise hvorvidt enheten når målene sine eller ikke. Det er anbefalt å velge styringsparametere og resultatindikatorer som tilfredsstillende kriteriene for "SMARTE resultatmål" (se figur 15).

**Spesifikke**

Resultatmålene må være tydelig definert slik at det er klart hva som skal oppnås.

**Målbare**

Det må være mulig å måle i hvilken grad virksomheten når sine resultatmål.

**Aksepterte**

Resultatmålene må oppleves som riktige, relevante og interessante å arbeide etter, og bør fastsettes etter dialog mellom over- og underordnet nivå.

**Realistiske**

Ambisjonsnivået må ikke settes høyere enn at det oppleves som mulig å innfri kravene, samtidig som det gir noe å strekke seg etter.

**Tidfestede**

Det må være klart når resultatmålene skal være oppfylt.

**Enkle**

Resultatmålene må være enkle å forstå og måle.

Figur 15 SMARTE mål (Statens\_senter\_for\_økonomistyring 2010)

Steg 3 er selve resultatmålingen og vurderingen. Regelverket fra DFØ forutsetter jevnlig måling på indikatorene. Det åpnes for at det kan være ulik rapporteringsfrekvens på de ulike parameterne, men viktig at dette er kjent og at rapportene er tilgjengelige. For å kunne vurdere de ulike resultatene er det vesentlig at det er måltall som det skal måles opp imot. Samtidig er det en fordel for rapporteringen dersom man kan vurdere de ulike resultatene opp mot tidligere målinger slik at man kan se eventuelle trender og utviklinger. I ny mal for årsrapportering er det lagt inn en standard for rapportering på inneværende år, samt de tre foregående.

Steg 4 omhandler læring og forbedring. Dette er om mulig det viktigste steget i styringshjulet. Når resultatene analyseres, avvikene identifiseres og tiltakene finnes. Veldig ofte benyttes det i forhold til denne rapportering «trafikklys» for å angi måloppnåelsen, og gule og røde «lys» angir hvor behovet for tiltak er. DFØ er veldig opptatt av trender, prognoser og risiko i sin rapportering.

Metode for måloppnåelse beskrevet i veilederen fra DFØ har helt klart mange likhetstrekk med BMS, men det ser ut til å være en tilnærming samtidig som det er tatt hensyn begrensninger i statlig økonomistyring.

### 7.3 Kan teorien bidra til bedret oppfølging ved HiG?

Årsrapporten til HiG er i stor grad bygd opp i henhold til kravene som er gitt i veilederen fra DFØ. Den er lagt opp etter styringsparametere, vurderingen går over flere år og den inneholder både prognoser og risikoer. Som en årsrapportering synes jeg dette er veldig bra.

Samtaler med prorektor viser at dette er den eneste rapporteringen på disse parameterne til styret og departementet, og at det ikke følges opp med tilsvarende målinger gjennom året. Her mener jeg at det kan være et forbedringspotensial. Dette gjelder både rapporteringsform og frekvens.

Etter hva jeg kan se er det flere av disse styringsparameterne som det er fullt mulig å rapportere på per kvartal eller tertial, samtidig som man legger opp til et nivå som ikke er så ressurskrevende. For at styret skal kunne fange opp negative signaler i løpet av året, og eventuelt ta tiltak før det har gått et helt år er det viktig at de får rapporter også igjennom året. Det er vanlig med kvartalsvis eller tertialvis rapportering til styret. Økonomireglementet for staten stadfester også kravet om intern virksomhetsstyring. Slik jeg tolker dette så skal styret som øverste virksomhetsleder ha jevnlig rapporter også gjennom året for å sikre at de oppsatte målene nås (Finansdepartementet 2013).

Steg 1 i styringshjulet viser til visjoner, strategier og mål. For en stor institusjon med flere avdelinger kan det være hensiktsmessig å dele opp dette per avdeling. I de tilfellene dette gjøres vil jeg også anbefale at måltallene settes på avdelingsnivå, og rapporteringen følger deretter. Dette kan være hensiktsmessig for å oppdage hvor avvikene oppstår, og nødvendige tiltak direkte rettet mot den avdelingen som har avvikene kan settes inn.

