

Mestringsfølelse som robusthet mot endringer?

En casestudie av rolleopplevelsen til mellomledere i Skanska Stavanger

Joana Carina Goncalves og Tuva Skei Tønset



Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Masteroppgave ved institutt for medie- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

Våren 2019

Kandidatnummer 4014 og 4019

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2019

FORFATTER:

Joana Carina Goncalves og Tuva Skei Tønset

VEILEDER:

Bjørn-Tore Blindheim

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Mestringsfølelse som robusthet mot endringer?
En casestudie av rolleopplevelsen til mellomledere i Skanska Stavanger

EMNEORD/STIKKORD:

Mestringsfølelse, mellomledere, endringer, formell normativ struktur, ledelse

SIDETALL: 83 (eksklusiv forord, sammendrag, referanseliste og vedlegg)

STAVANGER, 12.06.2019

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en to år lang reise, og vi sitter igjen med mange verdifulle erfaringer. Valg av tema for oppgaven baserte seg på en genuin interesse for ledelse og mestring, som ble forsterket gjennom valgfaget «Ledelse og mestring» høsten 2018. Det å produsere en masteroppgave er en langvarig prosess, som har gitt oss både oppturer og nedturer. Prosessen med lesing, skriving, retting og sletting har vært tung, men vi sitter nå igjen med en oppgave vi kan være stolte av.

I arbeidet med masteren har det ikke vært mangel på utfordringer. Heldigvis har vi fått god hjelp i denne perioden, og vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Bjørn-Tore Blindheim. Du har vært en positiv, oppmuntrende og detaljorientert veileder gjennom hele denne prosessen. Takk for at du har gitt oss støttende og retningsgivende tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke de menneskene som i det hele tatt har gjort denne studien mulig: de ansatte i avdeling bygg i Skanska Stavanger. Takk for at dere har vært engasjerte, vist oss tillit og tatt oss imot med åpne armer. Den erfaringen og informasjonen dere har delt med oss har vært svært verdifull.

Vi ønsker også å rette en takk til våre kollegaer og medstudenter som har vist oss tålmodighet, bidratt til gode diskusjoner og gitt veiledende råd. Til slutt ønsker vi å takke foreldre og venner som har støttet oss gjennom hele prosessen, og som alltid kommer med oppmuntrende ord. En spesiell takk rettes til vår gode venninne Emmerentia for korrekturlesning av oppgaven.

Eventuelle feil og mangler i oppgaven er vårt ansvar.

Stavanger, 12. juni 2019

Joana Carina Goncalves og Tuva Skei Tønset

Sammendrag

I løpet av det siste tiåret, har omstillinger i virksomheter økt i hyppighet. Hele samfunnet endrer seg i en økende takt, med blant annet større og færre konsern, flere sammenslåinger og større mobilitet blant ansatte. På grunn av at vi lever i en tid der omstillinger er helt nødvendig for å sikre overlevelse, har endringsledelse aldri vært mer relevant. Men hva er egentlig prisen de ansatte i virksomhetene må betale, når endringene skjer hyppigere, tempoet blir høyere og fokuset på profittmaksimering blir større?

Hovedmålet med denne studien er å søke kunnskap om hva som bør være på plass for at mellomledere med mye ansvar skal oppleve mestring i arbeidshverdagen. Med mestring kommer nemlig en økt robusthet mot endringer. I tillegg kan mestring bidra til at en i større grad tåler kaos og stressfaktorer i omverdenen. Kunnskapen vil søkes gjennom å forstå mellomlederens opplevelse av rollen med tanke på mestring, samt hva som påvirker denne opplevelsen. Her har det blitt tatt utgangspunkt i de to potensielle forklaringsvariablene «formell normativ struktur» og «ledelse». Studien tar dermed sikte på å styrke eller svekke eksisterende teoretiske antakelser om hva som påvirker mestring, og på hvilken måte dette skjer.

Forskningsmetoden som studien anvender for å besvare disse spørsmålene, har en kvalitativ tilnærming. Datainnsamlingen har foregått gjennom semistrukturerte intervjuer med informantene i casevirksomheten Skanska Stavanger. Utvalget har bestått av alle tilgjengelige prosjektledere på avdeling bygg. Her har hensikten vært å søke kunnskap om deres tanker, opplevelser og erfaringer gjennom en objektiv tilnærming. Årsaken til at denne metoden ble valgt, er fordi studien søker å få dypere innsikt inn i et fenomen.

Studiens funn peker på at mellomlederrollen oppleves som en rolle med et stort potensial for mestringsfølelse, og formell normativ struktur og ledelse kan sies å ha betydning for denne opplevelsen. Dette kan blant annet komme til uttrykk gjennom påvirkningsfaktorene autonomi, variasjon, feedback og mestringsstro. Disse bør være på plass for at mellomledere med mye ansvar skal oppleve mestring. Et individs opplevelse av mestring vil variere i form av ulike subjektive erfaringer, som påvirker både fysisk og psykisk tilstand. Funnene viser at økt motivasjon er en spesielt fremtredende positiv subjektiv erfaring, mens stress er en spesielt fremtredende negativ subjektiv erfaring.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLINGER	3
1.2 STRUKTURERING AV OPPGAVEN.....	4
2 BAKGRUNN	6
2.1 SKANSKA.....	6
2.2 PROSJEKTARBEID OG PROSJEKTLEDELSE	7
3 TEORIGRUNNLAG	10
3.1 MESTRING	10
3.1.1 <i>Hva påvirker mestringsfølelsen?</i>	10
3.1.1.1 Mestringstro.....	10
3.1.1.2 Variasjon.....	12
3.1.1.3 Autonomi.....	13
3.1.1.4 Feedback	14
3.2 FORMELL NORMATIV STRUKTUR	15
3.2.1 <i>Organisering av prosjektorganisasjoner</i>	16
3.3 LEDELSE.....	17
3.3.1 <i>Kriterier for å lykkes med ledelse i et kulturelt perspektiv</i>	19
3.3.1.1 Kommunikasjon.....	19
3.3.1.2 Tillit.....	20
3.3.1.3 Personlig oppfølging.....	21
4 FORSKNINGSMETODE	22
4.1 AVGRENSNING OG OPERASJONALISERING	22
4.1.1 <i>Problemstilling nummer én</i>	22
4.1.2 <i>Problemstilling nummer to</i>	23
4.2 FORSKERNES UTGANGSPUNKT I FORHOLD TIL UNDERSØKELSEN	24
4.3 VITENSKAPSTEORETISKE MOMENTER OG FORSKNINGSTRATEGI	25
4.3.1 <i>Vitenskapsteoretiske momenter</i>	25
4.3.2 <i>Forskningsstrategi</i>	26
4.4 METODISKE MOMENTER	27
4.4.1 <i>Datainnsamlingsteknikk og utvalg</i>	27
4.4.2 <i>Gjennomføring av dataanalysen</i>	28
4.5 VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERBARHET	30
4.5.1 <i>Validitet</i>	30
4.5.2 <i>Reliabilitet</i>	31
4.5.3 <i>Teoretisk generaliserbarhet</i>	31
4.6 ETISKE PROBLEMSTILLINGER.....	32
5 PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATAMATERIALET	34
5.1 HVORDAN OPPLEVES ROLLEN SOM MELLOMLEDER MED TANKE PÅ MESTRINGSFØLELSE FOR DE ANSATTE VED AVDELING BYGG I SKANSKA STAVANGER I DAG?	34
5.1.1 <i>Hovedfunn</i>	34
5.1.2 <i>Analyse og drøfting</i>	36
5.1.2.1 Subjektive erfaringer vedrørende mestringsfølelse	36
5.1.2.2 Kategori én: Autonomi	40
5.1.2.3 Kategori to: Variasjon.....	43
5.1.2.4 Kategori tre: Feedback	45
5.1.2.5 Kategori fire: Mestringstro.....	48
5.2 HVORDAN PÅVIRKER FORMELL NORMATIV STRUKTUR OG LEDELSE MELLOMLEDERNES OPLEVELSE AV MESTRING?	53
5.2.1 <i>Hovedfunn</i>	53

5.2.2	<i>Analyse og drøfting</i>	55
5.2.2.1	Kategori én: Rutine for avvikling av prosjekt	55
5.2.2.2	Kategori to: Rutine for varsling ved- og håndtering av HMS-hendelser	62
5.2.2.3	Kategori tre: Samhandlingsmønster med linjeleder ved uforutsette hendelser på prosjekt.....	66
5.2.2.4	Sammenfattet drøfting	72
6	AVSLUTNING	78
6.1	KONKLUSJON	78
6.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	79
6.3	STUDIENS BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	82
7	REFERANSELISTE	84
	VEDLEGG	87
	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	87
	VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV	90
	VEDLEGG 3 – TAUSHETSERKLÆRING	93

1 Innledning

De senere årene har vært preget av en nasjonal nedgang i sysselsettingsprosenten. Dette som følge av blant annet finanskrisen og oljekrisen (Statistisk sentralbyrå, 2019). Disse krisene har gitt utslag i et vanskelig arbeidsmarked og en nedbemanningsperiode, der virksomheter har blitt nødt til å kvitte seg med overflødige ressurser (Ibid.). Til tross for at arbeidsledigheten nå er på vei ned igjen, er arbeidshverdagen for mange næringer fremdeles preget av mindre forutsigbarhet. I tillegg har kravene til den enkelte arbeidstaker utvilsomt blitt større (Saksvik, 2008). Dette gjelder i stor grad for næringer i Rogaland, et av fylkene som ble hardest rammet av oljekrisen som inntraff i 2014, og som har hatt høyest ledighet i befolkningen (Aalbu, 2018).

Bygg- og anleggsbransjen er blant næringene som har fått kjenne på disse nedgangstidene. På grunn av mindre forutsigbarhet og større krav, er det rimelig å anta at presset oppleves som større, og at organisasjonsmedlemmer får flere arbeidsoppgaver enn de egentlig har kapasitet til. Til tross for at også bygg- og anleggsbransjen nå er på vei opp igjen, og nasjonale tall for omsetningen viser en positiv trend, oppstår det likevel stadig nye utfordringer (Statistisk sentralbyrå, 2019). Én av nåtidens utfordringer for bransjen, er mangel på kvalifisert kompetanse, noe som gjør det vanskelig å fylle inn nok ansatte i riktige stillinger (Sandnes, 2018). Færre mennesker, men lik mengde arbeidsoppgaver, kan føre til at de som er igjen i virksomhetene får tildelt ansvar som tidligere tilhørte noen andre.

Det er selvsagt vanskelig å spå om fremtiden, men trendene vi ser i dag peker mot at omstillinger vil øke i hyppighet (Saksvik, 2008). Hele samfunnet endrer seg i en økende takt, med blant annet større og færre konsern, flere sammenslåinger og større mobilitet blant ansatte (Ibid.). Ifølge Saksvik (2008), ser vi også et større fokus på profitt. På grunn av at vi lever i en tid der omstillinger er helt nødvendig for å sikre overlevelse og økt profitt, har endringsledelse aldri vært mer relevant (Ibid.). Men hva er egentlig prisen de ansatte må betale, når endringene blir hyppigere, tempoet høyere, arbeidsoppgavene flere og fokuset på bunnlinjen større?

Hensikten med denne studien er å søke kunnskap om hva som må være på plass for at mellomledere med mye ansvar skal oppleve mestring i arbeidshverdagen. Det i en tid med økt fokus på omstillinger, profittmaksimering og prestasjoner, der ressursene er færre. Med færre

tilgjengelige ressurser, menes blant annet økonomiske- og tidsmessige ressurser, og færre mennesker til å gjøre jobben. Årsaken til at fokuset ligger på mellomledere i denne studien, er fordi at slik kompetanse er vanskeligere å erstatte dersom manglende mestringsfølelse skulle føre til frafall. Ved omstillinger og økt ansvar, vil mellomledere i tillegg være noen av dem som får kjenne på konsekvensene av dette i størst grad (Saksvik, 2008). For å få forståelse for hva som bidrar til at mellomledere opplever tilstrekkelig mestring til å håndtere dette presset i arbeidshverdagen, anser vi det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en bransje som i stor grad har blitt utsatt for enorme omstillinger. Dermed falt valget på bygg- og anleggsbransjen. Der er det omdømme og gode resultater som sikrer det neste oppdraget og den neste inntektskilden.

Studien vil tilegne seg kunnskap gjennom å forsøke å styrke eller svekke teoretiske antakelser om hva som påvirker opplevelsen av mestring, og på hvilken måte. En teoretisk antakelse i denne studien er at formell normativ struktur og ledelse påvirker opplevelsen av mestring. Disse vil fungere som studiens uavhengige forklaringsvariabler. Tidligere forskning viser i tillegg at autonomi i form av beslutningsmyndighet og ansvar, variasjon i arbeidet, anerkjennelse og tilbakemelding på utført arbeid, og tro på egen kompetanse og kapasitet er faktorer som påvirker mestringsfølelsen (Christensen, Egeberg, Lærgreid, Roness og Røvik, 2015; Hackman og Oldham, 1980; Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det vil videre bli belyst hvordan parallellen mellom de uavhengige variablene og mestringsfølelse særlig kommer til uttrykk i casevirksomheten. Casevirksomheten er Skanska Stavanger, nærmere bestemt avdeling bygg. Informantene er denne avdelingens prosjektledere. Med mestring menes det i denne studien følelsen av å anvende sin kunnskap og kompetanse på det viset at en gjennomfører oppgaver på en god måte, med en form for kontroll og indre ro under gjennomførelsen (Vifladt og Hopen, 2004).

Som nevnt vil studien ta utgangspunkt i to potensielle forklaringsvariabler som, basert på tidligere forskning, antas å ha en betydning for opplevelsen av mestring. Formell normativ struktur vil i denne studien forstås ut ifra et instrumentelt perspektiv. Det vil si at det innebærer normer for hvem som deltar i beslutningsprosesser, hvilke problemoppfatninger som skal danne grunnlaget for beslutninger, og hvilke løsningsalternativer som anses for å være riktige (Egeberg, 1989). Hvem som skal eller kan gjøre hva på vegne av en organisasjon når oppgaver utføres, utgjør dermed den formelle normative strukturen. Ledelse vil i denne studien forstås ut ifra et kulturelt perspektiv, der lederens atferd, det kollektive

påvirkningsaspektet ved ledelse og det å gi retning til det som gjøres vektlegges. Ifølge Yukl (2013) dreier ledelse seg om å påvirke andre til å forstå og enes om hva som må gjøres, og hvordan dette skal skje. Videre heter det at ledelse også innebærer å tilrettelegge medarbeidernes innsats både individuelt og kollektivt, for å nå fremtidige mål (Ibid.). Tema for denne studien er dermed mestring, organisering og ledelse.

Med utgangspunkt i det øvrige, er vi overbevist om at denne innsikten er ettertraktet og nødvendig for å forstå hvordan dagens arbeidssituasjon påvirker organisasjonsmedlemmer over det ganske land. Særlig på grunn av Saksvik (2008) sitt utspill om at vi ser en tendens til at omstillinger vil øke i hyppighet, er det viktig å oppnå en forståelse for hva som har betydning for opplevelsen av mestring. Med mestring kommer nemlig en økt robusthet mot endringer (Ibid.). I tillegg kan mestring bidra til at en i større grad tåler kaos og stressfaktorer i omverdenen (Ibid.). Konsekvensene av at en ikke forstår hva som fører til mestringsfølelse, kan i verste fall bli store. Mangel på mestring kan blant annet føre til at verdifull erfaring og kompetanse forsvinner fra virksomhetene (Ibid.). Dette i form av at organisasjonsmedlemmer som innehar disse egenskapene går tapt til sykmeldinger, utbrenthet og frafall.

1.1 Problemstillinger

Mellomledere i prosjektorganisasjoner har et ansvar for å levere resultatmål som er tilfredsstillende i forhold til både prosjekteier, prosjektmedarbeidere og selskapet som helhet (Karlsen, 2013). De er prosjektets daglige ledere, og skal sørge for at ressurser som tid og penger utnyttes i henhold til de retningslinjer som gis (Ibid.). Da temaet for studien omhandler mestring, organisering og ledelse, vil det være interessant å undersøke hvordan mellomledere selv opplever deres rolle med tanke på mestring. Samtidig vil studien som sagt forsøke å tilegne mer kunnskap om hvilken påvirkning formell normativ struktur og ledelse har på denne rolleopplevelsen. Da det er et ønske om at studien skal se på sammenhengen mellom opplevelse og påvirkning, er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i to problemstillinger. Disse lyder som følger:

1. Hvordan oppleves rollen som mellomleder med tanke på mestringsfølelse for de ansatte ved avdeling bygg i Skanska Stavanger i dag?
2. Hvordan påvirker formell normativ struktur og ledelse mellomlederes opplevelse av mestring?

