

kunnskap gir vekst

Hvilke positive og negative innvirkninger har det på de ansatte når to forskjellige organisasjonskulturer skal smelte sammen til en ved fusjon?

**Monica Martinussen
Leder FF ved UiT**

Oversikt

- Det nye arbeidslivet
- Forholdet til jobben og psykologiske kontrakter
- Organisasjonskultur
- Omstilling
- Hva er stress og hvilke konsekvenser har det?
- Utbrenthet og engasjement
- Omstilling og konsekvenser
- Hvordan forebygge uheldige konsekvenser?
- Hva kan FF gjøre?

Det 'nye' arbeidslivet

- Omorganisering/omstrukturering for økt økonomisk resultat/effektivitet
- Nedbemanninger på strategisk/strukturell basis
- Kontinuerlige endringskrav
- Tap av jobber, færre ansatte, mer arbeid for de som blir igjen, mer usikkerhet.

UH sektoren

- Høye krav fra studentene
- Krav om formidling
 - Aviser, media, brukergrupper
- Krav fra samfunnet om nytte & relevans.
- Krav om økt rapportering
- Tid til forskning?
 - Nei, det er FRITID til forskning

Den psykologiske kontakten

- Gjensidige forventninger om hva en selv og den annen part skal bidra med.
 - Hvordan oppstår disse?
 - Organisasjonskultur (slik gjør vi det her hos oss).
 - Samhandling i organisasjonen/sosialisering.
 - Brudd på den psykologiske kontrakten inntreffer når en ansatt føler at organisasjonen ikke har oppfylt sine forpliktelser. Organisasjonen kan selvsagt ha en annen oppfatning.
 - Den psykologiske kontrakten er en av de viktigste faktorene i forhold til jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, & effektivitet.

Hva er organisasjonskultur?

- *”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”. (H. Bang, 1995)*
- Nasjonale kultur
- Profesjonskultur
- Organisasjonskultur
 - Hva med sub-kulturer

Hvordan dannes kulturer?

- Kulturer kan utvikles i mange ulike sosiale systemer der personene samhandler over tid.
- Betingelser for utvikling av kultur (Schein, (1990))
 - At personene må ha jobbet lenge nok sammen til at de har opplevd og delt betydningsfulle problemer.
 - Gruppen eller organisasjonen ha tatt inn nye medlemmer som er innviet i, eller sosialisert inn i gruppens måte å tenke, føle og løse problemer på.
- Fordelen med en kultur er at den gjør hendelser mer forutsigbare, ting gir mening, og dette bidrar til å redusere angst hos medlemmene (Schein, 1990).

Konflikter

- Ved konflikter mellom subgruppene vil disse ofte se på hverandre i et polarisert svart/hvit perspektiv; ”de er slemme, mens vi er snille og har de riktige verdiene”.
- En forklaring på hvorfor slike konflikter oppstår, er at grupper har behov for å bevare sin sosiale identitet, og de vil forsvare seg mot de som vil ødelegge eller true kulturen (Bang, 1995).

Konsekvenser av slike konflikter

- Slike konflikter kan være ødeleggende for en organisasjon dersom de får dominere og i verste fall ha skadelige konsekvenser for den enkeltes helse og trivsel.
- Hva gjør ledelsen?

Ledelse

- ”La-det-skure” ledelse, eller kanskje mangel på ledelse. Dette er ledere som ikke vedkjenner seg sitt lederansvar, ikke bidrar med assistanse eller formidler sin mening om viktige forhold i organisasjonen.
- Transaksjonsledelse: I denne formen for ledelse vektlegges utveksling av belønning for innsats og utførelse av oppgaver.
- Transformasjonsledelse: Lederen må evne å inspirere, motivere og være nyskapende. Lederen vil også vektlegge den enkeltes behov i en organisasjon. Transformasjonsledelse er forbundet med økt jobbtilfredshet og motivasjon til å yte ekstra hos de ansatte.

