

Kandidatuppsats



Institutionen för ekonomi
VT 2008

Voffor gör de på detta viset?

En kvalitativ studie av en omorganisation

Handledare:

Docent i företagsekonomi: Leif Holmberg

Univ.adjunkt i företagsekonomi: Nils-Gunnar Rudenstam

Författare:

Lotta Berg

Gunilla Johansson

Tack

Vi vill tacka alla de personer som har gjort denna uppsats möjlig att genomföra.

Tack till alla er som har ställt upp på våra intervjuer och som har motiverat oss till att genomföra detta arbete.

Tack även till er opponenter, Magnus och Joakim, som har kommit med värdefulla förslag på förbättringar.

Vi vill också rikta ett stort tack till våra handledare för deras bidrag av värdefulla tankar, kunskaper och god vägledning.

Vi vill slutligen tacka varandra för ett mycket gott samarbete och den givande och underhållande tid som det har varit att göra denna undersökning.

Kristianstad 2008

Lotta & Gunilla

Abstract

- Title:** Voffor gör de på detta viset?
- Seminar date:** 29th of May 2008
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10p, 15 ECTS
- Authors:** Lotta Berg and Gunilla Johansson
- Advisors:** Leif Holmberg and Nils-Gunnar Rudenstam
- Keywords:** Reorganization, change, changing process.
- Purpose:** The aim with this paper is to investigate and describe how different employees in the organization is experiencing the reorganization that is going on and what the employees think about the effects of the organizational change. Furthermore, we want to try to understand the differences that may exist between the various employees' perceptions of the change.
- Methodology:** The paper has a qualitative approach, as the aim is to closely study our problem. By the method of open interviews, we can obtain profound information that is of great importance to our investigation.
- Theoretical perspectives:** In an attempt to describe how employees perceive the reorganization, we have decided to use organization theory.
- Empirical foundation:** The empirical evidence consists mostly of information from interviews with people who more or less been affected by the reorganization. We have also made use of the information on the reorganization outlined in the university's website.
- Conclusions:** Common to all respondents is that the reorganization was necessary. School was simply forced to take measures to meet the future. However, opinions differ when it comes to the very approach of the change. The reason that there are differences of opinion depends on the size of participation.

Sammanfattning

Titel:	Voffor gör de på detta viset? En kvalitativ studie av en omorganisation
Seminariedatum:	29 maj 2008
Ämne/Kurs:	FE6190, Kandidatuppsats, 10 poäng, 15 hp.
Författare:	Lotta Berg och Gunilla Johansson
Handledare:	Leif Holmberg och Nils-Gunnar Rudenstam
Nyckelord:	Omorganisation, förändring, förändringsprocess
Syfte:	Uppsatsens syfte är att undersöka och beskriva hur olika medarbetare i organisationen upplever den omorganisation som pågår och vad man tror om effekterna av omorganisationen. Vidare vill vi försöka förstå de skillnader som kan förekomma mellan de olika medarbetarnas uppfattning av förändringen.
Metod:	Uppsatsen har en kvalitativ ansats då syftet är att på nära håll studera vårt problemområde. Genom öppna intervjuer kan vi få fram djupgående information som är av stor betydelse för vår undersökning.
Teori:	För att försöka beskriva hur medarbetarna upplever omorganisationen har vi valt att ta hjälp av organisationsteorin.
Empiri:	Det empiriska materialet består i huvudsak av information hämtad från intervjuer med personer som mer eller mindre varit berörda av omorganisationen. Vi har även använt oss av den information om omorganisationen som presenteras på högskolans hemsida.
Slutsatser:	Gemensamt för samtliga respondenter är att en omorganisation var nödvändig. Högskolan var helt enkelt tvungen att vidta åtgärder för att kunna möta framtiden. Däremot går åsikterna isär när det gäller själva tillvägagångssättet av förändringen. Anledningarna till att det finns skilda åsikter beror på måttet av delaktighet.

Innehållsförteckning

1 Inledning	8
1.1 Problembakgrund	8
1.1.1 <i>Val av organisation</i>	9
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering och syfte.....	10
1.4 Avgränsning	10
2 Metod	11
2.1 Urval.....	11
2.2 Trovärdighet och tolkning.....	12
2.3 Intervjuerna	12
2.4 Metodkritik.....	14
3 Teori	15
3.1 Förändringar	15
3.2 Reaktionen på förändringar.....	16
3.3 Faktorer som påverkar förändringsviljan	19
3.3.1 <i>Delaktighet</i>	19
3.3.2 <i>Motivation</i>	20
3.3.3 <i>Information och kommunikation</i>	21
3.4 Effektivitet och mål.....	22
4 Om Högskolan	24
4.1 Organisationen.....	24
4.2 Högskolan Kristianstads omorganisation.....	24
4.2.1 <i>Kärnverksamheten organiseras i två enheter</i>	24
4.2.2 <i>Kunskapsgrupper formeras</i>	25

4.2.3 <i>En sammanhållen högskolegemensam administration införs</i>	25
4.2.4 <i>Minskade kostnader</i>	26
4.2.5 <i>Arbetsmiljö</i>	26
4.2.6 <i>Medarbetarnas syn på omorganisationens vara eller icke vara</i>	26
4.3 <i>Olika röster kring förändringen</i>	27
4.3.1 <i>Reaktioner på förändringen</i>	27
4.3.2 <i>Anledningen till omorganisationen</i>	28
4.3.3 <i>Upplevelser av förändringsprocessen</i>	29
4.3.3.1 <i>Kommunikation och information</i>	30
4.3.3.2 <i>Delaktighet</i>	31
4.3.4 <i>Förändringens innebörd för individen</i>	32
4.3.5 <i>Målet med omorganisationen</i>	33
5 Analys	35
5.1 <i>Förändringar</i>	35
5.2 <i>Reaktioner på förändringar</i>	36
5.3 <i>Faktorer som påverkar förändringsviljan</i>	38
5.3.1 <i>Delaktighet och påverkan</i>	38
5.3.2 <i>Motivation</i>	39
5.3.3 <i>Information och kommunikation</i>	40
5.4 <i>Effektivitet och mål</i>	41
6 Slutsats	43
6.1 <i>Svar på våra frågor</i>	43
6.2 <i>Slutkommentar</i>	44
6.3 <i>Vidare forskning</i>	45

7 Källförteckning	47
7.1 Litteraturförteckning	47
7.2 Studier	48
7.3 Artiklar	49
7.4 Elektroniska källor.....	49
Bilaga 1	50
Bilaga 2	51
Bilaga 3	52

1 Inledning

I detta kapitel skildrar vi det problem som fångat vår uppmärksamhet samt vilken organisation vi valt att undersöka. En problemdiskussion leder oss fram till vår frågeställning och vårt syfte. Vi redovisar också hur vi valt att avgränsa vår undersökning i detta kapitel.

1.1 Problembakgrund.

Omorganisationer verkar vara ett vanligt sätt när ledningen vill ändra i verksamheten eller lösa ett problem som uppkommit. Vanligt är att medlemmar i en organisation bestämmer sig för att pröva en ny inriktning för hur verksamheten skall vara strukturerad. Omorganisationen ger företaget den omrörning i grytan som behövs för att det skall orka ta nya tag och fortsätta vara friskt och framgångsrikt. (Dagens Industri 2007, Computer Sweden 2007)

Men långt ifrån alla omorganisationer är nödvändiga, eller ens önskvärda anser Marianne Döös, filosofie doktor i pedagogik och forskare vid Arbetslivsinstitutet. Och på senare år verkar organisationsledningarna ha fått för sig att lösningen på alla problem är omorganisation. Att organisera om är med andra ord vanligtvis inte svaret. Snarare är det nog klokt att tänka mer på att värna stabilitet och kontinuitet. Förändra inom det rådande, säger Marianne Döös. <http://utveckla.nu> (nr 2, 2003)

Anställdas och organisationers förändringsvilja och förändringsbenägenhet blir honnörsord men kanske också viktiga förutsättningar för att klara av en alltmer internationaliserad och hårdnad konkurrens (Angelöw, 1991). Men individer reagerar olika på olika förändringar. En del individer oroar sig för och är motståndare till förändringar medan andra ser till och med mycket radikala och omstörtande förändringar som en drivfjäder och stimulans säger Bruzelius och Skärvad (2005).

1.1.1 Val av organisation.

Det var av flera skäl som vårt val av organisation föll på Högskolan Kristianstad. Ett var den större omorganisation som nu genomförs. Det andra skälet var att det är geografiskt lättillgängligt för oss båda och att det i sig underlättade det praktiska arbetet. Genom erfarenheter från tidigare yrkesliv har vi fått ett intresse för hur organisationer fungerar, ett intresse som förstärktes när vi läste kurserna Organisationsteori och Projektstyrning.

1.2 Problemdiskussion.

Förändringens omfattning kan påverka svårighetsgraden att genomföra förändringen men också sättet att leda och driva förändringsprocessen är beroende av omfattningen på det som skall förändras (Lars H. Bruzelius & Per-Hugo Skärvad, 2005). Marianne Döös (2003) säger att hur organisationsledningen än väljer att organisera arbetet så kommer den valda lösningen att ha sina svagheter, vilka organisationen behöver motverka och kompensera för.

Till följd av minskad tillströmning av studenter har Högskolans ekonomi påverkats negativt. Ledningen har därför bestämt sig för att genomföra en omfattande omorganisation.

Tidigare forskning om medarbetares attityder till organisatorisk förändring har främst koncentrerats på medarbetares motstånd till förändring och hur ledare bör agera för att överkomma detta motstånd. Senare forskning har emellertid kritiserat uppfattningen att människor har ett "naturligt" motstånd mot förändring. Flera forskare menar att attityder till förändring inte nödvändigtvis behöver vara negativa, att vissa människor accepterar och välkomnar förändring. (Jacobsen 2005)

1.3 Problemformulering och syfte.

Ovanstående diskussion har lett fram till följande frågeställningar.

- Hur har medarbetarna på Högskolan Kristianstad upplevt förändringsprocessen?
- Vad beror det på att medarbetarna upplever förändringsprocessen olika?
- Har den omfattande omorganisationen upplevts som befogad av medarbetarna eller anser de att det hade räckt med en mindre förändring?
- Vad tror medarbetarna om effekterna av omorganisationen?

Vårt huvudsakliga syfte är således att undersöka och beskriva hur olika medarbetare på Högskolan Kristianstad upplever den omfattande omorganisation som pågår. Vidare vill vi försöka förstå orsakerna till att medarbetarna upplever förändringen på det ena eller andra sättet.

1.4 Avgränsning.

Vi har valt att avgränsa vårt arbete till att undersöka hur medarbetarna har upplevt själva förändringsprocessen, vår avsikt är inte att beskriva tillvägagångssättet för hela projektet. Avgränsningen beror på att det skulle vara ett alldeles för omfattande arbete att undersöka projektet i sin helhet på de tio veckor som vi har till vårt förfogande.

2 Metod

I detta avsnitt belyser vi den undersökningsmetod vi har använt oss av, hur vi har genomfört undersökningen.

Vår undersökning har inriktat sig mot en beskrivande undersökning där vi ville försöka beskriva hur medarbetarna på Högskolan Kristianstad upplever den förändringsprocess som äger rum. Undersökningen har också inriktat sig på att försöka förstå de orsaker som kan ligga bakom de olika upplevelserna och synpunkterna på processen.

