



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Førstelinjeleders rolle i en endringsprosess



Bacheloroppgave utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund, utdanning

Av: Siw Kristin Vad Haraldsen og Siv Haraldseid

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Førstelinjeleders rolle i en endringsprosess

Siw Kristin Vad Haraldsen

Siv Haraldseid

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder: Lise Langåker

Gradering: *Offentlig*

FORORD

Denne oppgaven er siste del av økonomi- og ledelsesutdanningen Ledelse Organisasjon og Strategi (LOS) retning ved Høgskulen Stord / Haugesund. Arbeidet startet for fullt i desember 2013 og etter dette fulgte en travel og interessant vårsemester med intervju og oppgaveskriving.

Vi har valgt å fordype oss i førstelinjeleders rolle og kompetanse i en endringsprosess i Posten Norge. Posten ble valgt fordi en av studentene arbeidet i Posten da de startet med en stor omstillingsprosess som ble kalt OpEx. Studentene var mye sammen i denne perioden på grunn av felles studiesituasjon, og det ble mange lange samtaler om denne prosessen som pågikk i posten. Til slutt fant vi ut at dette kunne være et aktuelt tema for bacheloroppgaveskriving innen for vårt LOS studie.

Vi vil takke førstelinjelederne i Posten Norge for at de stilte opp til intervju og ga oss muligheten til å skrive om denne omstillingsprosessen. Vi vil ellers takke vår veileder, Lise Langåker, for gode råd og samtaler gjennom prosessen. Vi vil også takke de på hjemmebane som har vært bidragsytere slik at vi kunne fokusere på oppgaveskriving. Til slutt vil vi takke oss selv og hverandre for mye godt samarbeid, oppbacking og inspirasjon i gjennom mange år.

Stord, 12. mai 2014

Siw Kristin Vad Haraldsen

Siv Haraldseid

SAMMENDRAG

I denne oppgaven ønsker vi å ta for oss førstelinjelederen sin rolle, spesielt med tanke på hvilken kompetanse og motivasjon en operativ leder innehar i en endringsprosess. Slike prosesser kan være både utfordrende og motiverende for en leder i denne rollen. En førstelinjeleder blir i denne oppgaven definert som en person som er bindeleddet mellom toppledelsen og medarbeiderne.

I dagens globale samfunn er fokuset på endringer bare blitt større, og endringer skjer raskere, mer omfattende og mer dyptgående en før (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001). Mange av rammebetingelsene har gjennomgått store endringer både nasjonalt og internasjonalt og organisasjonene må tilpasse seg dette. Det kan derfor sies at dagens organisasjoner er i en konstant endringsprosess. Endringsprosessen i Posten Norge som vi har samarbeidet med, kalles OpEx og bygger på Lean filosofien

Vi har derfor valgt disse problemstillingene;

«Innehar førstelinjelederne den kompetansen de mener er nødvendig for å kunne gjennomføre endringsprosessen?» og «Hva har motivert førstelinjelederne til å gjøre en god innsats i endringsprosessen?»

Som førstelinjeleder kan man til tider føle at man er ”mellom barken og veden”.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode for å klare å belyse de områdene som vi var ute etter å finne svar på. Vi benyttet oss av dybdeintervju av fem førstelinjeledere som har vært med i denne omstillingsprosessen i Posten Norge.

Vi har brukt teorier om førstelinjeleder, endringsledelse, endringsprosesser, motivasjon og kompetanse. I kapitlet om motivasjonsteori har vi lagt vekt på indre motivasjon, spesielt målsettingsteori og grunnleggende motivasjonsmekanismer som er aktuelle i arbeidslivet.

Vi har kommet frem til at de førstelinjelederne i Posten Norge som vi har intervjuet har hatt en oppfatning av at de har hatt nok kompetanse til å gjennomføre endringsprosessen. Motivasjonsfaktorene som har hjulpet dem gjennom prosessen er først og fremst ønske om å tilegne seg mer kunnskap, ønske om vekst og følelsen av å bli sett og anerkjent.

De demotiverende faktorene som vi har avdekket i denne studien, har vært at målene i endringsprosessen var for uoppnåelige. En annen faktor var krysspress-situasjoner der noen av førstelinjelederne følte de hadde forventningspress både fra overordnede og underordnede.

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
1 INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	5
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 OM POSTEN NORGE	6
1.4 OM OPEX.....	6
2 TEORI.....	8
2.1 FØRSTELINJELEDERES ROLLE	8
2.2 ENDRINGSLEDELSE	10
2.3 ENDRINGSPROSESSEN	11
2.4 DEFINISJON AV MOTIVASJON.....	13
2.4.1 Indre faktorer.....	14
2.4.2 Ytre faktorer.....	17
2.5 KOMPETANSE.....	19
3 METODE	22
3.1 KVANTITATIV METODE	22
3.2 KVALITATIV METODE	23
3.2.1 Kvalitativt intervju som forskningsmetode.....	23
3.3 DATAINNSAMLING / INTERVJU	24
4 DATAPRESENTASJON	26
4.1 FØRSTELINJELEDER	26
4.2 ENDRINGSLEDELSE OG ENDRINGSPROSESSEN.....	28
4.3 MOTIVASJON.....	32
4.4 KOMPETANSE.....	34
5 ANALYSE AV DATA.....	35
5.1 FØRSTELINJELEDERES ROLLE.....	35
5.2 ENDRINGSLEDELSE & ENDRINGSPROSESSEN.....	36
5.3 MOTIVASJON.....	39
5.4 KOMPETANSE.....	41
6 KONKLUSJON	43
7 KILDER.....	46
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	48
<i>Intervju.....</i>	<i>48</i>

1 INNLEDNING

I denne oppgaven ønsker vi å ta for oss førstelinjelederen sin rolle, spesielt med tanke på kompetanse og motivasjon en operativ leder står ovenfor i en omstillingsprosess. Omstillingsprosessen vi har sett på i denne oppgaven kalles OpEx (Operational Excellence) som har vært brukt i Posten Norge siden 2008.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Den ene av oppgaveskriverene har 25 års erfaring «på gulvet» i Posten Norge. Hun har vært med i flere omstillingsprosesser og nå sist OpEx. Etter å ha følt dette på kroppen, samtidig som de begge har tatt utdanning har dette blitt et spennende og engasjerende forskningsområde. Begge studentene har flere fag innenfor blant annet endringsledelse, psykologi, strategi og teamutvikling som vi tror passer som bakteppe for temaet.

Personalansvar medfører mange utfordringer og krevende oppgaver, og det er viktig at førstelinjeledere får kunnskap om hvordan oppgavene kan løses. For å få gjennomført dette på en god måte er det viktig at det blir avsatt tid til å utføre dem.

Førstelinjeledere har mange arbeidsoppgaver når det gjelder mellommenneskelige forhold til ansatte som de har den daglige dialogen med.

En førstelinjeleder skal holde «hjulene i gang og smøre maskineriet», holde motivasjonen til de ansatte oppe og kunne levere i henhold til krav fra toppen. I en hierarkisk oppbygd organisasjon som posten, skal førstelinjeledere innfri krav fra ledelsen samtidig som de skal innfri forventninger fra de ansatte.

I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hvilken kompetanse og motivasjon «våre» førstelinjeledere har hatt.

1.2 Problemstilling

Vi vil belyse førstelinjeleder sin situasjon gjennom endringsprosessen. Vi skal ha fokus på kompetanse og motivasjon som en førstelinjeleder må ha for å kunne gjennomføre OpEx omstillingsprosess på en god måte.

Problemstillingen vår blir derfor følgende to spørsmål:

«Innehar førstelinjelederne den kompetansen de mener er nødvendig for å kunne gjennomføre endringsprosessen?»

«Hva har motivert førstelinjelederne til å gjøre en god innsats i endringsprosessen?»

1.3 Om Posten Norge

Posten Norge konsernet har over 20 000 medarbeidere, 1400 salgssteder i Norge i form av postkontor og Post i Butikk.

Siden posten ble opprettet i 1647 og frem til i dag har det vært mange små og store endringer. Etter at internett kom for fullt i samfunnet måtte posten stadig omstille seg til den nye situasjonen. Mange virksomheter står i dag overfor store krav fra markedet, som hadde vært utenkelig for tyve år siden. Hastigheten, som markedet utvikler seg i, er steget, og det samme gjelder kravene til virksomhetene om å tilpasse seg, noe som gjør at bedriftene blir tvunget til å foreta gjennomgripende forbedringer.

De store omstillingene som har pågått har medført at tallet på ansatte i Posten Norge er redusert med nære 35 prosent i perioden 2000-2006 (postennorge.no/om-posten/historie).

1.4 Om OpEx

Forkortelsen OpEx står for Operational Excellence som Posten Norge har oversatt til «optimal drift». OpEx bygger på den såkalte Lean-filosofien som ble utviklet av Toyotas fabrikk for å beskjære produksjon for alt som ikke gir målbar verdi, alt annet kalles «Waste». Ordet Lean betyr slank og hentyder til at det skal alltid kappes mest mulig. Eller som John Bicheno sier i

The Lean Toolbox: «Lean has been called lean because it uses less of everything. Less space, less inventory, less people, less time» (Universitetet i Oslo, 2011).

Denne filosofien har igjen sin opprinnelse i Frederick W. Taylors arbeid på starten av 1900 tallet. Taylor la frem den revolusjonerende tankegang rundt hvordan ledere burde håndtere styring og organisering av arbeidet med sikte på å yte mest mulig, være mest mulig effektiv og oppnå størst mulig produktivitet. Vitenskapelig styring av arbeidsprosessene skulle oppnås ved å analysere seg frem til de viktigste oppgavene, og å kunne finne frem til den optimale måten å utføre disse oppgavene på. Denne fremgangsmåten skulle så standardiseres. (Kaufmann, G, 1996).

De siste årene har Lean gjort sitt inntog i små og store virksomheter, i offentlig og privat næringsliv, og er et mye brukt forbedrings i organisasjoner i dag.

Womack og Jones (2003) sier at aktiviteter som ikke er verdiskapende skal kuttes ut slik at man unngår sløsing.

Noen eksempel på slike aktiviteter er feilproduksjon, overproduksjon, inventar, overprosessering, unødvendig bevegelse, unødvendig transport, venting og ubenyttet humankapital (Womack og Jones, 2003).

De skriver også om fem prinsipper som ble utviklet for å motvirke sløsing og optimalisere produksjon på lang sikt. Slike prinsipper kan for eksempel være spesifisering av verdi, identifisering av verdistrøm, skape flyt, dra produkter gjennom produksjonen og perfektionering av hele verdikjeden.

Posten tok i bruk Lean-filosofien, gjennom OpEx, i 2008 for å øke produktiviteten. Måling av produktiviteten er delt i to hovedformer. Den første består i å stille seg opp ved en arbeidsstasjon med stoppeklokke og noterings skjema. OpEx`andre metode går ut på og fotfølge en ansatt og registrere alle vedkommende bevegelser i løpet av en arbeidsøkt. På denne måten forsøker OpEx å vise hvor mange unødvendige bevegelser personen foretar seg, og hva som er bortkastet bruk av ressurser.

I en tid der fallende brevvolum er en virkelighet, konkurranse på A-post en mulighet og konkurransesituasjon i pakkemarkedet er kraftig tilspisset, er det viktigere en noen gang å produsere så billig som over hodet mulig.

OpEx teamet var en gruppe på 5-8 personer som alle hadde forskjellige roller de skulle ivareta. En av rollene var å være personlig coach for førstelinjelederen i endringsprosessen. De andre hadde som hovedoppgave å frembringe tallbaserte fakta fra produksjonen slik at førstelinjeleder kunne presentere dette på morgenmøte med de ansatte og foran OpEx teamet hver dag. Etter hvert morgenmøte ga coachen blant annet personlig tilbakemelding til førstelinjelederen om hvordan han hadde opptrådd som leder foran de ansatte.

OpEx teamet var på hver postenhet i en periode på 9-13 uker, dette varierte noe ettersom om det var tidlig eller sent i OpEx historikken.

2 TEORI

I dette kapittelet vil vi presentere aktuelle definisjoner og teorier som vi vil benytte oss av i oppgaven. Dette vil i hovedsak dreie seg om teorier rundt førstelinjeleder, endringsledelse, endringsprosessen, motivasjon og kompetanse.