Tidligere i denne oppgavene har vi også sett på viktigheten av oppfølging som motivasjonsskapende tiltak. Oppfølging kan bidra positivt i forhold til opplevelsen av å «bli sett» i arbeidssituasjonen, samtidig som det også kan bidra til opplevelsen av å få anerkjennelse. For å få denne effekten er det viktig at det ikke oppfølgingen blir innført som et kontrolleringselement. Det er en nødvendighet at dette blir vinklet mot positiv psykologi, hvor målet kjent av alle og fører alle mot et høyere mål eller som en del av prosessen å gjøre hverandre gode.

## 8 Metode

### 8.1 Litteraturstudie

For å få et riktig grunnlag for videre empiriske undersøkelser og få laget gode analyser kreves det et litteraturstudie som skal bringe frem relevant teori. Jeg har i hovedsak fokusert på den litteraturen som har vært obligatorisk i tidligere emner i kurset, men jeg har også trukket inn relevante vitenskapelige artikler, annen relevant litteratur og media. Nettstedet Magma.no som er Econas<sup>1</sup> tidsskrift for økonomi og ledelse har mange interessante, fagfelleverderte artikler om temaet, og jeg har valgt å bruke flere av disse som bakgrunn for mine vurderinger og anbefalinger.

### 8.2 Empirisk undersøkelse

For å få forstå hvordan HiGKS fungerer i praksis begynte bacheloroppgaven med en serie av innledende intervjuer. Det ble sendt ut epost med forespørsel om møte til seks personer, hvor prorektor var den ene og de andre var fordelt på de andre avdelingene. Kun fire av disse hadde muligheten til å møte meg. De innledende intervjuene ble gjennomført, og tatt opp med en lydopptaker på smarttelefon for lett tilgjengelighet for senere bruk.

En av fordelene med å gjøre på denne måten er at jeg raskt kunne få et inntrykk av holdninger og erfaringer fra medarbeidere som innehar en rolle i kvalitetssystemet. Ulempene med dette er at det var en liten populasjon som ble spurt. Dette setter begrensninger på hvor høy reliabiliteten kan estimeres til å være. Dette, samt at det ikke ble noe intervju med representanter fra avdeling Helse, Omsorg og Sykepleie (HOS), utgjør et svakt punkt ved de innledende intervjuene. Jeg mener likevel at dette bør kunne tolereres på grunn av at de ikke er hoved-innhentningen av informasjon for denne bacheloren. De er kun brukt som en sondering i utvikling av en spørreundersøkelse med større populasjon og høyere reliabilitet.

Planen videre var å sende ut et spørreskjema til alle HiG-ansatte med roller innenfor HiGKS utenom studentene, men grunnet mangel på tid har dette vist seg vanskelig. Det ble istedet

---

<sup>1</sup> Econa er interesse- og arbeidstakerorganisasjonen for siviløkonomer og masterutdannede innen økonomisk-administrative fag.

en nye runde med intervjuer. Intervjuene ble utarbeidet for å kunne gå raskt, med estimert femten studenter og ti ansatte. Dette vil gi en begrenset informasjonsinnhenting noe som vil begrense verdien av informasjonen, men det vil allikevel kunne gi et bilde av hva status på systemet er opp mot de kritiske faktorene. De faktorene som vil få mest fokus er kjennskap til systemet, motivasjon og opplevd brukervennlighet.

På grunn av at få ansatte hadde muligheten til å sette av denne tiden ble kun fem lærere intervjuet, og jeg fikk snakket med 13 studenter. Det er stor grad av samsvar i svarene som de ulike gruppene ga, så jeg velger å ha tillit til dette på tross av liten populasjon.

### 8.3 Utfordringer i forhold til bacheloroppgaven

I forhold til denne bachelor oppgaven har det dukket opp flere utfordringer forbundet med utførelsen og innlevering. Den største utfordringen var avgrensning av oppgaven, i forhold til bruk av tid. I de første månedene var det meningen at vi var to som skulle skrive oppgaven, og avgrensning og tidsforbruk ble satt i forhold til dette. De oppgavene som opprinnelig var bestemt skulle gjøres, viste seg å ta lengre tid enn først antatt, samt at det tidlig i oppgaven var en del sykdom førte dette til endel forsinkelser.

Etter påske ble det klart at jeg måtte fullføre oppgaven alene. På det tidspunktet var vi allerede betydelig forsinket, og jeg måtte da omdefinere problemstillingen vi hadde valgt slik at jeg hadde mulighet til å få noe jeg kunne håndtere alene. Dette medførte at omlag 90 prosent av den jobben som var gjort tidligere måtte forkastes, og jeg stod mer eller mindre uten annet enn lydfiler fra intervjuer og noen teorier. Dette ble en pangstart.

