



BACHELOROPPGAVE

Jobbtilfredshet og jobbprestasjon hos ledere

- hvordan kan organisasjonskultur og stress
påvirke dette?

Anne Britt Sigstad og Anita Sveum

Høgskolen i Gjøvik, avd. TØL
Studieretning: Økonomi og ledelse

27.05.2011

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1.0 Sammendrag | 4 |
| 2.0 Forord | 5 |
| 3.0 Innledning | 6 |
| 3.1 Oppgavens mål | 6 |
| 3.2 Oppgavens begrensninger | 7 |
| 3.3 Oppgavens struktur | 7 |
| 4.0 Teorikapittel | 8 |
| 4.1 Organisasjonskultur | 8 |
| 4.1.1 Competing Values Framework | 9 |
| 4.2 Stress | 11 |
| 4.2.1 Modell for stressfremkallende faktorer | 11 |
| 4.2.2 General Adaption Syndrome | 12 |
| 4.3 Jobbtilfredshet | 13 |
| 4.3.1 Tofaktor-teori | 13 |
| 4.3.2 Psykologiske jobbkrav og jobbkarakteristika-modellen | 14 |
| 4.4 Jobbprestasjon | 15 |
| 4.4.1 Syntesemodellen | 17 |
| 5.0 Metodekapittel | 19 |
| 5.1 Dybdeintervju | 21 |
| 5.2 Utforming av intervjuguide | 21 |
| 5.3 Valg av informanter | 22 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 6.0 Diskusjon og analyse | 24 |
| 6.1 Jobbtilfredshet..... | 25 |
| 6.1.1 Organisasjonskultur | 25 |
| 6.1.2 Stress | 27 |
| 6.2 Prestasjoner..... | 29 |
| | |
| 7.0 Konklusjon | 32 |
| | |
| 8.0 Kilder | 34 |
| | |
| 9.0 Vedlegg | 35 |

1.0 Sammendrag

| | |
|-------------------------|---|
| Tittel: | Jobbtilfredshet og jobbprestasjoner hos ledere – hvordan kan organisasjonskultur og stress påvirke dette? |
| Dato: | 27.5.2011 |
| Forfattere: | Anita Sveum Anne Britt Sigstad |
| Veileder: | Ragnhild Silkoset |
| Oppdragsgiver: | Høgskolen i Gjøvik |
| Tilgjengelighet: | Åpen |
| Antall sider | 30 sider + 47 sider vedlegg |
| Sammendrag: | <p>Vårt mål med denne oppgaven er å kartlegge eventuelle påvirkninger organisasjonskultur og stress kan ha på jobbtilfredsheten hos ledere i bedrifter, og undersøke om det er en sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjon. Vi har lagt til grunn Cameron og Quinns rammeverk, som beskriver 4 forskjellige kulturer, for å kartlegge hvilken kultur som er den rådende i de bedriftene som lederne jobber i. Disse 4 kulturene er: klan, marked, hierarki og adhocracy (innovativ). Vi er også innom ulike teoretiske perspektiver på stress, jobbtilfredshet og jobbprestasjoner. For å få et best mulig svar på problemstillingen, valgte vi en kvalitativ tilnærming for innsamling av data. For å få et grundig analysegrunnlag valgte vi informanter til våre dybdeintervjuer fra 6 ulike bedrifter og bransjer. På grunn av den korte tiden vi har på å gjennomføre oppgaven, er vi i hovedsak ute etter å få en bedre forståelse av temaet. I konklusjonen kommer vi fram til at det finnes en sammenheng mellom faktorene vi har lagt til grunn i vår forskningsmodellen, men vi ser at det kan være andre faktorer som også spiller inn.</p> |

2.0 Forord

Gjennom vårt arbeid med denne studentoppgaven har vi fått innblikk i en leders hverdag, og har med dette fått nyttige erfaringer som vi kan bruke senere i livet. Arbeidet med oppgaven har til tider vært utfordrende og tidkrevende, og vi vil gjerne takke familiene våre for god støtte og nyttige tilbakemeldinger underveis.

Vi vil også gjerne få takke alle våre 6 informanter som lot seg intervjuet tross deres travle hverdag. Det var stor interesse for temaet blant lederne og dette lettet vårt arbeid.

Vi retter også en takk til vår veileder, Ragnhild Silkoset, som har gitt oss inspirasjon og gode råd i forbindelse med vår studentoppgave.

Gjøvik, 27.mai.2011

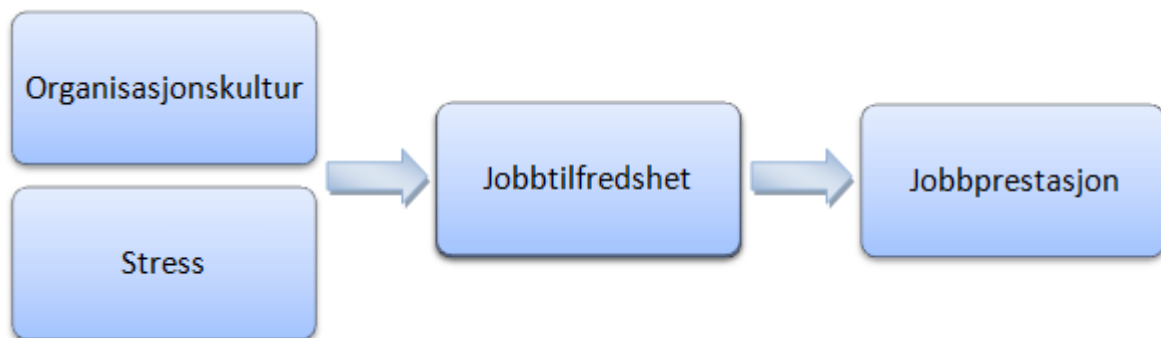
Anita Sveum

Anne Britt Sigstad

3.0 Innledning

3.1 Oppgavens mål

Vårt mål med denne oppgaven er å kartlegge eventuelle påvirkninger organisasjonskultur og stress kan ha på jobbtilfredsheten hos ledere i bedrifter, og undersøke om det er en sammenheng mellom jobbtilfredsheten og jobbprestasjonen. Dette er illustrert i vår forskningsmodell nedenfor:



Figur 1: Forskningsmodell

Undersøkelsesspørsmål:

1. Har organisasjonskultur noen påvirkning på lederens jobbtilfredshet?
2. Har stress noen påvirkning på lederens jobbtilfredshet?
3. Har jobbtilfredshet noen påvirkning på lederens jobbprestasjon?

Proessen med denne studentoppgaven startet med å finne ut av hva vi ville undersøke nærmere. Noe som falt naturlig for oss var å undersøke mer om begrepet organisasjonskultur ettersom dette er noe som interesserer begge i gruppa. En økende tendens i arbeidslivet er at de ansatte tilbringer mer og mer tid på jobben, noe som har ført til et gradvis større fokus på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø. De fleste studier dreier seg i hovedsak om de ansatte og medarbeiderne. Noe som er sjeldnere, i hvert fall i Norge, er å ha fokus på lederens jobbtilfredshet. Grunnen til at vi velger å fokusere på ledere og ikke medarbeidere, kan forklares ved at vi ønsker å få en ny vinkling på begrepet jobbtilfredshet som ikke omhandler medarbeidere. Dessuten er dette aktuelt for oss fordi vår studieretning omfavner nettopp fagfeltet ledelse. I mange av ledelsesfagene vi har vært innom gjennom studietiden er det nevnt en mulig sammenheng mellom jobbtilfredshet og

jobbprestasjoner. Derfor ønsker vi også å finne ut om dette er tilfellet hos ledere som befinner seg i ulike organisasjonskulturer.

Som vi ser fra forskningsmodellen er første faktor som kan påvirke jobbtilfredshet og jobbprestasjon, organisasjonskultur. For å forstå dette vanvittig store og diffuse temaet, må vi kun velge de teorier som er relevante for vår problemstilling og vi må muligens vinkle disse slik at de stemmer overens med vårt fokus, som er på ledere og ikke medarbeidere. Den andre påvirkningsfaktor som er nevnt i forskningsmodellen er stress. På grunn av at ansatte tilbringer mer tid på jobben og forventes å være mer tilgjengelig på fritiden, både i form av mobil og internett, er stress blitt et velkjent begrep. Det falt derfor på sin plass å ha det som en faktor sammen med organisasjonskultur som kan være mulige påvirkningsfaktorer på jobbtilfredshet og jobbprestasjon.

Noe vi ser fram til underveis i gjennomføringen av studentoppgaven er å høre hvilke synspunkter ledere har på det temaet vi skal undersøke og hvilke tanker de har rundt deres rådende kultur i bedriften. Ved å benytte denne fremgangsmåten får vi førstehåndskunnskap om de temaene vi skal belyse fra de som opplever det hver dag, nemlig lederne.

3.2 Oppgavens begrensninger

Vi er nå helt fra starten av denne prosessen klar over at vi ikke får vært innom alle teorier som omhandler de temaene vi skal belyse. Vi må derfor begrense teoriene vi skal benytte for å øke vår forståelse av temaet. Arbeidet med å finne frem til relevante teorier er en ekstremt tidkrevende prosess, og ettersom vi ennå er unge, har vi stort sett vært innom teorier vi har gjennomgått i løpet av de 3 studieårene. Derfor velger vi og utforske de teorier vi har vært gjennom i løpet av studie og noen andre som også var relevante for vår problemstilling.

3.3 Oppgavens struktur

Alle kapitler i studentoppgaven er strukturert slik forskningsmodellen er illustrert, bortsett fra metodekapittelet der vi beskriver selve gjennomføringen av oppgaven. Vi starter først med teorikapittelet der vi avgrenser det vide begrepet som organisasjonskultur er, for deretter å se på to ulike modeller for stress. Disse to faktorene kobler vi mot jobbtilfredshet der ulike perspektiver blir presentert. Til slutt blir teorier som sammenligner jobbtilfredshet og jobbprestasjon beskrevet. I metodekapitelet argumenterer vi for valg av undersøkelsens design og presenterer informantene. I siste del av studentoppgaven diskuterer vi funnene og vi skal også svare på problemstillingen som er satt.

4.0 Teorikapittel

Dette kapitlet omfatter begrepsavklaringer og det teoretiske grunnlaget for tema i vår studentoppgave. Det som vil belyses er en beskrivelse av begrepet organisasjonskultur, en beskrivelse av Cameron & Quinns rammeverk "Competing Values Framework", definisjon og ulike perspektiver på stress samt forskjellige teorier på jobbtilfredshet og jobbprestasjon.

4.1 Organisasjonskultur

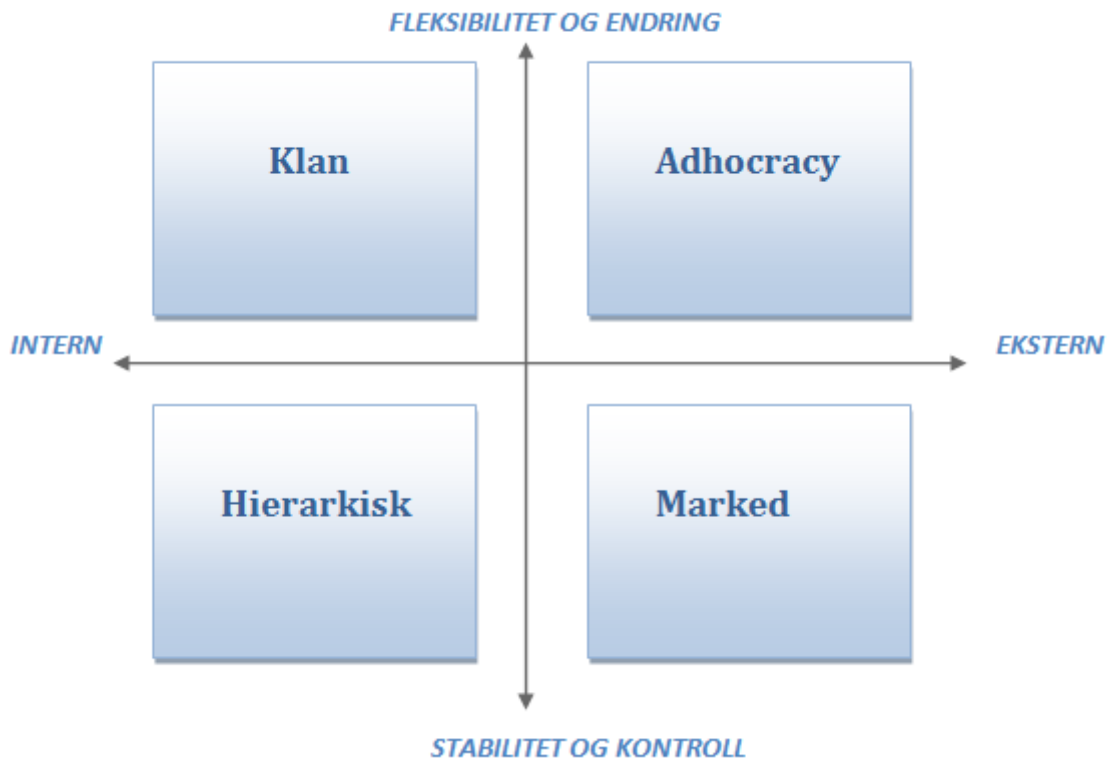
Organisasjonskultur kan defineres som: *" et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som valid, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene"* (Schein, 2010). I denne definisjonen ligger det at det må finnes en gruppe av medlemmer som deler disse felles grunnleggende antakelsene og at disse antakelsene anses som gitte sannheter for medlemmene. Etter at en gruppe har utviklet en felles kultur, vil elementer av denne kulturen bli videreført til nye medlemmer av organisasjonen (Schein, 2010). På 1980 – tallet ble organisasjonsforskerne virkelig interessert i fenomenet organisasjonskultur. Dette på grunn av at den vestlige industrien tapte markedsandeler til den japanske industrien utover på 1970 – tallet (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Ouchi (1981) forklarer den japanske industriens suksess som et resultat av deres spesielle bedriftskultur.

I første del av forskningsmodellen skal vi forsøke å kartlegge om den kulturen ledere befinner seg i påvirker deres jobbtilfredshet. Derfor er det viktig å prøve å belyse hvorfor organisasjonskultur er så viktig for at en bedrift skal lykkes. Etersom vi i vår oppgave fokuserer på lederen og ikke de ansatte må vi finne ut hvordan kulturen kan påvirke lederen. For det første kan en bedrifts kultur benyttes som et styringsmiddel som kan angi hvilken atferd som er passende for en leder, hvordan en leder skal opptre i ulike situasjoner og hvordan han skal handle i ulike situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2008). For det andre kan en kultur (avhengig av hvor sterk den er) skape et høyere tillitsnivå mellom leder og underordnede. Dette resulterer i at lederen kan delegere noen av sine arbeidsoppgaver nedover i hierarkiet uten at han føler behov for å overvåke eller kontrollere dette i etterkant (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Kulturen lederen befinner seg i kan også fremme en følelse av tilknytning til organisasjonen som er et grunnleggende behov hos alle mennesker (Maslow, 1954). En kultur kan med andre ord være et resultat av de ulike individers behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre (Jacobsen og Thorsvik, 2008). En høy tilknytning til organisasjonen kan også være et virkemiddel for å oppnå høyere jobbtilfredshet (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Viktigheten av en sterk og solid kultur kan beskrives som at den er en avgjørende faktor for langsiktig effektivitet for

en bedrift og kan muligens være utslagsgivende for en leders jobbtilfredshet. På grunnlag av denne beskrivelsen av organisasjonskultur vil vi nå presentere en teori og et av de 40 mest kjente rammeverk (Cameron m.fl, 2006) som kartlegger en organisasjons kultur for å fremme effektivitet, "Competing Values Framework".

4.1.1 Competing Values Framework

"Competing Values Framework" ble utviklet i 1983 av Quinn og Rorbaugh og er et rammeverk som kan hjelpe ledere forstå, på et dypere nivå, hvordan de kan oppnå verdiskapning mer effektivt i organisasjonen for å forbedre prestasjonen (Cameron m.fl. 2006). I enhver organisasjon finnes det mennesker som deler felles artefakter, verdier og normer og felles grunnleggende antakelser (Schein, 2010), og identifisering av disse underliggende dimensjonene som eksisterer i nesten all menneskelig og organisatorisk aktivitet, er en av hovedfunksjonene i "Competing Values Framework" (Cameron m.fl. 2006). Rammeverket består av to dimensjoner: 1) fokus internt og eksternt og 2) kontrasten mellom fleksibilitet/endringsvillighet og stabilitet/kontroll. I boken *"Competing values leadership: creating value in organizations"* skriver forfatterne at de oppdaget at enkelte organisasjoner var effektive dersom de viste evne til å være tilpasningsdyktige og fleksible, mens i andre organisasjoner var de effektive dersom de utøvde det motsatte – nemlig stabilitet og kontroll. Tilsvarende oppdaget de at noen organisasjoner var mest effektive dersom de fokuserte på interne prosesser, mens andre organisasjoner var effektive dersom de hadde et eksternt fokus (Cameron m.fl. 2006). For å skape verdi i en organisasjon kan det noen ganger være effektivt å fokusere på egenskaper som fleksibilitet og samarbeid, mens andre ganger bør fokuset, for å oppnå en effektiv verdiskapning, ligge på kvaliteter som stabilitet og kontroll. Disse forskjellene representerer rammeverket som er illustrert nedenfor (Cameron m.fl. 2006):



Figur 2: Cameron og Quinns rammeverk

- 1) Er fokuset i organisasjonen på fleksibilitet, samarbeid, og teamorganisering og har en grad av "familiefølelse", er organisasjonen preget av en kultur som kalles **klan**.
- 2) Er fokuset i organisasjonen på fleksibilitet, selvstendighet, nyskapning og har raske endringer i markedet, er organisasjonen preget av en kultur som kalles **adhocracy**.
- 3) Har organisasjonen fokus på kontroll, stabilitet og klare rolle – og ansvarsforhold bærer den preg av å ha en kultur som kalles **hierarkisk**.
- 4) Har organisasjonen fokus på stabilitet, konkurranse og er resultatorientert, bærer den preg av en kultur som kalles **marked**.

De to første kulturene befinner seg i øverste del av rammeverket og har til felles at de opererer i fleksible markeder og der begge har en relativt flat struktur. Mens de to siste kulturene befinner seg i nederste del av rammeverket og har til felles at de opererer i relativt stabile og kontrollerende omgivelser.

For å kunne svare på vår problemstilling er det fundamentalt å kartlegge hvilken kultur som er den rådende i organisasjonen som lederne jobber i. Ved å konstantere hvilken kultur som er den utbredte

kan vi trekke konklusjoner om kulturen har noen påvirkning på lederens jobbtilfredshet og jobprestasjon. Ettersom organisasjonskultur er et så stort og diffust tema trenger vi et rammeverk eller en teori som snevrer inn dette vide begrepet, noe Cameron og Quinns rammeverk gjør. Det er lettfattelig og beskriver organisasjonskultur på en måte som vi har tidsmessig råd til. Derfor vil vi benytte oss av de fire kulturer: klan, adhocracy, hierarki og marked når vi trekker våre konklusjoner om kulturen påvirker lederens jobbtilfredshet eller ikke.

Neste faktor som blir beskrevet er stress. Her illustrerer vi to ulike modeller som har ulike synspunkter på hvordan stress påvirker jobbtilfredsheten hos en leder.

