



**Institutionen för Ekonomi**

**Industriell management**

**Kandidatuppsats**

**VT2008**

# **En studie av förändringsprocessen på Högskolan Kristianstad**

# Abstract

The University of Kristianstad has a long history with educations from the middle of the 19<sup>th</sup> century but was founded in its present form first 1977. The last 4-5 years the university has had plans to do reorganization. The change of the organization began last year and we got interested in the subject and decided to write about it. We chose to interview employees to get a better insight in how they experience their situation. The purpose with the article is to analyze the change of organization at the University of Kristianstad, and to look in to how the employees have been affected by it.

Our questions at issue are: What is the employees' view of the reorganization? What expectations did the employees have during the process? What apprehensions did the employees have during the process and what oppositions have arisen during the process? Our conclusions among other things is that a change is needed at the University of Kristianstad, that the University needs a strong and straight leader, that it would be good if the management had a wider basis about changes in the academic environment. Since there already is a plan for how the University of Kristianstad will be organized in 2012 it is important that the management learns from the changes in progress.

# Sammanfattning

Högskolan Kristianstad har gamla anor med utbildningar från mitten av 1800-talet men grundades först 1977 i sin nuvarande form. De sista 4-5 åren har högskolan haft planer på att göra en omstrukturering. Förändringsarbetet tog fart förra året och vi blev intresserade av att skriva om de förändringar som pågick. Syftet med uppsatsen var att analysera förändringsprocessen vid Högskolan Kristianstad, samt undersöka hur de anställda påverkades av den. Vi valde att göra intervjuer med de anställda för att få inblick om hur de upplever sin situation.

Våra frågeställningar var: Vad var de anställdas syn på omorganisationen?

Vad har de anställdas förväntningar varit under processens gång? Vad har de anställdas farhågor varit under processens gång och vilka motstånd har uppkommit från de anställda under processens gång? Våra slutsatser är bland annat att en förändring är nödvändig på Högskolan Kristianstad, att skolan behöver en stark och tydlig ledning, att det hade varit bra om ledningen hade ett bredare underlag om förändringar i en akademisk miljö. Eftersom det redan finns en färdig plan för hur Högskolan Kristianstad ska se ut år 2012 så är det extra viktigt att ledningen drar lärdom av det förändringsarbete som nu pågår.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Syfte, problemställning och avgränsning .....	9
2. Metod.....	10
2.1 Val av ansats.....	10
2.2 Val av intervjupersoner .....	11
2.3 Genomförande av intervjuerna.....	11
3. Teori .....	12
3.1 Organisationer.....	12
3.2 Organisationsstruktur .....	13
3.3 Mintzbergs fem sektorer.....	14
3.4 Organisationsmodell .....	15
3.5 Människans behov i organisationer .....	16
3.6 Motivation .....	17
3.7 Definition av organisationens omgivning.....	18
3.8 Delaktighet; avgörande för hur organisationsförändringar bemöts.....	20
3.9 Värdering av förändring .....	22
3.10 Motståndets olika faser.....	24
3.11 Positivt motstånd .....	26
3.12 Lewins Förändringsmodell .....	27
3.13 Illustrerande bild av Lewins teori .....	28
4. Bakgrund .....	29
4.1 Bakgrunds fakta om Högskola Kristianstad.....	29
4.2 Högskolans nuvarande organisation .....	29
4.3 Högskolan Kristianstad möter stor förändring.....	29
4.4 Hur kommer Högskolan Kristianstad att se ut efter .....	31
Förändringsarbetet .....	31
4.4.1 Särskilda organ .....	31
4.4.2 Sektionerna .....	31
4.4.3 Kunskapsgrupper.....	32

4.4.4 Högskolegemensam administration och service. ....	32
5. Ur konsekvensanalysen 31/5-07 .....	33
5.1 Inledning.....	33
5.2 Sektioner .....	33
5.3 Kunskapsgrupperna.....	34
5.4 En sammanhållen, högskolegemensam administration .....	34
5.6 Ekonomin.....	35
Den nya förändringen på högskolan beräknas ge en besparing på 7 mkr;.....	35
5.7 Den enskildas oro .....	35
5.8 Rollkonflikter .....	36
5.9 Åtgärder för att minimera riskerna .....	36
6. Svar på frågeställningar och analys .....	37
6.1 De anställdas syn på omorganisationen.....	37
6.1.1 Analys .....	38
6.2 Vad har de anställdas förväntningar varit under processens gång? .....	38
6.2.1 Analys .....	39
6.3 Vad har de anställdas farhågor varit under processens gång .....	40
6.3.1 Analys .....	40
6.4 Vilka motstånd har uppkommit under processens gång .....	41
6.4.1 Analys .....	42
7. Diskussion .....	43
7.1 Egna tankar.....	44
7.2 Förslag på vidare studier .....	45
8. Källförteckning.....	46
8.1 Litteratur .....	46
8.2 Elektroniska källor .....	47
8.3 Muntliga källor .....	47
8.4 Protokoll och interna mejl.....	47
9 Bilagor .....	48
9.1 Bilaga 1, Intervjufrågor.....	48
9.2 Bilaga2- Ekonomiska konsekvenser av förändrad organisation.....	50
9.3 Bilaga 3 (intervju 1 t.o.m. 10).....	51
Intervju 1 .....	51

Intervju 2 .....	54
Intervju 3 .....	57
Intervju 4 .....	59
Intervju 5 .....	62
Intervju 6 .....	65
Intervju 7 .....	68
Intervju 8 .....	73
Intervju 9 .....	76
Intervju 10 .....	79

# 1. Inledning

Alla organisationer behöver kontinuerliga förändringar för att kunna överleva och anpassa sig till omvärldens krav. Orsaker till förändringar kan vara flera beroende på hur organisationen ser ut. Kraven på en omorganisation kan yttra sig både internt och externt. Exempel på interna krav skulle kunna vara: dålig internekonomi, låg effektivitet, dåliga kommunikationsvägar etc. Exempel på externa krav skulle kunna vara: omvärldens krav (exempelvis mobilindustrin har ständigt krav på ny teknologi), efterfrågan (exempelvis marknaden efterfrågar en produkt/tjänst som organisationen i fråga inte kan leverera i dess nuvarande konstellation), miljön (exempel företag som inte lever upp till de standarder/lagar som finns).

Högskolornas externa krav på förändring speglar sig främst i konjunktur och arbetsmarknad, i vissa fall kan även "kompetensbanken" (skolans samlade kompetens inom ett visst ämne) på skolan vara svag i jämförelse med andra konkurrerande högskolor. Detta kan leda till att skolan måste lägga ner ett visst program eller kurs om det inte beslutas om att rekrytera ny kompetens för att möta studenternas krav. Ett annat externt problem som kan drabba högskolor är att regeringen kan ändra eller komma med nya propositioner som kan innebära att skolan får förändrade anslag alt. att anslagen dras in.

Idén om en omorganisation på Högskolan Kristianstad har funnits sedan 2003 men inget konkret hände förrän 2005 då Thomas Nordström tillträdde som ny rektor. Nordström utformade idéer för högskolan och satte igång processen med förändringsarbetet. Nordström lyckades inte implementera sina idéer fullt ut då han avgick redan efter nio månader. Nordströms efterträdare Malin Irhammar arbetade som Tf rektor under cirka tre månader. Irhammar la förändringsarbetet på is och såg till att de anställda på Högskolan Kristianstad kunde arbeta vidare som vanligt. Samtidigt kunde alla i organisationen förbereda sig på ett kommande förändringsarbete som trots allt var nödvändigt. Lars

Carlsson som är högskolans nuvarande rektor fortsatte förändringsarbetet. Carlssons vision av hur den nya organisationen ska se ut bygger på egna tankar och idéer men har också tydliga in lag av Nordströms tidigare planer.

Vi fastnade ganska snart för idén om att skriva examensarbete om förändringsarbetet på Högskolan Kristianstad. Då vår handledare berättade om omorganisation för oss. Som studenter på Högskolan Kristianstad är vi en del av organisationen och har därmed ett naturligt intresse av omorganisationen och hur det påverkar de anställda.

I vår studie valde vi att titta lite närmare på bland annat de anställdas syn på omorganisationen samt vilka förväntningar och farhågor som de anställda upplever. Det finns inget annat arbete, gjort av studenter som berör ämnet. Vår uppsats kommer således vara den första fallstudien och akademiske granskningen av förändringsarbetet på Högskolan Kristianstad.



## 1.1 Syfte, problemställning och avgränsning

Syftet med denna uppsats är att analysera förändringsprocessen vid Högskolan Kristianstad, samt undersöka hur de anställda har påverkats av denna omorganisation. Med hänsyn till detta syfte kommer vi att försöka besvara följande frågor:

Vad var de anställdas syn på omorganisationen?

Vad har de anställdas förväntningar varit under processens gång?

Vad har de anställdas farhågor varit under processens gång?

Vilka motstånd från de anställda har uppkommit under processens gång?

Uppsatsen avgränsas till att vi endast studerat de anställdes syn på processen. Därmed utesluts till exempel studenterna och den interna ekonomin. Ytterligare en avgränsning är att vi valt att bara intervjua tio personer . Givetvis beror dessa avgränsningar också på tidsbrist. Vår metod och teori utgör ytterligare begränsningar i uppsatsen.

## 2. Metod

I detta kapitel redovisar/klargör vi vilken metod som vi använder oss av för vår studie.

---

### 2.1 Val av ansats

För att kunna besvara frågeställningarna valde vi att använda samtalsintervju som metod. I en samtalsintervju sker intervjuer i form av ett samtal. En sådan metod gör att man kan få svar som man inte har förväntat sig (Esaiasson et al 2004:278).

Innan vi startade våra intervjuer skrev vi ner elva frågor (se bilaga 1) som skulle vägleda samtalsintervjuerna, av dessa uppstod givetvis många andra följdfrågor

För att kunna få ett bra resultat av våra intervjuer valde vi att intervjua tio personer, vilket enligt en del forskare ger ett bra fundament för att bygga en forskning på (jämför Esaiasson et al 2004:286). Av dem vi har valt att intervjua är alla anställda på Högskolan Kristianstad. vi har valt att inte skriva ut yrkestitlar, då anonymitet utlovades vid intervjuerna. Dock kan det nämnas att bland de intervjuade finns prefekter och institutionssekreterare och universitetslektorer . Nedanför finns det en mer utförlig beskrivning på hur intervjupersonerna valdes.

Samtalsintervju som var den intervjumetod som vi använde oss av ger vår studie en kvalitativ karaktär. Kvalitativ forskning innehåller mer detaljer i motsats till kvantitativa studier. Vår undersökning är en fallstudie då den fokuserar sig på en specifik omorganisation på Högskolan i Kristianstad.

## **2.2 Val av intervjupersoner**

För att uppfylla syftet med uppsatsen ansåg vi att det fanns behov att intervjua anställda från olika nivåer i organisationen, dels för att få olika synvinklar samt för att kunna analysera vilka som blir mest berörda utav förändringsarbetet. Inledningsvis rekommenderade vår handledare tre personer som han tyckte var lämpliga att intervjua. Eftersom vår handledare var insatt i förändringsarbetet litade vi på hans förslag. I slutet av varje intervju lät vi intervjupersonerna rekommendera andra anställda som kunde vara betydelsefulla för oss och vår uppsats (jämföra Esaiasson et al 2004:212). Denna form av metod kallas för ”snöbolls urval”. För oss var det viktigt att intervjua anställda från samtliga institutioner för att se om det fanns skillnader på något sätt. Genom att gå in på högskolans hemsida fick vi en god översikt av de anställda och vi skickade e-post till dem vi ville intervjua.

## **2.3 Genomförande av intervjuerna**

Vi skickade e-post till följande intervjupersoner och berättade lite kort om oss och syftet med vår uppsats. Våra intervjupersoner fick själv bestämma tid och plats för själva intervjun. Under alla våra intervjuer antecknade en av oss och den andra ställde de frågor som vi i förhand hade bestämt. För att försäkra oss om att alla intervjuerna genomfördes på samma sätt var det samma person som antecknade vid varje intervju. Vi hade med oss en mp3-spelare för att spela in våra samtal så att inga missförstånd skulle ske när vi senare skulle analysera intervjuerna. Våra intervjuer ägde rum i november månad (vecka 46-48) Vi ansåg att en intervju per person räckte för att få fram den informationen som vi behövde.

## 3. Teori

I detta kapitel tar vi upp den teori som vi tycker är nödvändig för att få en bra förståelse för hela arbetet.

---

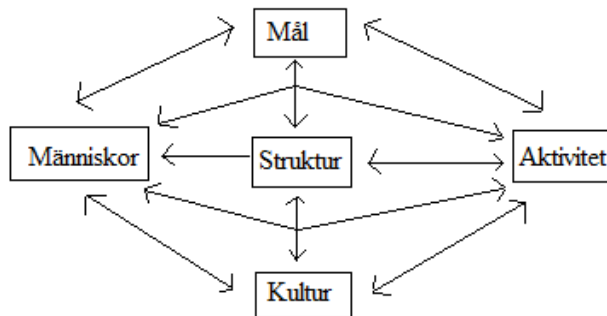
### 3.1 Organisationer

”Organisationer utövar ett mycket stort inflytande på våra liv. Vi uppnår en betydande materiell, kulturell och social tillfredställelse genom organisation.” (Andersen et al 2005:9)

Kyrkor, sjukhus, skolor, fabriker är bara några exempel på moderna organisationer. Det är organisationer som påverka oss i vårt dagliga liv, när vi går till jobbet, utbildar oss, eller måste uppsöka sjukvård etc. Det är otänkbart med ett samhälle utan organisationer, eftersom det är dem som producerar och distribuerar de varor och tjänster som är nödvändiga för oss. Dessa gemensamma drag finns inom varje organisation:

- Organisationer inrättas för att uppnå mål
- Organisationer är sociala enheter sammansatta av samverkande positioner
- Organisationer är medvetet strukturerade och noga koordinerade
- Organisationer existerar som en del av en större social omgivning (Andersen et al 2005:10)

Mål, människor, struktur, aktivitet och kultur är exempel på vissa universella drag som organisationer har. Dessa fem komponenter är förknippade med varandra och påverkar varandra sinsemellan.



