

982568
982584
982658

BCR3100 BACHELOROPPGAVE

HVORDAN PÅVIRKER KRYSSPRESS DEN SUBJEKTIVE MESTRINGSFØLELSEN HOS MELLOMLEDEREN I NAV?



MARKEDSHØYSKOLEN
VÅR 2014

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater,
konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne Bacheloroppgaven markerer slutten på en treårig utdannelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Den er skrevet av tre studenter på HR- og personalledelse studiet. Arbeidet med å avdekke hvordan krysspress påvirker den subjektive mestringsevnen hos mellomlederne i NAV Oslo har vært spennende og lærerikt.

Vi vil takke våre bidragsyttere som har gjort det mulig for oss å levere vår avsluttende bacheloroppgave. Vi ønsker å takke alle våre respondenter som har stilt opp til intervju, og satt av tid til oss. Ikke minst Liss Moustgaard som har gjort det mulig for oss å komme i kontakt med NAV. Vi vil takke vår veileder Patrick Verde for god støtte og veiledning underveis i prosessen. Til slutt ønsker vi å takke våre familier og venner som har hjulpet oss med oppgaven, og for å ha vært tålmodige og gjort det mulig for oss å sette av så mye tid til å arbeide med denne oppgaven.

Denne skriveprosessen har vært svært interessant og lærerik. Vi har lært mye om området vi skriver om, og har fått dypere innblikk i flere områder. Etter flere måneders hardt arbeid sitter vi igjen med et produkt vi er stolte av å levere.

God lesning!

Oslo, Mai 2014

Studentnummer:

982584

982568

982658

Sammendrag

I vår Bacheloroppgave har vi valgt å se på mellomledernes rolle i NAV Oslo. Vi ønsker å se på hvordan krysspress påvirker den subjektive mestringsevnen hos mellomledere ved en organisatorisk endring. For å svare på vår problemstilling har vi valgt å undersøke fire hypoteser:

1. Mellomleder føler på krysspress under en endring fordi han står i en posisjon mellom over og underordnede.
2. Rolletvetydighetskonflikt påvirker mellomlederens subjektive mestringsevne.
3. Intersenderkonflikt påvirker mellomleders subjektive mestringsevne.
4. Intrasenderkonflikt påvirker mellomleders subjektive mestringsevne.

Vi har innhentet informasjon om temaet gjennom artikler, forskning og litteratur i form av pensum og annet teori. For å kunne svare på problemstillingen har vi gjennomført semistrukturerte intervjuer med mellomledere i NAV Oslo. Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, og intervjuet personer som alle hadde mye kompetanse og erfaring innenfor vårt fagfelt.

Som svar på problemstillingen, med utgangspunkt i våre hypoteser antar vi at krysspress har både positive og negative konsekvenser på mellomlederens subjektive mestringsevne.

Avslutningsvis i oppgaven kommer vi med presentasjon av funn og en konklusjon.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Hypoteser	7
1.3 Begrepsforklaring	7
1.3.1 Mellomleder	7
1.3.2 Endring	7
1.3.3 Krysspress	8
1.3.4 Mestring	8
2.0 Teori	9
2.1 Ledelse	9
2.1.2 Aktiv ledelse	9
2.2 Mellomleder	10
2.3 Organisasjonsendring og endringsledelse	13
2.3.1 Endringstyper og kilder	14
2.3.2 Endringsledelse	16
2.3.3 Endringsledelse og læring	18
2.4 Krysspress	18
2.5 Rolleteori	19
2.5.1 Ulike type rollekonflikter	19
2.5.2 Intrasenderkonflikt	20
2.5.3 Intersenderkonflikt	20
2.5.4 Rolletvetydighet	20
2.6 Kommunikasjon	21
2.7 Subjektiv mestringsevne	22
2.7.1 To kilder til følt mestring	22
3.0 Metode	24
3.1 Valg av forskningsdesign	24
3.2 Datainnsamling	25
3.2.1 Primær- og sekundærdata	25
3.2.2 Utvalgsstørrelse	26
3.2.3 Utvalgsstrategi og rekruttering	26
3.2.4 Intervjuguide	27
3.2.5 Gjennomføring av intervju	27
3.2.6 Dataanalyse	28
3.2.7 Analyseprosessen	29
3.3 Etikk	30
4.0 Analyse	32
4.1 Analyse av Hypotese 1	32
4.1.1 Analyse av Intrasender	33
4.1.2 Analyse av Intersender	34
4.1.3 Analyse av Rolletvetydighet	36
4.1.4 Analyse av mestring	37
4.2 Analyse av Hypotese 2	38
4.3 Analyse av Hypotese 3	39
4.4 Analyse av Hypotese 4	40
5.0 Presentasjon av funn	41
5.1 Hypotese 1	42

5.2 Hypotese 2	43
5.3 Hypotese 3	43
5.4 Hypotese 4	43
6.0 Konklusjon	44
7.0 Kritiske momenter.....	45
7.1 Intern gyldighet.....	45
7.2 Eksterngyldighet.....	45
7.3 Omgivelser og utvalg.....	46
7.4 Intervjuguide	46
7.5 Behandling av data.....	46
8.0 Videre forskning	48
9.0 Litteraturliste	49

Figurer

Figur 5.0 Følt krysspress	41
Figur 5.1 Følt mestring	42

Vedlegg

Vedlegg I:	Intervjuguide
Vedlegg II:	Kategorimatrisen
Vedlegg III:	Sitatdokument Objekt 1
Vedlegg IV:	Sitatdokument Objekt 2
Vedlegg V:	Sitatdokument Objekt 3
Vedlegg VI:	Sitatdokument Objekt 4
Vedlegg VII:	Sitatdokument Objekt 5
Vedlegg VIII:	Sitatdokument Objekt 6
Vedlegg IX:	Underkategorier

1.0 Innledning

Det finnes ledere i alle deler av en organisasjon, alle disse lederne har forskjellige oppgaver og roller de skal utfylle. Ole Hopes avhandling om hvordan mellomledere responderer til endringsinitiativer beskriver hvordan de ulike nivåene i organisasjonen spiller betydelige men ulike og komplementære roller i strategisk endring. Her konstaterer han at mellomlederen er en vital brikke under organisatorisk endring (Hope, 2010). Mellomlederens rolle i organisasjoner og da spesielt under endringer er noe det har blitt viet mer oppmerksomhet til i den senere tid. Dette har gjort at vi ønsker å avgrense vårt interesseområdet til ledelse gjennom mellomlederrollen siden det er deres arbeid å sette strategien ut i livet, og fungere som bindeledd mellom ledelsen og de ansatte. Det faktum at alle medlemmene av gruppen hadde spesialisering i endringsledelse og innovasjon forsterket bare ønsket om å se på mellomlederrollen og de utfordringer de står ovenfor i en endringskontekst. Siden endring er en faktor som ofte er med å forsterke de utfordringer en allerede står ovenfor.

Mellomlederrollen byr som sagt på mange utfordringer, vi avgrenset derfor utfordringene til å kun omfatte krysspress. Dette ble naturlig da de i sin posisjon står mellom barken og veden. Videre ønsker vi å se på hvordan dette påvirker deres subjektive mestringsevne, da fenomenet oppstår gjennom et dynamisk samspill mellom personens subjektive oppfattelse av oppgaven, og omgivelsenes reaksjoner og tilbakemeldinger (Bandura. 1997, 81). Ved at vi undersøker deres subjektive mestring er det da kun interessant hvordan de selv opplever å mestre sin jobb og ikke hva deres omgivelser mener, noe som avgrenser vårt utvalg og våre undersøkelser.

Vi ønsker altså i denne oppgaven å gå dypere inn i sammenhengen mellom det at en mellomleder kan føle krysspress sin rolle, og hvordan disse utfordringen påvirker deres subjektive mestringsfølelse i en organisatorisk endring.

1.1 Problemstilling

Hvordan påvirker krysspess den subjektive mestringsevnen hos mellomledere i NAV Oslo ved en organisatorisk endring?

1.2 Hypoteser

For å svare på vår problemstilling har valgt å undersøke fire hypoteser:

1. Mellomleder føler på krysspess under en endring fordi han står i en posisjon mellom over og underordnede.
2. Rolletvetydighetskonflikt påvirker mellomlederens subjektiv mestringsevne.
3. Intersenderkonflikt påvirker mellomleders subjektive mestringsevne.
4. Intrasenderkonflikt påvirker mellomleders subjektive mestringsevne.

1.3 Begrepsforklaring

1.3.1 Mellomleder

Mellomleder kan defineres på ulike måter, vi har valgt å benytte oss av Ole Hope sin definisjon som sier:

Middle managers will be defined as any manager positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above line workers and professionals. Middle managers connect the organization's strategic and operational levels; they are responsible for at least the sub-functional workflow or business processes, but they are not responsible for the workflow or business processes of the organization as a whole (2010,14).

Denne definisjonen forteller oss at mellomleder befinner seg to nivåer under toppledelsen og ett nivå over arbeiderne og førstelinjemedarbeidere. Rollen mellomleder innehar er først og fremst å være bindeleddet i organisasjonens strategiske nivå, og de har som regel ansvar for minst en del av organisasjonens forretninger. De er ikke ansvarlig for forretningene i organisasjonen som helhet.

1.3.2 Endring

Det finnes mange definisjoner av organisatorisk endring. En forenklet definisjon fremstilt av Dag Ingvar Jacobsen sier at "en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt" (2004, 23). Andrew Van de Ven og Scott Poole presenterer en mer presis definisjon som sier at "change, one type of event, is an empirical observation of difference in form, quality, or state over time in an organizational entity" (1995, 512). Vi kan ut ifra disse to definisjonene se at en tidsdimensjon er noe som må ligge til grunn for å kunne

konstatere at en endring har funnet sted. Et annet sentralt element er at en må kunne knytte endringen til en tilstand, et fenomen eller et objekt. Ved en organisatorisk endring vil ofte organisasjonen fremstå som objektet eller fenomenet som kommer frem i definisjonen. Et annet aspekt ved organisatorisk endring er at en må kunne forutsette en viss form for stabilitet. Dette for å kunne påvise en tilstand i organisasjon på et tidspunkt, for så å kunne sammenligne dette på et senere tidspunkt. Vi vil med dette grunnlaget se på endring som en prosess der en bedrift viser ulik tilstand ved to ulike tidsperioder. Ulik tilstand kan være alt fra størrelse, struktur, psykologisk tilstand, kvalitet, omsetning eller systemendringer. Videre vil vi begrense begrepet organisatorisk endring ved å stille krav til at endringen må være av en viss størrelse, som for eksempel ved innføring av ny teknologi, store strategiske endringer, prosess omstrukturering, fusjoner, fisjoner, oppkjøp, forsøk på å innføre innovative tiltak og kultur forandringer eller tiltak basert på lønnsomhetskrav.

1.3.3 Krysspress

Vi velger å definere krysspress som ”når flere normsendere retter motstridende forventninger mot et individ” (Cappelen). Der normsender er de personer som kommuniserer formelle og uformelle regler og forventninger til atferd hos rolleinnhaver. I en organisatorisk sammenheng vil normsendere ovenfor mellomleder kun være ansatte, kollegaer og leder. Begrepet krysspress avgrenses ytterligere til intersender-, intrasender- og rolletvetydighetskonflikt.

Krysspress på bakgrunn av en intersenderkonflikt er når en person står i mellom to eller flere grupper med motstridende interesser som innebærer en viss grad av viktighet.

Krysspress på bakgrunn av en intrasenderkonflikt er når en person blir utsatt for forventninger fra en og samme person som er eller oppfattes av mottaker som motstridende.

Krysspress på bakgrunn av en rolletvetydighetskonflikt er når rolleinnhaver er usikker på hvem som er den relevante og legitime normsenderen og derfor ikke har klarhet i hva som kreves av rollen.

1.3.4 Mestring

Vi vil i denne oppgaven benytte oss av Albert Banduras subjektive mestrings teori når vi ser på følt mestring hos mellomlederne i NAV Oslo og har valgt å definere mestring som:

”... beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments” (Bandura 1997, 3). Med dette mener vi en persons egenfulte evne til å mestre bestemte oppgaver.

2.0 Teori

2.1 Ledelse

Hva ledelse innebærer er et omfattende tema, og det finnes flere ulike definisjoner av begrepet. Der enkelte fokuserer på gruppeprosesser og anser ledelse som et resultat av sosial samhandling, velger andre å definere ledelse som et spørsmål om personlighet. Et annet perspektiv på ledelse er å betrakte den som en maktrelasjon, og et virkemiddel for å oppnå mål. (Jacobsen og Thorsvik 2011, 381). Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, vil hensikten være å motivere de ansatte, skape trivsel i arbeidshverdagen med intensjon om å realisere bestemte mål. Dette innebærer at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse fokuserer på å influere andre (Jacobsen og Thorsvik 2011, 381). I internasjonal forskning, og i debatten om ledelse fokuseres det gjerne på to hovedretninger: ”management” og ”leadership”. Begge oversettes med ”ledelse” på norsk, som i mange tilfeller kan være misvisende. Mens begrepet ”management” setter hovedfokus på det formelle ansvaret for å ivareta og utøve organisasjonens autoritet og rutiner, kan ”leadership” best sammenlignes med begrepet ”lederskap”, ettersom denne retningen peker mer på personlige egenskaper, som evnen til å formulere nye mål og inspirere ansatte i hverdagen (Fivelstad, Bakka og Nordhaug 2007; Kuvaas, 2008).

2.1.2 Aktiv ledelse

En endringsprosess kan skape mange utfordringer som stiller krav til aktiv ledelse. Aktiv ledelse innebærer å definere de rette nøkkelmedarbeiderne for eksempel mennesker i organisasjonen som går frem som forbilder for de resterende ansatte. Det er også nødvendig å mobilisere engasjement i form av tilbakemeldinger og trygghet, samt sikre løpende oppfølging gjennom samtaler og møter. Videre er det viktig for en leder å kunne håndtere hyppig stilte spørsmål fra medarbeiderne for å kunne imøtekomme følelser og motstand, som blant annet sinne og angst. Aktiv ledelse betyr også at en leder må være synlig. Det er høyst nødvendig at en leder er til stede og blir sett av sine medarbeidere. Å være ærlig, ha evne til å kommunisere på alle plan, sikre team ånd og grupperelasjoner, markere og feire raske

suksesser, er alle krav som settes til en god leder under en endringsprosess (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2007).

2.2 Mellomleder

Litteraturen om mellomledere kan deles inn etter to ulike synspunkter: det pessimistiske og det optimistiske (Dopson og Stewart 1990, 3). Det pessimistiske synet understreker behovet for å redusere antall ledd i organisasjoner for å effektivisere arbeidet. Fremtiden til mellomledere utfordres her ved at toppledelsen bruker informasjonsteknologiske verktøy for å kontrollere og planlegge arbeidsprosesser, noe som gjør at de ser et redusert behov for antall mellomledere som til nå har utført disse oppgavene. Mellomlederne blir også fremstilt som langsomme. De øker kostnader samt at de ikke har eierskap og ikke tilfører verdi i arbeidet. Det har også vært fokusert på at mellomledere er veldig selvcentrerte, og kun griper inn når deres egeninteresser utfordres. På den andre siden presiserer det optimistiske syn at mellomledere er bidragsytere til strategi og strategiimplementering. Dette synet som er tilstede i nyere forskning, understreker den stadig viktigere rollen mellomledere har i en endring (Hope, 2010). Rollen som mellomleder har blitt forvandlet fra byråkratisk til en mer strategisk aktør i organisasjonen. Mellomlederen er personlig involvert med et strategisk fokus, og er et sentralt ledd i å iverksette de planlagte endringer til førstelinjen. Wooldridge og Floyds (1990, 232) forskning antyder sterke indikasjoner på at mellomlederes engasjement i strategien har en positiv innvirkning på økonomiske resultater. Det ble identifisert to vesentlige punkter som positivt påvirker mellomleders deltakelse, nemlig at gjennom deltakelse i utarbeidelse av strategi, forbedres kvaliteten på beslutninger. Det andre punktet er der mellomlederen anerkjennes for å iverksette strategien når det skapes en felles forståelse av toppledelsens strategiske intensjoner. Nettopp denne intensjonen gjør at det utføres samtykke mellom toppledelsen og mellomleder noe som resulterer i en forbedret implementering. Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på mellomlederen i et optimistisk syn. Nedenfor presenterer vi ulike problemstillinger mellomledere møter på knyttet til endringsprosesser med et optimistisk perspektiv.

Julia Balogun (2002, 9) presenterte begrepet mellomlederen som mellomledd i en endring, der mellomlederen utøver fire ulike oppgaver:

- Gjennomføre personlig endring
- Hjelp andre gjennom endring
- Holde virksomheten i gang
- Implementere endringer i avdelinger

Å gjennomføre personlig endring er en kombinasjon av å skape forståelse for, og orientere om seg selv. Manuel London skriver i sin teori om ledelse og utvikling at selvinnsikt er et kritisk moment for ledere. Ledere som ikke har riktig oppfatning av seg selv vil finne det vanskelig å ha en nøyaktig oversikt over andre. Dette kan også føre til for lite empati ovenfor andres følelser. Selvinnsikt er essensielt dersom man ønsker personlig utvikling og vekst, det handler om å være bevisst over sine styrker og svakheter (London 2002, 27). Ved en endring står mellomledere overfor forandringer i roller og ansvar. Dette krever at de deltar i utviklingen av deres nye roller samtidig som de gir mening for sine nye roller og tar ansvar.

Å hjelpe andre gjennom en endring er en kombinasjon av å skape aksept og orientere de ansatte mot samspill. Dette er en aktivitet, der mellomlederen må formidle de planlagte endringene til sine underordnede. Sentrale emner er å håndtere motstand samt gi støtte, coaching og opplæring. Holde virksomheten i gang er et viktig moment under en endring, og her blir mellomlederen nødt til å samordne sine underordnede og styre aktiviteten. Under en endringsprosess vil arbeidsoppgaver gå fra ens eget ansvar over til andres ansvarsområder. Det samme vil gjelde for de ansatte. Dette kan være med å skape en kaotisk atmosfære, og her må mellomlederen ta ansvar for arbeidsoppgaver som ikke er deres ansvar i den nye organisasjonsmodellen, men som var deres ansvar i den gamle organisasjonen. Hovedmålet er å ta vare på alle oppgaver slik at virksomheten ikke lider under endringen.

Implementering av endringer i avdelinger handler om å orientere de ansatte mot teamarbeid og koordinere de ulike aktivitetene som har blitt besluttet. Her blir nye arbeidsmetoder som utvikles iverksatt. I tillegg må det avklares hvilke avdelinger som har hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dette er en oppgave som kan falle på mellomlederen i de respektive områdene.

Dette forteller oss at mellomledere opptrer både som de som implementerer endring og som endringsmottakere. Mellomlederens evne til å absorbere og takle endring, samt hvordan de

formidler endringen til sine underordnede gjør at mellomlederen fungerer som en ”mellommann”.

En annen tilnærming til mellomledere som forsterker betydningen av dens rolle ved en endringsprosess, er hvordan mellomlederen viderefører strategiske mål til mer operasjonell praksis (Huy, Q.N., 2001). Her vises det til hvordan mellomledere tar på seg en birolle for sine underordnede under endring. De ulike rollene er:

- The Entrepreneur
- The Communicator
- The Therapist
- The Tight rope artist

(Huy, 2001)

The entrepreneur (Gründeren) er assosiert med mellomlederens posisjon nær førstelinjen noe som gjør at dens evne til å se muligheter i problemløsning, og oppdage nye ideer, er stor. Mellomlederen er ofte oppfattet som en med praktisk kunnskap om driften, noe som gjør dem godt egnet for nye ideer til vekst og endring.

The communicator (Kommunikatoren) sin oppgave er å etablere en positiv holdning i hele organisasjonen om de foreslåtte endringene. Mellomleder viderefører så de ideer som har blitt besluttet og bryter ned aktiviteter til sine underordnede og kolleger på en slik måte at det enkelt kan forstås. Samtidig har mellomledere et stort nettverk innad i organisasjonen som gjør at de vet hvem de skal kontakte for å få ting gjort. Gjennom dette nettverket, er de i stand til å spre ordet om endringene og etablere støtte for ulike initiativ. Her spiller mellomlederen en viktig rolle.

The therapist (Terapeuten) handler om mellomleders rolle til å håndtere usikkerhet og frykt. Usikkerhet kan utløse demoralisering, depresjon og lammelser. Dette er et kritisk område. Mellomlederen er ikke i posisjon til å ignorere disse forholdene, men må håndtere dette for å ta vare på de ansattes velvære. På grunn av sin nærhet til sine ansatte, kan kommunikasjonen tilpasses hver enkelt mottaker.

The tight rope artist går ut på hvordan mellomlederen må balansere sin oppmerksomhet mellom diverse problemstillinger. Her gjelder det å være oppmerksom på forhold som har fokus på den faktiske endringen som gjennomføres, og samtidig fokusere på hverdagslige gjøremål og de ansattes moral. Uaktsomhet til noen av disse momentene kan føre til mindre ytelse på ett eller flere områder.

Huy presiserer videre at å gjennomføre en endring ikke vil være mulig med mindre ansatte over hele organisasjonen bidrar til at det skjer. Mellomlederens positive påvirkning på de ansatte er dermed vesentlig. Mellomlederen forstår dyptgående kjerneverdier i organisasjonen. Det er de som kan oversette, videreføre og implementere strategien fordi de vet hvordan de skal få ting gjort. Mellomledere organiserer arbeidsgrupper i førstelinjen og bistår dem i et samarbeid for å gjøre visjonen til virkelighet. Toppledere som lærer å anerkjenne, respektere og håndtere mellomledere rettferdig vil klart vinne troverdige allianser og skape tillitt. Dette gjør at en øker muligheten for å realisere en kompleks, men nødvendig organisatorisk endring. I mange år har mellomledere fått et dårlig rykte som lite fleksible, fantasiløse byråkrater. En ny studie viser at når det gjelder å implementere en konsekvent endring, er mellomlederen det beste alternativet for å lykkes (Huy, 2001). Dette forteller oss at mellomlederen er en ressurssterk person, og ved å involvere dem vil man bygge en god plattform videre for å realisere en endring.

2.3 Organisasjonsendring og endringsledelse

Organisasjonsendring er noe som omtales mye og har fått stor dekning både i medier og faglitteraturen, og dette er nok et resultat av at endringer har forekommet hyppigere og hyppigere i arbeidslivet de siste 20 årene. Det blir av noen sett på som en nødvendighet for å overleve. I et slikt perspektiv kan man se på organisasjonsendring som organisasjonsutvikling. Det er ikke noe klart skille mellom disse, men behovet for slike tiltak skyldes ofte eksterne krav eller annen type påvirkning som for eksempel at bedriften opplever målforskyvninger i sin drift. En organisasjon er mennesker satt sammen i et sosialt system som jobber bevisst mot å løse oppgaver for å nå felles mål. Dette er med å skaper en naturlig utvikling av organisasjonen etter hvert som medlemmene utvikler seg, og nye medarbeidere kommer inn det sosiale systemet (Tor Busch, Vanebo, og Dehlin 2010; William Brochs-Haukedal 2011). Endring kan derfor være alt fra naturlig ubevisst endring eller utvikling, til små tiltak, til store omfattende tiltak, og kan vare over et tidsrom på få dager til flere år.

Endring forårsaker mye usikkerhet blant de ansatte. Dette er noe som potensielt kan være med å skape utfordringer og belastninger for organisasjonens medlemmer (Brochs-Haukedal 2011, 328). Det kan være et resultat av at organisatorisk endring innebærer endring av mennesker i sosiale systemer med ulike tanker, følelser og oppfatninger av situasjoner. Dag Ingvar

Jacobsen trekker frem at disse utfordringene stiller krav til ledelsen når det kommer til planlegging og gjennomføring av ulike tiltak, men at ledelsens største utfordring kan være å drive de ansatte til å gjennomføre endringen (2004, 20-21). Dette er noe John P. Kotter og Dan Cohen poengterer og bygger videre på når de skriver om hvordan man skal få til endring, i sitt oppfølgingsarbeid av Kotters arbeid i *Leading Change*, hvor Kotter gikk inn og undersøkte over 100 store organisasjonsendringer

Our main finding, put simply, is that central issue is never strategy, structure, culture, or systems. All those elements, and others, are important. But the core of the matter is always about changing the behavior of people, and behavior change happens in highly successful situations mostly by speaking to people's feelings. (...) In highly successful change efforts, people find ways to help others see the problems or solutions in ways that influence emotions, not just thought. Feelings then alter behavior sufficiently to overcome all the many barriers to sensible large-scale change (10, 2002).

Et annet viktig moment ved sosiale systemer er at en aldri kan forutsi hva fremtiden vil bringe. Dette betyr at en endring ikke alltid vil føre til de planlagte mål som er satt. Det vil også kunne fungere som en kilde til usikkerhet og motstand blant de ansatte, samtidig som det stiller sterke krav til mellomledelsen. Det er de som må jobbe med å videreføre strategien og målene på en korrekt måte så endringen virker fornuftig og så de ansatte får noe forutsigbarhet i kaoset (Jacobsen 2004; Wilson 1992). Ved endring vil mange aktører og roller være involvert, blant annet interessenter, partnere, konkurrenter, nærområde og spesielt de ansatte som utgjør bedriften som skal omstilles. Det er disse som må utgjøre arbeidet og utføre arbeidet på en annerledes måte enn tidligere, med andre holdninger til arbeidet og det må ofte her også tilegnes nye kompetanser.

Det er derfor viktig at bedrifter i endring legger til rette for læring og nyskaping noe vi vil komme nærmere inn på lengre ned i oppgaven (Brochs-Haukedal 2011, 329).