4.2 Stress

Et av undersøkelsesspørsmålene vi skal besvare nevner begrepet stress og hvordan stress kan påvirke leders jobbtilfredshet og jobprestasjoner. Stress kan defineres som: *"manglende overensstemmelse mellom individets mestringsevne og de utfordringer individet står ovenfor"* (Skogstad og Einarsen, 2002). Med andre ord beskriver definisjonen en tilstand der individet (i vårt tilfelle lederen) er i ubalanse mellom sin evne til å mestre og de utfordringene og arbeidsoppgavene som skal utføres. Er denne ubalansen stor og langvarig vil lederne oppleve ubehag og svekket mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann, 2009). En slik type stress kan sees på som en trussel. Men stress behøver ikke nødvendigvis være negativt. Stress kan også oppleves som noe positivt i form av en mulighet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dersom en leder opplever positivt stress kan dette resultere i forbedret konsentrasjon, økende motivasjon og høyere ytelse. Nedenfor vil vi gå gjennom to typer modeller for stress.

4.2.1 Modell for stressfremkallende faktorer

Denne modellen beskriver mulige kilder til belastninger ved arbeidsmiljøet som kan utløse stressreaksjoner hos lederen. Den baserer seg på at leders reaksjoner på arbeidet kan ha forskjellig opprinnelse og der privatlivet og livssituasjonen kan være en del av hele bildet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Cooper (1978) fremhever at det er 5 faktorer som påvirker utviklingen av stress i stor grad:

- 1) Jobbfaktorer: Dette punktet inneholder forhold som ansvar, status, arbeidstid og fysisk arbeidsmiljø.
- 2) Rollestress: Dersom rollene til en leder er i konflikt med hverandre (rollekonflikt) og der leder er usikker på hvilken rolle han skal fylle (rolleusikkerhet), kan dette påvirke stressnivået.
- 3) Karriereutvikling: Urealiserte ambisjoner om egen karriere kan høyne stressnivået

- 4) Sosiale relasjoner: Dersom den sosiale støtten en leder får er lav, kan dette utløse stressreaksjoner.
- 5) Struktur og kultur: Dette knyttes til forhold som jobbengasjement, deltagelse i beslutninger og høy grad av myndighet over egne arbeidsoppgaver.

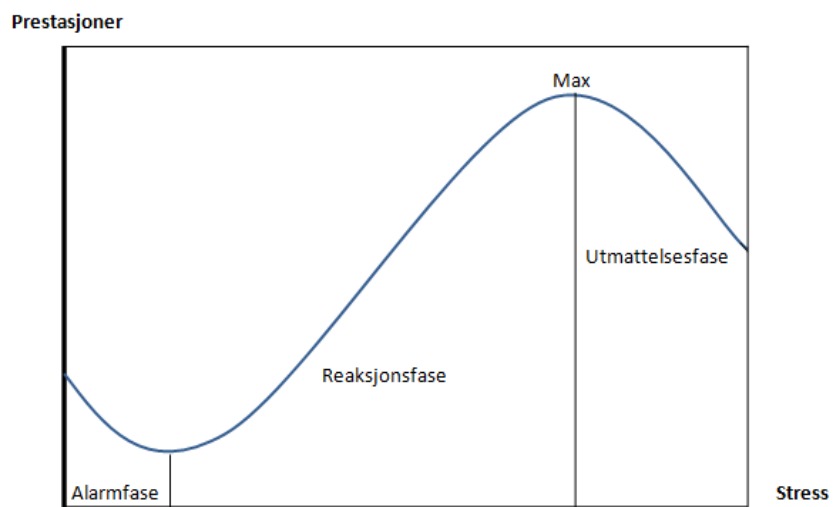
Denne modellen forteller oss at det er forhold ved lederen som påvirker eventuelle stressreaksjoner, med andre ord: det er lederens personlighet som er avgjørende for graden av stresspåvirkning. En arbeidsoppgave som en leder ser på som kilde til stress kan av andre ledere være kilde til motivasjon og høyere ytelse. Dette kalte vi for positivt stress. Et eksempel på dette kan være at ledere tilbringer mer og mer tid på jobb. Noen ledere lar seg ikke påvirke av dette i det hele tatt, mens andre mener dette er en kilde til stress (arbeidstid er en faktor som er nevnt i punkt 1). Denne modellen kan benyttes i arbeidet med å kartlegge om en leders jobbtilfredshet påvirkes av stress. Ut i fra denne modellen tilsier det at leders stressnivå er bestemt individuelt og at det avhenger av personlighet og privatliv.

Neste modell vi skal presentere har et annet synspunkt på stress. Modellen nedenfor ser på stress som noe en leder kan tilpasse seg etter hvert som tiden går. Med andre ord, en leder tilegner seg erfaring ettersom han lærer å takle stress.

4.2.2 General Adaption Syndrome

I artikkelen *"Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances"* av Nygaard og Dahlstrøm (2002) presenterer forskerne alternative perspektiver som undersøker forholdet mellom stress og ytelse. De forklarer at stressfaktorer slår negativt ut for organisasjonens resultater og prestasjoner. I samme artikkel blir også "General

Adaptation Syndrome" presentert. Seyle (1950) utviklet denne teorien som forklarer hvordan vi mennesker tilpasser oss stress over tid. GAS-modellen er illustrert nedenfor som en S-formet kurve som bestående av 3 faser. Nygaard og Dahlstrøm (2002) avdekket under deres forskning at ledere jobber mindre effektivt i den første



Figur 3: GAS – kurven

fasen, kalt alarmfasen. Men over tid vil ledere utvikle en motstand mot stressfaktorene og dermed tilpasse seg disse. Resultatet blir at prestasjonsnivået øker. I denne fasen, som kalles reaksjonsfasen, lærer ledere å takle stresset og man kan over tid unngå stressrelaterte sykdommer. Den tredje og siste fasen, beskriver en utmattelsesfase der toleransegrensen til lederne på nytt brytes ned. Som beskrevet i fase 1, vil dette resultere i et lavere prestasjonsnivå. Nygaard og Dahlstrøms forskning indikerer dermed at stress hos ledere påvirker deres prestasjoner i organisasjonen de jobber.

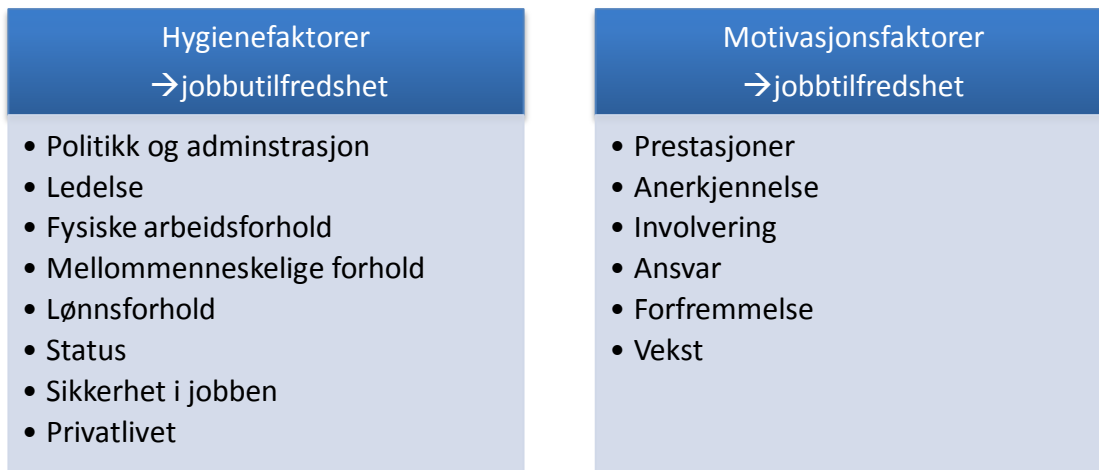
Nå som ulike stressmodeller er beskrevet, kan neste faktor i forskningsmodellen formuleres.

4.3 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet defineres som: *"en innstilling til jobb/arbeidsplass i positiv eller negativ grad"* (Kaufmann og Kaufmann, 2009). I vår oppgave har vi valgt å sette fokuset på lederen i stedet for de ansatte, og dette gjør at vi må se på teoriene innenfor jobbtilfredshet fra en litt annen vinkel. De mest kjente teoriene innen jobbtilfredshet baserer seg i stor grad på medarbeiderne og blir sett på som et verktøy som ledere kan bruke til å kartlegge jobbtilfredsheten hos sine ansatte. På mange måter vil ikke de samme teoriene passe for en som sitter i en lederrolle, men samtidig vil det være noen fellestrekk. Vi har valgt å legge til grunn tre teorier som omhandler jobbtilfredshet for å svare på vår problemstilling.

4.3.1 Tofaktor-teori

Herzbergs tofaktorteori beskriver hvordan motivasjonsfaktorer kan føre til jobbtilfredshet dersom de er til stede, og hvordan hygienefaktorene kan føre til jobbutilfredshet dersom de ikke er til stede (Herzberg, F., B. Mausner og B.B. Snyderman, 1959). Denne teorien er ganske grunnleggende og bygger på Maslows behovspyramide, som beskriver flere nivåer av behov hos mennesker. Siden vi er ute etter å se på hvilke faktorer som kan føre til jobbtilfredshet hos leder, fokuserer vi mest på motivasjonsfaktorene i teorien, som har nær tilknytning til de øvre delene av Maslows behovspyramide. Alle motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori kan sies å beskrive kjennetegn ved en lederjobb, og i teorien hevdes det at disse fører til økt jobbtilfredshet og motivasjon til å yte mer i jobben. En leder kan for eksempel føle at innholdet i jobben gir han anerkjennelse, personlig vekst og ansvar for resultater som vil skape høy tilfredshet. Men dersom disse faktorene ikke er til stede vil det ikke nødvendigvis føre til utilfredshet, men lederen går heller inn i en nøytral tilstand (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Har man en stilling som leder, følger det goder som høy lønn, status og sikkerhet i jobben. Dersom disse faktorene *ikke* er til stede, vil det føre til utilfredshet i jobben. Men jobbtilfredsheten øker ikke selv om de finnes. Både ulike hygienefaktorer og ulike motivasjonsfaktorer er beskrevet i tabellen nedenfor (Kaufmann og Kaufmann, 2009):



Figur 4: Tofaktor-teori

4.3.2 Psykologiske jobbkrav og jobbkarakteristika-modellen

Den norske arbeidslivsforskeren og psykologen Einar Thorsrud forsket på 1960-tallet hvordan man kunne utvikle nye organisasjonsformer som på en langt bedre måte enn tidligere kunne realisere verdier og idealer knyttet til medvirkning og demokrati i arbeidslivet (Thorsrud E., B.Å. Sørensen og B. Gustavsen, 1974). Dette prosjektet førte til at det ble formulert kriterier for jobbkrav som skulle dekke medarbeidernes behov for innhold i jobben. Etersom vi fokuserer på ledere vinkler vi teorien mot dem og ikke de ansatte. De 6 jobbkravene er (Kaufmann og Kaufmann, 2009):

- 1) Behov for et innhold i jobben som krever noe ut over ren utholdenhet, og som gir et visst minimum av variasjon – selv om det ikke innebærer noe nytt.
- 2) Behov for å kunne lære noe i jobben, også over tid.
- 3) Behov for å kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- 4) Behov for anerkjennelse for verdien av det arbeidet som gjøres.
- 5) Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene, slik at arbeidet framstår som nyttig og har en mening.
- 6) Behov for å se at arbeidet fører til en ønsket situasjon i framtiden – ikke nødvendigvis avansement.

En modell som blir sett på som mer systematisk og ryddig er Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell. Denne bygger på mange av de samme punktene som Thorsruds prosjekt, og hensikten med modellen er å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial (Hackman J. og G.R. Oldham, 1980). Faktorene i jobbkarakteristika-modellen er som følger:

1. *Variasjon i ferdigheter* – mulighet for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb.
2. *Oppgaveidentitet* – hvilken grad en jobb handler om å utføre et helt stykke arbeid eller bare en liten del.
3. *Oppgavebetydning* – det å se en større mening med den jobben man gjør.
4. *Autonomi* – kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.
5. *Tilbakemelding* – informasjon om resultatene av arbeidet som er utført.

Det er blitt utført undersøkelser som går på om jobbkarakteristika-modellen har effekt på motivasjon og ytelse. Undersøkelsen konkluderte med at teorien om jobbkarakteristika samlet sett har meget god støtte i omfattende empirisk forskning noe som gjør at vi legger den til grunn for denne studentoppgaven. Modellen kan sammenlignes med Thorsruds jobbkrav-modell. Som de psykologiske jobbkravene og faktorene i jobbkarakteristika-modellen beskriver, er det visse trekk ved en jobb som kan føre til at leders motivasjon øker. Føler ikke en leder at arbeidet han utfører er nyttig, eller at lederen ikke lærer noe over tid vil dette føre til at leders motivasjon synker. Synker motivasjonen, vil jobbtillfredsheten over tid også synke. Jobbkrav-teorien og jobbkarakteristika-modellen kan benyttes i vår studentoppgave for å belyse hva som motiverer en leder til å yte på jobb.

4.4 Jobbprestasjon

Sammenhengen mellom jobbtillfredshet og jobbproduktivitet har vært et kjernesporsmål i en lang rekke undersøkelser opp gjennom tiden (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Resultatene er ikke håndfaste og noen av undersøkelsene har hatt alvorlige metodiske feil. Flere har pekt på at det kan være flere måter å se på sammenhengen og derfor er det vanskelig å få et entydig svar. Forholdet mellom jobbtillfredshet og jobbproduktivitet beskrives slik (Kaufmann og Kaufmann, 2009):

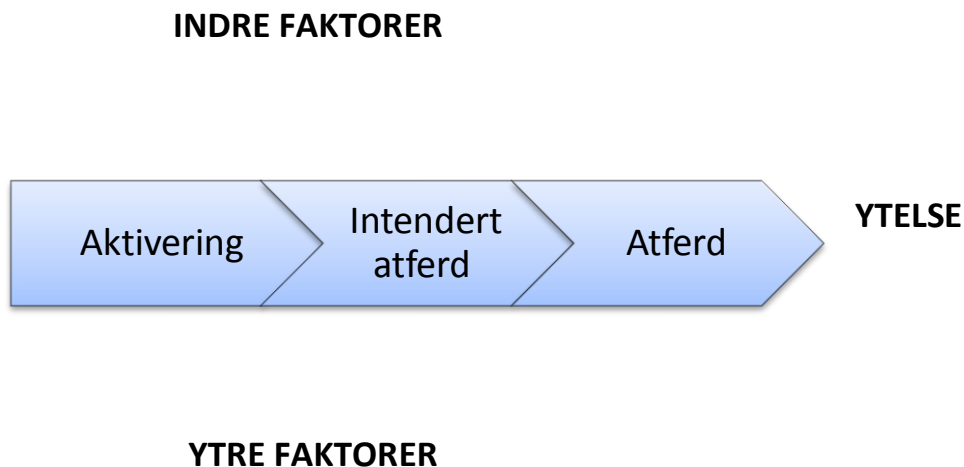
| MODELL | FORHOLDET MELLOM FAKTORENE |
|-----------------|---|
| Modell 1 | Direkte sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjon |
| Modell 2 | Jobbprestasjon fører til jobbtilfredshet ved at leder gjennomfører og lykkes med en komplisert arbeidsoppgave som forplanter seg videre i jobbtilfredsheten |
| Modell 3 | Sammenhengen går begge veier: her er man inne i en god sirkel |
| Modell 4 | Sammenhengen mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjoner fremkommer av at det er en bakenforliggende faktor |
| Modell 5 | Indirekte sammenheng som er avhengig av en bakenforliggende faktor f. eks en kompleks arbeidsoppgave |
| Modell 6 | Indirekte sammenheng der jobbtilfredshet fører til godt humør som så virker inn på jobbprestasjoner |

Figur 5: Forholdet mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjoner

Nyere analyser av tidligere undersøkelser viser at det er en sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjon, den er ikke sterk, men den er heller ikke utpreget svak (Judge T.A, C.J. Thorsen, J.E. Bono og G.K. Patton, 2001). Det har vist seg at det ofte dreier seg om indirekte sammenhenger, slik som vi ser i modell 5, blant annet er sammenhengen sterk for komplekse jobber. I tillegg finnes det en sterk sammenheng i modell 6 der sammenhengen springer ut fra en positiv humørtilstand. På bakgrunn av dette har vi valgt å legge denne modellen til grunn for vårt videre arbeid med å gi svar på vår problemstilling.

4.4.1 Syntesemodellen

Jobbatferd er et produkt av en rekke ytre og indre faktorer som inngår i et komplekst samspill (Kaufmann og Kaufmann, 2009). For å få et klarere syn på hvilke faktorer som påvirker jobbatferden eller jobbprestasjonen deler vi de opp i indre og ytre faktorer. Ytre faktorer kan beskrives som de sosiale betingelsene som foreligger i den gitte situasjonen, mens indre faktorer er de grunnleggende biologiske behov vi mennesker har, som beskrives av Maslow i hans behovspyramide. Disse faktorene kan vi se som en del av Mitchell og Larsons syntesemodell for motivasjon og ytelse, der de utgjør de to grunnleggende faktorene som setter i gang individets aktivitet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Modellen illustreres nedenfor og setter de viktigste faktorer for motivasjon i et system på en oversiktlig måte (Kaufmann og Kaufmann, 2009):



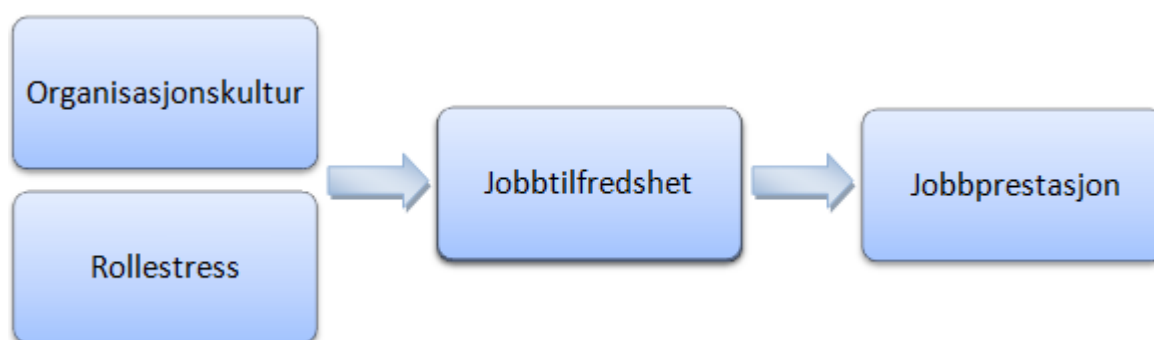
Figur 6: Deler av syntesemodellen

Behovsdirigert aktivering er kun første stadiet i prosessen som fører til individets ytelse. I dette stadiet danner individet seg de forventninger som kan påvirke våre motiver. Som problemløser er vi opptatt av å få belønning for den jobben vi gjør noe som omfatter individets forventninger omkring forholdet mellom innsats og belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Intendert atferd refererer til hva individet har til hensikt å foreta seg. Med høye verdier på alle disse stadiene i prosessen kan vi si at individet er svært motivert. Selv om motivasjonen påvirker jobbprestasjon i stor grad betyr de ingenting dersom individet ikke har de nødvendige evner og kunnskap som skal til for å løse jobben på en tilfredsstillende måte (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Denne syntesemodellen kan fortelle oss at dersom lederen har høye verdier på faktorene som er illustrert, legges det godt til rette for at lederen gjør en god jobb. Ettersom det forventes av en leder å ha den relevante kunnskapen om

bedriftens hovedoppgave, forteller teorien oss at alt ligger til grunn for at lederen er motivert. De faktorene som vi beskrev som motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer i Herzbergs tofaktor-teori, jobbkravene i Thorsruds teori og jobbkaraktistika-faktorene er også av betydning for motivasjonen og jobbprestasjonen til lederen.