Figur 1: Organisationskomponenterna och deras inbördes beroende

Organisation – att beskriva och förstå organisationer, Andersen et al 2005:11 Fig1.1

Arbets- och auktoritetsfördelning är ännu ett universellt drag som finns i en organisation. ”Organisationsstruktur” är en term som står för hur arbetet arrangerats och delegeras mellan personer som arbetar i organisationen.

## 3.2 Organisationsstruktur

Genom att organisera försöker man balansera behovet av stabilitet mot behovet av anpassning och god förändring. Struktur uppstår när man löser bestämda uppgifter gemensamt och arbetsfördelning sker som en naturlig och logisk konsekvens nä människor försöker lösa bestämda uppgifter tillsammans (Gulick, 1937). En välformad struktur medför stabilitet och pålitlighet i det arbete som ska uträttas, detta medför ett gott resursutnyttjande och att målen uppnås i stor utsträckning. Enligt andra författare kan arbetsfördelning anses som tydliga, objektiva faktum, ett fundament för organisationer

(t.ex. Fayol) t o m naturlag. Koordinering uppkommer samtidigt som arbete fördelas. Enligt Gulick blir koordinering nödvändigt eftersom arbetsfördelningen är ofrånkomlig. Den formella lösningen blir att vissa personer blir tilldelade ansvar, befogenheter, koordineringssätt, koordineringsnivåer, och koordineringsuppgifter. Dock är det bara ett fåtal anställda eller medlemmar i organisationen som har koordineringsuppgifter. Efter att arbetsfördelningen har utförts och koordineringsmakten fördelats uppstår en struktur i organisationen (Gulick, 1937:7; Blake och Mouton, 1985:9 ).

### **3.3 Mintzbergs fem sektorer**

Ett sätt att förklara organisationens uppbyggnad är Mintzbergs fem sektorer. Nedan beskrivs de fem organisationsdelarna.

Den operativa kärnan ligger längst ner i hierarkin. Denna kärna består av människor som genomför det grundläggande arbetet. Det är anställda som arbetar med produktionen av varor och tjänster, t.ex. Lärare.

Ovanför den operativa kärnan ligger den administrativa komponenten (linjeledning eller mellanchefer). Denna del utgör de människor som är chefer och övervakar, kontrollerar, samt fördelar resurser till operatörerna. Exempelvis är rektorer samt andra chefer i första linjen dvs. mellan chefer.

Den strategiska toppen ligger högst upp, i Mintzbergs fem sektorer. Denna omfattar de högre cheferna. Chefer har huvudansvaret för organisationens mål och syfte, samt utformningen av den yttre strukturen. Exempelvis skolinspektörer och skolstyrelsen i ett skolsystem.

Teknostrukturen ligger till vänster av den administrativa komponenten dvs. linjeledningen. I teknostrukturen är det specialister och analytiker som utformar och styr arbetsprocesser, produkter samt tjänster i organisationen. Tekniska funktioner utgör teknostrukturen i statliga och kommunala revisions- och granskningsenheter. Till höger om den administrativa komponenten ligger stödfunktioner. Det är anställda som sitter i stabsfunktion och har arbetsuppgifter som ska underlätta andras arbete exempelvis i en skola, sekreterare, vaktmästare, kökspersonal, skolsyster och busschaufförer.

Ur Mintzbergs organisationskarta visas endast de formella relationerna som visar hur arbetsfördelningen ser ut. Det går direkt att se vilka positioner som finns i organisationen, det är också lätt att få en bild av vem som är chef för vem.

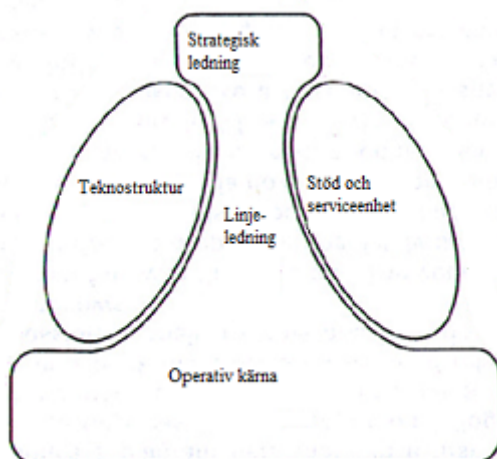


Fig. 2: Mintzbergs fem organisationsdelar.

Organisation – att beskriva och förstå organisationer, Andersen et al 2005:67 Fig3.2

### 3.4 Organisationsmodell

Det finns många olika organisationsmodeller, den organisationsmodell som återfinns i högskolor och universitet är den så kallade Professionsbyråkratin. Kännetecknen för

professionsbyråkratin är att dessa organisationer har en stor operativ kärna, att det finns få chefsnivåer, att organisationen är platt samt att de är långsamma då en förändring sker.

(Bolman et al 1997:90)

### **3.5 Människans behov i organisationer**

”Organisationen finns till för att uppfylla människors behov, inte tvärtom.” (Bolman et al 1997:129)

Människor har en tendens att vilja veta om deras behov kan tillfredställas av en viss organisation. Samtidigt behöver organisationer veta hur man kan finna och behålla människor med rätta färdigheter och attityder för att fullföra arbetsuppgifterna. (Bolman et al 1997:129) Ett sätt för organisationer att lyckas med detta är att använda sig av Abraham Maslows teorier. Maslow påbörjade sin forskning om motivation 1935. Maslows teori är en av de mest inflytelserika teorier som finns om behov. Han betraktade människan som en sökande varelse. Han menade, efter att ha tillfredsställt ett behov söker människan efter nästa behov att tillfredsställa och att människan aldrig nöjer sig. Maslow menar att vissa behov är mer grundläggande än andra, därför staplade han upp människans behov i en hierarki med fem olika kategorier.

- Fysiologiska behov (behov av föda, vatten, syre fysisk hälsa och fysisk säkerhet).
- Trygghet (att vara förskonad från fara, attack och hot).
- Tillhörighet och kärlek (behov av positiva och kärleksfulla relationer med andra människor).
- Självkänsla (behov av att känna sig uppskattad och att bedöma sig själv på ett positivt sätt).
- Självförverkligande (behov av att utveckla och förverkliga sina inneboende resurser).



Maslow rangordnade de grundläggande behoven i kronologisk ordning, varje steg måste uppfyllas innan en person kan nå nästa nivå. Omvänt gäller också att om, en person som t.ex. befinner sig i nivå 4 (självkänsla) får problem i en mer grundläggande nivå t.ex. 2 (trygghet) då omedelbart kommer att befinna sig i nivå 2 igen, eftersom varje steg måste vara fullbordat innan nästa kan intas. (Bolman et al 1997:129)

### **3.6 Motivation**

”Motivation handlar om varför människors beteende uppstår, upprätthålls och avslutas.”  
(Andersen et al 2005:141)

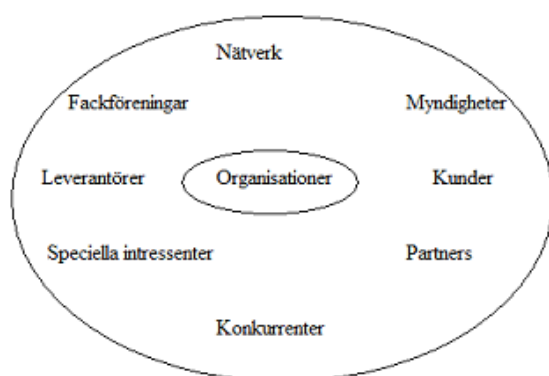
Motivation uppträder genom en interaktion mellan individen och situationen, varvid motivationsnivån varierar från person till person. Organisationer och grupper behöver inte motivation, endast individen behöver motivation eller bli motiverad. (Andersen et al 2005:142)

Frederick Herzbergs forskning om tillfredställelse i arbetslivet är en av de mest lovprisade och samtidigt en av de mest kritiserade på organisationsområdet. Herzberg delade in motivationsfaktorerna i följande ordning, *Prestationer, Erkännande, Arbetet i sig, Ansvar, Befordran och Växt*. Dessa behov handlade om huruvida en individ kan genomföra sitt arbete, bli prissatt, åta sig ansvaret för andras arbete samt möjligheter för att utvecklas. Efter att ha tillfredställt något av dessa behov leder det till att ett större behov av att prestera mer. (Abrahamsson et al 2005:148)

Hygienfaktorn baseras inte på motivation utan på att förebygga vantrivsel . Herzberg rangordnade hygienfaktorerna i följande ordning, *Organisationens politik och administration, Ledaren, Arbetsförhållandena, Mellanmännsliga förhållanden, Ekonomisk ersättning, Status, Trygghet i arbetslivet och Privatlivet*. Dessa faktorer handlar om huruvida ledaren är villig att delegera arbetsuppgifter, arbetsplatsens fysiska förhållande, ekonomiska belöningar osv. (Abrahamsson et al 2005:148)

### 3.7 Definition av organisationens omgivning

Organisationer har en tendens att integrera med andra delar av sin omgivning. Det samspel som finns i organisationen gör det möjligt att exempelvis förvärva anställda, trygga kapital, hyra eller köpa lokal etc. Eftersom organisationer framställer de produkter eller tjänster som konsumeras av omgivningen uppstår även samspel med kunderna. Dessa samspelande enheter utgör det interorganisatoriska nätverket. I det interorganisatoriska nätverket finns aktörer såsom konkurrenter, fackföreningar myndigheter och andra intressenter.



Figur: 3 Organisationen i centrum för ett nätverk av interagerande och konkurrerande organisationer. Även om en viss organisation inte är central i detta nätverk, tenderar organisationens ledning att uppfatta sin organisation på detta sätt. Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv, Hatch 2002:87, Fig3.2

Myndigheter utövar legal kontroll över organisationens verksamhet genom bland annat tillsyn och föreskrifter. Medan särintressen uttrycks av individer, grupper och organisationer som försöker påverka organisationen med hjälp av politiska, ekonomiska/sociala påtryckningar.

Förutom de ”andra aktörerna” som också tillhör organisationens nätverk verkar en mängd allmänna krafter i omgivningen som kommer att påverka hela nätverket. För att bättre förstå kopplingen mellan en organisation och dess omgivning sker en analys av de generella miljöbetingelserna. Detta sker genom att dela in det omgivande samhället i olika sektioner såsom social, kulturell, juridisk, politisk, ekonomisk, teknologisk och fysisk miljö. (Hatch, 2002:90)

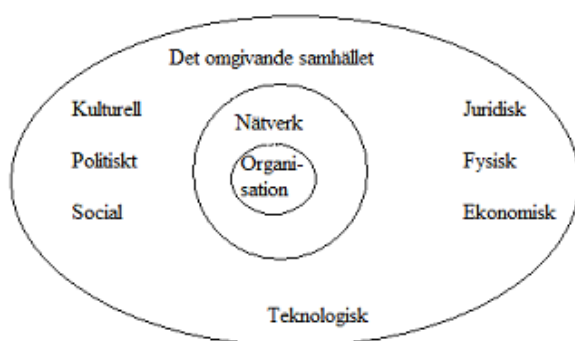


Fig. 4 Delar eller sektorer av det omgivande samhället

Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv, Hatch 2002:91, Fig3,4

Den *sociala sektorn* är förknippad med traditionella social institutioner som utbildningssystem etc. Medan *omgivningens kulturella sektor* berör frågor som förväntningar beteende och de värderingar som finns i organisationer. I den *juridiska sektionen* tillhandhålls de lagar och juridiska praxis som råder i de länder som organisationen verkar i. Den *politiska sektorn* beskriver maktens fördelning samt koncentration men även vilken typ av politiskt system som råder i organisationen. Medan

I den *ekonomiska sektorn* finns arbetsmarknad, finansiella marknader osv. och utifrån vissa faktorer görs en analys av organisations situation. Den *teknologiska sektorn* består av kunskap och information i form av vetenskaplig utveckling. Organisationer får kunskap i form av professionellt utbildade personer och kulturellt socialiserad arbetskrafter. Den *fysiska sektorn* består av naturen och naturresurserna. En del organisationer kan ha direkta intressen i kol- och oljereserver, hamnar och goda transportvägar eller liknande.

(Hatch, 2002:94)

### **3.8 Delaktighet; avgörande för hur organisationsförändringar bemöts**

En av de absolut vanligaste orsakerna till att anställda uppfattar en organisationsförändring som negativ är att den är toppstyrd. En toppstyrd förändring innebär att ledningen tagit alla eller merparten av alla beslut utan att de anställda fått möjlighet att medverkat i planeringen (Organisationsförändring och förändringsledarskap 2005:250). Eftersom de anställda inte haft möjlighet att påverka de beslut som tagits känner de sig inte heller delaktiga i processen. Den anställde känner därmed inget större ansvar för att förändringen ska flyta på enligt planerna dvs. de anställda känner ingen förändringsvilja. Om den anställde däremot får vara med i det tidiga stadiet av planerandet av förändringsarbetet kommer det troligen leda till en hög förändringsvilja och en högre känsla av ansvar för att förändringsprocessen flyter på enligt tidsplanen.