Genom den kvalitativa metoden kunde vi på nära håll studera vårt problemområde och med den öppna intervjun kunde få vi fram djupgående information som har varit av stor betydelse för vår undersökning.

2.1 Urval.

Först bestämde vi att det skulle ingå respondenter från varje institution (enligt den tidigare uppdelningen med sex institutioner), via ett stratifierat (grupperat) urval. Därefter valde vi, slumpmässigt inom varje stratum, (hämtat ifrån Högskolans hemsida, under personal) både lärare och administratörer. Vi valde dessutom ut två personer som varit delaktiga i projektledningen på något sätt. Vi tyckte också att det var viktigt att försöka hålla ett något sånär jämnt genusperspektiv.

Vi tog därefter, via mejl, kontakt med totalt femton personer. Två meddelade att de av olika anledningar inte kunde ställa upp på våra intervjuer. Sex personer svarade att de väldigt gärna ville delta i undersökningen och sju personer svarade inte alls.

Efter de första intervjuerna framgick det, att den personalkategori som upplevt att de drabbats mest av förändringar var administratörerna. För administrativ personal kommer förändringen delvis att innebära förändrade arbetsuppgifter till följd av införandet av nya, effektivare och mer enhetliga arbetssätt. Vi tog då kontakt med ytterligare två administratörer. Vi har intervjuat totalt åtta personer. Av de intervjuade var två delaktiga i projektledningen, tre lärare och tre administratörer.

2.2 Trovärdighet och tolkning.

Risken med intervjuer är att de svar som vi får kanske inte stämmer överens med det som våra respondenter verkligen känner. Anledningen till detta kan vara att människor säger det som man förväntas svara istället för att säga vad de egentligen tycker. Vi bedömer dock, att våra tillfrågade individer inte har undanhållit oss någon information. Vår upplevelse är snarare att alla har varit noga med att ge en rättvisande bild av sin uppfattning kring omorganisationen samt delgett sina känslor och upplevelser om denna.

Detta kan förstås inte fastställas, men vi har bedömt oss kunna tolka svaren på det sättet.

Analysen av information vid kvalitativa undersökningar är beroende av undersökarens analytiska förmåga. Vi är väl medvetna om att vi, även om vi har lång arbetslivserfarenhet och också lång erfarenhet av omorganisationer, kanske saknar tillräcklig erfarenhet för att beakta och bedöma de ofta komplexa samspelet mellan olika aspekter av vad som kan hända i en omorganisation.

Samtliga analyser bygger på vår tolkning av svaren, det vill säga, de kan ej påstås vara objektiva. Detta medför att rapporten inte skall ses som en exakt återgivning av verkligheten utan snarare ett försök till att ge en möjlig tolkning till denna, utifrån de olika begränsade förutsättningar som vi haft.

2.3 Intervjuerna.

Våra intervjuer har bestått av öppna intervjuer med ganska hög standardiseringsgrad, dvs. de olika respondenterna har utsatts för i stort sett samma frågesituation, samma frågor i samma ordningsföljd och under samma villkor (Andersen, 1998).

I våra intervjuer har vi således använt samma frågeformulär till samtliga respondenter (se bilaga 1). Vi har även, i samtliga intervjufall, träffats på respondentens rum. Intervjufrågorna har varit öppna och gett individerna möjlighet att fritt berätta om sina upplevelser av förändringsprocessen. Alla intervjuer har varat i ungefär 30-40 minuter.

Vi har utgått från vårt frågeformulär vid intervjuerna men i vissa fall utelämnade vi vissa frågor. Ex. när vi redan fått svar i ett annat sammanhang från den intervjuade. Våra frågor har varit formulerade på ett sätt så att respondenterna kunnat prata fritt och vi tolkar det som att de har tagit upp det som varit viktigast för dem. Dock har alla intervjuer behandlat de områden som återfinns i frågeformuläret.

Vi har försökt att undvika att påverka våra respondenter, främst genom att låta bli att ställa ledande frågor. Det finns dock en risk att en och annan ledande fråga kan ha ställts ex. när diskussionerna har tagit fart. Eftersom vi med tanke på vår yrkeserfarenhet haft förståelse för vissa reaktioner har det varit lätt att bli involverad i diskussionen och komma med egna kommentarer eller åsikter. I vissa sammanhang kan det ha förekommit att vi lett in personerna på ett spår som inte var tänkt från början.

Först var vi av uppfattningen att en bandspelare kunde hämma respondenten och även oss som intervjuare. Vi var väl medvetna om att visst material kan gå förlorat då bandspelare inte används. Bland annat finns en risk att ord kan komma till eller falla bort på grund av att man som intervjuare inte hinner få med allt eller inte kommer ihåg allt som sagts ordagrant. Vi har försökt att ta hänsyn till detta genom att vi vid intervjutillfällena alltid varit två intervjuare. En av oss agerade intervjuledare och den andre förde noggranna anteckningar. Efter varje genomförd intervju har vi tillsammans gått igenom och sammanställt det som sagts för att ingen värdefull information skulle gå förlorad.

Efter fyra genomförda intervjuer ändrade vi inställning och bestämde oss för att börja använda bandspelare. Vi kom snabbt till insikt att detta inte verkade påverka de individer som deltog i intervjuerna, varken intervjuarna eller respondenterna.

Vi som intervjuare fick en mer avslappnad attityd under intervjutillfället då vi båda kunde koncentrera oss på intervjufrågorna istället för att en skulle sitta nersjunken i anteckningar.

Efterarbetet blev betydligt bättre eftersom vi kunde höra intervjun om och om igen och lyssna till tonfall, små extra tillägg som sas och som den som antecknade kanske inte hunnit med att notera vid de tidigare genomförda intervjuerna.

Vi har valt att anonymisera samtliga respondenter. Ingen av de intervjuade har på något vis krävt att det skulle vara så eftersom personerna står för det de sagt. Men vi har ändå valt att anonymisera eftersom våra tolkningar kan göra att vi missuppfattat svaret och att detta därmed skulle kunna innebära att individerna känner sig utpekade.

2.4 Metodkritik.

Efter att vi reflekterat över våra intervjuer skulle vi kanske kunnat intervjua fler administratörer och kanske att vi också missat en och annan nyckelperson. Det skulle kanske även vara intressant för läsarna om vi intervjuat fler personer i projektledningen för att få fram även deras syn på processen.

En annan reflektion är att vi skulle vilja genomföra en intervju till med samtliga respondenter. Nu när vi har genomarbetat resultaten och fått lite distans till intervjun skulle vi kanske få en djupare förståelse för deras upplevelser.

3 Teori

Detta kapitel innehåller teoretiska resonemang kring organisationsförändring som vi anser lämpliga för att i analysen besvara de frågor vi ställt. Kapitlet skall ge stöd för kommande analys. Vi kommer även att ta upp teorier som berör effektivitet vilket kan påverka utfallet av omorganisationen.

”Det finns ingenting så svårt att ta itu med, ingenting så väldigt att leda, ingenting med så osäker framgång, som att införa en ny tingens ordning; ty den som försöker har nämligen alla dem till fiender som drog fördel av den gamla ordningen och han har endast ljumma försvarare i dem som drar fördel av den nya.”

Niccolo Machiavelli i Fursten 1513

3.1 Förändringar.

Heide (2005) refererar till Hatch (2002) när han skriver att förändringar i organisationer har en lång historia och att ämnet har utforskats flitigt inom både organisationspsykologi och organisationsteori under årens lopp.

Till exempel så skriver Hodge, Anthony och Gales (2003) att det första steget i förändringsprocessen är att organisationen upptäcker att villkor i organisationens omvärld inte stämmer överens med hur organisationen ser ut, vilket kräver att organisationer anpassar sig till dessa nya villkor. Det finns ett gap mellan organisationens nuvarande och önskade tillstånd. När väl ett gap har identifierats beslutar organisationen att något måste göras för att övervinna gapet.

De förändringar som organisationen anser kan övervinna gapet mellan de olika tillstånden beslutas därefter att genomföras. I planerings och analyssteget beslutar organisationen hur de ska handskas med förändringen och målet för förändringsprocessen specificeras därefter. Hur förändringen ska genomföras bestäms och företaget inriktar sig sedan på implementering.

Bruzelius och Skärvad (2005) skiljer mellan inkrementella förändringar och strukturella förändringar. Med inkrementella förändringar avses alla de förändringsaktiviteter i en organisation som är inriktade på att förbättra och finslipa det som redan finns i organisationen, såsom produkter, processer och rutiner. Förändringsarbetet sker inom ramen för befintlig struktur. Med strukturell förändring avses förändringar som syftar till att strukturellt omskapa verksamheten, t.ex. ändra en organisations affärsidé, strategiska inriktning och/eller organisationsform. Enligt Eisenhardt och Brown (1997) kan man summera flera på varandra efterföljande inkrementella förändringar till en stor genomgripande förändring.

3.2 Reaktioner på förändringar.

Marianne Döös, filosofie doktor i pedagogik och forskare vid Arbetslivsinstitutet (2003) säger att förändring är en normal del av all mänsklig verksamhet.

Det finns dock individuella skillnader, menar Bruzelius och Skärvad (2005). Individer reagerar olika på olika förändringar. En del individer oroar sig för och är motståndare till förändringar medan andra ser till och med mycket radikala och omstörtande förändringar som en drivfjäder och stimulans.

Många medarbetare vill, för att vara effektiva, veta precis vad som krävs av dem, något som störs av förändringen. Andra medarbetare uppfattar förändringar som ett hot mot de sociala relationer som skapats på arbetsplatsen och medför risk för otrygghet och förlorad kontroll. (Lars H. Bruzelius & Per-Hugo Skärvad, 2005)

Skälen till varför medarbetarna reagerar på olika sätt beskrivs bland annat av Angelöw (1991). Han menar att individer kan välkomna en förändring om förändringen innebär ökad trygghet i arbetet. Personerna i fråga upplever kanske att de får större möjlighet att utvecklas i sitt arbete.

Men individerna kan också känna motstånd mot en förändring eftersom de har vant sig vid det bestående och upplever därför en oro om detta bestående ska förändras.

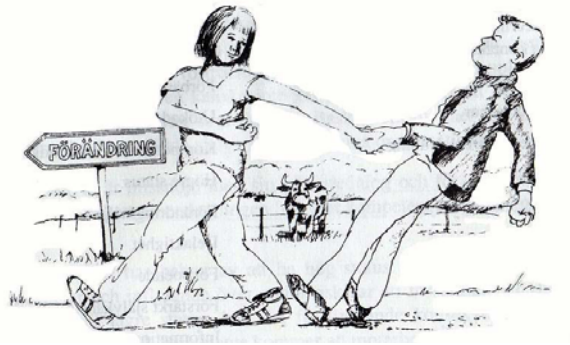


Bild 1. Motstånd, bildligt talat (Angelöw, 1991)

Även Kirkpatrick (1985) har skrivit om motståndet till förändring och menar att förändringen kan kännas som en belastning hos individen då denna upplever att förändringen skapar mer jobb som i sin tur kan leda till förvirring, misstag och andra negativa följder. Förändringar kommer också troligtvis att kräva större insatser i form av resurser och tid. Kirkpatrick fortsätter när han säger att även tidpunkten för förändringen är viktig för förändringens bemötande. Om en förändring införs i ett system som uppfattas som väl fungerande kan förändringen upplevas som onödig och därför ifrågasättas.