5.0 Metodekapittel

Helt i begynnelsen av forskningsprosessen utviklet vi vår egen forskningsmodell. Denne forskningsmodellen skal hjelpe oss i vårt arbeid mot å avdekke en konklusjon på vår problemstilling. Denne forskningsmodellen illustrerer at den rådende organisasjonskulturen og stress begge er faktorer som kan påvirke en leders jobbtilfredshet. Videre kan jobbtilfredsheten være med på å påvirke en leders jobbprestasjon. Det er denne modellen vi skal prøve å avkrefte eller bekrefte ved å gjennomføre studentoppgaven.



Figur 7: Forskningsmodell

Etter at problemstilling, undersøkelsesspørsmål og forskningsmodell er formulert og illustrert, er det naturlig å utdype hvilket design som hjelper oss å besvare undersøkelsesspørsmålene på en best mulig måte. *”En undersøkelses design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven”* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004.) Det underliggende i denne definisjonen er at man må finne ut hvilket design som best kan hjelpe oss å løse den problemstillingen som er vi har satt. Designet er altså en beskrivelse av den optimale veien mot å besvare undersøkelsesspørsmålene. Når man i forskningsprosessen har kommet til det stadiet at man skal velge design, er det spesielt viktig å vite hvilke data man trenger og hvordan disse skal anskaffes og analyseres (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004.) De tre hovedtypene av design er: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Dersom forskeren har lite forhåndskunnskap om det som skal undersøkes, har forskeren heller ingen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan være til stede. Da bør et eksplorativt design velges. Men det kan tenkes at forskeren har en grunnleggende forståelse av temaet, og formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Da er deskriptivt design det beste valget. Den siste type design, kausalt, er et design for å kartlegge ulike årsak – virknings forhold. Vår problemstilling og våre

undersøkelsesspørsmål antyder at vi bør bruke et eksplorativt design. Dette fordi vi har lite kunnskap om temaet som skal undersøkes og vi har heller ingen klare oppfatninger om hvilke sammenhenger som kan være til stede. Med tanke på vår situasjon er bedre innsikt og forståelse av temaet avgjørende for resultatet. I et slikt design kan det være aktuelt med en viss form for egen datainnsamling (primærdata), for få en bredere forståelse (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004.) Men hovedoppgaven i starten av forskningsprosessen vil være å undersøke om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudier), og om det foreligger data som er samlet inn av andre (sekundærdata) (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2004.)

Neste steg i forskningsprosessen er om oppgaven skal grunne i kvalitative eller kvantitative data. Det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør benyttes, men man vil ofte ha utbytte av å anvende begge metodene i forbindelse med å svare på en problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004.) Kvantitative data benytter man når man ønsker å måle verdien av data som kan uttrykkes i tall. Måleinstrumentet i en slik metode som benytter seg av kvantitative data, er en spørreskjemaundersøkelse (Dalen, 2004.) En spørreskjemaundersøkelse er en ekstremt strukturert intervjuform som er en ugunstig metode i forhold til tema som skal belyses i denne studie. Kvalitativ metode benyttes når man vil ha en mer fleksibel anskaffelse av data. I den kvalitative metoden benyttes en intervjuguide som måleinstrument. Denne omfatter sentrale temaer og spørsmål som til sammen skal dekke de viktigste områdene studien skal belyse (Dalen, 2004.) En slik intervjuguide er en ustrukturert eller semistrukturert intervjuform som åpner opp for en mer åpen interaksjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Ved en slik form er intervjuene fokusert mot bestemte temaer som forsker har valgt ut og analysert på forhånd. Vårt valg av metode for å anskaffe data falt raskt på den kvalitative. Dette på grunn av at denne passer best med hensyn til vårt valg av design. Ettersom vi har lite kunnskap om temaet som skal undersøkes passer det bra med en metode som hjelper oss å få bedre forståelse og innsikt i det valgte tema. En form for kvalitativ metode er individuelle dybdeintervjuer. Denne metoden valgte vi å benytte oss av fordi individets personlige erfaringer og meninger om vårt tema er av interesse og avgjørende for å svare på problemstillingen. Men som problemstillingen beskriver, må vi finne en fremgangsmåte for å kartlegge hvilken kultur som er den rådende innenfor organisasjonen til informantene (lederne). For å kartlegge dette velger vi i forkant å sende ut en spørreskjemaundersøkelse slik at intervjuprosessen blir enklere. Da slipper vi å bruke tid og ressurser på å stille disse spørsmålene under intervjuet og vi kan heller konsentrere oss om den kvalitative intervjuguiden. Dette spørreskjema som vi har kalt et "kulturspørreskjema" er kun et verktøy som skal hjelpe oss å besvare vår problemstilling. Nedenfor kommer en beskrivelse av dybdeintervjuformen, utforming av intervjuguiden, samt en presentasjon av våre 6 informanter og begrunnelsen av vårt valg av disse.

5.1 Dybdeintervju

For å kunne besvare undersøkelsesspørsmålene våre har vi som nevnt tidligere valgt å bruke dybdeintervjuer for å samle inn relevant data. Det finnes ulike grader av åpenhet innenfor denne metoden. Vi valgte en semistrukturert intervjuguide for å kunne fokusere på de temaene som vi føler er mest relevante i sammenheng med det vi ønsker å få svar på. Ved å velge den semistrukturerte typen til fordel for de andre får vi et mer fokusert og konsist intervju med konsentrasjon på de temaene vi har valgt å spørre om. *"Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse"*(Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004). Derfor mener vi dette er den beste metode for vår oppgave. For å løse de undersøkelsesspørsmålene vi har formulert må vi ha direkte kontakt med lederne. Gjennomførelsen av intervjuene fulgte intervjuguiden som vi laget på forhånd og intervjuene varte cirka en time. Vi planla å bytte på å spørre spørsmål slik at begge ble med i samtaler rundt temaer som ble tatt opp både av oss og av den som blir intervjuet. Arbeidet med å sette sammen intervjuguiden bygget på å benytte relevante teorier og temaer som kan belyse forståelsen og løsningen av analyseformålet/undersøkelsesspørsmålene. For å lage spørsmål eller temaer til intervjuguiden har vi brukt relevant teori og ført disse over i praktiske situasjoner som dukker opp i ledernes hverdag. Vi var også fokusert på at språket skulle være lettfattelig og at det skulle være lite rom for misforståelser da dette kunne ta unødvendig tid. Vi delte intervjuguiden inn i 4 deler, og begynte med en innledning og snakket litt om organisasjonskulturen i bedriften. Deretter gikk vi over i en del som inneholdt spørsmål som gikk på organisasjonskulturens eventuelle påvirkning på jobbtilfredsheten. Den neste delen omhandlet stress og hvordan dette kunne påvirke jobbtilfredsheten. I den siste delen av intervjuet tok vi opp sammenhengen mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjoner, og avslutningsvis hadde vi et åpent spørsmål som omhandlet hele problemstillingen. På denne måten fulgte vi forskningsmodellen og kom inn på alle temaene som er relevante for å søke en løsning på problemstillingen.

Etter at dybdeintervjuene var gjennomført, kvalitetssikret vi disse. Dette gjorde vi ved å sende ut et sammendrag i etterkant av intervjuene slik at informantene kunne godkjenne vår tolkning av intervjuene.

5.2 Utforming av intervjuguide

I arbeidet med å utforme intervjuguiden har vi benyttet relevant teori for å kunne besvare undersøkelsesspørsmålene på best mulig måte. Vi delte opp intervjuguiden med tanke på forskningsmodellen, slik at vi fikk delene: kultur – jobbtilfredshet, stress – jobbtilfredshet og jobbtilfredshet – jobbprestasjon. For å øke forståelsen hos lederne vi skulle intervjuer, utformet vi de

fleste spørsmålene med en praktisk vinkling eller en situasjon de skulle sette seg inn i. Dette lettet samtalen i intervjuene og skapte en kjent bakgrunn for lederne. Det var viktig for oss og ikke ha et intervju der det kun ble spørsmål og svar, men at det skulle minne mer om en tematisert samtale. Ved å sette opp ulike eksempler og mulige retninger samtalen kunne ta, slapp vi å få noe dødtid i intervjuene. Alle lederne var lette å snakke med og de fikk raskt forståelse for temaet i de forskjellige spørsmålene. På grunn av stor variasjon med tanke på bakgrunn og bransje hos informantene måtte vi justere spørsmålene underveis slik at de passet til den aktuelle lederens situasjon og bedrift/organisasjon. Vi lot også noen av spørsmålene være åpne slik at lederen kunne komme inn på aktuelle temaer som vi ikke hadde tenkt gjennom på forhånd. Ut fra det vi kunne lese om erfaringer rundt utførelse av dybdeintervju med intervjuguide (Monica Dalen, 2004), skjønnte vi at det var viktig at informanten fikk snakke om de tingene som virket viktige for han selv om de ikke var direkte spurt om i intervjuguiden. Med dette kunne vi få fram ting som ikke virket relevant på forhånd, men som viste seg å være gjeldende når vi utførte analyse.

For å komme fram til spørsmål om organisasjonskultur mot jobbtilfredshet brukte vi kjennetegn fra de fire kulturene beskrevet i "Competing Values Framework" i teorikapittelet ovenfor, og linket disse opp mot trivsel i forskjellige situasjoner. Spørsmålene rundt stress har bakgrunn i teorien vi har lagt til grunn for oppgaven og for å knytte dette opp mot jobbtilfredshet, satte vi lederne inn i kjente situasjoner som de kunne reflektere over. Vi brukte den samme framgangsmåten for å finne eventuelle sammenhenger mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjon, men da tok vi opp igjen situasjonene fra henholdsvis kultur- og stressdelen og spurte hvordan de følte ytelsen var i disse situasjonene.

Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg.

5.3 Valg av informanter

Ettersom vår oppgave, som nevnt ovenfor, bygger på en kvalitativ metode, må vi ved valg av informanter blant annet ta hensyn til tidsrommet på oppgaven og hvor mange informanter vi trenger i forhold til den tiden vi har til disposisjon. Antallet informanter kan ikke være for stort, da både gjennomføringen og bearbeidingen av dybdeintervjuene er en tidkrevende prosess (Dalen, 2004.) Samtidig må materialet fra intervjuet være av en slik kvalitet at det gir tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyse (Dalen, 2004.) Vi har kun kapasitet til å ha kvalitative dybdeintervjuer med 6 informanter fordelt på de fire kulturer i Cameron & Quinns teori beskrevet i teorikapittelet. Dette grunnet tidsbegrensninger. Tidlig i forskningsprosessen bestemte vi oss for å velge informanter etter

hvilke kontakter vi hadde eller personer vi kjente til fra før. Dette mente vi ga oss større sjanse for at de valgte informantene sa seg villige til å la seg intervju, slik at prosessen med å kontakte aktuelle informanter ble minimal med tanke på tid. Denne antakelsen stemte også, da alle de spurte svarte ja med en gang. Informantene kommer fra 6 ulike bedrifter som alle opererer i 6 forskjellige markeder og bransjer og dermed befinner seg i ulike organisasjonskulturer. Denne bredden gjør at vi får et grundigere analysegrunnlag når vi skal behandle intervjuene i etterkant.

Kriteriet for valg av informanter måtte være at de var ledere eller avdelingsledere med et visst ansvar eller en viss oversikt over økonomien i sin bedrift.

Informantene og kort informasjon om bedriftene de leder:

- Odd Fjellby er avdelingsbanksjef for Lena i Totens Sparebank, men går straks inn i ny stilling som banksjef for marked/salg. Totens Sparebank er den eneste lokalbanken i Gjøvik/Toten – distriktet og deres primærområde er Mjøsområdene.
- Jens Kristian Ulsrud er fabrikkssjef på Kims fabrikk på Skreia. Kims er en av Norges største snacksmerker som blant annet produserer nøttemerket Polly. Kims er en del av Orklakonsernet.
- Dag Østby er enhetsleder på Sørlihaugen behandlingsenhet på Reinsvoll. Sørlihaugen er en del av Sykehuset Innlandets tilbud til rusmiddelavhengige.
- Frode Iversen er daglig leder på Sandbeck Reklame på Gjøvik. De er et ledende reklamebyrå som nettopp styrket sin posisjon på innlandet ved å åpne et avdelingskontor på Hamar.
- Odd Henning Dypvik er administrerende direktør i IST Norge AS i Nydalen i Oslo. IST er Nordens ledende leverandør av IT-tjenester for oppvekst – og utdanningssektoren.
- Jon S. Nisja er daglig leder i Kapp Næringshage. Næringshagen er til for utvikling og drift av små og mellomstore kunnskapsintensive virksomheter og næringshagen skal være en viktig aktør i regional innovasjon og næringsutvikling.

6.0 Diskusjon og analyse

| Bedrift | Hvilken kultur? | Hvordan påvirker kulturen trivselen? | Toleransegrense på stress mot jobbtfredshet? | Hvilket syn på stress? | Når er prestasjonen best? |
|-------------------------|-----------------|--------------------------------------|--|------------------------|---------------------------------------|
| Totens Sparebank | Klan | Delt mening | Høy toleransegrense | Positiv | Best under press |
| Kapp Næringshage | Adhocracy | Positivt | Dårlige erfaringer | Negativ | Best å kunne forbedre seg |
| Kims | Hierarkisk | Positivt | Høy toleransegrense | Positiv | Best under press |
| IST Norge | Klan/marked | Delt mening | Høy toleransegrense | Positiv | Best under press |
| Sørlihaugen | Klan/hierarkisk | Positivt | Tolererer ca. 14 dager | Negativ | Best å legge opp sin egen jobbhverdag |
| Sandbeck | Klan | Delt mening | Små doser | Negativ | Best i flytsonen |

Figur 8: Sammendrag av funnene

Tabellen ovenfor er ment som et sammendrag av funnene vi skal analysere nedenfor i diskusjonskapittelet. Oppsettet på tabellen er strukturert slik som forskningsmodellen. Det går på kulturens påvirkning på jobbtfredshet, hvilken påvirkning stress har for jobbtfredsheten, hvilket syn lederne har på stress i de ulike kulturene og når lederne presterer er på sitt beste.

Som nevnt i metodekapittelet, valgte vi en kvalitativ metode for innsamling av data. Innsamlingen av de nødvendige dataene foregikk kun gjennom kvalitative dybdeintervjuer med 6 forskjellige bedriftsledere. I forkant av de 6 intervjuene, sendte vi ut et spørreskjema som skulle hjelpe oss å kartlegge hvilken kultur som var den rådende i bedriftene våre informanter jobber i. Dette spørreskjema er basert på Cameron & Quinns rammeverk som er beskrevet i teorikapittelet. De fullstendige spørreskjemaene som ble sendt ut til informantene er lagt til som vedlegg, men et kort sammendrag av funnene fra dette spørreskjemaet er beskrevet i tabellen ovenfor under kolonnen "Hvilken kultur?"

Nedenfor følger et sammendrag av de 6 intervjuene vi gjennomførte og vi sammenligner denne informasjonen mot det teoretiske perspektivet vi presenterte i teorikapittelet. Strukturen i diskusjonen følger forskningsmodellen vår.

6.1 Jobbtilfredshet

6.1.1 Organisasjonskultur

Forskningsmodellen som ble illustrert under metodekapittelet skulle hjelpe oss å utforme intervjuguiden på en best mulig måte. Strukturen på intervjuet vi gjennomførte fulgte forskningsmodellen slik at temaene vi tok opp under intervjuet var kultur og stress som to faktorer som kan påvirke jobbtilfredshet som igjen kan påvirke jobbprestasjon. Forklaringen av hvorfor nettopp stress og kultur ble valgt som faktorer er beskrevet i innledningen. Under det første temaet, som var kultur, ønsket vi å få svar på om kulturen hadde noen påvirkningskraft på leders jobbtilfredshet. Her spurte vi spørsmål som gikk på å ta beslutninger, forhold til ansatte, press fra markedet og risiko ved nye ideer/prosjekter/produkter.

Som leder må man av og til ta beslutninger som kanskje ikke er så populære blant de ansatte, og det var ingen av våre ledere som hadde noen store vanskeligheter med dette. For Frode Iversen (heretter kalt Iversen) på Sandbeck kunne dette skape noen problemer ved at alle de ansatte, inkludert leder, sitter veldig tett oppå hverandre. Grunnen til at dette kan sees på som et problem hos Sandbeck er at en klan - kultur kjennetegnes ved en relativt flat struktur, som nevnt i teorikapittelet. Resultatet av dette gjør at avstanden mellom leder og ansatte reduseres slik at de arbeider tettere oppå hverandre, dermed merker de ansatte fort dersom noe skal skje. Men en slik flat struktur er positiv på den måten at man får utnyttet den kunnskapen de ansatte sitter med i bedriften (Mintzberg, 1979). I en slik type kultur er det også vanlig med et høyere tillitsnivå og dermed høyere grad av desentralisering av beslutningsmyndighet som gir de ansatte anledning til å være kreative og finne nye måter å løse et problem på (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Iversen forklarer at han tror det hadde vært lettere å utføre sin lederjobb dersom de ikke hadde vært så sammensveiset som de er. På grunn av denne korte avstanden mellom leder og ansatte forteller Iversen at det også kan bli vanskelig dersom det oppstår hendelser der en eller flere ansatte opptrer i strid med bedriftens mål eller verdier. Da må Iversen som leder ta med vedkommende inn på sitt kontor så diskret som mulig for å skjerme personen fra de resterende ansatte. Både fabrikk sjef ved Kims, Jens Kristian Ulsrud (heretter kalt Ulsrud) og banksjef for marked i Totens Sparebank, Odd Fjellby (heretter kalt Fjellby), synes lederjobben er spennende nettopp fordi de har muligheten til å ta beslutninger og muligheten til å ha det siste ordet i en sak og kan bidra med det de er best på. I samtalen med Ulsrud fortalte han at han ikke har noen direkte kontakt med de ansatte, denne daglige kontakten med de ansatte utføres av mellomlederne. Hos Kims har de en hierarkisk kultur som insinuerer at avstanden mellom leder og ansatte er mye større enn hos en klankultur, slik som på Sandbeck og IST. Dermed kan det tyde på at ledere i organisasjoner med hierarkisk kultur ikke har den samme kontakt med de ansatte ”på

gulvet” som ledere i organisasjoner med en klankultur, og får dermed ikke muligheten til å utnytte de ansattes fulle kunnskap. Ulsrud på Kims har derfor i samsvar med de ansatte utviklet et verdigrunnlag som blant annet oppfordrer de ansatte til å komme med innspill til forbedring slik at de ansatte kan være kreative innenfor de rammene som er satt. Dette tyder på at den hierarkiske kulturen hos Kims, på grunnlag av dette verdigrunnlaget, blir noe nedtonet.

I den daglige driften av en organisasjon vil lederen komme opp i situasjoner som ikke er så lette å håndtere. Odd Henning Dypvik (heretter kalt Dypvik) ved IST Norge AS mener dette er en del av det å være leder og mistrives ikke spesielt i slike situasjoner. Noe alle lederne påpekte var at det finnes en rekke negative sider ved det å være leder, noe man må takle. Ved å lede en bedrift som opererer i et marked, følger det et press fra både omgivelser og internt i bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Dette presset er noe man må håndtere dersom man har en lederposisjon. Både Jon Nisja (heretter kalt Nisja) ved Kapp Næringshage og Dypvik synes dette presset gjør lederjobben spennende (til en viss grad). Dag Østby (heretter kalt Østby) ved Sørlihaugen behandlingssenter skiller seg litt ut fra de andre ledere ved at han er leder i en offentlig institusjon der kundene er pasienter som skal gjennom en behandling. Derfor er det ikke noe press på å utvikle nye ideer, fordi behandlingsmetodene er allerede grundig utprøvd. Presset han har på skuldrene går kun på de økonomiske rammene og at han skal holde seg innenfor disse. Det kan tyde på at presset som ledere opplever avhenger helt av marked og bransje som bedriftene opererer i.