I den første problemstillingen er studien på jakt etter å avdekke rolleopplevelsen til mellomlederne, og rolleopplevelse er her avgrenset til å gjelde opplevelsen av mestring. Dette vil være den avhengige variabelen i studien. I en operasjonalisering av mestring, legges det både vekt på Vifladd og Hopen (2004) sin definisjon av begrepet, samt sentrale påvirkningsfaktorer for opplevelsen av mestring. Disse er som nevnt autonomi, variasjon, feedback og mestringstro.

I problemstilling nummer to har studien som hensikt å fremskaffe kunnskap om hvilken påvirkning formell normativ struktur og ledelse har på opplevelsen av mestring, og hvordan denne sammenhengen kommer særlig til uttrykk i casevirksomheten. De uavhengige forklaringsvariablene baserer seg på teoretiske antakelser om hva som påvirker mestringsfølelse. For å sannsynliggjøre sammenhengen mellom mestring og formell normativ struktur, kan en eksempelvis se på henholdsvis Vifladd og Hopen (2004) og Christensen et al. (2015) sine begrepsdefinisjoner. Mestring forutsetter at gjennomføringen av oppgaver skjer med en form for kontroll og indre ro (Vifladd og Hopen, 2004). Formell normativ struktur kan dermed påvirke denne opplevelsen ved at den legger føringer for hvordan individet skal fungere innenfor gitte rammer (Christensen et al., 2015). Når individet selv ikke har makt til å definere disse rammene, kan arbeidshverdagen oppleves som noe uhåndterbar og dermed skape indre uro (Ibid.). På den andre siden kan rammene bidra til å skape følelsen av kontroll og indre ro, da arbeidshverdagen blir mer forutsigbar (Ibid.).

For å sannsynliggjøre sammenhengen mellom mestring og ledelse, kan en blant annet se på Yukl (2013) sin begrepsdefinisjon. Han sier at ledelse dreier seg om å påvirke andre til å forstå og enes om hva som må gjøres. Dette kan bidra til det som Vifladd og Hopen (2004) omtaler som indre ro, og dermed mestringsfølelse. Dette kan eksempelvis komme til uttrykk når individet står overfor uforutsette utfordringer, der enighet med ledelsen kan bidra til større trygghet rundt avgjørelser som fattes (Christensen et al., 2015).

1.2 Strukturering av oppgaven

Denne studien inneholder seks kapitler. I kapittel to vil den komme nærmere inn på bakgrunn for studien, med blant annet beskrivelse av casevirksomheten og en beskrivelse av hva prosjektarbeid og prosjektledelse innebærer. Dette anses som relevant informasjon, uten at det er en del av studiens teorigrunnlag.

I kapittel tre presenteres det teoretiske rammeverket som denne studien bygger på. Her starter studien med en gjennomgang av hva mestring er, og hva som påvirker opplevelsen av denne. Deretter kommer teorikapittelet inn på formell normativ struktur og ledelse, med underkapitler for blant annet organisering av prosjektvirksomheter og kriterier for å lykkes med ledelse.

I kapittel fire kommer studien nærmere inn på valg av forskningsdesign og metode. Først fremstilles problemstillingene med tilhørende operasjonalisering, og deretter forklares forskernes utgangspunkt. Videre tar kapittelet for seg vitenskapsteoretiske momenter og forskningsstrategi, før det går over til metodiske momenter. Avslutningsvis skrives det i dette kapittelet om validitet, reliabilitet og generaliserbarhet, samt etiske problemstillinger.

I kapittel fem presenteres funn fra de gjennomførte intervjuene, og disse analyseres og drøftes i en samlet fremstilling. Begge problemstillingene starter med en fremstilling av tilhørende hovedfunn for at disse skal være oversiktlige. Til slutt foretas det en sammenfattende og oppsummerende drøfting av begge problemstillingene, samt andre teorier som disse kan ses i lys av.

I kapittel seks oppsummeres svarene på problemstillingene i en konklusjon. Deretter diskuteres studiens praktiske implikasjoner, og avslutningsvis skrives det om studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Bakgrunn

Ifølge forskningsrapporten «Hva skal vi leve av i fremtiden? En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring» (2007), er bygg-, anleggs- og eiendomsnæringen en av Norges viktigste og største bransjer. Det ligger store materielle verdier i bygninger og infrastruktur, og samfunnet er fullstendig avhengig av at dette fungerer. Når det gjelder verdiskapning, regnes bransjen som landets nest største, kun slått av oljenæringen (Espelien og Reve, 2007). Høy aktivitet og vekst har tradisjonelt vært næringens kjennetegn. Dette begrunnes spesielt ut ifra en sterk vekst i bolig- og anleggsmarkedet (Sandnes, 2018). I tillegg har det vært en kraftig økning i investeringer fra det offentlige, der det eksempelvis satses på infrastruktur og vedlikehold av offentlige bygg (Ibid.). Dette har ført til at næringen har vokst mer enn noen annen næring, inntil finans- og oljekrisen rammet noen distrikter hardt.

Ifølge Sandnes (2018) sin undersøkelse av bygg- og anleggsnæringen, kommer det frem at det finnes en økonomisk optimisme i bransjen når det gjelder resultatoppnåelse og omsetning for årene som kommer. Samtidig opplever bransjen en høyere konkurranse og et sterkere prispress i markedet. Kvalifisert arbeidskraft er noe som savnes i næringen, og dette oppleves av de fleste som en kritisk mangel i fremtiden (Ibid.). Denne mangelen fører til at virksomheter i bransjen må leie inn medarbeidere utenfra for å kunne fullføre prosjekter, og de må stadig være attraktive som arbeidsgivere slik at de kan tiltrekke seg nye talenter (Ibid.). Skanska AS er på topp tre hva gjelder omsetning og størrelse blant næringens mange virksomheter, og er dermed en god representant for bransjen og også en aktuell casevirksomhet.

2.1 Skanska

På verdensbasis er Skanska AS et av de største entreprenør- og eiendomsutviklingselskapene (Skanska.no, 2019). Samtidig er Skanska Norge én av landets fremste entreprenører og prosjektutviklere (Ibid.). Det jobber omtrent 3800 ansatte i selskapet her til lands, og det er til enhver tid rundt 200 pågående prosjekter nasjonalt (Ibid.). Selskapet er i dag fordelt på fire fokusområder; bygg, anlegg, eiendomsutvikling og spesialister. I 2016 var omsetningen i Norge på 13,7 milliarder kroner (Ibid.). Selskapet er fordelt på 12 distriktskontorer i Norge, hvor ett av disse ligger i Stavanger. Samtidig utgjør flere av disse distriktskontorene nå felles regionskontorer, som følge av en pågående omstillingsprosess. Denne studien vil fokusere på byggavdelingen i Stavanger, hvor prosjektene har stor variasjon i størrelse og kostbarhet.

Vanligst er prosjekter som har en verdi på mellom 200 til 300 millioner kroner (Ibid.). For hvert prosjekt i denne størrelsen, er det én prosjektleder som sitter med det overordnede ansvaret. I tillegg har avdelingen en ledergruppe, som består av regionsdirektøren, to prosjektledere, en tilbudsleder, HR-ansvarlig og en prosjekteringsgruppeleder. Disse som ledergruppe er mindre involvert i hvert enkelt prosjekt, da de har ansvar for flere prosjekter og den overordnede driften samtidig.

2.2 Prosjektarbeid og prosjektledelse

I det daglige hører vi om prosjekter i ulike bransjer og i ulike former. Ordet prosjekt stammer fra det latinske språk, og av ordet *projectus* som betyr «å kaste noe frem» (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen og Røine, 2002). I 2019 er interessen for prosjektkonseptet stor og voksende, og stadig flere outsourcer kompetanse. Prosjektledelse har blitt etablert som et eget fag i stadig utvikling. Karlsen (2013) tror at prosjektledelse vil bli den vanligste formen for organisering av arbeidsoppgaver i fremtiden. I 2013 var rundt to tredjedeler av all aktivitet i landets bedrifter prosjektbasert (Ibid.). Prosjektarbeid forekommer både i offentlig og privat sektor. Rolstadås (2011) definerer et prosjekt som et tiltak som har karakter av engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsrammer. Skanska AS er, som mange andre virksomheter, et eksempel på en prosjektorganisasjon som har en prosjektorientert produksjons- og leveransevirksomhet. Dette betyr at denne virksomheten er bedriftens hovedvirke, der spesialtilpassede løsninger leveres til ulike kunder på forespørsel (Karlsen, 2013).

Prosjektbegrepet som vi kjenner det i dag stammer fra 1950-tallet (Karlsen, 2013).

Prosjektoppgaver varierer naturligvis i kompleksitet og størrelse, men alle prosjekter har som regel en rekke kjennetegn som fellestrekk. Disse er ifølge Christensen og Kreiner (1991) entydig målsetting, engangsforetak, begrenset ressurstilgang, tverrfaglig arbeid og bestemt start- og sluttdato. Med entydig målsetting refereres det til et presist mål om hva som skal oppnås og hvorfor. I ordet engangsforetak legger Christensen og Kreiner (1991) at selve prosjektarbeidet i sin helhet er av unik karakter. Prosjekter koster naturligvis penger, og begrenset ressurstilgang som fellestrekk vil si at det ofte settes tak for mye penger prosjektet kan disponere (Ibid.). Både ulik erfaring, kunnskap og administrativ tilhørighet kreves som regel i alle prosjekter, og det er dette som menes med tverrfaglig arbeid som kjennetegn (Ibid.). Sist, men ikke minst, er det nærliggende at alle prosjekter har et tydelig definert

tidspunkt for både oppstart og avslutning. Det er på dette tidspunktet, når målsettingen er nådd, at prosjektet avvikles (Ibid.).

Den mest sentrale personen i prosjektarbeidet, er prosjektlederen. Denne personen har som regel flere roller, som det å være beslutningstaker, skaffe ressurser og motivere andre medarbeidere (Karlsen, 2013). Prosjektledere har svært mange varierende oppgaver underveis i prosjektarbeidet, og disse kan innebære å planlegge, budsjettere, organisere teamarbeid, iverksette endringer, kommunisere med ulike parter og følge opp arbeidet (Ibid.). I tillegg har prosjektlederen naturlig nok ansvaret for at prosjekter gjennomføres i henhold til plan og målsetting (Ibid.).

Karlsen (2013) deler prosjektarbeid inn i fire overordnede faser, som sammen utgjør en livssyklus for selve prosjektet. Det er ikke dermed sagt at dette er fasiten for alle prosjektorganisasjoner. Den første fasen er oppstartsfasen. Her defineres og utarbeides mål, oppgaver, ansvar og krav (Ibid.). I planleggingsfasen, som er fase nummer to i livssyklusen til prosjektarbeid, kartlegges bemanning, ressurser, planer, budsjett og risikostyring (Ibid.). Fase nummer tre er selve gjennomføringsfasen, der statusrapporter, endringer, prognoser og kvalitet er hovedtemaer. Det er denne fasen som er mest tidkrevende i livssyklusen til prosjektarbeidet (Ibid.). Også siste og fjerde fase, nemlig avslutningsfasen, er relativt tidkrevende. Denne fasen består i å drive opplæring av kunden, dokumentere arbeidet, frigi ressurser, overføre erfaring og eventuelt nedbemanne (Ibid.). Det brukes i de fleste tilfeller mest ressurser på gjennomføringsfasen. Selv om en formalisering av prosjektarbeidet og faseinndeling kan være nyttig, er det ifølge Westhagen et al. (2002) viktig å bruke dette som et hjelpemiddel som kan tilpasses ulike situasjoner, og ikke en «tvangstrøye» som må følges slavisk. En for streng byråkratisering og formalisering av prosjektfaser kan gjøre at man risikerer å miste prosjektarbeidets styrke, nemlig fleksibilitet og kreativitet (Ibid.).

Fordelene ved prosjektarbeid er mange, og det er en grunn til at arbeidsformen har blitt så populær. Prosjektarbeid gjør det blant annet mulig for en prosjektorganisasjon å ta for seg arbeidsoppgaver som varierer fra prosjekt til prosjekt, og skaper en mangfoldig arbeidshverdag (Karlsen, 2013). I tillegg tillater denne arbeidsformen kreativitet og stor fleksibilitet, og den gjør det mulig å skreddersy et apparat til konkrete arbeidsoppgaver (Ibid.). Prosjektarbeid er også egnet for samarbeid mellom flere organisasjoner, og muliggjør et forpliktende samarbeid mellom selvstendige parter uten at de må jobbe sammen permanent.

Det finnes selvsagt også ulemper ved prosjektarbeid. Noen undersøkelser peker på at det å jobbe prosjektbasert kan føre til økt stress og fare for utbrenthet, samt overbelastning hos den enkelte prosjektmedarbeider (Onsøyen, Andersen, Veiseth, Andersen, Røstad og Raner, 2001). Tøffere klima på arbeidsplassen kan også være en konsekvens av prosjektarbeid, da det ofte er flere ledere som trekker medarbeiderne i ulike retninger. I tillegg, tyder mye på at det høye tempoet i mange prosjekter gir lite rom for medarbeidere som ikke er i stand til å yte fullt ut (Ibid.).

3 Teorigrunnlag

3.1 Mestring

Det er vanskelig å finne en enkel definisjon på mestring som favner hele begrepets betydning. I studien har det derfor blitt valgt å fokusere på to definisjoner som anses å være mest relevante for problemstillingene. Lazarus og Folkman (1984:141) definerer mestring slik: «et kontinuerlig skifte av kognitive og atferdsmessige anstrengelser for å klare spesifikke ytre og/eller indre krav som vurderes til å beslaglegge eller utarme ressursene til personene». Vifladt og Hopen (2004) presenterer en forenklet versjon, som nevnt tidligere i studien. De definerer mestring til å gjelde følelsen av å anvende sin kunnskap og kompetanse i så måte at en gjennomfører oppgaver på en god måte, med en form for kontroll og indre ro under gjennomførelsen (Ibid.). Mestring vil i denne studien begrenses til å gjelde opplevd mestring, ikke andres formening om individets grad av mestring.

3.1.1 Hva påvirker mestringsfølelsen?

3.1.1.1 Mestringstro

Det er flere faktorer som påvirker opplevelsen av mestring. Én av disse omhandler individets mestringstro. Bandura (1986, s. 359-373) har en definisjon på mestringstro, kalt self-efficacy på engelsk. Den er som følger:

Perceived self-efficacy is defined as people's judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performance. It is concerned not with the skills one has but judgments of what one can do with whatever skills one possesses (Bandura, 1986:391).

Denne definisjonen av begrepet sier noe om individets tro på egne evner til å lykkes i bestemte situasjoner, og dreier seg om hvorvidt individet har tro på egen evne til å organisere og utføre en handling som kreves for å lykkes med måloppnåelse (Ibid.). Her er det ikke snakk om den faktiske mestringsevnen, men individets tro på seg selv i forkant av ytelse. Mestringstro påvirker mestringsfølelsen i form av at den avgjør hvorvidt ytre omstendigheter og stressmomenter oppleves som en trussel, eller noe som er håndterbart (Saksvik, 2008). Stressmomenter kan nemlig oppleves negativt dersom de vurderes som uoverkommelige satt opp mot vedkommendes syn på egen kompetanse og erfaring (Ibid.). Dersom dette er tilfellet, påvirkes individets mestringsfølelse i negativ forstand, og stress som tilstand kan oppstå. I en tilstand av stress, vil også opplevelsen av mestring svekkes ytterligere. I positiv forstand kan

troen på at en er kompetent og erfaren nok til å overkomme utfordringer, føre til mestringfølelse i form av at en reduserer stressmomenter og stress som tilstand (Ibid.).

I én av sine velkjente teorier, beskriver Lazarus (1994) de kognitive prosessene for vurdering av stressituasjoner som todelt. Først vurderer og fortolker individet det som ses eller oppleves. Dette kalles den primære prosessen (Ibid.). Deretter vurderer individet sin egen kapasitet og egne ressurser til å håndtere det som oppleves. Lazarus (1994) definerer tre ulike utfall for en slik vurdering. Individet kan enten anse situasjonen som personlig irrelevant og dermed overse den. Eller så kan situasjonen evalueres som positiv og individet antar at det får et ønskelig utfall. Det siste utfallet er at situasjonen oppleves som truende og utfordrende (Ibid.). Det sistnevnte kan føre til at individet opplever situasjonen som stressende, og at egen kompetanse kommer til kort. Hvordan individet vurderer situasjonen, vil avgjøre hvorvidt situasjonen er håndterbar ved hjelp av egne ressurser og kunnskaper, eller ikke (Ibid.).

Hva som avgjør hvordan individet vurderer en situasjon, er en kompleks prosess som påvirkes av både miljø, ytre krav, ressurser og personlige disposisjoner (Folkman og Moskowitz, 2004). Det vil si at et individs vurdering, og dermed mestringstro, avgjøres av både de personlige disposisjonene og de kontekstuelle faktorene. Slike kontekstuelle faktorer kan blant annet dreie seg om ledelse og organisering i virksomheten som individet er en del av (Ibid.). Dersom nivået av vurdert stress i forbindelse med en utfordring overgår synet på egen mestringstro og kompetanse, vil det oppstå en negativ emosjon tilknyttet situasjonen (Saksvik og Nytrø, 2009). Oppsummert kan mestringstro forstås som en kompleks prosess, der både personlige disposisjoner og kontekstuelle faktorer påvirker individet, og dermed opplevelsen av mestring.