2.3.1 Endringstyper og kilder

Endring kan som sagt forekomme på bakgrunn av påvirkning på forskjellige hold og i ulike størrelser og omfang. En endring kan være veldig spesifikk eller av det mer abstrakte, hvor en for eksempel vet hvor en skal men ikke hvordan man kommer dit.

Det finnes en rekke måter å gå løs på organisasjonsendring og hvordan endring kan kategoriseres. David C. Wilsons utarbeidet derfor en kategorisering av organisasjonsendring da han mente dette var viktig for å kunne gå inn og undersøke fenomenet. Som han

poengter er det viktig å kunne skille mellom ulike typer av endring, blant annet for at den forskningen en forholder seg til må være relevant og valid, men også for å forstå bakgrunnen for endringen man skal undersøke. Wilson har derfor kategorisert organisasjonsendring inn i fire nivåer, hvor nivåene avgjøres av hvor stort omfang endringen har for organisasjonen, gjennom blant annet å undersøke om endringen foregår på et strategisk eller operasjonelt plan.

På det første nivået kalt "Status Quo" foregår det ingen endring, men som vi har vært inne på ovenfor er det nesten til enhver tid noe endring og omstilling i en organisasjon. Dette kan både være på et strategisk og operasjonelt plan. Allikevel vil dette bli sett på som en type endring hvor det ikke noen endring i normal praksis.

Nivå to kalt "Expanded reproduction" er en form for endring som i all hovedsak angår det operasjonelle plan, og forekommer ved økt produksjon av en vare eller tjeneste som allerede er en del av organisasjons daglige drift.

Det neste nivået "Evolutionary transition" er en form for endring hvor organisasjoner foretar endringer på det strategiske plan, men som i noe større grad har innflytelse på den operasjonelle driften. Årsaken til dette er at endringen skjer innenfor eksisterende parametere. En gjør endringer, men beholder den opprinnelige struktur, teknologi, bransje etc. Det behøver ikke være store endringer, men justeringer av kursen man allerede har. Et eksempel på dette er når eksisterende produkter modifiseres for å møte nye kundegrupper. Lego er et godt eksempel på dette, når de på 1970-tallet beveget seg inn mot jentesegmentet, gjennom introduksjon av møbler, dukkehus og mer farger i sine produktserier.

Det fjerde nivået er "Revolutionary transformation", her foregår det som regel dominerende strategisk redefinering av eksisterende parametere som struktur, teknologi, identitet, verdier etc. På dette nivået foregår det fullstendig kursendring, og dette er en meget omfattende prosess som vil gi noe innvirkning på det operasjonelle plan. Mange bedrifter feiler i sine forsøk på å gjennomføre en slik omfattende prosess, og en ser derfor at dette er en type endring bedrifter vegrer seg for å gå inn i, som ofte resulterer i problemer og eventuell konkurs (Wilson 1992; Brochs-Haukedal 2011). Et eksempel på de organisasjoner som har erfart dette er flyselskapene som satt på sin store hest, og tok ikke hensyn til markedets endrede syn på produkter og tjenester de leverte. Deres sene reaksjoner på endringen i kundenes syn på flyreisen gjorde at det åpnet et nisjemarked for billigselskapene, og de store

tradisjonelle aktørene sliter fremdeles med å svare på denne utfordringen. Under denne sjangeren finner vi også Kodak som i 2012 gikk konkurs på grunn av at de ikke klarte å holde følge med markedet da de under digitaliseringen mange år før ikke fulgte nok med å gjorde de endringene som var nødvendig (Brochs-Haukedal 2011, 330).

Som det kommer frem i avsnittet over, og som vi har vært inne på tidligere, kan endring og utvikling være ulike ting, men at nyansene er små. Det kan allikevel være viktig å ha et skille mellom disse og de ulike endringsformene. Da en enklere kan forstå menneskers reaksjoner på endringen og en kan løse reaksjonene og endringsprosessen på en best mulig måte. Det er da viktig å kunne skille mellom de ulike formene for å kunne tilpasse tiltakene til hver enkelt. Som Brochs-Haukedal skriver i sin bok ”først når en har et begrep for et fenomen, er det mulig å gjenkjenne det og forholde seg til det på en fruktbar måte” (Brochs-Haukedal 2011, 332). En kan altså gjennom en kategorisering av endringstyper gjenkjenne ulike aspekter ved de ulike endringene og ut ifra dette gjøre kloke, rasjonelle valg.

Endringskategoriseringen som er beskrevet ovenfor kommer ikke med konkrete tiltak for ulike handlinger som skal gjøres i en type endring, men gir en fin oversikt over hva en må være oppmerksom på. En kan selv tolke seg til hvor mye som kreves i en Expanded reproduction kontra en Revolutionary transformation som ble presentert i modell to.

2.3.2 Endringsledelse

”Endringsledelse handler om mennesker” (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2007, 22). Med dette menes det at en leder i en endringsprosess må være innforstått med at endring av en organisasjon, også medfører endring hos de personene som deltar i endringsprosessen.

Mennesker har forskjellige måter og evner til å takle omstillinger. Det er derfor viktig at en leder arbeider med de involverte menneskenes individuelle oppfatninger og holdninger, om at organisasjonen skal kunne endres (Kotter og Cohen 2002; Nordaug, Hildebrandt og Brandi 2007). Endringsledelse blir hos mange sett på som en prosess hvor leder må ha spesielt fokus på fem områder (Brochs-Haukedal 2011, 332). Motivering for endring er et av disse punktene, og betyr at leder må påvirke den enkelte til å ønske endring av organisasjonen.

Typiske tiltak som tas i bruk her er opplysning av tilstanden en befinner seg i nå og belønning knyttet til mål. Et annet virkemiddel for å oppnå motivasjon som tar oss videre over i neste punkt er involvering av de ansatte ved utvikling av visjon og mål, etc. Punkt to blir dermed utforming av visjon. Visjonen er det bildet en ser for seg om ønsket fremtid, og er ofte

formulert på en inspirerende måte (Johannessen og Olsen 2008, 54). Dette brukes også som et hjelpemiddel for utvikling eller forming av bedriftskulturen. I det tredje området som er tradisjonell endringsledelse, jobbes det med å opparbeide støtte blant de personer i organisasjonen som innehar makt og innflytelse til å påvirke prosessen i riktig retning. Gjennom dette skaffer en støtte, men reduserer også sannsynligheten for at disse nøkkelpersonene vil jobbe mot en. Lederen må her mestre maktspillet i organisasjonen og holde oversikt over de forskjellige interessene som finnes. Det nest siste området er håndtering av overgangsfaser. Store endringer er kompliserte og man vil derfor dra nytte av å opprette organisatoriske støttestrukturer for veiledning og oppfølging. Dette for å sikre fremdrift, som fører oss videre inn på det siste området som nettopp handler om det å sikre fremdrift. Dette gjøres ofte gjennom å anskaffe ressurser, utvikle nye kompetanser og forsterke den nye atferden blant de ansatte (Brochs-Haukedal 2011, 332).

De fem ulike punktene over gir et godt bilde av hvor stor utfordring det kan være å få med seg de ansatte og sørge for å få best mulig oversikt over de krav som stilles fra de ulike interessentene for endringen. Et fellestrekk her er å motivere de ansatte og forhindre urimelige krav. Dette er også noe John. P. Kotter fant ut gjennom hans observasjoner av ulike endringer. Disse observasjonene ble opptakten til hans åtte-trinn modell, som omfatter mye av det samme som de fem punktene den tradisjonelle tenkningen av endringsledelse, men de åtte punktene er mer detaljerte. Kotter har blant annet steg som omfatter det å samle gruppen som er sterk nok til å lede endringen, utvikle visjon og strategi, det å kommunisere klart og tydelig og det å forankre endringen når endringen er gjennomført.

Dersom ledelsen eller leder ikke klarer å engasjere og motivere de ansatte, kan det resultere i at de motsetter seg endring, og kan føre til motstridende krav fra førstelinjen til mellomledere. W. Warner Burke (2008, 264) mener de største utfordringene en leder har ved å opprettholde varig endring er å forstå og kunne beherske de utforutsatte situasjoner som oppstår i en endringsprosess. En slik uforutsett situasjon kan være motstand fra en ansatt som skaper store problemer, eller at en brukergruppe uttrykker stor misnøye ovenfor det nye tiltaket. Det er derfor viktig at en leder kjenner til de ulike kildene og kjennetegn ved motstand, og har et bevisst forhold til dette og hvordan en skal forholde seg til det før det oppstår. Motivasjonen for motstanden kan komme fra ulike hold og trenger ikke være den samme hos alle, noe vi vil komme nærmere inn på under motivasjonsdelen.

De ansattes motstand kan blant annet komme av:

- Frykt for makt tap
- Frykt for tap av respekt og ansikt
- Usikkerhet i forhold til fremtidige arbeidsmetoder og oppgaver
- Bekymring grunnet en følelse av manglende kompetanse
- Sjokk grunnet en følelse av overraskelse
- Tilbaketrekking grunnet følelse av distansering fra medarbeidere
- Tidligere endring i organisasjonen har ført til negative holdninger til endring

(Nordaug, Hildebrandt og Brandi 2007, 27).

2.3.3 Endringsledelse og læring

Som nevnt tidligere i kapittelet handler endring av organisasjoner og endringsledelse om mennesker, da organisasjoner utgjøres av mennesker må en forstå at endring av organisasjoner krever læring og forandring blant de ansatte. Ved innføring av ny logistikkteknologi hos en organisasjon krever dette opplæring blant ansatte som skal benytte seg av denne nye teknologien for at produksjonen skal gå som ønsket. Dette eksempelet illustrerer godt det faktum at endringsledelse både på topp og mellomnivå må legge til rette for at de ansatte skal lære, da det er dette som fører til at organisasjonen lærer og kan endres (Nordaug, Hildebrandt og Brandi 2007, 22).

2.4 Krysspress

Krysspress er et omfattende fenomen som defineres på flere måter ettersom hvilket perspektiv og utgangspunkt man måtte ha, vi har i denne oppgaven valgt å se på krysspress som en konflikt når én eller flere normsendere retter motstridende forventninger mot et individ (Cappelen). For å avklare begrepet krysspress ytterligere har vi valgt å se til rolleteorien. Ved gjennomgang av teorien har vi valgt å avgrense undersøkelsens omfang til å omhandle krysspress som kommer som et resultat av de tre kildene Intersender-, intrasender og rolletvetydighetskonflikt.

2.5 Rolleteori

Vilhelm Aubert definerer en rolle som: "Summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling" (Aubert 1964, 46). Ut ifra denne definisjonen kan vi ta utgangspunkt i en jobbrelatert rolle, som har en bestemt jobbatferd. Denne atferden er knyttet til hva slags oppgaver eller posisjon vedkommende har i organisasjonen. Det er disse normene som knytter seg til samme oppgave eller stilling og som tilsammen utgjør en sosial rolle. Rollen i en jobbsammenheng kan være upersonlig, i form av at når rolle innehaveren slutter i sitt arbeid og en annen overtar arbeidsoppgavene, så vil jobbatferden til den neste ligne den første. Dette gjør at menneskene er medlemmer av organisasjonen som rolle innehavere, ikke nødvendigvis som helhetlig personer (Brochs-Haukedal 2011, 211). Rolleteori blir brukt for å forstå menneskers handlinger i en sosial struktur, som i en organisasjon. Dette gjør at rolleforståelse er svært nyttig både i organisatorisk og arbeidspsykologiske sammenhenger. Individuer er medlemmer av flere ulike grupper og organisasjoner, der individene er rolle innehavere i de ulike sosiale systemene (Brochs-Haukedal 2011, 211). Derfor er rolleteori et godt hjelpemiddel til å forstå hvorfor menneskers atferd formes av en bestemt funksjon innenfor sosiale systemer, eksempelvis mellomlederen. Mellomlederen har blant annet rollen som underordnet, som kollega, som leder, en med autoritet, etc. Individet som medlem i organisasjonen har stor innflytelse, grunnet de sosiale påvirkningskreftene som individet utsettes for, disse kreftene er som regel normer, regler, forventninger og reaksjoner (Brochs-Haukedal 2011, 211). Disse kreftene kan påvirke den enkeltes atferd.

Et av de store iboende behov for enhver organisasjon er hvordan man utøver sin rolle med pålitelighet. Organisasjonen avhenger av at alle utøver sin rolle, og jo mer kompleks organisasjonen blir, jo større blir den grad av gjensidig avhengighet og at behovet er i samsvar med kravene i organisasjonens rolle (Kahn m.fl. 1964, 5).

2.5.1 Ulike type rollekonflikter

I en organisasjon har man som nevnt mange ulike roller som er i samspill med hverandre. En rolle innehaver kan samtidig stå i to ulike roller i en og samme situasjon, noe som vil kunne føre til et følt krysspress. En mellomleder står som sagt typisk i en slik situasjon. Vi har valgt å avgrense kilden til krysspress til tre ulike former for rollekonflikt en kan oppleve. Disse tre formene er intrasenderkonflikt, intersenderkonflikt og rolletvetydighet. Nedenfor beskriver vi disse.

2.5.2 Intrasenderkonflikt

Intrasenderkonflikt går ut på at man fra en og samme normsender blir utsatt for forventninger og krav som oppfattes som motstridende, og disse kan føre til stor belastning.

I arbeidslivet, kan dette forekomme i flere sammenhenger. For eksempel kan en overordnet be en av sine ansatte om å bestille materialer som er utilgjengelig gjennom den ordinære leverandøren, samtidig som han ikke tillater brudd på å bytte leverandør. En slik konflikt kan utarte seg til å bli svært problematisk, siden den overordnede har nok autoritet til å skape vansker for den underordnede.

2.5.3 Intersenderkonflikt

Intersenderkonflikt handler om at forventninger fra flere normsendere er i konflikt med hverandre, et typisk eksempel for dette er personer i mellomlederstillinger. Toppleidelsens forventninger til mellomlederen kan være at han representerer ledelsen, og utfører dermed de aktiviteter og planer som har blitt bestemt på et høyere nivå. Samtidig forventer de underordnede at mellomlederen representerer dem, og skal være deres forkjemper overfor ledelsen. Denne type konflikt gjør at mellomlederen havner mellom, og muligens må følge en ordre de selv ikke er enig i. Samtidig kan krysspress være knyttet til at mennesker er medlem av flere sosiale systemer eller grupper. Presset kan være knyttet til at man har en rolle i en organisasjon, og at denne er i konflikt med presset fra medlemskap i andre grupper. Et eksempel kan være et krav fra normsender på jobben om å arbeide overtid, eller ta med seg arbeidet hjem for å fullføre det. Dette kan komme i konflikt med press fra sin kone om å gi for lite oppmerksomhet til familieforhold, som hun forventer å få i hans privatid. Konflikten oppstår mellom rollen den sentrale personen har som arbeidstaker, og hans rolle som ektemann og far.

2.5.4 Rolletvetydighet

”Rolletvetydighet kan oppstå i situasjoner der man ikke er sikker på hvem som er den egentlige (relevante) avsenderen, hvem som er den legitime normsenderen og hvilke krav og forventninger han med god samvittighet kan se bort fra” (Brochs-Haukedal 2011, 218). Et godt eksempel på dette er den første dagen på en ny jobb, der muligheten for uklare rolleforventninger er tilstede. God informasjon om selve arbeidet og blant annet arbeidsforholdene blir vesentlig før den nyansatte tiltrer i sin stilling.

Tvetydighet i en gitt posisjon kan forekomme enten fordi informasjon ikke eksisterer eller fordi den eksisterende informasjonen er kommunisert dårlig (Kahn m.fl. 1964, 23). En metode

som kan brukes for å hindre uklare rolleforventninger, kan være stillingsinstruks. Denne instruksjonen kan gi den ansatte en rettleiding over hvilket ansvar og myndighet en har. Samtidig kan denne instruksjonen være veldig grundig og generell, noe som kan føre til at det blir vanskelig for den ansatte å takle uforutsette utfordringer som dukker opp som ikke er forutsatt i stillingsinstruksjonen. Dette gjør at vi må være oppmerksom på at ansvaret kan være både på mottakersiden og avsendersiden (Brochs-Haukedal 2011, 218). Som i eksemplet med stillingsinstruksjonen, noe som er avsender sitt ansvar å utarbeide, kan feilen også ligge på mottakersiden noe som kan komme av en indre usikkerhet.

Rolletvetydighet er blitt oppfattet som i hvilken grad nødvendig informasjon er tilgjengelig for en gitt organisatorisk stilling. I den grad slik informasjon er formidlet konkret og konsekvent til den sentrale rollen, vil det være en tendens til å forårsake at rolleinnhaver opplever trygghet i henhold til de rollekrav og den posisjon man innehar i organisasjonen. I motsatt tilfelle, der slike opplysninger mangler, vil man oppleve tvetydighet (Kahn m.fl. 1964, 25).

2.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon er det å formidle signaler og informasjon til en annen part, og at dette kan foregå på mange ulike plan. Jacobsen og Thorsvik kommer med en definisjon som de har utarbeidet ut ifra flere ulike definisjoner som sier at ”Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt” (2007, 250). Denne definisjonen dekker over de aller fleste aktiviteter som angår organisasjoner og presiserer at kommunikasjon ikke bare foregår innad i organisasjonen, men også til interessenter, relasjoner og omverden. Dette belyser et viktig punkt som går ut på det at mye av den kommunikasjonen organisasjoner har innad, og sender ut til omverden, er ikke-verbal. Da de aktiviteter en bedriver og de valg man tar sender ut signaler gjennom kroppsspråk, stemmebruk, politisk retning, ens kjernevirksomhet og lignende. Disse signaler tolkes forskjellig fra omverden og er ofte en kilde til misforståelser. Når vi mennesker kommuniserer, spiller faktorer som informasjon, assosiasjoner, ideer, persepsjon, holdninger, følelser og kultur inn når en skal tolke de signaler en oppfatter. Dette er alle viktige momenter man må være klar over når man ser på fenomenet krysspress, og kan være en klar kilde men også barriere som forhindrer at krysspress opphører. Dette er også viktige momenter i kapitlet om subjektiv mestringsevne med tanke på hvordan subjektiv mestringsevne oppstår. Vi

mennesker baserer ofte vår fortolkning på noe vi har erfart fra tidligere, og ofte tillegger vi det vi ser følelser og tilstander, selv om vi kanskje ikke har nok innsikt til å kunne gjøre dette (Jacobsen og Thorsvik 2007, 251).

2.7 Subjektiv mestringsevne

Subjektiv mestringsevne er en persons egenfølte evne til å mestre bestemte oppgaver og defineres av teoriens opphavsmann Albert Bandura som "...beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments" (1997, 3). Menneskers tro på egen mestringsevne varierer i stor grad og med ulik effekt. Den subjektive mestringsevnen påvirker de valgene en tar og målene som settes. Videre påvirker det hvor stor innsats man legger ned for å gjennomføre oppgaven, hvor stor motstandsdyktighet man har i møte med motgang og nederlag, hvor mye stress en opplever og om en har et positivt eller hindrene tankesett. Alle disse faktorene er med på å regulere i hvilken grad mennesker klarer å realisere det man ønsker å oppnå, og om man i det hele tatt tar valget om å gjennomføre en handling (1997, 3). Den subjektive mestringsevnen omhandler ikke bare enkeltpersoners kontroll over handlingen som gjennomføres, men selvregulering av tankeprosesser, motivasjon og psykologiske og affektive sinnstilstander. Hvordan utfallet av tidligere lignende hendelser har blitt mestret har innvirkning på hvordan man går inn i en ny lignende oppgave som et resultat av kognitive prosesser. Om en føler at en mestret den forrige oppgaven godt vil dette ofte skape en positivt innstilling med motivasjon for å gjennomføre neste oppgaven like bra om ikke bedre (1997, 81). Subjektiv mestringsevne oppstår gjennom et dynamisk samspill mellom personens subjektive oppfattelse av oppgaven og omgivelsenes reaksjoner og tilbakemeldinger. Forskning viser at subjektiv mestringsevne har signifikant predikasjon for økte prestasjoner på bakgrunn av økt kunnskapstilegnelse og anvendelse av denne kunnskapen. Forskning viser også at de med moderat til høy subjektiv mestringsevne oftere engasjerer seg i oppgaver og har høyere mål og ambisjoner. De tar også fatt på oppgavene med en sterkere viljestyrke, enn de med lav (Gist 1987; Bandura 1997).

2.7.1 To kilder til følt mestring

Den subjektive mestringsevnen påvirkes ikke kun av hvordan en selv oppfatter tidligere resultater og hvor sterk en er på en bestemt type oppgave, men også tilbakemeldinger fra omgivelsene spiller inn. Disse tilbakemeldingene kan være alt fra bestemte og klare krav og mål som en vurderer seg opp mot, eller direkte tilbakemelding på adferd og prestasjon fra kunder eller brukere, kollegaer eller sjef i en arbeidssammenheng. Kilden til subjektiv

mestringsevne kan derfor deles inn to deler, en subjektiv og objektiv del, der den objektive kilden kan måles med objektive parametere som fremstiller hvor godt en gjør sitt arbeidet. Målinger her kan for eksempel være om man har økt salgstall med ønsket prosent, eller om man har forkortet møtetider med ønsket antall minutter, eller har klart nå målet om å kutte kostnadene. Følt subjektiv mestring trenger ikke alltid å samsvare med det resultatet de objektive målingene viser. Dette kan ha ulike forklaringer, og kan i mange sammenheng ha med å gjøre at vi mennesker tilegner oss selv bedre egenskaper enn vi egentlig har, og overvurderer vår egen innsats og oppnådde resultater (Libby og Rennekamp 2012, 200). Det finnes også flere årsaker til hvorfor man i noen sammenhenger vurderer seg selv dårligere enn hva en faktisk har oppnådd. Et eksempel på dette kan være når mellomleder står i en intersenderkonflikt eller en situasjon preget av rolletvetydighet, der mellomleder får motstridende tilbakemeldinger fra over- og underordnede, eller at leder selv gir motstridene beskjeder. Et eksempel er der leder er fornøyd med mellomlederens innsats og resultatoppnåelse, men underordnede kommer med negativ tilbakemeldinger på f.eks. prosess, mellomlederens lederstil, autoritet eller liknende. Dette vil kunne påvirke mellomlederens opplevde mestringsevne i en negativ retning. Samtidig er det viktig å påpeke at dette kan gå begge veier, hvor underordnedes positive tilbakemeldinger overstyrer toppledelsens tilbakemeldinger, eller de objektive mål.

Et eksempel som ofte fører til følt rolletvetydighet og intrasenderkonflikt er når leder kommer med oppfordringer som bryter tidligere ordre og normer, eller når det gis mulighet til å løse oppgaver etter eget ønske, men med anbefalinger som kan oppfattes som klare føringer (frivillig tvang). Dette er noe Bjørn W. Hennestad har jobbet med når han har sett på G. Batesons double bind teori i en organisatorisk sammenheng. Opprinnelig forklarer Double bind teorien hvordan en langvarig kommunikasjonsprosess med selvmotsigende budskap fra en og samme sender, hvor redsel for straff er tilstede, kan fremprovosere schizofreni hos mottaker. Teorien var i sin opprinnelse rettet mot barn men har senere blitt utvidet. Bateson beskriver i sin bok *Steps to an ecology mind*, fra 1978 at mennesker blir satt i double bind situasjoner også i normale hverdagslige forhold og derfor kan oppstå også i situasjoner innenfor organisasjoner (sitert i Hennestad, 1990). Hennestad beskriver videre en typisk situasjon som Bateson gjengir i sin bok, der en står ovenfor en eller to personer som en har et viktig forhold til og at de kommer med to forskjellige ordre eller innspill som motstrider hverandre. Dette blir også intensifisert i de tilfeller der det er to sendere som selv kommer med motstridende beskjeder. Et typisk eksempel som mellomledere da kan møte på, og som han

trekker frem, er når en opplever to forskjellige instruksjoner fra to forskjellige ledere, hvor disse bryter med tidligere normer og verdier (Hennestad 1990, 267). Mellomledere etter definisjonen vi har skrevet om tidligere i oppgaven viser at de har nettopp to eller flere ledere over seg, og dette er derfor noe som kan forekomme ved flere anledninger. En double bind situasjon kan skape konsekvenser for mellomleder. En av årsakene er at man i en slik situasjon låses i rolletvetydigheten, fordi vedkommende i midten ikke kan kommentere på innspillenes tvetydighet grunnet sin situasjon (1990, 268).

3.0 Metode

I dette kapitlet ønsker vi å forklare den metodiske fremgangsmåten vi har valgt å benytte for å besvare problemstillingen og hypotesene i vår oppgave. Metode handler om å fremskaffe kunnskap på en systematisk måte der man samler inn, analyser og fortolker data. Kapitlet vil blant annet innholdet valg av metode, forskningsdesign, utvalgsmetode, datainnsamling og dataanalyse, og avslutte med kritiske momenter for vår oppgave.

På bakgrunn av vår problemstilling, hvor vi ønsker å se på hvordan fenomenet krysspress påvirker den subjektive mestringsevnen hos mellomledere i NAV når de gjennomfører en organisatorisk endring, har vi valgt en kvalitativ metode. Vi ønsker å gå i dybden for å få en dypere forståelse av respondentenes personlige tanker, meninger, erfaringer og følelser rundt fenomenet, og mener at kvalitativ metode er en godt egnet metode for å få til dette. Da den kvalitative metoden baseres på små utvalg og fortolkning av data som samles inn gjennom tekst, lyd eller bilde.