Med nye ideer/prosjekter og produkter følger også naturligvis risiko. Ulsrud mener at man lærer å takle risiko og at man også blir mer obs på hva slags risiko som finnes etter hvert. Både han og Fjellby tenker mye på de ansatte når risiko er inne i bildet. En av årsakene til at de tenker mye på de ansatte er at begge har hatt flere ulike stillinger i bedriften de leder nå. De har derfor utviklet sosiale relasjoner til de ansatte på bakgrunn av at de har jobbet på lik linje tidligere. Hos Sandbeck, der de arbeider innenfor reklamebransjen er det viktig med konstant fornying, og de ansatte er veldig flinke til å snappe opp nye ting og bringe disse innspillene og ideene inn i bedriften. Da er det opp til leder og på best mulig måte følge opp disse ideene. Ideer og innspill fra ansatte mener Østby og Nisja inspirerer og motiverer, ikke bare de ansatte, men også lederen, noe som gjenspeiles i de ansattes engasjement i jobben. En åpen kultur der leder har god dialog med de ansatte kan tyde på er en inspirasjon og en motivasjonsfaktor som igjen kan være med på å øke leders jobbtillfredshet. Her kan vi muligens se en sammenheng fra kultur til jobbtillfredshet som forskningsmodellen viser. Et konkret eksempel på dette fra Kapp Næringshage var da et firma ble grunnlagt av flere forskjellige leietakere rundt det felles lunsjbordet i næringshagen. Dette viser den åpne og innovative kulturen som finnes i organisasjonen. Kulturen i Kapp Næringshage gir dermed fritt spillerom, ikke bare i arbeidstida, men

også under en uformell lunsj. Dette viser at leietakerne ikke er redde for å dele sine tanker med Nisja. Fjellby mener det er utrolig viktig med en god dialog med de ansatte, ellers kommer aldri de gode ideene. Det er tross alt de ansatte "på gulvet" som opplever de daglige situasjonene og potensielle utfordringer som kan oppstå.

Et annet tema vi tok opp var om lederne trives med å ha et personlig forhold til sine ansatte. Her ble det et enstemmig ja fra lederne. Hvor personlig de likte å ha det, varierte. For eksempel trivdes Ulsrud og omgås de ansatte på fritiden, men samtaler som omhandlet jobb, unngikk han. Dette for at alle ansatte skulle bli behandlet likt. Østby trives også med et personlig forhold til sine ansatte, men i motsetning til Ulsrud, omgås han ikke med de på fritiden. Dette gjorde han for å beskytte seg selv og sine ansatte.

For å illustrere sammenhengen lederne føler mellom organisasjonskulturen og jobbtilfredsheten må vi se på ulike kjennetegn ved kulturene slik som vi har gjort tidligere. På grunn av at kulturene er så forskjellige vil det være ulike synspunkter på hva som er positivt og negativt for jobbtilfredsheten hos de enkelte. Bedriftene er i forskjellige bransjer og krever forskjellig struktur og dermed vil de også få forskjellige kulturer. Som arbeidstakere blir vi trukket mot den type struktur og kultur som vi trives best med, og dermed trives lederne stort sett med den organisasjonskulturen som er i deres bedrift. Likevel ser vi at lederjobben har mange like arbeidsoppgaver og fokusfelt, og dermed kan vi sammenligne dem på dette grunnlaget. Som vi skrev tidligere i diskusjonen kan en klankultur, slik som den på Sandbeck, virke hemmende for lederen når han må ta overordnede beslutninger, ved oppsigelser og lignende. Samtidig kan en hierarkisk kultur som den på Kims føre til at mange av de ansatte føler at de ikke blir hørt og at kommunikasjonen i bedriften blir dårligere. Vi ser at det finnes deler ved alle kulturene som påvirker både positivt og negativt på jobbtilfredsheten til lederne.

6.1.2 Stress

Stress er noe alle bedriftsledere synes å være opptatt av, i større eller mindre grad. Alle lederne vi har intervjuet mente at stress over en kort periode ikke har noen negativ påvirkning på deres jobbtilfredshet. Flesteparten av lederne er veldig klare på at det kun dreier som en kort periode med stress, utover dette kan det slå negativt ut på jobbtilfredsheten. De som har mest positiv innstilling til stress er lederne ved Totens Sparebank, IST Norge og Kims, disse setter pris på utfordringene ved en stressende hverdag og trives med å jobbe mot høye mål. De nevnte lederne har ikke hatt spesielt dårlig erfaringer med stress og ser på seg selv som mer skjerpet og fokusert i stressende situasjoner. De tre andre lederne, fra Sørlihaugen, Kapp Næringshage og Sandbeck, mener at de trives bedre med å kunne legge opp sin egen jobbhverdag og kunne være litt i forkant av ting. Både Østby og Nisja har hatt dårlige erfaringer med stress over lang tid. Nisja ble alvorlig syk og ble i en periode sykmeldt på

grunn av for mye stress i hverdagen, dermed farges hans syn på stress av dette. Det kan virke som Nisja er en person som liker å ha mange baller i lufta, men at det til slutt ble for mye stress for han å takle. Østby som er leder innenfor Sykehuset Innlandet poengterer at det i hans situasjon er noe annerledes, han arbeider direkte med folks liv og helse. Hans erfaring rundt stress er at det veldig raskt kan bli for mye, han kan fungere som vanlig i rundt 14 dager, men utover dette slår det negativt ut på jobbtilfredsheten hans.

De fleste av lederne vi har intervjuet fokuserer på at det ikke skal oppstå for nære personlige forhold mellom dem og de ansatte i bedriften. På Sandbeck, som har en utpreget klan - kultur, er det vanskeligere for lederen å distansere seg fra de ansatte. Han trives med å ha dette nære forholdet, men poengterer at det kan oppstå situasjoner som kunne vært løst lettere dersom de hadde hatt en mer trekantet struktur. Grunnen til at de fleste lederne holder denne avstanden er for å skåne seg selv og de ansatte for konflikter og usikkerhet omkring lederens rolle. Dypvik mener at det kan gå negativt ut over jobbtilfredsheten når det oppstår situasjoner med rolleusikkerhet eller rollekonflikt, som nevnt i modellen for stressfremkallende faktorer. Da er det viktig at slike situasjoner unngås i størst mulig grad, og derfor er han veldig bevisst på hvordan han fremstår ovenfor de ansatte. Dette er noe som er felles for majoriteten av dem vi intervjuet. Alle lederne poengterte at det var nødvendig med forskjellig lederstil til forskjellige bedrifter og bransjer, og at det derfor ikke er noen fasitsvar på hvordan man bør opptre som leder. Derfor mener de det er viktig å ha en god dialog med de ansatte slik at det skapes en trygghet til ledelsen.

Lederne som var med i undersøkelsen mente at stress hadde en innvirkning på deres jobbtilfredshet. De merket det spesielt godt i situasjoner der det gikk negativt ut over trivselen, men også de positive utfallene ble bemerket. Mange av lederne mente det var flere grunner til at stress oppstod og Nisja, ved Kapp Næringshage, mente at man måtte være klar over å skille mellom hva som var stress og hva som bare var å ha det litt travelt.

En faktor som kan føre til stress er at det går dårligere for bedriften i en periode. Lederne var veldig delt i meningene om dette hadde påvirkning på jobbtilfredsheten. Dypvik mente at han jobbet godt i slike situasjoner og ikke hadde noen store endringer i humør og tilfredshet på bakgrunn av situasjonen. Både Iversen og Nisja mente de kunne betegnes som medgangsledere, altså at de fungerer og trives best når bedriften gjør det bra i sitt marked. Ulsrud poengterer at han er mer tilfreds når det går godt for bedriften, men samtidig blir ikke jobbtilfredsheten negativt påvirket av at bedriften går dårlig en periode. Jobbtilfredsheten til Østby blir negativt påvirket av at det går dårlig for bedriften, særlig når dette går ut over kundene eller pasientene i hans tilfelle. Fjellby opplevde for en tid tilbake en krise i bedriften, dette økte hans jobbtilfredshet fordi han følte han kunne vise hva

han var god for. Han mente at gjennom å få nye utfordringer kunne han løfte seg til nye høyder og føle at han virkelig mestret arbeidsoppgavene sine, som jobbkrav-og jobbkarakteristika-modellen tilsier. Samtidig sier han at han også trives godt når bedriften gjør det bra. Som sagt var det veldig delte synspunkter rundt dette temaet, men det kan tyde på at jobbtilfredsheten i denne sammenhengen blir påvirket av over hvor lang tid situasjonen er dårlig og hva som er konsekvensene av den. For eksempel sier Fjellby at dersom krisen hadde medført nedbemanning i bedriften ville dette slått negativt ut på jobbtilfredsheten hans.

Det kan virke som at opplevelsene rundt stress er nokså individuelle, men at det samtidig er noen trekk som kan sies å gå igjen. Både Iversen og Dypvik trekker fram at det kan virke som noen er mer egnet til å takle stress enn andre, og at dette ikke alltid kan forandres med tiden. Likevel ser vi et gjennomgående synspunkt på at stress er noe som hører til lederrollen og at personer som ønsker lederroller derfor ikke har store problemer med å takle stress, iallefall i korte perioder.

6.2 Prestasjoner

Forskningsmodellen vår viser at vi ser på en eventuell sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbprestasjon hos lederne vi har intervjuet. De faktorene som vi har sett på når det gjelder jobbtilfredshet er organisasjonskultur og stress, derfor vil vi ta disse videre inn i diskusjonen rundt jobbprestasjonen hos lederne.

Organisasjonskulturen hos de forskjellige bedriftene som vi har sett nærmere på er til dels svært ulike, som nevnt tidligere i kapittelet. De forskjellige strukturene som inngår i modellen vi har lagt til grunn skaper forskjellige arenaer for lederne å jobbe i. Sandbeck som har en utpreget klan - kultur har en veldig flat struktur og lederrollen er dermed mer inkluderende og åpen enn for eksempel på Kims der de har en mer pyramideformet kultur. På Kims har ikke lederen direkte kontakt med de som jobber i fabrikken, kommunikasjonen går for det meste gjennom mellomlederne. Dette gjør at avstanden blir større og det blir liten grad av rollestress for Ulsrud. Derimot økes graden av rollestress for Iversen på Sandbeck, og dette kan til tider gå utover prestasjonen. Iversen nevner eksempler der han føler jobben kunne ha vært gjort bedre hvis han kunne handlet på en annen måte enn den som er fastsatt av kulturen. Han poengterer likevel at i de fleste situasjoner er det nyttig å ha god og nær kontakt med ansatte for å fange opp nyttige ideer og innspill. På Sørlihaugen har de klare rammer som arbeidet må gjøres innen, men innenfor disse er det mulighet for å utfolde seg i et friere spillerom, sier Østby i sitt intervju. Østby har sin lederutdanning fra befalskolen og hans lederstil preges i stor grad av dette. Han mener han jobber best når han kan sitte på toppen å ta de viktige beslutningene, ikke for å herse med de ansatte, men for å gi de ansatte en trygghet i jobben.

Lederen ved Sandbeck, Iversen, er den yngste av dem vi har intervjuet og han poengterer at mye stress kan gå ut over privatlivet, da han ikke føler han har lært å legge igjen jobben på kontoret enda. Iversen mener at dette er noe man som leder lærer seg å takle bedre med tiden. Dette kan de mer erfarne lederne bekrefte, både Nisja og Fjellby ved henholdsvis Kapp Næringshage og Totens Sparebank mener de har blitt flinkere til å finne måter som senker stressnivået etter som årene har gått og de har blitt mer erfarne. Fjellby og Iversen mener at stress blir lettere å takle etter som du får nye erfaringer. I begynnelsen ønsker du å slukke alle branner, men etter hvert skjønner du at noen ting bare må gå sin gang. Fjellby har lang erfaring i sin bedrift og har derfor opparbeidet seg en høy toleransegrense for stress, men han er samtidig veldig klar på å stoppe litt opp hvis det blir for mye. Dette gjelder også Ulsrud, han liker som mange av de andre vi har intervjuet, å ha en hektisk hverdag som byr på nye utfordringer, det er da han yter sitt beste. Flere av lederne vi har intervjuet mener de jobber best under press, eller i en litt stresset situasjon. Deriblant har Dypvik alltid likt å ha mye å gjøre og mener selv han er best egnet til å se gode løsninger og ta store utfordringer i en litt stresset situasjon. Han mener også at stresstoleranse ikke er noe du kan jobbe med å bli flinkere til, du er den personen du er og noen er flinkere til å takle stress enn andre. Dette tyder på at stresstoleransen i stor grad er individuelt, slik som teorien om stressfremkallende faktorer beskrevet i teorikapittelet tilsier, men at lederen kan bli flinkere til å unngå for mye stress ved å kjenne seg selv og sine grenser bedre. Å lære seg selv å kjenne som person er noe man blir flinkere til med årene, dermed vil begge synspunktene peke på det samme, men med forskjellig vinkling.

Seyles modell for stress, som står beskrevet i teorikapittelet, viser denne sammenhengen mellom erfaring og takling av stress. Lederne kjente seg igjen i denne modellen da vi viste den under intervjuet, og de aller fleste mente den var riktig og at hovedpunktene var gjeldende for dem. Noen av lederne mente det burde vært en flatere overgang før utmattelsesfasen, særlig Nisja mente han ikke hadde hatt maksimal ytelse i tiden før han gikk over i utmattelsesfasen. Østby ved Sørlihaugen mente at alarmfasen burde vært lengre enn det som var illustrert i modellen og at man bare kunne yte maksimalt i en kort periode. Balansegangen mellom å yte maksimalt og passe på at du ikke blir for stresset kan være det som tipper deg over grensen, mener Østby. Fjellby mente at utmattelsesfasen eller utbrenthet var et begrep som hadde blitt for populært i dagens samfunn. Han mente det ikke var snakk om utbrenthet bare på grunn av jobben, men at det var flere faktorer som spilte inn i de fleste tilfeller.

Mange av lederne vi snakket med mente at de presterte bedre i jobben i stressede situasjoner der de måtte levere. Både Fjellby, Dypvik, Ulsrud og til dels Iversen sier at de presterer bedre i slike situasjoner der de blir mer skjerpet og fokuserte på oppgavene som ligger foran dem. Utfordringer

og høye mål blir sett på som positive trekk ved jobben og de ønsker å kunne vise hva de er gode for i slike situasjoner. Samtidig kan det virke som det også her er noe individuelt. Nisja, Østby og til dels Iversen sier at de liker best å være i forkant av ting og ikke komme bakpå med arbeidsoppgavene. Arbeidsdagen fungerer best for dem når de kan legge den opp til dels etter eget ønske og vet hva som kommer rundt neste sving.

7.0 Konklusjon

I denne konklusjonen vil vi besvare vår problemstilling og forskningsmodell. Alle synspunkter og meninger er våre egne, og er ikke nødvendigvis sammenfallende med det lederne mener eller sier i sine intervjuer.

I vår forskningsmodell skulle vi blant annet se på en eventuell sammenheng mellom organisasjonskultur og jobbtilfredshet hos lederen. De gjennomførte intervjuene viste oss det vi mener er en sammenheng mellom faktorene og at denne sammenhengen kunne påvirke jobbtilfredsheten både i positiv og negativ retning. Vi så at særlig klankultur og hierarkisk kultur hadde klare trekk som påvirket jobbtilfredsheten, da disse kan sies å være motstående kulturer. I intervjuene hadde vi et situasjonsbetinget preg på temaene slik at vi så sammenhengene i reelle situasjoner som lederen kunne befinne seg i. På denne måten så vi at i visse situasjoner kunne kulturen i bedriften gi lederen en negativ virkning på jobbtilfredsheten, men at i de fleste sammenhenger var de fornøyd med kulturen og følte denne ga dem økt jobbtilfredshet.



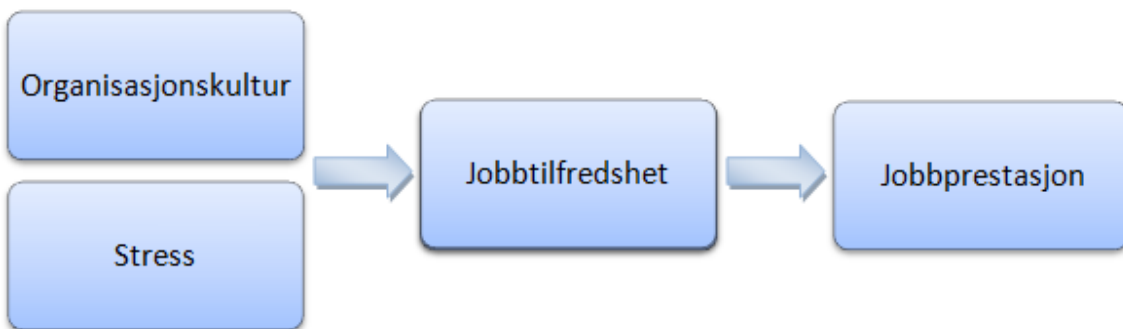
Videre går modellen inn på om denne sammenhengen mellom kultur og jobbtilfredshet har en innvirkning på lederens jobbprestasjon. Vi mener at våre funn viser en slik sammenheng der jobbtilfredsheten på bakgrunn av organisasjonskulturen fører til en endring i jobbprestasjonen, både positiv og negativ. Vi ser imidlertid at denne sammenhengen ikke er så sterk og at det kan være andre faktorer som spiller inn her. Det er også vanskelig å vite hvilke faktorer som er et resultat av organisasjonskulturen og hva som ikke er det, fordi organisasjonskultur er et så stort og vidt tema.

I andre ledd av vår modell beskriver vi en sammenheng mellom stress og jobbtilfredshet. Vi mener vi ser en sammenheng mellom disse faktorene og at det er en forskjell på om stresset foregår over kort eller lang tid. Dersom lederen føler seg stresset over en kort periode, kan dette påvirke jobbtilfredsheten positivt og øke lederens trivsel. Dette er imidlertid noe som er svært individuelt, men vi mener vi kunne se en tendens til dette blant lederne vi intervjuet. I tillegg så vi at dersom stresset var vedvarende over lengre tid, gikk det negativt ut over jobbtilfredsheten til lederne. I slike situasjoner der stress er langtidsvarende kan det i noen tilfeller resultere i at lederen blir utmattet

eller utbrent. Dette er ikke en ønsket situasjon og derfor bør ledere være veldig oppmerksomme på faresignalene som kommer i forkant av en slik eventuell utbrenthet. Å oppdage disse faresignalene og å finne måter å takle dem på er noe vi mener har med alder og erfaring å gjøre. Flere av lederne vi intervjuet mente de hadde lært å takle stress på en bedre måte med årene.



Vi ønsket også i sammenheng med stress og jobbtilfredshet å se på hvilken virkning dette hadde på jobbprestasjon. Vi så den samme tendensen her som i sammenhengen mellom stress og jobbtilfredshet. Ved en kort stressperiode økte jobbprestasjonen og over lengre perioder med stress kunne jobbprestasjonen synke. Det er også i denne sammenhengen mye som er individuelt bestemt, da noen har høyere toleransegrense enn andre, men generelt ser vi at en liten mengde stress er skjerpende for prestasjonen til alle lederne som var med i undersøkelsen.



Vi mener at hele modellen som vi har lagt til grunn i denne oppgaven er gjeldende. Både organisasjonskultur og stress er faktorer som påvirker jobbtilfredsheten, og denne jobbtilfredsheten har videre påvirkning på jobbprestasjon i følge våre studier. Samtidig er vi klar over begrensningene vi har hatt i denne oppgaven noe som gjør at vi kun kan se på disse resultatene som veiledende og ikke som absolutte fakta. Vi føler at vi har fått en økt forståelse for temaet og sammenhengene som er beskrevet i modellen, og at vi har lært mye gjennom å snakke direkte med lederne i bedriftene.