Konsekvensene av manglende mestringstro, og stress som følge av dette, kan være mange. Disse påvirker både følelser, tanker, kropp og atferd, og er med på å skape menneskers opplevelser og væremåter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). En endring i én av disse, vil kunne føre til en endring av resten. I et prosjektarbeid er det ikke uvanlig med ulike grader av stress. Ett eller flere stressmomenter, som varer over lengre tid, kan påvirke individet på ulike måter. Følelsene kan påvirkes i form av at man blir irritabel, mister selvtillit, får dårlig selvfølelse eller utvikler apati (Karlsen, 2013). Bekymringer, uorganisert rot i tankene, dårlige beslutninger og feiltolkninger oppstår også ofte under stress (Ibid.). Kroppslig påkjenning er heller ikke uvanlig, hvor fysiske symptomer som tretthet, hjertebank og hodepine kan oppstå.

Videre vil stress kunne påvirke et individs atferd i form av at man blir mer rastløs, sover for lite og mister appetitten (ibid.).

Ved langvarig redusert mestringstro, og dermed kontinuerlig utsettelse for stress, kan individet stå i fare for å oppleve utbrenthet. Utbrenthet er en mental og fysisk utmattelse, hvor man mister mening, engasjement, lyst og nysgjerrighet rundt arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ved utbrenthet er det rimelig å anta at nivået av opplevd mestring er svært lavt. Følelsen av håpløshet og hjelpeløshet går sterkt ut over arbeidet, og man depersonaliserer ofte de man jobber sammen med (Ibid.). Særlig har ledere og mellomledere store forventninger til seg selv og egen kompetanse. De har gjerne også et sterkt behov for anerkjennelse, hvor de attpåtil investerer mye i arbeidet (Ibid.). Dette kan føre til utbrenthet, da det er med på å skape en krevende arbeidshverdag med mange krav som selv stilles av individet. I arbeidslivet kan man se at utbrenthet kan resultere i atferdsmessige reaksjoner som dårligere ytelse, mer sykefravær og frafall, samt større sannsynlighet for feil i gjennomførelsen av arbeidsoppgaver (Ibid.).

3.1.1.2 Variasjon

En annen faktor som påvirker opplevelsen av mestring, er graden av variasjon i arbeidet. Hackman og Oldham (1980) snakker i sin teori om hva som bidrar til mestring på arbeidsplassen. De forklarer, gjennom sin jobbkarakteristikamodell, at målene og arbeidsoppgavene i seg selv er nøkkelen til bedre motivasjon og mestringsfølelse (Ibid.). Kaufmann og Kaufmann (2015:113) definerer begrepet motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål». Motivasjon kan også være et biprodukt av opplevd mestring (Ibid.). Jo mer opplevd mestring et individ har, jo større motivasjon vil vedkommende ha til å utføre arbeidsoppgaver eller handlinger. Motivasjon avgjør dermed hvordan to individer med de samme forutsetningene utfører arbeidsoppgaver med ulik innsats (Ibid.). Hvilke arbeidsoppgaver og mål et organisasjonsmedlem har, er definert gjennom virksomhetens organisering. Monotone og lite utfordrende arbeidsoppgaver kan generere motivasjon til å kun gjennomføre jobben, mens varierende og utfordrende arbeidsoppgaver kan øke motivasjonen til å videreutvikle seg selv gjennom jobben (Hackman og Oldham, 1980).

Hackman og Oldham (1980) peker videre på at arbeidsoppgavene og målene bør være varierte, i den grad de gir muligheten til å benytte forskjellige evner og kunnskaper. Dersom et individ får følelsen av at vedkommende anvender sin kunnskap og kompetanse i gjennomførelsen av arbeidsoppgaver, og oppnåelsen av mål, øker også sannsynligheten for opplevd mestring (Ibid.). Dette fordi det skaper en videre driv, opprettholder ønsket atferd og danner et bedre fundament for å lykkes med utførelsen av arbeidsoppgaver, og dermed oppleve mestring igjen. Samtidig må det være mulig å tillegge mening til, og skape oppgaveidentitet for arbeidet, slik at individet ser helhetsbildet og forstår hvorfor oppgavene utføres (Ibid.).

Flere teorier omtaler egenskaper ved arbeidssituasjonen, og hvordan disse er avgjørende for individets arbeidsprestasjon og opplevelse av mestring (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Variasjon i arbeidet kan være en slik egenskap. Herzberg i Kaufmann og Kaufmann (2015) peker i sin motivasjonsteori på at denne egenskapen ved arbeidsplassen kan påvirke individets motivasjon og produktivitet. Han omtaler det som kalles for hygienefaktorer og motiveringsfaktorer (Ibid.). Variasjon er et eksempel på en motiveringsfaktor, da det er noe som går under jobbens innhold. Dersom motiveringsfaktorer er på plass, vil de bidra til økt motivasjon, produktivitet og mestring. Dersom de mangler, oppstår det nøytrale forhold (Ibid.). Det er viktig å presisere at motiveringsfaktorene kan bidra til å fremme jobbtilfredshet og trivsel når de er tilstede. Dersom et individ opplever jobbtilfredshet og trivsel, vil dette redusere den indre uroen og øke sjansene for at arbeidsoppgaver blir utført på en god måte med større grad av kontroll. Dette vil igjen styrke individets opplevelse av mestring (Ibid.). Hygienefaktorer innebærer på sin side betingelser rundt arbeidet. Hygienefaktorer vil ta for seg de faktorene ved arbeidsplassen som skaper en mistriksel dersom de mangler, men ikke nødvendigvis trivsel dersom de er tilstede (Ibid.). Herzbergs motivasjonsteori knytter dermed egenskaper ved arbeidet til mestring, gjennom et fokus på trivsel eller mistriksel, og jobbtilfredshet eller mangel på sådan.

3.1.1.3 Autonomi

En annen faktor som påvirker opplevelsen av mestring, er graden av autonomi et individ har i jobbsammenheng. Herzberg nevner i sin teori at autonomi også er en motiveringsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Autonomi innebærer personlig ansvar og kontroll, samt eierskap til resultatet av arbeidet (Christensen et al., 2015). Med andre ord kan autonomi defineres som den grad av beslutningsmyndighet og mandat et individ har i sin rolle.

Autonomi er nødvendig for at et individ skal få opplevelsen av å være selvbestemmende og ikke kontrollert (Deci, 1995). Stor grad av autonomi kan bidra til opplevelsen av større valgfrihet og mer selvinitiert handling (Ibid.). Dersom et individ har kontroll over gjennomførelsen av arbeidsoppgavene, i form av ansvar og beslutningsmyndighet, vil dette bidra til å øke opplevelsen av mestring (Ibid.). Dette fordi det bidrar til en følelse av indre ro ved gjennomførelsen. De ansattes beslutningsmyndighet og mandat er definert gjennom en virksomhets organisering. Denne organiseringen danner utgangspunktet for et individs autonomi, og den påvirker derfor også motiveringsfaktorene til Herzberg.

I et større organisasjonsutviklingsprosjekt formulert til en artikkel omtaler Deci, Connell og Ryan (1989, s. 580-590) faktorer som øker autonomien. I artikkelen pekes det på flere ting som er viktige for å fremme autonomi på arbeidsplassen. Blant annet bør organiseringen i en virksomhet maksimere mulighetene for at underordnede kan ta initiativ, fatte valg og løse problemer som føles relevante for dem (Ibid.). Artikkelen konkluderer også med at økt autonomi har en positiv effekt på kreativitet, begrepsmessig læring, følelsesmessig nivå og selvaktelse (Ibid.). Selvaktelse handler om individets totale holdning til seg selv. Det være seg holdningen til egne ressurser, egenskaper, prestasjoner og verdier (Ibid.). Dersom denne holdningen forbedres som følge av økt autonomi, vil dette også påvirke opplevelsen av mestring i positiv forstand (Ibid.).

3.1.1.4 Feedback

En annen faktor som påvirker opplevelsen av mestring, er den bekreftelsen, anerkjennelsen og feedbacken et individ får i forbindelse med arbeidet som utføres. Hackman og Oldham (1980) peker i sin jobbkarakteristikamodell på at det er viktig med tilbakemeldinger på arbeidet for å oppleve mestring. Slik feedback påvirker både læring og motivasjon, og gjør at individet selv kan evaluere resultatene av arbeidet ved en senere anledning (Ibid.). Feedback er tett knyttet opp mot ledelse, da er det ofte er leder som gir tilbakemeldinger og veiledende råd på underordnede arbeid (Ibid.). Christensen et al. (2015) sier at ledelse innebærer å påvirke hvordan organisasjonsmedlemmene lærer og utvikler seg, samt bidra til trivsel og lojalitet. Dersom dette er på plass, kan det føre til at underordnede opplever mening og innflytelse, samt økt mestringsfølelse. Dersom feedbacken er tilstrekkelig god i kvalitet og hyppighet, vil også dette føre til at individet opplever økt mestring (Ibid.). Det motsatte vil kunne føre til en svekket mestringsopplevelse. Feedback bidrar også til at individet får en bekreftelse på at troen på egne evner og avgjørelser er i tråd med andres syn på tilsvarende (Ibid.).

I tillegg til at tilbakemeldinger og anerkjennelse fører til en økt opplevelse av mestring, peker Sloboda i Hargie (2006) også på at feedback i en eller annen form er essensielt i all ferdighetsutvikling. Dette fordi et individ ikke kan forbedre noe uten å ha kunnskap om hvilke endringer som bør gjøres, og hva som er en god prestasjon. Med tilbakemeldinger på utført arbeid, kan det gis noe tilbake til den forrige prestasjonen. Det slik at neste oppgave kan reguleres basert på tidligere resultater (Ibid.). Dermed kan også tilbakemeldinger gagne virksomheten, så vel som enkeltindivider. Spurkeland (2005) påpeker at forholdet mellom sender og mottaker er avgjørende for om feedbacken blir hensiktsmessig eller ikke. Konstruktiv tilbakemelding vil kunne oppleves negativt dersom den kommer fra en overordnet som individet har en dårlig relasjon med (Ibid.). Tilbakemeldingens effekt og betydning vil dermed også farges av relasjonen mellom sender og mottaker. Dersom relasjonen er god, kan tilbakemelding bidra til å fremme utvikling og læring (Ibid.). Ved utvikling og læring, kan individet motvirke gjentakende feil eller mangler i utførelsen av arbeidsoppgaver på et senere tidspunkt. Dette vil igjen kunne påvirke mestringsfølelsen i positiv forstand (Ibid.).

3.2 Formell normativ struktur

Formell normativ struktur innebærer normer for hvem som deltar i beslutningsprosesser, hvilke problemoppfatninger som skal danne grunnlaget for beslutninger, og hvilke løsningsalternativer som anses for å være riktige (Egeberg, 1989). Det er her snakk om upersonlige forventninger, som eksisterer uavhengig av individene som til enhver tid innehar en rolle i virksomheten (Ibid.). Altså hvem som skal eller kan gjøre hva på vegne av en organisasjon når oppgaver utføres. Slik formell normativ struktur kan komme til uttrykk gjennom eksempelvis stillingsinstrukser, organisasjonskart, retningslinjer og regler (Ibid.).

Christensen et al. (2015) omtaler dette som å se organisasjonen som et redskap eller instrument som skal anvendes for å oppnå visse mål. Den formelle normative strukturen legger føringer for hvordan individet skal fungere innenfor gitte rammer (Ibid.). Dette gjøres gjennom formålsrasjonelle handlinger ved utføringen av arbeidsoppgaver, og innebærer at tilgjengelige alternativer vurderes ut ifra hvilke konsekvenser de har for de fastsatte målene (Ibid.). Slik jobber virksomheten målrettet og kontinuerlig med å finne virkemidler som sørger for høyest grad av måloppnåelse. Dette påvirker den formelle normative strukturen gjennom at den utformes på grunnlag av mål-middel-vurderinger. Dette innebærer også at

individets handlemåte ved utføring av arbeidsoppgaver blir fastsatt (Ibid.). Slike strukturelle trekk kan ifølge Christensen et al. (2015) påvirke hva organisasjonen gjør, og hvordan organisasjonens medlemmer handler og tenker.

3.2.1 Organisering av prosjektorganisasjoner

Virksomheter som arbeider prosjektbasert er ofte permanente organisasjoner som gjennomfører sine økonomiske transaksjoner med temporære organisasjoner, også kalt adhokrati (Kolltveit og Reve, 1998). Heretter i studien vil denne organisasjonsformen kalles prosjektorganisasjoner, og Skanska er et eksempel på en slik type organisasjon.

Det finnes ingen struktur for prosjektorganisasjoner som under alle omstendigheter er den beste, og Karlsen (2013) påpeker at situasjonen vil avgjøre hvilken som er den mest hensiktsmessige. Dette støttes av Kolltveit og Reve (1998) som også sier at organisasjonsstrukturen er situasjonsbestemt. Innenfor organisering av prosjektorganisasjoner, finnes det ifølge Karlsen (2013) to ytterpunkter. Disse kalles organisk og mekanisk struktur, og sier blant annet noe om hvem som har beslutningsmyndighet. Også Kolltveit og Reve (1998) omtaler organisk og mekanisk struktur som et viktig organisasjonsteoretisk utgangspunkt i forbindelse med prosjektorganisasjoner. En organisk struktur kjennetegnes av at målene for virksomheten er styrende for hva som gjøres og besluttes, og beslutninger tas av individene som har mest kompetanse i den gitte sammenhengen (Ibid.). Dette er en mer fleksibel type organisering, og fungerer bra i situasjoner med stor grad av usikkerhet. Det er her fri flyt av informasjon gjennom direkte kontakt, og det er utstrakt bruk av gruppearbeid. Formelle regler og begrensninger er det lite av, og organisasjonsstrukturen er oppgaveorientert med et sterkt fokus på organisasjonens mål (Ibid.).

En mekanisk struktur kjennetegnes på sin side av en stram hierarkisk organiseringsform, og er egnet for situasjoner der tempo, produktivitet og pålitelighet vektlegges. Regler og prosedyrer styrer hva som skal gjøres og hvilke beslutninger som skal fattes, og det er liten grad av fleksibilitet (Ibid.). Beslutningsmyndigheten er i slike virksomheter relatert til hvilke posisjoner medarbeiderne har, og saksbehandling skjer i tråd med formell linjevei (Ibid.). I prosjektorganisasjoner er ofte prosjektene i større grad preget av en organisk struktur, mens linjeorganisasjonen har flest likhetstrekk med den mekaniske strukturen (Ibid.). Likevel påpeker Karlsen (2013) at det i store prosjekter, som byggeprosjekter, ofte er vanlig med en tradisjonell hierarkisk teamstruktur også innad i prosjektene. Dette innebærer klare ansvars-

og myndighetsforhold, med mindre grad av oppgaveorientering (Ibid.). Da studien fokuserer på Skanska sin byggavdeling, som håndterer komplekse og store byggeprosjekter, anses denne teamstrukturen som mer relevant enn den organiske strukturen.

Til tross for at den formelle normative strukturen i en virksomhet ikke nødvendigvis sier noe om den faktiske handlemåten til medarbeiderne, legger den føringer for hvordan arbeidsoppgavene utføres og oppfattes (Christensen et al., 2015). Valg av struktur kan også påvirke hvordan problemer blir håndtert i organisasjonen, hvilke mål og handlingsalternativer som skal prioriteres, og hvilken type motivasjon medarbeiderne legger til grunn for utførelsen av arbeidsoppgavene sine (Ibid.).

3.3 Ledelse

Ledelse vil i denne studien forstås ut ifra et kulturelt perspektiv. Det finnes mange definisjoner på ledelse, og begrepet innflytelse går igjen i mange av disse. Innflytelse knytter seg sterkt til lederens atferd, det kollektive påvirkningsaspektet ved ledelse, og ikke minst å gi en retning til det man gjør i virksomheten. Dette kommer til uttrykk i Yukl (2013) sin definisjon av ledelse.

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl 2013:23).

Der formell normativ struktur handler om å påvirke organiseringen av beslutningsmyndighet og løsningsalternativer, handler ledelse mer om å påvirke menneskene i virksomheten (Christensen et al., 2015). Slik påvirkning kan blant annet skje gjennom normer, verdier og holdningsskapende innsats, med den hensikt å enes om hva som må gjøres (Ibid.). Som kulturperspektivet, retter dermed studiens forståelse av ledelse seg mot ikke-instrumentelle forhold. Ledelse kan ses på som uformell menneskebehandling innenfor rammene av en formell organisasjon (Ibid.). Ledelsestrekk kan ifølge Christensen et al. (2015) blant annet påvirke fellesskapet i virksomheten, hvordan organisasjonsmedlemmene lærer og utvikler seg som mennesker, og bidra til trivsel og lojalitet i virksomheten. Dersom ledelsen lykkes med dette i tilstrekkelig grad, vil den kunne påvirke et individs mestringsfølelse i positiv forstand (Ibid.).