3.1 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver det undersøkelsesopplegget som benyttes for å besvare problemstillingen. Designet bestemmes ut fra problemstillingen og beskriver hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjøres. Det er altså en fremgangsmåte for å strukturere arbeidet. Det finnes flere ulike typer design som passer til ulike type problemstillinger. Tre av de mest vanlige designene man skiller imellom er: beskrivende, forklarende og kausal, hvorav disse igjen kan være intensive eller ekstensive (Jacobsen 2005; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010). Vi har valgt å benytte oss av et intensivt forklarende design fordi vi i vår problemstilling er ute etter å se på et fenomen i en spesiell situasjon (kontekst) som vi vet lite om fra før. Som Dag Ingvar Jacobsen skriver i sin bok er hensikten til et slikt design å gi et så helhetlig bilde av situasjonen og fenomenet som mulig. Det er derfor snakk om å fange opp så mange variabler som mulig. Vi ønsker å fange

opp likheter mellom den enkeltes forståelse av et fenomen, men også hvordan trekk ved konteksten er med å påvirke. Dette gjør at et slikt design er godt egnet for oss siden vi er ute etter å vite hvordan mellomlederne i NAV føler at krysspress påvirker deres subjektive mestring i konteksten endring (2005, 89).

Det finnes ingen klare faste skiller mellom de ulike designene, noe som kan være en ulempe ved kvalitative design. Flexibiliteten som følger med kan gjøre det vanskelig å planlegge arbeidet, og det kan bli vanskelig å skille mellom designutforming, datainnsamling og analysefasene (Askheim og Grenness 2008, 66). Dette gjør at man kan stå ovenfor en problemstilling hvor egne erfaringer og holdninger er med å styrer hvordan opplegget legges opp og tyding av data. Dette er noe vi vil komme mer innpå i kapitlet om kritiske momenter.

Innenfor intensive forskningsdesign finnes det mange ulike måter å utføre forskningsarbeidet på. Vi mener at det for oss var hensiktsmessig å benytte oss av et casedesign. Casedesign er en veldig velanvendt metode innen organisasjonsforskning, og passet godt her fordi det fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst. Samtidig som vi da fikk anledning til å hente mye data fra våre seks intervjuobjekter. Et viktig moment ved casestudier som gjorde at designet passet for vår problemstilling var at det var avgrenset til en spesiell enhet som befinner seg i en kontekst, som man er interessert i å undersøke. Designet egner seg godt i følge Jacobsen i de tilfeller man ønsker en dypere forståelse av en endelse eller et fenomen hvor man ikke ønsker å generalisere funn, men bare se hvordan fenomenet er i det spesifikke caset (2005, 92).

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Primær- og sekundærdata

En oppgave av denne størrelsen krever innsamling av data og gjennomgående undersøkelser som det er skrevet om tidligere rundt dette temaet. Data som er samlet inn av andre forskere går under sekundærdata, mens datainnsamlingen som gjøres av forskeren selv kalles primærdata (Jacobsen 2005, 137). Vi har i denne oppgaven brukt sekundærdata gjennom artikler og bøker for å sikre tilfredsstillende kvalitet på teori. I de tilfeller der primærkilden ikke er tilgjengelig henvises det til sekundærkilder, og her bruker vi de retningslinjene som er for semester- og bacheloroppgaver ved Markedshøyskolen.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

Formålet med kvalitative metoder er at man prøver å få mest mulig informasjon ut fra et relativt begrenset antall respondenter. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Vi ønsker å gå i dybden til hver enkelt respondent, og se på hvordan fenomenet krysspress påvirker den subjektive mestringsevnen ved en organisatorisk endring. Det kan være vanskelig på forhånd å bestemme hvor mange respondenter man skal bruke, og mangel på tid kan bli en begrensning. På bakgrunn av nettopp tid og ressurser viste det seg å være utfordrende å få flere mellomledere til å stille opp til intervju. Vi valgte derfor seks respondenter som alle går inn under vår definisjon av mellomleder. Etter avtale med respondentene, ble vi enige om at de skal holdes anonyme, og vil derfor videre i oppgaven bli omtalt kun som mellomledere og hvor stilling er utelatt.

3.2.3 Utvalgsstrategi og rekruttering

Ved kvalitativ forskning brukes det en strategisk utvelgelse av respondenter som går ut på at man bestemmer seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 112). Det finnes flere måter å sette sammen strategiske utvalg på, vi har valgt å bruke det som kalles intensive utvalg. Dette består av personer som kan gi betydelig med informasjon, fordi de har mye kunnskap om det vi er interessert i og de er villige til å gi fra seg informasjonen (Jacobsen 2005, 171). Noe vår problemstilling tilsier at vi trenger. Vi valgte å snakke med en bedrift der organisatoriske endringer er gjennomgående, og hvor de har klare forventningspress fra flere hold. Mellomlederne i bedriften sitter på mye relevant kunnskap og erfaring som vi kan bruke videre i undersøkelsen. Bedriften vi valgte var NAV, som er et offentlig velferdsorgan som i løpet av de siste årene har gjennomgått og fortsatt gjennomgår organisatoriske endringer.

Gjennom eget nettverk tok vi kontakt med en bekjent som kunne hjelpe oss å komme i kontakt med en mellomleder i NAV, og dette førte til at vi fikk to respondenter. Vi fikk grønt lys fra fylkesleder i NAV for å gjennomføre flere intervjuer i andre avdelinger.

For å rekruttere flere respondenter sendte vi en e-post til alle NAV avdelinger i Oslo, der vi spurte om de ulike mellomledere hadde mulighet til å stille opp til et intervju. Vi beskrev bacheloroppgaven vår og hva intervjuet kom til å handle om, og hvorfor vi ønsket å intervju akkurat dem. Vi fikk også hjelp underveis av de mellomlederne som allerede hadde takket ja

til intervju, ved at de spurte andre mellomledere på ulike kontorer om de ønsket å stille opp til intervju.

3.2.4 Intervjuguide

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden valgte vi først å identifisere den teori, og de deltemaer, som var relevante for vår problemstilling og våre hypoteser. Dette gjorde vi for å vite at de spørsmålene vi stilte var gode for å belyse vår problemstilling ettersom vi ønsket å få en mer detaljert og flersidet respons av våre intervjuobjekter. Intervjuguiden vil i utgangspunktet bestemme rekkefølgen på temaene, men den kan omrokes ettersom hvordan informanten naturlig trekker inn andre temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32). Vi valgte dette fordi malen da ville fungere som en sjekklister og sørge for at vi fikk med oss de temaene vi ønsket, samtidig som vi oppmuntret respondentene til være med å forme prosessen. Guiden vi har utarbeidet inneholder 10 hovedspørsmål, der hver av disse igjen har underspørsmål (2010, 143), for å hente tilleggsinformasjon og for å oppmuntre til refleksjon (Vedlegg I). Samtidig som vi forsøker å finne grunnene for hvorfor intervjuobjektene mener de ulike tingene, og hva de legger i ordene de bruker. Intervjuet er basert på en intervjuguide fra boken til Johannessen, Tufte og Christoffersen, der vi har med innledning, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål og til slutt en avslutning. Vi har i vår intervjuguide valgt å sette spørsmålene og underspørsmålene opp mot våre hypoteser. Hoved- og underspørsmålene i intervjuguiden kan måle den samme komponenten flere ganger, men oppbygningen av spørsmålene er ulik. Dersom det observeres konsistens i objektenes uttalelser vil vi enklere kunne komme med en konklusjon på de målingene vi gjør. Med tanke på at noen av spørsmålene er noe like åpner dette for at vi kan hoppe frem og tilbake dersom intervjuobjektet besvarer et spørsmål under et annet spørsmål, noe som også er med på å sørge for en naturlig flyt i samtalen.

3.2.5 Gjennomføring av intervju

Intervjuene foregikk over en tidsperiode på ca. tre uker på bakgrunn av tilgjengeligheten til respondentene. Intervjuene ble holdt ansikt til ansikt på et møterom ved de ulike avdelingene, og tatt opp med båndopptaker for å holde et godt fokus på selve intervjuet mens det foregikk. Dette gjorde vi for å gjøre det enklere for å selv å gå tilbake til dataene under analysen. Alle respondentene fikk opplyst deres rettigheter, som gikk ut på frivillighet, anonymitet og bruk av lydopptak (Askheim og Grennes 2008, 89). Intervjuene hadde en uformell tone, og

respondentene gav oss stort sett utfyllende svar på det vi lurte på, og kom i noen tilfeller med relevante eksempler og delte deres erfaringer med oss. Vi startet selve intervjuet med å presentere oss selv, samt å takke for at respondenten tok seg tid til intervjuet. Vi ga bevisst respondentene en mulighet til å fortelle kort om seg selv deres bakgrunn og hvilke organisatoriske endringer de hadde vært en del i NAV, fordi vi håpet dette raskere ville skape et tillitsforhold mellom oss og respondent (Jacobsen 2005, 150). Etter dette stilte vi spørsmålene vi hadde forberedt, og noen oppfølgingsspørsmål, mens andre ble stilt basert på hva respondentene svarte underveis. Etter hvert intervju gjennomgikk vi materie for å bearbeide informasjon og reflektere over hvordan selve intervjuet gikk. Her ble vi enige om hvilke endringer som kunne gjøres for forbedring i intervjumalen før neste intervju. Dette fordi det er rett etter intervjuet vi har de ferskeste inntrykkene, husker utsagn og kroppsspråket best. Vi leste deretter igjennom de notater vi hadde gjort oss, og så om det var en god overenstemmelse, og gjorde utfyllinger der det var nødvendig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 148). Før intervjuene avklarte vi med respondenten hvem som ville ha hvilken rolle under intervjuet. Her avklarte vi hvem som var intervjuer, og hvem som var observatør og hvem som noterte. Dette hjalp oss å strukturere prosessen og forhindre usikkerhet hos respondentene. Vi avklarte også at den som holdt intervjuet i de tilfeller der det var usikkerhet om alt var dekket, skulle klart og tydelig spørre de øvrige medlemmene i gruppa om det var noe som burde tilføyes. Vi valgte å rullere på de ulike rollene for hvert intervju, for å skape en god læringsplattform for samtlige.

3.2.6 Dataanalyse

Vi vil her beskrive hvordan vi har analysert de dataene vi samlet inn i datainnsamlingsfasen. Vi valgte å dele analysen inn i flere faser som vi her ønsker å forklare. Hensikten med hver fase var å gå dypere inn i datamaterialet vårt.

Ved analyse av kvalitative data vil det være en utfordring i starten at man sitter med en stor mengde informasjon og at denne kan virke svært forvirrende. Derfor er en stor og viktig del av analysen å redusere kompleksiteten på den ustrukturerte dataen til et nivå som er overkommelig for videre analyse (Jacobsen 2005, 185). Dette gjøres for at analysen skal kunne ende opp i noe konkret, altså om følt krysspress hos mellomledere påvirker deres subjektive mestringssevne. I arbeidet med analysen av de kvalitative dataene er det viktig at man forholder seg åpen, og vi måtte passe på å ikke la oss styre av forutinntatte holdninger. Dette for å være nøytrale til de meninger og årsakssammenhenger vi fant i materialet, og for

at vi ikke ubevisst valgte bort noe eller favoriserte det som bekreftet våre antagelser (Askheim og Grenness 2008, 143).

3.2.7 Analyseprosessen

Som vi var inne på under intervjukapitlet reflekterte vi etter hvert intervju, hvordan det gikk og hva vi fikk av informasjon. Dette tok vi med oss når vi startet andre del av analysen, hvor vi jobbet med å systematisere og kategorisere dataene vi hadde, etter at alle intervjuene var ferdig. Her filtrerte vi ut uviktig informasjon og forenklet den informasjonen vi trengte for å få en bedre oversikt. Vi systematisere informasjonen i dette arbeidet ved hjelp av en kategoriseringsmatrise (Vedlegg II). I utformingen av kategoriene gikk vi ut fra teorien vi hadde samlet inn, intervjumalen og våre hypoteser, og laget de to hovedkategoriene mestring og krysspress. Disse delte vi så ned i mindre underkategorier som blant annet: hemmer mestring, fremmer mestring, kilder til mestring og konsekvenser av mestring. Sammen med kategoriseringsmatrisen satte vi oss ned med notatene fra intervjuene, og hørte på lydopptakene fra intervjuene sammen. Kategoriseringen var en omfattende prosess hvor vi hørte igjennom, og kategoriserte de sitatene som alle var enige om var relevante. Her laget vi en sitatoversikt for hvert objekt med direkte gjengitt sitat og en stikkordsbeskrivelse av hva som var interessant ved sitatet (Vedlegg III-VIII). Dette gjorde at vi satt igjen med en oversikt over hva som ble sagt av hvilke objekter, og i hvilken kategorier disse sitatene var relevante. Her så vi at en mening hos respondenten ikke nødvendigvis lot seg kategoriseres bare et sted, men var relevant for flere av kategoriene. Arbeidet med den første kategoriseringen gjorde det videre arbeide veldig mye enklere, for vi så fort at det ikke holdt med de underkategoriene vi hadde og at de måtte brytes videre ned. Vi gikk igjennom hvert sitat i hver underkategori for å definere tydeligere hva som faktisk var innholdet og årsaken, og om det var relevant for denne kategorien. Kategoriseringen ga oss en bedre mulighet til å bli enda bedre kjent med datamaterialet, ettersom en slik matrise og tabell ga oss en veldig god oversikt over hvor komplekst fenomenet er og hvor mange variabler og oppfatninger som spiller inn. Samtidig som det var til stor hjelp i arbeidet for å se hvilke variabler som flere respondenter ser på som viktige (Vedlegg IX). Dette tok vi så med oss inn i analysearbeidet for å kunne svare på våre hypoteser og vår problemstilling. Vi så her etter hvor det var samsvar mellom respondentenes oppfattelser og meninger. Her besluttet vi at det var kun de faktorer og områder hvor det var samsvar mellom tre eller flere av respondentene vi ville benytte. Poenget med dette var å få fjernet den generelle dataen som ikke hadde noen hensikt for vår problemstilling eller som vi

ikke hadde nok grunnlag til å benytte. For å strukturere og gjøre vår analyse av hypotesene enklere valgte vi å kartlegge krysspressituasjonen ved å se på de tre ulike kildene hver for seg. Dette gjorde det enklere å gå inn å se på de tre neste hypotesene siden vi da allerede hadde laget en oversikt over de ulike konfliktkildene. Vi så her om våre respondenter oppgir at de opplever mestring, hva deres kilde til mestring er, og hva som fører til at mestringen kan utebli som en konsekvens av krysspress. Her var det viktig at vi forholdt oss kritisk til den informasjonen vi hadde. For som London skriver i sin bok, vil evnen til å evaluere en oppgaves krav og resultater kunne svekkes etter hvor kompleks oppgaven er, noe endring nettopp er (London 2002, 72). Arbeidet i analysen dannet så et grunnlag for våre beskrivelser av våre funn som vi også valgte å illustrere gjennom to modeller. Den ene viser kartlegging av følt krysspress, og den andre forsøker å illustrere hvordan krysspress påvirker følt mestring hos mellomlederne i NAV Oslo. Vi sammenfattet så våre funn i de fire hypotesene for å gi svar på vår analyse i konklusjonen.

3.3 Etikk

Ved gjennomføring av en undersøkelse stilles det en rekke krav til arbeidet og en kommer ofte opp i etiske dilemmaer hvor en må ta noen valg. Det er vanlig å dele etiske problemstillinger inn i tre deler basert på de etiske aspekter som kommer frem av hvem forsker har et ansvarsforhold ovenfor. Den første delen er forholdet mellom forsker og de undersøkte. Den andre går på forholdet mellom forsker og oppdragsgiver og den tredje på forholdet mellom forsker og samfunn. I og med at dette er en bacheloroppgave er den første delen den som er av størst betydning fordi vi ikke har noen oppdragsgiver og fordi samfunnet for øvrig ikke vil ha tilgang på oppgaven. I den sammenheng er det viktig å ha gjensidig respekt og ærlighet med fokus på informert samtykke av respondent, respektere deres krav og deres privatliv. Det er også viktig at respondentene stiller frivillig og at deres uttalelser presenteres riktig (Jacobsen 2005, 44). En typisk problemstilling man kan møte på her kan for eksempel være hvordan man skal forholde seg til kravet om fullstendig anonymitet som faller inn under krav om privatliv og å respektere respondentenes ønsker. Da må man ta stilling til om man under gjengivelsen av sitater skal være direkte eller maskere innholdet slik at respondenten vanskeligere kan identifiseres, men som resulterer i at tyngden i sitatet minskes (Askheim og Grenness 2008, 164). Dette er noe vi har måtte ta stilling til i vårt arbeid, hvor vi besluttet å utelate detaljer som kan være med å identifisere våre respondenter, samtidig som vi

jobbet for å få ut den tyngden vi trengte uten å vri uttalelsene vekk fra det opprinnelige formålet.

4.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi analysere og drøfte dataene for å kunne svare på hvordan NAV sine mellomledere opplever at krysspress påvirker deres subjektive mestringsevne. Vi vil her kartlegge krysspress og mestring, og gjennom det analysere hypotesene:

1. Mellomleder føler på krysspress under en endring fordi han står i en posisjon mellom over og underordnede.
2. Rolletvetydighetskonflikt påvirker mellomlederens subjektiv mestringsevne.
3. Intersenderkonflikt påvirker mellomleders subjektive mestringsevne.
4. Intrasenderkonflikt påvirker mellomleders subjektive mestringsevne.

Når vi opprinnelig startet dette prosjektet hadde vi en definisjon av krysspress som antydte at krysspress var et fenomen som forekom kun innenfor mellomleders nærmeste ledd, altså ens nærmeste leder og underordnede. Etter en gjennomgang av relevant teori så vi raskt at krysspress var et veldig stort fagfelt og avgrenset derfor krysspress til de tre forskjellige kildene intersender, intrasender og rolletvetydighet. Dette gjorde vi da vi mener de dekker den type krysspress vi ønsker å måle. Vi var hovedsakelig interessert i å se på mellomleders rolle og hvilke utfordringer de hadde når en stod mellom leder og ansatte. Derimot opplevde vi underveis i datainnsamlingsfasen at den begrensningen om at det kun var underordnede og overordnede som var normsendere fungerte mot sin vilje. Det kom klart frem at det var andre faktorer som hadde stor påvirkning

4.1 Analyse av Hypotese 1

I undersøkelsen av hypotese 1 har vi derfor valgt å dele analysen inn i tre deler og behandle intrasender, intersender og rolletvetydighet hver for seg.

I analysen av de tre neste hypotesene ser vi på hvordan følt krysspress faktisk påvirker den subjektive mestringsevnen på flere måter. Vi har her ikke målt og undersøkt mellomledernes faktiske mestring opp mot måloppnåelse eller hva over- og underordnede oppgir som mellomlederens mestring. Det vi har undersøkt er hvordan mellomleder selv opplever å ha mestret sin rolle og de endringer de har vært igjennom.

4.1.1 Analyse av Intrasender

Det er en kilde som klart kommer frem når vi er inne å undersøker om intrasender er en kilde som fører til følt krysspress hos mellomleder. Analysen av underkategoriene og sitatdokumentene viser at en forventningskonflikt kan oppstå ved at det stilles krav som er vanskelige å levere på fordi det er klare barrierer for å nå disse kravene. Kravene kan fungere som et stimuli for følt krysspress fordi mellomleder da blir nødt til å la arbeidet gå utover et annet område og derfor ”aldri” vil kunne levere på alle mål. Objektene gir også her uttrykk for at dette er barrierer som både leder og mellomleder ser, men som ikke nødvendigvis blir møtt. Dette er noe fire av objektene gir uttrykk for og som sitatene fra objekt 1 og 4 illustrerer veldig godt. I sammenheng med måloppnåelse og bruk av ressurser oppgir objekt 1 i sitat 11 at:

Noe så enkelt som fravær.... Da klarer ikke jeg å levere, da blir vi for sene i den leveransen. Vi flyter ikke i ressurser, det syns jeg ikke. Vi har veldig begrensa ressurser, for å løse alle oppgavene på en optimal måte så mener jo jeg at vi ikke har nok ressurser. Sånn at det du må alltid gjøre noen valg.

Objekt 4 uttrykker i sitt tilfelle et ønske om å kunne bruke ressursene på en måte som er mer lønnsom da nåværende løsning fungerer som en barriere for å nå de mål som er satt. Objektet sier det er på bakgrunn av organiseringen i NAV som skaper utfordringene, fordi bruk av ressurser på tvers av statlig og kommunal side ikke lar seg gjøre. I sitat 11 uttrykker objektet: ”Hvis jeg hadde vært en avdelingsleder som ikke hadde hatt to ledere, så ville jeg for eksempel brukt ressursene og fått til en synergieffekt med å bruke ressursene mye mer på tvers”. Under teorijennomgangen hvor vi blant annet så på intrasenderkonflikt og en doublebind situasjon så vi en rekke konsekvenser som kunne oppstå av dette. Hennestad påstår gjennom Batesons teori at et liv i en langvarig doublebind situasjon vil resultere i redusert eller ødelagt evne til å meta-kommunisere, altså evne til å kommunisere og bemerke det som har blitt kommunisert. Hennestad antyder her at jo lengere en situasjon med doublebind foregår jo sterkere blir mottakers følelse om å ikke kunne kommentere tvetydigheten. En typisk konsekvens av dette er at en får en ond spiraleffekt og vil kunne trekke seg tilbake fra situasjonen og redusere deltakelsen i å forme omgivelsene og arbeidshverdagen (Hennestad 1990, 269). Men objektet poengterer tidligere i intervjuet at selv om man blir stående i en forventningskonflikt i den rollen man er så er det jo faktisk bare en jobb. Her bagatelliserer objektet dette problemet, noe som går igjen blant flere av objektene som gir uttrykk for at de gjennom en pragmatisk tilnærming til sitt arbeid løser dette fint.

4.1.2 Analyse av Intersender

Som vi var inne på innledningsvis i analysen oppdaget vi raskt at det var flere klare kilder til press på mellomleder i NAV, blant annet fordi samtlige av objektene oppgir at de opplever motstridende krav fra flere hold. Disse kravene som alle enes om kommer fra de ansatte, lederne, brukerne og politikerne, samtidig som det har oppstått et skjerpet krav til sikkerhet rundt kontorene på bakgrunn av episoder som utfordret arbeidstakernes rettigheter til å ha en sikker arbeidsplass. Disse utfordringene om skjerpet krav til sikkerhet, kan ha bidratt til å ha økt det helhetlige presset på mellomleder. Brukere på sin side føler de får mindre hjelp eller møtetid enn tidligere på bakgrunn av at NAV prioriterer sine ansattes sikkerhet og ikke lenger gjennomfører møter med flere brukere tilstede. I noen tilfeller må flere ansatte delta i et møte med brukeren, noe som gjør at det er mer tidskrevende å behandle hver bruker. Endringene endrer behovet for hjelp og imøtekommelse av brukerne, mens de ansatte må legge om på prosedyrer. I tillegg må lederne endre ressursbruk, og mulighetene for å nå ledelsens krav svekkes. Objekt 2 underbygger dette i sitat 7:

Omstendigheter lokalt som setter kontoret litt ut av drift...hele kontoret blir rammet... prosesser som vi hadde i gang i forhold til sikkerhet og beredskap, oppfølgings metodikk osv. Forbedringsprosesser ble satt på is... truer på en måte sikkerheten vår, og vi driver med ombygging av mottaket nå... gruppeinnkallinger må vi kutte ut. Blir oppfølging av enkeltindivid, oppfølgingen blir mer kostbart, krever mer resurser.

Når vi ser dette opp mot intersender teori, har vi dannet oss et bilde der mellomlederen står mellom flere normsendere som blant annet ledelsen, ansatte, brukerne og i tillegg sikkerheten. Det kan virke som om sikkerhet er med å forsterke det presset som kommer fra leder, ansatte og brukere. Flertallet av objektene forteller også at de føler et viss krav fra den øvrige befolkningen og media. Undersøkelsen viser videre at mellomleder får krav fra sine ansatte som ofte går ut på at de trenger mer tid fordi oppgavene krever mye. I tillegg stilles det krav til kompetanse for å gjennomføre tiltak og om det gir personlig gevinst. Som objekt 6 sier i sitat 6, må man ta stilling til de ansattes behov og krav, men det er samtidig mellomleders ansvar å iverksette politikk:

Da er det viktig at jeg bruker tid som leder til å snakke om det, oversette det, fortolke det og gi en mening ... Det er iverksetting av politikk som er min jobb, og det er min jobb å få med meg mine ansatte på å at vi iverksetter velferdspolitik på en måte som er intensjon til regjeringa.

Dette er også noe objekt 5 i sitat 17 poengterer ytterligere under intervjuet der vi snakker om hvordan objektet håndterer direkte motstand fra sine ansatte:

Dette er den arbeidsplassen, og det er de oppgavene vi har å by på til våre ansatte og det er den driften og de oppgavene vi skal gjennomføre til dette, på dette bruket så det må man jo. Man kan jo ikke velge, eller altså man kan velge men da må man velge seg en annen jobb da.

Her ser vi det at mellomlederne gjennom en praktisk tilnærming til sitt arbeid, og den rollen de besitter minimerer følelsen av krysspress. Ved at de vet hva som skal leveres og har et klart lojalitetsforhold er trygge i sin rolle. De forsøker å ta vare på de ansattes krav, men er samtidig klar og tydelig i sin kommunikasjon på hva som skal gjøres og leveres. I dette arbeidet oppgir samtlige av mellomlederne at de bruker involvering av sine ansatte for å minimere motstand (Vedlegg IX, hemmer intersenderkonflikt). Vi får et inntrykk av at det er forskjeller på krav. Ikke alle krav fører nødvendigvis til følt press. Mellomlederne forholder seg enklere til kravene som kommer, ved at de har et bevist forhold til hvem som er avsender og hva det innebærer. De bruker erfaringen i sin rolle og siden de vet hva de skal levere så forholder de seg til de kravene som kommer på en praktisk måte (Vedlegg IX, verktøy for å forhindre krysspress). Dette er noe objekt 4 uttrykker veldig godt i sammenheng med de krav som stilles og hvordan dette har vært utfordrende, i sitat 12:

Hadde jeg kommet hit som første leder å ikke visst disse historiene så hadde jeg gått i den ene fella etter den andre... så i og med at jeg kan bakgrunnen og kulturen og forstår hvorfor så tenker jeg, jaja sånn er det – so be it. Man må da prøve å manøvrere seg i mellom.