8.0 Kilder

Litteratur

Cameron, Kim S, Robert E. Quinn, Jeff Degraff og Anjan V. Thakor (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. Northhampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Dalen, Monika (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. (2004) *Metode og dataanalyse*. Oslo: HøyskoleForlaget.

Hackman, J. og G.R. Oldham (1980). *Work design*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F., B. Mausner og B.B. Snyderman (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Judge T.A, C.J. Thorsen, J.E. Bono og G.K. Patton (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Maslow, Abraham H (1954). *Motivation and personality*. New York NY: Harper

Nygaard, Arne og Robert Dahlstrøm (2002). *Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances*. The Journal of Marketing. Vol 66. No.2. American Marketing Association

Schein, Edgar (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, CA: Jossey – Bass.

Selye, Hans (1950). *The physiology and pathology of exposure to stress: a treatise based on the concepts of the general-adaptation-syndrome and the diseases of adaptation*. Monteral, Canada: ACTA

Skogstad, Anders og Ståle Einarsen (2002). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget

Thorsrud, E., B.Å. Sørensen og B. Gustavsen (1974). Socio-technical approach to industrial democracy in Norway. I: R. Dubin (red.). *Handbook of work, organization and society*. Chicago, IL: Rand McNally.

9.0 Vedlegg

- 1) Kulturspørreskjema
- 2) Kulturspørreskjema utfylt av Odd Fjellby
- 3) Kulturspørreskjema utfylt av Jens Kristian Ulsrud
- 4) Kulturspørreskjema utfylt av Jon Nisja
- 5) Kulturspørreskjema utfylt av Odd Henning Dypvik
- 6) Kulturspørreskjema utfylt av Dag Østby
- 7) Kulturspørreskjema utfylt av Frode Iversen
- 8) Intervjuguide
- 9) Sammendrag av intervju med Odd Fjellby
- 10) Sammendrag av intervju med Jens Kristian Ulsrud
- 11) Sammendrag av intervju med Jon Nisja
- 12) Sammendrag av intervju Odd Henning Dypvik
- 13) Sammendrag av intervju med Dag Østby
- 14) Sammendrag av intervju med Frode Iversen

Vedlegg 1) Kulturspørreskjema

Fordel 100 poeng på hver av de fire påstandene i hver tabell. Gi flest poeng til den påstanden som passer best for din organisasjon og minst til den som passer dårligst.

| Fordel 100 poeng. | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. De ansatte ser ut til å dele mye om seg selv. | |
| Min organisasjon er et veldig formalisert og strukturert sted med regler og rutiner som styrer hva de ansatte skal gjøre. | |
| Min organisasjon er et veldig dynamisk og innovativt sted der entreprenørskap er en viktig faktor. De ansatte er villige til å strekke seg langt og tar risikoen som følger med. | |
| Min organisasjon er veldig salgsorientert. Et hovedtema er å få jobben gjort, etter de fastsatte prosedyrene uten altfor mye personlig involvering. | |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig oppfattet til å legge til rette, veilede og hjelpe sine ansatte til å nå sine potensialer. | |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig de som tar styringen og bestemmer, de koordinerer, organiserer og administrerer. | |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være nytenkende, entreprenører og som er villige til å ta risiko for nye ideer. | |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være produsent med en teknisk tilnærming og som er hardt pågående vedrørende salg. | |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og tradisjon. Forpliktelser tas alvorlig. | |
| Limet som holder organisasjonen sammen er formelle rutiner og politikk. Å opprettholde en lettgående organisasjon er viktig her. | |
| Limet som holder min organisasjon sammen er en forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det er et fokus på å være først. | |
| Limet som holder organisasjonen min sammen er vektleggingen på oppgaver og utføringen av måloppnåelse. Alle ledd i produksjonen har kunden i fokus. | |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon vektlegger menneskelige ressurser. Godt samhold og høy moral i organisasjonen er viktig. | |
| Min organisasjon vektlegger stabilitet og prinsippfasthet. Effektivitet og lettgående oppgave er viktig. | |
| Min organisasjon vektlegger vekst og tilegnelse av nye ressurser. Beredskap til å møte nye utfordringer er viktig. | |
| Min organisasjon vektlegger konkurranserettede aktiviteter og oppnåelse. Mål som er konkrete og målbare er viktig. | |

Vedlegg 2) Totens Sparebank

Fordel 100 poeng på hver av de fire påstandene i hver tabell. Gi flest poeng til den påstanden som passer best for din organisasjon og minst til den som passer dårligst.

| Fordel 100 poeng. | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. De ansatte ser ut til å dele mye om seg selv. | 30 |
| Min organisasjon er et veldig formalisert og strukturert sted med regler og rutiner som styrer hva de ansatte skal gjøre. | 30 |
| Min organisasjon er et veldig dynamisk og innovativt sted der entreprenørskap er en viktig faktor. De ansatte er villige til å strekke seg langt og tar risikoen som følger med. | 10 |
| Min organisasjon er veldig salgsorientert. Et hovedtema er å få jobben gjort, etter de fastsatte prosedyrene uten altfor mye personlig involvering. | 30 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig oppfattet til å legge til rette, veilede og hjelpe sine ansatte til å nå sine potensialer. | 50 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig de som tar styringen og bestemmer, de koordinerer, organiserer og administrerer. | 20 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være nytenkende, entreprenører og som er villige til å ta risiko for nye ideer. | 20 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være produsent med en teknisk tilnærming og som er hardt pågående vedrørende salg. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og tradisjon. Forpliktelser tas alvorlig. | 50 |
| Limet som holder organisasjonen sammen er formelle rutiner og politikk. Å opprettholde en lettgående organisasjon er viktig her. | 30 |
| Limet som holder min organisasjon sammen er en forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det er et fokus på å være først. | 10 |
| Limet som holder organisasjonen min sammen er vektleggingen på oppgaver og utføringen av måloppnåelse. Alle ledd i produksjonen har kunden i fokus. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon vektlegger menneskelige ressurser. Godt samhold og høy moral i organisasjonen er viktig. | 40 |
| Min organisasjon vektlegger stabilitet og prinsippfasthet. Effektivitet og lettgående oppgave er viktig. | 20 |
| Min organisasjon vektlegger vekst og tilegnelse av nye ressurser. Beredskap til å møte nye utfordringer er viktig. | 20 |
| Min organisasjon vektlegger konkurranserettede aktiviteter og oppnåelse. Mål som er konkrete og målbare er viktig. | 20 |

Vedlegg 3) Kims

Fordel 100 poeng på hver av de fire påstandene i hver tabell. Gi flest poeng til den påstanden som passer best for din organisasjon og minst til den som passer dårligst.

| Fordel 100 poeng. | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. De ansatte ser ut til å dele mye om seg selv. | 20 |
| Min organisasjon er et veldig formalisert og strukturert sted med regler og rutiner som styrer hva de ansatte skal gjøre. | 60 |
| Min organisasjon er et veldig dynamisk og innovativt sted der entreprenørskap er en viktig faktor. De ansatte er villige til å strekke seg langt og tar risikoen som følger med. | 10 |
| Min organisasjon er veldig salgsorientert. Et hovedtema er å få jobben gjort, etter de fastsatte prosedyrene uten altfor mye personlig involvering. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig oppfattet til å legge til rette, veilede og hjelpe sine ansatte til å nå sine potensialer. | 20 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig de som tar styringen og bestemmer, de koordinerer, organiserer og administrerer. | 70 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være nytenkende, entreprenører og som er villige til å ta risiko for nye ideer. | 10 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være produsent med en teknisk tilnærming og som er hardt pågående vedrørende salg. | 0 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og tradisjon. Forpliktelse tas alvorlig. | 30 |
| Limet som holder organisasjonen sammen er formelle rutiner og politikk. Å opprettholde en lettgående organisasjon er viktig her. | 50 |
| Limet som holder min organisasjon sammen er en forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det er et fokus på å være først. | 10 |
| Limet som holder organisasjonen min sammen er vektleggingen på oppgaver og utføringen av måloppnåelse. Alle ledd i produksjonen har kunden i fokus. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon vektlegger menneskelige ressurser. Godt samhold og høy moral i organisasjonen er viktig. | 20 |
| Min organisasjon vektlegger stabilitet og prinsippfasthet. Effektivitet og lettgående oppgave er viktig. | 60 |
| Min organisasjon vektlegger vekst og tilegnelse av nye ressurser. Beredskap til å møte nye utfordringer er viktig. | 10 |
| Min organisasjon vektlegger konkurranserettede aktiviteter og oppnåelse. Mål som er konkrete og målbare er viktig. | 10 |

Info KiMs Norge AS, Skreia (forklaring til hvorfor vi scorer som vi gjør i spørreskjema):

Fabrikken er i hovedsak orientert mot å produsere og levere varer i rett kvalitet til avtalt tid. Fokus er rettet mot å drive en sikker og effektiv produksjon.

Salg og markedsavd. er stasjonert ved vårt hovedkontor i Oslo.

Nærmere info når vi møtes 30. mars.

Mvh

Jens Kr. Ulsrud

Vedlegg 4) Kapp Næringshage

Fordel 100 poeng på hver av de fire påstandene i hver tabell. Gi flest poeng til den påstanden som passer best for din organisasjon, og minst til den som passer dårligst.

| Fordel 100 poeng. | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. De ansatte ser ut til å dele mye om seg selv. | 15 |
| Min organisasjon er et veldig formalisert og strukturert sted med regler og rutiner som styrer hva de ansatte skal gjøre. | 15 |
| Min organisasjon er et veldig dynamisk og innovativt sted der entreprenørskap er en viktig faktor. De ansatte er villige til å strekke seg langt og tar risikoen som følger med. | 60 |
| Min organisasjon er veldig salgsorientert. Et hovedtema er å få jobben gjort, etter de fastsatte prosedyrene uten altfor mye personlig involvering. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig oppfattet til å legge til rette, veilede og hjelpe sine ansatte til å nå sine potensialer. | 25 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig de som tar styringen og bestemmer, de koordinerer, organiserer og administrerer. | 10 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være nytenkende, entreprenører og som er villige til å ta risiko for nye ideer. | 50 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være produsent med en teknisk tilnærming og som er hardt pågående vedrørende salg. | 15 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og tradisjon. Forpliktelser tas alvorlig. | 10 |
| Limet som holder organisasjonen sammen er formelle rutiner og politikk. Å opprettholde en lettgående organisasjon er viktig her. | 10 |
| Limet som holder min organisasjon sammen er en forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det er et fokus på å være først. | 50 |
| Limet som holder organisasjonen min sammen er vektleggingen på oppgaver og utføringen av måloppnåelse. Alle ledd i produksjonen har kunden i fokus. | 30 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon vektlegger menneskelige ressurser. Godt samhold og høy moral i organisasjonen er viktig. | 25 |
| Min organisasjon vektlegger stabilitet og prinsippfasthet. Effektivitet og lettgående oppgave er viktig. | 15 |
| Min organisasjon vektlegger vekst og tilegnelse av nye ressurser. Beredskap til å møte nye utfordringer er viktig. | 40 |
| Min organisasjon vektlegger konkurranserettede aktiviteter og oppnåelse. Mål som er konkrete og målbare er viktig. | 20 |

Vedlegg 5) IST Norge AS

Fordel 100 poeng på hver av de fire påstandene i hver tabell. Gi flest poeng til den påstanden som passer best for din organisasjon, og minst til den som passer dårligst.

| Fordel 100 poeng. | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. De ansatte ser ut til å dele mye om seg selv. | 40 |
| Min organisasjon er et veldig formalisert og strukturert sted med regler og rutiner som styrer hva de ansatte skal gjøre. | 10 |
| Min organisasjon er et veldig dynamisk og innovativt sted der entreprenørskap er en viktig faktor. De ansatte er villige til å strekke seg langt og tar risikoen som følger med. | 20 |
| Min organisasjon er veldig salgsorientert. Et hovedtema er å få jobben gjort, etter de fastsatte prosedyrene uten altfor mye personlig involvering. | 30 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig oppfattet til å legge til rette, veilede og hjelpe sine ansatte til å nå sine potensialer. | 40 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig de som tar styringen og bestemmer, de koordinerer, organiserer og administrerer. | 20 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være nytenkende, entreprenører og som er villige til å ta risiko for nye ideer. | 10 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være produsent med en teknisk tilnærming og som er hardt pågående vedrørende salg. | 30 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og tradisjon. Forpliktelser tas alvorlig. | 40 |
| Limet som holder organisasjonen sammen er formelle rutiner og politikk. Å opprettholde en lettgående organisasjon er viktig her. | 10 |
| Limet som holder min organisasjon sammen er en forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det er et fokus på å være først. | 20 |
| Limet som holder organisasjonen min sammen er vektleggingen på oppgaver og utføringen av måloppnåelse. Alle ledd i produksjonen har kunden i fokus. | 30 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon vektlegger menneskelige ressurser. Godt samhold og høy moral i organisasjonen er viktig. | 30 |
| Min organisasjon vektlegger stabilitet og prinsippfasthet. Effektivitet og lettgående oppgave er viktig. | 10 |
| Min organisasjon vektlegger vekst og tilegnelse av nye ressurser. Beredskap til å møte nye utfordringer er viktig. | 20 |
| Min organisasjon vektlegger konkurranserettede aktiviteter og oppnåelse. Mål som er konkrete og målbare er viktig. | 40 |

Vedlegg 6) Sørlihaugen behandlingsenhet

Fordel 100 poeng på hver av de fire påstandene i hver tabell. Gi flest poeng til den påstanden som passer best for din organisasjon og minst til den som passer dårligst.

| Fordel 100 poeng. | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. De ansatte ser ut til å dele mye om seg selv. | 30 |
| Min organisasjon er et veldig formalisert og strukturert sted med regler og rutiner som styrer hva de ansatte skal gjøre. | 40 |
| Min organisasjon er et veldig dynamisk og innovativt sted der entreprenørskap er en viktig faktor. De ansatte er villige til å strekke seg langt og tar risikoen som følger med. | 20 |
| Min organisasjon er veldig salgsorientert. Et hovedtema er å få jobben gjort, etter de fastsatte prosedyrene uten altfor mye personlig involvering. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig oppfattet til å legge til rette, veilede og hjelpe sine ansatte til å nå sine potensialer. | 40 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig de som tar styringen og bestemmer, de koordinerer, organiserer og administrerer. | 50 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være nytenkende, entreprenører og som er villige til å ta risiko for nye ideer. | 10 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være produsent med en teknisk tilnærming og som er hardt pågående vedrørende salg. | 0 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og tradisjon. Forpliktelse tas alvorlig. | 25 |
| Limet som holder organisasjonen sammen er formelle rutiner og politikk. Å opprettholde en lettgående organisasjon er viktig her. | 5 |
| Limet som holder min organisasjon sammen er en forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det er et fokus på å være først. | 0 |
| Limet som holder organisasjonen min sammen er vektleggingen på oppgaver og utføringen av måloppnåelse. Alle ledd i produksjonen har kunden i fokus. | 70 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon vektlegger menneskelige ressurser. Godt samhold og høy moral i organisasjonen er viktig. | 40 |
| Min organisasjon vektlegger stabilitet og prinsippfasthet. Effektivitet og lettgående oppgave er viktig. | 40 |
| Min organisasjon vektlegger vekst og tilegnelse av nye ressurser. Beredskap til å møte nye utfordringer er viktig. | 5 |
| Min organisasjon vektlegger konkurranserettede aktiviteter og oppnåelse. Mål som er konkrete og målbare er viktig. | 15 |

Vedlegg 7) Sandbeck AS

Fordel 100 poeng på hver av de fire påstandene i hver tabell. Gi flest poeng til den påstanden som passer best for din organisasjon, og minst til den som passer dårligst.

| Fordel 100 poeng. | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie. De ansatte ser ut til å dele mye om seg selv. | 70 |
| Min organisasjon er et veldig formalisert og strukturert sted med regler og rutiner som styrer hva de ansatte skal gjøre. | 5 |
| Min organisasjon er et veldig dynamisk og innovativt sted der entreprenørskap er en viktig faktor. De ansatte er villige til å strekke seg langt og tar risikoen som følger med. | 15 |
| Min organisasjon er veldig salgsorientert. Et hovedtema er å få jobben gjort, etter de fastsatte prosedyrene uten altfor mye personlig involvering. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig oppfattet til å legge til rette, veilede og hjelpe sine ansatte til å nå sine potensialer. | 40 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig de som tar styringen og bestemmer, de koordinerer, organiserer og administrerer. | 20 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være nytenkende, entreprenører og som er villige til å ta risiko for nye ideer. | 30 |
| Ledelsen i vår organisasjon er hovedsakelig opptatt av å være produsent med en teknisk tilnærming og som er hardt pågående vedrørende salg. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|---|-------|
| Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og tradisjon. Forpliktelser tar alvorlig. | 60 |
| Limet som holder organisasjonen sammen er formelle rutiner og politikk. Å opprettholde en lettgående organisasjon er viktig her. | 0 |
| Limet som holder min organisasjon sammen er en forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det er et fokus på å være først. | 30 |
| Limet som holder organisasjonen min sammen er vektleggingen på oppgaver og utføringen av måloppnåelse. Alle ledd i produksjonen har kunden i fokus. | 10 |

| Fordel 100 poeng | POENG |
|--|-------|
| Min organisasjon vektlegger menneskelige ressurser. Godt samhold og høy moral i organisasjonen er viktig. | 60 |
| Min organisasjon vektlegger stabilitet og prinsippfasthet. Effektivitet og lettgående oppgave er viktig. | 10 |
| Min organisasjon vektlegger vekst og tilegnelse av nye ressurser. Beredskap til å møte nye utfordringer er viktig. | 20 |
| Min organisasjon vektlegger konkurranserettete aktiviteter og oppnåelse. Mål som er konkrete og målbare er viktig. | 10 |

Vedlegg 8)

Sammendrag av intervju med Odd Fjellby fra Totens Sparebank

Fra kulturspørreskjema vi sendte til Odd, fikk vi en tilbakemelding som tydet på at Totens Sparebank har en samholdskultur, men selvfølgelig med innspill fra andre kulturer. Odd mente at det vil jo alltid finnes de som føler seg litt "utenfor", men flesteparten i hans organisasjon har følelsen av å være medlem av en samholdskultur.

Trives du med å ta beslutninger?

Odd har ikke noen problemer med å ta beslutninger og legge premisser. Han syns det er moro å få bidra innenfor det området han har noe å bidra med. Han kom fra å være leder i en avdeling på Raufoss til Lena, der de slet litt med denne "familiefølelsen". Han beskriver en modell som kalles HAIK som står for holdninger, ansvar, innsats og kompetanse. Med denne mener han at har du ikke riktige holdninger, tar ansvar, gir en innsats så er det ikke noe vits med kompetanse. Man må ha den første biten, en grunnleggende kultur i bunn, da har man et godt grunnlag for å bygge videre på kompetanse og skape resultater.

Hvordan trives du med å irettesette dine ansatte dersom de går i mot verdier og mål organisasjonen står for?

Odd mener at dersom det er flertallet som gjør det organisasjonen står for og mener, så blir den personen som ikke nødvendigvis gjør det organisasjonen "vil" med på resten av laget. Men hvis personen står for noe helt annerledes så vil som regel personen finne på noe annet. Odd påpeker at man må la sånne ting ta litt tid. En nyansatt glir ikke rett inn i kulturen og strukturen til en organisasjon, den nyansatte må få tid til å integrere seg. Men det er jo mulig at denne personen som trosser organisatoriske mål har rett på noen ting, og da må man være åpen for å ta i mot disse forslagene, og da er det viktig i lengden med en åpen dør policy. På den måten får han de tilbakemeldingene og innspillene han trenger. Han sier også at han er ikke redd for å ta en prat med vedkommende dersom personen ikke endrer sin oppførsel, fordi han ikke liker å ha kort i ermet. Han har en god sammenligning mellom ansatte og barn: man tar opp negative ting med sine barn fordi man bryr seg og vil deres eget beste, og slik er det litt med de ansatte også. Som leder så må man ta opp ting som de ansatte ikke nødvendigvis liker å høre, men som er best for hele organisasjonen.