Ledelse dreier seg likevel ikke kun om de kulturelt betingede funksjonene. Ledelse kan også være styring forstått ut ifra det instrumentelle perspektivet, og det er heller ikke et absolutt skille mellom disse to (Ibid.). For å nyansere definisjonen og utgangspunktet, er det aktuelt å se på andre relevante definisjoner. Beskrivelsen av en leders funksjoner varierer nemlig mye i faglitteraturen (Christensen et al., 2015). Synet på ledelsesfunksjoner varierer også basert på hvilket perspektiv man ser dem gjennom. Eksempelvis defineres ledelsesfunksjoner i det instrumentelle perspektivet som det å beslutte, evaluere, initiere, kontrollere, tilbakeføre informasjon og føre regnskap (Ibid.). Ledelse kan også handle om å definere formell struktur og rutiner, og det er dermed for ensidig å se på ledelse som noe som kun handler om uformell menneskelig påvirkning (Ibid.).

Styring skjer gjennom å påvirke og bruke den formelle strukturen, slik at lederskapet sitter med de sterkeste formelle styringsmidlene. Dette i tillegg til å ivareta samordning av organisasjonsenheter og medlemmer som har spesialiserte roller og funksjoner (Ibid.). Gjennom omorganisering kan ledelsen styrke sin egen posisjon og øke muligheten for å få gjennomslag på ulike områder. Styringen kan foregå på forhånd gjennom å regulere atferd med formelle rammer, og i etterkant, gjennom formelt organiserte kontrollmekanismer (Ibid.). Styring dreier seg dermed kort fortalt om å utforme en formell struktur som systematisk sikrer stor grad av måloppnåelse, og å tilpasse denne etter behov. Fokuset er på de formelle aspektene ved organisasjonsmedlemmenes roller, ikke organisasjonsmedlemmene i seg selv (Ibid.). Dette i motsetning til Yukls (2013) definisjon av ledelse. Til tross for at ledelse også kan være styring, vil studien ta utgangspunkt i den mer kulturelt betinget tilnærmingen til begrepet.

Ifølge Christensen et al. (2015) kan god ledelse i et kulturelt perspektiv bety at organisasjonsmedlemmene opplever at de er godt integrerte i virksomheten, og dermed en del av et større fellesskap. I tillegg kan god ledelse føre til styrket kompetanse og utvikling blant medarbeiderne, samt gi organisasjonsmedlemmene en trygghetsfølelse i forhold til at konflikthåndtering blir tatt på alvor og håndtert av ledelsen. Denne påvirkningen vil igjen kunne føre til at de ansatte opplever økt trivsel og lojalitet til virksomheten de er en del av (Ibid.). Med lojalitet og tilfredshet følger også eierskap til arbeidsoppgavene, noe som igjen kan bety at medarbeiderne yter bedre for å sikre overlevelse i organisasjonen.

3.3.1 Kriterier for å lykkes med ledelse i et kulturelt perspektiv

For at en leder eller et lederskap skal lykkes med å utføre oppgavene som tilhører rollen på en god måte, kreves det at tre viktige faktorer er på plass. Disse kriteriene er ifølge Karlsen (2013) kommunikasjon, tillit og personlig oppfølging. Gode kommunikasjonsevner er sentralt, fordi det forventes at en leder skal være flink til å motta, tolke og formidle informasjon fra underordnede (Ibid.). Kun slik kan leder sørge for å bidra til å påvirke underordnede til å forstå og enes om hva som må gjøres, og hvordan dette skal skje. Dette er en del av Yukls (2013) definisjon av ledelse. Derfor bør leder være «en god observatør, flink til å lytte, god på å sile bort lite relevant informasjon, kunne tolke og vektlegge det som er viktig, og formidle nødvendig informasjon til andre» (Karlsen, 2013:122). Således er også tillit et sentralt kriterium for å få tilgang på viktig informasjon fra, og om, de ansatte og arbeidet som utføres (Ibid.). Personlig oppfølging er også vesentlig for å klare å ivareta nye og gamle medarbeidere, det sosiale fellesskapet, og styrke kompetansen blant organisasjonsmedlemmene (Christensen et al., 2015).

3.3.1.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig del av det daglige arbeidet i en virksomhet. Det fordi mye informasjon og kunnskap skal formidles, og mangel på dette vil kunne være en trussel mot arbeidsoppgavenes vellykkethet og medarbeideres trivsel og trygghet på arbeidsplassen (Schwalbe, 2010). Kommunikasjon er også en stor del av lederes relasjonsbygging. Karlsen (2013) forklarer kommunikasjon som en overføring av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. I virksomheter fungerer kommunikasjon både som en sosial og ekspressiv funksjon, samt en informasjons- og kontrollfunksjon (Ibid.). Kommunikasjonen brukes til å skape felleskap og identitet, skaffe og gi informasjon, og påvirke handlinger og holdninger (Ibid.). Informasjonsrollen er en viktig del av lederens arbeidshverdag, da informasjon kontinuerlig må distribueres og videreformidles.

I en kommunikasjonsprosess har man ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) to aktører. Dette er sender, som initierer kommunikasjonsprosessen ved å formidle noe, og mottaker, som mottar og tolker formidlingen. Andre viktige deler i prosessen er kodingen av budskapet, hvilken kanal budskapet sendes gjennom, dekodning og tolkning av budskapet, og tilbakemelding (Kreitner, Kinicki og Buelens, 2002). Det som kalles for støy i prosessen må heller ikke overses, da dette beskriver alle forhold som kan forstyrre formidlingen (Ibid.). Den formelle,

planlagte kommunikasjonen i en virksomhet bør være av høy kvalitet, da den kan redusere muligheten for misforståelser og spekulasjoner. Samtidig er det viktig for linjeorganisasjonen og mellomledere at det er uformell kommunikasjon og mellommenneskelig kontakt (Ibid.). Dersom kommunikasjonen eller informasjonen misforstås, kan det skape kritiske situasjoner.

Kreitner et al. (2002) beskriver ulike barrierer som kan oppstå i kommunikasjon. Blant annet nevnes prosessbarrierer, hvor det oppstår problemer i selve kommunikasjonsprosessen. Her er det viktig å sørge for at prosessen gjennomføres så nøyaktig som mulig, slik at man unngår eventuelle misforståelser (Ibid.). Dette kan blant annet være misforståelser i forbindelse med håndteringen av utfordringer, og under oppfordring til deltakelse. Kreitner et al. (2002) nevner også personlige og semantiske barrierer som kan oppstå når følelser uttrykkes i kommunikasjonen. Dette kan skje i stressende situasjoner, hvor uttrykk kan oppleves som negativt ladet, eller hvis mistenksomhet og uoppmerksomhet dominerer (Ibid.). For en leder er det dermed viktig å redusere disse barrierene i størst mulig grad, og ideelt sett komme over dem.

3.3.1.2 Tillit

Forbedret samarbeid, kommunikasjon, relasjon og effektive løsninger er bare noen av godene man kan oppnå ved god tillit mellom leder og underordnet (Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer, 1998, s. 393-404). Tillit skaper også rom for å påvirke andres beslutninger og handlinger, fordi man i større grad utveksler informasjon (Karlsen, 2013). Whitener, Brodt, Korsgaard og Werner (1998, s. 513-530) definerer tillit som en handling overfor en annen part som har sin opprinnelse fra gjentatte bytter av fordeler. Her er man også villig til å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger om atferden eller hensikten til den andre parten. Et gjensidig tillitsforhold krever altså en vilje til selv å ta risikoer, samtidig som en kan ha forventninger til den andre parten (Ibid.).

Rousseau et al. (1998, s. 393-404) skiller mellom ulike former for tillit. Den mest relevante for denne studien, er relasjonsbasert tillit. Denne typen tillit skapes ved gjentatt informasjons- og erfaringsutveksling mellom individer (Ibid.). Dette er helt avgjørende for at både linje- og mellomleder skal kunne oppfylle funksjonene sine på en god måte. Likevel kan det være vanskelig for enkelte å skape tillit, da det innebærer å vise åpenhet og sårbarhet overfor andre (Karlsen, 2013). Det kan ta tid, og tillit må bygges opp gjennom samhandling. Når man oppnår tillit mellom to eller flere parter, vil det bidra til å skape en åpenhet og trygghet (Ibid.).

Det vil da være lettere å uttrykke egne meninger og utfordre hverandre, og dette er en sentral brikke for å skape et godt samarbeid (Edmondson, 1999, s. 350-383). Dersom organisasjonsmedlemmene har tillit til sin leder, vil dette skape rom for at de tør å gi beskjed ved uenigheter eller ved uforutsette hendelser. Dette er eksempelvis sentralt for at leder skal kunne håndtere utfordringer (Ibid.).

3.3.1.3 Personlig oppfølging

En god oppfølging kjennetegnes av at lederen har faste oppfølgingsrutiner som også faktisk følges (Karlsen, 2013). Med personlig oppfølging menes det å arbeide videre med noe, eller gi noe/noen økt oppmerksomhet med sikte mot et bestemt mål (Ibid.). Både når det går bra og dårlig i organisasjonen, er personlig oppfølging viktig. Dersom ting går dårlig, er det svært sentralt å ha en åpen dialog om situasjonen for å kunne iverksette tiltak. Det for å gjøre den enklere å håndtere for organisasjonsmedlemmene (Ibid.). Ifølge Karlsen (2013) kvier mange ledere seg for å gi negative tilbakemeldinger til sine underordnede. Dette er derimot spesielt viktig for å lykkes med å styrke organisasjonsmedlemmenes kompetanse og utvikling (Christensen et al., 2015).

Westhagen et al. (2008) peker på at personlig oppfølging også har en viktig forebyggende effekt. Det er viktig å vurdere både kvantitative og kvalitative forhold som en del av denne oppfølgingen. Med kvantitative forhold menes det hvordan arbeidsoppgaver ligger an i forhold til budsjetter og planer, og med kvalitative forhold menes det de ikke-målbare faktorene, som eksempelvis de ansattes opplevelse av arbeidssituasjonen (Ibid.). Det er en rekke ting som kan bidra til å bedre den personlige oppfølgingen i en virksomhet (Karlsen, 2013). Hensikten med å bedre denne oppfølgingen, er å fremskaffe økt kunnskap om underordnede og bidra til deres personlige utvikling, samt gi dem en følelse av at de blir sett og hørt (Ibid.).

4 Forskningsmetode

4.1 Avgrensning og operasjonalisering

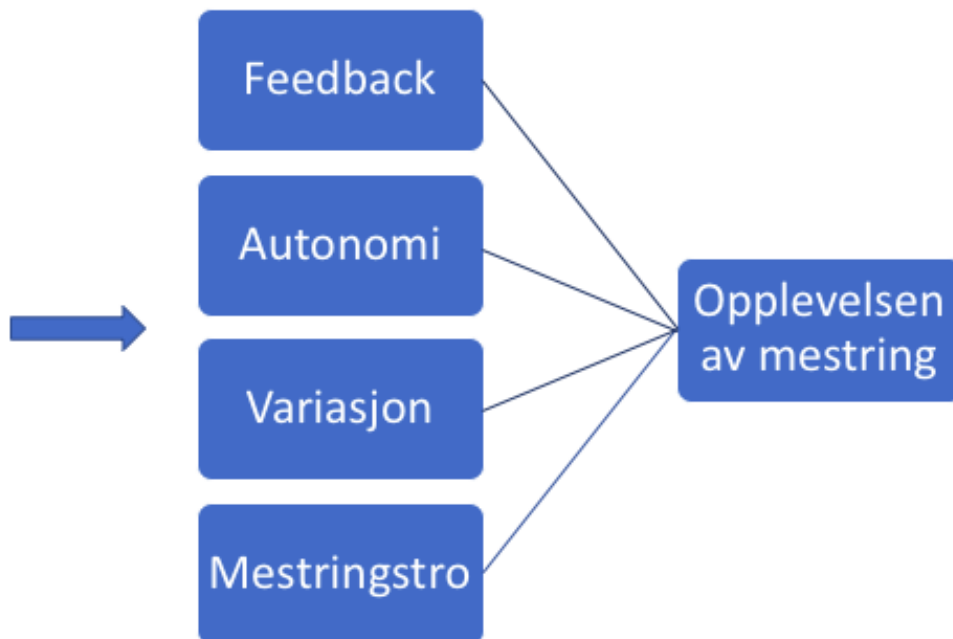
4.1.1 Problemstilling nummer én

«Hvordan oppleves rollen som mellomleder med tanke på mestringsfølelse for de ansatte ved avdeling bygg i Skanska Stavanger i dag?»

Det første begrepet i problemstillingen som skal operasjonaliseres, er ordet «oppleves». I denne studien er det valgt å definere opplevelse som innholdet av en persons subjektive erfaringer. Det være seg ytre sansepåvirkning, emosjonell og fysisk tilstand, og motivasjon (Kennair, 2016). Med ytre sansepåvirkning, menes det hvordan informantene reagerer, fornemmer og gjør seg opp en formening om omgivelsene (Ibid.). Emosjonell og fysisk tilstand kan innebære følelser, tanker, kroppslige sensasjoner og atferd, og er med på å skape individets opplevelse og væremåte (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Emosjonell tilstand kan innebære et individs grad av irritabilitet, selvtillit, selvfølelse og grad av apati (Karlsen, 2013). Den kan også innebære tanker, i form av grad av bekymringer, organisering av tanker i hodet, beslutninger og tolkninger (Ibid.). Fysisk tilstand kan innebære alle kroppslige symptomer på situasjonen individet befinner seg i. Disse kan variere fra person til person (Ibid.). Innenfor motivasjon er det snakk om grad av mening, engasjement, lyst og nysgjerrighet rundt arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). «Opplevelse» kan derfor både være belastning og påkjenning, samt positiv og negativ påvirkning som følge av rolleopplevelse og arbeidssituasjon.

Studien avgrenser rolleopplevelse til å gjelde opplevelsen av mestring. Her tas det utgangspunkt i Vifladt og Hopen (2004) sin definisjon av mestring, samt de fire faktorene som teorien antar at påvirker opplevelsen av mestring. Disse er autonomi, variasjon, feedback og mestringstro, og er definert i tidligere kapitler i denne studien. Disse vil utgjøre studiens teoretiske kategorier, og dette er illustrert i modell nummer én. De neste begrepene som skal operasjonaliseres er «rollen som mellomleder». Det vil si de menneskene som i casevirksomheten står for den daglige ledelsen og ansvaret for prosjekter i avdeling bygg. Disse kan også bidra til en indikasjon på rolleopplevelsen for mellomledere for øvrig. I problemstillingen brukes det også begrepet «ansatte», og for å eliminere forvirring siktes det også her til mellomlederne. Med begrepet «i dag», er det snakk om den nåværende

situasjonen informantene befinner seg i, på det tidspunktet innhenting av data til studien skjer.

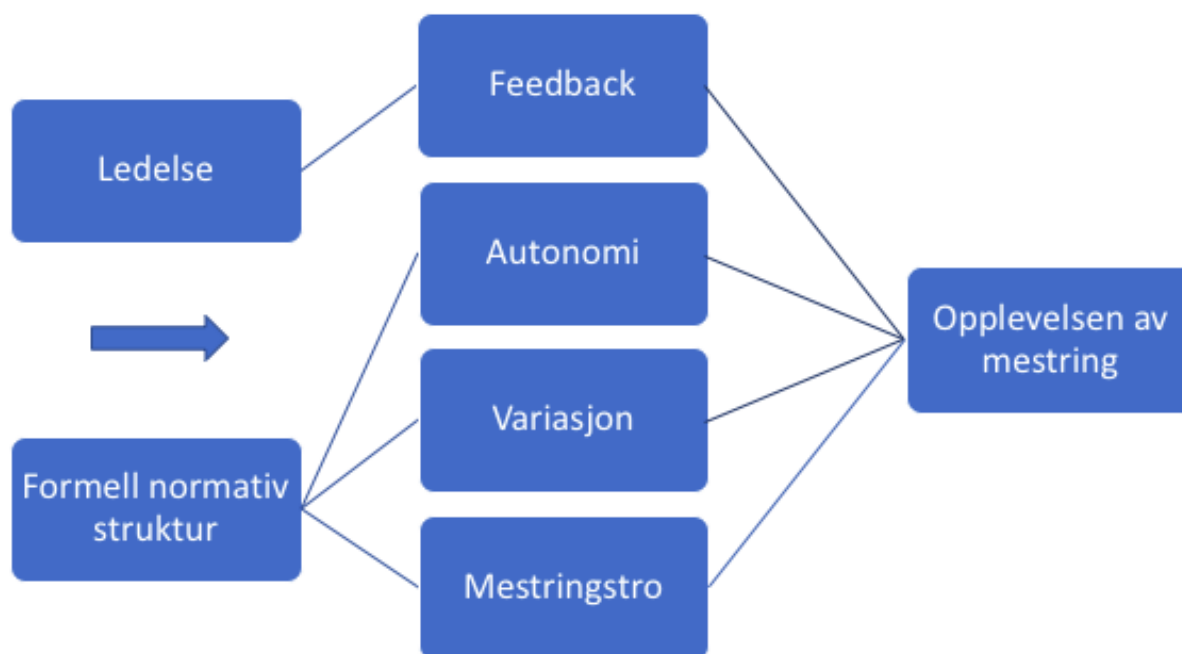


Modell nummer én: de teoretiske kategoriernes påvirkning på opplevelsen av mestring.