Vi så raskt at brukernes behov og krav veide tung hos mellomlederne. I deres vurdering av tiltak som skal gjennomføres er det ikke bare endringsprosessen, og om målet er nådd helt presist, som er det avgjørende, men om brukeren har fått den gevinsten av tiltaket som er ønsket. De uttrykker at de selv og de ansatte jobber i NAV for å skape verdi og tjenester for brukerne. Vi så altså at brukernes nytteverdi av endringen og tiltakene også er avgjørende for om endringen har vært lønnsom og god eller ikke. Dette uttrykker objekt 6 i sitat 5 på en måte som illustrerer dette svært godt, og som vi føler de andre objektene også har uttrykt i en annen form. ”Det er uinteressant for meg som offentlig leder om vi får til endringer som vi opplever som fine innad, hvis bruker sitter med en annen oppfatning”. Det som da var interessant for oss å se var om kravet fra brukerne faktisk var med å skape en intersenderkonflikt. Vi tolker allikevel at mellomlederne ikke nødvendigvis føler krysspress i noen stor grad på bakgrunn av to ting. Den første årsaken er at de føler at de føringer og endringene som kommer faktisk blir initiert for å hjelpe brukeren og ikke svekke deres tilbud. Det har likevel oppstått situasjoner tidligere hvor noen endringer går på integriteten løs uten at dette virket å være et omfattende problem. Objekt 3 uttrykker også at om man ikke har troen på endringen så blir den kanskje

nedprioritert, men gjennomført (Vedlegg V, sitat 16). På bakgrunn av at det faktisk sjeldent er motstridende interesser mellom de tiltak som kommer og brukernes behov, så kan det se ut som at det er i de færreste situasjoner mellomleder føler at en står i en intersenderkonflikt. Den andre årsaken er som objekt 3 uttrykker i sitat 3 at de gjennom erfaring og trygghet i sin rolle vet hvilke beslutninger de kan påvirke og hvilke som bare må gjennomføres, samt at de har et lovverk å forholde seg til. Om bruker klager, kan de gå inn å se om saken er behandlet på riktig måte eller ikke, og dersom saken er behandlet i forhold til lover og forskrifter, så går ikke klagen på lederen som person (Objekt 6, sitat 16).

4.1.3 Analyse av Rolletvetydighet

Våre funn viser at alle respondentene har god erfaring i sin rolle, og uttrykker at de har et avklart forhold til hva som kreves av dem i sin rolle (Vedlegg IX, hemmer rolletvetydighet). Objekt 1 forteller i sitat 2 at gjennom egen erfaring mestrer vedkommende jobben fordi man er innforstått med hva som kreves. Objektet forteller videre at personen vet hvor en skal bruke energien sin i forhold å jobbe i takt med arbeidsgiveren, og hvordan en skal bruke energi på å prøve å påvirke det som kommer fra arbeidsgiver. For det er ikke alle situasjoner hvor det har noen hensikt å bruke energi til å påvirke. Respondentene opplever å ha en god oversikt over kravene som stilles fra de ulike holdene, og at de fleste kravene de får er saklige. Gjennom å jobbe proaktivt (Vedlegg IX, verktøy) og blant annet involvere sine ansatte, skaper de en økt rolleforståelse som forhindrer at urimelige og unødige krav stilles mellom ansatt, mellomleder og leder. I tillegg har respondentene drøftelsesmøter internt i ledelsen, dette er viktig for god rolleavklaring spesielt i de tilfeller der mellomleder har to ledere over seg. Objekt 4 uttrykker dette i sitat 10:

Jeg syntes at det å ha to ledere er en utfordring i seg selv... Det som er fint her er at jeg, siden jeg har den organiseringen så har vi møter en gang i uken. Så da sitter alle tre tilstede, så jeg får drøftet alt med begge to.

Fire av objektene uttrykker at de kan oppleve utydelige krav, men for å forhindre usikkerhet rundt hva som kreves og hva som skal leveres, søker de aktivt hjelp og tilbakemelding fra sin leder og sine ansatte. Objekt 5 forteller det at så lenge man er trygg i sin rolle så oppleves kravene som greie. I de tilfeller hvor kravene er mer diffuse eller vanskelige å nå så søkes det aktivt hjelp fra sin leder. Da drøfter de med leder for å få rolleavklaring. Som vi var inne på i avsnittet intersender, så ser vi at brukernes krav og behov veier tungt hos mellomlederne. I motsetning til at mellomlederen opplyser et klart lojalitetsforhold til sin arbeidsgiver, så kommer det frem at i noen sammenheng veier brukernes gevinst størst i vurderingen av sitt

arbeid. Det kan derfor virke som mellomleder i enkelt tilfeller ikke har en klar oppfatning av hvem som er normsender.

4.1.4 Analyse av mestring

For å strukturere og enklere gjøre vårt videre arbeid med analysen av de tre neste hypotesene har vi her valgt å gå inn å kartlegge mestring. I dette arbeidet vil vi se til vårt datamateriale og de kategorier vi har laget, for å se på hva respondentene oppgir som kilder til følt mestring og hva som fører til at mestringsfølelsen kan utebli.

Under gjennomgang av våre kategorier hvor vi ser på koblinger mellom hva respondentene uttrykker, ser vi to variabler som henger sammen og som virker å gå igjen blant alle respondentene. Det er at de gjennom erfaring i sin stilling og gjennom å ha klarhet i de mål som skal nås og de krav som stilles er med på å skape mestring. De uttaler at når de kan oppgavene godt og vet hvordan de kan løses, så føler de at de mestrer oppgavene sine på et tilfredsstillende nivå. Selv om ikke absolutt alle har uttrykt dette eksplisitt og lagt like stor vekt på dette når de har fortalt hva som fører til egenfølt mestring, så er det noe vi opplever som underliggende hos alle respondentene. Flere av objektene uttrykker også at når det ikke er klarhet i krav og roller eller at det ikke foreligger en felles forståelse av endringen, så utfordrer dette måloppnåelsen. Dette kan sees i sammenheng med Kahns rolleteori som forteller oss at når det er klarhet i de krav og behov som stilles til rollen så gir dette trygghet. Denne tryggheten skaper et grunnlag for at personen lykkes i sin rolle. Samtidig er dette veldig individuelt betinget og tvetydigheten kan oppleves forskjellig fra person til person, og den kan bli redusert i forhold til personligheten og de ulike egenskaper den innehar (Kahn m.fl. 1964, 26).

Fire av respondentene oppgir direkte at de føler mestring gjennom å se sine ansatte mestre sine arbeidsoppgaver og endringen de gjennomgår. Objekt 2 uttrykker dette på en måte vi føler er veldig symbolsk sterkt og som tar for seg det de andre også føler når vedkommende i sitat 20 sier: *”Det som er drivkraften min, det er å se at folk lykkes i sin jobb. Se at de motiveres og lykkes og mestrer jobben sin. Det er det som gjør at jeg får frysninger”*. Det er interessant å se på det faktum at mellomlederne også forteller at det ikke alltid er endringens måloppnåelse som er det viktigste, men at de heller har et personlig syn på at hva som er viktig og som ofte veier tyngre enn selve måloppnåelsen. Dette gjenspeiles i at de sier motivasjonen og deres mestringsfølelse stammer fra å se sine ansatte mestre, og at brukerne får den tjenesten de skal ha.

Vi ser også at flere av mellomlederne i sitt arbeid for å skape suksess aktivt jobber ved å involvere seg i planlegging, men også involverer sine ansatte i endringen. Ved å gjøre dette oppnår de flere ting, som blant annet å skape klarhet i roller som gjør at de minsker usikkerhet. De oppnår også at de ansatte føler en grad av autonomi og blir motiverte på bakgrunn av at de får lov til å være delaktige i utformingen av sin egen arbeidshverdag og de delmål som skal nås. Autonomi i arbeidet er noe som er forsket mye på og som har klare indikatorer på at virker motiverende (Manz og Neck 2004). Tre av respondentene sier at de også benytter seg av suksesshistorier for å øke motivasjonen blant de ansatte noe teorien om aktiv ledelse poengterer som viktig. For som teorien sier så kan de ansatte begynne å tvile på endringens formål dersom de ikke opplever tidlig suksess. Derfor er det viktig at leder er aktiv i arbeidet ved å markere raske suksesser fordi dette er med på å generere motivasjon og engasjement i endringsprosessen. Dette er spesielt viktig i de endringer der prosessen går over en lang tidsperiode, noe vi får inntrykk av at er i tilfellet i NAV (Nordhaug, Hildebrandt og Brandi 2007). For som alle respondentene sier så fremmer mestring videre mestring. Dette er noe som også forankres i den subjektive mestringsevne teorien som vi har vært inne på tidligere i oppgaven.

Under datainnsamlingen forsøkte vi å finne sammenheng mellom tilbakemeldinger og mestring hos mellomlederne på bakgrunn av den teorien vi hadde satt oss inn i. Dette gjorde at vi før datainnsamlingen satt med en følelse av at både positive og negative tilbakemeldinger hadde en innflytelse på mellomledernes mestring. Derimot under gjennomgang av data klarer vi ikke å finne nok tyngde til å anta at dette stemmer. Det finnes noen indikatorer på at positive tilbakemeldinger forsterker mellomleders opplevelse av mestring, mens ved negative tilbakemeldinger er det for store gap i datamaterialet til å kunne ta det med videre i analysen. Objekt 4 uttrykker blant annet i sitat 17: *"å få positivt tilbakemelding er alltid gledelig, man liker jo å få ros. Særlig hvis man har fått til noe, få følelse av mestring... men personlig kritikk vil jeg ha meg frabedt"*. Dette er egentlig et spennende sitat som vi skulle ønske vi kunne komme dypere inn på, men som ikke lot seg gjøre.

4.2 Analyse av Hypotese 2

For å kunne svare på denne hypotesen er det avgjørende å definere hvem som er den relevante normsenderen. Ut ifra vår teori og definisjon av mellomleder og krysspress, har vi valgt å se

på mellomleders leder som den relevante normsender. På bakgrunn av styringsretten og stillingsinstruksen til mellomleder vil dette være en naturlig normsender.

Som vi var inne på i kapitlene over så ser vi at respondentene oppgir de har to klare kilder til mestring. Den første kilden til følt mestring går på at det arbeidet de gjør har en positiv konsekvens på endringen og de ansatte. Her kommer det frem at de føler mestring når prosessen går bra, og når de ansatte presterer godt. Dette er noe som kan knyttes opp mot den rollen de har og deres arbeidsoppgaver. Her ser vi at når de oppnår de mål som er av satt av ledelsen så føler de mestring på prosess. Derimot ser vi også at mellomlederne oppgir at brukerne også kan fungere som kilde og normsendere, når de måler endringens helhetlig suksess etter hvordan faktisk endringen tjener brukerne. Her kan det virke som at mellomlederne har to normsendere i sin avklaring av rolle og hva arbeidsoppgavene går ut på. Men som objekt 6 sier så er tiltakene som kommer faktisk for å tjene brukeren på en eller annen måte fordi NAV i deres posisjon naturlig må forholde seg til omgivelsene. Noe som gjør at en rolletvetydighetskonflikt ikke nødvendigvis vil være gjeldene. For om mellomleder måler et tiltak ut fra hva bruker tjener på endringen, eller ledelsens mål, så trenger ikke dette utgjøre noen stor forskjell, siden disse to kravene ofte går veldig parallelt. Når mellomleder gir uttrykk for at de ønsker å levere en god tjeneste til bruker så betyr ikke dette at de er nødt til å møte brukernes krav direkte siden disse ikke alltid er saklige. Men de ønsker å levere tjenester som de vet brukerne har krav på og som de tror vil tjene dem best.

Videre har vi som vi var inne på under rolletvetydighet og kartlegging av mestring sett at det er viktig for mellomlederne å ha klarhet i rolle og hva oppgavene går ut på. Når dette foreligger så opplever de at de mestrer sine oppgaver og sitt arbeid godt. Ved usikkerhet rundt de krav som stilles og hva som ligger til grunn for kravene, så skaper dette vanskeligheter for å levere et godt resultat.

4.3 Analyse av Hypotese 3

Vi vil her ved denne hypotesen se på kartleggingen vi gjorde ovenfor intersenderkonflikt og opplevd mestring hos mellomlederne. Først vil vi se om en intersenderkonflikt kan påvirke mestring i en negativ retning og årsakene til dette. Deretter vil vi se på om intersenderkonflikt kan påvirke i en positivt retning og årsakene til dette. Som analysen av intersenderkonflikt viste var ikke denne type krysspress et utbredt fenomen. Som nevnt har et flertall av respondentene et lojalitetsforhold til sin arbeidsgiver, og tydelig oversikt over kravene som stilles av arbeidsforholdene. I tillegg har respondentene et avklart forhold til de ansattes krav,

noe som gjør det lite problematisk på grunn av en praktisk tilnærming til arbeidet og de kravene som stilles. I de enkelt tilfeller der tiltak motstrider mellomleders personlige oppfatning av et problem eller brukernes behov, kan dette gå utover mellomleders opplevde mestring i en negativ retning. Dette fordi de da er nødt til å utføre endringer de nødvendigvis ikke har tro på, og som mestringsteorien tilsier er subjektiv mestring, et resultat av tro på egen evne til å mestre en bestemt type arbeidsoppgave. Ut ifra dette kan man anta en persons følte mestring svekkes, ved å ikke ha troen på prosjektet.

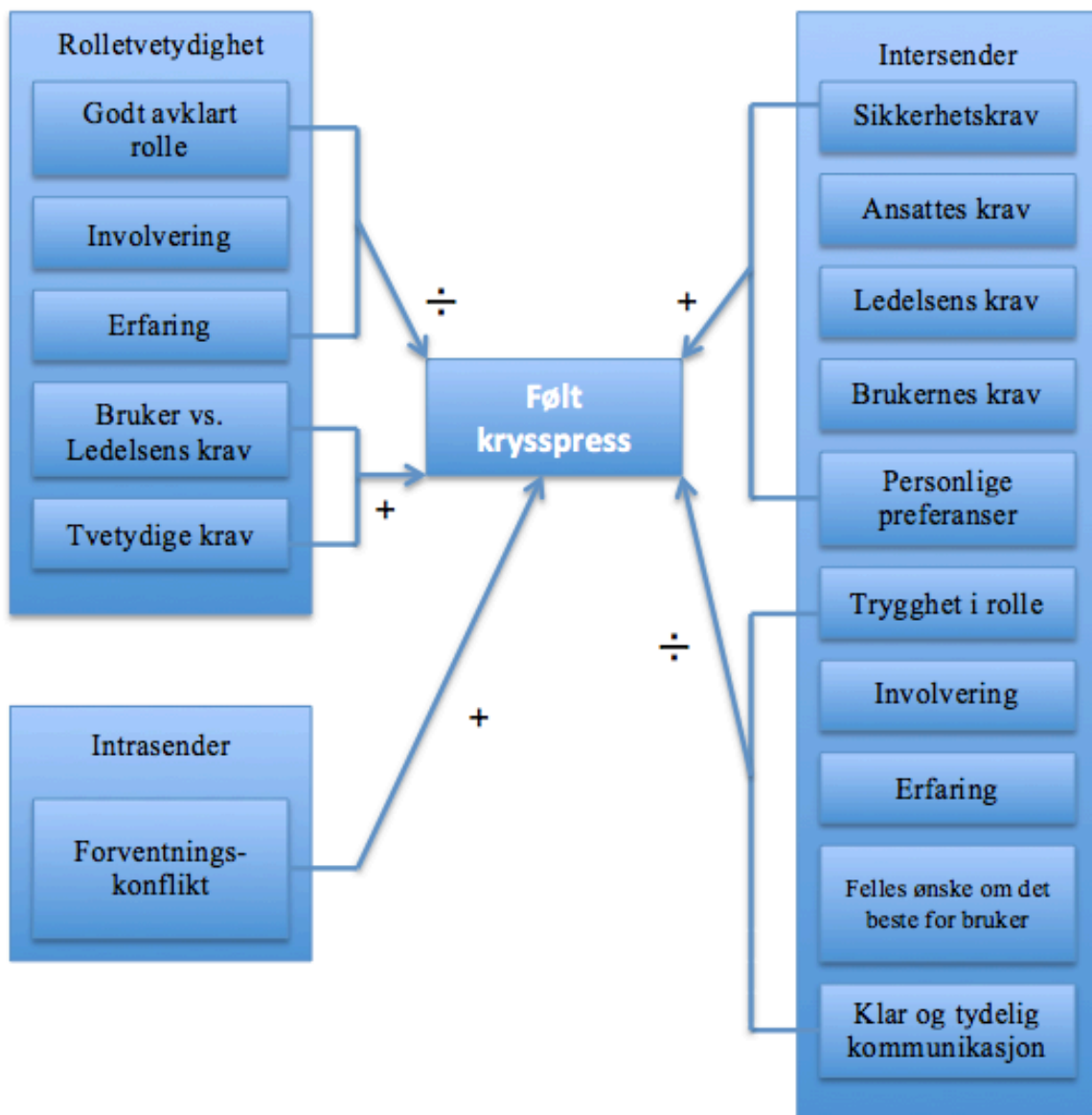
Grunnen til dette kan være som Gist og Bandura sier at personer med lav mestringsfølelse ofte går inn i en negativ spiraleffekt, fordi man ved manglende tro på et prosjekt går inn med mindre grad av engasjement samt at sannsynligheten for å gi opp øker. Når mellomlederen opplever at det ikke går så bra, bekreftes denne følelsen ytterligere (Gist 1987, Bandura 1997). På den andre siden så ser vi på bakgrunn av at mellomlederne tidligere kunne føle krysspress, så tok de noen grep som gjør at vi nå kan anta at intersenderkonflikt har hatt en positiv effekt på deres subjektive mestringsevne. Når mellomlederne på bakgrunn erfaring og de ulike tiltak vi har behandlet ovenfor nå mestrer endringer så kan vi anta at dette er med på å styrke deres subjektive mestringsevne.

4.4 Analyse av Hypotese 4

Som vi presiserte i analysen av intrasenderkonflikt, så vi ingen klare tendenser til at dette var et utstrakt problem i NAV Oslo. Om det skulle være noe så ble dette løst på en proaktiv måte. Mellomlederne så praktisk på problemet, og på bakgrunn av erfaring distanserte de seg personlig fra dette. Om det skulle være et problem så vi ofte at det var krav fra leder som var kilde til dette, men mellomlederne løste dette fint ved å aktivt drøfte sine problemer med sine ledere. Våre data viser ingen klare indikatorer på at intrasenderkonflikt var tilstede i endringene hvor våre respondenter var deltagende. Det gjør det vanskelig å kunne analysere hvordan dette faktisk påvirker deres subjektive mestringsevne.

5.0 Presentasjon av funn

Vi vil nå presentere de funn vi har gjort gjennom analysen av våre data. Funnene vil bli presentert gjennom to modeller som skal visualisere de funn vi har gjort i arbeidet for å svar på våre hypoteser. Modellene viser de faktorer som spiller inn på krysspress og mestring der de pilene som er merket med + fremmer og de pilene som er merket med ÷ hemmer. Etter å ha gått igjennom de fire hypotesene vil vi på bakgrunn av disse funn svare på vår problemstilling.



Figur 5.0 Følt krysspress

5.1 Hypotese 1

Våre funn antyder at mellomlederne føler krysspress under organisatorisk endring når de ikke har klarhet i sin rolle, og ikke vet klart hva de skal levere. Samtidig føler de krysspress når ledernes og brukerens krav i tillegg er motstridene og ved forventningskonflikt med klare barrierer. Samtidig kan de også føle på krysspress på bakgrunn av krav om sikkerhet, krav fra ansatte, ledere og brukere, men dette fremstår ikke som å være en stor kilde til følt krysspress. Det er mindre sannsynlig at mellomlederne i NAV føler krysspress når deres roller er godt avklart av dem selv og deres leder og når de har god erfaring i rollen de utøver. Samt at de har muligheter til å involvere, og selv bli involvert i prosesser som angår dem. Vi gjorde to andre funn som vi syntes er spesielt interessante som går på hvorfor mellomleder ikke føler krysspress i så stor grad. Det første er fordi de endringer som blir initiert er for å møte brukernes behov, og ønske om å levere bedre sosiale tjenester som forhindrer motstridende interesser. Den andre årsaken er på bakgrunn av at mellomlederne har en veldig praktisk tilnærming til sitt arbeid og den rollen de besitter.



Figur 5.1 Følt mestring

5.2 Hypotese 2

Våre funn når det gjelder hypotese to gir oss indikatorer på hvordan en klarhet i rollen var med å skape grunnlag for opplevd mestringsfølelse. Årsaken for dette er som de oppgir at når rollen er godt avklart og de vet hva som skal leveres så vil de enklere mestre sin jobb.

Samtidig kan det se ut som at erfaring fra tidligere endringer og situasjoner har gjort dette enklere for mellomlederne i NAV. Vi så også at det i enkelte tilfeller ble uklart hvem som var den riktige normsenderen, som medførte at mestringsfølelsen ble målt på andre premisser en leders krav. Noen av mellomlederne uttrykker i denne sammenheng at i de tilfeller de ikke hadde tro på endringen så var de mindre motiverte, og at brukers behov i noen tilfeller kunne komme foran endringens krav. Men vi så her sammenhenger mellom disse utfordringene og deres praktiske innstilling til arbeidet, som resulterte i at alle endringene ble gjennomført.

5.3 Hypotese 3

Gjennom vår analyse av hypotese tre kan vi anta at mellomlederne som et resultat av tidligere erfaring og deres praktiske tilnærming til krav ikke føler krysspress i noen stor grad. Når de da bruker dette for å forhindre krysspress opplever de å mestre endringen. Vi vil derfor anta at når mellomlederne bevisst forsøker å forhindre krysspress skaper de en indirekte kilde til følt mestringsfølelse, og at når det ikke foreligger en intersenderkonflikt så øker sannsynligheten for følt mestringsfølelse. I de tilfeller hvor mellomleder ikke har personlig tro på endringen så kan dette ha hatt en negativ påvirkning på deres subjektive mestringsfølelse. Fordi når de føler at oppgaven ikke er i tråd med hva som bør leveres, må de levere noe som de aldri kan se på som et godt resultat. Derimot er dette noe vi ikke har omfattende nok data til å kunne uttrykke nærmere.

5.4 Hypotese 4

Som vi var inne på i analysen så har vi ikke gjort noen klare funn som sier at det foreligger en intrasenderkonflikt. Det vil derfor ikke la seg gjøre å besvare hvordan denne type krysspress påvirker mellomledernes subjektive mestringsfølelse.

6.0 Konklusjon

I vårt arbeid for å svare på hypotesene og problemstillingen har vi kartlagt hvilke faktorer som er med på skape følt krysspress hos mellomlederne i NAV Oslo. Vi satte dette så opp mot deres selvopplevde mestringsfølelse, for å se hvordan faktisk krysspress har innvirkning på deres følelse av mestring. Vi gjorde funn som gjør at vi kan anta at krysspress har både positive og negative konsekvenser på mellomledernes subjektive mestringsevne. Ved at mellomlederne har fått god erfaring med endring og bruker denne til å gjøre noen grep for å forhindre krysspress, kan vi anta at dette er med å øke sannsynligheten for mestring.

Krysspress kan virke som å fungere negativt på opplevelsen av mestring hos mellomlederen i NAV når det foreligger usikkerhet rundt de oppgaver som skal gjøres, og om de personlig ikke har tro på prosessen eller endringens mål. Vi så også tegn til at krysspress har enda en konsekvens for deres subjektive mestringsevne, men i hvilken retning den ble påvirket var veldig avhengig av situasjon. Vi så dette i de tilfeller hvor mellomlederne var usikker på hvem som var deres relevante normsender når de skulle måle deres nivå av å mestre oppgaven.

7.0 Kritiske momenter

Ved kvalitativ forskningsmetode setter man begrensninger for fremgangsmåten av forskningsarbeidet. Det er viktig å være klar over at de valgene en tar har konsekvenser som både kan styrke og svekke arbeidet, og at omgivelsene har en innvirkning. Dette kan føre til at forskningen ikke blir troverdig, gyldig eller at resultatet ikke blir til å stole på. Intensivt forskningsdesign skaper utfordringer for å oppfylle kravene til reliabilitet og validitet allerede i starten av selve prosessen (Jacobsen 2005, 213).