Orsaker till motstånd eller välkomnande av organisationsförändringar kan ha många orsaker, varav några exempel visas i tabellen nedan

Tabell 1 motstånd eller välkomnande av förändringsprocesser

<b>Orsaker till motstånd mot förändring</b>	<b>Orsaker till acceptans eller välkomnande av förändringar</b>
<b>Hotad anställningstrygghet</b>	<b>Trygghet</b>
<b>Omplacering och förlust av sociala kontakter</b>	<b>Bättre sociala kontakter</b>
<b>Försämrat arbetsinnehåll</b>	<b>Förbättrat arbetsinnehåll</b>
<b>Sämre förmåner</b>	<b>Utökade förmåner</b>
<b>Inkompetent arbetsledning</b>	<b>Kompetent arbetsledning</b>
<b>Lägre status</b>	<b>Högre status</b>
<b>Ingen förändringsvilja</b>	<b>Förändringsvilja</b>
<b>Låg delaktighet</b>	<b>Delaktighet</b>
<b>Bristande förtroende</b>	<b>Förtroende</b>
<b>Låg självkänsla</b>	<b>Förstärkt självkänsla</b>
<b>Bristfällig information</b>	<b>Information</b>
<b>Dåligt val av tidpunkt</b>	<b>Bra val av tidpunkt</b>
<b>Innebär hot</b>	<b>Innebär utmaning</b>

Det goda förändringsarbetet Angelöw 1991:22

### 3.9 Värdering av förändring

Förändring kan värderas på tre sätt:

- Irrelevanta förändringar
- Positivt förändringsarbete
- Påfrestande förändringsarbete

Värderingen är vag. Det som för en person kan uppfattas som en irrelevant förändring kan för nästa uppfattas som en positiv förändring vidare kan en tredje person uppfatta förändringen som påfrestande.

Ett exempel på förändring som kan uppfattas olika är om ett företag går från fasta tider till flextider eller tvärt om. Ett andra exempel är då ett företag går från fast lön till ackord eller tvärt om.

Anledningen till att en och samma förändring kan uppfattats så olika av olika individer beror på att den enskilde anställde oftast utgår ifrån vad som är bäst för just henne eller honom. När ett företag övergår från flextider till fasta tider kommer kanske några uppfatta det som en påfrestande förändring eftersom de är dåliga på att passa tider. Nästa tycker att det är bra eftersom de slipper hålla reda på sina ”flex timmar”.

Då ett företag beslutar sig för att gå från ackord till månadslön kommer vissa att se det som en stor lättnad efter som en stor del av stressen kommer att försvinna. En andra grupp kommer känna det som ett hot eftersom det kan innebära en sämre lön. När det gäller

övergång mellan fast lön och ackord eller omvänt så finns det många parametrar som kan bidra till att en individ kommer att värdera förändringen.

Exempel på vad ackord kan innebära för en anställd

- Högre lön
- Lägre lön
- Mer stress
- Kortare raster
- Mindre tid för social kontakt på jobbet
- Utanförskap i teamet (t.ex. om man inte är tillräckligt snabb med sin arbetsuppgift)
- Minskad möjlighet till att utföra arbetsuppgifterna på grundligt sätt
- Bättre teamkänsla
- Högre motivation att arbeta på ett effektivt vis

Listan på aspekter som påverkar värderingen kan göras mycket längre, men vad som är rätt eller fel är svårt att svara på. (Angelöw 1991:22)

### 3.10 Motståndets olika faser

#### Fas 1

Apati/likgiltighet

Frånvaro av positiva eller negativa känslor

Bristande intresse

#### Fas 2

Passivt motstånd

Negativa uppfattningar och attityder

Negativa och kritiska synpunkter på förändringar

#### Fas 3

Aktivt motstånd

Starka kritiska yttringar

Ifrågasättande av poängen med att fortsätta delta i processen

Fredliga bojkotter och protester



#### Fas 4

##### Aggressivt motstånd

Aktiv spridning av negativa rykten och historier

Vägran att verkställa förändringsåtgärder

Mer våldsamma strejker och aktioner

Direkt undergrävande verksamhet och dolt sabotage

Direkt förstörande och ”terrorism”

Organisationsförändring och förändringsledarskap, Jacobsen 2005:191

Motståndet som yttras i fas 1 är mjukt. Denna typ av motstånd är vanligt förekommande vid alla typer av förändringsprocesser, särskilt då ledningen vill påskynda förändringsarbetet. Om förändringsplanerna kommer plötsligt ökar också risken för att motstånd enligt fas 1 ska förekomma.

I fas 2 ökar intensiteten av kritiken. De anställda ifrågasätter ofta meningen med att göra de föreslagna förändringarna och kan ofta gå i tankar eller uttalade hot om att säga upp sig.

Fas 3 ökas intensiteten ytterligare och det är inte ovanligt att de involverade söker stöd hos andra kollegor eller intressenter till företaget. De drivande i motståndsrörelsen kan tänkas blogga, sätta upp plakat och uttala sig i olika medier för att finna ytterliga allierade och/eller få sin röst hörd. Det förekommer inte allt för sällan avsiktligt reducerat arbetstempo och maskning. Vanligtvis sker dessa sanktioner inom lagens ramar.

Den sista fasen präglas av uppgivenhet. De aktiva känner att det inte längre tillräckligt att sätta sig emot de förslag som ledningen kommit med. Det naturliga blir att istället använda sig av okonventionella metoder så som att skada de argument som ledningen först använt för att legitimera förändringen.(Jacobsen 2005:192)

### **3.11 Positivt motstånd**

De personer som motsätter sig förändring i en organisation ses oftast som bakåtsträvare, som bromsar utveckling för organisationen. Man ska inte glömma att opposition är en viktig del i många avseenden, t.ex. så kan det vara bra att ifrågasätta varför en förändring sker och vad den har för syfte. Även om motståndet inte leder till någon direkt förändring i förändringsarbetet så leder oppositionen till en öppnare dialog som i sin tur leder till att fler blir engagerade i och kring förändringsarbetet. I dessa fall leder motståndet till att en sakfråga diskuterat och ses från olika synvinklar. I de fall då opposition leder till en direkt förändring av det sedan tidigare planerade förändringsarbetet är förändringen oftast av godo. Utifrån det nya perspektivet kan en ny lösning tas fram som sammantaget blir en bättre lösning för de anställda och/eller organisationen. (Jacobsen 2005:210)

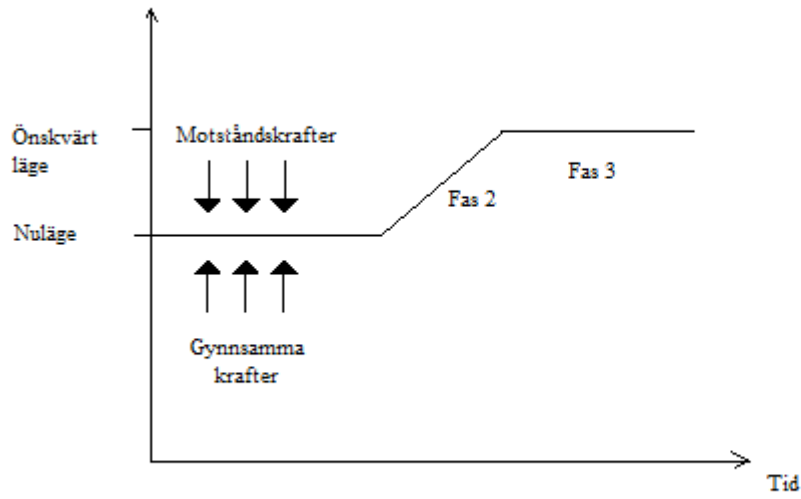
### 3.12 Lewins Förändringsmodell

Enligt Lewins förändringsmodell sker alla förändringsarbeten i tre faser för att de ska kunna räknas som en lyckad förändring. Då förändringsarbetet påbörjas inleds den såkallade upptiningsfasen (Fas 1). I fas 1 tinas det nuvarande beteendemönstret upp, detta för att personalen ska få en chans att vänja sig vid tanken på att en förändring står inför dörren. I denna fas kommer det alltid att finnas grupper som arbetar aktivt för att förändringen ska bli verklighet, det kommer också att finnas grupper som försöker motarbeta förändringsarbetet. Fas 1 har en tendens att gå trögt speciellt om förändringen är toppstyrd eller om de anställda inte tillåts att vara delaktiga i förändringsarbetet. (Thylefors et al 1991:145)

Fas 2 är den såkallade experimentfasen. I denna fas börjar de anställda implementera de nya arbetsrutinerna som ännu inte är så väl inarbetade, detta leder till att många känner sig osäkra. Det är mycket viktigt att misstag är tillåtna och att de anställda får stöd och vägledning i sitt arbete. I fas 2 är det också mycket vanligt med konflikter mellan kollegor, då de söker nya sätt att arbeta på. Först då arbetskamraterna lyckats komma överens om en arbetsmetod som alla tycker är bra kommer de att kunna arbeta tillsammans som ett team på ett bra sätt. Många grupper fastnar i fas 2 eftersom det krävs mycket ork och resurser för att ta sig igenom denna fas. (Thylefors et al 1991:145)

Stabiliseringsfasen är den tredje och sista fasen. Här slår förändringarna rot och förändringen når förhoppningsvis önskat läge. Det är viktigt att ledningen förankrar förändringen i det önskade läget så att de anställda inte faller tillbaka i sina före detta rutiner. Desto fler som har varit delaktiga i förändringsarbetet desto lättare kommer det att bli att förankra förändringsarbetet i fas 3. (Thylefors et al 1991:146) och (<http://www.uppsatser.se/uppsats/853d255de7/> 2008-01-25)

### 3.13 Illustrerande bild av Lewins teori



Figur 4 Lewins Förändringsmodell (Bearbetad version från Robbins, 1998)

## **4. Bakgrund**

I detta kapitel ska det framgå hur den nya högskolan ska se ut, samt hur man har resonerat kring de olika faktorerna såsom sektionerna, kunskapsgrupperna etc. Det framkommer även att idén om en omstrukturering har funnits tidigare andra rektorer än den nuvarande, Lars Carlsson.

### **4.1 Bakgrunds fakta om Högskola Kristianstad**

1835 startade Kristianstad lärarutbildningen och 58 år efter påbörjade sjuksköterskeutbildningen, men det var inte förrän 1977 som Högskolan Kristianstad bildades. ([www.hkr.se](http://www.hkr.se))

### **4.2 Högskolans nuvarande organisation**

Högskolan Kristianstad är en relativt liten högskola, med cirka elvatusen elever. För nuvarande vilar högskolan på 7 ben, sex ämnesinstitutioner och lärarutbildningen. De sex ämnesinstitutionerna är: ekonomi (E), teknik (T), beteendevetenskap (BET), matematik och naturvetenskap (MNA), hälsovetenskaper (HV), humaniora och samhällsvetenskap (HUSA).

([www.hkr.se](http://www.hkr.se))

### **4.3 Högskolan Kristianstad möter stor förändring**

Idén om en omstrukturering på högskolan har funnits under en längre period. Redan 2003 då den dåvarande rektorn, Bengt Lörstad gav ett särskilt utredningsuppdrag, att utreda en

eventuell omstrukturering av institutionerna för teknik, ekonomi och matematik/naturvetenskap. Ur konsekvensanalysen (23/9 – 2004) framgår det tydligt att ett sammangående mellan institutionen för ekonomi och teknik inte hade några starka ekonomiska och verksamhetsmässiga skäl. Ur konsekvensanalysen (s.12) framgår det att en enkät utsändes till personalen på berörda institutioner för att klarlägga deras syn. Ur enkätsvaren framgår det tydligt att personalen ser negativa konsekvenser på en sammanslagning. Bengt Lörstad var rektor mellan 1999-2004, Under denna tid skedde inga större förändringar.

Thomas Nordström tillsattes som rektor på Högskolan Kristianstad den 1:a januari 2005, efter att Bengt Lörstads sexårsperiod avslutades. Nordström påbörjade direkt förändringsarbetet för högskolan Kristianstad och ur bilaga 3 från 29/4- 2005, framgår det att, den 17/2 – 2005 beslutade Högskolestyrelsen att Högskolan Kristianstad ska bestå av tre ben. Företagande, Lärande och Hälsa och Miljö. ”Man beslutade också om vision och verksamhetsidé.”

Nordström skulle utarbeta en ny offensiv och kostnadseffektiv organisation och en ny styrmodell tillsammans med personal och studenter. Dessa tre ben skulle ledas av tre prefekter eller motsvarande (2/9-2005). Redan efter nio månader lämnade Nordström sin post som rektor på Högskolan Kristianstad.

Nordströms efterträdare Malin Irhammar, blev tillförordnad rektor 2005 men hade inte mandat att påbörja ett förändringsarbete.

Lars Carlsson är den nuvarande rektorn på Högskolan Kristianstad och han tillträdde den 1: januari 2007. Efter att ha börjat som rektor ville Carlsson fortsätta det påbörjade förändringsarbetet.

## **4.4 Hur kommer Högskolan Kristianstad att se ut efter Förändringsarbetet**

### **4.4.1 Särskilda organ**

Högskolan kommer att ha två särskilda organ, nämnden för utbildningsvetenskap (NU) och utbildnings- och forskningsnämnden (UFO), både UFO och NU har ett övergripande ansvar för utbildning och forskning inom respektive område. NU och UFO har tre gemensamma, permanenta utskott, läraranställningsutskottet, Forskningsutskottet och Samverkansutskottet. Under varje nämnd kan det förekomma ytterligare särskilda utskott som nämnden bestämmer. NU har till stor del ansvar för den grundläggande lärarutbildningen och för forskning samt samverkan. Dock ansvarar UFO för den grundutbildning, forskning och samverkan som inte berör NU:s ansvarsområde.