2.1 Førstelinjeleders rolle

Av en førstelinjeleder kreves det mye, en må være allsidig og ha gode evner innenfor mange områder. En førstelinjeleder har det daglige oppsynet og det operative nivå i avdelingen sin (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

En førstelinjeleder skal være toppledelsens utstrakte hånd. Han har som regel bedre kjennskap en toppledelsen har til situasjonen hos medarbeiderne, både i forhold til utfordringer og muligheter. I perspektiv av det tradisjonelle industrisamfunnet var en førstelinjeleders viktigste oppgave å nå de mål som toppledelsen hadde fastlagt, innenfor de rammer som toppledelsen hadde gitt.

I dagens informasjonssamfunn må gjennomføringsoppgaven konkurrere med viktigheten av å skape et miljø der alle medarbeiderne trekker i samme retning og jobber mot et felles mål. De skal utarbeide bemanningsplaner, foreta løpende endring ved sykdom og ferier, samt ta hånd om mindre utfordringer som oppstår i hverdagen. Førstelinjelederen er derfor viktig både i form av resultatoppgjør og den daglige planlegging og tilrettelegging av arbeidet (Voxted, 2007).

En førstelinjeleder kan komme opp i situasjoner hvor de mangler myndighet til å påvirke de oppgavene de skal gjennomføre, men de blir likevel stilt ansvarlig for resultatet for gjennomføringene (Hales 2006/07 ref. Gjøsæter, 2009). En førstelinjeleder har ofte lite påvirkning men mye ansvar i forhold til gjennomføringen av oppgaven. (Kanter 1990, ref. Gjøsæter, 2009). Det er ofte ledelsen høyere oppi systemet som tar avgjørelsen på ting som skal gjennomføres i organisasjonen men førstelinjelederen må stå til rette for resultatet.

Førstelinjelederen har en svært viktig rolle som kommunikasjonsledd i organisasjonene. I det industrielle perspektivet hadde de underordnede, det operative mannskapet, nok med den informasjonen som skulle til for å utføre jobben, det som var nødvendig- og ikke mer. I dagens informasjonssamfunn har mange arbeidere behov for fri tilgang til informasjon, men de må likevel bli gjort tilstrekkelig oppmerksom på viktigheten av at informasjonen ikke kommer i gale hender. Dette kan være en potensiell utfordring for førstelinjelederen (Voxted, 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2011) skriver om en etablert måte å dele inn ledelsesnivå på: det institusjonelle nivå som foretakets toppledelse, det administrative nivået som er mellomledernivået. Det daglige oppsynet med og ansvar for kjernevirksomheten blir ivaretatt av det operative ledernivået (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Førstelinjeledere er med andre ord på det operative nivå, med ansvar for kjernevirksomheten. «De operative lederne beskjeftiger seg med veiledning og koordinering av arbeidet, oppmuntring, støtte og ikke minst motivering» (Jacobsen og Thorsvik 2011 s. 380). Førstelinjeledere i vår oppgave skal videreformidle kravene fra toppledelsen i henhold til OpEx.

Når flere sender motstridende forventninger mot en person oppstår krysspress. Krysspress er en form for rollekonflikt som kan føre til jobbutfredshet, manglende engasjement i organisasjonen og personalgjennomtrekk. En førstelinjeleder vil ofte kunne befinne seg i en slik krysspress-situasjon med motstridende forventninger fra overordnede og underordnede. Gjennom god kommunikasjon mellom alle ledd i organisasjonen vil førstelinjeledere i mindre grad kjenne seg mellom barken og veden (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

2.2 Endringsledelse

Endringstakten i arbeidslivet er stadig økende, og å lede endringsarbeid er en viktigere og viktigere oppgave på alle nivå og i alle typer organisasjoner (Grønhaug et al. 2001). På den ene siden består noen av utfordringene i å lede medarbeidere i mestring av nye krav og oppgaver, på en slik måte at de bevarer og styrker trivsel, helse, velvære og verdighet. På den andre siden er det en hovedutfordring i å skape en endringsvilje, engasjement, å skape forståelse for nødvendigheten av endring, og å stimulere til medansvar og kreativitet. Dette skal også gjøres på en slik måte at endringene fører til stabile forandringer og handlingsmønstre (Grønhaug et al. 2001).

For ledere, både på høyt nivå og mellomledernivå er det store utfordringer knyttet til gjennomføring av endringer. For ledere på høyt nivå er hovedfokus at virksomheten skal leve videre, mens for mellom-/og førstelinje leder er den enkeltes medarbeiders trygghet og arbeidsplass hovedfokus. Dette kan by på store dilemma, både av moralsk og praktisk art. På de ene siden er det snakk om å se muligheter og skape endring og ny retning, på den andre siden må en passe på at medarbeideren tåler endringene. Dette må gjøres på en slik måte at organisasjonen trekker lærdom av prosessen og at en kan dra nytte av det i senere endringsprosesser (Grønhaug et al. 2001).

Det kan være flere grunner til motstand mot endring i store organisasjoner: Noen slike grunner kan være at de involverte har mangel på tillit til den som foreslår endringen og en kan mistenke at det ligger en skjult agenda bak. I noen tilfeller kan en også tro at noen av forandringene er unødvendige, ser ikke åpenbare grunnene til at endringene er nødvendige, det som har vært gjort til nå har vært godt nok. Det kan herske en tro på at endringene ikke er gjennomførbare og tidligere mislykkede forandringer kan føre til skepsis og kynisme. Frykt for mulige økonomiske tap eller erfaringer fra tidligere nedbemanninger og nedleggelse kan føre til angst og motstand. Endringsprosesser kan ofte føre til relativt høye kostnader, og dersom etablert kompetanse ikke lenger strekker til, kan produktiviteten gå ned og kostnadene øke. Frykt for personlig nederlag, tap av status og makt, trusler mot verdier og idealer og avvísning av innblanding kan være faktorer som øker motstand mot endringer (Grønhaug et al. 2001).

Under de rette forhold kan det derimot utrettes kraftig positiv forbedringseffekt dersom en har

strategisk retning og verdimesig overbevisning. Endringsledelse må skape tro og overbevisning innad i organisasjonen, en må ha tro på saken og vite hvor en vil. Det er ikke nok i seg selv å bare analysere markedet og konkurransesituasjonen, man må også ha både ytre og indre endringskrefter for at strategien om endring skal virke (Reve, 1999).

Lederrollen i en omstillingsprosess kan være en ensom posisjon fordi lederen sjelden mottar støtte nedenfra, men er forventet å gi støtte til de han/hun er satt til å administrere. Han må også være forsiktig med å uttrykke tanker og reaksjoner i en krisesituasjon, av redsel for å virke svak og lite beslutningsdyktig (Dyregrov, ref. Einarsen og Skogstad, 2000).

2.3 Endringsprosessen

De fleste organisasjoner i dagens samfunn har behov for å endre og utvikle seg. Ny teknologi, nye markeder, nye forskrifter og nye konkurrenter, er en del av de forhold som er med å påvirke hverdagen i de aller fleste organisasjoner. Med stadig raskere endringer i samfunnet, er det viktig for organisasjoner å følge med i denne pågående utviklingen, «vil du være med så heng på». Nedbemanning og ny ledelse, fusjoner og oppkjøp er endringer som mange organisasjoner må forholde seg til i årene som kommer.

Endringsprosessen inneholder ifølge Lewin tre tilstander; opptining (unfreezing), omforming (changing) og konsolidering (refreezing). For å kunne få en vellykket endringsprosess er det et viktig poeng at man gjennomføre alle tre fasene.

I opptiningsfasen, heretter kalt forberedelsesfasen, erkjenner organisasjonen et behov for forbedring. Denne erkjennelsen kan komme på grunn av tydelig krise, eller det kan være et resultat av et ønske om kontinuerlig forbedringsprosess for å unngå krise (Lewin 1947, ref. Hennestad og Revang, 2006).

I andre fase skal det velges og prøves ut nye løsninger. Når disse nye løsningene møter målsettingene, går organisasjonen over i den tredje fasen som kalles konsolideringsfasen, der de nye løsningene blir forankret i organisasjonen.

Det kan utløse kraftig motstand eller passivitet om en for eksempel går rett på gjennomføringsfasen uten først å ha gjennomgått forberedelsesfasen (Hennestad og Revang, 2006).

Kotter har utviklet en åtte stegs prosess som han mener vellykkede endringsledere må følge. Disse fasene skal følges i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i ledelsen av endringen.

Fasene i Kotters endringsprosess er;

- 1) å skape en følelse av behov for endringen,
- 2) å etablere en gruppe som skal styre endringen, 3) å skape en visjon for endringen, 4) å kommunisere visjonen, 5) å fjerne hindringer for visjon og endringen, 6) å skape kortsiktig vinning, 7) ikke å deklare seier for tidlig, 8) å forankre nye tilnærminger i kulturen (Grønhaug et al. 2001).

Galpin tar det videre og vil synliggjøre at endringsarbeidet ikke nødvendigvis følger en bestemt rekkefølge, men fremstiller det i form av et hjul med ni sektorer; 1) synliggjøre behov for endring, 2) spre visjonen for den planlagte endringen, 3) analysere og diagnostisere «nåsituasjonen», 4) skape anbefalinger, 5) detaljere anbefalingene, 6) lage pilotforsøk og anbefalinger, 7) forberede anbefalinger for utrulling, 8) iverksette anbefalingene, 9) måle, forsterke og finjustere endringene. Galpin understreker viktigheten av å forstå organisasjonens kultur og hvordan kulturen påvirker de ulike delene av endringsprosessen (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo, 2007).

Organisasjoner, sett i et kulturelt perspektiv, har egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferden. De har vanskelig for å tilpasse seg skiftende styringssignaler fra ledere. Styringssignaler som ikke sammenfaller med den institusjonelle logikk i organisasjonen vil med stor sannsynlighet ikke resultere i handling. De ønsker en gradvis tilpasning med en naturlig utvikling mot det nye målet (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2009).

Nye visjoner, mål og ideer må realiseres gjennom virksomhetens nye rutiner. Det hjelper ikke med nye planer om de ikke etterlevs. Det viktige er å gå fra gammel og etablert praksis til en ny og ønsket retning. Hvordan skal en klare å motivere slik at en jobber etter det nye og ikke faller tilbake til «gamle synder». I sånne prosesser er det viktig at ledelsen får med seg nok folk til å begynne å gjøre arbeidsoppgavene på den nye måten. De ansatt må tro på at nettopp ledelsen ønsker endringen – at den er forankret i ledelsen, at det er alvor (Einarsen og Skogstad, 2000).

Hennestad og Revang (2006) ser på forandring som resultat av dynamikken mellom motsatte

krefter; de som driver forandring, og de som motsetter seg forandring. Forandringsarbeidet består da i enten å forsterke forandringskreftene eller svekke motstandskreftene, eller begge deler (Hennestad og Revang, 2006).

I alle organisasjoner skjer det endringer, enten det er systematiske forandringer over tid eller det er snuoperasjoner for å komme ut av en kritisk situasjon. I en snuoperasjon må hele organisasjonen forandres fra krise til ny framgang. Organisasjoner som forandres gjennom stadige kriser vil oppleve svingninger og dramatik i sin utvikling.