Heide (2005) refererar till Edwardsson-Stiwne (1997) när han skriver om ett annat skäl till varför medarbetarna kan reagera olika på förändringar. Det som sker vid omorganisationer, då nya funktioner tillsätts och grupsammansättningar och anvarsfördelningar görs om, är att gränser mellan grupper och personer förflyttas. När organisationsförändringar planeras och genomförs skapas förväntningar om vilka nya gränsdragningar som kommer att göras. För individer som identifierar sig med de uppgifter, värderingar och den gemenskap som finns i en grupp och därmed också den status som detta ger, skapar förändringar av detta oro.

Även Charon (2001) skriver om att den sociala tillhörigheten kan vara en anledning till att man känner sig skeptisk till förändringen och han anser att det är en av de starkaste drivkrafterna för människans handlande.

Motstånd mot förändring, oro och ryktesspridning kan också ha andra förklaringar. En anledning till att människor faktiskt är skeptiska till en förändring kan vara tron om att den faktiskt inte är bra för organisationen säger Heide (2005) när han refererar till Quirke (1995)

Bruzelius och Skärvad, (2005) har också synpunkter på detta med förändringsmotstånd. De menar att förändringsmotståndets omfattning och styrka varierar beroende på vad förändringen gäller, hur pass genomgripande den är och hur förändringsprocessen hanteras.

Motståndet till förändringar tenderar att vara särskilt starkt:

- ✓ Vid genomgripande och radikala förändringar.
- ✓ Vid oväntade och plötsliga förändringar.(chocker)
- ✓ Vid förändringar där personer upplever sig förlora på förändringen.
- ✓ Om det råder stark tilltro till det som ska förändras
- ✓ Då bakgrunden till, skälen för, syftet med och innebörden av förändringen är diffusa och oklara och förändringen därför skapar stor osäkerhet.
- ✓ Vid negativa erfarenheter av tidigare förändringar.

Förändringsmotståndet sammanhänger naturligtvis också med hur väl förändringsförslagen har utarbetats, hur de presenteras och hur de genomförs.

Bruzelius och Skärvad (2005) menar att oavsett förändringens omfattning så möter förändringar nästan alltid någon form av motstånd och att detta motstånd både är värdefullt och problematiskt.

Enligt Ahrenfelt (2001) bör motståndet ses som något positivt och att energin som motståndet skapar krävs för att på ett målinriktat sätt kunna ta itu med fallgropar och ifrågasättande av förändringen. Ahrenfelt (2001) menar alltså att det goda förändringsarbetet kräver ett visst motstånd för att generera en positiv energi som i förlängningen skapar kreativ kritik vilket underlättar och gör förändringsarbetet bättre. Även andra författare håller med om att det kan växa något positivt ur det negativa motståndet.

Goldkuhl och Röstlinger (1988) säger att kritiken (ifrågasättandet av lösningar) många gånger är en nödvändig förutsättning för ett kreativt nytänkande. Författarna förespråkar inte en allmänt negativ attityd till olika företeelser. Istället betonas att kritiken skall vara välunderbyggd och att kritik ska framföras när det finns fog för det och inte annars. Kritik och ifrågasättande är med andra ord viktiga inslag i ett förändringsarbete.

Ahrenfeldt (2001) menar att en kritisk person är en engagerad och involverad person. Han eller hon är delaktig i processen. En liknöjd och okritisk person är en oengagerad person som försöker hålla sig utanför processen.

Även Rudolfsson (2003) berör detta ämne när han skriver att protester och frågor är friska tecken på engagemang, en ovärderlig tillgång längre fram i förändringen.

3.3 Faktorer som påverkar förändringsviljan.

3.3.1 Delaktighet.

Ett gott förändringsarbete bygger enligt Angelöw (1991) på att så många anställda som möjligt görs delaktiga i förändringsprocessen. Han menar att alla som kommer att bli berörda av förändringen skall därför vara aktivt engagerade från början. Genom delaktighet och bred samverkan kan förändringsarbetet underlättas. När anställda får möjlighet att påverka sin arbetssituation och verksamhet leder det till att arbetsglädjen, engagemanget och effektiviteten bli högre.

Kirkpatrick (1985) menar att om en individ inte känner någon delaktighet i förändringsbesluten och upplever sig förbigången är detta troligtvis den viktigaste anledningen till uppkomst av motstånd till förändring. Kirkpatrick menar vidare att det spelar inte så stor roll om individens förslag till förändringen kan användas i praktiken, det viktiga är att förslaget finns med i övervägandet mellan olika förslag på lämpliga förändringar

Att anställda ofta är negativa eller gör motstånd mot organisationsförändringar är logiskt med tanke på att de flesta organisationsförändringar är toppstyrda och där anställda blir presenterade färdigpaketerade förändringsåtgärder, vilka de inte har några möjligheter att påverka (Angelöw, 1991). Agneta Karlsson skriver i sin studie (1991) att det som i organisations- och managementteori brukar betecknas förändringsmotstånd och definieras som ett utslag av allmän konservatism kan också ses som en reaktion på maktutövande.

Verklig delaktighet leder till att de organisatoriska målen också kan bli individens mål. Eftersom alla människor arbetar med mål är ledarskapet viktigt för att koordinera alla dessa mål åt samma håll. Delaktighet kan även uttrycka sig genom missnöje och motstånd! Det är äktheten som är viktig, inte åsikten.(Ahrenfelt 2001)

3.3.2 Motivation.

Angelöw (1991) skriver att motivation och förändringsvilja är två centrala faktorer i ett förändringsarbete. Han menar att förändringsvilja och förändringsbenägenhet bland medarbetarna ofta är en förutsättning för att organisationer skall kunna förändras i takt med sin omvärld. Och motivation är enligt Angelöw, motorn i själva förändringsarbetet och för att förändringar skall kunna genomföras måste det finnas en vilja till detta.

Kotter (1996) menar att även om människor är missbelåtna med de rådande förhållandena, så vill de inte gärna göra uppoffringar om de inte känner sig lockade av de potentiella fördelar som förändringen kan medföra eller om de inte tror att den verkligen går att genomföra. Han säger vidare att utan en trovärdig och omfattande förmedling av visionen får man aldrig de anställda på sin sida.

Angelöw (1991) menar att motivation är en drivkraft för individens handlingar och en strävan till att förverkliga uppsatta mål. Motivation och mål är alltså nära sammanlänkande. Han menar vidare att motivationen till förändringsarbetet ökar om medarbetarna önskar eller inser behovet av en förändring. Att låta medarbetarna ha inflytande i förändringsprocessen, med andra ord att ha möjlighet att påverka arbetssituationen, är enligt Angelöw (1991) en motivationshöjande faktor och det visar samtidigt att organisationen har tilltro för sina medarbetare vilket även det höjer motivationen.

Ett vanligt förekommande problem vid förändringar är motivationsklyftan. Det handlar om att en chef eller förändringsledare under lång tid förberett sig på förändringsarbetet och ökat på sin egen kunskap om bakgrunden till förändringen. Denne har då lagt sin egen tveksamhet och förändringsmotstånd bakom sig eftersom han har förståelse för förändringens anledning. En ledare som råkat ut för motivationsklyftan inser inte att medarbetarna kommer att behöva minst lika lång tid som ledaren själv för att förbereda sig för förändringen. (Ahrenfelt, 2001)

3.3.3 Information och kommunikation.

Många medarbetare vill, för att vara effektiva, veta precis vad som krävs av dem och att detta är något som störs av en förändring (Bruzelius & Skärvad, 2005).

Hodge, Anthony och Gales (2003) anser att förändring innebär att man måste gå ifrån gamla sätt att göra saker på till att lära sig nya sätt att göra dem på. Ledningen av förändringsprocessen måste då se till att de berörda medarbetarna i organisationen betraktar förändringen med öppenhet för att undvika eller minska motståndet mot förändringen. Det kräver att de anställda blir informerade om vad som förändras, varför förändringen är nödvändig, vad som förväntas av dem och vilka för och nackdelar detta kommer att medföra för dem.

Ahrenfeldt (2001) betonar hur viktigt det är med både information och kommunikation i ett förändringsarbete. Han poängterar att det är viktigt att förstå skillnaderna mellan dessa båda. Information är en envägsprocess och en monolog medan kommunikation är en flervägsprocess och en dialog. Här menar Ahrenfeldt (2001) att det inte är tillräckligt att informationsmaterialet informeras, det måste även kommuniceras. Han menar vidare att förståelse för förändringen skapas framför allt i sociala sammanhang, i kommunikation och interaktion med andra. I det att olika personer ger uttryck för sina åsikter samt lyssnar till vad andra har att säga om en förändring kan en tydligare bild och bakgrund skapas av de förändringar som är vid handen.

Men informationens och kommunikationens innehåll har olika betydelse för den som tar del av den menar Heide (2005). Det är med andra ord föga förvånande att uppfattningarna varierar när personer med olika bakgrund, intressen och positioner i en organisation kommunicerar kring ett förändringsarbete. I praktiken bör man vara medveten om denna komplexitet och följaktligen använda sig av information och kommunikation på olika sätt.

Genom att ledningen informerar hela tiden, även när det inte finns information att ge, kan rykten undvikas (Heide et al, 2005).

Men, som Heide (2005) skriver, medarbetarna kan mycket väl förstått vad en förändring handlar om men ändå inte tycka att den är bra. Detta bör sannolikt inte betraktas som ett kommunikationsproblem.

Ahrenfelt (2001) belyser slutligen hur angeläget det är att chefer också stödjer och uppmuntrar sina medarbetare under ett förändringsarbete i syfte att minimera medarbetarnas känslor av att inte ha kontroll på vad som händer.

3.4 Effektivitet och mål.

Skärvad och Bruzelius (2005) skriver att för att upprätthålla och stärka effektiviteten måste en organisation ha förmåga att ständigt vidareutveckla och förändra sina produkter och tjänster, resurser, processer och organisation. Annars riskerar organisationen bli dåligt anpassad till omvärldens krav, förutsättningar och villkor och därmed bli ineffektiv. Angelöw (1991) menar att en förutsättning för detta är givetvis att förändring leder till förbättring.

I en organisation finns två olika slags effektivitet enligt Ljungberg & Larsson (2001), en yttre och en inre. Den inre effektiviteten visar om saker görs på rätt sätt och den yttre om man gör rätt saker.

Den *yttre effektiviteten* handlar ytterst om kundvärde, dvs. i vilken grad ett företags produkter/tjänster skapar (ur kundsynvinkel) värde för, tillräckligt många kunder.

Den *inre effektiviteten* brukar mätas i termer av kostnadseffektivitet och produktivitet och gäller förmågan att hushålla med resurser för att producera en produkt/tjänst enligt given kravspecifikation (kvalitet, antal, snabbhet etc.). (Bruzelius & Skärvad, 2005)

Total effektivitet är summan av den yttre och den inre effektiviteten och för att kunna uppnå total effektivitet krävs enligt Bruzelius och Skärvad, (2005) att företaget finner en balans mellan dessa två. De menar vidare att det är viktigt att göra saker på rätt sätt men det är långt viktigare att göra rätt saker.