### **4.4.2 Sektionerna**

Istället för att Högskolan Kristianstad ska bestå av ämnesinstitutioner och lärarutbildningen kommer den nya högskolan ha två administrativa Sektioner, Sektion I och Sektion II. Båda sektionerna kommer att ledas av en sektionschef, som blir utsett av rektorn, efter samråd med personal. Sektionscheferna blev utvalda på en period av tre år, som kan förlängas ytterligare av rektorn. Det krävs dock samråd med respektive personal på vardera sektionen. Sektionscheferna kommer att ansvara över ekonomin och kvaliteten för den utbildning, forskning och samverkan som bedrivs vid sektionen. UFO kommer att ingå i Sektion I medan NU kommer ingå i Sektion II. (Organisation och beslutsordning, 2007-10 10:18)

### **4.4.3 Kunskapsgrupper**

Sektion I och Sektion II kommer att bestå av ett antal kunskapsgrupper, där högskolans lärare, forskare, forskarstudenter och projektanställda lärare knyts till undervisning och forskning. Kunskapsgrupperna kommer att ägna sig åt utbildning forskning och samverkan. Varje kunskapsgrupp leds av en koordinator, koordinatören är den som är mest vetenskapligt meriterad i gruppen, vanligtvis en professor. Kunskapsgruppens koordinator är även gruppens förespråkare/talesman. (Organisation och beslutsordning, 2007-10-10:23)

### **4.4.4 Högskolegemensam administration och service.**

För att stödja rektorns ledning, samt uppgifter som är gemensamma för högskolan ska det finnas en avdelning för gemensam administration och service. Denna avdelning kommer att ledas av Förvaltnings- och planeringschefen, som anställs av rektorn. Arbetsuppgifterna kommer bland annat att bestå av ekonomifrågor, fastighetservice, personalfrågor, studieadministration, studentstöd, IT-frågor, samverkan, marknadsföring etc. (Organisation och beslutsordning, 2007-10-10:28)



## **5. Ur konsekvensanalysen 31/5-07**

### **5.1 Inledning**

Den nuvarande rektorn, Lars Carlsson utformade idén om den nya omorganiseringen. Ur konsekvensanalysen framgår det hur rektorn har resonerat. Nedan följer en sammanfattning av konsekvensanalysen som Lars Carlsson har låtit utföra.

Anledningen till de organisatoriska förändringarna är främst att fokusera på den primära kunskapsproduktionen samt skapa administrativa processer. Den nya verksamhetsfilosofin innebär att den traditionella indelningen försvinner och ersätts med ett nytt administrativt ramverk. Då den traditionella indelningen i sex ämnesinstitutioner försvinner reduceras även den interna konkurrensen mellan institutioner på Högskolan Kristianstad. Syftet med förändringarna är att etablera en högskola som inriktas på kunskapsutveckling.

(konsekvensanalysen 2007-05-31: 2)

### **5.2 Sektioner**

Högskolan kommer att bestå av två sektioner. Varför högskolan inte valde att ha fler eller färre sektioner beror på, att behovet av koordinering ökar, samt att fler nämnder måste inrättas. Om högskolan skulle ha fler än till exempel fyra enheter/sektioner hade behovet funnits att etablera så kallade ämnesinstitutioner. Därmed får högskolan tillbaka den traditionella indelningen i ny form. Skulle högskolan, däremot inte ha några sektioner, finns det ändå ett krav på två nämnder eftersom ordningen är reglerad i särskild författning.

(konsekvensanalysen 2007-05-31: 2)

### **5.3 Kunskapsgrupperna**

En grundorsak till varför kunskapsgrupperna bildas är för att samla och synliggöra den kunskap som är spridd över högskolan. Genom att arbeta med undervisning, forskning samt samverkan, bidrar kunskapsgruppen till en intern utveckling av högskolans organisation. Olika ämnesområde kommer att bildas där hänsyn tas till arbetsmarknaden, studenternas efterfråga, tillgång till pedagogisk och vetenskaplig kompetens, samt ekonomiska förutsättningar. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 3)

### **5.4 En sammanhållen, högskolegemensam administration**

I den nya omorganiseringen kommer en helt ny sammanhållen administrativ organisation föreslås. I denna ingår sex administrativa enheter. Som har till uppdrag, att på ett strategiskt vis arbeta för rektorn, samt operativt för nämnden och kärnverksamheten. Genom att införa en ny enhetlig och sammanhållen administrativ organisation kommer högskolan kunna effektivisera administrativa och kommunikativa processer, samt skapa samordning mellan och inom de administrativa nivåerna, vilket leder till att högskolan sparar pengar. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 3)

Den administrativa personalen får nya arbetsuppgifter och får lära sig arbeta på ett processorienterat sätt, vilket förväntas leda till professionalisering av personalen. Förhoppningsvis underlättar detta för både studenter och lärare att orientera sig, samtidigt blir det lättare för lärare att göra uppföljningar och planeringar som ökar kvalitén. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 3)

## **5.6 Ekonomin**

Den nya förändringen på högskolan beräknas ge en besparing på 7 mkr;

Varav administrationen står för 4,5 mkr och 2,5 mkr för organisation av kärnverksamheten, dock kan ingen exakt beräkning genomföras då i nuläget. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 4)

Kärnverksamheten minskar sin institutionsledning genom att reducera fyra tjänster som motsvarar 2,5 mkr. I konsekvensanalysen finns en tabell som visar tydlig vilka tjänster som reduceras och ersätts. (Bilaga 2)

De sex institutionerna och LUC blir tillsammans två enheter. Vilket leder till att kostnaden för administrativ personal minskar med 10 %, som motsvarar de 4,5 mkr. Genom att införa nya arbetssätt och verktyg har högskolan som mål att ytterligare sänka kostnader med 10 %, dock på några års sikt. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 4)

## **5.7 Den enskildas oro**

I den kommande förändringen lär olika typer av risker uppstå. Då den gamla traditionella indelningen försvinner reduceras även ”institutionsidentifikation” (s.5). Detta medför att en viss oro skapas och identitetsproblem för vissa av de anställda. Dels på grund av att de nya kunskapsgrupperna får medarbetare med olika bakgrund. Enligt konsekvensanalysen är det få lärare som har tagit del av den information som finns. Lärarna kommer att påverkas av den nya förändringen, då nya rutiner införs bland administrationen. Ovissheten bland de anställda kan medföra negativa konsekvenser för högskolan. Vissa får avgå under förändringen och högskolan blir lidande då den förlorar viktig kompetens. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 5)

## **5.8 Rollkonflikter**

Konflikter i arbetsgruppen kan uppstå när formell och informell status ändras. Detta inträffar när högskolan inför sina förändringar, eftersom olika grupp kulturer och arbetssätt kommer att krocka. Därefter finns det även risk för lojalitetskonflikter bland administrativ personal som t.ex. har svårt att lämna gamla rutiner bakom sig. Därmed kan den administrativa personalen även få svårt att samarbeta med övriga enheter. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 5)

En annan risk vid förändringsarbetet på Högskolan Kristianstad är att studenterna kan bli lidande. Dem kan tvingas lämna högskolan utan examen och/eller tvingas söka till andra högskolor om ett eller flera program läggs ner. (konsekvensanalysen 2007-05-31: 5)

## **5.9 Åtgärder för att minimera riskerna**

Tills den 31 december 2007 ska en ”omställningsorganisation” (konsekvensanalysen 2007-05-31: 6) ha inrättats. Dels för att underlätta genomförandet av förändringsarbetet. Den gamla högskolan avvecklas samtidigt som den nya högskolan införs. Ett tydligt ledarskap ska präglade förändringsarbetet. Det ska också finnas tydliga riktlinjer för hur arbetet ska utföras. Uppföljningar kommer att ske för att försöka identifiera problemen samt stödja anställda som känner sig otrygga i sin arbetssituation

## 6. Svar på frågeställningar och analys

### 6.1 De anställdas syn på omorganisationen

De anställda är definitivt positivt inställda till omorganisationen. Under intervjuerna sades det åtskilliga gånger saker som ”nått måste ske”, ”det är på tiden” och ”Det är bra att något görs”. Några av de anställda var dock trötta på att det har varit en så utdragen process eftersom de anser att omorganisationen startade på Nordströms tid. Även om alla som vi har intervjuat är positivt inställda till omorganisationen så finns det en del känsliga bitar i utförandet, där uppfattningarna om vad som är bäst går isär. De känsliga frågorna är främst: Kunskapsgrupperna, varvid en del institutionssekreterarna tycker att det har varit ”ett misstag att sätta igång det hela mitt i omorganisationen” samt att ”det inte har fått den effekten som man hade tänkt sig”. Prefekterna uttryckte mer att det är positivt att kompetensen på högskolan samlas på ett ställe men de tycker fortfarande att det är mycket som är oklart.

Nästa känsliga fråga är vilket antal sektioner som högskolan borde ha valt att ha. I denna fråga verkade samtliga intervjupersoner mer eller mindre tveksamma till om två sektioner är den bästa lösningen för skolan. De flesta säger spontant att en sektion eller möjligtvis tre sektioner skulle vara det optimala. De belyser problematiken med att dela in skolans alla ämnesinstitutioner på ett bra sätt i två sektioner. Minst två av våra intervjupersoner har påpekat, att eftersom Nordström ville ha tre sektioner så är det inte längre ett alternativ. Det finns en tydlig skillnad mellan hur institutionssekreterare och hur prefekterna uppfattar informationsflödet och deras möjlighet att påverka. Institutionssekreterarna tycker att informationsflödet och möjligheten att påverka har varit sämre. Medan prefekterna tycker att det har funnit möjlighet att påverka samt att informationen har varit fullt tillräcklig.

## 6.1.1 Analys

När Nordström förde fram sina idéer om en omorganisation mötte han ett stort motstånd från de anställda. Nordström kom direkt från industrin och var van vid betydligt flexibla organisationer som snabbt kan ställa om eller förändras. En stor del av Nordströms idéer lever fortfarande kvar vilket tyder på att det inte var idéerna som inte blev accepterade utan själva tillvägagångssättet att arbeta in dem. Högskolor och universitet är arbetsplatser med stora inslag av professionsbyråkrati, detta tog inte Nordström hänsyn till vilket ledde till att upptiningsfasen blev extra påtaglig och nästintill ohanterlig. Efter att Nordström hade avgått följde en tid med ovisshet, det fanns inte längre någon permanent rektor och inte heller någon riktigt handlingsplan för vad som skulle hända med organisationen. Detta ledde till att många kände att något måste ske och att det behövdes en stark ledning som ”står pall”. Då Carlsson tillsattes som rektor hade processen med att få igång omorganisationen på Högskolan Kristianstad blivit så utdragen, att de flesta inom organisationen hade hunnit förlika sig med tanken på att något måste ske. När Carlsson fortsatte förändringsarbetet var personalen betydligt mer förberedda och den så kallade upptiningsfasen var i det närmaste över. Vidare var Carlsson mer ödmjuk gentemot den tröghet som finns i akademiska organisationer. Flera av de intervjuade trodde att den främsta ”nyckeln” till att Carlsson lyckats få personalen positiv till omorganisationen är att Carlsson hade en god förståelse till akademiska organisationer. Men också att han ger tydliga mål för organisationen samt att organisationen har haft god tid på sig att gå in i upptiningsfasen.

## 6.2 Vad har de anställdas förväntningar varit under processens gång?

Den största förväntningen hos de anställda vid Högskolan Kristianstad är att de ska få behålla sitt jobb, vare sig det blir med nuvarande eller med nya utmanande arbetsuppgifter. Det är också mycket viktigt för de anställda att skolan erbjuder hög kvalitet på sina

utbildningar och att den forskning som bedrivs håller hög kvalitet. För att öka trivseln och göra skolan mer enhetlig så vill de flesta anställda också att ett och samma reglemente ska gälla för hela skolan. Exempelvis så vill dem vi intervjuade att examensmallen för samtliga elevers examensarbete ska vara identisk oavsett vilken sektion eleven tillhör. En förväntning är också att det ska bli lättare för en elev som vill hämta ut ett intyg på en sektion eller utbildning som eleven inte tillhör. Några av prefekterna nämnde att de har förväntningar om att kunskapsgrupperna kommer att bli en kunskaps- och erfarenhetsbank som kommer att utnyttjas av alla på skolan. De flesta av de intervjuade hoppas på att skolan ska våga profilera sig och lyckas med att marknadsföra sig. Många av de anställda på HKR tror på ett samarbete med t.ex. Lunds universitet eller nätverket Akademi sydost som är ett samarbete mellan Växjö universitet, Högskolan i Kalmar och Blekinge Tekniska Högskola. (<http://www.siv.vxu.se/main.php?pID=sakfragor>) 2008-01-10

### **6.2.1 Analys**

Det är främst inst. Sekreterarna som nämner att de har en förväntning om att få behålla jobbet och detta beror nog i första hand på att de löper betydligt större risk att förlora sitt jobb. Ett gemensamt reglemente skulle inte bara gynna eleverna utan också all personal på Högskolan Kristianstad. Ett steg för att lyckas med profilering och marknadsföring skulle kunna vara att ta bort de utbildningar som inte går så bra och istället lägga fokus på övriga utbildningar. För att ytterligare förbättra kvaliteten skulle högskolan kunna se sig om efter ett eventuellt samarbete. Det nämndes i ett par av intervjuerna att Högskolan Kristianstad är en för liten högskola för att upprätthålla en hög kvalitet på forskning. Det finns också stora besparingar att göra genom att samarbeta med andra högskolor eller universitet.

## **6.3 Vad har de anställdas farhågor varit under processens gång?**

Den största farhågan bland institutionssekreterare är att inte få behålla jobbet eller att hamna med fel kollegor. Det finns även en rädsla över att få monotona arbetsuppgifter eller att få så mycket att göra att de blir överbelastade. Prefekternas farhågor är bl.a. kompetens skall försvinna eller inte utnyttjas fullt ut. De är också rädda för att stora konflikter inom organisationen skall uppstå. Det finns också en viss oro över att det kommer att ta långtid innan Högskolan Kristianstad når de mål som är uppsatta för organisationen. En prefekt uttalade en oro över om slutresultatet inte kommer att stämma överens med det planerade. En annan prefekt nämnde att han inte trodde att enbart denna omorganisation skulle räcka för att lösa Högskolan Kristianstad problem.

### **6.3.1 Analys**

Sekreterarnas oro över den kommande omorganisationen kan förstås genom att relatera till Maslows behovspyramid alternativt Hertzbergs motivationsfaktorer. Inst. Sekreterarna blir berörda i en mycket mer grundläggande nivå av dessa ”behovstrappor” . Prefekternas problem återspeglas först i de högre nivåerna av ”behovstrapporna” som t.ex. uppskattning, utveckling och självförverkligande. De sekreterare som kommer att få behålla sitt nuvarande jobb kommer ganska snart att vara på samma ”trappsteg” som prefekterna.