4.1.2 Problemstilling nummer to

«Hvordan påvirker formell normativ struktur og ledelse mellomlederes opplevelse av mestring?»

Det første begrepet i denne problemstillingen som skal operasjonaliseres, er «påvirker». Her er studien på jakt etter å styrke eller svekke den teoretiske antakelsen om at de uavhengige forklaringsvariablene innvirker på opplevelsen av mestring. I tillegg vil studien se på hvor denne sammenhengen er spesielt tydelig i casevirksomheten, og hvordan innvirkningen kommer til uttrykk. Disse caseeksemplene vil utgjøre dataanalysens empiriske kategorier. For å heve funnene fra et casenivå til et teoretisk generaliserbart nivå, vil studien dra med seg de teoretiske kategoriene videre inn i problemstilling nummer to. Deretter kan en også se på hvordan de uavhengige variablene påvirker de teoretiske kategoriene. Dette forholdet er illustrert i en modell nummer to. De resterende begrepene i denne problemstillingen tar utgangspunkt i definisjonene som anvendes i det teoretiske grunnlaget for studien.



Modell nummer to: de uavhengige variabelenes innvirkning på opplevelsen av mestring, gjennom de teoretiske kategoriene.

4.2 Forskernes utgangspunkt i forhold til undersøkelsen

Som forsker i en kvalitativ studie er det viktig å oppnå en nærhet til feltet og være bevisst på hvordan egen tilstedeværelse kan påvirke informantenes samhandling og respons (Blaikie, 2015). Ingen av oss hadde kjennskap til informantene fra før av, noe som har forhindret en potensiell rollekonflikt mellom rollen som forsker og rollen som bekjent eller kollega. Til tross for et valgfag i ledelse og mestring, hadde vi relativt lite kjennskap til studiens tematikk, samt bransjen casevirksomheten tilhører. Dette har bidratt til å redusere sannsynligheten for at vår forutinntatthet kan ha medført et ensidig fokus på utfordringer og forklaringsvariabler som vi er opptatt av. En slik problemstilling kan potensielt gå på bekostning av andre relevante forklaringsvariabler som informantene opplever som mer gjeldende (Ibid.). Vi har hatt et bevisst forhold til dette gjennom hele studien, men det er likevel naivt å fullstendig utelukke at forutinntatthet kan ha spilt en rolle. Vi har likevel vært åpne for andre forklaringsvariabler og utfordringer underveis i intervjuene med informantene.

Det at ingen av oss hadde særlig mye kjennskap til hverken Skanska eller ledelsen i Stavanger før studien begynte, har vært en fordel med tanke på informantenes åpenhet. Vi er av den oppfatning at informantene ikke har vegret seg for å fortelle om ting som kunne ha satt ledelsen eller organisasjonen i et dårlig lys. Årsaken til denne åpenheten kan nettopp være at

vi har blitt oppfattet som troverdige og objektive forskere. En utfordring tilknyttet at vi har vært fremmede for informantene, er at dette potensielt kunne ha gått utover tilliten deres til oss. Det i forbindelse med det å behandle materialet med respekt, og ivareta den konfidensialiteten som er påkrevd. Med en såpass sensitiv tematikk har tillit vært helt essensielt for å få de svarene som studien krever. Vi anså det derfor som hensiktsmessig og tillitsvekkende å signere en taushetserklæring i forkant av intervjuene (se vedlegg 3). Denne avtalen har fungert som en slags garanti for informantene og Skanska, og vi er av den oppfatning at alle parter har hatt tillit til oss underveis i studien. Det at vi ikke er bekjente av noen i bedriften, har imidlertid ikke begrenset tilgangen. Vi har fått tilgang på alt vi har forespurt, noe som har vært viktig for studien.

En annen problemstilling det har vært viktig å være bevisst på, er faren for å se seg blind på egen studie. Det har derfor vært viktig å til enhver tid forholde seg kritisk til egne tolkninger og forståelser av de funnene vi har gjort oss, samt teorien vi har lagt til grunn for studien. Dette med god hjelp fra veileder. Vi har kontinuerlig gått runder med oss selv, for å finne ut av om alternative tolkninger har vært mer relevante. Vi har også tatt høyde for at våre egne erfaringer kan ha virket inn på våre refleksjoner og konklusjoner. Det i forbindelse med for eksempel vår egen opplevelse av mestring, og årsaker til eventuell mangel på sådan. Det har også vært viktig å reflektere rundt hvordan informantene og Skanska ville ha vurdert våre tolkninger. I tillegg har vi hatt et bevisst forhold til det å ikke inkludere sitater fra informantene som kunne ha satt dem i et dårlig lys på arbeidsplassen.

4.3 Vitenskapsteoretiske momenter og forskningsstrategi

4.3.1 Vitenskapsteoretiske momenter

Målet med denne studien er som sagt å foreta en teoretisk generalisering gjennom et casestudie. Her ønskes det å generalisere i forhold til de teoriene som legges til grunn for analysen, nevnt innledningsvis. Lijphart (1971) påpeker at mange casestudier ikke har generalisering som formål. Det fordi et enkelt casestudium hverken kan utgjøre grunnlaget for en gyldig generalisering, eller svekke etablerte generaliseringer (Ibid.). På den andre siden kan casestudier gi viktige bidrag til etableringen av generelle utsagn og dermed teoribygging. Resultatene fra en teoretisk generalisering, i forbindelse med denne studiens case, vil dermed kunne bidra til å styrke eller svekke en teoretisk antakelse. Dette betyr ikke at studien kan slå fast noe om resten av verden, men kun anse det som rimelig at teorien blir sterkere eller

svakere (Ibid.). Til tross for at studien ikke kan slå fast noe om resten av verden, kan den likevel være en indikasjon på et mer generelt nivå. Dette i forbindelse med mellomledere i andre virksomheter sin rolleopplevelse. Studien antar at Skanska egner seg for et casestudie i forbindelse med testing av teoriene som her presenteres. En teoretisk antakelse som studien tar sikte på å styrke eller svekke, er teorien om at formell normativ struktur og ledelse påvirker opplevelsen av mestring. For å kunne illustrere hvordan dette kan komme til uttrykk, legger studien også en annen teoretisk antakelse til grunn. Dette er den om at autonomi, variasjon, feedback og mestringstro også påvirker mestringsfølelsen. Studien ønsker å beskrive opplevelsen av mestring slik den oppleves av informantene. Dette gjøres gjennom å søke kunnskap om deres tanker, opplevelse og erfaringer gjennom en objektiv tilnærming (Kvale og Brinkmann, 2015).

Et slikt vitenskapsteoretisk ståsted passer med den kvalitative forskningsmetoden som blir benyttet, og lar seg inspirere av fenomenologiens bruk av semistrukturerte intervjuer. Her har forskeren et klart formål med intervjuene, men de fungerer mer som en samtale med informantene (Kvale og Brinkmann, 2015). I det semistrukturerte intervjuet, må man sirkle inn bestemte temaer som inneholder forslag til spørsmål (Ibid.). I denne studien er slike temaer blant annet mestring, organisering og ledelse. Disse danner utgangspunktet for spørsmålene som stilles til informantene. Problemstillingen i denne studien krever at forskerne kommer under huden på informantene, og får dem i tale om ulike temaer som det kan være vanskelig å sette ord på. Et virkemiddel for å få til dette er å stille spørsmål som legger til rette for beskrivelse av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp, fremfor generelle meninger om tematikken (Ibid.). Dette illustreres i vedlegg 1. I studien er det viktig å være åpen for at andre begreper og tematikker dukker opp underveis, og at disse tas med i betraktningen. Det er også viktig å være kritisk overfor egne forutsetninger og hypoteser (Ibid.).

4.3.2 Forskningsstrategi

I denne studien er målet å bekrefte en sammenheng mellom begrepene formell normativ struktur og ledelse, og opplevelsen av mestring. Dette minner om den induktive forskningsstrategien, der en bekreftelse av sammenhenger er det grunnleggende for strategien (Blaikie, 2015). Slik bekreftelse eller avkreftelse av sammenhenger kan ikke sies å være en generalisering, da generaliseringer aldri er universelle innenfor kvalitativ metode i samfunnsvitenskapen (Ibid.). Det er heller en styrking eller svekking av teoretiske antakelser

som er aktuelle for tid og sted (Ibid.). Studien har et eksplisitt teoretisk utgangspunkt, og det har også vært viktig å ikke ha forutbestemte tanker om hvordan fenomenet arter seg. Dette samsvarer med den induktive forskningsstrategien (Ibid.). Studien starter med å samle inn data, før det blir gjennomført en systematisering og kategorisering av dataene ved bruk av en induktiv logikk. Denne har som mål å bevise regelmessigheter. Induktiv strategi egner seg for besvarelsen av hva og hvordan-spørsmål, men ikke hvorfor (Ibid.). Dette er i tråd med studiens formulering av problemstillinger, som har som hensikt å beskrive karakteristikk hos en gruppe mennesker ved en mer generell beskrivelse. I dette tilfellet er denne gruppen mennesker mellomledere, med prosjektledere fra Skanska Stavanger som informanter. Det har blitt gjennomført en empirisk studie hvor fenomenet har blitt undersøkt i sin virkelige kontekst.

4.4 Metodiske momenter

4.4.1 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

I hovedsak finnes det to forskningsmetoder innenfor samfunnsvitenskapelig forskning (Kvale og Brinkmann, 2015). Det er opp til forskerne selv å avgjøre hvilken av disse to som skal anvendes, basert på hva som skal kartlegges og finnes ut av i studien. Kvalitativ forskningsmetode handler om å få tak i meningsinnholdet i og forklare et fenomen, og hvordan meningen eksisterer i relasjon til omverdenen (Ibid.). For denne studien, der målet er å styrke eller svekke teoretiske antakelser om et fenomen, er det mest relevant å benytte seg av en kvalitativ forskningsmetode.

Datainnsamlingen i studien har foregått ved hjelp av semistrukturerte intervjuer med flere informanter. Semistrukturerte intervjuer åpner opp for en mindre rigid struktur enn strukturerte intervjuer, noe som fører til at forskeren kan gå dypere inn i tematikken (Kvale og Brinkmann, 2015). Når det kommer til utvalg i denne studien, har det vært et ønske om å snakke med alle prosjektlederne på avdelingen. Disse har ulik erfaring og fartstid i Skanska, og er av ulik alder og kjønn. Aldersspennet på informantene er mellom 31 og 55 år, hvor to er kvinner og resten er menn. Informantenes fartstid som prosjektledere varierer mellom 3 og 24 år. Fordi informantene ønsket anonymitet, vil de omtales som informant nummer én, informant nummer to osv.

Opprinnelig skulle studien ta utgangspunkt i åtte informanter, men på grunn av sykdom og frafall ble det endelige tallet seks i stedet. Studien anser likevel at dette antallet har vært tilstrekkelig, og at informasjonen som har kommet ut av intervjuene har vært god nok for å kunne foreta en analyse og svare på problemstillingene. Årsaken til at studien ikke inkluderer feltsamtaler med informantene, er fordi mange av dem for det meste har sittet på kontoret i perioden forskningen har foregått. Data i denne forbindelse vil dermed være informasjonen som kommer ut av intervjuene med informantene.

4.4.2 Gjennomføring av dataanalysen

Hensikten med en kvalitativ dataanalyse er å komprimere, systematisere, ordne og forenkle datamateriale, samt utvikle tolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i dette datamaterialet (Kvale og Brinkmann, 2015). Det handler med andre ord om å få en forståelse for hvordan vitenskapelig kunnskap dannes gjennom en kvalitativ forskningsprosess (Ibid.). Studien har valgt å ta utgangspunkt i en analyseprosess som er basert på Johannessen, Tuft og Kristoffersen (2010). Analyseprosessen starter med at det tas utskrift av intervjuene. Studien har tatt utgangspunkt i transkriberingen av seks intervjuer som varer halvannen til to timer hver. Disse utgjør studiens rådata. Deretter systematiseres empirien for å finne meningsbærende elementer. Her er målet å finne mening som er relevant for problemstillingene, og å redusere tekstmengden (Ibid.). Dette kan eksempelvis være påvirkningsfaktorer som informantene snakker om i forbindelse med særlig svekket eller styrket mestringsfølelse. Disse kan bidra til å styrke de teoretiske antakelsen studien bygger på. Årsaken til at tekstmengden bør reduseres, er fordi mye av innholdet i transkriberingene er for generelt (Ibid.).

Neste steg i analyseprosessen er kategorisering av empirien. Dette steget handler om å løsrive informasjon fra de enkelte intervjuene, og organisere dem i kategorier (Ibid.). Da studien tar utgangspunkt i to problemstillinger, der begge har grunnlag for kategorisering, vil det benyttes syv ulike kategorier. Fire av dem vil være teoretiske kategorier, og danne et slags grunnlag for kategoriseringen videre i forbindelse med den andre problemstillingen. Disse baserer seg på teoretiske antakelser om hva som bidrar til og påvirker opplevelsen av mestring, og vil etterfølge informantenes beskrivelse av hvordan mestring oppleves for dem. De første fire teoretiske kategoriene som skal benyttes i besvarelsen av problemstilling nummer én, er 1) autonomi, 2) variasjon, 3) feedback og 4) mestringsstro. Disse kategoriene vil gjøre det enklere å plassere generell informasjon fra rådata i bokser, som vil gi den

generelle informasjonen et nytt innhold og mening. Da teorien sier at disse kategoriene har en tett sammenheng med opplevelsen av mestring, kan disse bidra til et mer utfyllende svar på problemstillingen utover informantenes subjektive erfaringer av mestringsfølelse. Ved å anvende de teoretiske kategoriene, er det større sannsynlighet for funn som danner grunnlaget for en teoretisk generalisering som strekker seg utover det aktuelle caset. Eksempelvis kan følgende utsagn fra informant nummer tre plasseres under kategorien «autonomi», og dermed bidra til å gi relevant mening til en generell rollebeskrivelse:

Jeg føler jeg har stor påvirkningskraft og stort handlingsrom. I min rolle har jeg mye beslutningsmakt, og jeg føler ikke strukturen legger begrensninger på handlingsrommet.

Informant nummer tre

I forbindelse med problemstilling nummer to, anvendes tre empiriske kategorier. Disse er eksempler på når sammenhengen mellom de uavhengige variablene og mestring særlig kommer til uttrykk i casevirksomheten. Disse skal også potensielt kunne være eksempler på hvordan formell normativ struktur og ledelse påvirker mestringsfølelse gjennom de teoretiske kategoriene. Likevel har det også vært viktig å løsrive seg fra dette målet, og se på hva informantene faktisk har lagt mest vekt på. Målet med de empiriske kategoriene er å belyse hvordan formell normativ struktur og ledelse konkret innvirker på opplevelsen av mestring. Eksempelvis kan følgende utsagn fra informant nummer to plasseres under kategorien «rutine for avvikling av prosjekt». Denne empiriske kategorien er et eksempel på hvordan formell normativ struktur påvirker mestring, gjennom føringene den legger for autonomien:

Det at du har så mange formaliteter skaper en viss usikkerhet dersom noe skjer senere. Du får fort boomerangen da. Da blir det lett å se at du gjorde noe annet enn det prosedyrene sa. Det kan derfor også bli en belastning å ha mange føringer som en del av ansvaret.

Informant nummer to

Deretter har studien forsøkt å finne flere utsagn som kan tilhøre samme kategori, for så å se hvilke potensielle empiriske kategorier flest informanter omtaler på en utdypende og relevant måte. Slik har det blitt enklere å se hvilke begreper som går igjen, og dermed hvilke kategorier som er mest aktuelle for videre diskusjon. Dataanalysen har resultert i tre empiriske kategorier. Disse er 1) rutine for avvikling av prosjekt, 2) rutine for varsling ved- og håndtering av HMS-hendelser, og 3) samhandlingsmønster med linjeleder ved uforutsette hendelser på prosjekt.

Siste steg i analyseprosessen er sammenkobling. Her er hensikten å lete etter sammenhenger i empirien, for deretter å styrke eller svekke teoretiske antakelser (Johannessen et al., 2010). Kategoriene settes sammen til nye beskrivelser og begreper. Dette gjøres for å identifisere mønstre som ikke var synlige i forkant av studien. Det er viktig å påpeke at en forutsetning for å lykkes med en analyseprosess er at man finner relevante og gode kategorier, samt identifiserer de meningsbærende elementene i empirien (Ibid.). Dette kan ofte være en utfordring, da det ikke alltid er like enkelt å se vekk ifra de forutinntatte antakelsene som kan oppstå ved undersøkelse av et fenomen.