Effektivitet är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) ett begrepp som är svårt att definiera, fastställa och mäta och en orsak till detta är att man själv kan justera sin aspirationsnivå. Ett företag kan visa på en hög effektivitet och måluppfyllelse, men har egentligen satt upp för låga mål. Ett annat företag kan visa sig vara ineffektivt på grund av att de satt upp alldeles för höga mål, som de inte når oavsett hur bra eller lönsamt det genomförda arbetet varit.

Ewing & Samuelsson (2002) beskriver själva begreppet effektivitet som grad av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning.

Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver mål som "ett önskat framtida tillstånd". Mål sätts för att alla på företaget ska sträva i samma riktning, alla måste arbeta för samma sak och för att företaget ska gå åt detta håll.

4 Om Högskolan

I detta kapitel gör vi en kort presentation av organisationen och därefter ger vi en beskrivning av den omorganisation som pågår. Vi kommer även att presentera svaren från de genomförda intervjuerna.

4.1 Organisationen.

På hemsidan kan man läsa följande om organisationen. ”Högskolan Kristianstad är en högskola i den dynamiska Öresundsregionen På ett modernt högskoleområde – Campus – finns bibliotek, restaurang, café, idrottshall, kårhus och studentbostäder. Kommunikationerna är bra och det är nära till både centrum, hav och naturområden. Högskolans vision är att utbilda Sveriges mest anställningsbara studenter. Du ska helt enkelt, efter avslutad utbildning, ha de kunskaper, färdigheter och förmågor som är mest eftertraktade på arbetsmarknaden”. (<http://www.hkr.se>)

4.2 Högskolan Kristianstads Omorganisation.

4.2.1 Kärnverksamheten organiseras i två enheter.

Förändringen avspeglar en förändrad verksamhetsfilosofi genom att fokusera på den primära kunskapsproduktionen och skapa administrativa processer som stöder dessa. Förändringen innebär att den tidigare traditionella indelningen i sex ämnesinstitutioner försvunnit och ersatts med två enheter och ett nytt administrativt ramverk inom vilket kärnverksamheten bedrivs. Den organiserande principen är således kunskapsproduktion, i form av forskning och undervisning, snarare än eventuell tillhörighet till den överordnade administrativa enheten. Denna ordning stöder och skapar förutsättningar för kvalitet och effektivitet i utbildning, forskning och samverkan. Ordningen möjliggör utvecklandet av tydliga, effektiva ledningsprocesser för planering och uppföljning. Detta kommer att motverka den interna konkurrens som funnits mellan Högskolans institutioner. Med en tydlig och enkel ledningsstruktur blir beslutsvägarna tydliga och kommunikationen underlättas. Målet är att etablera en högskola med fokus på kunskapsutveckling. (<http://www.hkr.se>)

4.2.2 Kunskapsgrupper formeras

Kunskapsgrupperna ska medverka till en intern utveckling av Högskolans verksamhet och utgöra grunden för en tydlig profil med extern attraktionskraft. En kunskapsgrupp utgörs av ämnen som stöttar varandra och utgör en sammanhållen miljö med god vetenskaplig kvalitet. Kunskapsgrupperna arbetar med undervisning, forskning och samverkan.

Genom att bilda kunskapsgrupper, samlas och synliggörs den kunskap som idag många gånger är spridd över Högskolan. Vid bildandet av kunskapsområden tas hänsyn till arbetsmarknadens behov, studenternas efterfrågan, tillgång till pedagogisk och vetenskaplig kompetens samt ekonomiska förutsättningar. Kunskapsgrupperna blir tydliga för medarbetare, studenter och omvärld. Samverkansuppgiften stärks och grupperna blir därmed attraktiva samarbetspartner för externa intressenter. Kunskapsgruppen utgör ett naturligt och kollegialt forum vars tjänster efterfrågas såväl internt (i form av undervisning, forskningsanknytning, kursutveckling etc) som externt (externa projekt, uppdrag mm). Härmed kommer både befintlig kompetens och eventuellt kompetensutvecklingsbehov inom gruppen att bli synligt varvid riktade strategiska satsningar kan genomföras. (<http://www.hkr.se>)

4.2.3 En sammanhållen högskolegemensam administration införs

En ny sammanhållen administrativ organisation genomförs för Högskolan. I denna ingår sex administrativa enheter vilka har ett tydligt uppdrag att strategiskt och i ett ledningsperspektiv arbeta för rektor, samt operativt för nämnder och kärnverksamhet. Dessa enheter hålls samman och leds av en administrativ chef (förvaltningschef). Genom att utveckla enhetliga och effektiva administrativa och kommunikativa processer och att skapa samordning mellan och inom de administrativa nivåerna ökar kvalitén. Det arbetssätt som kommer att utvecklas skall vara **verksamhetsnära**, dvs. utgå från kärnverksamhetens behov och det som skapar värde för studenten och omvärlden. Arbetssättet skall vara **processororienterat** på så sätt att olika arbetsflöden skall vara kända och värdeskapande. För att kunna arbeta utifrån ett helhetsperspektiv i verksamheten krävs ett utvecklat samarbete inom administrationen, över enhetsgränserna. Detta underlättar informationsutbyte och kunskapsutveckling. För administrativ personal kommer förändringen delvis att innebära förändrade arbetsuppgifter till följd av införandet av nya, effektivare och mer enhetliga arbetssätt. Genom att ersätta nuvarande institutioner med två enheter uppnås stordriftsfördelar jämfört med dagens modell.

En sammanhållen högskolegemensam administration innebär också att de studerandes krav på enhetliga rutiner tillgodoses och att kvalitén på myndighetsutövningen säkerställs. Lärarna får enhetliga rutiner för planering och uppföljning vilket underlättar och ökar transparensen i systemet. Detta leder till en ökad kvalitet med möjligheter att göra verksamhetsuppföljningar. (<http://www.hkr.se>)

4.2.4 Minskade kostnader

Högskolestyrelsen kräver en budget i balans med en översyn av kärnverksamheten i relation till profilering och lönsamhet. Styrelsen har även beslutat att den sammantagna administrationens kostnader ska minska och att frigjorda resurser ska användas till verksamhetsutveckling och till kärnverksamheten. För att lyckas med att omfördela resurser krävs ett högskolegemensamt arbete som sträcker sig över de nuvarande organisatoriska gränserna. Den nya organisationen beräknas ge en besparing om 7 mkr fördelat på 4,5 mkr för administration och 2,5 mkr för organisation av kärnverksamheten. (<http://www.hkr.se>)

4.2.5 Arbetsmiljö

För att skapa god arbetsmiljö krävs att medarbetares kunskap och engagemang tillvaratas. För att uppnå detta krävs en tydlig arbetsmiljöansvarsstruktur, dvs alla skall veta vem som är deras chef och vem som svarar för att vi eftersträvar måluppfyllelse med hjälp av gemensamma insatser av kunskap, engagemang och målmedvetenhet. Kontinuerligt och metodiskt förbättringsarbete krävs för att utveckla verksamheten så att resurserna används på bästa sätt med utgångspunkt i kärnverksamhetens behov. (<http://www.hkr.se>)

4.2.6 Medarbetarnas syn på omorganisationens vara eller icke vara.

När vi intervjuade en av de personer som varit delaktig i hur högskolans nya organisationsstruktur ska se ut, gav personen ifråga oss en tydlig bild av hur organisationen sett ut innan och varför ledningen nu valt att omorganisera. Högskolan har tidigare varit indelad i sex ämnesinstitutioner vilka har jobbat var och en på sitt sätt. Medarbetare och även studenter kunde därför uppleva skillnader beroende till vilken institution de vände sig. Exempelvis kunde befattningarna skilja sig åt mellan institutionerna, om en person var programansvarig på en institution så innebar inte det samma arbetsuppgifter på en annan institution. Det var en väldigt decentraliserad struktur. Respondenten menar att det har saknats

en helhet och att organisationen inte har utnyttjat de olika resurserna fullt ut. Därför ser han också omorganisationen som ett måste. Vi kunde dessutom, på hemsidan, läsa ett uttalande som rektor Lars Carlsson gjort –*det enda vi vet helt säkert är att om vi ingenting gör kommer Högskolan Kristianstad att vara sämre skickad att möta framtiden*. I intervjuer med personer som inte varit lika delaktiga i omorganisationen får detta stöd när en person säger – *här har varit så många mindre avdelningar som har fått köra sina egna race och det har inte fungerat. Visst har väl vissa skött sig ekonomiskt men vissa har inte gjort det utan man har låtit det gå med underskott hela tiden. Det har liksom inte varit något helhetsgrepp för hela högskolan. Det behövs stramas upp lite, lika riktlinjer för alla*. Respondenterna får medhåll av en annan medarbetare som säger –*det behövs en omorganisation eftersom det är alldeles för sönderplottat med sex institutioner*.

4.3 Olika röster kring förändringen.

4.3.1 Reaktionen på förändringen.

Anledningen till att vi ställde frågan om medarbetarnas första reaktion när de fick höra talas om omorganisationen, var att försöka få fram medarbetarnas spontana reaktion på förändringen.

Många av våra respondenter såg positivt på det här med förändringar –*organisationer som inte förändras permanentas, människor pinkar revir och det är oftast de som blir rädda vid förändringar. Organisationer ska vara levande*. Respondenten får medhåll av en annan respondent som säger –*ibland måste man omorganisera för att effektivisera, skapa ny entusiasm*. En tredje respondent sa –*man måste våga utvecklas för att bli bättre men samtidigt måste man vara lite kritisk också*.

Det är lite olika röster kring förändringen. Exempelvis så svarar en av de intervjuade lärarna att – *det var blandade känslor, en del av mig sa att en van struktur rasar och den andra delen insåg nödvändigheten och möjligheten för den egna institutionen*. En annan av våra respondenter svarade – *omorganisationen är bra det behövs* och ännu en person sa –*det är bra att man ruskar om lite*. Men en av administratörerna sa att –*jag är inte riktigt förtjust*.

4.3.2 Anledningen till omorganisationen.

På högskolans hemsida kan man läsa följande. Till följd av minskad tillströmning av studenter har Högskolans ekonomi påverkats negativt och eftersom mer än 80 % av högskolans finansiering kommer från kursintäkter och inte från forskning så innebär det att små ämnen har väldigt svårt att bära sina fasta kostnader.

Antal helårsstudenter höstterminen 2004 var 5 640 vilket hade minskat till 4 953 år 2006. Den största nedgången återfinns inom naturvetenskap och teknik, men även humaniora, samhällsvetenskap och juridik visar på sjunkande siffror (Årsredovisning 2006). Antagningen av studenter vårterminen 2007 visade att antalet sökande studenter minskade ytterligare vilket har lett till ett oacceptabelt underskott för 2007.

Vidare står det att läsa, att för att vända denna trend krävs ökad attraktivitet och kvalitet.

Ovanstående information föranledde oss att ställa frågan om respondenternas syn på orsaken till omorganisationen. Vilken målsättning har ledningen haft med omorganisationen, enligt medarbetarna? Genom deras svar kan vi sedan försöka utläsa om man, från ledningens håll, varit tillräckligt tydlig med att få ut anledningen till och målsättningen med omorganisationen.