När det gäller hur slutresultatet kommer att bli så är det i princip omöjligt att veta det på förhand. Man ska också komma ihåg att organisationer är dynamiska och därmed ständigt befinner sig i förändring. För att dem som har arbetat med organisationsförändringen ska känna sig nöjda med resultatet så är det samtidigt viktigt att slutresultatet hamnar någorlunda nära det planerade resultatet. Om inte detta uppnås så kommer de anställda känna att deras engagemang var mer eller mindre förgäves. Alla problem kommer inte att lösas bara för att skolan genomgår denna omorganisation, däremot är det ett viktigt steg i



att lösa Högskolan Kristianstad problem. Det kommer förmodligen att behöva göras åtskilliga utförliga konsekvensanalyser för att fastställa de problem som måste lösas.

## **6.4 Vilka motstånd har uppkommit under processens gång**

I början av processen, då Nordström var rektor fanns det låg samarbetsvilja hos personalen och det fanns ett tydligt aktivt motstånd. Många tyckte att Nordströms idéer var bra men han ville se en förändring för snabbt. En av dem som vi intervjuade uttryckte sig så här ”Nordström tog det hela med full fart vilket ledde till att många satte sig emot honom”. Ett annat citat låter så här ” Nordström fick gå efter ett tag, enligt min uppfattning berodde det på att han inte fick med sig folk”. Kunskapsgrupperna har varit en stor källa till motstånd och missnöje, missnöje leder till passivt motstånd. Debatten om kunskapsgrupperna har framförallt gällt ”huruvida kunskapsgrupperna ska bildas ur forskningsperspektivet eller behovet att ha rätt fungerande grupper för undervisning”. En av de intervjuade nämnde också att de tyckte att tajmningen för att sätta igång kunskapsgrupperna var fel, de tycker att man kunde väntat tills omorganisationen var klar. Det har även förekommit en del indirekt motstånd under processens gång detta har yttrat sig genom att minst en av dem som vi intervjuade sa att hon inte alltid gjorde sitt yttersta för att vara effektiv eftersom hon ändå inte visste om hon skulle ha jobbet kvar efter den 1:e januari 2008. När det gäller information och möjlighet att påverka så har de intervjuade haft väldigt skilda åsikter om hur detta har fungerat. Men tydligt är att de som har jobbat med förändringsarbetet är nöjda medans de andra är mer eller mindre missnöjda.

## 6.4.1 Analys

När Nordström tillsattes påbörjade han nästan omedelbart arbetet med att planera och få igång omorganisationen. Nordström som försökte få igenom en snabb omorganisation möttes av ett massivt motstånd från de anställda, som fortfarande befann sig i upptiningsfasen. De flesta av dem som vi har intervjuat påpekar att Nordström försökte få organisationen att ställa om för snabbt och att han inte lät dem vara delaktiga i processen. Denna stress och ovisshet som detta innebar ledde till att de tappade motivation och samarbetsvilja. Då Carlsson tillträdde som rektor hade personalen vid Högskolan Kristianstad hunnit vänja sig vid tanken på att en förändring skulle ske. Detta ledde till att motståndet minskade och ändrade form. Eftersom de flesta nu ville ha en förändring motarbetade de inte förändringsarbetet i sig utan det motstånd som nu uppenbarade sig var mer riktat mot sakfrågor som t.ex. kunskapsgrupperna. I övrigt så har det funnits mycket missnöje bland en stor del av personalen eftersom de inte uppfattade att de hade tillräckligt stor möjlighet att påverka och gör sin röst hörd. Det är tydligt att en del indirekt motstånd har uppkommit på grund av hur informationen har distribuerats. I våra intervjuer har det framkommit att en del indirekt motstånd har yttrat sig exempelvis att de anställda inte längre haft någon energi att vara aktiv i förändringsarbetet eller orkat ifrågasätta saker även att man tyckte att dem var fel. Efter att ha analyserat våra intervjuer så har vi upptäckt att princip inga av de intervjuade har uppfattat informationen på samma vis. Några säger att de fått för mycket information medan andra säger att de fått alldeles för lite, andra säger att mängden informationen har varit svår att ta till sig eller att de möten som har arrangerats inte har varit bra. Detta belyser svårigheter att nå ut med information till anställda på olika nivåer.

Vår slutsats av detta är att det måste finnas ett mer effektivt sätt att få ut den information som ledningen vill ha fram, så att alla uppfattar informationsflödet på samma vis.

## 7. Diskussion

Vi upplever att vårt arbete med att samla in information och att utforma denna studie har varit mycket intressant och givande. Vi känner också att vi har lyckats bilda oss och förmedla en klar bild av de frågeställningar som vi ville ha besvarade. Nu i efterhand känner vi att vi kanske hade kunnat förbättra vissa delar i vårt arbetssätt. Våra intervjuer gick ut på att den intervjuade personen inte hade tagit del av frågorna på förhand, detta för att vi ville ha spontana svar där intervjupersonen berättade fritt. Denna metod fungerade mycket bra på de flesta av intervjupersonerna men i ett par fall kände vi att vi fick gå in och styra intervjun lite väl mycket, vilket inte var vår avsikt. Om vi i stället hade valt att skicka ut intervjuerna på förhand så skulle alla intervjupersonerna vara väl förberedda och vi kanske hade sluppit att mjölka svar från de intervjupersonerna som inte var lika spontana i sina svar. Det finns dock en baksida med denna metod nämligen att intervjupersonerna kanske hade tagit med sig frågorna till sina kollegor och diskuterat dem, då hade vi inte fått den enskildes svar. Vi valde att intervju tio personer vilket enligt teorin är tillräckligt men vi känner ändå att det inte hade varit fel att intervju fler om det hade varit möjligt.

## 7.1 Egna tankar

Vi delar samma uppfattning som ledningen hade om att ett förändringsarbete var nödvändigt på Högskolan Kristianstad. Samtidigt anser vi att det har funnits för lite underlag om hur man leder ett förändringsarbete på högskolor och universitet. Det hade underlättat för både dem som arbetar med förändringsarbetet och övrig personal på högskolan om underlaget hade varit bredare. Med facit i hand så skulle det bästa ha varit om förändringsarbetet redan från start hade haft tydliga mål och riktlinjer. Då hade ledningen kunnat göra en mjukstart i förändringsarbetet så att personalen kunde känna sig bekväm med förändringen. När personalen sen hade känt sig delaktiga i förändringsarbetet så skulle man kunna gå lite fortare fram. Vidare så hade hela förändringsarbetet förmodligen gått smidigare om ledningen hade varit mer förberedd, strukturerad och införstådd med att det tar tid att genomföra ett förändringsarbete i den akademiska världen. Ur intervjuerna framgår också att om ledningen hade arbetat enligt ovanstående linje hade mycket tid kunnat sparas. Eftersom förändringsprocesser är krävande för personalen så är det viktigt att de inte tar för mycket tid och att de går så smidigt som möjligt. Ytterligare några positiva effekter om förändringsarbetet hade gått smidigare är att de anställda hade sluppit gå så länge i ovisshet, att de anställda hade orkat vara delaktiga genom hela processen, att de eventuella besparingar som ska göras hade kunnat komma tidigare så att skolan hade kunnat spara mer, denna lista hade kunnat bli mycket längre. Det känns också viktigt för oss att nämna att ledningen måste ha gjort ett övergripande bra jobb med förändringsarbetet då de lyckats få i princip alla inblandade positivt inställda till förändringsarbetet.

Det är ju generellt lättare för människor att se brister och uppmärksamma försämringar än vad det är att se positiva förbättringar i förändringar. Det är viktigt att ledningen tar lärdom av detta förändringsarbete och implementerar det i det kommande förändringsarbete. Ledningen har ju redan en plan för hur skolan ska se ut år 2012. Ur konsekvensanalysen framgår att skolan skulle gynnas av ett eventuellt samarbete med andra högskolor eller universitet.

## 7.2 Förslag på vidare studier

Vår studie fokuserade främst på de anställdas syn på det kommande förändringsarbetet och hur de upplevde sin situation, både vad det gällde förväntningar och farhågor. Det hade varit mycket intressant att göra vidare studier på hur de anställdas situation ser ut efter förändringsarbetet, om de trivs bättre eller sämre. Det hade också varit intressant att titta lite närmare på hur väl det planerade förändringarna stämmer överens med de verkliga. Det skulle också kunna skrivas en studie om hur de eftersträvade effekterna uppnåddes dvs. ledde förändringsarbetet till de besparingar som ledningen ville ha? Kunskapsgrupperna som har varit ett omdiskuterat projekt skulle kunna utredas för att se om de ger den gränsöverskridande kunskap som ledningen efterlyste.

# 8. Källförteckning

## 8.1 Litteratur

Abrahamsson, Bengt, 2005, Organisation – att beskriva och förstå organisation, 4:1, Liber AB, ISBN 91-47-07672-0

Anglöw, Bosse, 1991, Det goda förändringsarbetet, 1, Studentlitteratur, ISBN 91-44-33761-2

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, 2003, Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad, 2:3, Elanders Gotab, ISBN 9789139106111

Hatch, Jo Mary, 2002, Organisationsteori – Moderna, Symboliska och postmoderna perspektiv, 1, Studentlitteratur, ISBN 91-44-02128-3

Jacobsen, Dag Ingvar Jacobsen, 2005, Organisationsförändringar och förändringsledarskap, 1, Studentlitteratur, ISBN 91-44-03638-8

Jäverberg, Kjell, Zia, Taravosh, 1997, Organisation och ledarskap, 1, Studentlitteratur, ISBN 91-44-00335-8

Strömquist, Siv, 2003, Uppsatshandboken, Hallgren och fallgren studieförlag AB, ISBN 91-7382-776-2

## **8.2 Elektroniska källor**

[http://www.hkr.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_1040.aspx](http://www.hkr.se/templates/Page_____1040.aspx) 2007-12-15

[http://www.hkr.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_1516.aspx](http://www.hkr.se/templates/Page_____1516.aspx) 2007-12 -15

[http://www.hkr.se/templates/page\\_\\_\\_\\_\\_4321.aspx](http://www.hkr.se/templates/page_____4321.aspx) 2007-12-15

<http://www.uppsatser.se/upsats/853d255de7/> 2008-01-25

(<http://www.siv.vxu.se/main.php?pID=sakfragor>) 2008-01-10

## **8.3 Muntliga källor**

Personliga intervjuer

Våra intervjuer ägde rum i november månad (vecka 46-48) 2007. Eftersom vi inte vill yppa någons identitet kunde vi inte skriva ut titlar, då anonymitet utlovades vid intervjuerna.

## **8.4 Protokoll och interna mejl**

Konsekvensanalysen 23/9 – 2004, bilaga 3

Organisation och beslutsordning, 2007-10-10

Omstrukturering av institutionerna för teknik, ekonomi och matematik/naturvetenskap, bilaga 3, 2003

## 9 Bilagor

### 9.1 Bilaga 1, Intervjufrågor

1. Vad var din första tanke då du hörde om omorganisationen?
2. Vad tycker du om idén, att alla institutioner ska slå ihop (förutom inst. för lärare)?
3. Är du personligen för eller emot omorganisationen?
4. Tycker du att grundidén på omorganisationen stämmer överens med hur det ser ut hittills?
5. Vilka förväntningar har du/ eller har du haft under processen?
  - Bättre lön
  - Befordring
  - Omplaceringar/ förflyttningar
6. Vilka farhågor har du/ eller har du haft under processen?
  - Bli uppsagd
  - Sämre lön
  - Kollegor
  - Förflyttningar
7. Har du fått tillräcklig med information, finns det något som hade kunnats förbättras?



8. Har det funnits möjlighet för dig att påverka eller att vara delaktig i arbetet med omstruktureringen (förändringsarbetet)?
  
9. Tror du att organisationen kommer att se ut som den nu är planerad om 5-10 år?
  
10. Vad tycker du om kunskapsgrupperna?
  
11. Finns det något annat som är värt att nämna?

## 9.2 Bilaga2- Ekonomiska konsekvenser av förändrad organisation

I nuvarande organisation Sex institutioner + LUC	Antal tjänster	Ny organisation Två enheter	Antal tjänster
6 prefekter + chef LUC Biträdande prefekter + 6 Institutionsstyrelser	6,0	2 sektionschefer	2,0
Studierektor, Programansvar, Ämnesansvar, Sektoransvarig, Utbildningsledare	13,5	Programområdesansvarig Som del av tjänst	7,0
		Personalledare ca 10 Som del av tjänst	5,0
		Programråd ca 10	1,5
Kvalitets-, pedagogiskt m fl. utvecklingsarbete			
SUMMA TJÄNSTER	19,5	SUMMA TJÄNSTER	15,5
		Besparing tjänster	4,0

## 9.3 Bilaga 3 (intervju 1 t.o.m. 10)

### Intervju 1

#### Fråga 1

Jag blev inte förvånad eftersom jag arbetar med personal och ekonomifrågor, jag visste att något måste göras. Det var däremot lite förvånande ”att den var så förutbestämd” dvs. det var redan bestämt var och hur det skulle sparas, det tycker nog jag är lite fel sätt att gå åt problemet. Jag tror dock inte att ledningen får det resultat de är ute efter, eftersom det har gjorts för dåliga analyser och konsekvensanalyser. Grundsyftet är helt klart att spara pengar, ”akutspara”, HKR´s ekonomi är inte bra.

#### Fråga 2

Den ultimata lösningen hade varit om att HKR bestod av en enhet, även om det fortfarande krävs att lärarutbildningen har en egen nämnd. Om skolan ska delas upp i sektioner så skulle nog 3 sektioner vara att det bästa alternativet enligt min mening .

#### Lärare 2. Vård 3. Resterande (ekonomi, NMA, teknik)

Två enheter är jag lite fundersam till men det kan bli bra.