4.5 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

4.5.1 Validitet

I begrepet validitet legger vi til grunn at forskningens resultater faktisk måler det vi tror og ønsker å måle. Dette er også definisjonen på begrepsvaliditet (Kvale og Brinkmann, 2015). Ved bruk av en intervjuguide er det sentralt at spørsmålene som benyttes faktisk gir mening til det fenomenet som man ønsker å ta fatt på. Når vi snakker om begrepsvaliditet, er det relevant å se om funnene representerer hensikten med undersøkelsen (Ibid.). Altså om det foreligger en sammenheng mellom fenomenet som undersøkes, og informasjonen som er samlet inn. Det ønskes å se på om de empiriske indikatorene som en får ut av forskningen stemmer overens med de teoretiske begrepene som anvendes.

For å oppnå validitet kan det blant annet benyttes andre teoretiske definisjoner, og systematisk argumentere slik at det resonneres frem til et svar (Kvale og Brinkmann, 2015). Denne studiens mål er slik styrking eller svekking av andres teoretiske definisjoner og antakelser. Intern validitet dreier seg om hvorvidt dataene som benyttes har dekning for konklusjonene som trekkes (Jacobsen, 2005). Ekstern validitet ser på i hvilken grad resultatene i studien kan overføres til andre, lignende situasjoner eller sammenhenger. Dette er derimot ikke målet med denne studien, da casestudier sjeldent kan overføres til andre lignende situasjoner (Lijphart, 1971). Det anses likevel som sannsynlig at noen av studiens funn kan være en indikasjon på mellomledere i andre virksomheter sin rolleopplevelse.

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt undersøkelsens metode er pålitelig og troverdig. Den viser hvilken grad av nøyaktighet studien har i gjennomføringen, samt i hvilken grad studien vekker tillit og er etterprøvable (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette handler både om innsamlingen og bearbeidingen av empirien. I denne studien vil etterprøvablehet blant annet innebære at andre forskere kan anvende de samme teoretiske antakelsene, for å styrke eller svekke disse ytterligere enn det som gjøres her. En slik type indre reliabilitet legger vekt på at andre forskere kan anvende det samme begrepsapparatet som i denne studien for analysen av sine data. Ytre reliabilitet vil i denne sammenheng dreie seg om i hvilken grad andre forskere vil generere de samme begrepene i lignende situasjoner, og oppdage den samme kunnskapen om fenomenet (Ibid.) Da denne studien handler om menneskers opplevelse, som ikke er statisk, vil ikke andre forskeres resultater bli nøyaktig de samme. Det uavhengig av om metoden som anvendes er lik.

Som forskere kan en styrke studiens reliabilitet ved å oppgi hvem forskerne er, hvilke informanter som bidrar til studien, hvilken sosial setting som foreligger, hvilke analytiske begreper som benyttes og hvilken metode for innsamling og analyse av data som er benyttet (Ibid.). I denne studien oppgis ikke navnet på informantene, men alder, kjønn og fartstid i bransjen nevnes i metodedelene. Slik informasjon vil kunne bidra til å styrke reliabiliteten selv om informantene forholdes anonyme. I tillegg er studien åpen om hvem forskerne er, og casets kontekst i form av en grundig bakgrunnsbeskrivelse av Skanska Stavanger. Det har også blitt redegjort for analytiske begreper og metoder for innsamling av data. Det at studien stegvis har blitt observert av en veileder, bidrar også til å styrke reliabiliteten gjennom bekreftelse fra en tredjepart. Det er også viktig å begrunne valg, og argumentere for stegene som brukes for å komme frem til et resultat (Ibid.). Reliabilitet handler derfor kort sagt om resultater man kan stole på, og dette kan oppnås dersom undersøkelsen gjennomføres på en riktig måte (Jacobsen, 2005).

4.5.3 Teoretisk generaliserbarhet

Da siktemålet i casestudier som oftest ikke er overførbare i direkte forstand, er det som sagt mer relevant å snakke om en form for teoretisk generaliserbarhet. Teoretisk generaliserbarhet handler som nevnt om å styrke eller svekke teoretiske antakelser basert på andres forskning (Lijphart, 1971). Studien har tidligere gjort rede for hvilke teoretiske antakelser som ligger til grunn for dataanalysen. Studien er interessert i sammenhenger, og i den grad forskerne mener

å kunne se slike i forbindelse med formell normativ struktur og ledelse, og opplevelsen av mestring. Dersom dette kan påvises gjennom funn, bidrar studien til ytterligere kunnskap om sammenhengene (Ibid.). Dette er kunnskap som har en verdi også utover denne studien, og som kan sies å bidra til det store teoretiske bildet. Liknende studier i andre typer organisasjoner vil kunne være nyttig, da man kan se om resultatene kan relateres. Dette vil i så fall bidra til ytterligere styrking eller svekking av de samme teoretiske antakelsene (Ibid.).

4.6 Etiske problemstillinger

Det er hensiktsmessig å ta opp eventuelle etiske problemer som det forventes at kan oppstå i løpet av forskningen (Kvale og Brinkmann, 2015). Derfor er det også viktig å ta etiske hensyn både før, underveis og etter forskningen. I forkant av intervjuene og forskningsarbeidet ble prosjektet innmeldt til NSD (Norsk senter for forskningsdata), og deretter godkjent før intervjuene ble satt i gang. Videre ble et informasjonsskriv sendt ut til studiens kontaktperson hos bedriften. Dette informasjonsskrivet inneholder blant annet opplysninger om studiens formål, kontaktinformasjonen til de ansvarlige, informasjon om anonymitet og personvern, informantens rettigheter, behandling av data og tidsramme for prosjektet (se vedlegg 2). Samtlige informanter samtykket til at intervjuene kunne bli tatt opp på lydopptak. Det var ønskelig å benytte seg av lydopptak, fremfor å notere underveis i intervjuene, da dette ga en bedre flyt i samtalen.

For å ivareta eventuelle ønsker om anonymitet og konfidensialitet, er opplysningene som kommer frem i studien behandlet på en diskret og respektfull måte. Informantenes navn er i denne studien utelatt og erstattet med pseudonymene «Informant nummer én», «Informant nummer to» etc. Dette valget er tatt basert på at noen av informantene ikke ønsket at deres navn skulle publiseres. Dermed ble det besluttet at alle informantene skulle anonymiseres. Navnet på informantene er, uavhengig av deres ønske, heller ikke viktig for studiens helhet. Navnene til informantene har vært ekskludert fra all informasjonsbeskrivelse i forbindelse med studien, og blitt holdt separat fra pseudonymene. Det har i tillegg vært viktig å beholde informantenes anonymitet ved å ekskludere informasjon som virker avslørende.

Konsekvensene ved en intervjustudie bør vurderes, da forskeren har ansvar for å tenke gjennom disse for både informantene og gruppen i en større helhet (Kvale og Brinkmann, 2015). Videre er konfidensielle prosesser og hemmelighetsstemplet informasjon utelatt fra studien, da dette kan medføre at det blir allment kjent gjennom oppgaveteksten.

Avslutningsvis vil det være viktig for studien å etterstrebe en korrekt presentasjon av dataene. Integritet er viktig i forskningsprosjektet, da man som forsker må forsikre at dataene er gjennomført i henhold til akseptable standarder, og utformet på et ærlig vis (Blaikie, 2010). Dette betyr at sitater eller data ikke brukes ut av sin kontekst, men slik de er ment i sin sammenheng. For forskerrollen er det viktig å ha et åpent sinn ved fortolkning av informasjon, og se på de ulike opplysningene fra flere perspektiver. Ved et semistrukturert intervju gjøres dette ved å utdype, og eventuelt stille oppklarende spørsmål, slik at det ikke oppstår misforståelser.

5 Presentasjon og drøfting av datamaterialet

Denne delen av studien vil ta for seg en presentasjon og drøfting av empirien tilknyttet henholdsvis problemstilling nummer én og to. I besvarelsen av problemstilling nummer én, vil studien etterstrebe å beskrive hvordan mellomlederrollen oppleves med tanke på mestring, og hva som påvirker denne opplevelsen. Først vil studien ta for seg de subjektive erfaringene som beskriver hvordan mestring, eller mangel på sådan, oppleves av mellomlederne. Deretter vil det tas utgangspunkt i fire teoretiske kategorier for å peke på hva mellomlederne opplever at påvirker deres mestring. Dermed fungerer den første analyse- og drøftingsdelen også som et oppspark til besvarelsen av problemstilling nummer to.

Der vil studien analysere og ta for seg hvordan parallellen mellom de uavhengige variablene og mestringsfølelse særlig kommer til uttrykk i casevirksomheten, gjennom de teoretiske kategoriene. Disse eksemplene vil utgjøre de empiriske kategoriene for problemstilling nummer to. Utvalget av empiriske kategorier er basert på temaer som informantene gjentakende omtaler i intervjuene, og som de legger særlig vekt på ved snakk om rolleopplevelsen med tanke på mestring.

5.1 *Hvordan oppleves rollen som mellomleder med tanke på mestringsfølelse for de ansatte ved avdeling bygg i Skanska Stavanger i dag?*

5.1.1 *Hovedfunn*

Studien har kommet frem til at mellomlederne opplever rollen sin som noe som har potensial for en stor grad av mestring. Denne opplevelsen påvirkes av mellomledernes autonomi, variasjon, feedback og mestringstro. Fordi det er rimelig å anta at informantenes opplevelse kan være en indikasjon på mellomlederens rolleopplevelse for øvrig, vil hovedfunnene presenteres på et slikt overordnet nivå.

Hovedfunnene viser at opplevelse av mestring, både i positiv og negativ forstand, fører til en rekke subjektive erfaringer for mellomledere. De negative subjektive erfaringene er blant annet opplevelsen av stress, som kan komme til uttrykk gjennom både psykiske og fysiske reaksjoner. Psykiske reaksjoner kan være en manglende evne til å holde fokus, til å ha et langsiktig perspektiv, samt økt tankekjør og manglende selvtillit. Funnene viser videre at fysiske reaksjoner på stress kan være hjertebank, klump i magen og rykninger i kroppen.

De positive subjektive erfaringene kan ifølge funnene være økt motivasjon, som kommer til uttrykk gjennom psykiske og fysiske reaksjoner. Psykiske reaksjoner på motivasjon kan være økt lyst til å stå på og få ting til, og et større engasjement for arbeidet, samt økt trivsel på jobb. Fysiske reaksjoner kan være økt energinivå og humørpåvirkning, som kommer til uttrykk gjennom glede i form av smil og latter.

Videre viser hovedfunnene at mellomlederrollen er en rolle med stort potensial for både autonomi i form av ansvar og beslutningsmyndighet, variasjon i arbeidsoppgavene, feedback og anerkjennelse for utført arbeid, og mestringstro i form av tro på egne evner i møte med situasjoner og oppgaver. Det er ikke dermed sagt at disse er tilstede og fungerende til enhver tid, men rollen legger til rette for at disse skal kunne oppstå.

Et hovedfunn i forbindelse med kategorien «autonomi», er at ansvar og beslutningsmyndighet kan være noen av de største kildene til mestringfølelse for mellomledere. Styrket mestring, som følge av autonomi, kan komme til uttrykk gjennom en økt følelse av kontroll og eierskap til resultatet av arbeidet. Det dersom resultatene oppleves som tilfredsstillende for mellomlederen selv. Et annet hovedfunn er at så stor grad av ansvar også kan ha en bakside. Det hvis ansvaret medfører utfall som ikke er av ideell karakter. Da kan mellomledere oppleve svekket mestringfølelse. Dette kan komme til uttrykk gjennom blant annet beslutningsvegring som følge av at de blir mørkredde i møte med avgjørelser, samt negativ selvsnakk og oppfattelse av egne evner.

Et hovedfunn i forbindelse med kategorien «variasjon», er at dersom variasjonen oppleves som håndterbar, sett i lys av mellomlederens personlige ressurser, danner den et godt grunnlag for opplevelsen av mestring. Dette kan komme til uttrykk gjennom at mellomledere får følelsen av at de utnytter sin kunnskap og kompetanse. Hvis de derimot ikke har personlige ressurser som samsvarer med arbeidsoppgavene, kan resultatet være svekket mestringfølelse. Dette kan komme til uttrykk gjennom at variasjonen oppleves som skremmende. Et annet hovedfunn er at erfaring og fartstid i mellomlederrollen kan bidra til å gjøre variasjonen mer håndterbar.

Et hovedfunn i forbindelse med kategorien «feedback», er at slike tilbakemeldinger kan være en viktig støttefunksjon dersom mellomledere må stå i uforutsette utfordringer tilknyttet arbeidet. Denne støttefunksjonen kan bidra til økt mestring, som kan komme til uttrykk

gjennom at ansvarsbyrden lettes, fordi mellomlederen ikke er alene om avgjørelsene som fattes. Et annet hovedfunn er at feedback kan føre til økt opplevelse av mestring, hvis den gis når mellomledere selv har behov for det. Hvis tilbakemeldinger derimot gis utover deres behov, kan svekket mestringsfølelse oppstå. Dette kan komme til uttrykk gjennom at mellomledere opplever feedbacken som belastende og forstyrrende.

Et hovedfunn i forbindelse med kategorien «mestringstro», er at denne faktoren er mindre robust enn de andre tre, og at denne lettere påvirkes av eksterne krefter. Slike krefter kan blant annet være endringer i økonomien og markedet. Videre peker funnene på at slike kontekstuelle faktorer kan føre til at mellomledere opplever svekket mestringstro, og dermed mestringsfølelse. Dette kan komme til uttrykk gjennom at de føler på en uoverensstemmelse mellom mengden arbeidsoppgaver og egen kapasitet til å håndtere disse. Slik kapasitet kan både være tids- og ressursrelatert. Et annet hovedfunn er at mestringstroen kan styrkes, og dermed bidra til økt mestringsfølelse, når mellomledere leverer resultater som lever opp til deres egne og andres forventninger. Dette kommer til uttrykk gjennom en motivasjon og driv til å jobbe videre. Det siste hovedfunnet innenfor denne kategorien er at mestringstroen, og dermed mestringsfølelsen, kan være robust mot dårlige resultater. Det dersom mellomlederen selv vet at vedkommende ikke hadde anledning til å påvirke utfallet. Samtidig kan vellykkede utfall med samme utgangspunkt føre til økt mestringstro og mestringsfølelse, da forutsetningene opprinnelig var dårlige.

5.1.2 Analyse og drøfting

5.1.2.1 Subjektive erfaringer vedrørende mestringsfølelse

I denne delen av analysen vil det ses på hvordan prosjektlederne i caset opplever rollen med tanke på mestring. Her er studien interessert i å se på hvordan mestring påvirker individene, med utgangspunkt i operasjonaliseringen av denne problemstillingen. Det vil si innholdet av en persons subjektive erfaringer, det være seg ytre sansepåvirkning, emosjonell og fysisk tilstand, og motivasjon (Kennair, 2016). Avsnittet vil bli strukturert etter negative og positive subjektive erfaringer i forbindelse med manglende eller tilstedeværende mestringsfølelse.

Det er flere faktorer tilknyttet svekket mestringsfølelse som påvirker individets subjektive erfaringer (Ibid.). Flere av informantene opplever rollen med tanke på mestringsfølelse som

noe som kan generere stress. Dette er én av de subjektive erfaringer som blir nevnt mest i intervjuene i forbindelse med manglende mestringsfølelse:

Stress for meg er negativt ladet. Jeg kjenner det på kroppen. Det er ikke noe som skjer ofte, men de gangene jeg er stresset blir jeg frustrert og kort i lunta - mildt sagt. Det er også mye tanker som farer rundt i hodet mitt, og i forbindelse med mestring begynner jeg å tvile på om jeg får ting til når jeg er i en slik tilstand.

Informant nummer seks

Videre forteller en annen informant hvordan dette stresset i forbindelse med manglende mestring også påvirker kroppen rent fysisk:

De skumleste tegnene på stress er at jeg får sånne rykninger i armen. Leamus, det begynner å vibrere. Det er kroppen min sin måte å fortelle at nå er det for mye. Utover dette så merker man kanskje at man ikke klarer helt å holde fokus og at det blir vanskelig å ha oversikt over ting. Du mister hodet litt. I tillegg krymper horisonten for arbeidet, evnen til å tenke langsiktig.

Informant nummer én

Andre informanter opplever også slikt stress som noe som påvirker dem fysisk og psykisk:

Jeg får en klump i magen og blir varm. Hjertet pumper ekstra mye. Tankene retter seg også mot andre risikoer i forbindelse med arbeidet. Man tenker mer på de negative tingene som kan oppstå.

Informant nummer to

Jeg får vondt i tennene og skuldrene hvis jeg er stresset. Jeg tror alltid jeg har hull i tennene da. I tillegg tenker jeg masse, og merker at stresset slår ut i kroppen. Jeg tar meg en joggetur da. Det er sånn jeg får det ut, og det hjelper.