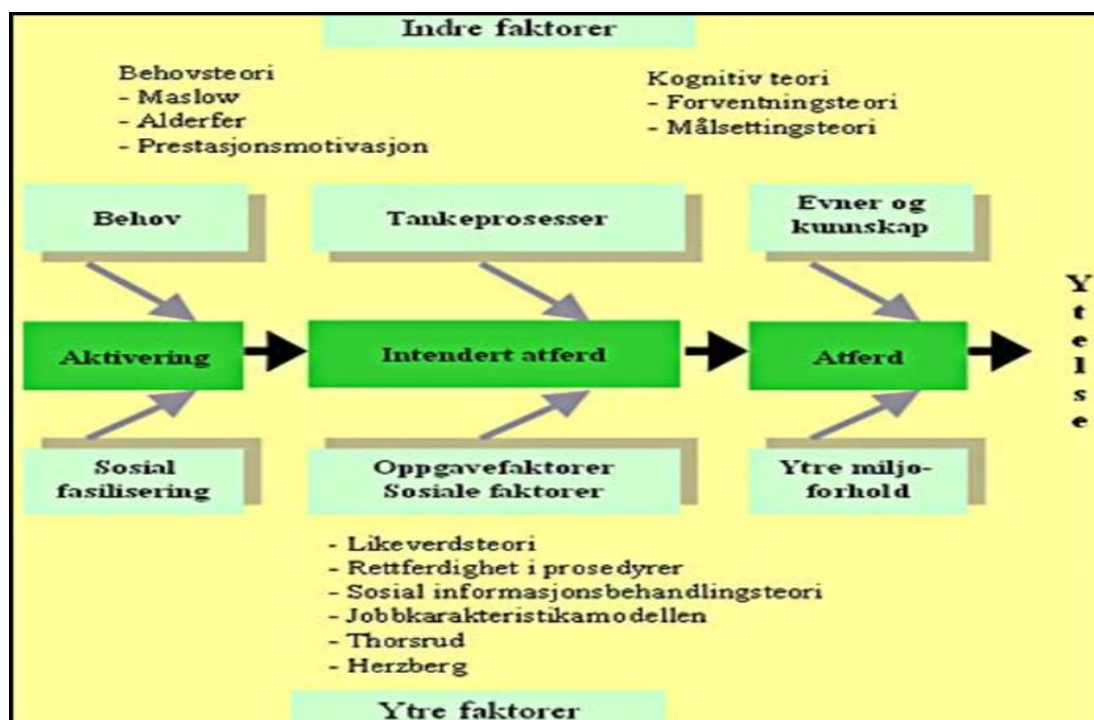
I organisasjoner som systematisk jobber med endring over tid, vil, uavhengig av den aktuelle situasjonen, jobbe bevisst for å unngå å komme inn i krisesituasjoner. De som lykkes med dette vil i større grad unngå store svingninger i sin utvikling (Omholt og Nesse 2005).

2.4 Definisjon av motivasjon

Vi har tatt utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmann sin definisjon av motivasjon som sier følgende: Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» som betyr bevege (Kaufmann og Kaufmann, 1996). De beskriver sammenhengen mellom drivkrefter og handling. Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd. Hva kan forklare at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb legger ned høyst forskjellig grad av ytelse i jobben sin?

For å gi en oversikt over de grunnleggende motivasjonsmekanismene, og hvordan de påvirker ytelsen til hvert enkelt individ har vi tatt utgangs punkt i følgende modell.

Syntesemodell for motivasjon og ytelse:



Syntesemodell for motivasjon og ytelse basert på T. R Mitchell og J. R Larson (1987). Side 64, Kaufmann og Kaufmann,(1996)

Modellen viser en oversikt over de faktorer som påvirker i en motivasjonsprosess og vi vil legge vekt på de teorier som er mest relevant for motivasjon i arbeidslivet.

2.4.1 Indre faktorer

Behovsteori - Maslow og Alderfer er blant de mest sentrale teoretikere innenfor denne tradisjonen. Begge forstilte seg at mennesker har et bestemt antall behov, og at de ulike behovenes krav av tilfredsstillelse har konsekvenser for de resterende behovenes styrke (Einarsen og Skogstad, 2000).

Maslow - mest kjent er Maslow behovshierarki som går ut på at høyere ordensbehov ikke gjør seg gjeldende før mer basale behov er tilfredsstilt.

Maslow sin teori sier at vi kan dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Disse fem kategoriene kan igjen deles inn i to hovedtyper behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Maslow sine behov er organisert i en hierarkisk orden der de laveste behovene, underskuddsbehovene må tilfredsstilles før høyere orden overskuddsbehov blir

aktivisert. (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

De fem behovene er:

Fysiologiske behov - nederst i hierarkiet finner vi de grunnleggende behovene for å overleve; mat, luft, vann og husly.

Sikkerhetsbehov – etter at en minimum av de fysiologiske behovene er sikret finner vi behov for å ha trygge omgivelser slik at vi kan unngå fysiske og psykiske skader.

Sosiale behov – etter at de to foregående typene er tilfredsstilt inntreer dette tredje som kalles underskuddsmotiv. Det vil dekke menneskets behov for å ha gode venner, kolleger, partnere og sosial omgivelser. Bedriften kan hjelpe til med å tilfredsstille dette gjennom gode samarbeidsforhold og ved å arrangere sosialt samvær på fritiden.

Aktelse – i dette fjerde nivået av behov er vi over i den gruppen som Maslow kaller vekstmotiver. Her er det den personlige utviklingen som er i fokus og å utvikle personlige egenskaper maksimalt. Først utvikles selvspekt og deretter kommer andre ting som behovet for å få andres aktelse, kunne prestere og ha suksess. Denne motivasjonsmekanismen menes å være av stor betydning i arbeidslivet og har mye større plass i daglig livet en de mer «dramatiske» drifter som seksualdrift og aggresjon.

Selvaktualisering – er det høyeste nivået i behovshierarkiet. Her frigjøres kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg. På denne måten vil en kunne utløse store motiverende krefter som vil være positivt både for organisasjonen og for arbeidstakeren selv, da folk vanligvis yter sitt aller meste under disse betingelsene.

Maslow sin teori har blitt kritisert for at han mente at behovene bygde på hverandre, og at den ikke spesifiserer hvor mye som må være tilfredsstilt på de første nivåene før en beveger seg oppover i pyramiden. Det har også vist seg at mennesker kan sannsynligvis være på flere nivåer på samme tid og dette varierer fra menneske til menneske (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Alderfer - Alderfer teori går ut på tre grunnbehov (Kaufmann og Kaufmann, 1996, s.47):

1. Eksistensbehov

2. Relasjonsbehov
3. Vekstbehov

Alderfer mener også at flere behov kan være aktive til samme tid og at det er mulig å bevege seg oppover som nedover i hierarkiet.

Prestasjonsmotivasjon - Atkinson hevdet at det som er avgjørende for resultatet (prestasjonen) av en aktivitet er hvorvidt vi er motivert ut fra lyst til å lykkes eller angsten for å mislykkes.

Lysten til å lykkes og angsten for og mislykkes virker som to motstridende krefter i arbeidet på veien mot å nå målet. Dette virker imidlertid best i de tilfellene der individet ser på seg selv som ansvarlig for sluttresultatet (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Tester av Atkinsons teori med menn har stort sett gitt støtte til hans teori, mens testing med kvinner har stort sett ikke støttet denne teorien (Andersen, 1989).

Kognitiv teori – ser på motivasjon som et resultat av individets ønske om måloppnåelse etter egen innsats og ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Forventningsteori - ser på hva som er årsak til høy ytelse, individet velger bevisst det som fører til attraktive belønninger for den enkelte og det alternativet som gir høyest avkastning i fremtiden (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

«Motivasjon er antatt å være en funksjon av forventning om at en bestemt atferd vil føre til et resultat som er verdsatt og ønsket av den enkelte» (Vroom 1964, Porter og Lawler 1968, Nadler og Lawler 1995, ref. Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.203). For eksempel kan en student som har ønske om høy karakter ha god motivasjon for å jobbe hardt, mens en medstudent som ikke har ønske om høy karakter være vanskeligere å motivere til like god innsats.

Incentivsystemer, dvs. forventningene om at resultat av egen adferd, og den verdien som ligger i medfølgende belønning, kan føre til økt innsats (Busch et al. 2007).

Målsetting

Målsettingsteori starter med forutsetningen om at adferd er en funksjon av bevisste mål og intensjoner. Tydelige og klare mål viser seg å være motiverende for de ansatte. Et konkret mål styrer tankevirksomheten, aktiverer handling, øker utholdenheten og virker som positive «drivere». Men målene må også være relevante og utfordrende (Einarsen og Skogstad, 2000). Kaufmann og Kaufmann skriver at det er det betyr mye om målene er konkrete eller generelle, da konkrete mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, og at vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål, dersom de blir akseptert (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Mål som oppfattes som utfordrende er mer motiverende enn mål som er enkle, men det er viktig at utfordringene ikke blir så store at de blir demotiverende og uopnåelige. Målet er motiverende i seg selv, og ved å påvirke de ansattes mål kan ledere dermed endre deres motivasjon og adferd. Målene tydeliggjør også hva som forventes av de ansatte.

Bruk av belønninger (penger, ros, status, annerkjennelse mm) kan påvirke de ansattes motivasjon i forhold til måloppnåelse.

Deltakelse i målsetting kan gi større aksept for målet. Dette er ikke alltid mulig å gjennomføre i praksis, men ved å påvirke de ansattes forhold til målene kan ledere dermed endre deres motivasjon og adferd. Det er uenighet om hvorvidt resultatene blir bedre når den enkelte får anledning til å delta i målsettingsprosessen, men en føler ofte mer forpliktelse hvis en oppfatter målene som gode og personlige (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Tydelig og konkret tilbakemelding er en viktig nøkkel for at målsetting skal gi de ansatte maksimal uttelling i forhold til motivasjon. Konkret tilbakemelding gir en god rettesnor for korreksjon av atferd, og er viktig for ny læring.

Tilbakemelding om oppnådde resultater fører til større innsats enn ingen tilbakemelding.

Å jobbe uten mål i seg selv kan virke demotiverende (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Kritikken mot målsettingsteori er at det er mer en motivasjonsteknikk enn en teori.

2.4.2 Ytre faktorer

I de ytre faktorene har vi lagt vekt på Thorsrud motivasjonsteori og Herzbergs motivasjonsteori.

Thorsrud motivasjonsteori - med basis i Human-Relations tradisjonen, ble det formulert kriterier for jobbkarakteristika som burde være oppfylt for å ivareta arbeidstakernes grunnleggende behov for å dekke sine behov for innhold i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 1996, s 60).

Seks grunnleggende behov ble formulert på følgende måte:

Behov for innhold i form av et rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben.

Behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen.

Behov for et minimum av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt.

Behov for et minimum av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen.

Behov for å kunne relatere det en gjør og produserer på jobben, til ens sosiale liv i videre forstand.

Behov for å kunne se at jobben fører fremt til ønskverdige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling.

Herzbergs motivasjonsteori - dette er en teori som fremhever at motivasjonen skyldes egenskaper ved selve jobben. Grunnprinsippet er at en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Herzberg skiller mellom motivasjonsfaktorer som fremmer tilfredshet ved jobben når de er til stede, og hygiene faktorer som motvirker mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Motivasjonsfaktorer - prestasjoner (tilfredsstillelsen ved å løse en jobb/oppgave)

Anerkjennelse (tydelig ros for vel utført arbeid, ikke bare en generell følelse av å bli satt pris på)

Involvering (glede over arbeidet i seg selv, interessant, utfordrende, skapende)

Ansvar (kontroll over egen arbeidssituasjon)

Forfremmelse

Vekst (Lære nye ting og oppøve nye ferdigheter) (Kaufmann og Kaufmann, 1996)

Disse behovene har en spesiell virkning, når et av blir tilfredsstilt vil det ofte føre til et behov for mer av den samme tilfredsstillelsen. Når man har prestert spesielt godt en gang får man behov for å prestere mer. Et godt eksempel på dette er at idrettsutøvere som har fått gull-

medalje rundt halsen en gang, ofte ønsker å prestere en gang til for å oppleve det samme en gang til (Andersen, 1989).

Hygienefaktorer - politikk og administrasjon

Ledelsen (om lederen har den rette yrkesfaglige kompetansen, og er villig til å delegere ansvar og er rettferdige)

Fysiske arbeidsforhold (lys, støy, hjelpemidler, plass etc.)

Mellommenneskelige forhold (Gode sosiale relasjoner)

Lønnsforhold

Status (Statussymboler, møbler, sekretær)

Sikkerhet i jobben (føler seg trygg i sin stilling, solid bedrift etc.)

Privatliv (positive forhold som påvirker privatlivet, gode kolleger som er gode venner i privatlivet) (Kaufmann og Kaufmann, 1996)



2.5 Kompetanse

Kompetanse kan forstås på mange måter. Begrepet kompetanse stammer fra den latinske termen *competentia*, som omhandler det å være funksjonsdyktig eller å ha nok kunnskaper, vurderingsevne, styrke eller ferdigheter til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater.

Felles for en del definisjoner av kompetanse er at de inkluderer kunnskaper og ferdigheter, i tillegg til evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål (Lai, 1995).

Kunnskap kan defineres som den totale informasjonsmengden en person innehar. Kunnskap oppnås igjennom formell utdanning og erfaringsbasert læring.