#### Fråga 3

Jag är positivt inställd till förändringsarbetet i stort. Det måste ske något. Det kunde dock varit lite mer underlag från början. Sättet som förändringen görs på kan kanske diskuteras men nu är beslutet taget och då får man finna sig i det.

#### Fråga 4

Jag tycker inte att grundiden stämmer överens med hur det ser ut nu. Men jag tror att det ligger i en omorganisations natur att det sker förändringar på vägen.

#### Fråga 5

Givetvis att HKR ska få finnas kvar, att jag ska hamna med bra arbetskamrater och att vi ska bli ännu bättre som högskola. Jag hoppas också att skolan kommer att våga profilera sig. Att det ska bli bättre för studenterna. Att det ska bli lättare för studenter att t.ex. röra sig mellan olika institutioner då tänker jag främst att det ska vara samma regelverk. Detta kommer att leda till att studenterna kommer att kunna få ut intyg, kursplaner, kopior etc. på ett och samma ställe.

#### Fråga 6

Att bli arbetslös

#### Fråga 7/8

På vår institution har informationen varit bra. Det har kommit information både i form av nyhetsbrev och via vår prefekt som har genomfört en informations träff en gång i veckan informationen har hållits i samband med onsdagsfikan. Det kunde dock funnits mer info om varför man vill spara och var siffran fyra och en halv miljon kronor kommer ifrån. ”jag är en redovisnings människa så jag vill gärna ha sådana siffror redovisade svart på vitt”

Vad gäller möjligheten att påverka så har jag varit privilegierad eftersom jag arbetar fackligt och därmed kan göra min röst hörd via facket vidare är jag en person som står på mig för mina åsikter och tycker jag att något är tokigt så säger jag ifrån. Däremot är det inte säkert att man alltid får igenom det man vill men det är ju en annan sak. Som jag sa så har jag haft större möjlighet att påverka förändringsarbetet jämfört med många andra på

institutionen. Många av de som inte haft så stor möjligheten att påverka förändringsarbetet är besvikna över det.

#### Fråga 9

Jag hoppas att skolan finns kvar och att den inte blivit ”uppäten” av lund. Jag tror dock att HKR kommer att ha en samarbetspartner kanske lund. Jag tror och hoppas också att skolan lyckats marknadsföra sig och profilera sig.

#### Fråga 10

Det har varit lite rörigt kring kunskapsgrupperna, Vem som ska leda dem och vad de ska göra. Detta har skapat lite oro och konflikter inom lärarkåren.

#### Fråga 11

Inget att tillägga

## Intervju 2

### Fråga 1

Jag undrade om det skulle bli någonting den här gången det hade ju trots allt varit ”snack” om omorganisationer en eller ett par gånger tidigare. Men efterhand som tiden gick så började planerna på en omorganisation bli allt mer konkreta. I våras kom det även ut en tidsplan om när allt skulle vara klart, planen var att man skulle vara klar till den 1 januari 2008. Det är fortfarande väldigt mycket som måste göras innan omorganisationen är klar och jag har svårt att tro att dem kommer att hinna det. Sektionsindelningen kommer dem nog att vara klara med men det kommer inte att hinna lösa alla andra problem på de sex veckorna som nu återstår.

### Fråga 2

Egentligen så tycker jag nog att man skulle haft tre sektioner. För att nu har man ju tagit lärarutbildningen för sig och sen känns det som att det har blivit en sektion övrigt. Det blir liksom allt annat i den sektionen, allt från hälsovetenskap, teknik, ekonomi, miljö och gastronomi det är ju väldigt spridda skurar. Så den borde man nog dela på två. Eller så skulle man bara haft en sektion då hade ju alla varit under samma tak.

### Fråga 3

Positiv på så vis att jag tror att det kan bli bättre för studenterna. Många saker kommer att bli ”gemensamt” vad gäller hur det kommer att fungera för studenterna. Det har ju tidigare inte fungerat på samma vis på de olika institutionerna.

### Fråga 4

Jag tycker att grundidén stämmer väl överens med hur det ser ut nu. I alla fall vad jag vet.

#### Fråga 5

Jag hoppas! Jag hoppas att jag är kvar och att jag får jobba med det jag tycker är roligt. Är det roligt mår man ju bra när man åker till jobbet och då kan man ju prestera bättre också. Jag försöker att inte ta ut något nederlag i förväg!

#### Fråga 6

Jag känner ju klart en oro över om jag kommer ha ett jobb eller inte. Men nu har vi ju i alla fall fått önska vart vi ska hamna efter förste januari. Hade vi inte fått önska så hade man ju kanske hamnat på en arbetsuppgift eller med kollegor som man inte alls hade trivts med. Sen får man ju hoppas att detta stämmer att man ska få önska och att de gör sitt bästa för att uppfylla önskemålen. Jag tror att alla känner en viss oro över vart de ska hamna efter den 1:e januari 2008. Många är också oroliga över om de ska få vara kvar men det är klart det finns ju dem som har varit i statens tjänst i 25-30 år och dem behöver ju inte vara oroliga. Jag känner också en viss oro över att vi ska bli så himla effektiviserade ”för det är vi ju inte redan” det pratas om att vi ska få mycket färre arbetsuppgifter och det låter ju inte så kul!

#### Fråga 7

Informationen har blivit bättre nu än den var från början ” den första tiden fick vi läsa det i tidningen först innan vi fick reda på någonting ”. Men som sagt det har blivit bättre nu! Däremot så kan jag känna att man har kommit ut med informationen försent, när man kommer ut med något nytt så är det nästan färdigt. Det är i princip ett färdigt förslag men det ”heter” att man går ut och lyssnar in och tar in åsikter och så vidare. Det mest konkreta vi har haft är ett stormöte, men när folk tog upp saker där så fick de svar som att det var en bra fråga det har jag aldrig tänkt på osv. Jag har ändå försökt att hålla mig någorlunda ajour och jag är medlem i facket vilket har gett mig möjligheten att göra min röst hörd via dem. Jag tror att situationen är ännu värre för dem som inte är med i facket. ”Det är ju inte lätt att göra sin röst hörd på ett stormöte som enskild person” jag menar bara det att våga hävda sin röst på ett möte med över hundra personer, det är bara ett fåtal som vågar det. Det

gjordes ju ett försök där personalchefen och it chefen var ute på institutionerna för att samla in förslag tyvärr var inte heller detta så lyckat, till vår institution kom de på onsdagen men förslaget skulle vara inlämnat på tisdagen. Det första dom sa vara att egentligen så är det fullständig meningslöst att vi kommer hit för vi har redan lämnat ifrån oss förslaget men de sa att ni kan påverka hur ni ska få ut informationen i fortsättningen.

#### Fråga 8

Möjlighet till påverkan har varit sämre än informationsflödet. Det har nästan känts som skendemokrati emellanåt. Det låter bra men i slutändan så blir det inte så mycket.

#### Fråga 9

För det första så tror jag att någon måste våga ta dem obekväma besluten att lägga ned de utbildningarna som inte går bra. Det skulle gjort för flera år sedan, hade det gjorts så hade vi inte varit i den situationen som vi är i nu. Sen tror jag att vi kommer ha lite mer samarbete med Lund. Sen kanske vi kan ha något samarbete med någon annan skola på de utbildningarna som vi inte har så många studenter.

#### Fråga 10

Jag tror att det var ett misstag att sätta igång det här med kunskapsgrupperna mitt i omorganisationen. Det har inte fått den effekten som man hade tänkt sig och det har skapats oändligt många grupper. Det kommer ju att bli så att dem kommer att behöva ta bort en massa grupper och det kommer ju att skapa dålig stämning. Hur säger man till någon att deras grupp inte duger. Detta har tagit energi från alla och det lär bli värre nu när vissa grupper måste tas bort. Så jag tror att man skulle väntat och låtit alla komma in i det nya och sen hade man kunnat ta det här med kunskapsgrupperna. Men annars tror jag att det är en bra idé att ha kunskapsgrupper.

#### Fråga 11

Inget att tillägga.



## Intervju 3

Fråga 1

Den första tanken kom då Nordström kom hit. Jag uppfattade honom som reko.

Fråga 2

Både positivt och negativt

Fråga 3

Jag tror att det kommer att bli bra.

Fråga 4

Jag vet inte

Fråga 5

Min största förväntning är att jag ska få stanna kvar och att jag ska få göra de uppgifterna man har idag

Fråga 6

Att man hamnar någonstans där man inte trivs. Klart att man är lite orolig över att inte ha jobbet kvar. Men jag hoppas på det bästa.

Fråga 7

Jag tycker nog att det skulle komma mer klar information snabbare.

Fråga 8

Det har vi ju säkert haft, men jag har inte varit tillräckligt insatt. Men det har ju funnits grupper som man har kunnat gå med i.

Fråga 9

Det är svårt att säga

Fråga 10

Jag har inte varit delaktig och har inget särskilt att säga om dem

Fråga 11

Jag tror inte att tidsramen kommer att hålla.

## Intervju 4

### Fråga 1/4

Min första tanke var att det har funnits funderingar länge. Det är väl tredje året i sträck som man har pratat om en omorganisation. Men det var inte förrän Thomas blev rektor som man tog tag i det hela. De analyser som gjorde då, om vad som skulle behövas och vad som skulle åstadkommas har inte förändrats så mycket idag. Jag tycker inte man har kommit fram till mycket annat, det mesta är upprepningar. Men Thomas fick gå efter ett tag, enligt min uppfattning berodde det på att han inte fick med sig folk. Det kändes som om folk inte fick vara med i processen. Efter Thomas var det Malin Irhammar som blev TF rektor, men hon fick inget mandat att fortsätta förändringsarbetet. Under hennes tid hände inte så mycket. Därefter kom Lars och han har varit rektor i snart ett år. Det har varit en utdragen process som får folk att bli uppgivna, trötta och får folk att känna sig att något måste ske nu, det är bra.

Redan 2003 då Bengt Lörstad var rektor fanns ett ide om att slå samman de minsta institutionerna med varandra eller med andra, dels för att antalet institutioner skulle minskas.

### Fråga 2

Enligt min personligen uppfattning så anser jag att tre enheter hade varit det bästa men eftersom Thomas föreslog det så är det väl kört. Då hade du fått en lärarutbildnings, en miljö & vård och ett övrigt.

”Själva iden att sammanföra administrationen till färre enheter, det tror jag är bra.” Det finns en oerhört ojämn belastning på de administrativa delarna. En del institutioner samt lärarutbildningen har varit mycket tungt belastade administrativt. Medan vissa andra institutioner har haft det lite lättare och det beror på antal studenter, program och lärare som finns på institutionerna.

### Fråga 3

Jag är för denna omorganisation.

### Fråga 5

Förhoppningen är att driva igenom det här bygget till lägre kostnader med bibehållen kvalitet utifrån studenternas syn. Det handlar mycket om besparingar dock finns det andra skäl.

### Fråga 6

Mina farhågor blir att detta kommer riva upp antingen gamla konflikter som inte har varit aktiva på länge eller så river det upp nytt, genom att man känner sig tvingad i det.

Jag är absolut inte bekymrad över att bli förflyttad. Med dålig ekonomi är det uppenbart att vissa får gå, det är naturligt att vissa känner en viss farhåga där.

### Fråga 7

Den som har varit ansvarig för kunskapsgrupperna förtjänar beröm, han har gjort vad som har varit möjligt. Dock har det varit korta varsel när man har sammankallat på möten.

### Fråga 8

Jag har haft möjlighet att påverka men inte i de fundamentala delarna, det är rektorn och styrelsen som kan det. Jag har varit delaktig i debatter och försöker träffa folk. Jag ser mig själv som en "lojal tjänsteman", vi har fått en order och det ska göras så här, och vi har ett slutdatum.

### Fråga 9

Om fem år så ser skolan ut som den är skissat men om tio år så är man på full gång att göra något nytt. Sådana här organisationer överlever inte så länge. Jag tror inte högskolan kommer att återgå till den gamla. Om tio år kommer små högskolor att ha färre elever och i värsta fall så kanske det kommer heta t.ex. Lunds universitet Campus Kristianstad, det behöver inte alls vara någon nackdel, dock om tio år. Jag tycker själv att man bör rota runt i grytan efter ett tag.

### Fråga 10

"Jag är i högsta grad inblandad i den delen, men jag kan fortfarande tycka att själva grundkoncepten om kunskapsgrupperna möter en hel del motstånd." Jag har inte svårt att förstå de synpunkter som kommer. Det är fortfarande oklart hur många kunskapsgrupper det kommer vara, kanske runt omkring trettio- trettiofem. Det är dessa grupper som möter stort motstånd. Utbildning, forskning och samverkan ska ligga i varje kunskapsgrupps arbetsuppdrag. Debatten handlar om huruvida kunskapsgrupperna ska bildas ur forskningsperspektivet eller behovet att ha rätt fungerande grupper för undervisning.

Jag skulle inte bli förvånad om vi skjuter på processen i några veckor, motståndet är så stort från vissa håll. Om jag hade varit Lars så hade jag tagit det lite lugnare.

" Motståndet" gäller kunskapsgrupperna. Dessa skall, enligt kritikerna, bildas utifrån strikta behov från undervisningen, därefter bildar man forskningsgrupper".

### Fråga 11

Vi har levt i stor osäkerhet, i ca tre år, det är viktigt att vi har en fast ledning, en rektor som står pall.

## Intervju 5

### Fråga 1

Min första tanke var att det behövs en omorganisering. Det har funnits idéer från Thomas tid om en förändring på HKR. Enligt rykten lyckades han inte, dels på grund av att facket måste vara med och säga vad dem tycker om det hela. Nordström tog det hela med fullt fart vilket ledde till att många satte sig emot honom. Men han fick säkert med sig några personer. Ursprungligt var det Thomas idé med det har utvecklats, men sen vet jag inte om det var såhär han tänkte från början. Jag var inte så insatt då.