7.1 Intern gyldighet

Kravet til intern gyldighet ble allerede utfordret før vi skulle definere problemstilling, fordi vi var avhengig av å sette oss inn i teorien for å kunne sette de nødvendige avgrensinger og for å vite hvilke variabler vi ønsket å undersøke. I dette arbeidet laget vi det teoretiske grunnlaget med de områder vi syntes var spennende for utviklingen av problemstilling. Dette arbeidet ble brukt videre til å lage hypoteser og kategorier, som avgjorde hva vi ville ha med i intervjuguiden. som så videre ble brukt som en mal når vi laget intervjuguiden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 167). En slik tilnærming og fremgangsmåte til stoffet og metoden kan lett gjøre at vi lider av en forutinntatthet, og at vi ubevisst lager spørsmål for å bekrefte disse antagelsene (Jacobsen 2005, 107). I utformingen av problemstilling tar vi noen valg som resulterer i at vi også velger bort variabler på bakgrunn av de kriteriene vi har satt. Kriteriene kan også jobbe mot sin hensikt, da man aldri kan vite hundre prosent sikkert at det er akkurat disse som er relevante. Avgrensningen skaper dermed en risiko for at man ikke får undersøkt området tilstrekkelig eller at vi måler feil variabler. Avgrensningen kan dermed virke mot sin hensikt og være begrensede fremfor forklarende (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 167). Konsekvenser av ubevisstheden og forutinntattheten kan derfor påvirke prosessen i den retning at vi ikke vet hva vi går glipp av. Dette kan gjøre at vi svarer på en problemstilling som egentlig ikke er reel. Vårt hovedfokus var derfor gjennom hele prosessen og har et så åpent syn som mulig, men samtidig være kritiske til kvaliteten av den dataen vi brukte. Ved å gjøre det på denne måten, der vi hele tiden forsøkte å være åpne men samtidig ha en kritisk holdning til eget arbeid og de data vi fant, håpet vi å ivare ta den interne gyldigheten (Jacobsen 2005, 214).

7.2 Eksterngyldighet

En annen utfordring vi sto ovenfor var den eksterne gyldigheten. Hvordan vet vi om den problemstillingen vi jobber med er reel eller ikke? På bakgrunn av at respondentene ikke

alltid har den samme oppfatningen av problemet som oss, samt at vi ikke med sikkerhet kan si at de faktisk har den faglige tyngden til å gi oss en god validering av våre funn, har vi valgt å ikke bruke ettervalidering. Samtidig ble dette vanskelig å gjennomføre på grunn av tid og ressurser både hos oss og respondentene. Vi valgte derfor å styrke den eksterne gyldigheten ved hjelp av sammenligning med sekundærdata der konteksten var lik vår egen (Jacobsen 2005, 214).

7.3 Omgivelser og utvalg

På bakgrunn av at vår problemstilling er så spesifikk møtte vi på utfordringer. Vårt besøk og vår fremgangsmåte skulle avklares på forhånd med fylkesleder i NAV, noe som gjorde at vi endte opp med et begrenset utvalg. Arbeidet med utvelgelse og rekruttering av utvalg ble svekket fordi vi kun fikk snakket med de som har svart oss på e-post, eller blitt påvirket av en bekjent til å stille til intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 241). Det kan hende at vårt utvalg ikke er representativt på bakgrunn av dette. Det er også en mulighet at de som ikke responderte og ikke stilte til intervju, kunne gitt oss andre funn. Måten vi ble nødt til å løse rekrutteringen på, vil hemme muligheten av reproduseringen av data siden det er begrenset tilgang til det utvalget vi har.

7.4 Intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguiden var det tre viktige fallgruver vi hadde et bevisst forhold til. Johannessen, Tufte og Christoffersen forteller at en ikke må overvurdere sin egen evne til å utforme og stille spørsmål (2010, 167). Den andre var at de spørsmålene vi hadde utformet ikke ga oss svar på problemstillingen. Den tredje var at gjennom for store begrensninger og for dårlig utformede spørsmål kunne vi gjøre det vanskelig for intervjuobjektet å uttale seg om temaet. Disse punktene kunne få følgefeil, og medføre til at undersøkelsen tok en annen retning enn det som var planlagt. Dermed kunne vi ha endt opp med å svekke troverdigheten til undersøkelsen.

7.5 Behandling av data

Behandling av data er en kritisk fase i undersøkelsen. Her er det også flere fallgruver en må ta hensyn til. Hvordan en velger å tyde den innsamlede dataen, og hvordan en vurderer hva som er relevant og irrelevant, er viktig å ha reflektert over før en setter i gang med arbeidet. Det er fordi dette kan være med å påvirke prosessen gjennom hvordan en ser mønstre, likheter og ulikheter i dataen. I vårt arbeid med tolkingen av dataene var det viktig å være klar over at vi

fortolket disse gjennom vår egen erfaring, og respondentenes uttalelser er formet av bedriftens kultur, deres holdninger og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 168). Det at vi er så deltagende i prosessen kan være med å påvirke analysen og resultatet. Dette kan føre til at vi trekker slutninger som ikke finnes i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 167). Ved å dypere studere NAV sine normer og verdier kunne det gjort det enklere for oss å forstå rasjonale til respondentens uttalelser. Dette henger ofte sammen med den kulturelle oppfatningen som råder i den gruppen intervjuobjektet tilhører (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 168).

8.0 Videre forskning

Det som kunne vært spennende for å videreføre denne undersøkelsen er å benytte andre metoder for å se om vi får like svar og for å få mer tyngde i de funn vi har gjort. Dette kunne vi for eksempel ha gjort gjennom observasjoner der vi ser på interaksjonen mellom bruker og NAV og mellom de i ulike nivåene i avdelingen. Ved bruk av en kvantitativ undersøkelse kan vi undersøke hvilke forventninger som stilles til mellomleder av deres ansatte, leder og brukerne. Dette kunne vært med å belyse momenter som kunne utfordret eller styrket vårt arbeidet videre.

Et annet spennende prosjekt er å se på ulikheter blant kontorene. Om utfordringene som er på et kontor er kontorspesifikke eller om det likheter blant alle kontorene.

Det hadde også vært spennende å gå inn å undersøke hvordan mellomledere med mindre erfaring opplever fenomenet krysspress, siden vi kun har snakket med erfarende ledere. Som en videreføring av dette kunne det ved hjelp av kohortstudier, se på hvordan opplevelsen av krysspress forandret seg over tid hos de samme mellomlederne. Dette kunne også gitt svar på om erfaring faktisk er en såpass avgjørende faktor for om en føler krysspress.

9.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gauta A. og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Otta: Universitetsforlaget
- Aubert, Vilhelm. 1964. *Sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bakka F. Jørgen, Fivelstad, Egil og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse*. 4.utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Balogun, Julie. 2003. "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries." *British Journal of Management*. 14(1):69-83. Business Source Premier (9438495)
- Bandura, Albert. 1997. *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Brochs-Haukedal, William. 2011. *Arbeids- og leder- psykologi*. 8.utg. Latvia: Cappelen Damm.
- Burke, Warner W. 2008. 2.utg. "Organization Change: theory and practice". USA: Sage Publications.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. Otta: Universitetsforlaget AS.
- Cappelen. Lesedato 29.03.14:
<http://individogfellesskap.cappelen.no/binfil/download.php?did=23532>
- Dopson, Sue og Rosemary Stewart. 1990. "What is Happening to Middle Management?" *British Journal of Management*. 1(1): 3-16. Business Source Premier (4528747).
- Gist, E. Marilyn 1987. "Self-Efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management" *Academy of management review*. 12(3): 472-785. Business Source Premier (4306562)
- Hennestad, W. Bjørn. 1990. "The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture". *Journal of Management Studies*. 27:3. Business Source Premier (4554465)
- Hope, Ole. 2010. "Essays on middle management responses to change initiatives." Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole
- Huy, Nguyen Huy. 2001. "In Praise of Middle Managers". *Harvard Business Review*. 79(8): 72-79. Business Source Premier (5134691)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007, 3.utg. *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannesen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positiv lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kahn, L. Robert, Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn og J. Diedrick Snoek. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotter, John, P. og Dan S. Cohen. 2002. *The heart of change : real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Massachusetts. : Harvard Business Review.
- Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- London, Manual. 2002. *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates
- Manz, Charles C. og Christoffer P. Neck (2013) *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 6.utg. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Nordhaug, Odd, Steen Hildebrandt og Søren Brandi. 2007. *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag 1
- Robert Libby og Kristina Rennekamp. 2012. "Self-Serving Attribution Bias, Overconfidence, and the Issuance of Management Forecasts". *Journal of Accounting Research*. 50(1): 197-231. Business Source Premier (70330459).
- Roger, Klev og Morten, Levin 2002. *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Universitetet i Oslo. Ordbok. Lesedato 23.02.2013:
<http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=utfordring&begge=+&ordbok=begge>
- Van de Ven, Andrew H og M.S. Poole. 1995. "Explaining Development and Change in Organizations" *Academy of Management Review*, 20(3):510-540. Business Source Premier (9508080329).
- Wooldridge, Bill og Steven W. Floyd. 1990. "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. 11(3):231-241. Business Source Premier (12571989).

Vedlegg I

Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål / fakta spørsmål

Hvor lenge har du jobbet i nav?

Hvilke stilling har du?

Hva er ditt ansvar?

Kan du kort fortelle om din bakgrunn?

Hvilke organisasjonsendringer har du vært en del av de siste årene?

Overgangsspørsmål

Det vi ønsker å finne ut er hvorvidt ledere opplever motstridende krav i en endringsprosess og hvilke konsekvenser dette har.

Vi vil derfor nå stille noen spørsmål som vi håper kan gi oss svar på dette.

Åpningsspørsmål

1) Om du tenker på endringsprosjektet du har deltatt i, opplevde du at du mestret din rolle i denne prosessen? - utdyp

- a) I de tilfeller du opplevde at du ikke hele veien mestret dine arbeidsoppgaver - hva var det med disse situasjonene som gjorde at du følte det var vanskelig å mestre den oppgave eller jobben?**

Nøkkelspørsmål

2) Hvordan opplever du de kravene som stilles til deg i din rolle i en endring?

a) Hvordan opplever du de kravene som stilles av din leder?

b) Hvordan opplever du de kravene som stilles av dine Ansatte/medarbeidere

c) Opplever du at de kravene som stilles til deg er entydige? – om objektet ikke selv har kommet inn på det.

3. Hvordan opplever du at dine underordnede forholder seg til ledelsens krav og formål for endringen du har vært igjennom?

a) Hvordan opplevde du at dine overordnede forholdt seg til dine ansattes innspill og ønsker under endringen?

b) Hvordan påvirket dette deg personlig?

4. Føler du at din leder kommuniserer på en måte som gir deg klarhet i din rolle og dine ansvarsområder?

Vedlegg I

a) Hvordan samsvarer dette med det som kommuniseres av dine ansatte?

5. Forholder din leder seg til de planer som blir lagt, og i hvilke sammenhenger gjør han/hun det ikke.

a) Endres kursen ofte? – hvordan påvirker dette deg?

6. Opplever du at du får tilbakemelding på ditt arbeid og dine prestasjoner under endringen du vært en del av?

7. I hvilken grad påvirkes du av disse tilbakemeldingene? Både de positive og negative.

(-Person, motivasjon, prestasjon)

8. I hvor stor grad tar du hensyn til det du blir målt på av ledelsen, når du vurderer deg selv i hvor godt du gjennomført endringen?

a) Når gjør du det? Når gjør du ikke?

9. Føler du selv at det har noen innvirkning på endringsprosessens måloppnåelse om du personlig har troen på at dere skal lykkes?

a) Hva er tilfellet om du ikke hatt tro på at dere skal lykkes?

Avslutning

Nå nærmer vi oss snart slutten, og ønsker å komme med et siste spørsmål
Dersom du har de ulike temaene i bakhodet under dette spørsmålet, vil dette fungere som en oppsummering opp mot vår problemstilling.

10. Om du tenker på endringsprosjektet du har deltatt i, opplevde du at du mestret din rolle i denne prosessen? – utdyp

a) I de tilfeller du opplevde at du ikke hele veien mestret dine arbeidsoppgaver – hva var det med disse situasjonene som gjorde at du følte det var vanskelig å mestre den oppgave eller jobben?

Takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene våre 😊

Vedlegg II

Kategorimatrisen

	Fremmer Mestring	Hemmer Mestring	Kilder til følt Krysspress	Konsekvens av mestring
Objekt 1	s.2/s.3/s.8/s.12/s.13/s.14/s.16/s.17	S.3/s.4	s.6/s.8/s.12/s.13/s.14/s.15/s.16	s.17
Objekt 2	s.1/s.11/s.13/s.14/s.15/s.18	s.5/s.13/s.14/s.17/s.19	s.13/s.14/s.18	s.13/s.15/s.18
Objekt 3	s10/s.11/s.13/s14/15	5/13/14/17/19	10/s.12/s.13	12/14/16
Objekt 4	10/13/16/17/18/20	4/6/7/8/11/14/16/17	s.11/s.17/s.18/20	s.13
Objekt 5	3/4/6/10/12/13/15/16	s.2/s.16	2/3/4/12/13/15/16	10/15/s.16
Objekt 6	s.6/s.9/s.11	s.12/s.13	5/9/11/13/15	...

	Rolle/tvetydighet	Intrasender	Intersender	Verktøy
Objekt 1	s.1/s.2/s.3/s.7	s.11	s.3/s.5/s.7/s.9/s.10	s.5/s.6/s.7/s.8/s.3
Objekt 2	s.3/s.4/s.10/s.16/s.20	s.5/s.16	s.1/s.3/s.7/s.8/s.16/s.20	s.1/s.4/s.6/s.9/s.12/s16 Erfaring, sier også ambassadører
Objekt 3	5/6/7/9/10	s.3	1/2/3/6/7/8	4/5/6/8/10
Objekt 4	3/5/8/9/10/14	1/4/5/9/11	1/3/4/5/6/7/9/14/15	10/12/13/18
Objekt 5	4/7/10/11/14/15/16	s.7	3/4/9/10/14/16/17	1/3/4/6/8/9/10/15/16
Objekt 6	2/3/6/7/14	s.7	1/2/3/4/8/10/16	s.3/s.10/s.15

Transkribering av sitater – Objekt 1

Enhetsleder statlig: Jobbet 5 år i NAV.

Arbeidsoppgaver: Etablere NAV kontoret, utvikling av bedriften, stadig endringer legger om arbeidsoppgaver.

Vært igjennom disse organisatoriske endringer: Løpende små justeringer (endringer).
Utvikling.

Mestrer din rolle i endring: Ja. Liten grad å påvirke direkte, tar med innspill og gir dette videre til høyere hold. Politisk føring = siste beslutninger.

Sitat 1: 3:20 – *”Skal du jobbe i det offentlige som leder må du være innforstått som leder at du har et rammeverk å jobbe innenfor, sånn er det... Kommer det en politisk føring, da kan vi grunn mene hva vi vil om den. Som leder må være innforstått med at du også må sitte i en sits og gjennomføre endringer du kanskje ikke er 100 % enig i at er en god endring”*. Sitat slutt: 04:10.

Kan tolkes dit hen at objektet har en god forståelse av sin rolle i endringskontekst.

Sitat 2: 05:39 – *”Ja jeg mestrer jobben fordi jeg vet hva som kreves, fått veldig tydelig hva er det jeg skal bruke energien min i forhold til å jobbe i takt med arbeidsgiveren min, og når jeg skal bruke energi på å prøve å påvirke det som kommer fra arbeidsgiver”*. Sitat slutt: 06:07.
Objektet oppgir at gjennom klarhet, erfaring og tilbakemelding fra sin leder har gitt objektet en god rolleforståelse som gjør at objektet opplever mestring av sin rolle. Kommenterer og forsterkes igjen ved ca. 11:00.

Sitat 3: 06:48 – *”Først så absorberer jeg dem selv, jeg leser meg opp ikke sant, hva betyr det, hva er min forestilling av dette – hva dette vil bety for kontoret? Da involverer jeg gjerne avdelingslederne, ikke sant hvordan vil dette se ut hos oss. Hva er en mulig løsning, hva er en annen mulig løsning, sånn at du først blir eier av utfordringen selv – for å kunne argumentere enten det ene eller det andre. Også henter du innspill, og innspillene da kan du enten... eeh sånn som jeg bruker å gjøre det da, enten så tar jeg de helt ufiltrert uten å komme med ja det går ikke fordi, ja men det går ikke fordi. Altså jeg ønsker at folk skal si noe, og være engasjert, og da kan ikke jeg stå og stoppe hvert innspill. Da må jeg ta de også forklare hva jeg gjør videre med dem. Det her handler veldig veldig mye om kommunikasjon, at du er tydelig på hva som gjelder, og at du er tydelig på hva som skal leveres sånn at det er rom mellom der vi kan påvirke”*.

Jobber proaktivt for å forhindre negative tilbakemeldinger, for å unngå at ting skal gå dårlig. Gjennom å ta problemer ufiltrert, eliminerer motstand for endring og skaper en felles forståelse for å nå de målene de har satt seg. Ved at hun gjør dette så definerer hun det som kreves for endringen og hva som kreves av henne og hva hun kan kreve av sine ansatte. → gir klarhet i rolle og krav som stilles.. Sitat slutt: 07:50.

Sitat 4: 08:20 – Her utdyper objektet eksplisitt at det hun ikke har noe kunnskap om, og ting som er pålagt kan være vanskelig å identifisere seg med skaper vanskeligheter med mestring. Sitat slutt: 10:30.

Sitat 5: 17:35 - *”Selvfølgelig, det er stadig situasjoner hvor du tenker i all verden hvordan skal vi klare det her eller dette mestrer jeg ikke. Jeg kommer jo, jeg har jobbet fem år i NAV.*

Vedlegg III

Jeg kommer utenfor NAV, kommer utenifra. Jeg har aldri gått hele løypa, så jeg har kun vært leder. Det sier seg selv, det er mye detaljer ikke jeg kan. Det er jeg veldig ydmyk på, og det gjør jo også at jeg må jobbe på en annen måte, ikke sant før jeg beslutter. Jeg må sjekke ut hvordan er dette mulig å få til, hvordan gjør vi det i dag, hva er dagens praksis, er det andre muligheter for god praksis – ikke sant så jeg må ned i praksisfeltet for å hente kompetanse. Så jeg må være kompetent på problemstillingen ikke sant før jeg beslutter, så det er klart det er mange dilemmaer hvor jeg overhodet ikke i utgangspunktet vet hva vi skal gjøre derifra til dit. Du kan jo bli pålagt å gjøre noe som du er helt menneskelig politisk uenig i selv. Det spiller jo ikke noen rolle. Altså, og da må du absorbere det og så gjøre det til ditt og det betyr ikke at det jeg må gjøre det som sann jeg tenker er riktig, men jeg må gjøre det på en måte som jeg vet at min organisasjon og min arbeidsgiver, bedriften, ledelsen sier at dette er måten vi skal gjøre det på eller dette er resultatet vi skal nå. Så det er det, altså skal dere drive, når dere skal drive endring så er det kjempeviktig at du som endrer, står som endringsagent da i prosessen er innforstått med kompetansen og kjenner problemstillingen osv.”.

Underbygger sitat 3, som forteller at objektet jobber proaktivt ved å involvere og bruke de ansatte til å skape oppslutning til å lykkes. Gjennom det forhindrer det motstand – intrasender, og kanskje fremmer mestring. Opprettet her en ny kategori verktøy eller virkemidler.

Sitat 6: 20:50 – *”Hvis alle synes det så må vi jo snakke sammen, og da vil det jo gjerne bli et møte. Hvor alle motstand, prøver å løfte opp den, lufte det, er det flere ting dere tenker på, hva tenker du, hva tenker du. Hva er det du er mest redd for, du må få det opp, og så må du jobbe med det og så må du prøve å hensyn ta i den grad du kan. Hvordan jobber du med å få det opp? Felles møtet, da åpner jeg møtet og så sier jeg det har kommet meg for øret at dette oppleves traumatisk for dere, og at dette kravet eller dette pålegget synes dere er vanskelig. Nå må jeg få lov til å høre hva dere tenker, fordi at det nå suser det så mye i gangene her at nå synes jeg at det er greit å få det opp. Da går det litt tregt, men så kommer det, så er det alltid noen som er litt talsperson, jeg har mange med meg. Da kan det være den eller kanskje to. Altså det er greit ikke sant, poenget er å få opp da hva som er motstanden. Vi snakker endringer ikke sant, så er det alltid store endringer, da snakker vi store endringsprosesser. Folk blir redd, hva skjer med meg er første tanken. Mister jeg jobben, klarer jeg det her. Mestring er veldig veldig viktig, og det er viktig for en leder og det er viktig for en ansatt å mestre jobben og situasjonen. Sann at det først så kommer det sann kaosfase, så detter man veldig dypt ned også er det da at.. dere har sikkert lest de om disse grafene, så er det altså å krabbe opp igjen derifra. Hvordan skal vi gjøre det her nå da, hvordan kan vi få det til. Hva kan du bidra med, hvor langt kan du strekke deg. Sann og sann, kanskje du kan strekke litt lenger kanskje vi sammen kan få det til. Bruker litt teori, bruker det sann at jeg normaliserer det å være fortvila, det er helt riktig. Akseptere og anerkjenne de følelsene de får, fordi det her er mageregionen som reagerer, mange blir redde og det betyr ikke at de er dumme, og det betyr ikke at de er kunnskapsløse eller at de er spesielt pysete. Det er en naturlig reaksjon når det kommer noe de ikke vet hva innebærer, og det er det for alle. Det er derfor jeg sier også at jeg må ta en runde med meg selv først sann at jeg står trygt i det. For jeg kan ikke være livredd og snakke med mine ansatte, det blir litt vondt. Som leder så lærer du deg jo også å argumentere ting du ikke er 100% enig i, det lærer deg når du har vært i gjennom noen runder og klarer å stå og se løsninger. Jeg tror at det, hvis du er et menneske som blir dypt fortvila hver gang det skjer en endring så vil det være vanskelig å være leder”.*

Bruk av møter for å lufte mostand, få frem hva som er motstanden hvor er det utsikkerhet, folk lurert alltid på hva som skjer med de → kilde til press fra enkelt ansatte til leder?

Poenget er også her at mestring er veldig viktig for alle deltakere. Ha en individuell tilnærming. 23:40

Vedlegg III

Sitat 7: 24:12 – *”Etter prosesser så forholder de seg greit til det, men du må ta ansatte på alvor. Også snakke med de, jeg opplever veldig, veldig sjelden boikott, altså nei det er det ikke. Hvis du gjør en god prosess som en leder på bearbeidingen av og plukker opp, får opp alt som man er redd for, alt som man redd for at man ikke skal mestre, alle de tingene der så opplever jeg at det er oppslutning”.*

Opplever at kravene til ledelsen kan skape noe strid blant ansatte som gjør motstand eller er uenige, men kjører en prosess for å sørge for at krav blir klar gjort og lignende, dette kan sees på som nok et verktøy mot å forhindre intrasender konflikt fordi man oppnår klare rollekrav og motvirker rolletvetydighet.

Sitat 8: ca. 26:38 – *”Det å klare å finne frem suksesshistoriene underveis, det tenker jeg også er veldig viktig i forhold til kommende endringer. Endringer skjer alltid, så det vil alltid komme. Vi deler suksesshistorier i møter, er det noen som har fått noen i arbeid siden sist, er det noen brukere som har kommet i arbeid. Ja jaja, fortell”.*

Bruker mestring og suksess historier for å motivere de ansatte for å skape suksess og motivere.

Sitat 9: ca. 30:00 – *”Skal vi bli bedre, så er tjent med at noen går og setter det i sømmene. Fordi det er vel den eneste måten man kan bli bedre på er å få tilbakemeldinger på det man gjør. Også kan du si at mye av de tilbakemeldingene vi får gjennom media, det er jo sånne krise historier, lagt frem av brukernes side. Gjerne fra en siden, og det kan jo mange tilfeller høres helt forferdelig ut. At det er sånn det er. Det som ofte mangler i de historiene, det er du får høre så mye så ligger det en annen greie til. Men ja jeg mener jo at enhver organisasjon bør være så transparent at vi må bli tåle og bli sett innpå. Det vil gi oss noen vekkere på hvordan vi kan bli bedre igjen”.*

Det finnes flere kilder til krysspress, det være seg brukere, media, etc. dette er noe som ikke vi har omtalt noe særlig men er helt klart med å påvirke en leder i NAV når det komme situasjoner. Ny under gruppe på krysspress? → kilder. Dette er noe hun omtaler her. Stilles krav til hvor mye man kan behandle dette. Bruker, media samfunnet for øvrig etc.

Sitat 10: ca. 33:00 - *”Lederen ligger jo i forkant, så det er jo en lederoppgave at du skal dra, ikke sant. Min leder ligger der, mens jeg ligger der, mens mine ansatte ligger der. Dette er jo en framdrift som skal til, så hu ligger jo foran mine ansatte og det er jo det hun må, så kommer jeg etter og så må de komme etter. Så det er ikke alltid at det er samsvarende, men det er heller ikke veldig sprikende, syntes jeg ikke. Mye av det min leder sier vi skal gjøre, altså det makes sense, sånn at det kan være tanker vi ikke har tenkt, utvikling vi ikke har sett”.* Oppgir at de ansatte enes i leders krav, fordi det makes ”sens”. Noe som kan gi indikasjoner på at leder får mindre intrarollesender opplevelser.

Vedlegg III

Sitat 11: 36:50 – *”Noen ganger så er vi faktisk ganske på track på alle områder, også vil det jo – alt går jo ikke sånn (viser noe med hendene) i ett tempo. Det går jo litt sånn, bare det ikke går for langt tilbake. Hva er det som påvirker at det forandrer seg? Noe så enkelt som fravær, ja hos meg. Da klarer ikke jeg å levere, da blir vi for sene i den leveransen. Vi flyter ikke i ressurser, det syns jeg ikke. Vi har veldig begrensa ressurser, for å løse alle oppgavene på en optimal måte så mener jo jeg at vi ikke har nok ressurser. Sånn at det du må alltid gjøre noen valg.”*

Ledelsen stiller krav til de mål som skal nås, med den bemanningen man har antatt 100%, men når det ikke er i realiteten (sykefravær) så står leder ovenfor et dilemma hvor man ikke klarer å nå alle mål og må ta valg som bestrider måloppnåelsen på noe annet. I stedet for at leder og mellomleder kommer med mål med den ressursbruken de trenger.