Ferdigheter er evner en innehar for å kunne nå et mål. Ferdigheter oppnår man best med erfaring og trening over tid. Eksempel på ferdighet kan være å svømme man kan ikke lære

seg å svømme ved å lese i en bok, man må praktisere og øve.

Evner kan defineres på to måter, det kan for det første være egenskaper, kvaliteter og talentet som gjør en i stand til å utføre en konkret oppgave innen en viss tid uten særlig trening og opplæring. Det kan også defineres som en persons sitt potensiale til å bli trent opp til et visst nivå. Stort sett er disse evnene medfødt.

Holdninger sier mer om et individs vilje til å tilegne seg kunnskap og ferdighet og anvende relevant kompetanse (Lai,1995).

I følge egenmotivasjonsteori (self-determination theory) må medarbeiderne ha tro på egen kompetanse for å kunne oppnå sterk indre motivasjon for en oppgave. Indre motivasjon gjenspeiler en ekte glede og interesse for oppgaven som skal løses. Ved ytre motivasjon, er det for eksempel lønn, bonus og status som motiverer mest for å gjøre en innsats (Lai, 2011).

Mulighet for bruk av egen kompetanse har stor betydning for medarbeiderne sin indre motivasjon. Når medarbeiderne opplever at organisasjonen tilbyr en mulighet for å bruke egne ferdigheter fører dette til en positiv assosiasjon til organisasjonen, og en stolthet og glede over å jobbe der (Lai, 2011).

Høy opplevd kompetansemobilisering innebærer at medarbeideren mener det er godt samsvar mellom oppgaver og egen kompetanse. Det er tre hovedfaktorer som går igjen i egenmotivasjonsteori; tro på egen kompetanse, opplevd autonomi i arbeidssituasjonen og opplevd tilhørighet (Passer, et al. 2009).

Kunnskap og kompetanse er knyttet til det menneskelige intellekt. Kunnskap oppnås gjennom lærebøker og undervisning, mens kompetanse anskaffer en seg gjennom praksis og oppgaveløsning. Kunnskap er således individavhengig, og organisasjoners kunnskaps- og kompetanse-nivå økes og reduseres alt etter hvem som forlater organisasjonen og hvem som knyttes til organisasjonen. Det kan derfor være en utfordring når nøkkelpersonale, dvs. personer med særlig verdifull kompetanse slutter i en bedrift (Hagesæther, T 1994).

Det finnes en lang rekke ulike, definisjoner av kompetanse. Blant disse er det grunn til å trekke frem Norhaug (1990: 19, sitert av Lai, 1995), som definerer kompetanse som: «Anvendte eller anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet».

Gullichsen (1992: 7, sitert av Lai, 1995) peker imidlertid på at:

Kompetanse er ingen egenskap hos et individ, men et uttrykk for relasjonen mellom individet og hans/hennes oppgaver der vedkommende sine egenskaper og forutsetninger prøves opp mot de krav som organisasjonen stiller.

Definisjonene over er forskjellige, men begge bygger på forståelse av kompetanse som en potensiell ressurs i organisasjonen.

Man kan skille mellom formell og reell kompetanse og mellom ulike former for kompetanse. Ulike funksjoner og oppgaver setter forskjellige krav til kompetanse.

Med formell kompetanse menes vanligvis den kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller godkjente sertifiseringsordninger. Formell kompetanse er i hovedsak kunnskapsbasert.

Realkompetanse er derimot et uttrykk for den samlede kompetansen en person besitter gjennom både utdanning, arbeidserfaring, organisasjonsdeltakelse og privatliv/familieliv. En persons realkompetanse omfatter både formell og uformell kompetanse (Lai, 1995).

I fremtidens vil krav trolig være preget av økt kunnskapsintensivitet og økt beslutningsintensivitet. Dette som en følge av at markedet og forbrukermønstre stadig er i endring. De senere års utvikling har ført til at dagens organisasjoner preges av et skifte fra fysisk til mer mentalt arbeid (Luc Steels, 1993 referert av Hagesæter, T 1994). For en konkurranseutsatt virksomhet vil fremtidens krav være preget av evnen til å ta raske beslutninger, og å inneha evnen til å tilegne seg «riktig» kunnskap og kompetanse. Som en følge av dette må organisasjonen skape ny kunnskap og kunne utnytte seg denne nye kunnskapen for å kunne overleve.

Troen på egen kompetanse kalles ofte mestringsstro og gjenspeiler i hvilken grad man har tillit til egne forutsetninger for å møte ulike krav, oppgaver og utfordringer». Individets egen oppfatning av mestringssevne har betydning for hvilke oppgaver en velger, og på hvilke områder man legger ned størst innsats. De fleste har en tendens til å unngå situasjoner som de ikke tror de kan mestre, og å søke seg mot situasjoner der de tror de kan yte godt.

Konsekvensen av lav mestringsstro er ofte lav motivasjon for de oppgaver en er stilt overfor (Passer, et al. 2009).

3 METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodevalget vi har brukt. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å få kunnskaper og hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi skal analysere denne informasjonen slik at den gir oss ny innsikt i samfunnsmessige forhold (Johannesen, 2005).

Hellevik (1999:17) beskriver metodelæren:

Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir en oversikt over alternative framgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke framgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker.

«En metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål». Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. Empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005, s.32)

Gripsrud mener at «En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Hvilken planmessig fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan «verden» ser ut, og av hvilke ressurser vi har til disposisjon» (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.12).

Metoden må være enten kvantitativ dvs være basert på målbare enheter, eller kvalitativ som er basert på å fange opp egenskaper og karaktertrekk ved fenomener (Rognsaa, A, 2010 s. 34). Vi har i denne oppgaven benyttet oss av kvalitativ intervju for å kunne gå i dybden rundt temaet vi har valgt for oppgaven.

3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode blir ofte brukt dersom en ønsker å måle utbredelsen av fenomen i hele befolkningen, eller i store deler av denne. Det kan gjøres f eks med spørreskjema

meningsmålinger hvor det er mulig å dekke større deler av populasjonen (Johannessen et al. 2005).

3.2 Kvalitativ metode

Med kvalitativ metode ønsker en å komme dypere ned i et fenomen, for eksempel ved å la et mindre antall mennesker svare på flere, mer dyptgående spørsmål. Eksempel på kvalitative forskningsmetoder er intervju, observasjoner eller fokusgrupper (Johannessen et al. 2005).

Metoden må være enten kvantitativ, dvs være basert på målbare enheter, eller kvalitativ, som er basert på å fange opp egenskaper og karaktertrekk ved fenomener (Rognsaa, A, 2010 s. 34).

Vi har i denne oppgaven benyttet oss av kvalitativ intervju for å kunne gå i dybden rundt temaet vi har valgt for oppgaven, og samtidig ville det gi oss muligheten til å stille respondentene oppfølgingsspørsmål, dersom det skulle vise seg å bli behov for det.

3.2.1 Kvalitativt intervju som forskningsmetode

Kvale karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål (Johannessen et al. 2005 s.141).

Kvalitativ intervju er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser. Johannessen et al. (2005) skiller mellom semi-strukturerte, ustrukturerte og strukturerte intervjuer. Et strukturert intervju innebærer at spørsmål og tema innehar en bestemt rekkefølge. Et ustrukturert intervju medfører større åpenhet og frihet, mer som en samtale. Dette innebærer mer etterarbeid for å sammenligne resultatene. I en slags kompromiss mellom disse to ytterpunktene har vi det semi-strukturerte intervjuet, noe som innebærer en overordnet intervjuguide, men rekkefølgen på tema og spørsmål kan variere.

Vår intervjuguide hadde preg av å være strukturert, men vi tillot oss å fravike den oppsatte guiden i de tilfellene hvor informantene på en naturlig måte kom inn på temaer som vi hadde tenkt å komme inn på. I stedet for å avbryte prøvde vi heller å oppfordre til at informanten utdype mer, så på den måten bar det nok mest preg av å være semi-strukturerte intervjuer. Vi har valgt personlige intervju (ansikt til ansikt) i form av semi- strukturert intervju (ordet semi-

strukturert betyr «halvstrukturert, delvis strukturert»).

Fordelen med å velge denne formen for intervjuer er at man får en balanse mellom fleksibilitet og stabilitet. Flexibilitet kan bidra til at vi kan gå i dybden der vi har behov for mer informasjon, og vi kan stille tilleggsspørsmål om det er ønskelig. Det kan for eksempel hende at intervjuobjektet kommer inn på noe som vi ikke har tenkt på i utgangspunktet og kan på denne måten bidra med utdypende informasjon rundt tema (Johannesen, A et.al. 2005).

Fordeler med intervju kan være at respondenten har følelsen av å være i fokus, og at dette øker motivasjonen til informant. Moderator kan bruke mer tid på den enkelte informanten og på den måten hente ut mer informasjon. (Askheim og Grennes, 2000).

Vi ønsker i vår oppgave å få forståelse av virkeligheten slik som respondentene opplever den i endringsprosessen de har vært i gjennom. Vi ønsker å få et innblikk i respondentene sine tanker og erfaringer rundt sin egen rolle, altså et innenfra perspektiv. Vi valgte å informere respondentene om temaet på forhånd for på denne måten å få fyldigere svar på spørsmålene i intervjurunden.

En antatt svakhet ved kvalitativ metode er begrenset utsagnskraft. Det vil si at en på grunnlag av kvalitative undersøkelser har begrensede muligheter til å trekke generelle konklusjoner, pga få intervjuobjekter. Målet med kvalitative undersøkelser er imidlertid å komme mer «under huden» på intervjuobjektene, i motsetning til å få uttalelser fra flest mulig (Askheim og Grennes, 2000).

3.3 Datainnsamling / Intervju

Utvalget i denne undersøkelsen er fem førstelinjeledere i Posten Norge som har vært gjennom effektiviseringsprosessen kalt OpEx. Informantene er en ensartet gruppe av menn i slutten av 50 årene med 20-40 års bakgrunn i Posten Norge. Det er ledere som har gått gjennom prosessen på forskjellige tidspunkt, noe som også kan prege deres oppfatning av hvordan prosessen var.

OpEx har forandret seg ganske betraktelig fra de første rundene frem til den måten det fungerer i dag. Vi fikk tips om navn via mellomledere i Posten, noe som kanskje kan ha

påvirket hvem vi har fått kontakt med. Vi visste ingenting om alder på informantene da vi tok kontakt, og når i OpEx-prosessen de var med. Det viste seg etter hvert at alle var fra midt i 50-årene og oppover, og hadde lang erfaring som førstelinjeleder. Det gikk relativt greit å skaffe informanter, men det var en informant som måtte trekke seg i siste minutt pga tidsnød. To av de opprinnelig spurte ønsket ikke å stille som informanter, hvorfor spurte vi ikke om.

Validitet og reliabilitet

En svakhet i forhold til intervju som metode kan være reliabilitetsproblemer, dvs i hvilken grad vi kan stole på det som kommer frem i intervjuet . En annen svakhet kan være validitetsproblemer, om undersøkelsen gir svar på det som en i utgangspunktet var ute etter å undersøke. Andre faktorer som kan være med å forstyrre er forhold ved intervjusituasjonen, er forhold ved intervjueren, om hun/han er engasjerende eller umotivert. Informantene kan også påvirke intervjusituasjonen ved å være trett, nervøs, umotivert etc. (Askheim og Grennes, 2000).

Vi brukte tre dager på å få intervjuene unnagjort, to arbeidsdager og en kveld. De to første som ble intervjuet måtte vi ta som «gruppe», noe som kan ha påvirket deres ønske eller vilje til å tale fritt. Alle ble intervjuet på sin egen arbeidsplass, henholdsvis møterom eller kontor. Den ene av oss har jobbet 25 år i Posten og selv vært med i en runde med OpEx, og i den forbindelse var vi oppmerksom på at solidaritetsproblemer kunne være en påvirkende faktor. Solidaritetsproblemer vil si at moderators solidaritet med intervjupersonene kan utgjøre et metodeproblem (Dalen, M 2011). Hvis forskeren har valgt å studere et tema han eller hun selv er berørt av blir dette særlig aktuelt. Solidaritet kan få betydning både under selve intervjuet og ved tolking og formidling av data. Særlig i materialet som bygger på dybdeintervjuer som forutsetter nærhet til informantene vil tolkningen av materialet kunne påvirkes.