Føler du et press fra markedet om å utvikle nye tjenester og produkter?

Odd forteller at Totens Sparebank er for liten til å være først ute i markedet med nye og unike produkter/tjenester. Totens Sparebank er for små til å drive med utvikling. De opererer i markedet i Mjøs-området men har mange kunder også i Oslo. Han påpeker at det er viktig og være à jour med markedet og ikke å ligge for langt bak. Presset ligger mest på prisen: marginen minker hvert år.

Dersom din organisasjon skal prøve ut et nytt produkt/tjeneste, hvordan trives du med risikoen som følger med på dette?

Odd sier at han er en aktiv sjef som liker å leve litt farlig og liker en utfordring. Han tenker ofte for mye på de ansatte dersom noe nytt skal prøves ut enn det forretningsmessige. Dette kan både være en fordel og en ulempe.

Trives du med å ha et personlig forhold til dine ansatte?

Han trives veldig godt med å ha et personlig forhold til sine ansatte. Men som leder må man gi veldig mye av seg selv og dette kan spise deg opp. Odd forteller at det er viktig når man kommer hjem at man finner på noe helt annet for å lade batteriene opp igjen. Eksempelvis, dersom Odd møter kunder på butikken er det ikke alltid man er i humør til å småprate, men ettersom han er i den stillingen han er i, må han bare.

Får du ofte ideer og innspill fra de ansatte?

Odd forteller at det er utrolig viktig å være mottakelig for ideer fra ansatte, ellers får man ikke en "damn shit". Han tror på å være åpen, ellers kommer aldri de gode ideene. Det er jo fra "gulvet" de gode ideene kommer, fordi det er de som opplever de hverdagslige situasjonene. Odds fordel er at han har hatt alle mulige stillinger i banken og vet derfor hvor skoen trykker.

Sammenligner du deg ofte med ledere i lignende bedrifter?

Odd sammenligner seg lite med ledere i andre bedrifter. Men når han var yngre gjorde han nok dette mye mer. Men nå er han mer for å utvikle sin egen lederstil enn å kopiere andres.

Der det i en periode går dårlig for bedriften, på hvilken måte ville det påvirket din jobbtilfredshet?

Odd illustrerer sitt svar med å fortelle om sin opplevelse med kommuneskandalen. I denne tida fant han det beste i seg og følte at han virkelig levde fordi han måtte bruke alt han hadde lært. Han trivdes veldig godt i denne situasjonen fordi han skulle virkelige vise at "dette klarer jeg!" Med andre ord; han løftet seg når det var dårlige tider for banken. Odd forteller at nedbemanning hadde vært tøffere enn at banken hadde hatt en dårlig økonomisk periode, pga at han er en veldig sosial person. Men han trives helt klart når banken gjør det bra.

Som leder har du flere roller, kan det oppstå situasjoner der det er problematisk å vite hvilken rolle du skal innta?

Odd har vært kollega på samme nivå som de ansatte og da kan det være vanskeligere å skille mellom rollene sine enn dersom han kom utenfra banken og ble leder. Kommer man utenfra har man ikke den bindingen til de ansatte. Men han mener han klarer å balansere dette. Odd har et par støttespillere i banken som han "tømmer" seg til. Han snakker til disse som venn og ikke sjef. Disse personene omgås han ikke med på fritiden. Det som gjør det enklere er at han ser ikke disse støttepersonene hver dag og derfor klarer han å skille mellom rollene sine. Odd er veldig bevisst på å skille privatliv og jobb. Man blir ikke respektert av de ansatte dersom man ikke klarer å skille rollene sine.

Jobber du best under press?

Odd jobber helt klart best under press. Han må føle at noen puster han i nakken, ellers legger han seg fort litt "bakpå".

Presterer du bedre når bedriften går bra eller dårlig?

Odd presterer bedre når bedriften går dårlig. Da finner han noe inni seg som han ellers ikke bruker. Dette henger jo klart sammen med presset fordi det er som regel et høyere press når en bedrift går dårlig.

Ser du på stress som noe negativt?

Nei, han ser ikke på stress som et negativt ladet ord. Han liker at det skjer ting rundt han og at hverdagen ikke er helt planlagt. Han er mer avhengig av at det er trygghet hjemme privat enn på jobb.

Har det vist seg at det har vært lettere å takle stress med tiden?

Odd har blitt flinkere til å bruke stress som noe positivt med tida. Dette mener han har noe med alder og erfaring å gjøre. I følge den kurven vi viste under intervjuet så mener Odd at utbrenthet ikke kommer av stress på jobben, men det kommer av en kombinasjon av mange faktorer. Man må finne et nivå der stressnivået er stabilt og ikke slippe seg nedpå. Derfor må man finne sin egen metode for å hente seg inn igjen. Odd mener også at har man det bra på jobb så holder man seg frisk og oppnår en høyere jobbtillfredshet. Som ung leder taklet han ikke stress like godt som i dag. Dette mener han kommer av liten erfaring som ung.

Føler du at du presterer bedre i en konkurranselignende situasjon?

Odd mener at man må ha litt konkurranse og han er opptatt av målinger alle veier. Ikke bare av ansatte men også av ledere.

Vedlegg 9)

Sammendrag av intervju med Jens Kristian Ulsrud på Kims

Fra kulturspørreskjema vi sendte til Jens Kristian fikk vi en tilbakemelding som tydet på at KIMS har en veldig hierarkisk kultur. Dette forklarte Jens Kristian med at de har ett sett med produkter som de skal levere og de har med andre ord mye regler og rutiner som omhandler produksjon. Derfor blir bedriftens kultur preget av hvilken type aktivitet bedriften utfører.

Trives du med å ta beslutninger?

Jens Kristian trives veldig godt med å ta beslutninger. Beslutninger blir diskutert i ledergruppen, men det er han som har siste ordet. Han har ennå ikke behøvd å ta store negative beslutninger og det er det som gjør det spennende.

Hvordan trives du med å irettesette dine ansatte dersom de går i mot verdier og mål organisasjonen står for?

Han forteller at han ikke har noe problem med å irettesette en ansatte. Han har ikke direkte kontakt med de ansatte på gulvet, men han har jo ledere under seg som også av og til trenger og blir veiledet.

Føler du et press fra markedet om å utvikle nye tjenester og produkter?

Det er et stort press fra markedet om å utvikle nye produkter. Markedet vokser ca. 7-10 % hvert år som kun blir drevet av nyheter. Kims kommer med nyheter hver 4.mnd. Det er veldig viktig å være i forkant med nyheter, dette er et krav og en suksessfaktor.

Dersom din organisasjon skal prøve ut et nytt produkt/tjeneste, hvordan trives du med risikoen som følger med dette?

Risiko er noe man lærer etter hvert forteller Jens Kristian. Man går på noen smeller og da gjør man ikke disse feilene en gang til. Man lærer av sine feil. Etter hvert som tiden går blir man også mer obs på hva slags risiko som finnes. Som leder har han lært seg og ikke ta beslutninger som er noen risiko for sine ansatte. HMS er veldig viktig for Kims. HMS er faktisk øverste prioritet på agendaen.

Trives du med å ha et personlig forhold til dine ansatte?

Jens Kristian trives med å ha et personlig forhold til sine ansatte. Han syns det er artig å omgås de ansatte både på fritiden og på jobb. Men på fritiden er han veldig klar over å ikke snakke om jobb. Dette gjør han for å unngå at ansatte blir behandlet ulikt.

Får du ofte ideer og innspill fra de ansatte?

Fabrikken på Skreia har et verdigrunnlag som oppfordrer de ansatte til å komme med ideer og innspill som kan forbedre fabrikken. De har et mål om en forbedring per ansatt per mnd. Jens Kristian mener det er veldig viktig å ha en god dialog med de ansatte fordi det er fra gulvet man får erfaringer og tilbakemeldinger på hvilke ting som fungerer og ikke fungerer. Selvfølgelig er det ikke alle innspill som får gjennomslag, men en bedrift kan ikke få nok av ansattes engasjement, mener Jens Kristian.

Sammenligner du deg ofte med ledere i lignende bedrifter?

Jens Kristian sammenligner seg ikke så veldig med andre ledere, men han tar lærdom av andre ledere. Han har et ganske tett samarbeid med de andre fabrikksefene der de utveksler erfaringer.

Der det i en periode går dårlig for bedriften, på hvilken måte ville det påvirket din jobbtilfredshet?

Jens Kristian mener at selv om det skjer uforutsette ting eller om hverdagen er litt tyngre enn vanlig så går ikke det nødvendigvis utover jobbtilfredsheten. Han synes det er moro at hverdagen ikke er helt lik og at det skjer ting rundt han. Dette gjør at man går litt inni seg selv. Men dersom ting begynner å gå nedover, må man ikke la seg stresse opp, men man må være løsningsorientert. Han trives helt klart best når bedriften gjør det bra. Det er en helt annen verden når ting er positive. Dersom det er en negativ utvikling, må man se på det som noe positivt. Og da er det viktig med en kultur som er løsningsorientert og endringsvillig.

Som leder har du flere roller, kan det oppstå situasjoner der det er problematisk å vite hvilken rolle man skal innta?

Det kan selvfølgelig oppstå situasjoner der det kan være vanskelig å skille rollene, men Jens Kristian er veldig klar på å ikke blande sammen jobb og privat som kan gi fordeler for noen ansatte. Han er som sagt veldig opptatt av å behandle de ansatte på lik linje, så det er ikke et stort problem for han.

Klarer du å skille mellom rollene dine eller føler du disse glir over i hverandre av og til?

De ulike rollene kan selvfølgelig gli over i hverandre og til, men det er lettere å smelle hardere til dersom man ikke har et vennskapelig forhold til de ansatte. Jens Kristian mener det er vanskeligere å bli respektert dersom man ikke klarer å skille mellom rollene sine. Han har ikke opplevd dette med seg selv, men med mellomledere som kommer fra gulvet. Dersom mellomlederen har gått fra å være ansatt på gulvet til å bli leder har han/hun vanskeligheter med å bli respektert fra sine tidligere kollegaer. Men det kan heller ikke bli for lang avstand mellom leder og gulvet. Man oppnår respekt da også, men ikke på en måte som stimulerer til samarbeid.

Jobber du best under press?

Jens Kristian jobber best under press. Han mener selv at han er litt for ustrukturert på noen områder til å gjennomføre den dagen han har planlagt. Han sitter såpass tett på mange funksjoner, så dagen hans blir aldri som planlagt. Det er alltid en eller annen frist som skal overholdes, så dagen inneholder alltid litt "trøkk". Dersom det går bra kan man fort bli litt "for fornøyd".

Presterer du bedre når bedriften går bra eller dårlig?

Jens Kristian presterer ikke noe bedre når det går bra, det kan heller være motsatt.

Ser du på stress som noe negativt?

Jens Kristian forteller her at stress i seg selv er negativt. Er man stresset er man ikke alltid klar i toppen og handler ikke alltid rasjonelt. Men lærer man seg å takle stress, trenger ikke stress nødvendigvis å være negativt. Jens Kristian oppfatter en hverdag fylt av utfordringer som positivt, mens andre kunne sett på det som stress. Han mener at han presterer dårligere hvis han blir veldig stresset. Da er man ikke like åpen for de innspillene man trenger for å ta rette beslutninger.

Har det vist seg at det har vært lettere å takle stress med tiden?

Det å takle stress har blitt lettere ettersom årene har gått. Dette har alt å gjøre med erfaring. For 15 år siden var han mye mer stresset med en stilling som innebar mye mindre ansvar enn nå. Dette har med erfaring og at man lærer å håndtere ting på en annen måte og ikke minst ved at man lærer å kjenne seg selv bedre. Jens Kristian mener Seyles-teorien (den kurven vi viste under intervjuet) er fornuftig og at den viser et riktig bilde av hvordan ting fungerer. Dersom hverdagen er konstant stresset og man ligger og trykker på et maks punkt hele tiden, er det lite som skal til før man faller over til å bli utbrent. Man må finne balansegangen.

Føler du at du presterer bedre i en konkurranselignende situasjon?

Jens Kristian må ha litt konkurranse for å prestere. De ulike fabrikkene måles opp mot hverandre hver måned og dette mener han bare er positivt. Dersom en annen fabrikk en måned er mer effektiv enn den på Skreia blir han mer motivert til å forbedre sin fabrikk.

Tilslutt fortalte Jens Kristian litt åpent rundt det temaet vi tok opp under intervjuet.

Det å være leder mener han er veldig tilfredsstillende. Men man må trives med lederrollen for å stå fram som en leder de ansatte kan trives med. Man kan ikke regne med at de ansatte skal trives dersom ikke lederen engasjerer seg og er sur dagen lang. Han påpeker også at deres verdigrunnlag – FRESK – er viktig for KIMS. Dette er noe de ansatte har vært med på å utvikle og som er kjerneverdier de ansatte tror på. I utgangspunktet er dette kun et papir, men dette er noe hele fabrikkens står for

og mener, det er med andre ord deres kultur. Selv om de ansatte har vært med på å skape dette verdigrunnlaget er det et lederansvar og sørge for at dette rammeverket blir opprettholdt og videreutviklet. Man kan ikke kun ha regler innenfor en bedrift, men verdigrunnlaget fabrikkens har skapt skal være retningsgivende for de ansatte. En annen ting han påpeker er at man må finne ut hva som fungerer for min bedrift og hva fungerer for meg som leder. Man skal legge til rette slik at alle ansatte skal lykkes i den jobben man gjør og ikke legge lista for høyt slik at målene blir uoppnåelige og demotiverende.

Vedlegg 10)

Sammendrag av intervju med Jon Nisja fra Kapp Næringshage

Ut i fra kulturspørreskjema som du har besvart så forsto vi det slik at din bedrift har en innovativ kultur. Føler du at det stemmer overens med ditt inntrykk?

Jon Nisja (heretter kalt Jon) sier at grunnen til at han tok på seg akkurat denne jobben var det innovative preget. Næringshager jobber mest med fokus på gründere og nyskaping, og i tillegg vektlegges utnyttelse av geografisk tilhørighet i forhold til næringsutvikling, i dette tilfellet Toten (for eksempel Mat på Toten), sier han. I næringshagen satser de spesielt på design, både grafisk og industrielt, og med å bygge opp miljøer innenfor disse kategoriene. Jon synes dette er spennende utfordringer og liker spesielt å få jobbe med flinke, unge folk.

Se for deg en situasjon der du som leder må ta en beslutning som kommer til å påvirke hele organisasjonen, hvordan trives du med dette?

Jon sier at han ikke lider av beslutningsvegring, og dermed klarer denne biten ganske bra. Hvis det er upopulære beslutninger som må tas drøfter han dem med leietakere eller andre som det berører og kommer fram til den beste løsningen. For eksempel kan han sette opp et leietakermøte i en slik sammenheng.

Hvordan trives du med å iverksette dine ansatte dersom noen gjør feil eller går imot organisasjonens mål og verdier?

Dette er situasjoner som Jon selvfølgelig aldri håper på, og han gleder seg ikke til dem. Han sier videre at har man tatt på seg ansvar som leder, så må man også ta upopulære valg. Jon poengterer videre at bedriften er delt opp i to deler, utleie av kontorer og gjennomføring av prosjekter. Et eksempel på et prosjekt er at har en såkalt inkubatorposisjon for et prosjekt kalt kvinnoinnovasjon. Jeg vil sjelden eller aldri komme opp i slike situasjoner, men dersom det for eksempel er en leietaker som ikke betaler for seg, så må jo dette få følger, legger Jon til. Han poengterer videre at dette nesten aldri skjer.

Føler du at det er et press fra markedet dere er i om og hele tiden utvikle nye produkter/tjenester/ideer? Om ja, hvordan takler du dette?

Ja, det er et press om det, sier Jon. Han har hatt lederjobber snart i 40 år, og synes det er morsomt. Jon nevner tidligere erfaringer der han følte at det ikke var moro å reise på jobb, det var for mye

press. Dette trivdes han ikke med. Slik som næringshagen fungerer lever de i programperioder, på grunn av at de har noe offentlig tilskudd.

Dersom din bedrift skal prøve ut en ny ide/ et nytt prosjekt, hvordan trives du med risikoen som følger med på dette?

Det må vi kalkulere med hele tiden, sier Jon. Et eksempel som han trekker fram er en stor konferanse som næringshagen, i samarbeid med Sandbeck og Innovasjon Norge, skal arrangere 19. august i år. Denne konferansen er blitt kalt Departure Kapp, en reise i strategi og kommunikasjon. Dette prosjektet har et høyt kostnadsbudsjett på mellom 400 000kr-500 000kr, og er den første som har blitt arrangert i sitt slag. Tidligere har Kapp næringshage hatt 4 store konferanser om design, men nå ville de lage en som er mer spennende. Jon synes det er morsomt å gjennomføre noe som ikke er gjort før, og som han har tro på.

Trives du med stor økonomisk risiko, med konsekvenser som kan gå utover de ansatte?

Dette poengterer Jon at skal være tenkt på det før det oppstår noe som går ut over de ansatte, gjennom budsjetteringen. For tiden jobber Jon 50 % og har en annen som tar seg av det administrative, men som hovedregel så har vi at leietakerne ikke skal være skadelidende av noen prosjekter eller lignende. For å sikre dette holdes de to delene i bedriften adskilt.

Trives du med å ha et personlig forhold til dine ansatte?

Ja, jeg er en omgjengelig fyr, svarer Jon. Han har jobbet sammen med noen av de ansatte tidligere, og kjenner mange gjennom felles venner. Han er likevel klar på at de ikke omgås privat, dette mener han ikke passer seg. Du blir jo selvsagt kjent med folk etter hvert på en slik arbeidsplass som denne, sier Jon.

Er det grenser for hvor personlig det bør bli?

Ja, det mener jeg absolutt, sier Jon. Mange har hatt uheldige resultater på grunn av dette, mener han. Vi har jo sett at både politiske partier og bedrifter har brent seg på dette i media den siste tiden, poengterer Jon. Han mener det er veldig fornuftig å holde det litt adskilt, men selvsagt har de sosiale sammenkomster i regi av bedriften noen ganger i året.

Får du ofte ideer og innspill fra ansatte?

Ja, det får jeg mange av, sier Jon. Det kommer inn til alle døgnets tider, sier han videre. Dette er noe han setter pris på, og alle vet at mobilen hans står på, i hvert fall på dagtid.

Blir du inspirert og benytter du deg av disse ideene?

Ja, det er det ingen tvil om, mener Jon. Selv om han har vært heldig å oppleve mange utfordringer og flotte ting, så er dette noe av det artigste som han har vært med på. Jon blir positivt inspirert av de ansatte, leietakere, og de som de fungerer som distribuert inkubator (rugekasse) for. Kapp Næringshage er underlagt Gjøvik Kunnskapspark, og gjennom dem hjelper de bedrifter som er i startfasen. De inkubatorbedriftene som Jon jobber med for øyeblikket er en ide om en gardsmølle, og Julie Narum som er en multikunstner. Hun har laget flora fabula-bøker i små opplag med håndtegninger. Det Jon og næringshagen hjelper disse med er å gi gode råd og hjelpe dem med å skrive søknader til for eksempel Innovasjon Norge. Jon mener han kan gi gode råd til de nyoppstartede bedriftene slik at de ikke går i kjente feller, og han stiller spørsmål om tjenesten eller produktet deres faktisk kan selge. Å være med på slike prosesser er veldig inspirerende for Jon og da synes han det er moro å reise på jobb.

Sammenligner du deg ofte med ledere i lignende bedrifter/institusjoner?