Informant nummer tre

Flere av informantene forteller også om spesielt én episode der graden av svekket mestring over tid førte til at en tidligere kollega sluttet:

Det er jo en vanvittig konkurranse her i Stavanger som påvirker mestringsfølelsen og skaper stress. Vi har for eksempel hatt et tapsprosjekt hvor prosjektlederen sluttet. Han tenkte at det ordnet seg og at han hadde kontroll, men så hadde han ikke det. Det ble for mye for ham å takle. Jeg tror det er en sånn stolthet mange har innebygd.

Informant nummer fem

Dette utsagnet er i tråd med det Kaufmann og Kaufmann (2015) sier om at mellomledere har store forventninger til seg selv og egen kompetanse. I tillegg har de gjerne også et sterkt behov for anerkjennelse, og de stiller mange krav til seg selv (Ibid.). Ved langvarig redusert mestring, og kontinuerlig utsettelse for stress, kan individet som nevnt stå i fare for å oppleve utbrenthet (Ibid.). Utbrenthet er en mental og fysisk utmattelse, hvor man mister mening, engasjement, lyst og nysgjerrighet rundt arbeidet (Ibid.). Basert på andre informanternes utsagn om denne hendelsen, er det rimelig å anta at det var dette som skjedde med vedkommende, og at dette utsagnet dermed er i tråd med teorien. Ved slik utbrenthet er det rimelig å anta at nivået av opplevd mestring er svært lavt.

Som de øvrige utsagnene også peker i retning av, kan mangel på mestring oppleves som et betydelig stress for informantene. Dette stresset kommer til uttrykk gjennom fysiske symptomer som hjertebank, vondt i muskler og tenner, klump i magen, hetebølger eller rykninger i kroppen. Psykisk går det utover evnen til å holde fokus, og det å ha et langsiktig perspektiv for arbeidet. Det skaper også bekymring over mulige negative scenarioer, tankekjør og økt irritasjon med kortere lunte. I tillegg peker flere informanter på at slikt stress og manglende mestring gjør at de begynner å tvile på seg selv og egne evner. Dette er i tråd med det Karlsen (2013) sier om hvordan stress påvirker individet. Han peker på at følelsene kan påvirkes i form av at man blant annet mister selvtillit og blir irritabel. Dersom et individ mister fokus og er i en tilstand av konstant tankekjør, er det rimelig å anta at dette også kan føre til en form for apati (Ibid.). Dette er også en konsekvens av stress (Ibid.). Videre peker han på at stress kan føre til bekymringer, uorganisert rot i tankene, dårlige beslutninger som følge av manglende langtidsperspektiv og feiltolkninger som følge av at en mister hodet og oversikt (Ibid.). Karlsen (2013) snakker også om de fysiske symptomene på stress, hvor han blant annet nevner hjertebank. Dermed kan informantens opplevelse sies å være i tråd med det teorien sier om hvordan stress oppleves.

Flere av informantene opplever rollen med tanke på mestringsfølelse som noe som også kan generere stå på-vilje. Dette er én av de subjektive erfaringer som blir nevnt mest i intervjuene i forbindelse med tilstedeværende mestringsfølelse:

Ved opplevelsen av særlig mestring blir jeg glad og får energi til å stå på mer. Jeg får enda mer lyst til å gi mer, og det er en følelse som sitter igjen i kroppen en stund.

Informant nummer seks

Hvis jeg opplever mye mestring merker jeg at jeg blir motivert også. Da får du en drive til å gi mer, og en føler at en bygger tillit i stillingen. Jeg blir også glad og trives bedre i jobben. Motivasjonen, lysten til å arbeide og lysten til å få ting til øker proporsjonalt med mestringen.

Informant nummer én

Ved opplevd mestring blir en jo enda mer sikker, stiller kanskje færre spørsmål og blir mer effektiv i jobben. En får også mer engasjement, glød og optimisme.

Informant nummer fem

Som de øvrige utsagnene peker på, kan tilstedeværelse av mestring bidra til økt motivasjon for informantene. Denne motivasjonen kommer til uttrykk gjennom mer energi til å stå på, lyst til å gi mer og få ting til, trivsel i jobben, og økende engasjement og optimisme. Dette er i tråd med det Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer som motivasjon. De omtaler motivasjon som noe som gir engasjement, lyst og nysgjerrighet rundt arbeidet (Ibid.). I tillegg peker de på at motivasjon innebærer noe som aktiverer og gir retning til, samt opprettholder atferd for å nå et mål (Ibid.). Dermed kan informantenes opplevelse sies å være i tråd med det teorien sier om hvordan motivasjon oppleves.

Til tross for at informantene kan svare på hvordan mestringsfølelse oppleves, er det en gjenganger blant flere at det er den manglende mestringsfølelsen som påvirker dem i størst grad og som får mest fokus:

Jeg tenker mer på det hvis det går dårlig enn hvis det går bra. Jeg snakker mer om de negative tankene og tingene, enn hvis jeg opplever god flyt og mestring. Jeg legger mer merke til de tingene som ikke er bra. Det er en uting.

Informant nummer to

Dersom ting går bra og jeg føler på mye mestring, tenker jeg egentlig ikke så mye på det. Vi har gått gjennom personlighetstester tidligere, og mange i vår bransje havner i samme kategori. Det er den kategorien hvor beskrivelsen er «når du er ferdig med noe du har gjort bra, tar du deg ikke tid til å feire. Du ser heller etter det neste du vil finne på». Vi er i et operasjonelt miljø og toget går videre.

Informant nummer fire

Det er rimelig å anta at informantene sine subjektive erfaringer i forbindelse med mestring, både i positiv og negativ forstand, kan være en indikasjon for mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå peker dermed funnene på at svekket mestring kan oppleves som et betydelig stress, som kan komme til uttrykk gjennom både fysiske og psykiske reaksjoner. De psykiske reaksjonene kan være en manglende evne til å holde fokus, til å ha et langsiktig perspektiv, samt økt tankekjør og manglende selvtillit. Funnene viser også at de fysiske reaksjonene på stress eksempelvis kan være hjertebank, klump i magen og rykninger i kroppen. Det er likevel viktig å påpeke at et individs opplevelse av slikt stress kan variere.

Funnene peker også på at tilstedeværende mestringsfølelse kan oppleves som økt motivasjon, som kan komme til uttrykk gjennom både fysiske og psykiske reaksjoner. De psykiske reaksjonene på motivasjon kan være en økt lyst til å stå på og få ting til, og større engasjement for arbeidet, samt økt trivsel på jobb. De fysiske reaksjonene kan være økt energinivå og humørpåvirkning som kommer til uttrykk gjennom glede i form av smil og latter. Det er også her viktig å påpeke at et individs opplevelse av slik motivasjon kan variere. Studien viser i tillegg at de negative subjektive erfaringene ved svekket mestring påvirker og opptar mellomlederens fokus i større grad enn de positive erfaringene. Funnene er i tråd med det Kaufmann og Kaufmann (2015) og Karlsen (2013) sier om hvordan svekket og styrket mestring kan oppleves.

5.1.2.2 Kategori én: Autonomi

I dette delkapittelet av analysen vil det ses på hvordan informantene snakker om autonomi, denne faktorens betydning for opplevelsen av mestring, og hvordan dette kommer til uttrykk i virksomheten. I autonomibegrepet, definert av Hackman og Oldham (1980), vektlegges personlig ansvar og kontroll, samt eierskap til resultatet av arbeidet. Dersom et individ har kontroll over gjennomførelsen av arbeidsoppgavene, vil dette bidra til å øke opplevelsen av mestring. Dette støttes av Christensen et al. (2015), som peker på at handlingsrom og eierskap bidrar til økt mestringsfølelse.

Flere av informantene beskriver prosjektlederrollen i retning av at den innebærer en stor grad av autonomi:

Jeg føler jeg har stor påvirkningskraft og stort handlingsrom. I min rolle har jeg mye beslutningsmakt.
Informant nummer tre

En annen informant sier følgende:

Du får et stort ansvar, og du har det fulle ansvaret for prosjektet når du har overtatt stafettspinnen. Både for alt fra HMS til økonomi. Det er prosjektlederen som har ansvaret sammen med sin organisasjon.

Informant nummer to

På spørsmål om hva som kjennetegner prosjektlederrollen, er noe av det første informantene svarer at de har stor grad av ansvar. Dette omtales som en faktor som har stor påvirkning på deres opplevelse av mestring i rollen.

Som teorien legger vekt på, vil ansvar forvaltet på en god måte kunne føre til økt mestringsfølelse (Hackman og Oldham, 1980). Flere informanter peker på at slikt ansvar oppfattes som noe positivt og bidrar til mestring, noe som kommer til uttrykk gjennom at de får eierskap til resultatet av arbeidet. I tillegg oppstår en følelse av kontroll over gjennomførelsen av arbeidsoppgavene. De omtaler ansvaret som rollen innebærer som én av de største kildene til slik mestringsfølelse:

Generelt, derfor jeg trives med jobben, er at vi jobber med noe som er synlig. Når vi er ferdige ute på prosjekt så står det et bygg der. Da har man en mestringsfølelse i det. Det er så synlig hva en har hatt ansvar for. Det blir også følbart, og overordnet ser man tydelig hva man jobber med. Det er det som mest klart og tydelig gir mestringsfølelse.

Informant nummer fire

Det å se at ting skjer gir meg mestringsfølelse, og jeg synes det er spennende. Jeg kunne aldri tenke meg å ha en tilbudsrolle. Som prosjektleder er du ute og ser at ting skjer. Det er ingen like dager, og du jobber for at alt skal gå på skinner og at teamet planlegger for det meste. Det er alltid avgjørelser som må tas, og man går fra ett nivå til et annet.

Informant nummer to

Flere av informantene påpeker likevel at mye ansvar også medfører en sårbarhet for svekket mestringsfølelse, dersom ansvaret fører til beslutninger som ikke har ideelle utfall:

Du må stå for de valgene du tar som prosjektleder, og ansvaret har ofte en bakside. Av og til tar du feil valg og så må du stå i det. For meg er det en positiv greie fordi du vokser på det og tar det med deg videre. Det er jo ikke sånn at livet skal være en drøm hele tiden.

Informant nummer tre

Videre sier en annen informant følgende:

Du har stor beslutningsmakt. Hvis du skal la ting gå innpå deg og tenke at du er dårlig, kan du ikke ha en sånn jobb. En tar i så mange saker hele tiden, så du må ikke være for hard mot deg selv heller. Ikke strebe for mye etter det perfekte, ting kunne alltid vært knadd på en annen måte uansett. Du må utvikle deg selv og ha fokus på å bli bedre, uten at du blir mørkeredd for å ta avgjørelser. Da får du fort beslutningsvegring.

Informant nummer fire

Svekket mestringsfølelse i forbindelse med ansvar kan som informantenes utsagn peker på komme til uttrykk gjennom beslutningsvegring, samt negativ selvsnakk og oppfattelse av egne evner.

Det er rimelig å anta at informantenes opplevelse av autonomis påvirkning på mestring kan være en indikasjon for mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå peker dermed funnene innenfor denne kategorien på at mellomlederrollen har mye potensial for autonomi. Denne autonomien bidrar til å skape mestringsfølelse, dersom ansvaret og beslutningene som tas har positive utfall. Styrket mestring som følge av autonomi kan eksempelvis komme til uttrykk gjennom en økt følelse av kontroll og eierskap til resultatet av arbeidet.

Funnene peker videre på at ansvaret som tilhører mellomlederrollen også har en bakside. Dersom dette ansvaret medfører utfall som ikke er av ideell karakter, kan mellomledere oppleve svekket mestring. Dette kan komme til uttrykk gjennom blant annet beslutningsvegring, som følge av et en blir mørkeredd i møte med avgjørelser, samt negativ selvsnakk og oppfattelse av egne evner. Dette kan påvirke mellomlederens selvfølelse og selvtillit i arbeidssituasjoner.

Funnene innenfor problemstilling nummer én gir en indikasjon på hvordan autonomi påvirker mellomlederens mestringsfølelse. Det er her ikke hensiktsmessig å si i hvor stor grad mestringsfølelse oppstår som følge av autonomi, men heller hvilken påvirkningskraft autonomi har på denne opplevelsen. Funnene innenfor denne kategorien bidrar til å styrke den teoretiske antakelsen til Hackman og Oldham (1980) om at autonomi har en innvirkning på mestringsfølelse.

5.1.2.3 Kategori to: Variasjon

Som nevnt tidligere forklarer Hackman og Oldham (1980) i sin teori om hva som bidrar til motivasjon og dermed mestring på arbeidsplassen. Teorien, kalt jobbkarakteristikamodellen, sier blant annet at arbeidsoppgavene i seg selv kan være nøkkelen til bedre motivasjon (Ibid.). En monoton og lite utfordrende arbeidshverdag kan generere motivasjon til kun å gjennomføre jobben, mens varierende og utfordrende arbeidsoppgaver kan øke motivasjonen til å videreutvikle seg selv gjennom jobben. Hackman og Oldham (1980) peker også på at arbeidsoppgavene bør være varierte i den grad de gir muligheten til å benytte forskjellige evner og kunnskaper.

Flere av informantene beskriver prosjektlederrollen i retning av at den innebærer en stor grad av variasjon, hvor ingen dager er like:

I den rollen jeg har nå så føler jeg at jeg får utnyttet kunnskap og kompetanse veldig mye. Vi er innom så enormt mange fagfelt. På en dag kan det være alt fra kontrakter og økonomi, til bygningsfysikk. Du favner om bredde. Det må du trives med, eller så nytter det ikke. En rastløs sjel får tilfredsstilt sitt behov fordi du får brukt hodet på så mange måter. Det blir ikke monotont.

Informant nummer fire

En annen informant sier følgende:

Dette er en bransje du aldri blir ferdig utlært i. Det skjer noe nytt hele tiden, og ingen bygg er like. Det står ikke på variasjon i forhold til det. Det er noe nytt hver bidige dag. Jeg liker det, for meg er det veldig kjekt. Fleksibelt og varierende arbeid, og at det er litt fart i arbeidshverdagen. Du må like at arbeidshverdagen din er uforutsigbar, og at det er veldig mye som skjer ad hoc hele tiden. Det snur på flisa fra dag til dag.

Informant nummer seks

Disse utspillene er en indikasjon på at rollen har potensial for stor grad av variasjon. På spørsmål om hva informantene liker best ved rollen, peker de på variasjonen og muligheten for anvendelse av kompetanse. Dette er noe som omtales i de fleste intervjuene som en faktor som har stor påvirkning på deres opplevelse av mestring i rollen. Som Hackman og Oldham (1980) poengterer, øker sannsynligheten for opplevd mestring dersom individet får følelsen av at de anvender sin kunnskap og kompetanse i gjennomførelsen av sine arbeidsoppgaver. Dersom informantene trives med en stor variasjon i arbeidsoppgavene og opplever denne som

håndterbar opp mot personlige ressurser, legger denne faktoren til rette for opplevelsen av mestring.

Informantene peker derimot på at dersom det blir for mye bredde og variasjon, slik at de ikke mestrer alle arbeidsoppgaver på en tilstrekkelig god måte, kan det motsatte resultatet bli en følelse av svekket mestring:

Til å begynne med var jeg mer usikker i jobben. Variasjonen i arbeidsoppgavene var for meg skremmende. Man visste ikke alltid hva man hoppet ut i, spesielt da man var helt nyutdannet og i ny jobb.

Informant nummer seks

I det aktuelle caset peker flere av informantene på at erfaring er en viktig forutsetning for å håndtere den store variasjonen i arbeidshverdagen. Dette gjør at de blir tryggere på flere felt mens tiden går:

Man blir tryggere med erfaring, og det blir bedre og bedre med årene. Du må gå på noen smeller for å sitte igjen med noe etterpå. Jeg føler jeg mestrer det som er innenfor rollen nå. Du vil alltid ha stressende perioder og konflikter, men det gjør det spennende.

Informant nummer tre

Utsagnene tyder på at de som har vært i rollen lenge, vil kunne ha en bedre forutsetning for å verdsette variasjonen som stillingen innebærer, og igjen oppleve mestring som følge av dette.

Én informant peker på at den delen av arbeidshverdagen som handler om rutiner også kan gi følelsen av mestring. Dette fordi arbeidshverdagen stort sett er variert, så når det mer rutinepregede arbeidet skal gjennomføres, oppleves dette som et pusterom og en tid til å hente seg inn igjen:

På en skala fra 1-10 er arbeidshverdagen en firer når det kommer til rutiner. Det er en fin blanding. Det er nye ting som skjer, de tar en del tid av hverdagen. Så er det en del rutinearbeid også. Rutinearbeidet er på en måte den trygge havnen. Det du er kjent med. Du får alltid vendt tilbake til det.

Informant nummer én

Videre legger vedkommende til:

Du kan på en måte stikke litt av fra det du er vandt med, og gå litt ut fra komfortsonen. Samtidig kan du vende tilbake igjen til kjente ting. Det er jo greit å ha noen ting som er rutinebaserte, og for min del bidrar rutinene til å skape mestring. Du får variert en del.