Trots att medarbetarna är överens när det gäller själva omorganisationens vara eller icke vara så går åsikterna isär när det gäller själva anledningen till omorganisationen. En av de intervjuade administratörerna säger *–jag är inte riktigt förtjust i förändringen eftersom jag inte vet varför. Först skulle man spara 4,5 miljoner men det har man ändrat efter hand som olika grupper har skrikit. En annan person, en lärare, säger – under hösten uppfattade alla att det var för att organisationen gick back som omorganisationen skulle genomföras. Numera vill man sopa detta under mattan och istället inriktar man sig mot att göra högskolan mer attraktiv. Man inriktar sig nu mot ett annat mål och det blir otydligt.*

En tredje respondent, också lärare, menade att, som han förstod det, så var meningen att man skulle arbeta så långt som möjligt som man gjort innan. *Och vad är det för en*

omorganisation? En av administratörerna säger att hon först inte förstod varför. ”Varför ändra något som fungerar.” En lärare säger att det var sagt att administratörerna skulle bli mer effektiva och hon tillägger samtidigt undrande - *men vad har de gjort innan då?* Läraren menar vidare att det är administratörerna som har fått bära hundhuvudet.

Den ekonomiska situationen är en viktig anledning, enligt flera respondenter, till att ledningen nu valt att omorganisera precis som en av de intervjuade säger –*den ekonomiska situationen på högskolan motiverade till att vilja omorganisera.*

4.3.3 Upplevelser av förändringsprocessen.

Vi gick därefter djupare in på upplevelsen av själva förändringsprocessen. Detta för att se om det finns skillnader i upplevelsorna och vad dessa, i så fall, skillnader berodde på. Respondenterna fick fritt berätta om hur de upplevt processen.

Vi fick lite olika svar på denna fråga. Till exempel så tycker en av den administrativa personalen att –*ledningen har behandlat oss lite illa och ledningen har inte tagit tillvara på folks kunskaper.* Eller som en annan av de intervjuade uttryckte det –*det finns massor med duktiga personer här på högskolan som vet vad omorganisation handlar om, detta har ledningen inte tagit tillvara på.* En tredje person uttrycker att –*det är oerhört förvånande att ledningen inte tar in den kompetens som finns på högskolan för att undvika att göra de vanliga misstagen*

Några av våra respondenter anser att omorganisationen skötts dåligt och att det varit en utpräglad toppstyrning. Exempelvis – *mycket kritik har riktats mot att det varit toppstyrning och att det har varit dåligt förankrat och dåligt medinflytande.* Detta får medhåll av en annan av de tillfrågade som säger –*ledningen har inte brytt sig om våra åsikter. Det har varit en utpräglad top-downstyrning.*

En annan individ, en administratör, svarade –*det har skötts fel, man har inte fullföljt det. Man har kommit fram till en organisation, ett skal att så här vill man ha det. Men sen har ju inte det här gått ut till gemene man om hur gör vi det här? Hur genomför vi det? Så att alla famlar ju på sitt vis och de flesta jobbar på i gamla hjulspår.* Individens fortsätter –*nya riktlinjer för hur jag ska jobba finns inte och det jobbas inte fram heller. Ledningen är kanske inte införstådd med att vi ute inte har fattat. Personen fortsätter –projektledningen verkar ha en bild av att den första april är vi färdiga, men det är ju då det börjar. Det finns ingen*

beskrivning av hur detta ska gå till. Det är otroligt att avståndet är så långt mellan projektledningen och de som ska genomföra förändringen.

En tredje person svarade *–man har inte haft någon plan för genomförandet.*

Under intervjuens gång kom det även fram att personalen är underbemannade under förändringsprocessens gång *–man jobbar ju dels med sitt gamla och dels med sitt nya och dessutom jobbar jag med arbetsuppgifter som en kollega hade. Så jag jobbar egentligen med tre jobb nu. Så här i en övergångsperiod skulle vi behöva vara extrafolk för att lära oss det nya för att kunna se det så positivt som man egentligen vill göra. Nu blir det tyvärr som en belastning fastän jag inte vill se det så. Man kör därför på i det gamla för det går snabbast.*

En annan syn på processen är *–det har varit en inre krets i ledningen som jobbat med detta och så kommer de fram till ett förslag som de tycker är jättebra. Och det är det säkert, för i deras tankar har det kommit mycket längre, de är ju frälsta för detta, men de har inte lyckats nå ut med det.*

När vi intervjuade en av de lite mer delaktiga personerna fick vi svaret *–ju mer säker du är i din egen roll ju lättare tar du dig an ett förändringsarbete. Är du väldigt säker på att du är bäst i världen och kan alltingså spelar det ingen roll vad ledningen hittar på för tramsigheter. Men om du inte riktigt har pejl på var du finns någonstans, var din roll är, blir det oerhört mycket stress och lidande kan man väl säga. Och en av de tillfrågade administratörerna säger också att *–det har inte funnits någon förståelse för att människor reagerar på olika sätt.**

En av de intervjuade berättade att det funnits mycket kritik mot omorganisationen och han avslutar *–det som varit mest störande är att de som varit aktiva och sagt att det här är dåligt har haft svårt att komma med förslag på hur det kan förbättras.*

4.3.3.1 Kommunikation/information.

Lena Persson, projektledare, skriver på hemsidan att dialogen är vårt viktigaste arbetssätt för att kommunicera, undvika missförstånd och hitta lösningar när vi har olika uppfattningar. Ett stort ansvar ligger på prefekter och avdelningschefer att i dialog föra ut den information som successivt kommer fram till medarbetarna. När vi frågar våra respondenter om hur kommunikation och information fungerat får vi lite olika svar. En lärare svarade *–det är en radikal förändring och kontinuerlig information krävs för att lugna de människor som oroar sig. Läraren fortsätter *–ledningen måste kontinuerligt meddela, och detta kunde kanske ha varit bättre, om var någonstans man står i processen.**

Några medarbetare börjar bygga luftslott och andra medarbetare har farhågor. Även om ledningen inte har någon ny information att ge så bör de i alla fall säga det. En av de tillfrågade administratörerna svarade –information har varit väldigt dålig. Ännu en av de tillfrågade kritiserade det här med information –man har haft informationsmöte men det är skendemokrati, ledningen lyssnar ju inte. Och personen får medhåll av en av de tillfrågade lärarna –infoforum har bara varit ett spel för gallerierna, egentligen har ledningen inte brytt sig. Men det visade sig att rösterna går något isär när en av de intervjuade sa –vi har fått mycket information, ibland har det känts som att vi fått mer information än andra grupper. Även om ledningen inte haft något nytt att komma med så har de sagt det. Ännu en person tycker att informationen fungerat genom att svara –vi har fått kontinuerlig information från projekten på institutionsdagarna.

När det gäller mängden information i samband med den förändringsprocess som äger rum på högskolan så håller en av de personer som varit lite mer delaktig i omorganisationen med om att informationen kunde ha varit bättre. Personen ifråga svarade –information har varit dålig och vi har försökt att jobba med det men inte riktigt lyckats.

En av våra intervjuade personer kom med ett förslag på att –det hade behövts en tydlig idébärare för omorganisationen, en rektor, prorektor eller någon annan som stått upp och strålat av visionen –så här kommer det att bli, när vi är klara så kommer det att bli så här. En person som alltid kunde ha svar på alla funderingar om hur mycket bättre det kommer att bli.

4.3.3.2 Delaktighet.

När anställda får möjlighet att påverka sin arbetssituation och sin verksamhet leder det till att arbetsglädjen, engagemanget och effektiviteten bli högre (Angelöw, 1991).

Denna mening inspirerade oss att ställa frågan om deras delaktighet i förändringsprocessen dvs. om de har haft möjlighet att påverka.

Vi intervjuade en lärare som svarade –jag har kunnat lämna synpunkter men kan inte just nu se att det lett till någon förändring. En annan lärare sa –ledningen öppnade ett forum där medarbetarna kunde tycka till, men jag kunde inte påverka och jag fick inga svar. Om jag skriver så vill jag ha respons. Jag har aldrig tidigare blivit så uruselt bemött. Läraren får medhåll av en annan respondent som svarade –chansen att påverka har varit uruselt. En av våra tillfrågade administratörer svarade –det hette att vi kunde påverka ex. genom att vi fick

önska till vilken sektion vi ville arbeta i. Men sen fick vi inte, fullt ut, våra förstahandsval i alla fall, det känns lite som skendemokrati.

Men i intervju med andra personer kom det fram att *–jag har haft bra möjlighet att påverka och ytterligare en person svarade –det har funnits ett forum där man kunnat tycka till.*

En av de tillfrågade administratörerna ansåg att personalen redan förra våren (2007) skulle ha satt igång med själva processarbetet, hur personalen skulle jobba med alla processerna från det att en student kommer till högskolan tills det att studenten slutar. Eller som hon uttrycker det *–man har bara jobbat på ytan, vi skulle redan förra våren satt oss ned i olika konstellationer och tittat på hur man ska jobba med de olika processerna.* Respondenten menar att personalen därmed skulle ha haft större möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation.

När vi, tillsammans med en av projektledarna, kom in på det här med kunskapsgrupperna så svarade denne *–vissa reagerade med ÖÖHH* och så skrynklar han ihop ansiktet, sedan fortsätter han *–men en och annan tyckte att det här verkar spännande och det här vill vi gärna vara med och påverka.* Från en lärare hördes det *–tror inte att det här med kunskapsgrupper kommer att bli någon sammanhållande länk eftersom det fungerade bra innan.*

4.3.4 Förändringens innebörd för individen.

Heide (2005) skriver att det som sker vid omorganisationer då nya funktioner tillsätts och gruppansättningar och ansvarsfördelningar görs om är att gränser mellan grupper och personer förflyttas. En förändring i den sociala tillhörigheten kan enligt Charon (2001) vara en anledning till att man känner sig skeptisk till en omorganisation. Detta ledde fram till frågan om vad förändringen kommer att innebära för dem personligen.

En av administratörerna sa att hon kommer att få nya arbetsuppgifter, nya ämnen att lära sig och nya kollegor. Detta var inget som hon hade något emot hon tyckte tvärtom att det skulle bli *”jätteroligt och jättespännande”* När en annan administratör svarar på samma fråga säger hon *– Jag kommer att få nya kollegor men dem känner jag redan så det är inget problem.*

De intervjuade lärarna kommer att påverkas olika mycket av förändringen. En av lärarna säger att omorganisationen inte kommer att innebära några större förändringar för hennes del. *”Det som kommer att märkas är att man flyttar till ett annat hus och att man får en ny chef.”* En annan av de tillfrågade lärarna menar att han i dagsläget inte vet hur omorganisationen kommer påverka hans arbetssituation. Vid intervjutillfället vet han inte riktigt vad de nya arbetsuppgifterna kommer att innebära eller om han kommer att bli omplacerad. Denna ovisshet delas till viss del av en av administratörerna när hon säger - *Vi vet ännu inte riktigt hur det ska bli, hur vi ska arbeta.* För en tredje lärare kommer omorganisationen att innebära minskad tid till forskning. För övrigt kommer det inte att bli någon märkbar förändring.

4.3.5 Målet med omorganisationen.

”I arbetet med att skapa en effektivare organisation har följande uppgifter identifierats Skapa enhetliga och effektiva administrativa och kommunikativa processer Utveckla tydlighet och effektiva ledningsprocesser för planering och uppföljning Omfördela resursanvändning för offensiva satsningar inom stöd- och kärnverksamhet.” Detta står att läsa på högskolans hemsida. Vi kan vidare läsa att en god kvalitetsstyrning förutsätter att processer, transaktioner och kontroller hanteras och efterlevs på ett förutbestämt sätt av alla i organisationen. Det står också att det, i administrationen, har funnits brister i dessa avseenden vilket har påverkat resursnyttjandet och kvalitén i den interna konkurrens som för närvarande fanns mellan Högskolans institutioner.