På tross av dette var det ikke mulig å få utsettelse på oppgaven, så her var det bare å gjøre det beste ut av situasjonen.

Det har i tillegg vist seg at det vanskeligere å få tak i ansatte enn forventet. Det var ikke uventet i forhold til den korte tiden jeg satt igjen med. Det er stort tidspress hos medarbeiderne ved HiG, men det setter begrensinger for datainnhentingens størrelse og hvilke slutninger som kan trekkes frem. Det setter også en del begrensninger ovenfor hvilken statistiske tester som kan brukes.



## 9 Data

### 9.1 Metode for datahåndtering

For å få svar på noen konkrete spørsmål, med mulig fordypning i disse valgte jeg å gjennomføre intervjuer. Jeg lagde to spørreskjemaer, et for lærere og et for studenter. I utgangspunktet er det lærernes tilbakemeldinger som var vesentlige for meg, men jeg vil bruke studentenes svar som støtteinformasjon.

Jeg har i noen tilfeller kunne sette spørsmål opp mot hverandre for å se om dette belyste temaet og ga svar på noen underliggende spørsmål, og jeg har også i noen grad kunnet benytte resultater fra intervjuene til grafer for å illustrere det jeg har funnet ut. På de av spørsmålene som ble besvart i forhold til karakterskalaen 1-10 har jeg laget gjennomsnittsberegninger for å se om dette kunne gi meg svar på om tendenser var over eller under middels (5).

En større populasjon ville ha styrket oppgaven, og jeg ville da kunne benyttet flere tester og analyser som er kjente fra statistiske beregninger, men det hadde jeg ikke tilgang til her.

## 10 Konklusjon og anbefalinger

Dette har vært en veldig spennende oppgave å jobbe med. Jeg har fått lov til å se på flere aspekter spesielt ved motivasjon, organisasjonskulturer og ikke minst viktigheten av ledelse.

Etter at jeg begynte på denne oppgaven ble det klart at det skulle bli en sammenslåing av HiG og NTNU samt flere enheter. Det som da også synes klart er at det eksisterende kvalitetssystemet ved HiG har en begrenset levetid. Etter sammenslåingen med NTNU, vil man benytte deres kvalitetssystem. Dette kan gi kvalitetskulturen et stor løft.

Tilbakemeldingene fra de ulike brukerne er at dagens system er lite intuitivt og vanskelig å finne frem i. Min personlige oppfatning etter å ha sett både dagens system på HiG og NTNU sitt system er at brukervennligheten vil stige for medarbeiderne på HiG ved endringen.

Jeg valgte å dele opp oppgaven i tre ulike deler, hvor jeg har gjennomgått teoriene som jeg mener kan bidra til å finne konstruktive løsninger i forhold til å få kvalitetssystemet fullt integrert i organisasjonen på HiG. Jeg har valgt å konsentrere meg om medarbeiderne, fordi studentenes rolle i systemet er relativt liten.

### *Motivasjon til økt bruk av kvalitetssystemet*

Utifra de signalene jeg har fått på hvorfor motivasjonen kan virke lav, virker det som om dette i stor grad skyldes dårlig tilgjengelighet og høy brukerterskel. Alle tilbakemeldinger som går på utformingen av eksisterende kvalitetssystem velger jeg å se bort ifra da jeg tror dette vil bli betydelig endret ved fusjonen med NTNU.

Motivasjonen for bruk av systemet har jeg knyttet opp til Maslows behovsteori, Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer, samt kognitive motivasjonsteorier. Tatt i betraktning at HiG er en kompetansebedrift, hvor utdannelsesnivået på medarbeiderne er høyt, og jobbautonomien også er det samme, så er dette relativt premissgivende for hva som er motivasjonsfaktorer.

Publisering og måloppnåelse i forhold til eksterne interessenter er svært viktig. Dette stimulerer både behovet for anerkjennelse og selvrealisering. I tillegg til dette er synlighet og anerkjennelsen en motivasjonsfaktor som øker jobbtilfredsheten, og kombinert med god ledelse med gir det også stor anledning til å påvirke sin egen hverdag. Dette er veldig ofte

viktig for medarbeidere i kunnskapsbedrifter. God ledelse i denne sammenhengen er blant annet løsningsorientert og med konstruktive tilbakemeldinger. Mangel på anerkjennelse kan ofte føre til at medarbeideren føler seg dårlig sett, og at det mangler de nødvendige rammeforutsetninger for å gjøre en god jobb.