For i størst mulig grad å unngå dette, og også prøve å unngå for mye «stammespråk», var vi enige om at den av oss som ikke har bakgrunn i Posten skulle stå for mesteparten av spørsmålsstillingen.

4 Datapresentasjon

I det kommende kapittelet vil vi presentere dataene som vi har hentet inn gjennom intervjuene.

4.1 Førstelinjeleder

Alle informantene våre forteller om en travel hverdag med mange forskjellige oppgaver som skal løses. Alt fra å tilfredsstille ledelsen til å få de ansatte til å jobbe mot samme mål. Informantene sier at de har informasjonsmøter med de ansatte daglig, der de blant annet presenterer produktiviteten på grunnlag av postmengden dagen før. Det er viktig å nå målene som en har satt seg. Disse såkalte «tavlemøtene», er noe som de har begynt med etter at OpEx teamet var der. Noen av informantene syntes det blir litt vel mye å sette seg inni, og mye data som skal frem. Dette var greit så lenge de hadde OpEx teamet med seg, fordi teamet hjalp til med å fremskaffe den rette informasjonen, men når de dro ble det vanskelig å legge frem like mye data hver dag. En av informantene mente at det var en lett oppgave for OpEx å legge frem disse dataene som var «sivilingeniører og hadde de rette kontaktene i Oslo, skulle jeg ha gjort det samme måtte jeg hatt fem stykker etter meg hele tiden som kunne ha ordnet opp og fikset ting sånn som jeg ønsket, men sånn er det ikke». En av informantene gikk over til å presentere dette annen hver dag, og brukte heller den frigitte tiden på oppfølging ute i avdelingen.

Selv om alle informantene har lang fartstid i posten og er godt kjent med oppgavene for en førstelinjeleder, synes de at de har en travel hverdag. Spesielt den ene av informantene fortalte om en hverdagen de hadde for noen år siden, da de var nærmere 100 personer, og egen lønnsavdeling, personal avdeling, egne ressurser som tok seg av de forskjellige oppgavene. I dag må førstelinjeleder ta seg av alt dette selv, og selv om årsverkene nå er redusert til 26 er det mye å sette seg inni.

«I dag skal du som førstelinjeleder ha kompetanse innenfor de fleste felt mens tidligere var det personell med spesialkompetanse som tok seg av dette. En annen ting er å følge opp sykemeldte og dekke opp vaktene for de som ikke er på jobb. Og det hender rett som det er at jeg må ut å kjøre selv hele dagen for å få kabalen til å gå opp,» sier en av informantene.

Alle informantene forteller om en hverdag der de må holde budsjetter og se etter muligheter for å tjene mer penger. Med en økning innen netthandel så en av informantene en mulighet for mer distribusjon av pakkepost, noe som vil kunne kompensere for den nedadgående brevmengden.

Flere av informantene så med en gang at enkelte ting i OpEx endringsprosess ikke lot seg gjennomføre, men det var en tung og slitsom prosess å få godkjenning fra ledelsen om å gjøre noe med dette. Selve OpEx endringsprosessen var styrt ovenfra og ble mer eller mindre «tredd» nedover hodet på dem.

Den ene av informantene fortalte også at han hadde jobbet lenge med å få et godt arbeidsmiljø på tre av enhetene han hadde ansvaret for. Dette var noe han brukte mye tid på, og den dagen vi intervjuet han skulle han blant annet på en topptur med de ansatte. En annen informant fortalte at «det sosiale fikk de ordne selv, men stiller meg selvfølgelig til rådighet om det skulle være nødvendig».

Oppfølging av personalet generelt tok mye tid, flere av informantene pratet om den store forskjellen på de ansatte, hovedfokuset i endringsprosessen gikk på smartere måter å gjøre ting på, ikke kaste bort tid etc. Den ene informanten sier «jeg fikk en liten aha opplevelse, for han ene var jo så grådig rask, mens han andre var grådig treg». Men ledelsen ønsket at alle skulle jobbe mer likt og sortere like mange brev pr minutt.

Å få tilpasset rette arbeidsoppgave til rett person i forhold til individuelle forskjeller er viktig, for at ikke sykemeldingsprosenten skal stige. Oppfølging av sykemeldte var noe som alle informantene brukte mye tid.

Fire av informantene sier at de har mer tilhørighet til de ansatte på gulvet enn til ledelsen, og at de derfor føler et vist krysspress. De har alle startet på gulvet og har klatret oppover i systemet igjennom lang erfaring. På denne måten er de i dag ledere for de som de tidligere jobbet på gulvet sammen med.

Mer sentralisering i poststrukturen har ført til flere utfordringer og tre av informantene sier de har måttet endre på skiftene til de ansatte. Med bakgrunn i dette sier en av informantene følgende «det vanskeligste i denne prosessen har vært å snu opp ned på hele hverdagen og rote med arbeidstiden til folk, det er mange hensyn å ta». Noen har småbarn, noen har

innrettet arbeidsforholdet etter ektefelle eller andre hensyn, og å endre på privatlivet til de ansatte byr på utfordringer.

Alle informantene sier at selv om de føler press i hverdagen, er de tilfredse med jobben sin.

4.2 Endringsledelse og endringsprosessen

En fellesnevner for alle våre informanter er at de har lang erfaring som førstelinjeledere i Posten Norge. Alle informantene har vært vant med å justere bemanning etter nedadgående postmengde de siste årene. De ser ikke på OpEx endringsprosessen som noe revolusjonerende i seg selv, men mer som en mulighet til å tilegne seg nye metoder og kunnskaper.

Vanlige grunner til motstand mot endring er for eksempel, tro på at forandringer er unødvendige, en ser ikke åpenbare grunner til at det er nødvendig, det som har vært gjort til nå har vært godt nok. I vårt tilfelle har fire av informantene bekreftet at de mener at det som har vært gjort har vært godt nok. De påpeker at de har klart å tilpasse bemanning etter volumnedgang av postmengde. Alle fem informantene sier de har vært lenge i systemet, og mener derfor at de innehar mye erfaringsbasert kompetanse. De mener også å kunne se at mye av OpEx sine endringsforslag ikke er gjennomførbare i praksis.

For den ene av informantene er frykten for økonomiske tap og erfaring med tidligere nedbemanning et aktuelt tema. I effektiviseringsprosesser har utkantdistrikt tidligere mistet postmengde og arbeid er overført til sentrale distribusjonsheter i nærmeste storby. Det kan være med å påvirke omstillingsviljen til de ansatte da de ser at de kan miste arbeidet sitt. Dette gjør arbeidet til førstelinjelederen noe mer utfordrende.

Alle informantene uttrykker en felles forståelse i forhold til å ha tro på det som skal formidles videre nedover i organisasjonen. De har selvinnsikt nok til å være oppmerksom på at de kan være «lette å lese». Dette er avgjørende for om de fremstår som troverdig overfor de som de skal administrere gjennom omstillingsprosessen.

Ved gjennomføring av de nye endringsprosessene fortalte to av informantene at det er viktig å få de ansatte til å ta eierforhold til de nye planene, blant annet ved å være med i

arbeidsgrupper der de kan komme med forbedringsforslag og gode løsninger. På denne måten hadde de ansatte innflytelse på prosessen og det ble lettere for førstelinjelederen å motivere for endring.

Informantene har ikke hatt noen form for medbestemmelse på selve OpEx endringsprosessen, det er styrt av ledere høyere oppi systemet. De mener likevel at de fikk god nok informasjon om endringsprosessen i forkant. Men det viser seg i midlertid at kart og terreng ikke stemmer og fire av informantene sier de føler seg litt ført bak lyset.

«Vi var på et introduksjonsmøte og fikk en gjennomgang i hva dette gikk i, trodde vi.»

Dette forklarer en av de fire informantene på følgende måte:

«Til slutt så tålte jeg de ikke lenger, og grunnen til det var at de sa at det var forhandlet med fagforeningene sentralt, og det viste seg at ikke var sant. De drev med litt sånne «luregreier». Ved et tilfelle ville de legge GPS' er i bilene, og dette påstod de var forhandlet frem av fagforeningene sentralt i Oslo, men det viste seg at det ikke hadde rot i virkeligheten. Disse tingene gjorde noe med meg og ødela mye av motivasjonen min. Lederen min følte seg også litt lurt, og det var episoder der han måtte si ifra. Når du slutter å stole på folk så kjer det noe med deg. Men samtidig så må du passe deg for at ikke du blir en som er vanskelig å samarbeide med.....! Det verste var utprøvningsfasen, da skulle vi ha noen som sorterte posten og noen som kjørte rutene, så ble vi ikke ferdig og noe av posten måtte ligge til dagen etter. Dette syntes OpEx var helt greit, men det er ikke postfolk vant til. Vi vil ha rent bord hver dag, og de som har «hjerte for posten» liker ikke å ha post som ligger igjen når de går hjem om dagen.»

Å la post ligge igjen for så å kjøre det ut neste dag var en stor «kamel» å svelge for de fleste av informantene våre. Dette var en barriere å bryte for de som har jobbet i posten i mange år. Selv om dette var tungt for mange, så fortsatte de med denne rutinen også etter at OpEx dro. OpEx hadde endret holdningene til mange av de ansatte. Kulturen i Posten Norge om at posten skal frem og ha rent bord hver dag ble litt mindre viktig etter OpEx. Disse holdningene ble vanskelig for førstelinjelederne å gjenopprette etter at OpEx dro.

På spørsmål om forberedelsene til endringsprosessen var god nok, mente informantene at dette ikke var tilfredsstillende. De mente at de i lang tid på forhånd fikk beskjed om at noe skulle skje, men det ble for kort tid i fra oppstart til selve gjennomføringen av endringen. På denne måten synes fire av informantene at det er vanskelig å få de på gulvet til å få forståelsen

for behovet for denne omformingsprosessen.

«Opptiningsfasen var for kort, de burde prøvd ting i mindre skala sånn at folk fikk sjå at da fungerte».

«Vi var kommet langt ut i endringsfasen før opptiningen var god nok. Og det er en av de tingene de har endret på i ettertid. Dette med å la folk få la det synke inn og bli komfortable med tingene».

Denne korte forberedelsestiden er etter revisjon av OpEx blitt forbedret. «Nå har OpEx et større fokus på å få arbeiderne med i arbeidsgrupper der de selv får være med i prosessen og på denne måten få et større eierforhold til endringen», sier den siste av informantene som var med i prosessen etter revisjonen. Han sier også at «vi fikk veldig god informasjon fra min sjef, så både jeg og de under meg var godt informert et halvt år i forkant». I tillegg kunne han fortelle at han hadde spart et årsverk før OpEx kom på bakgrunn av interne gjennomganger og endringer som de hadde gjort, så det var heller lite nytt OpEx kom med. Han hadde i tillegg vært teamkonsulent tidligere i lignende snuoperasjoner og var godt kjent med arbeidsmetodikken som OpEx presenterte.

I følge OpEx sin egen dokumentasjon og plan skulle endringsprosessen pågå på hver arbeidsplass igjennom 16 uker. Gjennomsnittlig gjennomføring og opplæring pågikk i fra 9-13 uker på de arbeidsplassene som vi intervjuet. Etter 6 uker av gjennomføringsplanen skulle bedriftshelsetjenesten risikovurdere merbelastning på ledere og ansatte. Dette var det ingen av informantene våre som hadde hørt om eller vært med på.

En av informantene forteller om en hektisk tid i forkant av mobiliseringen av OpEx. Vi fikk to uker i forkant til å forberede oss før OpEx kom for å gjennomføre endringsprosessen. Mye at det som ble gjort var å se på tiden som ble brukt på sortering av post, utkjøring og flytting av postkasser med mer. Ved å flytte på postkassen til et stativ vinner en noen minutter her og noen minutter der og til slutt blir det mange timer. I tillegg ble hver og en av de ansatte målt på hvor lang tid de brukte på postrutene sine. Informantene mener OpEx ikke har tatt nok hensyn til den menneskelige faktoren opp dette, vi er alle forskjellige som mennesker og alle kan ikke være «A4». Informantene ble «litt paff» over hvor mange timer OpEx mente de kunne spare på å få alle til å.

Når det gjelder synliggjøring av behov for endringer er alle informantene innforstått med at Posten Norge sin situasjon i dagens internett basert samfunn gjør endring til en naturlig konsekvens. Mer og mer kommunikasjon foregår på «world wide web» og mindre og mindre på papir. Med denne utviklingen er Posten Norge tvunget til å foreta endringer. Videre skal visjonen for endringene skapes og kommuniseres, og her spiller førstelinjelederen en stor rolle.