Rettferdighetsvurderinger

- Balanse mellom det man gir og det man får tilbake.
 - Fordelingsrettferdighet
 - Prosedyrerettferdighet
 - Rettferdighet i sosiale relasjoner
- Reaksjoner hos ledere

Reaksjoner ved omstilling

- Ulike måter å reagere på:
 - De tilpasningsdyktige
 - De som ser nye muligheter
 - De deprimerte
 - De fiendtlig innstilte
 - (samt ulike kombinasjoner)
- Reaksjoner kan også forståes i lys av teorier om stress.
- Hva er organisatoriske konsekvenser:
 - Blir det en mer effektiv organisasjon eller?
 - Turnover, flere arbeidsoppgaver for de gjenværende

Vanlige spørsmål

- Hvordan vil dette påvirke min arbeidsdag og karriere?
- Er min kompetanse tilstrekkelig i framtiden?
- Vil det være behov for meg i den nye organisasjonen?
- Vil jeg bli rettferdig behandlet i omstillingsprosessen?

Nedbemanning

- Både organisatoriske og individuelle konsekvenser.
- Jobbusikkerhet har en rekke negative konsekvenser, redusert helse, kynisme og utbrenthet
- Survivor sickness- de som blir igjen
- Stress hos ledere i omstillingsprosesser-høyt stressnivå, skyldfølelse, aggresjon, utmattelse, ulike mestringsstrategier.

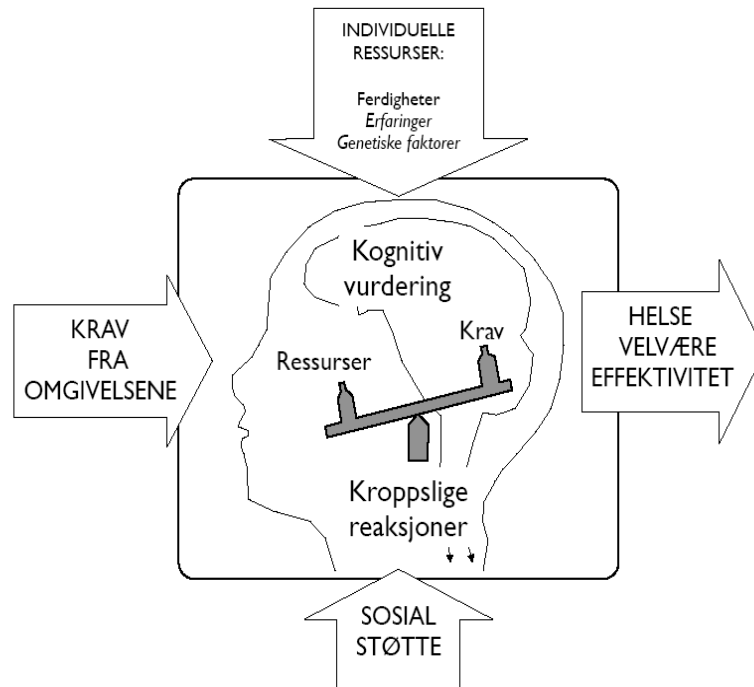
Grenseløse jobber

- Total arbeidsbelastning blir stor for den enkelte.
- Konsekvenser for familien?
- For lite tid til rekreasjon og hvile for den enkelte.

Hva er stress?

- Stress oppstår dersom kravene fra omgivelsene blir større en ressursene til personen.
- Ubalanse følges av følelser og fysiologiske endringer.





Hva er effektene av stress:

- Umiddelbare konsekvenser
- Langsiktige
- For organisasjonen

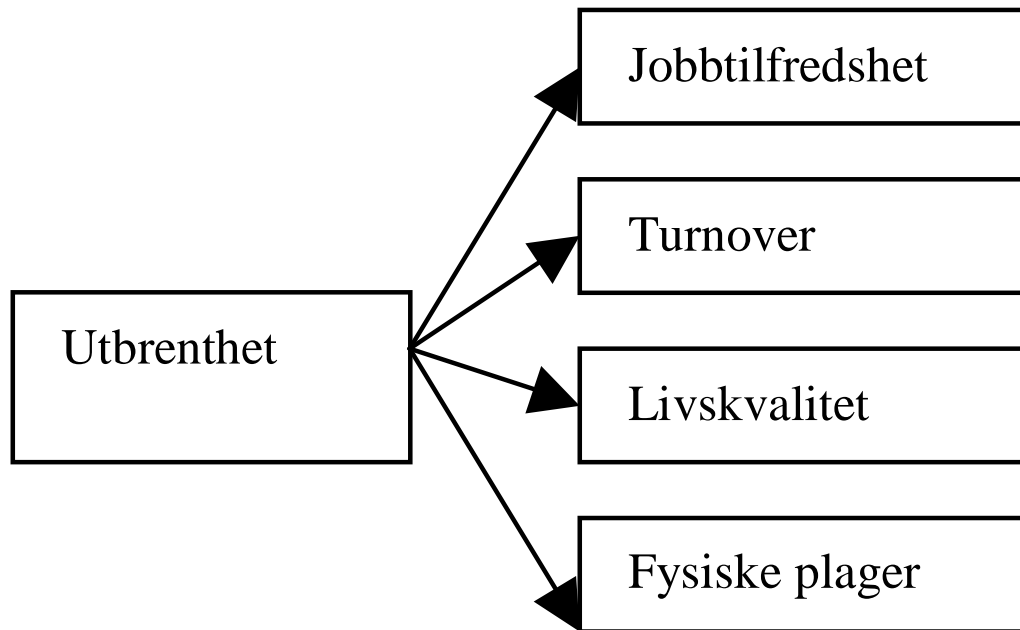
Mer langsiktige konsekvenser av stress

- **Fysiske plager**
- **Manglende engasjement**
- **Utbrenthet**
- **Turnover**

Utbrenthet- hva er det?

- Et syndrom som består av :
 - Emosjonell utmattelse
 - Kynisme
 - Redusert jobbrelatert selvfølelse el effektivitet
- Utbrenthet er en indre psykologisk opplevelse som oppleves ubehagelig, smertefull og problematisk for den enkelte.
- Utbrenthet er en tilstand som kan vare over tid og ha negative konsekvenser for enkeltindividers helse.
- Utbrenthet har også konsekvenser for ytelse på jobben og sykefravær

Utbrenthet og ulike konsekvenser:



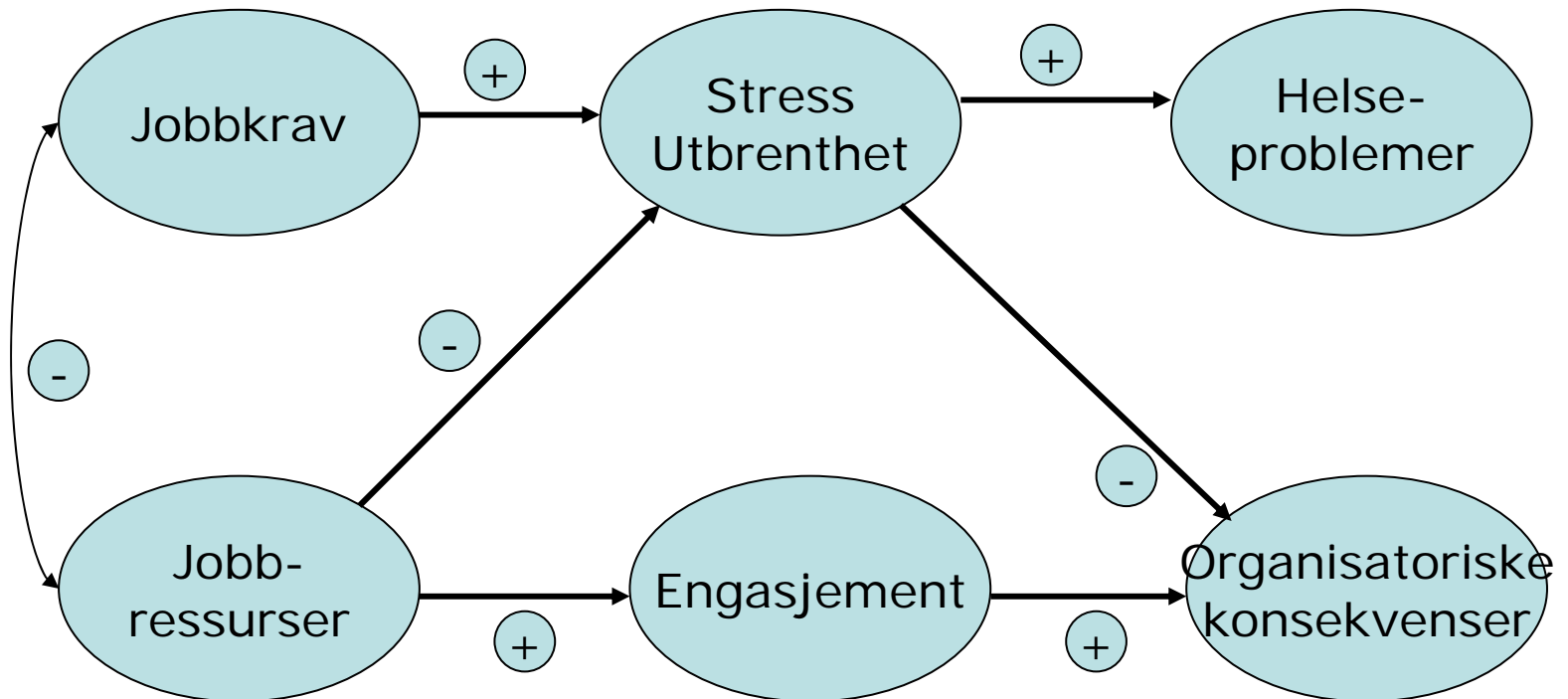
Hva henger sammen med stress og utbrenthet på jobben?