Förmågan att kunna utveckla, förnya och förändra är viktig och nödvändig för att organisationer skall kunna upprätthålla sin långsiktiga effektivitet. En förutsättning för detta är givetvis att förändring leder till förbättring. (Angelöw, 1991)

Vi tyckte att det var intressant för vår studie att ställa frågor om vad tror man om effekterna av omorganisationen? Tror medarbetarna att den nya organisationsformen kommer att leda till att Högskolan blir mer effektiv i sitt sätt att arbeta? Kommer skolan att bli mer attraktiv för studenterna? På detta svarade en administratör - *Om man lyckas nå ut med budskapet att man ska göra på samma sätt i de båda sektionerna så kan det bli bra. Man vill undvika diken, men jag är rädd att det kan bli ett jättedjupt dike. Redan nu kan man se att de båda sektionerna drar åt olika håll. Man tänker på olika sätt. Detta bör styras upp centralt.*

En lärare svarar på samma frågor - *På sikt kommer omorganisationen nog att leda till högre effektivitet och att den blir mer attraktiv. Men först och främst måste den börja fungera.*

En av administratörerna känner sig lite kluven till om det kommer att bli positivt eller negativt resultat av omorganisationen men hon tillägger - *Jag vill tro på att det blir bra, det måste jag.*

Samma administratör säger att hon vet att omorganisationen behövs men den skulle kunna göras på ett annat sätt och menar vidare att hon tror att man med en mindre omorganisation hade kunnat nå samma resultat. Administratören får medhåll av en lärare som säger - *Man hade kunnat göra en mindre förändring.* Denna lärare tror inte att den nya organisationen kommer att leda till högre effektivitet och säger - *Tror inte att det här med kunskapsgrupperna kommer att bli någon sammanhållande länk eftersom det fungerade bra innan.*

En annan av de tillfrågade lärarna säger - *Kan inte se att själva omorganisationen kommer att leda till att högskolan blir mer attraktiv. Vi har redan en jättebra högskola och det finns massor av bra saker som vi kan bygga vidare på ex. VFU: n. Man hade inte behövt vända ut och in på hela högskolan*

Införandet av omorganisationen går trögt tycker en administratör och säger - *Man vill ju att kärnverksamheten ska bli bra.*

En av de intervjuade administratörerna säger, om ledningens mål med en effektivare och mer attraktiv organisation - *Fagra ord på papper men sen måste det ju bli så också. Man vevar som en blådåre för att studenter inte ska märka något av detta. Man har inte tid att tänka på effektiva rutiner.* En av de andra administratörerna tror att omorganisationen kommer att bli bra när alla flyttat färdigt och menar att det är lättare att jobba fram bra rutiner när man sitter närmare varandra men hon tror samtidigt att det kommer att bli en tuff tid och hon säger - *Det framtida arbetet kommer nog ett år framåt att bli jättejobbigt men sedan kommer det att bli bra*

När vi ställer frågan om framtiden till en av dem som varit delaktig i projektet får vi motfrågor till svar. Personen säger - *Man borde fundera över: hur ser kunskapen ut? Kan man mäta den och hur vet vi att vi blivit bättre från 2008 till 2009?* Respondenten säger vidare - *Oavsett hur eleverna går måste ju kunskapen som vi har hand om och ansvarar för, kunna utvecklas. Hur ska vi annars kunna försvara vissa saker som vi gör på skolan. Varför har vi ett sådant ämne här om det bara är till för den personens egen nyfikenhetsforskning eller vad det kan vara?*

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera och knyta ihop det teoretiska och empiriska materialet. Som vi nämnt tidigare är analysen av information vid kvalitativa undersökningar beroende av undersökarens analytiska förmåga.

Samtliga analyser bygger på vår tolkning av svaren, det vill säga, de kan ej påstås vara objektiva. Detta innebär att analysen inte ska ses som en exakt återspeglning av verkligheten.

5.1 Förändringar.

Det gap mellan det befintliga och önskade tillståndet som Hodge, Anthony & Gales (2003) skriver om kan, enligt vår tolkning, identifieras med att högskolans befintliga tillstånd bestod av en ekonomi som påverkats negativt till följd av minskad tillströmning av studenter. Antal helårsstudenter hösten 2004 var 5 640 vilket hade minskat till 4 953 år 2006. Den största nedgången återfanns inom naturvetenskap och teknik, men även humaniora, samhällsvetenskap och juridik visade på sjunkande siffror (Årsredovisning 2006). Vidare visade också antagningen av studenter vårterminen 2007 att antalet sökande studenter minskade ytterligare vilket har lett till ett oacceptabelt underskott för 2007.

Högskolestyrelsen kräver en budget i balans med en översyn av kärnverksamheten i relation till profilering och lönsamhet. Ledningen ville därför skapa en enhetlig och effektiv administration och etablera en högskola med fokus på kunskapsutveckling. För att kunna arbeta utifrån ett helhetsperspektiv i verksamheten krävdes ett utvecklat samarbete inom administrationen, över enhetsgränserna. Detta tolkar vi som det önskade tillståndet. Det gap som fanns mellan de båda tillstånden föranledde ledningens beslut till omorganisation.

Förändringen innebär att den tidigare traditionella indelningen i sex ämnesinstitutioner försvunnit och ersatts med två enheter och ett nytt administrativt ramverk inom vilket kärnverksamheten bedrivs. Genom att ersätta nuvarande institutioner med två enheter uppnås stordriftsfördelar jämfört med dagens modell (Se bilagor 2 och 3).

Utifrån Bruzelius och Skärvads (2004) definition på strukturell förändring, Tolkar vi det som att det är en sådan förändring som ledningen valt att genomföra för att uppnå det önskade tillståndet.

5.2 Reaktionen på förändringar.

Utifrån våra intervjuer tolkar vi det som att det råder en samstämd stämning när det gäller själva omorganisationens vara eller icke vara. Medarbetarna anser, oavsett vilken position de har, att en förändring är nödvändig. De intervjuade menar, enligt vårt sätt att se det, att det exempelvis inte ska vara någon skillnad mellan de olika institutionernas sätt att handlägga studenternas ärenden. Medarbetarna menar vidare att det ska finnas lika riktlinjer för samtliga institutioner.

Allt eftersom intervjuerna fortskred upptäckte vi att åsikterna kring förändringen gled isär. Bruzelius och Skärvad (2005) menar att det finns individuella skillnader. Några individer är motståndare till förändringar medan andra individer snarare ser förändringar som stimulans. Detta känner vi av i våra intervjuer när exempelvis en person, som är positiv till omorganisationen, svarar *–ibland måste man omorganisera för att effektivisera, skapa ny entusiasm*. Men en annan respondent, som har en lite mer negativ inställning, säger *–jag är inte förtjust eftersom jag inte vet varför*.

Bruzelius och Skärvad (2005) anser vidare att många medarbetare vill veta precis vad som krävs av dem för att kunna vara effektiva och detta svar får vi också av våra tillfrågade *–vi vet ännu inte riktigt hur det ska bli, hur vi ska arbeta*. Vi håller med Bruzelius och Skärvad (2005) i att det finns olikheter individer emellan och utifrån de intervjuades svar så tolkar vi det som att ledningen inte riktigt tagit hänsyn till dessa olikheter.

Vidare tolkar vi det som att en av de intervjuade medarbetarna upplever att en van struktur rasar och precis som Angelöw (1991) skriver så kan individerna känna motstånd mot en förändring eftersom de vant sig vid det bestående och upplever därför en oro om detta ska förändras. Den intervjuade är, utifrån vårt sätt att se det, inte rakt igenom motståndare till förändringen utan ser också, i samband med omorganisationen, möjligheter för den egna institutionen.

Kirkpatrick (1985) menar att medarbetare kan känna motstånd om förändringen känns som en belastning och att denna förändring skapar merjobb för medarbetaren. Flera av de intervjuade administratörerna svarar att de under processens gång känner att de är underbemannade och vi förstår det som att de därför inte hinner sätta sig in i det nya arbetssättet på det sätt som de

önskar. – man jobbar dels med sitt gamla och dels med det nya och dessutom jobbar jag för tillfället med en kollegas arbetsuppgifter. Därför blir det tyvärr som en belastning.

Både Heide (2005) och Charon (2001) skriver om den sociala tillhörigheten och att denna kan vara en anledning till att medarbetarna känner sig skeptiska till förändringen. Om medarbetarna kommer att ingå i nya grupsammansättningar och därmed få nya kollegor som de inte känner så kan medarbetarna känna viss oro inför detta.

Men när vi pratar med medarbetarna om detta så tolkar vi det som att det inte verkar finnas någon oro för detta. Tvärtom verkar man se möjligheterna att få nya kollegor, nya arbetsuppgifter och nya ämnen att lära sig som väldigt positiva och jätteroliga.

När vi utgår från de punkter som Bruzelius och Skärvad (2005) tar upp i samband med motstånd till förändring så anser vi att vissa av dessa stämmer in på högskolan. Exempelvis säger Bruzelius och Skärvad (2005) att motståndet tenderar att vara särskilt starkt vid genomgripande och radikala förändringar och vi tolkar det som att medarbetarna på högskolan känner ett visst motstånd med tanke på att det är en så pass omfattande omorganisation som äger rum. Detta uttrycktes av de intervjuade som sa *–det är en radikal förändring och många oroar sig.*

I teoridelen skrev vi att många författare menar att det kan växa något positivt ur det negativa motståndet och att kritik och ifrågasättande med andra ord är viktiga inslag i ett förändringsarbete. Rudolfsson (2003) anser att protester och frågor är friska tecken på engagemang vilka är en ovärderlig tillgång längre fram i förändringen. Genom att vi i våra intervjusvar fått fram många åsikter kring förändringsprocessen både goda och lite sämre så bedömer vi det som att organisationen kan komma att dra positiv nytta av dessa åsikter.

5.3 Faktorer som påverkar förändringsviljan

5.3.1 Delaktighet och påverkan

Angelöw (1991) poängterar vikten av att göra medarbetarna delaktiga från början för att underlätta förändringsarbetet. En majoritet av de intervjuade upplever att de inte fått vara delaktiga i den grad som de velat. En respondent säger att personalen skulle ha satt sig ner redan i höstas i olika konstellationer och tittat på hur de ska jobba med alla processerna. Detta för att rutiner och processer skulle ha varit utarbetade när omorganisationen trädde i kraft den 1 april.

Delaktighet diskuteras också av Kirkpatrick (1985) som menar att en viktig anledning till förändringsmotstånd kan vara att individen inte känner någon delaktighet i förändringsbesluten och därmed känner sig förbigången

I de svar vi fått från våra respondenter pekar många åsikter på att ingen har lyssnat på vad medarbetarna haft att säga och att ledningen för omorganisationen inte verkar ha tagit medarbetarnas åsikter på allvar. Vi tolkar det som att det är detta som medarbetarna upplevt som mycket dåligt med förändringsprocessen. En av våra respondenter menade att han aldrig tidigare blivit så uselt bemött.