Ja, det er klart jeg gjør, sier Jon. Vi er litt over 40 godkjente næringshager, og vi har en næringshageforening, siva.no der jeg sitter i styret, sier han videre. Der får han førstehåndsinformasjon fra hele landet, og kan enkelt følge med på hva de andre gjør. Det er 5 næringshager i Oppland, og ledelsen av disse møtes 3-4 ganger i året, de har også noen fellesprosjekter. Et eksempel på dette er "Kvinnovasjon i Oppland". Du sammenligner deg litt med andre, positivt sett, mener Jon. I tillegg til dette blir han evaluert i alle retninger fra høyere hold, han synes det blir for mye evaluering og rapportering til tider da dette går på bekostning av mer produktive oppgaver. Den offentlige støtten som næringshagen får er basert på aktivitetsnivå og geografisk beliggenhet, og det er mye på grunn av dette at Jon blir evaluert så mye og ofte.

I en situasjon der det går dårlig for organisasjonen i en periode, for eksempel, dårlige salgstall, nedbemanning osv, på hvilken måte ville det påvirket jobbtilfredsheten din?

Det vil helt klart påvirke jobbtilfredshet og annet, sier Jon. Han fikk hjerteinfarkt i fjor, og ble sykmeldt en god stund på grunn av ettervirkninger og lungekollaps. Når jeg begynte å komme i form igjen var det mye å ta igjen på jobb, sier han. Den vanlige driften ble selvfølgelig ivaretatt, men en del prosjekter ble lagt på is eller utsatt, for eksempel den store konferansen som skal holdes nå til høsten, sier Jon. I slike situasjoner går blodtrykket litt opp, og jeg kan bli stresset, sier han videre. Med tiden mener han at han er blitt flinkere til å kunne klare å takle slike ting, spesielt etter denne vonde episoden i fjor.

Trives du bedre med å jobbe når det går godt for bedriften?

Jeg er mest sånn medgangsleder, jeg gjør en bedre jobb når bedriften går bra, sier Jon. Det er vel noe iboende i oss alle at vi liker ikke å tape, mener han.

Som leder har du flere roller (f eks. sjef, venn) kan det oppstå situasjoner der dette er problematisk for deg?

Jeg har ikke erfart det i denne organisasjonen her, sier Jon. Han forteller om erfaringer fra tidligere der han har vært inne i sånne situasjoner. I en tidligere jobb måtte han nedlegge en fabrikk i Nissedal, og samtidig døde moren hans rett før han skulle dra dit å selge eller legge ned fabrikk. Han måtte reise opp dit to dager før begravelsen, han hadde det nok litt travelt, men slapp fartsboten ved Drammen. Da han kom fram til fabrikk ga han beskjed om at de 14-15 arbeidsplassene ble borte. Da han kom hjem hadde han fått en stor blomstergruppe av de ansatte i Nissedal med kondolanse for morens bortgang. Jon ser på dette som en historie som viser hvordan han er som leder, selv om han kom med et negativt budskap, så gjorde han det på en redelig måte som gjorde at de ansatte skjønnte situasjonen. Jon poengterer at han ikke er flink til å skaffe seg uvenner.

Klarer du å skille mellom det å være venn/kompis og det å være sjef, eller føler du disse rollene glir over i hverandre av og til?

I utgangspunktet gjør de jo det, sier Jon. Det er veldig situasjonsbetinget, mener han. De som jobber her oppfatter meg som den som er leder, men jeg går ikke rundt og markerer det til en hver tid, poengterer han. Jeg kan vise omsorg hvis det er noe som har skjedd privat, og jeg har forståelse for slike situasjoner der de ansatte må ta seg litt fri, dette mener jeg er viktig for å holde jobbtilfredsheten hos de ansatte oppe.

Er det vanskeligere å bli respektert av de ansatte dersom du har en uklar rolle?

Dette er et hypotetisk spørsmål for meg, for jeg har ikke vært oppe i slike situasjoner, sier Jon. Jeg blir nok oppfattet som relativt klar av de ansatte, poengterer han videre.

Føler du at du jobber best under press?

Jeg vil si at det er i et 60/40 forhold, sier Jon. I noen situasjoner så er det det, men jeg liker best å være litt i forkant og ha forberedt meg litt, sier han videre.

Er det bedre når du legger opp din egen arbeidsdag?

Noe må jeg har gjort, så noe planlegging må til, mener Jon.

Presterer du bedre når bedriften går bra eller dårlig?

Jeg er helt klart flinkere i medgang, sier Jon. I slike situasjoner er alle rundt deg positive, styret er positive og jeg kan legge fram gode rapporter, sier han.

Ser du på stress som noe negativt for deg?

En del type stress er det, helt klart, mener Jon. Samtidig kan det til en viss grad virke resultat- og aktivitetsfremmende, sier han. Han mener det kan sammenlignes med en idrettsperson, der det er viktig å ha litt stress for å kunne prestere optimalt. Videre mener han at positivt forventningsstress kan være bra, men hvis det blir for mye er det ikke bra.

Erfaringsmessig, har det vist seg at det har vært lettere å takle stress med tiden?

Omgivelsene mine har påvirket meg positivt, mener Jon. Han mener han var på kanten til å tippe over når han fikk hjerteinfarkt. I etterkant av det har han lært at han må legge opp dagen med faste turer med hunden og ellers finne på ting som gjør at han senker stressnivået.

Presenterer Seyles teori om stress. Stemmer denne overens med dine erfaringer?

Man må finne balansegangen, mener Jon. Videre mener han at slike kurver kan diskuteres fram og tilbake, men at det ikke kommer så mye godt ut av det. Jeg synes at alarmfasen kommer litt høyere opp, det er vanskelig å se hva som er stress og hva som er å ha det travelt, mener Jon. Jeg tok ingen signaler på at jeg nådde maksimum før jeg nådde det og tippet over, før maksimum var ikke prestasjonsnivået mitt høyt, sier han.

Føler du at dine prestasjoner har økt i takt med at du har lært å takle stress?

Både ja og nei, mener Jon. Du må skille mellom det som er stress og hva som er å ha det travelt og ha mye å gjøre, sier han videre. Det er viktig å vite at man må jobbe mye for å nå høye mål, mener han. Dette har noe med tid og alder å gjøre, jeg er 62 år nå, og prestasjonsnivået mitt er ikke det samme som når jeg var yngre, sier Jon. Jeg tror ikke det har så mye å si for min prestasjon at jeg har lært å takle stress på en bedre måte, avslutter han.

Føler du at du presterer bedre i en konkurranselignende situasjon der du måler dine prestasjoner opp mot andres?

Nå er jeg veldig flink til å lage konkurranse for meg selv, sier Jon. Jeg driver ikke med noen direkte sammenligninger, sier han videre. Her på Kapp Næringshage er vi mer opptatt av å nå våre egne mål,

ikke å bli bedre enn andre næringshager, sier Jon. Så nei jeg tror ikke jeg presterer noe bedre av det, oppsummerer han.

Har du noen tanker rundt temaet som vi ikke har vært inne på?

Svar: Dette er et fryktelig spennende tema. Det finnes jo hauger med litteratur og slik om dette her. Viktigheten med å ta en lederjobb er å vite at situasjoner vil dukke opp, og det er ikke bare å flyte av gårde. En leder må være klar over at resultatene skapes av egen jobbinnsats, og at du som leder inspirerer andre til å yte maksimalt. Dette er viktig både små og store bedrifter. Det er viktig for meg er å ha godt humør, og være litt oppmerksom på de ansatte, bry meg litt om dem. Det er et åpent forum ved lunsjen, der alle leietakere sitter sammen rundt et stort bord. Der er det alle typer av bedrifter, noe som gjør at det skjer mye spennende. Alle bryr seg om hvordan det går for de andre, og de blir en del av et større miljø. To nye bedrifter er blitt stiftet/dannet av disse samtalene over lunsjbordet. De har blitt utarbeidet ved hjelp av ressurser fra forskjellige bedrifter. 8 forskjellige leietakere og 1 fra styret startet en ny bedrift sammen. Det er åpent for å dele alle mulige ideer og kommunisere mellom bedriftene innad i næringshagen, noe som resulterer i et miljø som osrer av innovasjon.

Vedlegg 11)

Sammendrag fra intervju med Odd Henning Dypvik fra IST Norge AS

Ut i fra kulturspørreskjema som du har besvart så forsto vi det slik at din bedrift har en kultur som er preget av samhold og som er ganske markedsorientert. Føler du at det stemmer overens med ditt inntrykk?

Svar: På alle de fire spørsmålene kjente jeg igjen elementer av sånn jeg oppfatter vi har det her. Man blir jo litt farget av om man svarer sånn det egentlig er eller sånn man ønsker at det skal være. Du vil jo også få forskjellige svar ut fra hvem du spør, men det jeg svarte var ut fra mitt eget ståsted som leder. Gjennomgående var det slik at jeg ga jevnt over mest på den som går på samhold og personlige ting/tilrettelegging.

Se for deg en situasjon der du som leder må ta en beslutning som kommer til å påvirke hele organisasjonen, hvordan trives du med dette?

Svar: Jeg trives med å ta beslutninger, det er derfor jeg har lyst til å være leder. Man prøver jo så langt som mulig å få en balanse i slike typer beslutninger og den modellen viser jo at det ikke bare er et sett av faktorer som påvirker en beslutning. I større eller mindre grad så vil man ta hensyn til mange faktorer når man prøver å komme fram til en beslutning.

Hvordan trives du med å iverksette dine ansatte dersom noen gjør feil eller går imot organisasjonens mål og verdier?

Svar: Det er vel egentlig en av de tingene som er minst morsomt med å være leder, når det er behov for iverksettelse. Det kan jo kombineres med en form for veiledning, ved å flytte fokus til rett spor.

Føler du at det er et press fra markedet dere er i om og hele tiden utvikle nye produkter/tjenester/ideer? Om ja, hvordan takler du dette?

Svar: Ja, det er et press fra markedet. Derfor skulle jeg ønske at jeg kunne tildelt mer poeng på de påstandene som gikk mer på innovasjon og nytenkning i spørreskjema. Jeg ser at det kanskje er et område som vi har et behov for å løfte oss på. Jeg synes at presset er bra, ellers hadde det vært statisk og kjedelig. Nettopp det og ha kombinasjonen med stabilitet med lojale kunder samtidig som det da kan åpnes nye muligheter som vi kan gripe hvis vi er tilstrekkelig gode entreprenører. Det synes jeg er spennende.

Dersom din bedrift skal prøve ut en ny ide/ et nytt prosjekt, hvordan trives du med risikoen som følger med på dette, også det økonomiske?

Svar: Jeg er nok litt for mye trygghetssøkende i forhold til det. Kunne kanskje ha vært litt mer villig til å ta større kalkulert risiko. Det er få som kan satse alt på et kort og tar uhemmet risiko.

Trives du med stor økonomisk risiko, med konsekvenser som kan gå utover de ansatte?

Svar: Her synes jeg det er stor forskjell på kortsiktig og langsiktig tankegang. Ofte er det lettere å ha en trinnvis forandring for de fleste. Revolusjoner er ikke sett på som enkle å gjennomføre.

Trives du med å ha et personlig forhold til dine ansatte?

Svar: Ja, men det kan samtidig for tett også. Hvis man som leder er bestevenn med alle så blir det vanskelig å være leder.

Hvordan vil du si dette er i din organisasjon?

Svar: Ja, vi har et mer personlig preg her enn andre steder jeg har jobbet. Alle gir generelt litt mer av seg selv her i denne bedriften.

Får du ofte ideer og innspill fra ansatte?

Svar: Ja, det gjør jeg. Det er mange som har ideer, det er mange som er talefør og vil ta de fram. Systemet vårt for å ta vare på og utvikle de gode ideene fungerer ikke optimalt. Egentlig burde vi hatt en sterkere innovativ kultur, det er ikke individene som er problemet, men at vi ikke i stor nok grad har greid å sette det i system.

Blir du inspirert og benytter du deg av disse?

Svar: Det er jo kanskje mitt problem med at jeg blir frustrert over at jeg ikke får satt de gode ideene i system og utviklet dem videre til noe som vi kan selge. Jeg er veldig glad for å ha kreative folk som kommer med innspill, men det er en bekymring jeg har at jeg ikke klarer å utvikle de ideene fullt ut.

Dette viser at ansatte er engasjerte i jobben sin, synes du dette smitter over på deg?

Svar: Ja, jevnt over de ansatte mer interessert i jobben sin og synes de er på rett på plass. Vi jobber innenfor et ganske snevert område, der vi fokuserer på IT-løsninger rettet mot utdanning. Mange av de som jobber her er rekruttert fra utdanningssektor og har dermed en strek tilknytning til kunden og deres behov. Utdanning er fellesnevneren i bedriften på tross av ulike avdelinger. Man blir dermed mer interessert i det man gjør, får mer samhold. Jeg har tidligere erfaringer fra et IT-firma som jobbet med forskjellige kunder, og der det ikke er noen fellesnevner, der var det ikke det samme samholdet

som her. Det engasjerer meg også at de ansatte er engasjerte, det er artigere å være leder da. Man skal jo leve av jobben sin, men her er det mer at man lever for jobben.

Sammenligner du deg ofte med ledere i lignende bedrifter?

Svar: IST er bygd opp etter en konsernmodell. Alle de andre på samme nivå som meg sitter i Sverige, der jobber de tettere sammen. Jeg er ikke innenfor dette, grunnet lange distanser. Jeg kunne kanskje ha vært litt mer oppsøkende mot andre ledere og skape meg mer nettverk, men dette er noe jeg ikke har gjort. Men jeg burde kanskje gjort det.

Føler du deg stresset i en slik situasjon/ måle deg opp mot andre?

Svar: Nei, jeg har vel bestandig likt å konkurrere. Det er også fint å kunne lære noe av andre. Det trives jeg godt med.

I en situasjon der det går dårlig for organisasjonen i en periode, for eksempel dårlige salgstall, nedbemanning osv, på hvilken måte ville det påvirket jobbtilfredsheten din?

Svar: Jeg tror at jeg som person ikke svinger så mye inni meg uansett hvordan det går med bedriften. Jeg er nok den samme utenpå i både gode og dårlige perioder. På mange måter så er det sånn at man liker utfordringer. Noen ganger er det sol og noen ganger er regn, men man kan ikke gå av konseptet av den grunn. Jeg trives når det er litt utfordringer. Ofte er det utfordringer du lærer mest av, og å ta litt tunge avgjørelser.

Trives du bedre med å jobbe når det går godt?

Svar: Utenpå gjør jeg nok det. Det kan være noe som ikke er lystbetont, men samtidig trenger det ikke påvirke trivselen. Det kan være interessant og utfordrende selv om du ikke gleder deg til å gjøre det. Jobbtilfredsheten min forandrer seg ikke så mye om bedriften går bra eller dårlig. Skulle kanskje vært litt mer høyt oppe når det går bra, men samtidig så er det godt å slippe å være langt nede når det går dårlig.

Som leder har du flere roller (f eks. sjef, venn, veileder eller forbilde) kan det oppstå situasjoner der dette er problematisk for deg?

Svar: Både generelt og blant enkeltpersoner. Vi har akkurat informert om en endring i systemet, slått sammen to avdelinger, der vi nå bare trenger en leder. Det er jo ikke moro å si til den vi ikke trenger at lederjobben gikk til den andre. I sosiale sammenhenger bør ikke lederen være den som er kjedeligst og sitter i hjørnet, men man bør heller ikke være den fulleste. Det kan jo også illustreres med hvor langt man bør gå med en spøk, men man kan jo være med et stykke på veien. Samtidig kan man ikke ta den helt ut, det blir litt for useriøst når du skal være øverste leder. Men samtidig så er det helt ok at en "vanlig" ansatt gjør det.

Klarer du å skille mellom det å være venn/kompis og det å være sjef, eller føler du disse rollene glir over i hverandre av og til?

Svar: Det glir litt over i hverandre. Det er ikke vanskelig å vite hvilke rolle jeg skal ta. Det er forskjell på mennesker, noen er veldig åpne og noen får du en bedre kjemi med enn andre. Det må være grenser for hvor personlig man skal bli.

Hvordan trives du i en slik situasjon?

Svar: Hvis det er usikkerhet, så er ikke det så veldig greit. Men at det er litt glidende overganger mellom ulike individer synes jeg er helt greit.

Er det vanskeligere å bli respektert av de ansatte dersom du har en uklar rolle?

Svar: Men sånn er det jo, det går litt på om man opptrer som klovn så blir man oppfattet som klovn. Man blir heller ikke respektert hvis man er på et helt annet sted. Men dette kommer helt an på hver person og hva de ønsker av lederen sin, noen ønsker friere tøyler andre vil ha en klarere leder. Det er stor forskjell på å lede en bedrift med godt kvalifiserte folk med mye kompetanse som er personlig interessert i jobben sin slik som vi har det her, enn å lede en bedrift der det er lite kompetanse og lite engasjement. Her må du lede på en helt annen måte.

Føler du at du jobber best under press?

Svar: Ja, definitivt. Jeg er mest effektiv når jeg har dårlig tid.

Er det bedre når du legger opp din egen arbeidsdag?

Svar: Jeg legger jo opp dagen, men det går litt på at jeg alltid har vært slik, en skippertaksperson. Jeg skrev norskstil kvelden før den skulle leveres og den fikk en god karakter. Men noen ganger ser man kanskje at det hadde blitt et bedre resultat dersom det var jobbet mer grundig med det. Men jevnt over synes jeg at det har vist seg at jeg presterer og trives best med litt press.

Presterer du bedre når bedriften går bra eller dårlig?

Svar: Kanskje når den går dårlig. Jeg skulle nok ønske at jeg noen ganger kunne skape en "halleluja"-stemning og feire seiere og lignende. Men nei, jeg tror faktisk at jeg er mer verdifull når det litt dårlig, i hvert hvis andre skal bedømme det.

Ser du på stress som noe negativt for deg?

Svar: Nei, det gjør jeg ikke. Jeg synes den kurven på skjemaet (GAS-modell) er riktig, jeg kjenner meg godt igjen i den. For min del oppfatter jeg det som verre om jeg har litt lite å gjøre enn om jeg har for mye.

Dersom du er stresset, får det deg til å prestere bedre eller dårligere?

Svar: Idrettsutøver skal være litt nervøs før en konkurranse, litt stress er bra. Det er sjelden jeg føler det er for mye stress. De få gangene det skjer så går det litt i overload. Jeg presterer bedre med stress, blir mer effektiv, mer strukturert og mer tydelig, men passerer man toppnivået går det ganske fort nedover og du klarer ikke å være strukturert.

Erfaringsmessig, har det vist seg at det har vært lettere å takle stress med tiden?

Svar: Jeg har vært slik bestandig at jeg har hatt mange baller i lufta og tror ikke det har endret seg så mye opp gjennom tiden. Du ser allerede i barnehagen at noen stresser seg fort opp mens andre forholder seg mer rolig.

Føler du at dine prestasjoner har økt i takt med at du har lært å takle stress?

Svar: Det har jeg gjort rimelig godt hele mitt liv. Jeg har alltid hatt mye verv og fritidsaktiviteter og trives med det.

Føler du at du presterer bedre i en konkurranselignende situasjon der du måler dine prestasjoner opp mot andres?

Svar: Jeg liker konkurranse! Jeg prøver å se på konkurranse utad, innad skal det ikke være konkurranse, i hvert fall ikke et fokus på dette. Vi konkurrerer om markedsandeler og om å finne de smarteste løsningene i forhold til vår kundegruppe.

Har du noen tanker rundt temaet som vi ikke har vært inne på?