Mine anbefalinger i forhold til dette punktet er:

- Vær oppmerksom på utviklingsmuligheter for medarbeidere på alle nivåer. Da skapes det mål som man strekke seg etter.
- Ikke glem at ledelse med «frihet under ansvar» lett kan forveksles med å ikke bli sett. Viktig med kontakt og tilbakemeldinger.
- Positiv psykologi og LØFT-metoden er godt egnet til å bygge opp en god organisasjon med stor grad av takhøyde og trygghet. Dette skaper også effektive og solide organisasjoner. Fokuser på det dere vil ha mer av, og legg mindre vekt på det dere ikke vil ha. Medarbeidersamtaler eller plus-samtaler kan være en arena for tilbakemeldingene.

*Kan vi få kvalitetskulturen ved HiG til å ta utgangspunkt i de oppsatte rutiner og prosedyrer definert i kvalitetssystemet?*

Organisasjonskulturen ved HiG er summen av flere kulturer. Kvalitetskulturen er sterk, selv om det ikke nødvendigvis er basert i en felles forståelse av hva kvalitetssystemet forventer og har av standardiserte prosedyrer. De medarbeiderne jeg har snakket med fremhever studentevalueringer som nyttige, og alle gjennomfører dette. Spørsmålet man da kan stille seg er hvordan man kan gjøre at andre arbeidsoppgaver oppleves som like nyttige og tidsbesparende.

Et viktig moment i forhold til bruk av kvalitetssystemet er også forankringen på ledernivå. Det er en kjent sak at i hektiske tider er det kanskje ikke et slikt system man fokuserer mest på, men samtidig må det legges opp til at i de mest hektiske periodene er det her man kan hente støtte til å jobbe mer rasjonelt.

For å skape en felles kvalitetskultur er det også vesentlig at kvalitetssystemet blir en prioritert oppgave helt fra toppen i organisasjonen, og at det derifra blir fulgt opp nedover i

linjene. Det kan skapes et felles engasjement ved å etablere «team på tvers». Målet med dette må være å skape en større teamfølelse, og felles eierskap om oppgavene.

Mine anbefalinger her er:

- Benytt dere av kulturbevisst ledelse. I større kompetansebedrifter er det ofte sterke organisasjonskulturer basert på vaner og verdier.
- Start integreringen av nytt kvalitetssystem på toppen av organisasjonen, og sørg for god forankring nedover. Viktig med en felles oppfatning og felles eierskap til systemet for å få det inn som del av kvalitetskulturen.
- Sett av tilstrekkelig med tid til å integrere og oppdatere kvalitetssystemet.
- Ha operasjonell ledelse på avdelingsnivå

*Finnes det oppfølgingsmetoder som gjør det enklere å måle effekten ved bruk av kvalitetssystemet?*

Nøkkeltallsrapportering sammen med balansert målstyring har blitt svært vanlig i løpet av de siste årene. Høgskolen i Gjøvik er en statseid høyskole, og faller derfor innunder statlige rapporteringskrav. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har laget en veiledning for målstyring i statlige etater. Rapporteringen for HiG for perioden 2013/2014 tilfredsstiller i stor grad kravene fra DFØ.

I dialog med prorektor oppfatter jeg det slik at HiG per i dag kun har årsrapportering. Det har tidligere også vært hyppigere rapporter, men dette har blitt fjernet grunnet at det var for ressurskrevende. Rapporteringen i dag går da på institusjonsnivå, og ikke per avdeling.

Styret som er formell eier av kvalitetssystemet mottar heller ingen informasjon på styringsparameterne i mellom årsrapportene. Etter hva jeg kan skjønne vil det være langt mer hensiktsmessig med rapportering til styret på kvartal eller tertialnivå. Dette kan avpasses i henhold til når institusjonen skal levere inn sin kontroll- og resultatrapport.

Rapportering per avdeling i forhold til måltall kan gi verdifull informasjon om avvik, og tiltak kan settes inn umiddelbart.

Det kunne være interessant å se på mål-bilde per avdeling over en periode slik at man kan se utvikling over tid både på institusjonsnivå og på avdelingsnivå. Det kan også gi en god effekt motivasjonsmessig med måltall per avdeling hvor den dekan er ansvarlig for måloppnåelsen. Men, det er viktig at alle mål er SMART-spørsmål, noe som gir de enkle og målbare svar.