«Vi skjønner jo at volumet går ned og at vi må endre oss, og at verden rundt oss endres og at den tiden vi har hatt var den beste tiden for oss. Akkordtid, pengene strømmet inn, masse ekstraturer og sånn, det er historie.....så det er på en måte glemt».

«Vi vet at skal vi være ledere i posten så må vi stadig være i endring. Denne ballen kommer til å rulle til verdens ende. Det er hele tiden noe, vi kommer aldri til å få fred».

I vårt tilfelle er det OpEx som skal styre endringsprosessen men det er førstelinjelederen som skal være budbringerne mot de ansatte. OpEx skulle skape anbefalinger men fire av informantene våre mente at OpEx ved å ignorere anbefalingene fra førstelinjelederen skapte motstand og avstand istedenfor et godt samarbeidsklima.

I følge fire av informantene var ikke OpEx særlig villig til å finjustere endringsforslagene sine. Det kommer også frem fra 1 av informantene at OpEx avsluttet prosessen alt for tidlig. Fire av informantene mente at det ikke ble forankret nye rutiner i organisasjonen men at de beholdt kun det de selv syntes var hensiktsmessig. Som en av informantene sier «plutselig så forsvant de, vi prøvde litte gran og så ble tingene nesten slik som det var før».

«De burde vært her lenger og testa det ut, men vi var bare glad for at de før. Men det gikk for fort på slutten. Det er noe av det som er konkludert etter revisjonen, at de skal være lenger for å se at gjennomføringen går bra».

4.3 Motivasjon

Som tidligere nevnt hadde ingen av våre informanter noe form for medbestemmelse i om deres team skulle igjennom OpEx endringsprosessen. På spørsmål om hvordan dette hadde påvirket deres motivasjon svarte alle informantene at de var nysgjerrige og så på OpEx som en mulighet til å lære noe nytt og til å utvikle seg videre som førstelinjeleder.

Vi spurte om deres rolle i endringsprosessen og om de hadde mulighet for å påvirke til en ny retning og nye mål. Til dette svarte alle informantene at det ikke var mulig. De målene som OpEx opererte med var urealistiske i førstelinjelederne sine øyne. De hadde ikke mulighet for å komme med innspill og justeringer.

«Kravene for nedbemanning bekymret meg mest, jeg så at kravene var helt umulige, de var umulige å oppfylle. Men de skulle ikke gi seg, og når de var reist så måtte jeg jobbe med den saken i noen måneder. Jeg røk på budsjettene mine nesten hele tiden. Men så fikk jeg aksept for nesten alt, det var litt kjekt. Men det er faktisk vi som eier det og det er vi som å si om det går eller ikke».

Fire av informantene opplevde at de hadde for lite ressurser til å gjennomføre de nye rutinene etter at OpEx hadde laget budsjett over hvor mye som skulle brukes. Hovedproblemene for de fire gikk ut på at de ikke hadde nok ressurser, det var ikke tatt hensyn til de menneskelige ressursene og alle skulle jobbe i samme tempo. Som en av informantene sa:

«Det er ikke hverdagen vår, det er ikke roboter vi har med å gjøre, det er jo mennesker ikke maskiner, sant»? Mens den siste, som gjennomgikk OpEx på et senere tidspunkt, opplevde det som gjennomførbart.

Alle informantene sier at de i rollen som førstelinjeleder er nødd til å ta eierforhold til endringsprosessen dersom de skal klare å formidle budskapet videre til de på gulvet på en troverdig måte. Dette kunne være utfordrende men de så på det som en nødvendighet. En av informantene sier han ble tent på oppgaven i starten men at det avtok etterhvert som målkravene til OpEx ble synliggjort og opplevdes å være urealistiske. Han mente det ble vanskelig å ta eierforhold til oppgaven.

En annen mente han ble fratatt rollen som leder og fratatt myndighet ved å ha et team rundt

seg som hele tiden skulle styre endringsprosessen.

«De var jo på nakken din heile tiden, så du følte liksom ikke at det var du som var lederen lenger. De var etter deg heile tiden. Jeg følte at det ble mer et «kontrollfreak-opplegg». De kommer jo her og sier at de bare er gjester, men etter hvert så tar de over mer og mer og tilslutt er de etter deg hele tiden».

Ytterligere en informant sier han ble påpasset hele tiden og følte det var en belastende og stressende situasjon.

På spørsmål om hva som motiverte deg i endringsprosessen sa fire av informantene at det var motiverende å ha sin egen coach som veiledet dem. Alle informantene synes de vokste i rollen som førstelinjeleder og at de har lært mye gjennom denne prosessen.

En annen motiverende faktor var følelsen av nærhet og støtte fra sin nærmeste leder, sier en av informantene. Jeg ble veldig godt i varetatt av sjefen min, god oppfølging og vi samarbeidet veldig godt slik at jeg følte aldri at jeg stod alene. «Lederen min var veldig tilgjengelig og satte av veldig mye tid til dette prosjektet her, var mye tilstede».

«T.o.m Dag Mejdell (konsernsjef i Posten Norge) og regionsdirektøren var med på et av våre tavlemøter». At disse to hadde vært med på tavlemøte var noe som informantene og de ansatte husket godt. Det var tydelig at dette hadde gjort inntrykk

I følge OpEx sin egen dokumentasjon og plan skulle endringsprosessen pågå på hver arbeidsplass igjennom 16 uker. Gjennomsnittlig gjennomføring og opplæring pågikk i fra 9-13 uker på de arbeidsplassene som vi intervjuet. Etter 6 uker av gjennomføringsplanen skulle bedriftshelsetjenesten risikovurdere merbelastning på ledere og ansatte. Dette var det ingen av informantene våre som hadde hørt om eller vært med på.

To av informantene fortalte at de var glad for å jobbe i en bedrift som gikk med overskudd og ikke måtte bekymre seg for at de kunne miste jobben. «Jeg vet ikke hvor mye posten har spart på dette, men posten går med overskudd, og vi er heldige som har en bedrift som går med overskudd. Hadde vært mye verre om vi hadde hatt en bedrift som gikk med underskudd».

Alle informantene våre som var i alderen 55 pluss sa at de ikke hadde hatt noe angst for å mislykkes i endringsprosessen. Den ene sier «jeg har ennå ikke hatt en våkenatt og det tror jeg heller ikke at jeg kommer til å få».

4.4 Kompetanse

Alle informantene sa de hadde vært mange år i Posten Norge og hadde fungert som førstelinjeleder i gjennom flere omstillingsprosesser. De følte dermed at de hadde nok kompetanse til å gå gjennom enda en ny endringsprosess. Alle informantene fortalte at de hadde hatt mange kurs opp gjennom årene, og en av informantene mente de kunne ha klart denne snu operasjonen selv uten OpEx. Et kurs som to av informantene mente de absolutt burde hatt før OpEx var et kurs som heter «Trygg som leder». Dette var et kurs som hadde fokus på det å kjenne seg selv for å lede andre. En annen ting som kom frem på kurset var hvordan holde seg motivert og å inspirere andre.

Alle informantene hadde høy tro på egen kompetanse også kalt mestringstro, og så ikke på oppgaven som umulig. De mente at de hadde så lang erfaring som ledere i Posten Norge og hadde vært med på så mange endringer at dette var uproblematisk. For eksempel sier en av informantene følgende:

«jeg hadde et åpent sinn, vi må endre oss og dette er en måte å gjøre det på. Jeg har vært her i 40 år så jeg har vært med på noen runder».

En av informantene sa at «vi brukte bare den kompetansen vi hadde fra før i forhold til det å gå inn i en ny prosess».

Underveis i prosessen var det mye utrygghet i forhold til om det de holdt på med førte de i rett retning. Informantene var ikke alltid enig i OpEx sine forslag til gjennomføring av endringene. Det var kommet inn en del nye måter å gjøre ting på og dette skulle lederne bringe videre til sine ansatte. En av informantene sier følgende

«tryggheten som leder var ikke til stede hele veien, i alle fall ikke hver dag. Det var ikke alltid like kjekt å være på de morgenmøtene».

Det som alle informantene mente var positivt i forhold til morgenmøtene var den umiddelbare tilbakemeldingen etter møte, både på hvordan de hadde fremstått og formidlet det som skulle informeres om. Denne konstruktive tilbakemeldingen fikk de i fra coachen i OpEx teamet, og noen av lederne ga også tilbakemeldinger seg i mellom. Å ha egen coach var det de mente de hadde lært mest av og tenkte tilbake på som positivt og utviklende.

Vi har tidligere nevnt at informantene er innforstått med at Posten Norge sin situasjon, som følge av at markedet og forbrukermønstre stadig er i endring, og at de dermed må tilpasse seg. Sitert fra en av informantene:

«Vi vet at skal vi være ledere i posten så må vi stadig være i endring.
Denne ballen kommer til å rulle til verdens ende. Det er hele tiden noe, vi kommer aldri til å få fred».

5 Analyse av data

I det kommende kapittelet vil vi analysere datamaterialet som vi har samlet inn mot teoriene som vi har presentert tidligere i oppgaven.

5.1 Førstelinjeleders rolle

Jacobsen og Thorsvik (2002) sier at en førstelinjeleder skal være toppledelsens utstrakte hånd og nå de mål som toppledelsen hadde fastlagt innen for de rammer som var gitt. Dette var til tider utfordrende for førstelinjelederne i vår oppgave da de tidlig kunne se at enkelte mål var utenfor rekkevidde.

De mål som toppledelsen hadde satt i lag med OpEx var til tider uopnåelige og førstelinjeleders forsøk på å påvirke ble ikke tatt hensyn til. Dette stemmer med Hales sitt funn om at en førstelinjeleder kan komme i situasjoner der de mangler myndighet til å påvirke de oppgavene de skal gjennomføre, men de blir likevel stilt ansvarlig for resultatet for gjennomføringen (Hales 2006/07 ref. Gjøsæter, 2009).

Alle informantene fortalte om en travel hverdag med operative og administrative gjøremål

som skulle utføres. Førstelinjelederne fortalte at de måtte ha kunnskaper på mange forskjellige områder i tillegg til at de måtte utføre noen av de operative oppgavene selv for å få kabalen til å gå opp. En av informantene sier at det er mye fokus fra ledelsen om å holde budsjettene. Dette stemmer med Vøxted (2007) sine funn om at en førstelinjeleder har en viktig rolle i forhold til resultatoppnåelse innen for de rammebetingelser som toppledelsen har gitt.

Flere av informantene så med en gang at enkelte ting i OpEx endringsprosess ikke lot seg gjennomføre, men det var en tung og slitsom prosess å få godkjenning fra ledelsen om å gjøre noe med dette. Dette underbygger også Kanter (1990, ref. Gjørseter, 2009) sine funn om at en førstelinjeleder har ofte lite påvirkning men mye ansvar i forhold til gjennomføringen av oppgaven.

Alle informantene var bevisst på viktigheten av å ha et godt arbeidsmiljø, tilpasse arbeidsmengden og oppgaver i forhold til individuelle forskjeller. Noe av vanskeligste var å motivere i forbindelse med endring på arbeidstidene til de ansatte. Dette bekrefter funnene til Vøxted (2007) som sier at tilrettelegging av arbeid er viktig, og Jacobsen og Thorsvik (2002) som sier at oppmuntring, støtte og ikke minst motivering er viktig.

Informantene fortalte om rollekonflikt som kunne oppstå når de følte mer tilhørighet med de ansatte i enkelte situasjoner. De hadde forventinger i fra sine tidligere kolleger og samtidig krav fra ledelsen. Kaufmann og Kaufmann, (1996) sier at gjennom god kommunikasjon mellom alle ledd i organisasjonen vil førstelinjeledere i mindre grad kjenne seg mellom barken og veden.

5.2 Endringsledelse & Endringsprosessen

Alle informantene har vært med å justere bemanning etter nedadgående postmengde i markedet. Posten Norge har de siste årene jobbet bevisst med å tilpasse seg svingningene i postmengden, og har på denne måten unngått krisesituasjoner. I følge Omholt og Nesse (2005) vil organisasjoner som jobber bevisst og systematisk over tid for unngå krisesituasjoner, lykkes i å ha en stabil utvikling.