Svar: Nei, det tror jeg kanskje ikke. Kanskje er det litt slik at bare gjennom å se på spørreskjema, så ble jeg mer fokusert på innovasjon og nyskaping, og det er et område som vi trenger å løfte oss på. Jeg synes det var fint å bli utfordret på ting som jeg vanligvis ikke tenker gjennom til vanlig. Jeg er spent på sammenhengen mellom jobbtillfredshet og jobbprestasjon, og kanskje det er en sammenheng med stresskurven. For tilfreds er kanskje lik litt lat, og bakpå.

Våre medarbeidersamtaler der lønnsoppgjør er individuelt har hatt fokus på trivsel, men nå ønsker vi å fokusere mer på prestasjoner og resultater/måloppnåelse. De fleste ansatte ønsker mer tilbakemelding, tydeligere mål og presise tilbakemeldinger. Så vi skal jobbe med å få en bedre tilbakemeldingskultur. Vi må ikke være redde for å gi negative tilbakemeldinger.

Vedlegg 12)

Sammendrag av intervju med Dag Østby fra Sørlihaugen behandlingseenhet

Fra kulturspørreskjema vi sendte til Dag Østby fikk vi en tilbakemelding som tydet på at Sørlihaugen har en veldig hierarkisk kultur. De har tydelige rammer å jobbe etter, de skal selge et visst antall sengeplasser i året og pga disse rammene blir måten å jobbe på veldig hierarkisk.

Trives du med å ta beslutninger?

Dag synes det er helt greit å ta beslutninger som kan påvirke de ansatte. Han har innarbeidet en måte der han får bidrag fra fellesskapet ved store beslutninger, men det er selvfølgelig han som sitter på trumfkorta og har det siste ordet. Han vil lede på en sånn måte at han unngår å bruke de trumfkorta. Men han ønsker å ta utfordringene i fellesskap og få innspill og en prosess slik at de i fellesskap fatter en beslutning, så får man i etterkant evaluere det å se om det var det beste alternativet.

Hvordan trives du med å iverksette dine ansatte dersom de går i mot verdier og mål organisasjonen står for?

Dag synes det er helt greit å iverksette ansatte. Han kaller da vedkommende inn til en samtale, ikke for å kjeft, men for å legge frem situasjonen og finne ut hvordan man skal løse dette. Men i noen situasjoner må han gå inn og fortelle at "sånn gjør vi det"! Noen godtar dette, mens andre blir ugreie og velger å gå og sykmelde seg. Men han står på sitt hvis saken går så langt, for det er jobben hans!

Føler du et press fra markedet om å utvikle nye behandlingsmetoder?

Det er ikke noe press som omhandler dette, for alle behandlingsmetoder er allerede dypt utprøvd. Men det finnes et press på lederen som går på de økonomiske rammene. Dag blir aldri målt på hans faglige innhold, Han ønsker ikke å ha det slik, men det er sånn virkeligheten er. Rammer, budsjetter og hva han gjør internt er det ingen som legger seg oppi, men at han skal være innenfor disse rammene er veldig viktig. Og dette skaper selvfølgelig utfordringer.

Dersom din organisasjon skal prøve ut en ny behandlingsmetode, hvordan trives du med risikoen som følger med på dette?

Det kan ikke være noe risiko innenfor det de driver med, fordi de driver med liv. Så han har begrenset med slingringsmann når det gjelder nye metoder. Behandlingsmetodene baserer seg på godt fundamenterte og forskningsbaserte erfaringer både i innland og utland.

Trives du med å ha et personlig forhold til dine ansatte?

Dag trives med å ha et personlig forhold til de ansatte på Sørlihaugen. Utfordringen blir at det er så mange ansatte, så i en optimal verden så ville han ha hatt mer tid til den enkelte. Bare det å utføre medarbeidersamtale blir en tidkrevende prosess.

Syns du det er grenser for hvor personlig det bør blir på arbeidsplassen?

Dag mener det er en grense. Dersom det danner seg par innenfor Sørlihaugen, så splitter han dem internt ved at den ene blir flyttet til en annen avdeling. Ellers legger han seg ikke borti sosial omgang, han deltar for eksempel ikke på lønningspils. Han omgås ikke med de ansatte på fritiden, dette er naturlig for han og det er også for å beskytte seg selv og sine ansatte. Han mener ting flyter litt bedre da. Han har med andre ord en litt perifer rolle.

Får du ofte ideer og innspill fra de ansatte?

Han får mye innspill og ideer fra de ansatte og dette forventer han også i forhold til de konkrete utfordringene de står ovenfor. De har en veldig firekantet timeplan å jobbe etter, ting er veldig strukturerte og forutsigbare, men innenfor disse rammene skal de ansatte få lov til å tenke fritt. Det at de ansatte er engasjerte smitter begge veier. Det inspirerer og motiverer både han som leder og de ansatte til å pushe bedriften videre. Han mener organisasjonen er gjennomsyret av at de ønsker å yte når de er på jobb innenfor de rammene som er. Og dette smitter også selvfølgelig over på pasienter og samarbeidspartnere.

Sammenligner du deg ofte med ledere i lignende bedrifter?

Han sammenligner seg ikke med andre ledere pga at forholdene er litt ulike med tanke på at Dag drifter 3 avdelinger (menn, kvinner og tvang), mens andre ledere har kun en avdeling å forholde seg til, selv om de har mye av de samme kravene å jobbe etter, for eksempel at det er pasienter i sengene til enhver tid.

Der det i en periode går dårlig for bedriften, på hvilken måte ville det påvirket din jobbtilfredshet?

Går det dårlig for bedriften går jobbtilfredsheten også i negativ retning. Dersom organisasjonen har stadige krav om krymping av det de driver med, hadde Dag kommet til og sett seg om etter noe annet. Han trives selvfølgelig bedre når bedriften gjør det bra. Det er en inspirasjon å nå de målene som de har satt og gi kunden et bra behandlingsopplegg som også kunden oppfatter som bra.

Som leder har du flere roller, kan det oppstå situasjoner der det er problematisk å vite hvilken rolle man skal innta?

Dag er veldig bevisst på å skille rollene fra hverandre. Han liker at det er en synlig trekant og ikke en flat struktur. Men det skal selvfølgelig ikke være et hierarki der de øverste kan herse med de under, men at det er tydelighet i forhold til ledelsen er viktig.

Klarer du å skille mellom rollene dine eller føler du disse glir over i hverandre av og til?

Han liker ikke den miksing som foregår når en leder går fra å være leder til venn. Dette vil ikke han utsette seg selv eller de ansatte for. Han sier at han er ikke noe psykolog for sine ansatte, han er en leder. Han trives helt klart best når han tar på seg lederrollen.

Jobber du best under press?

Dag lager press på seg selv, men det går en grense når presset går utover yteevne og prestasjon i negativ retning. Presset ligger ikke internt, men det kommer fra eksternt hold. Hans største utfordring er at de har altfor få plasser til å hjelpe altfor mange mennesker. Han prioriterer hvem som skal få plass, og imens dør folk i ventelister. Denne delen kan ikke kalles belastende men det skaper utfordringer over tid. De beslutninger han tar får konsekvenser for omgivelsene (samarbeidspartnere og pårørende.)

Presterer du bedre når bedriften går bra eller dårlig?

Dersom bedriftens går dårlig så MÅ han prestere, men dersom denne perioden er lang, så vil prestasjonen synke. Dersom kapasiteten blir presset over tid og denne kommer under ett visst nivå så presterer han dårligere.

Ser du på stress som noe negativt?

Dag ser ikke nødvendigvis på stress som noe negativt, men er stressnivået over tid utover det du har sjanse til å yte, vil dette bli et problem. Dag tror også at stress er skjerpene til en grad, at man må ha stressnivået under kontroll for et stressnivå vil alltid være der. Det kritiske er når det går over streken.

Har det vist seg at det har vært lettere å takle stress med tiden?

Dag har ikke opparbeidet seg motstand mot stress, men ferdigheter. Dette har noe med arbeidserfaring å gjøre, spesielt når det dreier seg om liv og helse. I den kurven vi viste Dag føler han ikke at den alarmfasen som er fremhevet er så tydelig som kurven viser. Men han kjenner seg igjen i den balansegangen mellom prestasjon og utbrenthet fordi de ligger hele tiden og pusher opp mot maks - nivået. Dag forteller at han er blitt bedre til å hanke inn de situasjonene som går mot maks -

nivået i større grad enn tidligere. Han merker det på egen ro i stressede situasjoner at han er blitt bedre på å takle disse situasjonene, dette mener han er trenbart.

Vedlegg 14)

Sammendrag av intervjuet med Frode Iversen fra Sandbeck AS

Ut i fra kulturspørreskjema som du har besvart så forsto vi det slik at din bedrift har en kultur som er preget av samhold. Føler du at det stemmer overens med ditt inntrykk?

Svar: Reklamebransjen har en tendens til å bli litt klan. De som jobber der samles for at de har samme interesse og ikke bare for at de trenger en jobb. Selvsagt varierer samholdet litt i forhold til alder, men de fleste som jobber her har noenlunde lik alder.

Se for deg en situasjon der du som leder må ta en beslutning som kommer til å påvirke hele organisasjonen, hvordan trives du med dette?

Svar: Det er klart at det gjør ting litt verre å ta kjipe beslutninger når de ansatte er vennene dine. Vi sitter ganske åpent sammen her så folk får med seg mye av det som skjer før en beslutning skal tas. De oppfatter at noe er i gjerde. De har respekt for at lederen må ta beslutninger for at bedriften skal gå framover, men det er en litt negativ del med det å ha en klankultur, dette med at kjipe beslutninger blir enda vanskeligere å ta på grunn av at du er så sterkt knyttet til de ansatte. Skulle kanskje ønske at det ikke var sånn noen ganger.

Hvordan trives du med å irettesette dine ansatte dersom noen gjør feil eller går imot organisasjonens mål og verdier?

Svar: Det er aldri moro å drive med noe sånn. Det skjer ikke så ofte, men noen ganger må det til og da har det jo mye å gjøre med måten du gjør det på. Kanskje jeg trekker den ansatte litt unna de andre, de blir ikke kalt inn til kontoret. Det kan heller tenkes at jeg tar det på en biltur til et møte eller lignende. Det er vel heller jeg som blir mer irettesatt av de ansatte til daglig, vi har lite situasjoner der jeg må irettesette noen av de ansatte.

Føler du at det er et press fra markedet dere er i om og hele tiden utvikle nye produkter/tjenester/ideer? Om ja, hvordan takler du dette?

Svar: Det er det jo, og sånn har det alltid vært. Vi er jo unge og moderne som bransje innen reklame, og kundene forventer at vi vet alt om sosiale medier og lignende. Vi må dermed rekruttere unge folk for å kunne utnytte den kunnskapen de har naturlig om slike arenaer som Facebook, Twitter og så videre. Kanalene forandrer seg alltid, så bransjen er stadig i utvikling. Kundene lurar på om de må ha blogg og lignende. Jeg delegerer ut oppgavene, for lederen vet ikke alt, dermed synes jeg det ikke er så stort press på meg om å utvikle nye ting. Jeg må bruke de personene som kan feltet av de ansatte.

Dersom din bedrift skal prøve ut en ny ide/ et nytt prosjekt, hvordan trives du med risikoen som følger med på dette?

Svar: Det kommer jo helt an på. Det er ofte de økonomiske konsekvensene ved det som begrenser. Jo høyere innsats, jo mer betenkt blir du. Vi er litt "prøve og feile" bedrift. Men dersom det står om mye penger må man jo tenke seg nøyere om. Vi får ikke to streker under svaret i denne bransjen så vi må benytte "prøve og feile"-metoden for å kunne komme fremover.

Trives du med stor økonomisk risiko, med konsekvenser som kan gå utover de ansatte?

Svar: Vi kommer aldri inn i sånne situasjoner at det går utover noen årsverk. Så den situasjonen er ikke så aktuell her hos oss.

Trives du med å ha et personlig forhold til dine ansatte?

Svar: Ja, helt klart. I de aller fleste tilfeller trives jeg med det, men i perioder der du har sagt opp folk så kunne jeg ønske at jeg kom utenfra og bare skulle gjøre jobben. Det er mye verre når jeg kjenner vedkommende og bor på Gjøvik, jeg kommer sikkert til å møte den personen igjen og så videre. Det kan få konsekvenser for andre ting senere. Men det bør vel også være sånn på en måte, for du skal ikke bli for kynisk og bare sparke folk i vilden sky.

Er det grenser for hvor personlig det bør bli?

Svar: Ja, det er en utfordring som vi har. Ting dukker selvfølgelig opp, og da må folk få slippe ut litt steam. Det sitter 10 andre rundt som selvsagt får med seg dette. Slike ting smitter jo og frustrasjonen vil da kanskje spre seg. Det er noe med hvor og når en eventuelt tar ut denne frustrasjon. I klankulturen så er det slik at vi vet mye om hverandre og kjenner familien osv. Så på den måten kunne jeg kanskje ønske at det ikke var så tett, men du får jo ikke både i pose og sekk. Jeg tror klankulturen gir mer positivt enn negativt, samlet sett.

Får du ofte ideer og innspill fra ansatte?

Svar: Ja, det får jeg. Vi er bygd opp på den måten, det er alltid noen som vil et eller annet. Noen vil på kurs, må ha utstyr osv. Vi må jo hele tiden følge med i tiden.

Blir du inspirert og benytter du deg av disse?

Svar: Det gjør jeg, helt klart. Noen ganger blir man presset inn i det, mens andre ganger ser man et klart potensial til å utvikle til noe mer. Det har jo mye med at vi har unge ansatte som ser nye muligheter og ønsker at bedriften skal holde følge med tiden. Ting skjer så fort i denne bransjen, internett kom jo når jeg gikk på videregående skole og jeg føler meg ikke så gammel. Jeg var jo 20 år når jeg fikk mobiltelefon, du får et annet perspektiv på ting når du har vokst opp med det slik som de som er nyutdannet i dag.

Smitter de ansattes engasjement over på deg?

Svar: Ja, det engasjerer meg. Det er derfor de er her, de er engasjert i det. Det er mange som er interessert i medier og kommunikasjon. Du ønsker folk som blør for drakta, lojale ansatte. Jeg kunne aldri ha gått over til et annet reklamebyrå, du får en tilhørighet til bedriften din.

Sammenligner du deg ofte med ledere i lignende bedrifter/institusjoner?

Svar: Nei, det gjør jeg ikke direkte. Du ser jo på tallene deres og ser hvilke kunder de får, men jeg driver ikke med noe aktiv benchmarking opp mot andre reklamebyråer nei.

Føler du deg stresset i en slik situasjon/ måle deg opp mot andre?

Svar: Det stresser meg ikke i det hele tatt.

I en situasjon der det går dårlig for organisasjonen i en periode, for eksempel, dårlige salgstall, nedbemanning osv, på hvilken måte ville det påvirket jobbtilfredsheten din?

Svar: Det går jo utover humøret sånne ting, og det som er dumt er jo at det går utover andre. Det påvirker familien, og man slutter ikke å gruble på det når du er ferdig på jobb. Jeg skulle nok ønske jeg var flinkere til å skille mellom jobb og privatliv på den måten. Men det tror jeg er noe som kommer med alderen/erfaringer at en blir flinkere til å takle slike situasjoner, og å legge fra seg jobben når en kommer hjem.

Trives du bedre med å jobbe når det går godt?

Svar: Ja, og det tror jeg gjelder for de fleste. Du er liksom i en stim når ting går mye lettere og ting klaffer. Det er triveligst det når en er i flytsonen.

Som leder har du flere roller (f eks. sjef, venn (nabo), veileder, forbilde) kan det oppstå situasjoner der dette er problematisk for deg?

Svar: Ja, det er disse ubehagelige tingene, slik som lønnsforhandlinger, hvem som får ferie når og hvem som må jobbe overtid, mens jeg selv går hjem. Det er jo de vanskeligste tingene, ved at vi er såpass knyttet som vi er i denne bedriften.

Klarer du å skille mellom det å være venn/kompis og det å være sjef, eller føler du disse rollene glir over i hverandre av og til?

Svar: Det glir nok litt for mye over i hverandre. Jeg er for dårlig til å skille mellom disse rollene, men man er jo den man er. Mange av dem jeg er sjef for i dag er jo folk jeg var på samme nivå som tidligere, og dette kan jo være problematisk. Du kommer ikke der en dag og plutselig er sjef og

oppfører deg som en helt annen person. Vi har veldig flat struktur her i bedriften, så det er bare en som må ta beslutningene.

Hvordan trives du i en slik situasjon?

Svar: Det er jo sånn som ikke er noe særlig. De ansatte blir jo også usikre på hvilke sider ved deg som de skal se klarest i situasjonen, det kan jo skape frustrasjon både for meg og den ansatte. Alder har en del å si her, for hvis jeg hadde vært 20 år eldre enn de fleste ansatte hadde det ikke vært denne kompiseffekten som vi har her, og da ville de kanskje sett meg på en annen måte.

Er det vanskeligere å bli respektert av de ansatte dersom du har en uklar rolle?

Svar: Jeg tror denne bedriften som er såpass liten behøver en leder som er med på gulvet, en distansert leder som sitter innestengt på kontoret fungerer ikke i denne typen bedrifter. Det er som om jeg er sersjanten som er med på angrepet i front med de ansatte bak, jeg kan ikke sette meg bak på en campingstol og si angrip.

Føler du at du jobber best under press?

Svar: Nei, det synes jeg ikke. Men det er jo noe positivt i å ha litt press på seg.

Presterer du bedre når bedriften går bra eller dårlig?

Svar: Det er noe med den flytsonen der ting klaffer mer og du er generelt mer oppmerksom på at ting går veien, den liker jeg best. Når det går dårlig kan du stresse med ting som ikke betyr så mye og bli redd for å drite deg ut, slik at du kanskje ikke tør å ta den sjansen som du kanskje hadde gjort hvis de gikk godt.

Ser du på stress som noe negativt for deg?

Svar: Nei, det er hvordan du definerer stress. Det kan være både negativt og positivt stress. Blir det for mye negativt stress så tipper du over og det gir ingen gode resultater. Men litt press kan hjelpe til å holde deg litt på alerten, du er litt mer skjerpa enn hvis du er litt bakpå og sitter og sjekker VG-nett. Du får en liten dytt til å gjøre det du skal og holde deg våken.

Dersom du er stresset, får det deg til å prestere bedre eller dårligere?

Svar: Hvis jeg er veldig stressa så presterer jeg ikke noe bedre. Du får jo ferdigstilt ting ved at du har en stressfaktor, det kan være en positiv ting.

Erfaringsmessig, har det vist seg at det har vært lettere å takle stress med tiden?

Svar: Ja, der tror jeg med alder og erfaring spiller veldig mye inn. Ting jeg ble veldig stresset for før

har jeg skjønt at ordner seg uansett og du får et bedre fokus på ting. Mestring av stress er noe du vokser på deg.

Presenterer Seyles teori om stress, med GAS-kurven. Føler du denne stemmer overens med dine erfaringer og meninger?

Svar: Jeg har også jobbet med folk som ikke takler stress i det hele tatt. Og de burde hatt nok erfaring til å takle stress aldersmessig, det er veldig individuelt. Noen vipper lettere av pinnen enn andre.

Føler du at dine prestasjoner har økt i takt med at du har lært å takle stress?

Svar: Ja, det tror jeg. Jeg gjør en annen og bedre jobb i dag enn for 10 år siden.

Føler du at presterer bedre i en konkurranselignende situasjon der du måler dine prestasjoner opp mot andres?

Svar: Jeg tenner jo litt på det med konkurransen. Jeg blir motivert av det, det å vinne kunder og prestasjoner osv. Jeg våkner og ønsker å nå målet nesten uansett hva det er.

Har du noen tanker rundt temaet som vi ikke har vært inne på?

Svar: Det er et interessant tema, men jeg går ikke rundt og tenker så mye på sånne ting til vanlig. Jeg synes i hvert fall kultur mot jobbtilfredshet er et veldig spennende tema.