Mine anbefalinger:

- Innfør rapportering tertial- eller månedsbasis på alle styringsparametere brutt ned på hver avdeling. Viktig å ikke bruke for mye ressurser, men noe må brukes. Styret har også behov for rapporter gjennom året for å kunne oppfatte signaler og sette inn tiltak ved behov.
- Bruk målingene som grunnlag for medarbeidersamtaler. Bruk gjerne positiv psykologi som hjelpemiddel.
- Bruk enkle mål som gjør rapporteringen oversiktlig og lite ressurskrevende. Tenk SMART-mål.
- Lag måltall per avdeling og per instituttgruppe, men husk at alt må være knyttet opp til den overordnede strategien.

## 11 Litteraturliste

Bang, H. (2013) *Organisasjonskultur*, b. 4. Norge: Universitetsforlaget.

Briner, W., C. Hastings og M. Geddes (2004) *Prosjektledelse*. 1 utg., b. 4: Gyldendal Norsk Forlag AS 2000.

Finansdepartementet. (2013) *Reglement for økonomistyring i staten*  
*Bestemmelser om økonomistyring i staten*. Finansdepartementet,  
Finansdepartementet.

Gundersen, D. og L. Halbo (2014) *Kvalitet*, <https://snl.no/kvalitet>.  
snl.no: Store norske leksikon.

Hennestad, B., Ø. Revang og F. H. Strønen (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*, b. 1: Universitetsforlaget.

Hennestad, B. (2009) Endringsledelse i endringssituasjonen. I:  
*Magma*, 1.

Hennestad, B. W. (2004) Kan bedriftskultur ledes? I: *Magma*, 3.

HiG (2015) *Organisasjonskart*. Organisasjonskart, f. (red.),  
[http://hig.no/om\\_hig/organisering](http://hig.no/om_hig/organisering). hig.no.

Huitt, W. (2004) Maslow's hierarchy of needs. I: *Educational psychology interactive*.

Iden, J. (2011) Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse? I: *Magma*, 1 s. 8.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjonen fungerer*, b. 3: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2013) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, b. 4. Norge: Vigmostad & Bjørke AS.

Kunnskapsdepartamentet. (2005) *Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)*. Kunnskapsdepartamentet.

NOKUT (2009) **Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høgskolen i Gjøvik**. nokut.no: NOKUT.

Rui, N. og G. K. Dæhlin (2010) **Kvalitetssystem For HiG; Versjon 4**. hig.no Høgskolen i Gjøvik.

Sander, K. (2014) *Organisasjonskultur, også kalt bedriftskultur*. [online]. [Web page]. I: Sander, K. (red.). Kunnskapssenteret.com: Kunnskapssenteret. URL: <http://kunnskapssenteret.com/organisasjonskultur/> (11.05.2015).

Statens\_senter\_for\_økonomistyring. (2010) *Resultatmåling - Mål- og resultatmåling i staten*. Senter for statlig økonomistyring.

Stemsrudhagen, J. I. (2003) Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. I: *Magma*, 6 s. 40-46.



## 12 Vedlegg

### 12.1 Introduksjonsintervjuguide

Spørsmål:				
Hvor lenge har du jobbet på HiG?				
Hvor godt kjenner du til kvalitetssystemet?				
Hva tror du målene for KS er?				
hva er dine oppgaver i HiGKS?				
bruker du HiGKS aktivt				
Hva tror du er hovedformålet med kvalitetssystemet er?				
Er systemet ut ifra din mening velfungerende?				
Hvordan ble du introdusert for systemet?				
Er det lett å forstå det , finne frem?				
Foregår det slik i praksis som beskrevet i systemet?				
Hva må til for att du skal bli motivert til å bruke kvalitetssystemet?				
Hvor godt mener kvalitetssystemet sikrer verdiskapningen i organisasjonen?				
Får det konsekvenser om man ikke følger kvalitetssystemet?				