### Fråga 2

Själva grundidén är faktiskt bra. Men jag tror att det kommer bli två för stora enheter, och därför anser jag att tre enheter hade varit bättre. Det kommer att bli för mycket jobb för den administrativa personalen som blir kvar, för komplext.

### Fråga 3

Personligen är jag positiv inställd till en omorganisation. Jag vill inte ha det som det ser ut i dagsläget. Det är bra att något görs.

### Fråga 4

Vet inte.

### Fråga 5

Mina förväntningar är att samarbetet ska bli bättre mellan ”de gamla” institutionerna samt ha ett nära samarbete och utbyte av varandra på de nya sektionerna. Jag hoppas även att ekonomin på högskolan ska bli bättre.

### Fråga 6

Självklart oroar jag mig för att bli uppsagt samtidigt som jag oroar mig för de kvarstående, som kommer att bli överlastade med arbete. Personalen blir tvungen att lära sig nya saker.

Man är duktig på sitt eget område, man är effektiv. Det är klart att man kommer sakna sina gamla kollegor om man blir omflyttad.

Om jag får stanna kvar blir mina farhågor bland annat att arbetsuppgifterna blir monotona, att mina arbetsuppgifter inte kommer variera. Jag hoppas att med denna omorganisation inte leder till lidande för studenterna. För i dagsläget kan studenterna gå till institutionssekreteraren och man känner alla lärare, det finns bra samhörighet. Jag är rädd att det inte kommer att bli så. Jag hoppas att lärarens tid ska planeras bättre för studenterna, istället för att lärarna ska slösa tid på administration.

#### Fråga 7

Informationen har varit bra. Det som har varit mindre bra är att det inte finns någon som kan svara på rätt så många frågor. Vi har fått tät information, så fort något nytt har hänt så får vi reda på det. Det finns nog inte mycket mer dem kan göra. Det som är mindre bra är att man inte vet var man hamnar eller om man får sluta.

Vi har fått ta del av information genom First Class och Campus Aktuellt. När vi loggar in i FC så kommer meddelanden om omorganiseringen upp automatiskt.

Vår prefekt på institutionen har inte varit med i någon arbetsprocessgrupp och därför har han inte haft möte med oss för att informera oss. Han vet inte mycket mer än oss andra.

#### Fråga 8

Vi har blivit inbjudna att delta i olika projektgrupper som arbetar inom olika områden. Själv så har jag varit med i en av grupperna och så har jag kunnat påverka lite.

#### Fråga 9

I framtiden så tror jag nog att det kommer "flyta på" i den nya organisationen. Jag tror att högskolan kommer profilera sig vilket leder till att högskolan får färre utbildningar.

#### Fråga 10

I kunskapsgrupperna är det bara lärare som ska vara med. Jag kan inte uttala mig så mycket om kunskapsgrupperna.

#### Fråga 11

Det går mycket energi åt att oroa sig över vad som kommer att hända, samtidigt så går det rykte mellan kollegorna. Detta leder till att många blir deprimerade och man tappar motivationen. Personligen så tänker jag inte på vad som kommer att hända i framtiden. Jag kommer att jobba tills den första januari, därefter får vi se vad som händer. Under 50 % procent av våra fikaraster pratas det om omorganisationen och vad som kan hända. Jag orkar inte oroa mig så mycket.



## Intervju 6

### Fråga 1

Min första tanke var att det har funnits planer. En annan tanke var ”varför då”, det har framfört olika argument till varför en omorganisation ska ske. Dåvarande rektor föreslog att slå samman MNA och T, 2003. Förslaget föll på grund av att motstånd möttes på T. Sen fanns det ett annat ide att slå samman T och E men även där föll förslaget pga. motstånd.

### Fråga 2

Iden påminner till en del av det Thomas Nordström förespråkade, men jag kan inte säga om det var hans ide. Thomas ide handlade om tre ben. Det framkommer att skälet till att vi ska ha två ben beror på att vi behöver två nämnder, varvid lärarutbildningen måste ha sin egen nämnd. Men det är inte säkert att lärarutbildningen kommer ha sin egen sektion, det kanske läggs andra saker där, då faller tanken lite grann. Då frågar man sig varför sektioner behövs överhuvudtaget. Hela kärnverksamheten kan hållas i en sektion med kunskapsgrupper. Antigen kan man behålla de relativa små institutionerna eller så ska man ha en sektion.

### Fråga 3

Jag är absolut för att något måste göras. Tyvärr så finns det en övertro att en omorganisering kan lösa problem, istället för att analysera de problem som finns t.ex. ekonomin.

### Fråga 4

Grundidén påminner lite om Thomas ide men det finns saker som har ändrats t.ex. två ben istället för tre, kunskapsgrupperna etc.

#### Fråga 5

Det som är positivt med denna omorganisation är kunskapsgrupperna. Den samlade kompetensen tillgodogörs. Man ska tydliggöra var kompetensen finns och utnyttja det i olika program.

#### Fråga 6

Den allmänna farhågan är att det är något nytt och man vet inte hur det kommer bli. Det finns en oro i mig, samt bland andra kollegor. Det är klart att även jag känner en farhåga angående omplacering eller om jag får avgå, det är något som många oroar sig för. En annan farhåga är hur man ska ta vara på den nya organisationen på ett bra sätt, det finns ett skäl till varför det ser ut som det gör idag.

Det finns även en farhåga om hur det ska administreras, det känns inte som det kommer göras bra. En annan farhåga är vad som kommer att hända med de rationella akademiska ämnena såsom fysik, svenska etc. det har fungerat bra hittills. Men vad händer med dessa ämnen när man går över till kunskapsgrupperna, kommer den här kompetensen att splittras?

#### Fråga 7/8

Jag har varit indragen, och varit på olika möten. Vissa på institutionen har kanske velat ha mer information, ”men det är den information som inte jag heller har”. Jag märker att det finns en viss frustration över det som är oklart. Vi har möte en gång i veckan där allt diskuteras, och jag presenterat nytt material till de anställda. Jag tycker det har fungerat bra. Jag har haft större möjlighet att påverka mer än andra men jag ser mig själv som ”en representant från den gamla organisationen”. Mina synpunkter hade uppfattats som argument från den gamla organisationen och därför har jag inte kunnat påverka så mycket.

### Fråga 9

Det har jag ingen aning om. Det kan jag inte uttala mig så mycket om, det kan även bero på politiska beslut. Högskolan kommer inte att se exakt ut som den är skissad idag. Om fem- tio år, det kanske inte behövs en särskild nämnd för lärarutbildningen. Man kommer att lägga ner utbildningar och starta nya eller kanske profilera sig mer. Det finns även en chans att vi kommer slå ihop med en annan högskola, förmodligen lund, men det är bara en ren gissning.

### Fråga 10

Jag är själv med i en av kunskapsgrupperna. Vissa professorer på HV är kritiska mot processen och vill inte vara med. Kunskapsgrupperna är kanske bra till grundutbildning och forskning. Jag har uppfattat det som om dem vill skilja mellan forskning och utbildning. Jag vet inte om det är så bra, forskningsgrupper är dynamiskt, dem kan växa eller krympa. Kunskapsgrupperna ska vara mer stabila. Vissa forskare/docenter brinner mer för forskning än för undervisning, och undervisning är kunskapsgruppernas huvudsakliga syfte. Detta är ett skäl varför det uppstår konflikteter. Det finns många olika sätt på hur man har uppfattat kunskapsgrupperna.

### Fråga 11

Sektionscheferna är rätt bekymrade. ”Det finns en stor osäkerhet i organisationen.” Omorganisationer sker hela tiden i olika organisationer, och det som man saknar är att tillgodogör erfarenhet från andra håll. Det hela har känts lite oprofessionellt. Tidsplanen kommer att vara klar ”på ytan”, det måste, det är mycket som är investerat.

## Intervju 7

### Fråga 1

Det är så långt tillbaka, men jag har ju varit delaktig i processen hela tiden så jag såg det som en utmaning och jag var positivt inställd. Jag var positiv eftersom jag ansåg att där fanns en hel del saker som måste rättas till och det var hög tid att någon tog tag i det arbetet.

Jag började jobba med förändringsarbetet i oktober 2006. Med det hade varit på tapeten med en organisationsförändring redan sedan Thomas Nordströms tid. Jag var själv positivt inställd till Nordströms idéer men tyvärr så tyvärr så gick han åt dem på ett felaktigt sätt och jag tror att det var det han föll på. I den privata sektorn som Nordström kom ifrån så har man väldigt korta beslutsvägar, och eldssjälur som kan driva igenom beslut, det blir betydligt rakare spår jämfört med den akademiska världen. I den akademiska världen så har du en akademisk frihet, en akademisk hierarki och detta är saker som du måste ta i beaktande när man ska driva ett förändringsarbete på en högskola. Att gå på som Nordström gjorde, ”full fart 180 knyck rakt fram med sina idéer ” det kan bara sluta med en kraschlandning i muren. Däremot ser man att många av de idéer som han kom med lyckades han implementera hos de personer han hade runt sig, då han tittade på förändringsarbetet. En stor del av det förändringsarbetet som nu drivs igenom är ett frö från Nordströms tid, så det var inte idéerna som var fel utan sättet han gick åt det på. Hade bara Nordström haft en lite ödmjukare inställning till det akademiska så hade han nog varit kvar idag tror jag.

### Fråga 2

Det tror jag är bra och kanske nödvändigt men jag tvivlar på att två sektioner är det ultimata antalet sektioner.

### Fråga 3

Även om jag ser att man inte valt en optimal organisatorisk lösning och även om det finns konflikter så tror jag att det kommer att bli bättre än vad det är idag. Så jag är positivt inställd till den här processen.

### Fråga 4

Från början ville Nordström ha 3-ben nu ska det ju bli 2. Jag tycker att 3-ben skulle bli bättre än 2 men det bästa hade nog varit 1-ben, jag ser ingen orsak att dela upp högskolan. Det kan bli svårt att hitta en naturlig koppling mellan utbildningarna som kommer att hamna i ett och samma ben. Då kan jag tycka att man lika bra kan skippa att dela upp skolan i ben och istället lägga tyngden på programmen, då skulle ju skolan bli än mer enhetlig. De flesta som är negativa till 1-ben är dem som säger att vi måste ha ett ben för varje nämnd men det måste vi inte, vi måste ha två nämnder för det säger förvaltningslagen. Däremot så finns det inget som säger att två nämnder inte kan arbeta mot samma sektion, det handlar bara om vilket program som rapporterar till vilken nämnd. Frågan är vad vi nu ska döpa sektionerna till.

### Fråga 5

HKR har en akilleshäla och den är att HKR inte haft en stark och tydlig ledning. ”Du kan ha världens bästa styrsystem men systemet är inte värt ett ruttet lingon om du inte vet varthän du ska styra” man måste veta målet! Jag har inte uppfattat att HKR har haft någon tydlig målbild. Jag får nog säga att det är min främsta förväntning att skollan ska få en tydlig målbild och att personer med ledande positioner har såväl drivkraften som modet och som befogenheten att sätta ner foten och säga nu går vi dit.

För min egen personliga utveckling har jag en förväntning om att få nya utmanande uppdrag, gärna med högre lön och kanske med nya intressanta kollegor. Jag känner att jag vill utvecklas och det har jag chans att göra om jag får nya uppdrag.

### Fråga 6

På det personliga planet så är det uppenbart att jag står inför en stor förändring jag vet att min tjänst kommer att övergå till en helt ny konstellation och jag vet också att min yrkesgrupp är en av de hårdast drabbade. Samtidigt så är jag inte så våldsamt bekymrad eftersom jag sitter i en sits där jag är ganska flexibel vad gäller att röra på mig osv. om det skulle vara så att jag blev av med jobbet. Men det är klart att man är lite orolig. Däremot är jag inte ett dugg orolig över att jag ska behöva förflytta mig inom organisationen, tvärtom så tycker jag att det skulle vara utmanande att få nya arbetsuppgifter.

### Fråga 7

Ja man har satsat mycket på information! Man har till och med informerat så mycket att personalen är trött på information i vissa lägen. Men som personal så har du en möjlighet att välja om du vill ta del av den information som ges. För de som har velat ha info så har det funnits i alla upptänkliga kanaler . Vi har haft info i fikarummen, i campusaktuellt special, campusaktuellt, firstclass och informationskanaler på respektive institution. Det handlar mest om hur mycket man vill ta in.

### Fråga 8

Dem som har velat vara aktiva har kunnat påverka. Det naturligt vis så att vissa har velat bidra men känt att det inte har funnits möjlig i och med deras tjänst och de har kanske då fått välja att släppa sin linje. Vidare så finns det säkert en hel del som känner att de har kommit med en massa förslag men att dessa inte gått igenom. Man måste ju komma ihåg att vi är en organisation med c:a 500 anställda vilket innebär 500 viljor. Kontentan av detta blir att inte alla får som de vill. Detta betyder ju inte att jag inte har kunnat vara med och påverka utan att just den idén inte passade in. Det är inte heller ovanligt att det som är absolut nödvändigt i det ena förslaget är lika otänkbart i nästa. I dessa fall måste jag väga de olika argumenten mot varandra och lita på min egen kompetens.

Feedbacken hade kunnat vara bättre men återigen det är svårt när det är så många anställda.

### Fråga 9

Då tror jag att man har skrotat kunskapsgrupperna som organisatorisk tillhörighet och gott mer på den linje som arbetsgruppen presenterade, nämligen att kunskapsgrupperna är en intressegemenskap. Jag tror att skolan består av antingen fler sektioner eller inga sektioner. Jag är lite rädd för att det kan bildas grupperingar inom sektionerna (det ha nämligen hänt på andra högskolor som dragit ner på antalet institutioner).

Jag hoppas på att HKR går steget att samverka med andra högskolor och/eller andra universitet och där ligger väl Lunds universitet nära till hands.