Sitat 12: 41:55 – *”Min leder ser jo også på hvordan jeg håndterer uforutsette hendelser, hvordan jeg håndterer situasjoner som oppstår, sånne ting ja. Jeg får jo tilbakemeldinger på det, og hvis det er ting som ikke jeg er herre over og ting jeg ordner opp på en god måte så får jeg en god tilbakemelding selv om jeg ikke leverer, jaja. Hvordan blir du påvirket personlig av de tilbakemeldingene du får? Det er hyggelig å få gode tilbakemeldinger, jeg vet vel – dette høres jo helt sånn arrogant ut – men jeg vet vel omtrent hvor tilbakemeldingene kommer når jeg går inn i møtet. Jeg vet hva vi gjør bra, og hva vi må bli bedre på. Det er sjeldent at jeg blir overraska.”*

Tilbakemeldinger hele tiden har medarbeidersamtaler, på prestasjoner, måloppnåelse, for også gode tilbakemeldinger, det er hyggelig med gode tilbakemeldinger, både tilbakemeldinger på objektive mål og andre. Hun oppgir at hun sjeldent blir overrasket av tilbakemeldinger fordi hun vet hva som skal til. Her snakker hun også om subjektiv måling av seg selv og at det er det som er ”styrende”. Hun får bekreftet det hun selv føler på tilbakemeldinger, noe som styrker hennes SME.

Sitat 13: ca. 46:23 – *”Jeg henter mye energi utenifra, (hvis dere har hatt om ekstroversjon, introversjon sånne ting) Jeg er en ekstrovert person, sånn at jeg drøfter også, involverer også ofte avdelingslederne på problemstillinger. Jeg involverer ikke i personlige problemstillinger, men i jobb problemstillinger hvordan skal vi gjøre det her”.*

Objektet sikter til at hun ved bruk av sine kollegaer, søker hjelp ved problemstillinger for å komme ut av vanskelige situasjoner, for nå målene. Kilde til følt mestring ved å komme seg ut av situasjoner hun syntes det er vanskelig.

Sitat 14: 47:00 – *”Det er klart de påvirker fordi at det enten så korrigerer de eller så forsterker de den tanken jeg har om hvordan jeg selv gjør ting”.*

Underbygger det hun sier i sitat 12, men denne gangen sier hun det eksplisitt de tilbakemeldingene forsterker egen vurdering av seg selv. Kilde til mestring.

Sitat 15: ca. 48: - *”Må ha et reflektert forhold til en helhet, så du kan si at det noen gang du blir fortvila så hadde jo dette vært veldig bra hadde det ikke vært for de ansatte”*

Bruker deres kollektive måloppnåelse til å vurdere seg selv. Måler seg selv gjennom avdelingens suksess.

Sitat 16: ca. 50:15 – *”Jeg behøver ikke nødvendigvis å ha nådd alle mine mål og likevel være strålende fornøyd ... Jeg kan være strålende fornøyd uten å få full måloppnåelse ja, jeg kan også være dypt fortvilet med å ha ganske god måloppnåelse, men kanskje ikke på akkurat det området som er så veldig viktig”.*

Vedlegg III

Oppgir her at egen vurdering av måloppnåelse har mer å si for henne enn de målene som er satt, altså de objektive kravene.

Sitat 17: 52:10 – *”Det er viktig at jeg eier problemstillingen, at jeg eier endringen, at jeg er innforstått med hva med det innebærer, at jeg aksepterer det. Jeg kan ikke gå ut og drive endringsprosesser jeg ikke tror på”*.

Objektet forteller at ens tro på endringsprosjektet har en stor innvirkning for hvordan en går inn i situasjonen. Objektet sier også at det å ha eierskap til problemstillingen, gjør det enklere for henne å jobbe med situasjonen, samt selge det inn til de underordnede.

Transkribering av sitater – Objekt 2

Avdelingsleder: Jobbet 12 år i Nav

Arbeidsoppgaver: Statligside, avdeling for oppfølging – sykefravær

Vært igjennom disse organisatoriske endringer: Nav reform, etablering av tre nav kontorer, ledelse og utvikling av nav reformen, stat og kommune samhandling med todelt og samlet ledelse.

Sitat 1: 03:06 – *”Kommer an på hvilke forberedelser man gjorde i etableringen av NAV, selv på lokal kontor. Om man tokk diskusjonen med oppgavefordeling internt i kontoret, eller om man bare tok med seg oppgaven fra kommunal side eller stateligside og ble samlokalisert. Det er det stor forskjell på. For det ble da en, det er forholdsvis store forskjeller på måten å tenke på, løse oppgavene på, målgruppa, lønninger, rammeverket, velferdsordninger, emm permisjons ordninger osv. Son at om man kom inn som to ansatte en statelig og en kommunalt ansatt inn i Nav kontoret, så dro man med seg det videre i organiseringen. Det å løse opp i det etter at man var etablert, det var, det har tatt tid. De som da tokk denne diskusjonen i forkant, å utligna lønninger, å permisjonsendringer, for å få mer fellesfølelse. Det og være Nav ansatt, istedenfor å være statelig eller kommunalt ansatt i et Nav kontor. De så jeg, har kommet raskere, kommet lengre å å er i stand til å gjøre raskere endringer organisasjonsmessig, fått til gode resultater. Så det er en viktig betraktning som man ser i Oslo.*

Objektet sier av erfaring at de kontorene som har klart å forhindre at avdelingene er splittet i to, med ulike krav – disse har raskere klart å opparbeide suksess. De som har vært proaktive med å samkjøre avdelingene har lyktes raskere enn de andre. Ikke bare press fra ledere til ansatte, men mellom ansette – ulike krav fra grupperingen hos de ansatte. Dette underbygger objektet helt ved slutten av intervjuet.

Ca. 04:18 - *” I Oslo er det lit back to back, der er det to delt ledelse, en statelig og en kommunal tjeneste linje. så er det samhandling... todelt ledelse med to styringslinjer. Så har vi samhandlings arenaer for å få til da felles utfordringer.”*

Samhandling mellom avdelinger. Se om flere objekter sier noe av det samme om dette.

Sitat 3: 06:30 - Bygger opp under sitat 1, der objektet utdyper at statlig og kommunal side har ulike forventinger både fra ansatte, ledere, mål og krav. Mellomlederen sitter da mellom her.

Sitat 4: ca. 14:00 – *”Satt mer fokus på hvilken rolle Nav skal ha frem til 2020, altså en mer langsiktig strategi. Det er førstegang jeg er med på, er med på å legg en strategi for 10 år frem i tid og som kan beskrives på en A4side. Det er veldig kort å enkel strategi innen for seks forskjellige områder... det har vi vert med på å legge strategiene for. Son at det er vi innforstått med. Å å har det forankra i ryggmargen, så vet vi at det er de lange linjene, å når vi da er ned på lokalnivå og på detaljer, så kan vi realiteter dette til de lange linjene og strategiene i nav. Og da henger det mer på greip. For tidligere var det mer ovenfra og ned styring... frister, å da hadde vi liten påvirkning... Nå har det snudd lit mer på hode. Nå er det mer build up en head down”*

Objektet har blitt involvert av sin leder til å være med på forenkling av krav og strategi, dette har bedret krav forholdene i selskapet og oppfattelse av arbeidsoppgaver. Dette er objektets personlig oppfattelse av tiltak som har blitt gjort og de krav som stilles. Dette er med på å forenkle de mål objektet har.

Vedlegg IV

Sitat 5: 16:20 – *”Fått med meg hele linja... mer forståelse for hvo beslutningene sitter, å også hvor begrensningene og utfordringene er, spesielt innen for IKT...sitte på lokal kontor å gjøre små endringer... headingen på et brev, linje, avsnitt på et brev, skaper store endringer, så det å løfte det fra de begrensningene å problemer man ser i saksbehandlingen æææ opp mot det krav som er forventet fra politikerne og befolkningen eee å utøvende rolle det er ganske, det er ganske krevende rolle. Fordi lovverket og det som er forespeilet til befolkningen, hvilke rettigheter og plikter de har det henger ikke helt i takt, Nei skulle ønske at lov verket skulle vert endra på noen områder.”*

Rigide og gamle systemer vanskeliggjør mellomleders rolle til å lykkes i endringer, potensiell kilde for ekstra press fra ansatte og ledere. I tillegg en kilde til intersender konflikt fordi det er så mange barrierer som forhindrer å nå de mål for endringen som kreves av ledelse.

Sitat 6: 18:00 – *”Lager virksomhetsplaner eee lokalt... basert på strategiene... basert på målene og disponeringsbrev som kommer fra direktoratet ned til fylkene og ut i bydelene, eller da i kommunene. Så det er en rød tråd i hele strategiprosessen eee også blir det ikke overstyr på det enkelte kontor, det kommer signaler om satsninger og ønske om noe satsningsområder innen for det enkelte fylke eller kommune... hava som er prioritert områder for 2014... inn i vår egen plan.”*

Objektet som mellomleder styres på mål og ikke prosess, altså leveranse av målet ikke hvordan han leverer målene. Dette kan være en kilde til å unngå følt krysspress.

Sitat 7: 20:30 – *”Omstendigheter lokalt som setter kontoret lit ut av drift...hele kontoret blir rammet... prosesser som vi hadde i gang i forhold til sikkerhet og beredskap å å oppfølgings metodikk osv. Forbedringsprosesser ble satt på is... truer på en måte sikkerheten vår, og vi driver med ombygging av mottaket nå... gruppe innkallinger må vi kutte ut. Blir oppfølging av enkeltindivid, oppfølgingen blir mer kostbart, krever mer resurser... sakene er kanskje bedre drøftet, vet det kommer reaksjoner... vi er forberedt på det.”*

Kravet om sikkerhet gjør det vanskelig å tilfredsstille andre krav, grunnet at de er nødt til å passe på sine ansatte. Dette gjør at tjenestene må omstruktureres, og at måloppnåelse blir utfordrende, samtidig klarer man ikke å møte brukerens krav på samme måte.

Sitat 8: 23.10 – *”Presse tilbake og skape rom. Det er jo det kanskje det tøffeste rollen i som mellomleder. At du har press fra alle sider, å du står helt alene, om det he he , oven fra , nedenfra, fra siden. Samarbeidspartnere, samhandler, leger, brukere ansatte , ledelse ja”*
Han står alene imellom som mellomleder og har krav fra flere hold. Dette er kilde til krysspress.

Sitat 9: 26:44 – *”Ledergruppe der enhetsleder og avdelingsleder da er jo med å på den statlige siden også på den kommunale siden. De har jo vær sin ledergruppe. eee å arenaer og vi har også en samlagruppe for kontoret, son at ledergruppe på statlig og kommunal side samarbeider om de felles mål og utfordringer kontoret har. For vi har jo de felles brukerne. Vi er jo med å påvirker i de ulike foraene og arenaer. Ja ja”*

Vedlegg IV

Objektet opplyser at det er ledergruppe der enhetsleder er med, både fra statlig og kommunal side. Dette gjør at de samarbeider om de felles mål som er satt for å få et felles sett med mål. Dette er med å forhindre kryssende mål.

Sitat 10: 27:30 – *”Han er ikke den autoritære, han er mer en transaksjonsleder... som viser mål og retning, og så er det lit opp til meg å ta tak i det. Å gir meg på en måte fullmakt og rom til å utøve min rolle.. da vet han også at han får resultater”*

Objektet forteller at gjennom et godt samarbeidsforhold til sin leder, gjør at han har klarhet i sin rolle.

Sitat 11: 29:20 – *”Motiverer mine ansatte selv til å være med å påvirker, så jeg driver ikke detalj styring... prøver å være en motivator for dem. Å de er med på å utviklingen og forbedringsområder. Så vi har hat noe som heter LEAN, kontinuerlig forbedring... det har vi nå holt på med de siste to måneder... for selv lov til å være med å sette opp, analysere prosessen sånn som de jobber etter i dag. Hvordan de ønsker å jobbe etter det, og hvordan vi har bestemt at de skal gjøre... må og skal oppgaver”*

Ved bruk av LEAN bidrar det til å effektivisere arbeidsoppgaver til mellomlederen og sine ansatte. Kilde til fremmer mestring.

Sitat 12: 31:50 – *”Har vi en avtale om at er vi enig så hører jeg ikke noe, er han uenig så sier han ifra. Har fot det handlingsrommet for å utøve min rolle... plukker ut ambassadører, min leder er også en av mine ambassadører, så lager jeg også noen rammer...lagde et årsplan... slik at det er forutsigbarhet i det jeg gjør. Vær gang jeg gjør noe så henger jeg det på den planen, og at det skjønner at det er en rød tråd. Samme gjør jeg ovenfor min leder...er det endringer...blir han fortalt om det på detaljplan...når implementeringen da skal gjennomføres har jeg allerede fot gehør for den prosessen.”*

Bruker informasjon til sin leder proaktivt for å forhindre at han blir satt under krysspress. Har egne ambassadører, får med seg sine ansatte.

Sitat 13: 35:10 – *”Opplever at ledere i nav ikke er flinke til å rose sine mellomledere, vi sitter med et ganske stort ansvar... står i en ganske ensom, utpoststilling, ensom ulv i systemet. Men den rollen vår er nok ikke godt nok ivaretatt når det er nye programmer, nye systemer, blir vi ofte ikke tatt med på. Vertfall ikke tidligere tatt med ... mellomlederen blir liksom lit glemt oppi det hele, det er ikke bra.. det er vi som påvirker prosessene i Nav, og som har det operative ansvaret. Skal vi endre kurs og skape stabilitet og forutsigbarhet og tilstedeværende ledelse... trenger vi ledere som motiverer oss...mer kanskje det negativt fokuset, en det positive, bygge opp sine ledere”.*

Objektet oppgir at man som mellomleder er alene og ikke mottatt mye tilbakemeldinger i nav, de blir i mindre grad og hvert fall tidligere involvert i utforming av nye prosedyrer etc. noe som hemmer de å gjennomføre de godt, siden det er mellomledelsen som sitter på kompetansen. Det er de som er kilden til suksess og dette hemmer mestring.

Tilbakemeldinger er oftest negativt ladet, de positive kommer mer sjeldent. Jeg motiveres av å se mine medarbeidere mestre, da føler jeg at jeg mester sier han videre på en måte. Oppgir også her at han har en tilhørighet med støtte mest nedenfor, hvorvidt han føler mer tilhørighet til de under er mer uvisst. Men han får mer støtte fra de under.

Vedlegg IV

37:06 - Nå er jeg ganske selvstendig som person, jeg trenger ikke så mye av den der, den, tilbakemeldingen, feedbacken. For jeg vet jeg får det gjennom resultater, og kan lese det den veien, å det jeg motiveres mest av, er fornøyde medarbeider.”

Sitat 14: 38:50 – *”Påvirker meg i den forstand, i hvert fall tidligere, var avhengig av å få mer respons at man ikke blir satsa, du er ikke, satser ikke nok på deg, du du er ikke verdig nok, å din rolle er ikke liksom godt nok anerkjent... medført at mange dyktige ledere her blitt, slutta”* Oppgir at det er i størst grad hvert fall tidligere at han tar mer til seg negative tilbakemeldinger som begrenser en veldig, prestasjonen synker. Savner den andre delen da det skaper motivasjon. Savner også en arena hvor mellomledere som han står alene hvor de kan diskutere hvordan de skal løse vanskelige oppgaver for å oppnå resultater.

Sitat 15: 43:40 - *”Det som jeg i hvert fall blir mest motivert og tilfredsstilt av da, det jeg bruker som min motivasjon videre, det er først og fremst fornøyde medarbeidere. At jeg ser at jeg har en stabilitet i avdelingen ... det er de indremotivasjonsfaktoren som er viktigere for meg. En om et resultat ligger på 90% eller 95%. Ja, fordi resultatene ofte er mer forankret... de å få rom til å gjøre de andre tingene du skal gjøre når resultatene blir oppfylt, så får du ikke det presset på deg til å sette i gang aktiviteter eller endringer.. da fungerer det du gjør og da har du større rom til å gjøre andre ting. Det er det som er motiverende med dette arbeidet.”*

Ved å mestre så skaper det rom for å prestere andre steder, mestrer han i andre oppgaver gjør det slik at han mestrer i flere oppgaver. Får ikke press på seg utenifra. Uttrykker samtidig at hans indre motivasjon, er når hans ansatte og medarbeidere gjør en betydningsfull jobb og det motiverer dem = mellommenneskelig.

Sitat 16: 48:00 - *”Tør å ta den belastningen som kommer... noen stønt man skal ha noen tellinger og sont på...pålagte tellemekanismer i datasystemene våre. Som kanskje ikke henger på greip i forhold til den rollen vi skal utøve. Der det mangler en lit son rød tråd.... Også utøvelse av vår rolle... det er ikke alt det er like lett å motivere medarbeiderne for.”*

Ved å bli tryggere på seg selv, tør en å si nei og klarer å tåle presset fra brukere. Dette er opparbeidet gjennom erfaring, der hvor en ser hva som fungerer og ikke. Klare også å bruke lover og regler som et verktøy

Sitat 17: ca. 51:30 – *”Hvor flere sone detalj og tre ned overhode prosjekter som kommer, he he, jo hvor mindre rom får vi til å utøve vår mellommenneskelige rolle, å får motivert de ansatte til bedre resultater, å styre mot langsiktig mål. ja. kommer som noen forstyrrende faktorer fra side linjen. Det er vi nok ikke så veldig glad i”*

Objektet oppgir at en ikke motiveres av å få ting tredd over hodet, dette kan være en kilde til noe som hemmer mestring. Dette gjør også det vanskeligere å få med seg de ansatte (detaljstyring).

Sitat 18: 55:20 – *”Blir mer robust som leder, går mer på son praktisk lederskap...trene meg i vanskelige samtaler. Tørr å gå inn i store konflikter eller oppgaver... da krisemaksimerer jeg litegranne...lit peanøtter i forhold til andre ting jeg har opplevd. Helt bevist, bli nok, robust nok til å takle nåværende og fremtidige roller som leder...prøvd å holde på det, den mellommenneskelige delen av meg. For det tror jeg har vert, er veldig viktig, og ikke blir en*

Vedlegg IV

son resultatstyrt leder... heller...synliggjør mål, resultater og bygger opp mine medarbeidere”

Objektet forteller han søker har vært veldig bevisst på min rolle, tatt utdanning ved siden av. Utdannet meg som brannmann, coaching, konfliktrådet. Bli mer robust som leder, praktisk lederskap. Trene på å ha tøffe samtaler, uten å knekke ryggen. Bli robust nok til å takle nåværende og fremtidige roller, søkt utfordringer! Søkt ulike oppgaver. Prøvd å holde den mellommenneskelig del av meg, ikke så resultatstyrt leder, mer transaksjons leder. Motiverer og bygger opp, kanskje fordi jeg har savnet det selv. Jeg ønsker å bli en leder som er støttende, være robust, ta beslutninger, får gode tilbakemeldinger på det. Tatt disse grepene selv, personlig – isteden å få system støtte. Min drivkraft: er at folk lykkes i sin jobb, resultater er mindre viktige. Kan tolkes gjennom å søke mestring andre steder, for å bli motstandsdyktig og mestre sin rolle i jobben.

Sitat 19: 1:00:00 – *”Organiseringen fra ulike etater. Og skal inn i en styringslinje...uten at man har tatt grep. At lederne har tørt å ta de grep og diskusjonene med politikerne... og med de ansatte og ryddet unna for at man kan utøve en rolle som kontor. Drar inn disse ulike forskjellene... inn i kontoret. Vil de få bli der som et forstyrrende element i videreutviklingen. Det har jeg sett på som en stor forskjell på de ulike kontorene jeg har vært på”*.
Underbygger sitat 5.

Sitat 20: 58:40 – *”Det som er drivkraften min, det er å se at folk lykkes i sin jobb. Se at de motiveres og lykkes og mestrer jobben sin. Det er det som gjør at jeg får frysninger”*.

Transkribering av sitater - Objekt 3

Avdelingsleder for publikumsmottaket, jobbet i NAV siden 2006
Arbeidsoppgaver: Sikkerhet, personal og gjennomføring av tiltak.

Sitat 1: 01:00 – *”Hva er det mitt ansvar ” å herregud”, eeh mitt ansvar er så mye og så mangt, mitt hovedansvar er å sikre forsvarlig drift av Kunnskap, og kompetansegap... i tillegg så har mitt ansvar også blitt noe sikkerhets relater som igjen kommer .. henger sammen med ...(publikumsmottaket)... så da jobber også med sikkerhetsarbeid”*
Sikkerhet for publikumsmottaket og sine ansatte.

Sitat 2: 02:00 - *”I mitt team som eneste så har jeg både statlige og kommunale på avdelingen, så det er det største organisatoriske som jeg må forholde meg til”*
Oppgir han har ansvar for både stat og kommune, så han har ansvar for flere leveranser fra flere forskjellige hold.

Sitat 3: 05:35 - *”En mellomleder eeh stiling er ehe enkelt og greit en veldig utakknemlig jobb eeh fordi du er mellom barken og veen du er i mellom altså sjefen over deg, som får igjen da føringer fra sentralt hold, som dem sier: si sånn skal vi gjøre det, okei og så har du dem under deg som sier ”åh vi har så mye å gjøre” hvordan skal vi få det her til.... Ikke sant sjonglering der. Jeg må si det at hvis man gir det tid og rom så lar det seg gjøre, det gjør det”*
Uttrykker eksplisitt at han sitter i en utakknemlig stilling da de sitter mellom krav som kommer fra understått og ledere (barken og vene). Han opplever også at hans leder opplever press fra sin leder igjen. Tolkes at han kan føle en Intersender konflikt på jobb.
Underbygges (smerte) vider under neste spørsmål på 07:20.

Sitat 4: 10:30 - Bruker hans erfaringer for å kjennskap til de han har i timet sitt for å få de med på endringene. Dette gjør at han ikke møter motstand. Han bruker verktøy som et verktøy så de kan sette seg inn endringer. Verktøy

Sitat 5: 11:45 - *” Hvem er det jeg formidler den motstand til? Jeg tar det med sjefen min Jeg har et lojalitetskonsept her, eh så jeg tar det med sjefen min, og hvis jeg hører at han er enig med meg ... men hvis han ikke klarer å lande så er jeg sikker på at han tar det videre faktisk”*
det å på en måte erkjenne deres frustrasjon ” ansatte” men samtidig si at okey jeg skjønner det, men vi skal prøve å gjøre noe med det og det er det som er målet, det er det vi må jobbe mot, så er det en del av okey, både en erkjennelse og en pragmatisk tilnærming til problematikk.”

Rolleavklaring og senker følt krysspress da sjefen velger å bruke tid på og luften problemer og avklare for å lettere forstå årsaken / tanken bak endringen. Rolle avklarer med sjefen.

Sitat 6: 13:10 - *”Igjen kravene er gjerne.. det er faktisk ikke store kravene, kravene er: jeg har ikke tid, det er det som er gjennomgående, altså hvis du spør hvem som helst i nav, så ... jeg må rett og slett sørge for at de får tid til å sette seg inn i det og gi dem rom og forståelse for at det tar faktisk tid også å og å implementere det”*

Gir rom gjennom at han gir de ansatte muligheter til å sette seg inn i endringen. Kan tyde på at han gjør dette for å forebygge og få gjennom endringene.

Vedlegg V

Underbygger: 13:30 skaper dialog for å senke usikkerhet om ting for å senke krysspress. Bruker kommunikasjon og tillater folk og sette seg inn i problemer, bruke dialog, tanker og diskusjon for å avklare eventuell motstand tidlig i prosessen. *"at jeg er klar og tydelig, det kanskje det største kravet de har til meg, eh at det jeg er formidler er veldig klar og tydelig eh at kommunikasjonen er direkte, og samtidig som det er begrunnet i noe hensiktsmessig ... at jeg ikke bare kaster ut noe fordi jeg syntes den fargen passer best på veggen"*

Sitat 7: 15:00 - *"Han er lydhør ... men igjen det er noe med å på en måte si hvor det kommer fra (føringer) ikke sant altså hvis ja det kommer direkte fra direktoratet ikke sant så er det ikke noe, så kan man ikke tenke på å si atte... da er det en nasjonal implementering, da er du en del av det. du har ikke noe valg ved å ikke være en del av det"*

Kommer det endring fra direktoratet. Møtes det ikke motstand ofte (da de vet at de ikke får gjort noe med det). Men kommer det krav på endringer som man ikke ser nytten av kan dette tyde på at han føler krysspress og rolletvetydighet ovenfor sine under medarbeidere.

Sitat 8: 15:25 - *"Jeg er jo litt sta, hehe eeeeeehm og litt tykkhudet. Så igjen det kan være litt sånn små momenter med frustrasjon fra min side som jeg tar opp med min leder, men så er jeg ferdig med det. det er det. så neste steg er da når man har fått det ut av systemet så må vi begynne og jobbe med det ... altså noen blir kanskje mye mer påvirket av det og kanskje gruer seg og tenker dag inn og dag ut: hvordan skal jeg få dette her til, men det er ikke helt meg" rett og slett et pragmatisk tilnærming"*

Bruker sparring med sjef som et verktøy for å luften de krav som stilles og at da ikke blir påvirket personlig av de krav som kommer. Føler ikke på krav fra andre på kroppen, er litt sta. Føler ikke noe ubehag ved at det kommer krav fra andre, han da det ikke personlig, og ser på det som en del av jobben han utfører. Skiller jobb og privat

Sitat 9: 18:10 - *"Ja altså jeg vet jo hva mine ansvarsområder er og det lederen min forventer er jo basert på ehmm mitt ansvarsområdet ... han forventer ikke ting som ikke hører til mitt fagfelt, eller mitt ansvarsområdet eeehh men ja jeg-jeg absolutt opplever han som veldig klar og tydelig i forhold til både føringer og forventninger... i forhold til rollen min ja."*
Sjefen hjelper han med å gi klarhet i hans rolle.