- **Kontroll** over samt det å kunne mestre omgivelsene.
- Fravær av kontroll kan føre til forlengede stressreaksjoner
- **Sosial støtte** kan redusere stressbelastninger og redusere effekten på helse.
- **Ulike jobbkrav** (høye krav, skiftarbeid, jobbusikkerhet, omstillinger, konflikter på arbeidsplassen)
- Individuelle forskjeller inklusive personlighetstrekk.

Jobbengasjement

- **Vitalitet**
 - Høyt nivå av energi, utholdenhet i arbeidet, vilje til å anstrenge seg i arbeidet
- **Entusiasme**
 - Følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring, sterk identifisering med arbeidet, en følelse av at det man gjør er viktig
- **Fordypelse**
 - Evne til dyp konsentrasjon, så opptatt av arbeidsoppgavene at en ikke enser tid og sted

Jobbkraft-ressurs modellen



Organisatoriske konsekvenser: Arbeidsprestasjoner, turnover intensjoner, jobbtilfredshet, commitment, mm

Gjensidig påvirkning mellom hjem og jobb

- Tidsrelaterte konflikter
- Påkjenninger en plass påvirker prestasjoner en annen plass
- Uforenelige aktiviteter
- Positiv og negativ påvirkning mellom jobb og hjem





Hvordan redusere stress?

Øke kontroll/medbestemmelse

Sikre sosial støtte på arbeidsplassen

Legge til rette for familieliv

Redusere overtidsbruk

Hvordan øke jobbengasjement og redusere stress?

- Tiltak rettet mot to områder:
- Redusere jobbkrav
 - Tilpasse krav til den enkeltes ressurser
 - Redusere energibruk som fører til utbrenthet og helseproblemer
- Øke jobbressurser
 - Øke kontroll/medbestemmelse
 - Stimulerer engasjement gjennom indre motivasjon og kontroll
 - Støtte

Hvordan kan man få dette til?

- Organisatoriske handlinger
 - *Rettet mot ansatte* – overvåke arbeidsmengde, opplæring og utvikling, positiv tilbakemelding, rettferdighet, medvirkning, anerkjennelse, respekt
 - *Arbeidsrettet* – klare regler og forventninger, klart avgrensede roller, informasjon og kommunikasjon, delegering av ansvar, økt kontroll/autonomi i jobben, fleksibel arbeidsorganisering

Hva kan den enkelte gjøre?

- Sett av tid til hvile og rekreasjon.
- Bestem deg for når arbeidsdagen er slutt.
- Planlegg aktiviteter som du synes er hyggelige og gir deg påfyll.
- Vær realistisk – tenk igjennom om du krever for mye av deg selv.

Hva kan Forskerforbundet gjøre?