### 12.2 Student data

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Mann / Kvinne	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	K	K	M
2. Avdelingstilørighet	IMT	IMT	IMT	IMT	TØL	TØL	TØL	TØL	TØL	IMT	TØL	IMT	IMT
3. Hvor lenge har du vært student ved HiG (antall år)	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3
4. HiG har et kvalitetssystem. Kjenner du til dette? (J/N)	N	N	J	J	N	N	N	J	J	N	J	N	N
5. Vet du hvor du kan finne dette? (J/N)	N	N	N	J	N	N	N	N	J	N	J	N	N
6. Dersom du har hatt sett på kvalitetssystemet fant du det du trengte raskt? (J/N)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	N	N
7. Kjenner du til hvilke forventninger kvalitetssystemet setter til den enkelte student?	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	N	N
8. Har noen av dine lærere sendt deg et slikt skjema? (J/N)	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N
9. Besvarte du skjemaet?	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N	J	N
10. Har du deltatt på fagutviklingsmøter?	J	J	N	J	N	N	N	N	J	J	J	N	J
11. Opplever du at dine tilbakemeldinger blir tatt til følge? På en skala 1-10 hvor 1 ikke i det hele tatt etc.	7	8	5	5	3	5	5	4	6	7	3	5	3

## 12.3 Ansatt data

	1	2	3	4	5
1. Mann / Kvinne	K	M	K	M	K
2. Avdelingstilhørighet	HOS	IMT	TØL	TØL	HOS
4. Hvilken rolle har du i kvalitetssystemet	SPA	SPA	SPA	SPA	SPA
5. Vet du hvor du kan finne dokumentasjonen på kvalitetssystemet?	J	J	J	J	J
6. Bruker du denne dokumentasjonen aktivt i din arbeidshverdag? På en skala fra 1-10 hvor en ingenting etc.	8	5	8	6	5
7. Synes du det er enkelt å finne frem på nettsidene? På en skala fra 1-10 hvor en er umulig etc.	4	5	4	5	4
8. Opplever du informasjonen som entydig og lettfattelig? På en skala fra 1-10 hvor en er vanskelig ikke etc.	7	5	4	5	4
9. Lærere: Gjennomfører du evaluering for alle dine fag?	J	J	J	J	J
10. Event. Hvorfor ikke?					
11. ville det ha vært enklere med et standardisert skjema?					
12. Utfører dere fagutviklingssamtaler?	J	J	J	J	J
13. Har de samtaler noe for seg i din mening? På en skala fra 1-10 hvor 1 er ikke i det hele tatt etc.	8	10	7	6	8
14. Deltar du på fellesaktiviteter for å bli bedre kjent med eller oppdatere systemet?	J	J	J	J	J
15. Opplevt du kvalitetssystemet som et dynamisk system? På en skala fra 1-10 hvor 1 er totalt statisk etc.	9	5	3	2	4
16. Har du gitt innspill til endringer?	N	N	J	N	N
17. Opplever du at innspill blir tatt til etterretning? På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er ikke i det hele tatt	5	-	6	5	5

## 12.4 Avsluttende intervjuguide med prorektor

1. Hvor kan jeg finne årsrapporten for 2014?
2. Hvilken parameter er viktige er i styringen av HiGs kvalitet?
3. Er det standardisert rapportering fra dekan til deg? Når?
4. I henhold til høyskole og universitetsloven er det styret som er formell eier av kvalitetssystemet. Rapporterer du på målingsparametere til styret?
5. Bruker dere måltall (gjærne knyttet opp mot strategiplanen) å følge opp imot?
6. Hvilken kvantitative mål blir fokusert under årsrapporter?
7. Blir det målt utvikling over flere år?
8. Er det gitt ut spesifikke måltall hver avdeling skal styre ut ifra?
9. Hvordan håndteres avvik i forhold til måltall?
10. Hva slags tiltak benytter dere for å skape større fokus på kvalitetssystemet?
11. Hvor ofte gjennomføres det samlinger for å integrere KS i organisasjonen? Er det slik at resultater fra foregående samlinger blir fulgt opp og referert til i samlingene?
12. Gjennomføres medarbeiderundersøkelser?
13. Er KS-eier (styret) fornøyd med dagens rapportering?
14. Det står at det var for mange kvantitative mål i rapporten fra NOKUT 2004, hvilke gikk dere bort ifra og hvorfor akkurat de?
15. Måleparameterne sto under utvikling i 2009, hva er status i dag?

16. Svært få elever kjenner til at de er en del av kvalitetssystemet, og hvilke oppgaver som berører de. Hva tenker du om det?
17. Hva er årsaken til at det er så sterk tilgangskontroll? Hva er risikoen ved at alt ligger tilgjengelig, men med henvisning til hvilken rolle som eier oppgaven?
18. Vi er jo kjent med at det i løpet av relativt kort tid blir sammenslåing med NTNU. Regner du med at dere vil fortsette med å vedlikeholde systemet dere har, eller vil dere bli en del av kvalitetssystemet til NTNU?