Sitat 10: 24:00 - *"Jeg har sett at det har blitt mye mer hands on eehh. Det er ikke bare sånn sitte på toppen (klapp i hendene) og si at vi vil at dere skal gjøre det sånn, også selvfølgelig det kan fortsatt være sånn, ikke sant de kan jo ikke bare gå ut å besøke hvert eneste lokalkontor og si at nå er vi her, nå skal vi legge frem dette her. De kommer med føringer, men den oppfølgingen syntes jeg som er bra nå er at de er mye mer hands on. Jeg opplever det veldig positivt, fordi, eehh, points of contention for å si det på engelsk har alltid vært vi er her oppe og dere er der nede."*

Verktøy: bruker tilbakemeldinger som gjør at folk føler de mestrer i jobben. Samtidig styrker dette mestringsfølelsen hos de ansatte. Gir uttrykk for at det har blitt en mer aktiv bruk av tilbakemeldinger på lederne, noe som han føler er svært positivt.

Sitat 11: 27:50 - *"Som oppsummering på akkurat det så vil jeg si at ehm og det kan kanskje ha noe med ny ledelse og gjøre, sentralt, altså Joakim Lystad ehm som ny leder. Hver gang jeg har hørt han snakke, så har jeg følt, egentlig at dette er en mann som deg og meg egentlig som er bare i den posisjonen fordi når han snakker så snakker han ikke som en politiker, han snakker ikke som en byråkrat han snakker som en, et menneske som jobber i NAV som har*

Vedlegg V

forståelse for hvordan-ne ikke sant ... men ja jeg tror det faktisk har noe med å gjøre hvem som sitter på toppen og hva slags tilnærming de har til styring rett og slett. ”

Objektet oppgir at den nye formen for ledelse og den ledelsen gjør kravene blir stilt på en bedre måte, de er mer rimelig og føles mer riktig for de som faktisk jobben. Dette i kombinasjon med at de faktisk tilbyr tjenester for å få dette til. Objektet blir veldig positiv når han snakker om dette. Fører det til mindre press og mer forståelse for de krav som kommer? Ved at det nå er merforståelse for hvilke utfordringer folk står ovenfor så blir ikke kravene som stills til hverandre så urimelige – kilde til mindre følt krysspress.

Sitat 12: 30:00 – *”Som vanlig får man gjerne tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer og sjeldent på ting som fungerer, så no news is good news. Og det er den regelen jeg har lært å leve etter ... får jeg en tilbakemelding som sier at her er det rom for forbedring, her må det gjøres en bedre jobb. Så okey jeg tar det til meg, greit ... men da kan det hende at jeg faktisk spiller noe tilbake, ved å si: jeg får ikke til dette hereher jeg får det ikke helt til å stemme eller og få en praktisk tilnærming til det jeg tar det teoretiske, men praktisk hvordan skal jeg gjøre det? da kan jeg be om hjelp, jaja da kan jeg be om hjelp ... er den positiv så blir jeg selvfølgelig, ja men bra, okei, jeg er ikke helt på feilspor her, og får jeg en negativ da så vil jeg grave litt dypere i det. er den negativ? Hva er det du baserer den på? Det kan faktisk hende at det den personene har lagt til grunn er faktisk noe helt annet ne det jeg har lagt til grunn ikke sant så det må avklares at man snakker om det samme.” ”det kan være både mine ansatte, det kan være min leder, det kan være mine kollegaer”*

Svarer veldig praktisk på spørsmålet om tilbakemeldinger, men at det å ikke få tilbakemelding tolkes av objektet som positivt, da er det greit, men objektet vet jo ikke om det er bra eller veldig bra? OM han er usikker på endringen som skjer søker han aktivt tilbakemeldinger og info fra leder for å få en avklaring på hensikt etc. positive tilbakemeldinger forsterker hans innsats eller tankegang på et problemområdet, er det negative/kritiske tilbakemeldinger så må jeg stoppe opp for å jobbe mer og få en bedre oversikt etc. ved positive så forsterkes han, ja nå har jeg gjort noe riktig! Får tilbakemeldinger fra leder, ansatte og kollegaer andre ledere. Forsterkes ved 42:50

Sitat 13: 43:50 – *”Så lenge jeg, så lenge jeg vet at jeg gjør mitt beste, jeg vet at jeg på en måte kan få mine til å prestere optimalt, så er jeg fornøyd. Også selv om jeg ikke er hundre prosent resultater på alle områder, så lenge jeg vet, okei her er det dårlig resultater og jeg har en logisk forklaring ... så er det greit altså.”*

Objektet oppgir at han i størst grad påvirkes av hans egen persepsjon av jobben som har blitt gjort når han vurderer om han har mestret oppgaven eller ikke, mål og krav han blir målt på kommer i andre rekke, så lenge han vet årsaken til hvorfor resultatet ble som det ble.

Sitat 14: 46:00 - *”Mestring, kompetanse er dette noe jeg kan få til? Altså ... hadde jeg ikke kunnet det, og noen forventet det ... da hadde jeg liksom slitt litt, jeg kan det ikke – hvordan kan han forvente at jeg skal gjøre det?” altså ting kan jo læres, eeeh, men igjen hvis det er liksom det kommer an på hvor mye tid og rom man får, hva som er forventet av resultater ... da sliter jeg”*

Oppgir at mestring på lignende oppgaver gir meg tro på nye endringsprosjekter, dette gir meg større tro på endringsprosjekter (kilde/fremmer til mestring og konsekvens av mestring). Min personlig kompetanse avgjør om jeg har tro på ting. Ting kan læres men det krever veldig mye og dette hemmer leveransen på prosjektet på grunn av tidsmessige krav etc..

Vedlegg V

Sitat 15: 47:30 - Objektet bruker aktivt leder for å få avklaring og hjelp når han er usikker på det som skal gjennomføres, for å oppnå bedre resultat og for å forhindre at han er usikker på hva leder faktisk vil ha (intersender) jobber proaktivt for å forhindre krysspress og rolletvetydighets situasjoner.

Spørsmål: Men hvis lederen din hadde kommet og sagt: ja, nå skal vi gjennomføre dette. ”Da hadde jeg sagt, da må du hjelpe meg, fordi dette her kan jeg ikke”

Sitat 16: 51:00 - *”Nei fordi jeg tror, eehh altså en god prosjekt kan bli et dårlig prosjekt hvis ikke det har en bra leder” jeg tror det påvirker litt i forhold til hva jeg prioriterer, for hvis det er et prosjekt som jeg kanskje ikke har så veldig troen på, men som jeg ser må gjennomføres elllleer eehh skal implementeres så er det kanskje ikke nødvendigvis ikke nummer en på pri lista men da er det kanskje nummer fire på pri-lista.”*

Objektet oppgir at om vedkommende ikke har tro på prosjektet så er dette noe som nedprioriteres i bunken av ting som skal gjennomføres (konsekvens av mestring)

Det siste spørsmålet som er kan vi se opp mot de svarene vi har fått i hele intervjuet – Dette kan være en indikator på om vedkommende har en høy SME eller ikke. Dette vil forme svarene på de øvrige spørsmålene. Oppgir for øvrig her at han måler sin suksess i sine ansatte blant annet.

Etter intervju 3 så sitter vi igjen med en følelse av at ledere i NAV har en veldig praktisk tilnærming til krysspress arbeidet. Det er heller innforstått med de at det er sånn det er, motstand vil alltid oppstå og dette er bare noe som må takles på en profesjonell måte. De er vant til å få ting tredd over hode og derfor så er dette en del av deres hverdag. De har også oppgitt at deres ansatte er veldig flinke og alltid ønsker å gjøre det beste for brukerne derfor er det sjeldent store motstanden. I intervjuet ca. 49:30 oppgir og så at man jobber proaktivt mot motstand, tar alltid opp ting med ansatte før det blir et problem og vil derfor forhindre urimelige krav senere .

Transkribering av sitater - Objekt 4

Avdelingsleder: jobbet i NAV i 6 år.

Arbeidsoppgaver: Personal drift, sikkerhet måloppnåelses ansvar, på andre siden trygde saker etc.

Bakgrunn: Pedagog, lederutdannelse, masse erfaring, sosialkontor skole flyktninger, asylsøkere, barnevernet

Vært igjennom disse organisatoriske endringene: Endringskonsulent i det private, deltatt i mange små og noen store. Stor endring i "HELFO" når vi ble tatt ut av nav. Spennet mellom det politiske føringene og det operative.

Sitat 1: 00:40 – *"Sikkerhetsansvar i denne avdelingen"*.

Objektet oppgir at sikkerhet er at ansvarsområdene blant mange, her er ansattes og brukernes sikkerhet viktig og dette er noe som vedkommende må bruke tid å ressurser på. Dette kan gå på bekostning av andre mål.

Sitat 2: 01:20 – *"Alle Nav kontorene i Oslo er organisert forskjellig."*

Dette kan vi kommentere i oppgaven med tanke på at et NAV kontor kan være som en unik organisasjon. Og at derfor hvil kunne brukes som kritikk til oppgaven.

Sitat 3: 04:00 – *"Det som er en utfordring, er spennet mellom de politiske føringene og det operative – det å holde resultatene, ytelsene, gå ned på et kvalitativt nivå, selv om det er nye eiere, prosesser, osv. Det er en utfordring, også er det en utfordring det at ansatte har jo forskjellige, endringer handler jo ikke alltid om fakta, selv om man i prosesser ønsker jo å gjennomføre det ved å orientere og fortelle ting osv., så handler det veldig mye om å som leder å støtte ansatte i subjektive prosesser, som følelser, sorg, tap."*

Oppgir her at det er utfordrende å levere på det å ta strategi ut i live. Spennet mellom de politiske føringene og det operative, det og holde resultatene og ytelsene gående på et god nivå. – altså det å føre strategi ut i live, dette er det som mellomleder teorien sier at mellomleders rolle er og de er en viktig del av dette. Oppgir også at de ansatte har andre krav og behov til en endring en de føringen som legges av ledelsen over og politikerne, de har mer personlige krav og trenger en oppfølging, opplæring, medmenneskelighet etc.

Sitat 4: 06:50 – *"Du blir stående i en forventningskonflikt i alle nivåer, så er det jobb da."*

Oppgir her at det er en forventningskonflikt fra alle nivåer man står i som mellomleder, men som objektet poengterer så er det jo jobb. man går jo hjem og lar jobben bli igjen der.

Sitat 5: 07:15 – *"Pm ledere har to ledere."*

Objektet oppgir at vedkommende har to ledere, en fra statlig og en fra kommunal kan være en kilde til krysspress.

Sitat 6: 11:33 – *"Du føler en avmaktsfølelse når du prøver å argumentere faglig og organisatorisk ovenfor en eiere som har tatt over et område, det var jo første område som man hadde i helseøkonomi forvaltningen som hadde førstetjeneste, som hadde ytelser. Det har noe med kultur, jeg har ikke hatt de oppgavene før, jeg hadde ikke noe forståelse for hvordan ting burde være organisert, osv. Da føler man avmakt."*

Objektet oppgir at man føler en avmaktsfølelse når en prøver argumentere faglig og organisatorisk ovenfor en leder/eiere når man ser at ting ikke fungerer, men kommer igjen vei.

Vedlegg VI

Dette virker i stor grad demotiverende og hemmer mestringsfølelsen. Dette svarer objektet i spørsmål om det er noe objektet mestret mindre i endringene som er gjennomført /gjennomgått. – når ikke ting fungerer på bunnlinja så stilles det krav oppover og når det ikke høres på så stilles mellomleder i en vanskelig situasjon. Siden man ikke klarer å levere på de kravene som stilles og ikke får noe ”hjelp” til å gjøre dette. Man blir stående i midten. → intersender = leder → mellomleder ← underordnede.

Sitat 7: 16:55 – *”Det er ikke alltid jeg opplever de så tydelig. Min erfaring er at det i større omorganiseringer så er det en utfordring mellom det politisk ønskelige. Ta for eksempel Nav reformen, og det administrative mulige og timingen. Vi er hvert fjerde år, eller hvert valg blir vi utsatt for nye eiere, nye agendaer og nye forventninger. Det kan vi forholde oss til, men i endringsprosesser så er det politiske ønsker som skal gjennomføres som er administrativt i noen tilfeller umulig å gjennomføre på kort tid.”*

Ikke alltid så tydelige krav, det er ikke alltid de politiske ønskene og føringene er mulig å gjennomføre administrativt til de frister som stilles. Dette kan sees i sammenheng med det objekt uttrykker i sitat 6 og 3. Følt krysspress gjennom at avdelingen til objektet ikke klarer å i møte komme de krav som stilles av ledelsen og politikerne skaper et press på mellomleder. Det at det er nye agendaer og forventninger hvert fjerde år er ikke så farlig ” det kan vi forholde oss til” altså vi er endringsdyktige men de må være administrativt mulig å gjennomføre. Objektet oppgir at i veldig store endringer så blir ofte for store avstander mellom de som kommer med føringer og agendaer og de som faktisk skal gjennomføre endring, man vil derfor ikke få samme eierskap til endringen. Opphav til motstand og andre krav? Hemmer mestring? Opphav til intrasender konflikt kanskje?

Sitat 8: 19:35 – *”Våre eiere som er politikere, altså når du leser stortingsmeldingen hvert år og ser litt sånn hva er det som skal gjelde og går for 2014 så er det ikke alltid det kommer tydelig fram hva du forventer. Når det da etterpå på møter begynner å skal se resultater av ting som ikke har vært så tydelig, det blir som å skyte med en hagle istedenfor med pistol på en måte.... Vi vet ikke riktig hvilke resultater som ventes, og da får vi heller ikke operativt satt det i drift.”*

Objekt uttrykker at når det kommer en endring og det ikke kommer klart frem hva som forventes av resultater så er det vanskelig å levere gode resultater og mestre i endringen. Dette sett i lys av tidligere sitater kan tolkes dit hen at en dårlig rolleforståelse i form av usikkerhet i hva som skal leveres kan hemme endring.

Sitat 9: 20:40 – *”Jeg har to ledere, jeg opplever de som veldig forskjellige. Jeg opplever på statlige side, at det meste er bestemt. Vi får ting i nyhetsbrev, vi får ting tydelig: denne uken er det sånn og sånn. Vi får vedlegg, vi får alt. Alt er spesifisert, vi har lite kjønns vurdering, vi har lite påvirkning enn hvordan vi skal gjennomføre det internt. På kommunal side er det mer prosesser, det er mer prosessuell ledelse, vi sitter i ledermøte og tar med vår forventninger, tanker, utfordringer også blir de tatt med til bydel. Bydelsdirektørene har nok mye mer styringsrett enn det, styringsretten ligger i på bydelsdirektøren. Jeg opplever at statlig ledere har mindre påvirkning enn de kommunale lederne har. Statlig ytelse krever mindre kjønns vurdering, sånn at det krever mindre styring. Kommunale ytelse er mye mer kjønns vurdering, og dermed så er utfordringen naturlig mere utfordrende.”*

Objektet opplyser at krav fra de to lederne er forskjellige, på kommunal side er det mer prosesser og prosessuell ledelse, bydel siden har en mye større styringsrett. Det er mer prosess påvirknings i det statlige en kommunale. Mens det statlige hvor det er så alt omfattende og det

Vedlegg VI

kreves mindre skjønnsvurdering, så kan tiltak det gjøres over en større skala og gjelde alle. Derfor er det mer målstyring. Man trenger ikke gå så omfattende inn i hver sak for å bygge forståelse etc. Dette betyr at kravene og utførelsen blir så ulike. Kan være kilde til følt krysspress fordi hvordan ting styres og gjøres er så forskjellig. Mål vs. Prosessstyring og inter + intrasender. Kan også resultere i at leder ikke vet hva som kreves av en. Hva er viktigst?

Sitat 10: 23:40 – *”Jeg syntes at det å ha to ledere er en utfordring i seg selv... Det som er fint her er at jeg, siden jeg har den organiseringen så har vi møter en gang i uken. Så da sitter alle trene tilstede, så jeg får drøftet alt med begge to.”*

Ved at objektet får muligheten til å drøfte med sine to ledere i et møte hvordan alle tre er representert får objektet følelse av noe klarhet i situasjoner. Da forhindrer de at leder a stiller krav som motsier det leder b ønsker og at leder b er klar over det leder a krever. Dette vil være med å forhindre at leder står kilt fast mellom de to og det kan være med å forhindre at mellomleder opplever rolletvetydighet. Dette vil være med å fremme mestring hos mellomlederen.

Sitat 11: 25:50 – *”Hvis jeg hadde vært en avdelingsleder som ikke hadde hatt to ledere, så ville jeg for eksempel brukt ressursene og fått til en synergieffekt med å bruke ressursene mye mer på tvers.”*

Objektet oppgir at om det hadde vært en leder så ville man kunne brukt resurser på en annen måte som er mer effektiv som for eksempel vil kunne bygge synergi effekter de ikke når får. Ordningen er derfor hemmende.

Sitat 12: 27:08 - *”Hadde jeg kommet hit som første leder å ikke viste, disse historiene så hadde jeg gått i den en fella etter den andre... så i og med at jeg kan bakgrunnen og kulturen og forstår hvorfor så tenker jeg, jaja sånn er det – so be it. Man må da prøve å manøvrer seg i mellom.”*

Oppgir her at det på bakgrunn av erfaring, ikke sliter så mye med krysspress i sitt arbeid, fordi mellomlederen kan bakgrunnen, kulturen og hvorfor det er som det er så er det bare å gjøre det beste ut av det, fordi det er sånn det er. kan sees i sammenheng med sitat om at jobb er jobb i nr.: sitat – 4.

Sitat 13 ca. 35:35 – De bruker allmøter, og offentlige tilbakemeldinger og suksess historier for å fremme mestring,

Sitat 14: 37:06 – *”Jeg får en liten frustrasjon som egentlig bare er frustrasjon, at jeg får dobbel så mye e-poster enn alle andre, som er en fryktelig tidstyv”.*

Objektet oppgir at det faktum at vedkommende har krav fra to forskjellige hold gjør at det krever mye mer i å få med seg så mye informasjon, dobbelt så mye eposter som andre og hvis noe skulle skje med det tekniske systemet vil det garantert gå ut over mellomleders jobb. dette er interessant i forhold til det Ørjasæter sier i sammenheng med det med innbokskontroll. Så mye informasjon krever mye tid og ressurser på administrative ting siden mellomleder er i to organisasjoner som det oppgis. Når det blir informasjons overload så kan det føre til rolletvetydighet fordi man ikke klarer å velge ut hva man skal forholde seg til.

Sitat 15 – ca. 43:00 objektet trekker frem at det er helt greit at de ansatte vil påvirke, men det er ikke alltid sånn at det lar seg gjøre. Det er ikke noe som går utover meg som person. De trenger bare å få inn den erfaringen med at vi er på et utførelses nivå og ikke utformingsnivå.

Vedlegg VI

Men i noen sammenhenger kan det oppstå et forventnings gap som resultere i at mellomleder havner i en krysspress situasjon hvor hun må forvare den uerfarne ansatte for sin leder og samtidig sørge for at den ansatt er innforstått med hva som kreves av ledelsen og hvordan ting fungerer i NAV.

Sitat 16: 51:08 – *”Når ting blir endra og du er i en konstruktiv prosess og er en del av prosessen, da har man jo muligheten til å være med på å påvirke. I de stedene som ting blir endra og ikke kommunisert ut, hvor man mer eller mindre får det som et direktiv. Det er ikke like enkelt å forholde seg til”*.

I sammenheng med spørsmålet om kursen endres ofte så skiller objektet på om det er i en konstruktiv prosess hvor jeg kan være med og involveres i prosessen for å gjøre det bedre eller om det er noe som blir tredd over hode. kan tolkes dit hen at I de sammenhenger hvor det er en såkalt ”konstruktiv” – positiv prosess så er det greit og fremmer videre arbeid og mestring, mens i de sammenhenger hvor det blir tredd over hode, ikke er like lett og forholde seg til → hemmer mestring.

Sitat 17: 51:50 – *”Å få positivt tilbakemelding er alltid gledelig, man liker jo å få ros. Særlig hvis man har fått til noe, få følelse av mestring... men personlig kritikk vil jeg har meg frabedt”*.

Utrykker eksplisitt at positive tilbakemeldinger når man har gjort noe bra fører til mestringsfølelse- kan derfor være kilde til mestring, og fremme videre mestring. Mens personlig kritikk er ikke heldig, dette har en negativ innvirkning på objektet. Men konstruktive tilbakemeldinger eller hvor vi ser at noe ikke går som det skal så må vi jobbe med dette. På en positiv måte.

Sitat 18: 54:45 – *”Det sprer seg (mestring), rundt omkring. Det samme gjør det med andre når andre mestrer. Det å kjenne på at man lykkes med noe, det sprer seg derfor er det viktig at vi forteller disse historiene og hva vi gjør som får det til å mestre”*.

Utrykker videre at mestring sprer mestring. Å kjenne på at man lykkes med noe gjør at man tar det med seg til andre oppgaver og at dette sprer seg videre til andre i avdelingen. . .

Det er brukerne vi er her for! Jeg er på jobb for å gjøre en jobb, ikke en sosial arena. Det er det jeg måles på som er det som er viktig. → samfunnsoppdrag.

Opplever at objektet opplever mestring gjennom suksesshistorier og når avdelingen opplever mestring, men at mestring i stor grad også måles opp mot de målene og kravene som er satt. Og at om ikke man er enig med endringen så slutter man heller en å delta på endingen man ikke støtter

Transkribering av sitater - Objekt 5

Avdelingsleder: jobbet i NAV i 16 år.

Arbeidsoppgaver: Ansvar for drift, oppfølging av brukere, ansvarlig for 21 ansatte

Bakgrunn: Startet i Aetat, jobbet med mye forskjellig der, overgangen derfra til nav etc. dette kontoret siden 2011.

Vært i gjennom disse organisatoriske endringene: Deltatt på endring i Aetat der var vi veldig endringsdyktig, det var stor forskjell på Aetat og trygdekontoret – dette har skapt friksjon.

Disse endringene er pågående, Aetat overgangen er vel egentlig pågående.

Sitat 1: 05:00 – *”Vi har en leder her på kontoret, så har jeg bare en leder å forholde meg til. På Nav i Oslo så har alle mellomledere to ledere å forholde seg til, enhetsledere – det er ikke lett med motstridende eller til dels i hvert fall målsettinger, også noen som er felles. Det slipper jeg og det er jeg glad for”.*

Objektet opplyser at Han/henne har kun en leder over seg som står for både statlig og kommunal side, dette oppgis som en fordel da dette minker kilde til motstridende press/interesser målsetninger. ”Det slipper jeg og det er jeg glad for”

Sitat 2: 07:00 – *”I et lengre perspektiv så går jo det meste seg til, hvis du spør på kort sikt om du lykkes så er det vanskelig å si ja eller nei, fordi når du står midt i en endringsprosess så er det mange som synes det er ubehagelig og det er mye friksjon på jobben. Noen er sjuke og alt er på grunn at vi gjør sånn som vi gjør eller det er tungt å lære seg noe nytt eller, så da vil jeg kanskje når jeg står midt opp idet så kan man vanskelig å evaluere om man har lyktes eller ikke”.*

Objektet oppgir at det er vanskelig å evaluere om en mestrer underveis i en endring fordi det er så mye som skjer, noen ansatte kan syntes det er vanskelig, andre syntes det er dumt og frem og tilbake. Dette gjør at mellomlederen ikke selv klarer å bedømme om det mestres eller ikke. Men at dette blir enklere etter endingen. Mestrings evaluering blir påvirket av de ansatte påvirkning.

Sitat 3: 08:55 – *”Klarer å være tydelig overfor de ansatte, at jeg må trene på å gi de riktige signalene”.*

Objekt mener at det som skal til for å luktes i endringen er at informasjonen er klar og tydelig ovenfor sine ansatte. Signalene som sendes ut oppfatt som å være klar. Denne jobben skal gjøres. Dette kan tolkes dit hen at objektet bruk klar og tydelig kommunikasjon om det som skal gjøres for å forhindre at det blir urimelige krav og press fra de ansatte under endringen. Jobber altså proaktivt.

Sitat 4: 10:25 – *”Når jeg får trent på å være trygg i min rolle, så oppleves de kravene stort sett veldig greie å gjennomføre, med det så sier jeg ikke at det er lett. Det er oppgaver som jeg mestrer, opplever at jeg mestrer. Også er det jo hva slags dialog man har med sin egen leder da jeg skjønner at nå skal jeg ut å gjøre en oppgave som ikke blir noe morsom .eee jeg har ikke gjort den veldig mange ganger, Hva gjør jeg da? Jo jeg drøfter det med min leder, hvordan skal jeg gå frem helt konkret med denne saken ... De oppdragene jeg blir gitt er på et nivå som jeg kan mestre, og hvis ikke jeg kan det noe godt så får jeg støtte til å gjennomføre det”.*

ved at objektet gjør som en gjør så jobbes det proaktivt for å oppnå mestring, bruker leder til å oppnå mestring og for å få avklaring på hva som skal leveres og kreves.

Vedlegg VII

→ fremmer mestring og fungerer som en kilde til mestring. Det gir henne en rolleklarhet i sin lederrolle gjennom drøftelser med sin leder. Føler at kravene som stilles er greie.