### Fråga 10

Det kan bli problem för den enskilde individen om kunskapsgrupperna har den strukturen som nu är tänkta. Exempelvis som undervisande lärare, ska jag lyssna på min kunskapsgruppsledare, min personalledare eller ska jag lyssna på vad programansvarig har för önskemål och idéer? Den som på pappret har det sista ordet är personalledaren men sen har vi den akademiska hierarkin som kan ställa till det en aning. En annan sak är att tjänsteplaneringen kan komma att bli rörigare och det kan dessutom leda till onödiga konflikter med alla dessa chefer.

Jag tycker att det är synd att kunskapsgrupperna är fasta organisatoriska enheter vilket innebär att man kan fastna i en grupp. Det hade varit bättre om man kunde hoppa in och ut i de olika grupperna precis som man ville. Det hade dessutom skapats mer gränsöverskridande kunskaper om de inte var så permanenta.

För mig är det en självklarhet att kunskapsgrupperna fokuserar på alla tre huvuduppgifter som högskolan har. Jag ser inte vitsen med att ha kunskapsgrupperna om inte alla dessa delar uppnås, nämligen Utbildning, Forskning och Samverkan. Sen är det klart att jag kan se att det sätts ihop en special grupp som inriktar sig 100 % på t.ex. forskning för ett visst ändamål men då är vi utanför kunskapsgruppernas ramar.

### Fråga 11

Jag är övertygad om att vissa idéer har ändrats från grundidén eftersom det var Nordström som först kom med iden. Det har jag även hört från folk som är väl initierade i dessa kretsar. Om det är rätt eller fel det vet jag inte.



## Intervju 8

### Fråga 1

Jag har varit med i många omorganisationer innan jag kom hit. Den första tanken jag fick var att det absolut görs för att det ska sparas pengar. ”Det blir en omedelbar reaktion. Det är precis så det är, misstänker jag.”

Vi lever i en ständig process av omorganiseringar, en del av detta finns säkert att hämta bakom i tiden, men det är under Lars Carlssons tid som denna omorganisering har blivit officiellt.

### Fråga 2

Det är ologiskt på många sätt, men det är inte riktigt spikat vilka som ska höra till de olika enheterna. Men jag har ändå sett förslagen och det är inte homogena grupper, men det är kanske inte syftet. Jag har svårt att säga hur många enheter som skulle vara bäst, men en enhet hade kanske varit lämpligast.

### Fråga 3

”Jag är förändringsbenägen”, jag är nog för. ”Men samtidigt så haltar det lite grann här och hur det genomförs och så, det tyckte jag nog. Men i det stora hela så är jag positivt och tror att det blir bra ett bra ”outcome.” Det jag menar med haltar är att det är mycket som är oklart men så är det nog i alla förändringsarbete. ”Inte minst det här med kunskapsgrupperna”. Jag vet inte riktigt men på något sätt så är det nog så här, för att lyckas i förändringsarbeten så ska det alltid börjas ifrån grunden och det har det inte alltid gjorts här.

#### Fråga 4

Jag vill nog hålla mig till denna tidsperiod, jag tycker inte grundidén ser ut som den var skissad från början, man hade inte en sådan ingående information från början, detta här är mer omfattande, ”detta är en större grej tycker jag.” Det kommer få mycket större konsekvenser än vad man kunde räkna med. ”Jag tror det här kommer att bli bra trots allt när det väl har landat”. Men jag tror inte man rör i land allt inom de satta tidsramarna. Jag tror vi kommer få leva med konsekvenserna i ytterligare 1-2 år innan allt sätter sig ordentligt.

#### Fråga 5

Mina förväntningar är att högskolan ska få finnas kvar i framtiden. Samtidigt så tror jag inte att högskolan kommer generera fler studenter med denna omorganisation. Jag kan inte se den effekten nu, men det kanske kommer. Det måste vara ”en underhållen syfte ” för det är därför man har problem. Jag tror inte man kommer åt problemet med studenterna, men man kommer bättre ut ur den här krisen. Det är nödvändigt att något måste göras, men jag tror inte detta kommer att räcka.

#### Fråga 6

Jag tycker inte det är något negativt med förflyttningar men det kan bli jobbigt när man ska byta hus, rum etc. Jag är ganska flexibel så jag oroar mig inte när det gäller t.ex. nya kollegor.

#### Fråga 7

Det har haltat en del, och det har gått lite för fort emellanåt.

### Fråga 8

Man känner sig inte delaktig även om mängder av information har sänds ut bl.a. genom e-mejl eller på First Class. ”Det kan bero på att man har forcerat det hela”, och då kan man få en känsla att man, inte riktigt hänger med i svängarna.

Vi har genom First Class kunnat skriva inlägg och vara med i processen. Vi har även haft workshop, det har funnits chans att påverka men frågan är hur mycket man kan påverka. Det känns som vissa saker redan är förutbestämt.

### Fråga 9

Det är svårt att säga, det är bara hypoteser. Men förhoppningsvis så har vi kommit ut ur den här svackan och kunnat expandera lite till. Jag tror vi kommer få fler internationella studenter, fler distansutbildningar, nya utbildningar etc. Det är så mycket annat i samhället som påverkar hur vi kommer att ha det. Det skulle inte förvåna mig om vi skulle ha ett närmare samarbete med lunds universitet. Jag tror inte att en liten skola som högskolan Kristianstad skulle kunna fixa allt själv, att ha kompetensen själv, då samarbete är nyckelordet.

### Fråga 10

Det har varit oklart om vad som är det övergripande syftet med kunskapsgrupperna och hur dessa grupper ska fungera i praktiken. Det hade nog kunnat skötas annorlunda, genom att vara mer tydliga huruvida grupperna ska se ut. Grupperna ska bestå av forskning, utbildning och samverkan, det hänger ihop och man borde integrera dessa.

### Fråga 11

Jag tyckte att Thomas Nordström var mycket trevlig samt sympatisk person, samtidigt så trodde på hans koncept, men han fixade inte driva igenom förändringsarbetet. Dels så berodde det på att han forcerade arbetet och det fungerar inte i en akademisk värld. Hans koncept var bra och relevant.

## Intervju 9

### Fråga 1

Jag tänkte, det var inte särskilt mycket, vi har vetat om det jätte länge. Processen har varit igång länge. Det skulle nog kunna fungera, och det hade säkert blivit bättre organisation i synnerhet för lärarutbildningen.

### Fråga2

”Utifrån en lärarutbildnings perspektiv är det ingen nackdel alls” eftersom lärarutbildningen kommer placeras i en av sektionerna. Istället för att vara splittrad på tre olika institutioner som det är idag. Jag tror att det kommer bli mer tydligare, all personalansvarig, ekonomiansvarig kommer att finnas på en sektion.

### Fråga 3

Jag har inget emot denna omorganisering, jag säger inte att det inte har fungerat men det har skapats onödiga konflikter idag. Jag har förhoppningar att det inte ska bli så i framtiden.

### Fråga 4

Jag tycker att det är mer eller mindre så som Thomas Nordström skissade, förutom två sektioner har vi LRC, Lärande Resurs Center som också är ett av benen. Så man kan säga att det har blivit tre ben.

### Fråga 5

Min förväntning är att det ska bli enklare för lärarutbildningens organisation, vilket innebär att kvaliteten ska förbättras. Det ska både bli bättre för eleverna och läraren.

#### Fråga 6

Det finns alltid risker vid ett förändringsarbete att personalen inte mår bra. Det bör finnas en handlingsberedskap för att ta hand om de frågor och oro som skapas. Det finns mycket oro. en annan farhåga är att det ska uppstå en viss situation där man saknar en viss kunskap, en viss kompetens och det finns ingen kunskapsgrupp som motsvarar denna kurs.

#### Fråga7

Jag sitter i en position där jag blir väl informerad. Men jag har hört att det har funnits för lite information och att vissa har velat vara mer delaktig i processen.

#### Fråga 8

”Jag har haft möjlighet att påverka”. Jag har träffar människor som ingår i ledningen men det är inte alla som har haft den möjligheten som jag har haft. Jag har försökt framföra andras synpunkter samtidigt som vi har haft kontinuerliga diskussioner. Jag har försökt informera och lyssna på dem andra. Vi samlas en gång i veckan, det är lättare för vi är en mindre organisation.

#### Fråga 9

”Grundidén med två sektioner är kvar, jag har svårt att tänka mig något annat”. Men det finns säkert många små justeringar som görs. Det är nödvändigt att ha samarbeten med andra skolor.

#### Fråga10

Kunskapsgrupperna har utformats mycket utifrån intressen och det har lärarutbildningen har haft synpunkter på. För man tycker att man borde ha tittat mer på behovet av kunskapsgrupper utifrån de olika programmen som vi har här på högskolan.

Kunskapsgrupperna är mer fokuserade på forskning än på grundutbildning. Men jag tror det kommer rättas till i efter hand.

#### Fråga 11

Det finns en tro att allt ska vara klart tills den första januari men det tror jag inte på. Det är inte möjligt, men att det har satts punkt på att det gamla är slut och den första januari bygger vi den nya.

## Intervju 10

### Fråga 1

Ja jag tänkte väl att det var dags, vi har pratat om det länge, det har pratats sen den förra rektorn tillsattes. Men när han avgick blev Malin Irhammar Tf rektor. Men innan Nordström så fanns det några idéer. ”Det kom inte som en blixtnedslag från klar himmel”. Det var något som var väntat. Jag var inte insatt i hur Thomas Nordströms ide var, men jag fick höra från andra att det fanns många likheter.

### Fråga 2

”Tanken är god med stordrift” för fördelarna. ”En kritik som riktats är att det är många chefer, många positioner.” Som det är nu, kunde vi lika gärna vara en enhet alltihop för det hade besparat oss mycket arbete med att dela upp oss. Vi kunde lika gärna vara en enhet eller ett ben. För samtidigt som vi säger att vi ska ha två sektioner istället för sex säger vi att alla murar ska rivas, det ska vara lika lätt att ta in lärare från var som helst och det ska inte kosta mer. Innan fanns det även en tanke att bara ha en sektion, men lärarutbildningen måste ha sin egen nämnd och därefter kom iden om två sektioner.

### Fråga 3

”Ja, jag är för en omorganisation”. Jag tycker att alla organisationer behöver ruskas om ibland, dock inte för ofta. ”Jag kommer inte ihåg sist det var en omorganisation, som jag kommer ihåg har det alltid varit dessa institutionsfördelningar”. Det har inte varit fel att ha det så här, ”det är akademiskt tradition att ha det så här”. Det är synd att det har kostat så mycket till förhållande av intäkterna.

Jag tror huvudsyftet med omorganisationen är att effektivisera, det är en synonym till att spara pengar, sen att kvalitet utvecklas, och satsa på det.

#### Fråga 5/10

Jag tror på omorganisations idé så som den är skissad, jag tror det kan bli jättebra. Framförallt så tror jag det blir bättre med kunskapsgrupperna. Vi har tidigare haft en strikt struktur med våra institutioner, med programmen, ”en administrativ struktur som har varit synlig”. Men vi har inte haft den tendens gällande forskning och utvecklingsarbete. Med kunskapsgrupperna ska vi från olika håll få en bredare fokus än bara på ”mitt eget program”. Det innebär att med kunskapsgrupperna kommer det att bli tydligare att vi vill satsa på de vetenskapliga utvecklingarna och den akademiska traditionen kan föras vidare och att det kan bli mer synligt utåt. ”Kunskapsgrupperna har blivit smutskastade”. Inom kunskapsgrupperna finns det med alla kategorier, alla är inte forskarutbildade. Men det som blir bra är närheten mellan adjunkter och lektorer, docenter och professorer. Även samarbetet mellan kunskapsgrupperna, därför att personerna i dem kan vara på olika platser. Jag tror detta kan bli bra. vi har haft en organisation som har fungerat hyggligt bra men det har kostat för mycket, speciellt administration. Det kan bli effektivare för studenter att hantera deras behov att t.ex. hämta kursplaner etc. och att det ska finnas bara en regel som ska gälla för alla. Samt genom att tag bort onödig administration från lärarna leder det till att läraren får mer tid att spendera på undervisning.

#### Fråga 6

Hur vi än gör så kommer det att bli knöligt i början, ”det är knöligt även nu”. Det som jag är rädd för nu, är att man vill se snabba resultat och jag tror inte man kan ändra en sådan stor organisation över natt. Utan man ska ge det lite tid och vara positivt.

Jag tror inte tidsplanen kommer att hålla, men en del saker är snart färdiga. Dock oroar jag över att vi kommer förlora viktig kompetens när vissa får avgå.

#### Fråga7

Jag är väl informerad, men om man lyssnar på medarbetare så finns det dem som tycker att informationsflödet har varit dåligt. På onsdagar så finns det ”onsdagsmöten”, där informeras det om något nytt inträffar. Det har uppfattats väldigt positivt. Det har skickat



ut enkät på denna institution om hur väl informerad man känner sig. Utifrån resultatet märkte man att personalen bara har tagit del av det som har sagts på möten och inte av de dokument som rör omorganisationen, vilket förvånade mig. Information har även funnits på Campus Aktuellt. Det som jag tyckte var bra var att rektorn hade stormöte, det hade han kunnat fortsätta med.

Jag anser det som hade kunnat förbättras är medarbetarnas egen delaktighet, men det är bara min uppfattning.

#### Fråga 8

Det har funnit möjlighet för andra att påverka om dem bara vill och vågar ta ställning. Det skickas dagligen mejl om olika synpunkter gällande kunskapsgrupperna eller om olika program.

#### Fråga 9

Jag tror inte planen kommer att se ut som den är skissad nu. Den organisation som vi kommer att gå in i kommer så småningom att hitta sin form. Det kommer inte exakt att se ut som vi har tänkt oss, det kommer säkert att bli praktiskt. Organisationer har en tendens att förändras efter vad som är praktiskt, vad medarbetarna vill ha. Vi kanske inte finns som en enskild myndighet, vi kanske blir uppättna av ett annat universitet. Vi kanske inte har kvar vissa program utan har nya, det vet man inte.