I følge Grønhaug et al. (2001) er en vanlig grunn til motstand mot endring tro på at forandringer er unødvendige, en ser ikke åpenbare grunner til at det er nødvendig, det som har vært gjort til nå har vært godt nok. En annen grunn kan være frykten for økonomiske tap og nedbemanning noe som kan føre til angst og motstand. I vårt tilfelle er dette erfaringer i fra tidligere omstillingsprosesser og er momenter som førstelinjelederne i denne oppgaven har vært bevisst på.

Reve (1999) sier at en må skape tro og overbevisning innad i organisasjonen ha tro på saken og vite hvor en vil. Dyregrov (Einarsen og Skogstad, 2000) sier en må være forsiktig med å uttrykke tanker og reaksjoner for ikke å virke svak og lite beslutningsdyktig i omstillingsprosessen. Alle våre informanter sier de har tro på det som skal formidles, men de er også oppmerksomme på at de kan være «lette å lese» om de ikke mener det som de formidler muntlig. Skal de få de ansatte med seg i endringsprosessen er dette viktig.

Ved gjennomførelse av de nye endringsprosessene fortalte informantene at det er viktig å få de ansatte til å ta eierforhold til de nye planene. Ved å la de ansatte være med i arbeidsgrupper der de kan komme med forbedringsforslag og gode løsninger hadde de ansatte innflytelse på prosessen og det ble lettere for førstelinjelederen å motivere for endring. Kotter (Grønhaug et al. 2001) sier at det er viktig å etablere en gruppe som skal styre endringer for å få en vellykket endringsprosess. Christensen et al.(2009) sier at styringssignaler som ikke sammenfaller med den institusjonelle logikken i organisasjonen vil med stor sannsynlighet ikke resultere i handling. Dyregrov (Einarsen og Skogstad, 2000) sier at det er viktig at ledelsen får med seg nok folk til å begynne å gjøre arbeidsoppgavene på den nye måten.

Alle informantene mente de hadde fått god nok informasjon i forkant av omstillingsprosessen. Men da OpEx teamet kom for å gjennomføre effektiviseringen viste det seg at ikke all informasjon var til å stole på. Dette var med på å danne motstand mot endringene og førte til mistillit blant de involverte på alle nivå. Grønhaug et al. (2001) underbygger også dette i sin teori der han sier at mangel på tillit og mistanke om skjult agenda kan føre til motstand mot endring.

OpEx introduserte en ny arbeidsmetode som gav aksept for å legge post igjen til dagen etter. På tross av at dette var en barriere å bryte for de som hadde «hjerte for posten» så ble dette fort en ny kultur som ble vanskelig å reversere. Kotter (Grønhaug et al. 2001) sier i en av sine

faser at å skape kortsiktig vinning er viktig for endringsprosessen. Han sier også at det er viktig å forankre nye tilnæringer i kulturen. Dette kan ha blitt oppfattet som kortsiktig vinning for de ansatte i følge førstelinjelederne. Når de først fikk lov til å legge post igjen til dagen etter ble dette fort en ny kultur.

Fire av informantene mente at forberedelsesfasen var for kort før de gikk inn i omforming sprossen. Dette gjorde at de syntes det var vanskelig å få de på gulvet til å få forståelse for behovet for denne prosessen.

I følge Lewin (Hennestad og Revang, 2006) er det viktig at opptiningsfasen er lang nok til at organisasjonen erkjenner at det er et behov for endring, før en går inn i omforming og konsolideringsfasen. Galpin (Busch et al. 2007) sier at det er viktig å synliggjøre behov for endringer. Dersom ikke forberedelsesfasen er god nok er det fare for at endringene ikke vil bli implementert godt nok i organisasjonen. Denne korte forberedelsesfasen er etter revisjon av OpEx blitt forbedret.

Informantene mener OpEx ikke har tatt nok hensyn til den menneskelige faktoren opp i denne endringsprosessen, og mener alle er forskjellige som mennesker og alle kan ikke jobbe likt. Grønhaug et al. (2001) poengterer utfordringene i å lede medarbeidere i mestring av nye krav og oppgaver, på en slik måte at de bevarer og styrker trivsel, helse, velvære og verdighet. Grønhaug et al. (2001) sier videre at ved å se muligheter og skape endring og ny retning, må en passe på at medarbeiderne tåler endringene. Dette må det trekkes lærdom av til senere endringsprosesser. Dette var en utfordring i de første rundene av OpEx som ble kritisert og endret på i revisjonen.

Alle informantene er innforstått med Posten Norge sin situasjon og behovet for å gjennomføre endringer. Videre skal visjonen for endringene skapes og kommuniseres, og her spiller førstelinjelederen en stor rolle. I følge fire av informantene var ikke OpEx særlig villig til å finjustere endringsforslagene sine, når det gjelder måle, forsterke og finjustere endringene, omtalt Galpin (Busch et al. 2007). De mener også å kunne se at mye av OpEx sine endringsforslag ikke er gjennomførbare i praksis.

Det kommer også frem fra en av informantene at OpEx gruppen reiste alt for tidlig. Fire av informantene mente at det ikke ble forankret nye rutiner i organisasjonen men at de beholdt

kun det de selv syntes var hensiktsmessig. Kotter (Grønhaug et al. 2001) poengterer viktigheten av å ikke deklare seier for tidlig og ta seg tid til å forankre nye tilnærminger i kulturen.

5.3 Motivasjon

Alle informantene så på OpEx som en mulighet til å lære noe nytt og til å utvikle seg videre som førstelinjeleder. Dette bekreftes i Maslow sin behovshierarki fjerde nivå som har fokus på den personlige egenskapen og å utvikle personlige egenskaper maksimalt (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Alderfer understreker også viktigheten av vekstmulighet. Thorsruds motivasjonsteori sier blant annet at et av de grunnleggende behovene i jobben er muligheten til å lære og kunne fortsette denne læringsprosessen. Han sier videre at personlig vekst og utvikling er viktige motivasjonsfaktorer. Herzberg sier også at muligheten for å lære nye ting er en motivasjonsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Mangel av mulighet for å kunne påvirke og justere målene som OpEx la frem virket demotiverende for informantene. Det ble mer en kamp for å rettferdiggjøre de faktiske ressursforhold på avdelingen, enn motivasjon for å oppnå nye mål. Målsettingsteorien sier at mål som er utfordrende er mer motiverende enn mål som er enkle, men det er viktig at utfordringene ikke blir så store at de blir demotiverende og uopnåelige. Thorsrud sier at behov for et rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben er viktig (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Alle informantene opplevde at det var en utfordring å ta eierforhold til oppgaven som OpEx la på dem i endringsprosessen. De skulle videreformidle endringen til de ansatte på en troverdig måte på tross av at de var i tvil om kravene var oppnåelige. Denne utfordrende situasjonen gjorde at førstelinjelederen følte seg mellom barken og veden. Slikt krysspress kan oppstå når flere sender motstridende forventninger mot en person. En førstelinjeleder vil typisk befinne seg i en slik krysspress-situasjon med motstridende forventninger fra over- og underordnede. Eierforhold til oppgaven og deltakelse i målsettingen kan i henhold til målsettingsteori gir større aksept for målet. Thorsrud sier at det er et behov for et minimum av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget. Siden informantene våre ikke har vært med i denne prosessen og målene oppleves som utenfor rekkevidde, gjør dette at sjansen for demotivasjon kan oppstå (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

En av informantene mente han ble fratatt rollen som leder og fratatt myndighet ved å ha et team rundt seg som hele tiden skulle styre endringsprosessen. Når man blir fratatt myndighet i jobben sier Herzbergs hygienefaktorer at en mister kontroll over egen arbeidssituasjon og dette vil påvirke tilfredsnivået i jobben, som vår informant antyder (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Alle informantene syntes det var motiverende å jobbe med en coach som ga de tilbakemelding på måten de utførte ledelse. I forhold til Thorsruds motivasjonsteori har en behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskverdige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling. Herzbergs motivasjonsfaktorer understreker betydningen av å føle at en presterer og får anerkjennelse i jobben. Tydelige tilbakemeldinger gjør at du har mulighet til å korrigere deg som leder, og det faktum at de har jobbet tett med personlig coach har motivert og utviklet dem som ledere (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

En av informantene sa at han syntes det var en motiverende faktor at han følte nærhet og støtte fra sin nærmeste leder. Herzberg (Kaufmann og Kaufmann, 1996) sier derimot at mellommenneskelige forhold og sikkerhet i jobben er en hygienefaktor som motvirker mistrivsel, men har ingen påvirkning på motivasjonen til selve jobbutførelsen.

At de hadde hatt besøk av konsernsjefen og regionsdirektøren hadde virket som en motiverende faktor da de følte seg sett. Herzberg (Kaufmann og Kaufmann, 1996) sier at anerkjennelse er en motivasjonsfaktor som fremmer tilfredshet ved jobben.

To av informantene fortalte at de var glad for å jobbe i en bedrift som gikk med overskudd og ikke måtte bekymre seg for at de kunne miste jobben. I henhold til Herzberg er også dette en hygienefaktor som motvirker mistrivsel men ikke har en motiverende effekt på selve jobben (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Viss vi ser dette opp mot en førstelinjeleders rolle kan dette bli et prioriteringsdilemma i forhold til hvor mye tid en skal bruke på hygienefaktorer. De har ingen direkte effekt på motiveringen for selve jobbutførelsen, men motvirker mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Alle informantene våre som var i alderen 55 pluss sa at de ikke hadde hatt noe angst for å

mislykkes i endringsprosessen. Den ene sier «jeg har ennå ikke hatt en våkenatt og det tror jeg heller ikke at jeg kommer til å få». I følge Atkinsons (Kaufmann og Kaufmann, 1996) sin prestasjonsmotivasjonsteori er lysten til å lykkes og angsten for å mislykkes to motstridende krefter i arbeidet på veien om å nå målet. Selv om informantene hos oss har vært ansvarlig for sluttresultatet i endringsprosessen har ikke angsten for å mislykkes vært tilstede. Tester av Atkinsons teori med menn har stort sett gitt støtte til hans teori, mens testing med kvinner har stort sett ikke støttet denne teorien (Andersen, 1989). Andersen stiller spørsmål om dette er et personlighetstrekk mer en motivasjonsteori.

Dette spørsmålet kan være relevant i forhold til vårt noe ensartede utvalg, vi ville muligens ha fått et annet resultat med et mer variert utvalg.

5.4 Kompetanse

Alle informantene har vært mellom 20- 40 år i Posten Norge som har vært i en kontinuerlig endringsprosess siden midten av 90 tallet og frem til i dag. De er også innforstått med at Posten Norge kommer til å være i endring i ennå mange år fremover.

I følge Lai (1995) sin definisjon på kunnskap har de en ferdighet på grunnlag av at de har vært med på endringsprosesser flere ganger tidligere.

Ser vi dette opp mot Passer et al. (2009) sin definisjon om egenmotivasjonsteori som innebærer tro på egen kompetanse, opplev autonomi i arbeidssituasjonen og opplev tilhørighet kan det tyde på at alle lederne er innforstått med at denne utviklingen vil fortsette. Deres selvopplevde endringskompetanse vil de få bruk for i resten av sin karriere dersom de ønsker å være ledere videre i Posten Norge.

Målkravene som OpEx presenterte i endringsprosessen var vanskelige å oppnå under de forutsetningene som var gitt. Sett i lyset av Lai (1995) sin definisjon om kompetanse og målsettingsteorien må være utfordrende men ikke uoppnåelige, kan det diskuteres om kompetansen generelt var for dårlig eller om målene var urealistiske. De var tilsynelatende sikker på sine egne ferdigheter, men mulig annen kompetanse ikke var tilfredsstillende?

To av informantene trekker særlig frem et kurs som heter «Trygg som leder», dette er et kurs som setter fokus på å kjenne seg selv for å lede andre. Lai (1995) sier at evner og holdninger

er en del av kompetansebegrepet. Lai (2011) sier også at i følge egenmotivasjonsteorien må medarbeiderne ha tro på egen kompetanse for å kunne oppnå sterk indre motivasjon for en oppgave. Dette kurset kunne trolig ha hjulpet førstelinjelederne med å bli mer bevisst sine egne evner og holdninger ut i fra de dataene som vi har fått. Dette kurset mener førstelinjelederne ville ha gjort dem bedre rustet til å være bevisst på sine egne evner og ha større trygghet i endringsprosessen.