Sitat 5: 13:00 – *”De er jo ikke alltime rimelige. Mange tror jo det at de kan komme på jobben også kan dem få velge hvilken jobb dem skal gjøre... Det syntes ikke jeg er rimelig krav”*. Objektet virker å ha en veldig praktisk/pragmatisk tilnærming til de krav og det presset som kommer nedenfra, Så lenge disse oppfattes som urimelige. objektet er i sin jobb for å levere de det som er på agendaen fra sin ledelse og for at brukerne skal få god behandling. Kryss press blir den forstand lite følt fordi objektet er veldig praktisk rettet i sin rolle.

Sitat 6: 16:25 – *”Jeg får lov å delta aktivt i å bestemme hvordan denne bedriften skal se ut. Jeg bruker min påvirkningskraft og rolle som mellomleder aktivt inn i det og får lov å være med å utvikle dette kontoret som jeg tenker er faglig forsvarlig og faglig riktig”*. Objektet forteller at ved at hun involveres i utformingen og påvirker styringskrav og prosesskrav, så vil det være vanskelig i etterkant og komme med at målene er feilaktige og urimelige. Gjennom innflytelse hemmer hun krysspress siden hun setter krav til seg selv. Mulig påstand: Grad av involvering og påvirkning → hemmer følt krysspress.

Sitat 7: 18:00 – Bagatelliserer krysspress fra underordnede.

Sitat 8: 18:57 – *”Når folk sier det funker ikke, så er det ofte for vi ikke har gjort det vi sa vi skal gjøre. Så da skal vi ikke prøve noe nytt, da skal vi først gjøre det vi sa vi skal gjøre, også skal vi evaluere”*.

Ser an situasjonen, får tilbakemelding at ting ikke fungerte men som regel for at ting ikke gikk bra er at folk ikke har gjort den endringen de har fått beskjed om. Fra målstyring til prosess styring, deretter får man til målet.

Sitat 9: 20:30 – *”Tillitsvalgte og verneombud og ledelse sitter sammen... og alle større endringsprosesser vi gjør går igjennom medbestemmelsesapparatet og enten som drøftingssaker eller som informasjonsaker. Alle er med å bidra å utvikle Nav Alna til å bli det vi tenker at vi skal bli. Da har de ansatte anledning til å spille inn til sine tillitsvalgte som tar med seg inn i de felles møtene vi har vi jobber med dette prosjektet med å utvikle dette Nav kontoret – en linje og en leder. Det er jo et apparat for at alle stemmer skal bli hørt”*. Opprettet et verktøy, medbestemmelsesapparatet for å luften motsetninger fra ansatte som gjør at mellomlederen alene ikke håndterer de krav som blir stilt ovenfra. En måte å minimere for at mellomlederen står alene mellom barken og veden. Opprettet et apparat, et systematisk måte å behandle at alle ansatte blir hørt.

Sitat 10: 22:30 – *”Får ganske bratt læringskurve for å si det sånn. Så man kunne tenke seg at til å begynne med så tenkte jeg jo at jeg må klare å tilfredsstille de ansatte og jeg må klare å tilfredsstille sjefen. Men hvis man skal stå i en sånn jobb så må man riste seg av det litt raskt, også må man være lojal til de avgjørelsene som er tatt og så må man stå for de endringene som skal gjøres... For meg så handler det om man faktisk kan stå for den endringen, enn hva de ansatte syns om det.”*

Gjennom erfaring, for at jobben ikke skal være umulig så ser hun at ikke kan tilfredsstille involverte parter, alle kan ikke være fornøyde alltid.

Sitat 11: 24:40 – *”Ja”*.

Objektet opplyser at hun oppfatter at rollen er klart og tydelig og at hennes leder kommuniserer dette tydelig.

Vedlegg VII

Sitat 12: 31:30 – *”Jeg er nok ganske mye mer indre styrt enn det jeg trudde når jeg begynte å jobbe her, sånn at jeg lar meg motivere av det jeg ser av resultater veldig mye og ikke kanskje ikke så mye av de tilbakemeldingene jeg får, som jeg kanskje ikke opplever som egentlig verken positive eller negative men mer sånn holdekursen tilbakemeldinger da”.*

Objektet forteller at hennes motivasjon er styrt av hennes indre og er veldig subjektiv i vurdering av seg selv både positivt og negativt. Samtidig opplyser hun at ved å påvirke beslutningene så motiverer det henne til å arbeidsoppgavene godt.

Sitat 13: 35:00 – *”Det er det koseligste, det er det hyggeligste. Det er egentlig når den enkelt personen kommer og sier å vet du hva jeg har fått jobb. Det er det hyggeligste”.*

Opplever mestring fra suksesshistorier fra brukere, enkeltpersoner forteller sin suksess.

37:00 Opplyser nok en gang at indre motivasjon kommer fra brukerens suksess og når hennes ansatte for godt med tid til å hjelpe brukeren kontra administrativt arbeid.

Sitat 14: 41:00 – *”Lojal med avgjørelsen, hvis jeg er uenig i det tar jeg det med min leder”.*

Oppgir at hun personlig må være lojal med avgjørelsen som tas, underbygger at ledelsens krav er det som har noe å si.

Sitat 15: 43:20 – *”Jeg har utviklet meg som leder gjennom endringsprosesser, og jeg syns jeg i dag mestrer det godt... fordi jeg har fått trene og på å gjøre det mye og at jeg har fått knekke noen koder i forhold til hvordan jeg selv skal forholde meg til de arbeidsoppgavene jeg skal utføre i interaksjon med andre mennesker. Trent masse på si at det er bare en jobb”.*

Oppgir gjennom erfaring og mestring av endring så føler hun at hun mestrer sin rolle og trent gjennom ulike endringsprosjekter. Denne erfaringen har bidratt til at hun mestrer sin rolle nå enda bedre. Skiller på privat og profesjonelt liv for å distansere seg fra de kravene hun mener ikke er viktig for jobben → for å takle rollen sin som leder.

Sitat 16: 46:00 – *”Må ikke knytte seg for mye til oppgaver og ansatte, man må tenke sånn nå tar jeg en annen oppgave, være litt sånn fri da. Hvis man blir veldig knytta til ansatt gruppa si eller oppgavene man har så og så skal det gjøres en endring, da blir den endringen veldig smertefullt for meg også... Hvordan jeg tar ting inni meg, hvordan strukturer og organiserer mitt forhold til mine ansatte og til min leder, at jeg har et avklart forhold til det”.*

Erfart gjennom å distansere seg fra sine ansatte og være klar over sitt ansvarsforhold og lojalitetsforhold så enkle gjør det de forholdene man kommer på i en endring.

Hvis hun har et strukturert forhold til sin rolle: Enklere å mestre de oppgavene jeg får. Det rendyrker lederrollen som et verktøy for å forhindre krysspress.

Sitat 17 05:20 – *”Dette er den arbeidsplassen, og det er de oppgavene vi har å by på til våre ansatte eh og det er den driften og de oppgavene vi skal gjennomføre til dette, på dette bruket så eh det må man jo. Man kan jo ikke velge, eller altså man kan velge men da må man velge seg en annen jobb da”.*

Transkribering av sitater - Objekt 6

Enhetsleder: overordnet ansvar for driften av kontoret. Jobbet i Aetat og Nav 12 år.

Bakgrunn: Master offentlig styring og ledelse fra høyskolen.

Vært i gjennom disse organisatoriske endringer: jobbe i nav er en stor endring, alt som skjer av endringer i nav påvirker oss som ledere.

Sitat 1: 03:55 - *"Vi har et evig omstillingstrøkk, og det er jo det som er normaltstanden vår... Endringene hos oss skjer jo i forhold til at vi må forholde oss til befolkningens forventninger til Nav og befolkningens forventninger styres jo av media for eksempel... Vi har endrede forventninger i befolkningen, vi har endrede forventninger fra politisk hold og det betyr at vi sitter på en måte i en evig omstillingsprosess".*

Objekt oppgir at de påvirkes av krav fra befolkning og at disse kravene kommer på bakgrunn av medias fremstilling av endringer og NAV generelt. Kan derfor oppstå som kilde til krysspress i en intrasender konflikt. Hva ledelsen ønsker vs. hva folket og publikum vil ha.

Sitat 2: 05:55 – *"Det er den tøffeste jobben fordi du sitter i den største skvisen mellom handlingsrom og det å, altså kontrollspennet som avdelingsleder er så stort, fordi du sitter i en stadig skvis mellom forventninger fra dine kollegaer og styringssignaler som kommer fra meg og leder over meg. Det er veldig tøft å være mellomleder i en organisasjon som Nav, fordi du på en måte aldri opplever normal tilstand, aldri opplever driftsfasen, fordi at det å være mellomleder dreier seg veldig mye om å omsette ganske kompliserte styringssignaler til relativt sånne enkle daglige drift og det å kunne oversette det er en krevende jobb. Det er krevende å få med seg medarbeidere i den forstand at de opplever mestring i jobben, at de gjør en forskjell" ... 08:06 - "Det er klart at det påvirker oss, forventninga fra befolkningen, forventninga fra media om hvordan Nav er, hva Nav gjør, osv. Det gjør at lederrollen, lederfunksjonen blir krevende i den forstand at vi må både anerkjenne de ansatte for å gjøre en god jobb, så må vi få med seg de ansatte til å strekke seg videre".*

Objektet uttrykker her at mellomleder jobben er den tøffeste jobben, fordi man sitter i en presset situasjon mellom handlingsrom, forventninger fra kollegaer/understøtte og styringssignaler fra leder. Altså man står i krysspress situasjon. Og at det er vanskelig i NAV fordi man aldri vil oppleve normalt tilstand, fordi det hele tiden er nye endringer. Hentyder han her at mellomleder da kan føle rolletvetydighet fordi stillingen aldri vil være i en konstant status/situasjon? Det neste han sier er at forventningen fra befolkningen påvirker – hva nav er hva de gjør også videre det gjør at vi må takle jobben på en god, måte. Krysspress mellom folks forventninger og hva de faktisk må gjennomføre i sitt arbeid. Det gjør at mellomleder må støtte opp under de ansatte fordi dette kan være vanskelig for de.

Sitat 3: 12:15 – *"Det gjør jeg med mine ansatte, og mine mellomledere, hvordan kan vi implementere mest mulig rasjonelt drift her på kontoret".*

Objektet uttrykker at personen involverer sine ansatte og kollegaer for å gjennomføre endringer, hva mener de er riktig. Dette er verktøy som brukes for å bygge støtte og forståelse for hva endingen skal gjøre og hvordan de best kan implementere endringen på kontoret. Verktøy for å minske krysspress. Gir rolleklarhet til de andre mellomlederne.

Sitat 4: 15:00 – *"Kanskje ikke gjelder oss, men kanskje politisk nivå da må jeg som leder bruke mye tid, det her må bli bedre, det her er ikke godt nok. Nå ivaretar vi ikke de som bor i bydelen sine demografiske rettigheter. Det må bli bedre, og så er det andre ting som det er fullt mulig å kritisere".*

Vedlegg VIII

Objektet uttrykker at de ansatte uttrykker at de føler press fra brukerne og at kanskje de kravene ikke er noe vi kan gjøre noe med, det kan være politiske føringer som ikke vi kan gjøre noe med. Men andre ganger er det berettiget og det er noe vi må vurdere om vi gjøre det på en god måte. (i vare tar vi de som bor i bydelen? Er dette noe vi faktisk kan gjøre noe med? Dette avgjør hvorvidt de føler press eller ikke. Det stiller krav til leder som da må bruke tid å ressurser på vurdere situasjonen. Her forsterker objektet at det også er krav fra brukerne

Sitat 5: 17:08 – ”*Det er uinteressant for meg som offentlig leder om vi får til endringer som vi opplever som fine innad, hvis bruker sitter med en annen oppfatning*”.

Objektet uttrykker at det er ikke om endringen er gjennomført på en god måte og om målet om å komme i den nye strukturen eller lignende som avgjør om endringen oppleves av objektet som vellykket eller at objektet har mestret, det er om brukeren har fått den gevinsten som. Ivaretar vi brukerens rettigheter – skaper vi offentlige tjenester på en god måte?

Sitat 6: 19:30 – ”*For en veileder for en kollega, så det kan nok oppleves som annerledes som på en måte stadig nye påbud, stadig nye byråkratiske rutiner, og da er det viktig at jeg bruker tid som leder til å snakke om det, oversette det, fortolke det og gi en mening. Jeg må prøve å forholde meg til det planet som handler om strategi, og er den som peker ut retning og mulige løsninger ... Det er iverksetting av politikk som er min jobb, og det er min jobb å få med meg mine ansatte på å at vi iverksetter velferdspolitikken på en måte som er intensjon til regjeringa*”.

Jeg er innforstått med de kravene som kommer og de endringene som skal gjennomføres/implementeres på bunnlinja. Men det er klart at jeg bruker meg som leder å sørge for at de forstår endringen, oversette mål, snakke om det, gi endringen en mening. For de som skal gjennomføre det kan sitte med andre meninger og tanker. Det er iverksetting av politikk som er min jobb. enkelt og greit. Praktisk tilnærming.

Sitat 7: 23:35 – ”*Jeg opplever at kravene til endring fra min leder er rasjonelle og opplever at det er rom for at ulike befolkningsgrupper og ulike kontorer kan endres på ulike måter ..*

Objektet opplever at kravene til endringer fra sin leder er klare og tydelige og rasjonelle. Minsker sannsynligheten til intersender konflikt med leder og kan være med å skape klarhet i sin rolle og ikke skaper rolletvetydighet

Sitat 8: 24:04 - *Vi er på en måte monopolister i forhold til offentlige tjenester, og det betyr at du må forholde deg til de omgivelsesforhold som du har da... jeg opplever at vi har et handlingsrom, muligheter for å påvirke, vi har mulighet for å iverksette løsninger som vi mener er riktig lokalt. ”.*

Ved å si at vi er monopolister i de tjenestene de leverer så gjør det at de må alltid sørge for å gi det beste de kan til omgivelsene. De er siste og eneste hjelpende hånd til de brukerne de har. Noe som viser alvoret i kravene og arbeidet som gjøres. Bygger opp under hvor alvorlig kravet fra omgivelsene.

Sitat 9: 26:40 – ”*Jeg måles veldig lite på prosess, jeg måles på resultat*”.

objektet oppgir at de måles lite på prosess, men resultat, hvordan de kommer frem til målet er ikke så viktig. Mål styring med andre ord

Vedlegg VIII

Sitat 10: 33:45 – *”Det betyr at en avdelingsleder vil alltid ha en tett dialog med de ansatte ... Den balansekunsten er veldig vanskelig, og det er en avdelingsleders svøpe eller en mellomleders svøpe fordi at som mellomleder er du tettere på hver enkelt du har jo personalansvar”*.

Objektet oppgir her at det for en mellomleder må forholde seg til krav fra begge sider, dette er noe som er utfordrende. Samtidig som det skal leveres på de krav som stilles må mellomleder sørge for at de ansattes interesser og behov er imøtekommet. Den balansegangen er fryktelig utfordrende. Altså mellom barken og veen. → intrasender.

Sitat 11: 35:10 - *”Den enkleste regelen for ledelse, det er å kommunisere med dine ansatte. Tett dialog, tillitt og det å kunne være så mye tilstede at ansatte tør å si at det her mestrer jeg dårlig eller det her opplever jeg at ikke flyter, nå sliter jeg nå hopper det opp her og nå opplever jeg kaos”*.

gir uttrykk for at ledelse i det store handler om å kommunisere med sine ansatte tett dialog og tillit, bruker altså dette som et verktøy for å få med seg ansatte og for å fremme mestring blant sine ansatte som igjen gir mestringsfølelse hos mellomlederen selv. Ved å sørge for at de ansatte tør å si i fra om de sliter så sørger man for at man minsker overraskende motstand og krav.

Sitat 12: 38:10 – *”Jeg opplever ansatte i Nav som forover lent og løsningsorienterte. Vi kan nok oppleve at man er endrings lei til tider, men det tror jeg alle opplever”*.

kan gi uttrykk for at de er endringsleie til tider – hemmer mestring → man ser ingen ende på reisen.

Sitat 13: 46:10 – *”Personlig så påvirker det meg for så vidt lite, jeg tenker at jeg er ansatt her for å lede kontoret, sørge for at vi er i stand til å ivareta brukere, produsere, gi service. Det å gå over det at jeg personlig kanskje opplever at jeg ikke helt lykkes i endringsprosess det blir litt sekundært”*.

jeg opplever det at jeg personlig at jeg ikke påvirkes av de krav som stilles av de ansatte, jeg er her får å lede kontoret for å sørge for at vi klarer å levere det vi skal gjøre – ivareta brukerne. Det er viktigere det en at jeg føler jeg har lyktes i en endringsprosess. Men det å reflektere over det i ettertid er jo viktig. Mestring føles altså på bakgrunn av hva brukerne tjener på . og om det har gått mindre godt så kan ikke det stoppe meg det har jeg ikke tid til. – her få vi vite noe om kilden til følt mestring hos leder og hva som kan hemme mestring hos vedkommende.

Sitat 14: 48:10 – *”Ja det opplever jeg, min rolle og mine ansvarsområder er relativt vidtrekkende. Det jeg opplever er at flink til å kommunisere, på en måte hva som er handlingsrom og hva som er forventninger”*. Sitatet er selvforklarende.

Sitat 15: 54:45 - *”Ganske liten grad, de tingene jeg blir målt på da må inn på en helt annen diskusjon, det dreier seg om måling av offentlige tjenester ... Veldig mye hos meg er ikke målbart, så du må høre på brukere, tilbakemeldinger, klager”*.

Oppgir her at følt mestring i ganske liten grad baserer på de mål og krav som blir stilt. Men heller en helhetlig sammenfatning av alle de forhold som spiller inn ved endringen. Hva ønsker målene å føre til, hva tjener brukeren på det, - hva sier det her samlet sett om hva vi

Vedlegg VIII

skal levere. Hører på tilbakemeldinger fra bruker, man må gå inn å føle på det. hva er det som ligger i en klage?

Sitat 16 56:20 ca.: *"høre på brukere, tilbakemeldinger, klager. Hva er det som ligger i en klage, er du uenig er du . klager du egentlig på veileder, fordi at veileder har forklart ting dårlig eller oppførts seg dårlig, så er det en fair ting, hvis du klager på lovverket så er det sånn: sorry det kan jeg gjøre lite med ikke sant."*

Vedlegg IX

Kategorier

Hva fremmer mestring hos mellomlederne?	1	2	3	4	5	6
Klarhet i krav og rolle	X		X	X	X	X
Erfaring	X	X	X	X	X	
Tilbakemelding	X		X	X	X	
Bruk av suksesshistorier	X			X	X	
Søker hjelp fra andre	X					
Følt mestring gjennom personlig egenvurdering av personlig syn på hva som er viktig	X				X	X
Å ha tro på endringen	X					
Samkjørt avdeling altså kommunal og statlig del av avdelingen		X				
Å bli involvert selv og involveres de ansatte på å påvirke prosesser	X	X		X	X	X
Å se sine ansatte mestre	X	X	X		X	X
Å ha en arena for erfaringsutveksling		X				
Mestring i arbeidsoppgaver	X	X	X	X	X	X
Proaktivt arbeid mot motstand					X	X
Strukturert forhold til sin rolle og lojalitetsforhold					X	X
Måloppnåelse (sjekke dette opp mot nr. 13)						X

Vedlegg IX

Hva hemmer mestring hos mellomlederne?	1	2	3	4	5	6
Uklarhet i krav og rolle	X			X	X	
Ikke felles forståelse	X		X		X	X
Ikke få tilbakemeldinger	X			X		X
Mangel på kunnskap (kompetanse)	X		X			
Detaljstyring (pålagt)	X	X		X		
IKT systemer		X		X		
Forventninger (brukere, politikere, lovverk)		X		X		X
Negative tilbakemeldinger		X		X		X
Å ikke involveres og kunne påvirke prosesser		X				
Manglende arena for erfaringsutveksling		X				
Ikke tro på endringer			X			
Uklar og dårlig ledelse			X	X		
Støtte på innspill (bli sett, hørt på)				X		
Personangrep				X		
Endrings lei						X

Vedlegg IX

Kilder til mestring hos mellomlederne	1	2	3	4	5	6
Klarhet i krav og rolle	X				X	X
Klarhet i uklarhet	X				X	X
Luft motstand (gjennom møter)	X					X
Gode og rasjonelle argumenter	X					X
Bruk av suksesshistorier underveis i endringen	X				X	
Tilbakemelding	X	X	X	X		X
Bekreftende tilbakemeldinger	X				X	X
Søker hjelp fra andre	X				X	
Involvering og påvirkning	X		X		X	
Kollektiv måloppnåelse	X				X	X
Egen vurdering av måloppnåelse	X		X		X	X
Å se sine ansatte mestre		X		X	X	
Å ha en arena for erfaringsutveksling		X				
Kompetanseheving (etterutdanning)		X				
Sammenligner ulike situasjoner		X				
Ingen tilbakemelding = oppleves som positivt tilbakemelding			X			X
Effektivt bruk av ressurser				X		

Vedlegg IX

Konsekvenser av mestring hos mellomledere	1	2	3	4	5	6
Lojal til avgjørelser					X	
Erfaring		X			X	
Strukturert forhold til sin rolle		X			X	
Suksesshistorier			X	X		
Tilbakemeldinger			X			
Mestring fremmer mestring		X	X			
Ikke tro på prosjektet			X			
Involvering		X				
Indre motivasjon		X				
Motstandsdyktig		X				
Eierskap til problemstilling	X					
Tro på prosjektet	X					

Vedlegg IX

Skaper rolletvetydighet hos mellomlederne?	1	2	3	4	5	6
Forventninger fra ledelse	X	X	X	X	X	X
Forventninger fra kollegaer/underordnede	X	X	X	X	X	X
Forventninger fra befolkning/brukere		X				X
Forventninger fra media						X
Krav i forhold til daglig drift	X	X	X	X		X
Oppgaver skal gi mening			X			X
Skape distanse til sine ansatte					X	
Utydelig krav og rolleavklaring	X		X	X	X	

Hemmer rolletvetydighet hos mellomlederne?	1	2	3	4	5	6
Rolleavklaring	X	X	X	X	X	X
Lojal til avgjørelser	X				X	X
Erfaring		X			X	
Åpen dialog	X	X	X			
Involvering	X	X	X	X	X	X

Vedlegg IX

Intrasender konflikt føles når	1	2	3	4	5	6
leder kommer med Motstridende krav til mellomleder				X		
Forventingskonflikt	X	X		X		
To ulike ledere				X		
Krav i henhold til oppgave er ulik (prosess vs. Mål styring)				X		
Krav på trass av klare barrierer for å må kravene	X	X	X	X		

Hemmer intrasender	1	2	3	4	5	6
Klar og tydelig kommunikasjon	X	X		X		X
Opplevelse av rasjonelle krav		X		X		X
Erfaring		X				

Vedlegg IX

Kilder til følt intersender konflikt	1	2	3	4	5	6
Sikkerhet krav	X	X	X	X	X	X
Ansattes krav	X	X	X	X	X	X
Lederens krav	X	X	X	X	X	X
Medias forventninger	X			X	X	X
Brukernes krav	X	X	X	X	X	X
Personlige krav	X	X		X	X	X
Legenes krav		X		X		X
Politikernes krav	X	X	X	X	X	X
Når avdelingen ikke når målene til endringen				X		
Krav vs. Prosess			X	X		X
Utydelige krav			X	X		X
Avstand mellom oppdragsgiver/strategi utfører og faktisk arbeid blir for stort				X		
At avdeling er delt i to - flere kilder til krav av ansatte		X	X			
Tillitsvalgt	X	X	X		X	
Verneombud	X				X	
Den øvrige befolkningen	X	X	X			X
Følt interesselkonflikt hos ansatt						X
strukturelle krav.		X				

Vedlegg IX

Hemmer intrasender konflikt riktig	1	2	3	4	5	6
Skille jobb og privat liv				X	X	
Ved å bli lyttet til eller involveres	X	X	X	X		X
Tydelige krav og tilbakemeldinger fra sin leder	X	X	X		X	X
Ved klar og tydelig kommunikasjon til sine ansatte	X	X	X		X	X
Ved at man er trygg på seg selv	X	X	X		X	
Medbestemmelsesapparat					X	
Kun en leder over seg ikke to		X			X	
Lojalitetsforhold	X		X		X	
Identifisering med endringen			X	X	X	
Anerkjenne de ansatte		X	X			X
Involverer sine ansatte	X	X	X	X	X	X
Jobber proaktivt for å minske motstand	X	X	X			
Ved endringen gir mening	X		X			

Vedlegg IX

Verktøy for å forhindre krysspress	1	2	3	4	5	6
Erfaring	X	X	X	X	X	X
Proaktivitet	X	X	X		X	X
Involvering for økt rolleforståelse	X	X	X	X	X	X
Forankring av krav og strategi						
Styre på mål og ikke prosess	X	X	X	X	X	X
Drøftelsesmøter	X	X			X	X
Samarbeid om felles mål i den interne enhetsledelsen	X	X	X	X	X	X
Bruk av ambassadører		X	X			
Årsplan for forutsigbarhet		X				
Ved å skape trygghet i sin rolle		X	X	X	X	X
Skape felleforståelse for helhet (forståelse for hva som kreves av den enkelte)	X		X			X
Ta hensyn til den enkelte - Individbasert ledelse			X			
Pragmatisk tilnærming til arbeidet			X	X	X	X
Søke aktivt tilbakemeldinger	X	X	X		X	X
Skille jobb og privat			X	X	X	X
Gi tilbakemeldinger til sine ansatte aktivt	X		X		X	X
Allmøter, offentlige tilbakemeldinger og suksesshistorier for å fremme mestring, = motivere de ansatte for endringen	X			X	X	
Kun en leder å forholde seg til					X	
Klar og tydelig informasjon	X				X	X
Rendyrker leder rollen --> ikke blir for knyttet, skaper avstand bevisst					X	