En annan sak som ett flertal av de intervjuade tar upp är det forum som öppnades för att medarbetarna skulle få tycka till. De tillfrågade säger, - *det var ingen som verkade läsa inläggen och ingen gav respons på synpunkterna*. Detta är något som Kirkpatrick (1985) tar upp. Han säger att det spelar inte så stor roll om individens förslag till förändringen kan användas i praktiken, det viktiga är att förslaget finns med i övervägandet mellan olika förslag på lämpliga förändringar.

En annan röst säger Info-forum har bara varit ett spel för gallerierna, egentligen har ledningen inte brytt sig. Det har varit en utpräglad top-down styrning.

Angelöw (1991) menar att anställda tenderar att bli negativa till omorganisationer är logiskt när de inte får vara med och påverka förändringsarbetet. Motstånd är en naturlig följd när ledningen presenterar ett färdigt paket.

5.3.2 Motivation

Angelöw (1991) tar upp motivation och förändringsvilja som två centrala faktorer i ett förändringsarbete.

Så som vi tolkar de svar vi fått genom våra intervjuer så finns det en stor förändringsbenägenhet bland personalen på Högskolan. Alla verkar vara eniga om att det är viktigt att förändras i takt med att omvärlden förändras. Någon säger *-organisationer ska vara levande. En annan kommentar var -Ibland måste man omorganisera för att effektivisera, skapa ny entusiasm.*

Enligt Angelöw är motivation motorn i förändringsarbetet och för att en förändring ska kunna genomföras så måste viljan finnas där. Kotter (1996) säger att även om människor är missbelåtna med rådande förhållande så är de inte villiga att göra uppoffringar om de inte ser några fördelar med förändringen. Här menar han att det är viktigt att man lyckas förmedla visionen. Trots att en del respondenter uttryckt att det funnits bitar som inte fungerat tillräckligt bra i den tidigare organisationen så kan en förklaring till förändringsmotståndet, enligt vår bedömning, vara avsaknad av motivation. En respondent menar att det har saknats en tydlig idébärare för omorganisationen, någon som har stått upp och strålat av visionen, någon som har talat om hur bra allt kommer att bli. En annan säger - *Man har kommit fram till en organisation och ett skal att så här vill man ha det. Men sen har ju inte det här gått ut till gemene man om, hur gör vi det här, och hur genomför vi det?*

Angelöw skriver också om, att motivation är en drivkraft. Han menar att motivationen är den drivande kraft som behövs för att nå målet. Han menar att motivationen ökar om medarbetarna får möjlighet att påverka förändringsprocessen. Att ge medarbetarna inflytande över förändringsprocessen visar samtidigt att organisationen har tilltro till sin personal vilket i sin tur också höjer motivationen. Vad Angelöw säger här knyter an till det som sägs ovan om delaktighet och påverkan, där flera respondenter menar att chansen att påverka har varit urusel.

Ahrenfelt (2001) tar upp motivationsklyftan som ett problem som kan uppstå vid förändringar, vilket innebär att chefer eller förändringsledare ligger steget före i förändringsprocessen. Detta fenomen tydliggörs genom en kommentar från en av de utfrågade. Den intervjuade säger - *en inre krets i ledningen har jobbat med detta och så kommer man med ett förslag som dom tycker är jättebra. Och det är det säkert, för i deras*

tankar har det kommit mycket längre dom är ju frälsta för detta, men man har inte nått ut med det. Ahrenfelt menar här att ledaren inte inser att det tar minst lika lång tid för medarbetarna att förbereda sig inför förändringen, som ledaren själv har haft.

5.3.3 Information och kommunikation

Många av våra respondenter menade, utifrån vår tolkning, att man upplever att informationen och kommunikationen fungerat väldigt dåligt i omorganiseringen. – *Det har ju inte gått ut till gemene man om hur vi ska göra det här, hur vi ska genomföra det. Så nu famlar ju alla på sitt vis och de flesta jobbar på i gamla hjulspår.*

Detta svar kopplar vi till Bruzelius och Skärvad (2005) som anser, att många medarbetare vill, för att vara effektiva, veta precis vad som krävs av dem.

Vid en omorganisation gäller det för medarbetarna att lägga de gamla arbetssätten åt sidan och istället lära sig nya sätt att utföra sina arbetsuppgifter på. Denna analys vill vi hänga upp på Hodge, Anthony och Gales (2003) som beskriver just detta. De anser därför att ledningen av förändringsprocessen måste se till att de berörda medarbetarna blir informerade om vad som förändras, varför förändringen är nödvändig, vad som förväntas av dem och vilka för och nackdelar förändringen kommer att medföra för dem.

Detta har också vissa av våra intervjuobjekt gett uttryck för när man säger *-Vet i dagsläget inte riktigt vad de nya arbetsuppgifterna kommer att innebära, om man blir omplacerad eller inte. Och vidare -Vi vet ännu inte riktigt hur det ska bli, hur vi ska arbeta.*

Det har visat sig, i vår undersökning, att åsikterna går något isär när det gäller information och kommunikation. Några respondenter menade att de fått mycket information och att det känts som att de fått mer information än andra grupper. Även om det inte funnits något nytt att informera om, så har ledningen sagt det.

Något som vi reflekterat över, dels genom vår egen yrkeserfarenhet och dels genom studerad litteratur, är att människor uppfattar information på olika sätt. Och detta tar även Heide (2005) upp. Han menar att informationens och kommunikationens innehåll har olika betydelse för den som tar del av den och att det är föga förvånande att uppfattningarna varierar när personer med olika bakgrund, intressen och positioner i en organisation kommunicerar kring ett förändringsarbete. I praktiken bör man vara medveten om denna

komplexitet och följaktligen använda sig av information och kommunikation på olika sätt menar Heide (2005) vidare.

Ahrenfeldt (2001) menar att förståelse för förändringen skapas i sociala sammanhang, i kommunikation och interaktion med andra medarbetare. Vi uppfattar det som att det funnits väldigt lite tid till att hinna kommunicera tillsammans. Det har kommunicerats en del i korridorerna och på kafferasterna, men det är inte så att det avsatts särskild tid till kommunikation. En av de tillfrågade administratörerna svarade *–kommunikationen har inte varit bra, det har inte funnits tid till detta.*

Ahrenfeldt belyser hur angeläget det är att chefer stödjer och uppmuntrar sina medarbetare under ett förändringsarbete i syfte att minimera dess känslor av att inte ha kontroll på vad som händer.

Vi anser att information och kommunikation är ganska billiga verktyg att ta till för att få förändringar och organisationer i allmänhet att fungera på ett tillfredsställande sätt.

5.4 Effektivitet och mål

Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver mål som ”ett önskat framtida tillstånd”. Mål sätts för att alla på företaget ska sträva i samma riktning, alla måste arbeta för samma sak för att företaget ska gå åt detta håll. Högskolans mål är, så som vi har tolkat det utifrån den information som finns att läsa på hemsidan, att omorganisationen ska leda till bättre effektivitet. Ett annat mål är att högskolan ska bli mer attraktiv och locka till sig fler studenter.

Både Berg & Larsson (2001) och Bruzelius & Skärvad (2005) pratar om inre och yttre effektivitet. Den inre effektiviteten handlar om att göra saker på rätt sätt, med andra ord handlar det om förmågan att hushålla med resurser för att kostnadseffektivt producera produkter/tjänster. Den inre effektiviteten handlar i vårt fall främst om att administrationen ska bli effektivare. Den yttre effektiviteten innebär att göra rätt saker. Med detta menas att skapa kundvärde och översatt till vårt fall betyder det en attraktiv skola som lockar till sig fler studenter.

Resultatet av de svar vi fick visar att det råder delade meningar när det gäller om personalen tror att omorganisationen kommer att leda till högre effektivitet eller inte. På sikt tror en del av individerna att man kommer att uppnå en inre effektivitet, när man hunnit jobba in sig med de nya rutinerna och lärt sig att göra på rätt sätt, som en av våra respondenter säger - *Om man lyckas nå ut med budskapet att man ska göra på samma sätt i de båda sektionerna så kan det bli bra. En annan röst sa - På sikt kommer omorganisationen nog att leda till högre effektivitet och att den blir mer attraktiv. Men först och främst måste den börja fungera.*

Andra tror inte att omorganisationen kommer att leda till att Högskolan blir mer effektiv. Kritiska röster i denna fråga menar i motsats till ovanstående kommentarer, att omorganisationen inte kommer att leda till högre effektivitet och inte heller att högskolan genom förändringen kommer att bli mer attraktiv. Denna kritiska inställning beror, enligt vår tolkning, på att de redan nu kan ana att de båda sektionerna drar åt olika håll och att medarbetarna därför känner en viss oro för att den önskade helheten inte kommer att nås. Några av respondenterna anser att man hade kunnat nå samma effektivitetshöjning med en mindre förändring. En av de tillfrågade menade att det inte var nödvändigt att vända upp och ner på hela högskolan för att komma åt problemen.

Personerna vill ändå tro på framtiden och att högskolan kommer att lyckas med att få den nya organisationen på plats samt att få den att fungera.

Effektivitet är enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) ett begrepp som är svårt att definiera, fastställa och mäta. Detta har också kommit fram i våra intervjuer där en av de intervjuade menar att man måste, för att veta att man har blivit bättre, mäta det man producerar. Och i det här fallet är det kunskap som produceras. Han säger - *Hur vet vi att vi blivit bättre från 2008 till 2009. Tänk om man kunde få styrelsen att ställa frågan, Hur har vi blivit bättre?*

6 Slutsats.

I detta kapitel kommer vi att knyta ihop och sammanfatta vår studie.

6.1 Svar på våra frågor.

Vårt huvudsakliga syfte med den här undersökningen var att försöka beskriva vad de olika medarbetare på Högskolan Kristianstad har haft för upplevelser av den omfattande omorganisation som pågått där det senaste året. Vidare ville vi försöka förstå skillnaderna mellan hur olika medarbetare upplevt förändringen samt deras uppfattningar om vilka effekterna på sikt kan komma att bli. Vi har ställt följande frågor som vi nu ska försöka besvara.

- 1) Hur har medarbetarna på Högskolan Kristianstad upplevt förändringsprocessen?
- 2) Vad beror det på att medarbetarna upplever förändringsprocessen olika?
- 3) Har den omfattande omorganisationen upplevts som befogad av medarbetarna eller anser de att det hade räckt med en mindre förändring?
- 4) Vad tror man om effekterna av omorganisationen?

En övervägande del av de tillfrågade har upplevt förändringsprocessen negativt. De som varit negativa anser att tillvägagångssättet har varit felaktigt. Trots detta har alla som vi intervjuat varit överens om att den rådande situationen före omorganisationen krävde någon form av åtgärd.

Anledningen till att man upplevt förändringsprocessen negativt kan vara olika för olika individer. Vi tror att en bidragande orsak är att man inte fått vara tillräckligt delaktig i förändringsprocessen. Den negativa reaktionen beror vidare på att man inte fått den mängd information eller den typ av information som man behövt för att kunna känna sig motiverad och inspirerad till att genomföra förändringen.

Vi intervjuade två personer som, på olika sätt, var mer delaktiga i projektet än övriga respondenter. Vi ser det som att dessa personer upplevt förändringsprocessen som mer positiv än de lärare och administratörer som vi intervjuat. Delaktigheten kan ha inneburit att man haft tillgång till mer information. Detta i sin tur är en motivationshöjande faktor anser vi.