Formell kompetanse utover forskjellige kurs i regi av Posten Norge har ikke vi klart å kartlegge gjennom disse intervjuene. Alle informantene sier de har vært på mange kurs i endringsledelse opp gjennom årene.

Sett opp mot Herzbergs (Kaufmann og Kaufmann, 1996) to-faktor teori ser vi at nytten av å bli oppfulgt av en coach i slike prosesser kan være nyttig. Både anerkjennelse og vekst er to motivasjonsfaktorer som er med på å fremme tilfredshet ved jobben. Anerkjennelse og ros for vel utført arbeid, samt gleden av å lære nye ting er med på å øke motivasjonen for å fortsette i arbeidet. Samtidig er tilført ny kompetanse med på å utvikle en som leder.

Lederne er bevisst på at Posten Norge vil være i endring i mange år ennå og at de må tilpasse seg stor endringstakt. Hagesæter (1994) sier at fremtidens krav til ledere vil være preget av økt kunnskapsintensivitet og økt beslutningsintensivitet. For en konkurranseutsatt virksomhet som Posten Norge vil fremtidens krav være preget av evnen til å ta raske beslutninger, og å inneha evnen til å tilegne seg «riktig» kunnskap og kompetanse.

Lederne må også ha tro på egen kompetanse og vekt på opplevd kompetanse om de skal være med på utviklingen videre. Passer et al. (2009) sier at troen på egen kompetanse kalles ofte mestringstro og gjenspeiler i hvilken grad man har tillit til egne forutsetninger for å møte ulike krav, oppgaver og utfordringer».

6 Konklusjon

Problemstillingen i oppgaven som vi ønsker å belyse var «Innehar førstelinjeledere den kompetansen de mener er nødvendig for å kunne gjennomføre endringsutfordringene?» og «Hva har motivert førstelinjelederen til å gjøre en god innsats i endringsprosessen?»

Resultater vi har kommet fram til utfra det datamaterialet vi har samlet inn viser at de førstelinjelederne som vi har snakket med innehar mye erfart kompetanse gjennom spesielt vekt på ferdigheter for å lede en endringsprosess. Alle informantene har lang erfaring i posten og har vært med i mange endringsprosesser, og hadde derfor stor mestringstro. Dette var noe som kom tydelig fram under intervjuene at de ikke var bekymret for en ny endringsprosess. De var mer nysgjerrige for å lære noe nytt og utvikle seg som førstelinjeleder. I og med at de hadde så lang erfaring i Posten Norge så mente de å kunne se at det som OpEx presenterte ikke var noe revolusjonerende.

Det var noe utrygghet rundt om denne endringsprosessen ville føre de i rett retning, de var ikke enig i alle OpEx sine gjennomføringsforslag.

Det mest positive som kom frem var nytten av å få umiddelbar tilbakemelding fra veileder. Ved å ha et tett samarbeid med coachen i OpEx teamet følte de at utviklet seg som ledere. Selv informanten som syntes coachen var for tett på konkluderte med at dette hadde gitt en stigende læringskurve.

Nysgjerrigheten rundt muligheten for å lære noe nytt var en sterk motivasjonsfaktor. Selv om informantene ikke hadde noe medbestemmelse i forhold til om OpEx skulle gjennomføres i deres team, sier de at dette ikke påvirket deres motivasjon i negativ retning.

Informantene følte at det var en stor motivasjonsfaktor å bli sett av toppledelsen i Posten Norge.

Vi observerte at en av informantene sa at det var motiverende for han å føle nærhet og støtte fra sin nærmeste leder. I følge Herzberg (Kaufmann og Kaufmann, 1996) er ikke dette en motivasjons faktor men en hygiene faktor. Vi er tilbøyelig til å være enig med informanten og tenker at han kan ha følt seg sett av sin nærmeste leder og at det på den måten har blitt en

motivasjonsfaktor.

De mente derimot at OpEx presenterte en del uoppnåelige mål, som informantene ikke hadde noe mulighet for å kunne påvirke. Dette gjorde at det ble vanskelig å samarbeide på enkelte områder. Hadde OpEx fra starten av vært mer lydhør i forhold til hva førstelinjelederne hevdet så hadde kanskje dette gjort prosessen enklere. Det var utfordrende å ta eierforhold til oppgaven da de var uenige om kravene var oppnåelige. Det var motstridende forventninger fra over- og underordnede noe som førte de inn i en krysspress-situasjon. Dette var demotiverende og førte til et dårlig samarbeidsklima.

Det viste seg at disse førstelinjelederne stort sett fikk gjennomslag for sine syn i etterkant av OpEx prosessen men dette krevde en del ressurser. Den reviderte OpEx versjonen som blir implementert i Posten Norge i dag er en mye «snillere» utgave som selv informantene referer til som en større suksess.

Vi konkluderer med at førstelinjelederne i vår oppgave har innehatt nok kompetanse til å gjennomføre endringsprosessen.

Vi konkluderer også med at ønske om å tilegne seg ny kompetanse og vekst har vært store motivasjonsfaktorer i endringsprosessen. Det har også vært et viktig motivasjonsbidrag at toppledelsen har vært på besøk, på denne måten har de følt seg sett og betydningsfulle.

De demotiverende faktorene i prosessen har vært uoppnåelige mål og krysspress-situasjoner på grunn av de uoppnåelige målene.

Etterord:

I denne studien har vi et noe homogent utvalg noe som vi er oppmerksom på og har filosofert på i prosessen. Vi har gjort oss opp tanker om at vårt resultat kunne blitt noe annerledes dersom vi hadde hatt en større variasjon i utvalget. Det kunne vært interessant og gjort en tilsvarende studie der utvalget var yngre, kvinner, hadde kortere arbeidserfaring i Posten Norge eller mer formell kompetanse.

Det var også tydelig for oss at det ble mye lettere å forholde seg til OpEx programmet etter at det ble revidert.

7 Kilder

Litteraturliste:

Andersen, Jon Aarum (1989). *Helhetlig ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug.

Askheim, Ola Gaute Aas & Grennes, Tor (2000). *Fra tall til ord, Kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Busch T, Johnsen E, Valstad S J & Vanebo J O (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T, Lægreid, P, Roness, P. G & Røvik, K. A (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalen, Monica (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Einarsen & Skogstad (2000). *Det gode arbeidsmiljø*, Bergen: Fagbokforlaget.

Gjøsæter, Åge (2009). *Førstelinjeledelse. Rapport fra studie av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter*, Høgskolen Stord/Haugesund.

Gripsrud, G, Olsson, U.H & Silkoset, R (2004). *Metode og dataanalyse*, Sandvika: Høyskoleforlaget.

Grønhaug K, Hellesøy O & Kaufmann, G (2001). *Ledelse i teori og Praksis*, Bergen: Fagbokforlaget.

Hagesæther, Tom (1994). *En datamaskin som katalysator for erfaringsoverføring, kommunikasjon og læring*. Universitetet i Bergen: Institutt for informasjonsvitenskap.

Hellevik, Ottar (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Oslo: Universitetsforlaget.

Hennestad, Bjørn W & Øivind Revang (2006). *Endringsledelse og Ledelsesendring*, Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A, Kristoffersen, L & Tufte, P A (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utgave, Oslo: Abstrakt forlag as.

Kaufmann, Geir (1996). *Arbeids- og organisasjonspsykologi*, Sandvika: BI-fjernundervisning.

Kaufmann, Geir & Astrid (1996). *Psykologi I organisasjon og ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, Linda (1995). *Kompetansekartlegging i kommunesektoren*, Oslo: Kommuneforlaget.

Lai, Linda (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*, magma, #0311.

Mitchell, T.R & J.R Larson (1987). *People in Organizations*, New York: McGraw-Hill. New Jersey: Prentice-Hall.

Omholt, K & Nesse, J.G (2005). *Mennesker, organisasjon og ledelse*, Oslo: Gyldendal Akademiske.

Passer, M, Smith, R, Holt, N, Bremner, A, Sutherland, E & Vlick, M (2009). *Psychology: The Science of Mind and Behavior* McGraw-Hill, Berkshire.

Reve, T (1999). *En duft av kvinner. Tanker om næringsliv i det 21. århundre* (15). Diverse artikler. Oslo: Aschehoug.

Rognsaa, Aage (2003). *Prosjektoppgaven – krav til utforming* 2. utgave, Oslo: Universitetsforlaget.

Voxted, Søren (2007). *Den nye mellemlider*, København: Hans Reitzels Forlag.

Womack, J. P & Jones, D. T (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon and Schuster Inc. New York.

Elektroniske kilder:

Universitetet i Oslo, 2011. “Ja til medbestemmelse og tillit – nei til Lean”. Hentet 19. febr. 2014. http://foreninger.uio.no/ntl/nyheter/2011/NTL_LEANbrosjyre.pdf

Hentet 13 mai 2014:

<http://www.postennorge.no/om-posten/historie> ,

Hentet 13 mai 2014:

http://foreninger.uio.no/ntl/nyheter/2011/NTL_LEANbrosjyre.pdf

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervju

Forslag til spørsmål ved intervju av førstelinjeledere:

- Når ble OpEx implementert i din avdeling?
- Kjente du til noen andre avdelinger i Posten som hadde vært igjennom denne prosessen?
- Hadde du noe medbestemmelse om OpEx skulle inn i ditt team? Hvor i systemet ble denne avgjørelsen tatt?

Endringsledelse / Endringsprosessen: opptining – omforming - konsolidering

- Synes du dette var tilfredsstillende?
- Var du motivert til å sette i gang prosessen?
- Hvordan opplevde du innstillingen til denne endringsprosessen i teamet ditt? (hvordan påvirket dette deg)
- Var det noe form for «pilotprosjekt» før det ble implementert i din avdeling?
- Var du noen gang i tvil om at denne endringsprosessen ville lykkes?

Prestasjonsmotivasjon: tanker rund angsten for å lykkes /mislykkes

- Hva synes du var de største utfordringene?
- Kan du beskrive litt hvordan de ansatte tok i mot «budskapet» om endringsprosessen, forsto de hva denne innebar? Hvem formidlet dette til ditt team?
- Hva motiverte deg i denne prosessen?
- Kan du si litt om ditt «forhold» til prosessen? (eierforhold og mulighet for ny retning, eller pålagt gjennomføring)
- Så du på OpEx implementering som et prosjekt eller en kontinuerlig prosess?

Målsetningsteori

- Hadde dere noen milepæler underveis? (delmål, markering av små seiere)
- Ifølge OPEX sin plan hadde bedriftshelsetjenesten risikovurdert merbelastning på ledere og ansatte i uke 6 av gjennomføringsplanen. Husker du dette? Hva mener du om denne risikovurderingen? God nok? Rett tidspunkt? (Hertzberg: fysiske arb.forhold, sikkerhet i jobben, ivaretatt)
- Synes du selv at du ble tildelt de ressurser som var nødvendig for at du skulle klare å leve opp til de krav som ble stilt til deg fra din overordnede?
- Hva synes du om uttestingen som foregikk i forkant av den endelige gjennomføringen av OPEX? Gjennomførbart? La de listen for høyt? Var utdrivningstiden lang nok?

Kompetanse

Kompetanse er her kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å løse problemer eller utføre aktiviteter og oppgaver. Vi skiller mellom formell - og erfaringsbasert kompetanse. Vi ønsket å få innblikk i informantens tanker rundt egen kompetanse, hvorvidt kompetansetypene hadde aktualitet, om de anså egen kompetanse som nyttig og om de har

tilstrekkelig kompetanse eller ønsket kompetansehevende tiltak i forbindelse med innføring av OpEx. (tanker før og etter OpEx).

- Før igangsetting av OpEx hvilke refleksjoner hadde du rundt egen kompetanse for dette? (formell og erfaringsbasert kompetanse)
- Hvor mange var under din ledelse ved innføring av OpEx?
- Hva var ditt førsteinntrykk da OpEx som forbedringsverktøy ble presentert for deg første gang?
- Hva synes du om opplæringen, forberedelsen du fikk i OpEx? Hvor lang tid i forkant startet du med opplæring i OpEx før implementeringen startet i ditt team?
- Har du vært igjennom noe lignende før som leder? (endringsprosess, nedbemanning, nedskjæring, effektivisering)
- Fortell litt hvordan du håndterte de ansatte sine forventinger?