Så som medarbetarna känner i dagsläget kunde man gjort en betydligt mindre förändring och ändå nå samma resultat. Man menar med detta att ledningen kunde åtgärda problemen där de fanns, och inte skaka om hela högskolan.

Medarbetarna vill gärna tro på förändringen och menar att när alla flyttat klart och blivit mer vana vid det nya sättet att arbeta så kommer allt att falla på plats.

6.2 Slutkommentar.

Vi instämmer med Angelöw (1991) när han menar att människor faktiskt har ett behov av förändring, förnyelse, utveckling och nya utmaningar. Och att det är genom förändringar och utmaningar som vi utvecklas, personligen och yrkesmässigt. Det handlar om att kunna se förändringar som utmaningar snarare än som hot.

Vår uppfattning är att de personer som vi har intervjuat är förändringsbenägna och att de anser att förändring behövs för att skapa levande organisationer. Men man vill gärna vara delaktig i den förändring som sker och man vill kunna påverka den egna arbetssituationen. Om ledningen i en organisation enbart väljer att toppstyra känner medarbetarna mindre motivation till förändring.

*”Change is exciting when it is done **by us**, threatening when it is done **to us**”.*
(Kanter, 1985)

Marianne Döös har konstruerat en checklista bestående av punkter som, vi tycker, kan vara värda att tänka på i samband med en omorganisation.

Mariannes checklista

- Omorganisation är inte alltid svaret.
- Finns lösningar på problemet inom befintliga strukturer?
- Var ärlig, förändring är plågsam.
- Skapa utrymme och avsätt tid för alla i organisationen.
- Värna den goda processen? Att lyssna och bli lyssnad till.
- Ta med i beräkningen den kunskap i relationerna människor emellan som försvinner i och

Världen förändras ständigt och organisationerna försöker hänga med så gott det går. Att omorganisera verkar inte vara helt enkelt, misstag görs gång på gång i alla typer av organisationer. Men en reflektion som vi haft under hela vår studie är att på högskolan verkar det finnas väldigt mycket litteratur och forskning kring området organisation och det verkar också finnas mycket kunnigt folk i ämnet organisation. Ändå stöter de på samma problem som andra organisationer. Voffor gör de på detta viset?

6.3 Vidare Forskning

Intressant för vidare forskning vore att undersöka hur väl omorganisationen faktiskt föll ut. Nådde man de mål som satts upp med effektivitet och attraktivitet? Ett annat intressant ämne vore att se omorganisationen från projektledningens håll.

Avslutning

Vi vill här passa på att önska Högskolan Kristianstad lycka till i det fortsatta förändringsarbetet. Vi är ganska övertygade om att man kommer att lyckas eftersom det finns en vilja att göra en bra högskola ännu bättre.

7. Källförteckning

I detta kapitel presenterar vi de källor som vi använt oss av.

7.1 Litteraturförteckning

Ahrenfelt, B. (2001), *Förändring som tillstånd*. Studentlitteratur, Lund.

Andersen, I.(1998) *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Angelöw, B. & Jonsson, T., 1990, *Introduktion till socialpsykologi*. Studentlitteratur, Lund.

Angelöw, B. (1991), *Det goda förändringsarbetet*, Studentlitteratur, Lund.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2005). *Integrerad organisationslära*.
Studentlitteratur, Lund

Charon, J. (2001). *Symbolic Interactionism. An Introduction, an Interpretation, an Integration*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ewing, P. & Samuelsson, L. A. (2002). *Styrning med balans och fokus*. Liber AB, Malmö.

Goldkuhl, G., Röstlinger, A. (1988), *Förändringsanalys*, Studentlitteratur, Lund.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Charlotte Simonsson (2005). *Kommunikation & organisation*. Liber AB, Malmö.

Hodge, Anthony, Gales (2003) *Organisazation theory* 6:e uppl. Prentice Hall ISBN 0130330647

Jacobsen, D. I. (2005), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*,
Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2002, *Hur moderna organisationer fungerar introduktion i organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.

Kanter, R. M., *Managing the human side of change*. Management Review, April, 1985.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), *Psykologi i organisation och ledning*, (andra upplagan), Studentlitteratur, Lund.

Kirkpatrick, D. L., 1985, *How to manage change effectively*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, California.

Kotter, J. P. (1996), *[Leda förändring]- Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*, Egmont Richter AB, Malmö.

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Machiavelli, Niccoló (1997), *Fursten*, Viborg Danmark, Norhaven A/S

Rubenowitz, S. (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, (tredje upplagan), Studentlitteratur, Lund.

Rudolfsson. L. (2003). *Guldfisk eller sardin? Hur man ändrar omställningsförmågan i org.* Ekerlids förlag, Stockholm.

7.2 Studier.

Agneta Karlsson (1991) *Om strategi och legitimitet* Lund university press.

7.3 artiklar

Dagens Industri (2007) [tidskrift] Tillgänglig: 070412

Computer Sweden (2007) [tidskrift] Tillgänglig: 070411

Eisenhardt, K. M. & Brown, S. L., *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, Administrative Science Quarterly, March, 1997.

7.4 Elektroniska källor

<http://utveckla.nu> (nr 2, 2003)

<http://www.hkr.se>

Bilaga 1

1) Vilken var din första reaktion när du fick reda på att det skulle ske en omorganisation?

2) Kan du beskriva hur du har upplevt själva förändringsprocessen?

Information/kommunikation

Påverkan/delaktighet

Kunde man gjort annorlunda

3) Vad kommer förändringen att innebära för dig?

Nya arbetsuppgifter

Nya lokaler

Nya kollegor

4) Vilken är din syn på orsaken/orsakerna till omorganisationen?

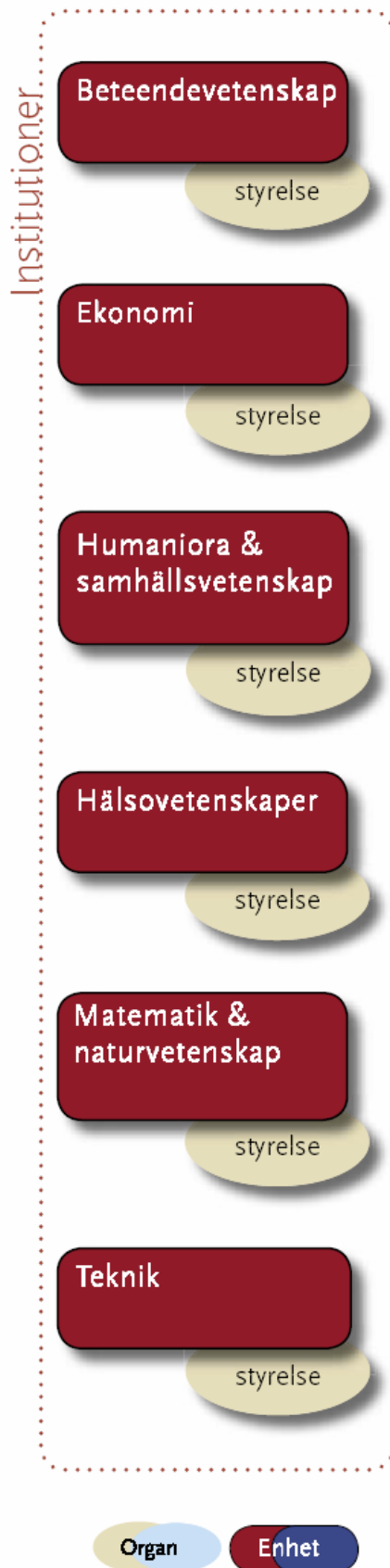
Effektivitet

Attraktivare

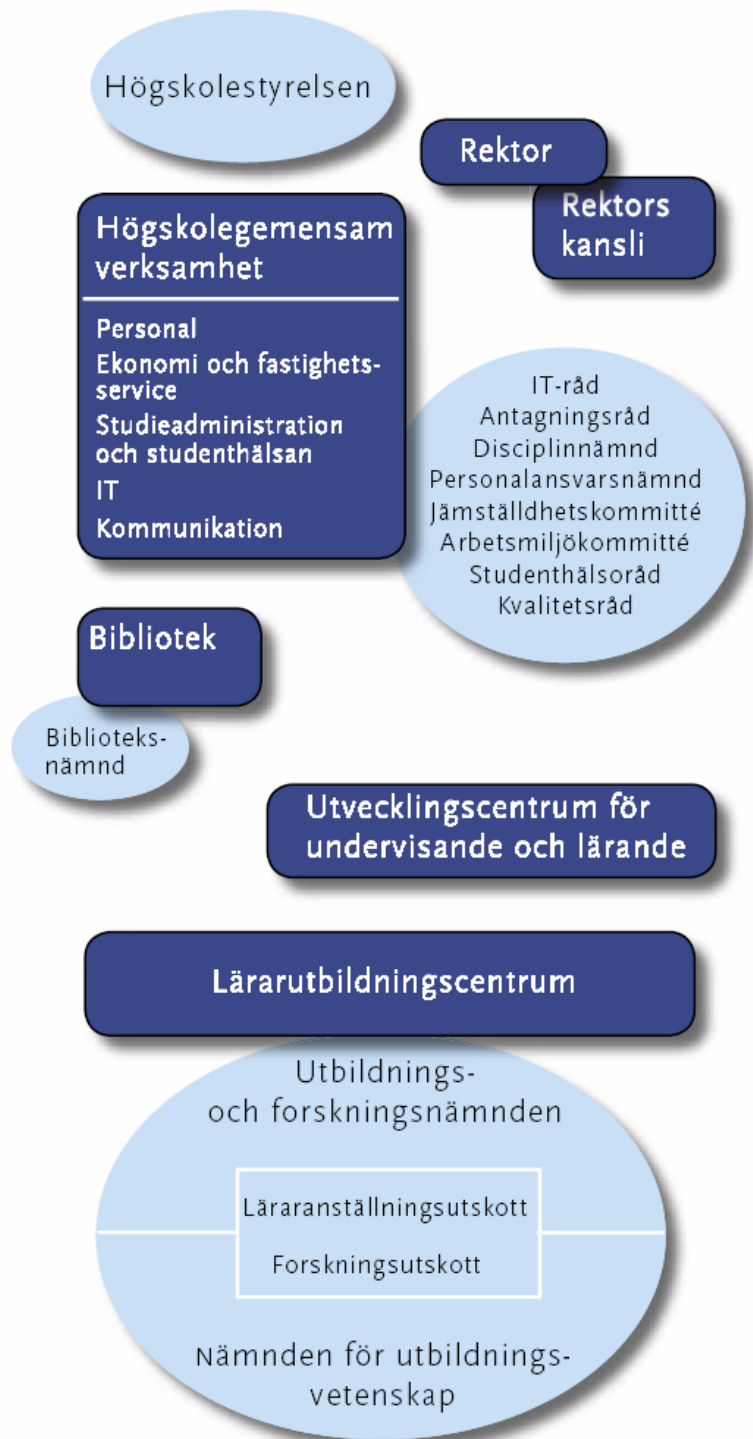
5) Hur tror du att den nya organisationen kommer att leda till högre effektivitet och göra högskolan mer attraktiv?

På vilket sätt

Bilaga 2



Organisation, Högskolan Kristianstad



Bilaga 3

2 Organisation, principbild