Informant nummer én

Kombinasjonen av nye og ulike arbeidsoppgaver, og det mer rutinepregede ved rollen er i seg selv også en form for variasjon.

Det er rimelig å anta at informantene sin opplevelse av variasjons påvirkning på mestring kan være en indikasjon for mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå peker dermed funnene innenfor denne kategorien på at mellomlederrollen har mye potensiale for variasjon. Denne variasjonen bidrar til å skape mestringsfølelse dersom den oppleves som håndterbar. En faktor som kan gjøre variasjonen håndterbar for mellomledere er erfaring og fartstid i den rollen som de innehar. Videre viser funnene at variasjonen kan oppleves som uhåndterbar dersom mellomledere ikke har tilstrekkelig med personlige ressurser til å løse og utføre arbeidsoppgavene. Dette kan komme til uttrykk gjennom at variasjonen oppleves som skremmende. Rutiner kan være et aspekt ved variasjon som i større eller mindre grad skaper et pusterom og en anledning til å hente seg inn når variasjonen oppleves som overveldende.

Funnene innenfor problemstilling nummer én gir en indikasjon på hvordan variasjon påvirker mellomlederens mestringsfølelse. Det er her ikke hensiktsmessig å si i hvor stor grad mestringsfølelse oppstår som følge av variasjon, men heller hvilken påvirkningskraft variasjon har på denne opplevelsen. Funnene innenfor denne kategorien bidrar til å styrke den teoretiske antakelsen til Hackman og Oldham (1980) om at variasjon har en innvirkning på mestringsfølelse.

5.1.2.4 Kategori tre: Feedback

Ifølge Hackman og Oldham (1980) påvirker feedback både læring og motivasjon, og vil gjøre at individet selv kan evaluere resultatene både under og etter utført arbeid ved en senere anledning. Dersom feedbacken er tilstrekkelig god i kvalitet og hyppighet, vil individet oppleve økt mestring (Christensen et al., 2015).

Flere av informantene beskriver prosjektlederrollen i retning av at den innebærer muligheter for feedback fra flere hold. På spørsmål om situasjoner med særlig opplevelse av mestring, peker flere informanter på at dette har oppstått i forbindelse med ulike typer tilbakemelding:

Målet er å klare å holde rundetider og fremdrift uten å bruke mer penger enn det som ligger i kostbudsjettet. I tillegg er det kjekt med gode tilbakemeldinger. Mestring oppstår som følge av anerkjennelse og at bunnlinjen er god. Det er en kombinasjon. Det er kjekt å tjene mye penger og å ha fornøyde ledere, byggherrer eller beboere.

Informant nummer to

Det å få mye anerkjennelse og feedback på at man prøver å gjøre en god jobb, det er også viktig for mestringsfølelsen.

Informant nummer fem

Det gir meg motivasjon å få positive tilbakemeldinger fra leder og medarbeidere. Det gir meg motivasjon når de og jeg ser at det er bra resultater. Da får du en "drive" til å gi mer.

Informant nummer én

Informantene opplyser om at mestringsfølelse er tett knyttet opp mot omverdenens tilbakemeldinger på utført arbeid. Informantene har mange parter å forholde seg til, og potensialet for feedback kan dermed være stort – både med positiv og negativ ordlyd. Disse utsagnene kan tyde på at mestringsfølelsen oppstår på grunn av det Christensen et al. (2015) sier om at feedback bidrar til at individet får en bekreftelse på at troen på egne evner og avgjørelser i tråd med andres syn på tilsvarende.

Informantene opplyser om at tilbakemeldinger også kan virke overveldende og forstyrrende, dersom noe går galt underveis på prosjektet og resulterer i et utilfredsstillende sluttresultat:

Det er jo prosjekter hvor man opplever at man får rettet et laserlys på hva det er man holder på med. Og da kommer det en del spørsmål og en granskende holdning ovenfra som gjør at det tar mer tid og krefter for å svare opp til dette. Da bruker du tid på tilbakemeldingene istedenfor på ting som kunne gjort at du kom i mål og at du kom deg på plan igjen for å få på plass mestringsfølelsen.

Informant nummer én

En annen informant sier at graden av involvering og tilbakemelding har mye å si for om den oppfattes som hensiktsmessig eller ikke. Flere peker på at de ønsker tilbakemelding når de selv ber leder om det, og ikke uoppfordret:

Det kan bli litt i overkant. Jeg tror det er viktig at jeg kan spørre leder når det er noe, og det gjør jeg jo. Men det er ikke alltid jeg har behov.

Informant nummer tre

Videre påpeker flere av informantene at det er viktig å ikke møtes med en skeptisk holdning, og en rekke granskende spørsmål fra leder. Det da dette kan oppleves som hemmende og samtidig drepe kreativiteten. De ulike informantene har også ulikt behov når det kommer til hyppighet i tilbakemeldingene og kontakt med leder. Likevel enes alle om at sparring er svært viktig ved behov, og at dette behovet ofte oppstår ved uforutsette hendelser på prosjekt:

Betydningen av god oppfølging fra leder for meg er at man får sparret på en del ting. Så får man litt delt ansvar da i vanskelige saker. At man er enig med sin leder om at man kan gjøre det på en viss måte. Man får diskutert og drøftet om det er den rette løsningen.

Informant nummer én

Videre bekrefter en annen informant at støtten fra ledelsen er viktig også under vanskelige beslutninger:

Jeg hadde en situasjon med en ansatt som ikke fungerte på et prosjekt. Det hadde pågått lenge, og det gikk rett og slett utover gruppedynamikken. Valget ble å fjerne han fra prosjektet. Jeg var veldig sikker på at det var rett, og jeg hadde støtte fra regionsdirektøren som jeg sparret med. Da jeg sa at nå kommer dette til å skje, sa han det var greit. Da var jeg trygg i det valget jeg gjorde. Hadde tenkt på det i to måneder. Ble lettet og glad for at jeg turte.

Informant nummer tre

Informantene peker på at gevinsten ved å ha en sparringspartner i vanskelige tider, er at dette reduserer ansvarsfølelsen og presset på den enkelte. Dersom avgjørelser tas alene, og utfallet ikke blir som ønsket, kan det oppleves som vanskeligere å håndtere. Hvis leder derimot har godkjent og bidratt til avgjørelsen selv, fordeles belastningen ved å fatte feil beslutning på flere skuldre. Dette gir informantene en ro og en trygghet på at de ikke var alene om å resonnerer seg frem til det som ble besluttet. Dette er i tråd med det Sloboda i Hargie (2006) sier om at feedback er essensielt for at individet skal få kunnskap om hva som er en god

prestasjon. Med tilbakemeldinger fra leder kan det gis noe tilbake til den forrige prestasjonen, slik at neste oppgave kan reguleres basert på tidligere resultater (Ibid.)

Det er rimelig å anta at informantenes opplevelse av feedbacks påvirkning på mestring kan være en indikasjon for mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå peker dermed funnene innenfor denne kategorien på at mellomlederrollen har mye potensiale for feedback og anerkjennelse fra flere hold. Denne feedbacken bidrar til å skape mestringsfølelse dersom den oppleves som en støttefunksjon og noe som mellomlederen selv ønsker. Dersom feedbacken er av slik positiv karakter, bidrar den i stor grad til mellomlederens opplevelse av mestring. Videre peker funnene på at feedback er en god støttefunksjon dersom uforutsette utfordringer oppstår på arbeidsplassen. Da kan mestring som følge av denne feedbacken komme til uttrykk gjennom at mellomledere føler at ansvar og press fordeles på flere. I tillegg kan slik mestring bidra til redusert beslutningsvegring. Likevel er det ifølge funnene ikke all feedback som er like hensiktsmessig og ønskelig. Feedback kan føre til svekket mestring, dersom den gis utover mellomlederens behov. Dette kan komme til uttrykk gjennom at feedbacken oppleves som belastende og forstyrrende, samt kritisk og granskende.

Funnene innenfor problemstilling nummer én gir en indikasjon på hvordan feedback påvirker mellomlederens mestringsfølelse. Det er her ikke hensiktsmessig å si i hvor stor grad mestringsfølelse oppstår som følge av feedback, men heller hvilken påvirkningskraft feedback har på denne opplevelsen. Funnene innenfor denne kategorien bidrar til å styrke den teoretiske antakelsen til Hackman og Oldham (1980) om at feedback har en innvirkning på mestringsfølelse.

5.1.2.5 Kategori fire: Mestringstro

Ifølge Bandura (1986, s. 359-373) dreier mestringstro seg om individets tro på egne evner til å lykkes i bestemte situasjoner, og om hvorvidt individet har tro på egen evne til å organisere og utføre en handling som kreves for tilstrekkelig måloppnåelse. Det er flere ting som påvirker individets mestringstro, og mestringstroen avgjør hvorvidt stressfaktorer oppfattes som uoverkommelig eller ikke (Saksvik, 2008). Dette vil påvirke mestringsfølelsen (Ibid.).

Flere av informantene beskriver prosjektlederrollen i retning av at den innebærer gode muligheter for mestringstro. De peker på hva som bidrar til å styrke troen på egne evner til å håndtere situasjoner og arbeidsoppgaver i jobbsammenheng:

Mestringstro får jeg når jeg er ute og ser på prosjektet, på progresjonen, at det du har planlagt ligger i rute. Og at det er god stemning på prosjektet, og at man faktisk får til det som skjer. Det er ikke en digg følelse hvis man ser at man ligger bakpå. Arbeidet handler om måloppnåelse hver dag. Min rolle er å planlegge og følge opp produksjonen.

Informant nummer seks

Flere informanter oppgir at de får troen på egne evner, dersom de leverer resultater etter sine egne og virksomhetens standarder og forventninger. Mestringstroen kan også være robust mot mislykkede resultater, dersom utfallet lå utenfor mellomledernes kontroll og anledning til å påvirke:

Hvis det oppstår dårlige resultater, men det var ting du ikke kunne gjøre noe med, eller det er marginalt, så legger jeg det ikke på meg. Jeg blir selvfølgelig ikke fornøyd, men det påvirker ikke troen på meg selv. Det kan for eksempel være hvis man overtar noen andres arbeidsoppgaver som allerede er på vei utfor stupet.

Informant nummer to

En annen ting som i stor grad bidrar til styrket mestringstro, og dermed også mestringsfølelse, er dersom informantene klarer å snu slike nedadgående situasjoner eller prosjekter:

Jeg har tidligere overtatt prosjekter som ikke har gått så bra. Da har jeg følt at jeg har gått ombord på et synkende skip. Hvis forventningene er «dette klarer jeg aldri å få til», og hvis du da likevel klarer det, så gir jo det litt ekstra tro på deg selv.

Informant nummer én

I utsagnene peker informantene på at mestringstro oppstår når de ser at de har lyktes med arbeidet. Dette er i tråd med det Saksvik (2008) sier om at troen på at en er kompetent nok til å overkomme utfordringer bidrar til styrket mestringstro, og reduserer risikoen for at noe oppleves som stressmomenter. Informantene opplyser om at de opplever høy grad av mestring når mestringstroen er på plass, som følge av faktorene nevnt i sitatene over.

I intervjuene forteller informantene også om situasjoner i forbindelse med rollen der de har opplevd stressmomenter som en trussel og noe belastende. Dette har ført til svekket mestringstro, og dermed svekket mestringsfølelse:

Stress har jeg opplevd mange ganger i denne jobben. Jeg var på et hotellprosjekt i sentrum der jeg kom inn som prosjektleder på slutten. Det var hektisk i forhold til å nå fristene. Da sto vi på til langt på natt. Det blir vel at du tenker på det masse og merker at det slår ut i kroppen. Hvis jeg gjør feil som går utover kvaliteten og må gjøre ting to ganger, da blir jeg også stressa.

Informant nummer tre

En annen informant sier følgende:

Da jeg satt ute på prosjekt på Figgjo, hadde jeg et annet prosjekt som ikke var ferdig og hang med meg. Jeg hadde noe å gjøre med det hele tiden, samtidig som jeg holdt på med et nytt et. Da er du i en situasjon hvor du satt på spissen har flere jobber. En vet at en har flere arbeidsoppgaver enn det som er mulig å gjøre sånn som en burde. Det blir stressende på en måte. Men det mest stressende er hvis en føler at noe ikke er på stell og man har skyld i det selv.

Informant nummer fire

I hovedtrekk er det en enighet blant informantene om at stressfaktorer oppleves som trusler, dersom det er en uoverensstemmelse mellom mengden arbeidsoppgaver og kapasitet til å ta for seg disse. Dette er i tråd med det Saksvik (2008) sier om at stressmomenter kan oppleves negativt, dersom de vurderes som uoverkommelige satt opp mot vedkommende sitt syn på egen kompetanse og kapasitet.

Informantene opplyser om at kapasitet både kan være tids- og ressursrelatert:

Det forventes litt mer av deg i hektiske perioder. I forhold til mengde så er det ikke akkurat en 08-16 jobb dette her. For meg som pendler er det ganske lange dager. Jeg har nesten ikke et forhold til timer og sånt lenger.

Informant nummer seks

En annen faktor som ikke handler om informantenes kompetanse, kapasitet eller erfaring, er eksterne krefter som utgjør en trussel for virksomheten som helhet. Slike eksterne krefter kan eksempelvis være økonomiske nedgangstider, eller endringer i markedet. Disse kan i stor grad påvirke informantenes mestringstro:

Den største utfordringen nå er å tjene nok penger. På prosjektenes bunnlinje har vi tapt penger lokalt på grunn av situasjonen i markedet. Vi snakker mer om de negative tingene enn det som faktisk går bra i disse tider. Det er en uting.

Informant nummer to

Det at situasjonen er mer presset enn tidligere, har også ført til at medarbeidere har sluttet før de har lukket prosjekter. Dette betyr ekstra arbeidsoppgaver på de gjenværende ansatte:

I forhold til kapasitet og mengde så har det i det siste vært veldig travelt og for mye egentlig. Det skyldes ting som uforutsette hendelser, for eksempel at noen har sluttet og man har måtte sjonglere.

Informant nummer én

Videre sier vedkommende:

Når det er veldig travelt, så har man det i bakhodet at det bare er for en periode. Det er et lys i enden av tunnelen. Hadde det vært den daglige rutinen konstant hadde det ikke vært til å holde ut.

Informant nummer én

Disse utsagnene peker på at informantenes mestringstro ikke bare påvirkes av de personlige disposisjonene, men også av de kontekstuelle faktorene som eksempelvis markedssituasjonen. Dette er i tråd med det Folkman og Moskowitz (2004) sier om at individets mestringstro avgjøres av både miljø, ytre krav, ressurser og personlige disposisjoner. Det er rimelig å anta at årsaken til at mestringstro svekkes av nedgangstider i markedet, er at en slik økonomisk situasjon vil føre til et økt press på å levere. Dette kan i seg selv oppleves som en trussel, og dermed påvirke mestringstroen og mestringsfølelsen i negativ forstand.

Informantene snakker også mye om hva svekket mestringstro går mest utover, i tillegg til mestringsfølelsen:

Ved manglende tro på at du klarer å håndtere arbeidsmengden, tar du med deg jobben hjem, enten du vil det eller ikke. Da er det ikke sikkert hverdagen hjemme blir så spennende. Det ligger i bakhodet og spinner hele tiden. Jeg har likevel blitt bedre på det opp gjennom. På å legge det fra meg fordi jeg kan gjøre noe med det uansett. Men akkurat den ubevisste spinningen har jeg med meg hele veien.

Informant nummer to

Jeg kjenner det på kroppen. Det er ikke noe som skjer ofte, men de gangene det gjør det blir jeg kort i lunta - mildt sagt.

Informant nummer seks

Det går mest utover familien hjemme. I sånne tider må man skyve på de tingene. Samtidig er det en fordel å ha en familie også. Hvis ikke hadde du aldri kommet deg hjem, da kunne du ha sittet og jobbet og jobbet. På jobb går tidspresset og den uhåndterbare arbeidsmengden utover det å følge opp andre ting. Å få til grundig nok oppfølging. Skrive de mailene du bør skrive på en skikkelig måte. Sånne ting går det på bekostning av.

Informant nummer tre

Det er rimelig å anta at informantenes opplevelse av mestringstros påvirkning på mestringsfølelsen kan være en indikasjon på mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå peker dermed funnene innenfor denne kategorien på at mellomlederrollen har mye potensiale for mestringstro i forbindelse med arbeidet. Dette er likevel én av de faktorene som er minst robust, da den i størst grad påvirkes av eksterne krefter. Slike krefter kan som nevnt være endringer i økonomien og markedet, slik at tilgangen på ressurser og tid innskrenkes. Dette kan bidra til svekket mestringstro og dermed mestringsfølelse, og kan komme til uttrykk gjennom at mellomledere føler det er en uoverensstemmelse mellom mengden arbeidsoppgaver, og egen kapasitet til å ta for seg og håndtere disse.

Videre viser funnene at mellomledere opplever styrket mestringstro og økt mestringsfølelse når de ser at resultatene er gode og lever opp til både egne og andres forventninger. Dette kan komme til uttrykk gjennom en økt motivasjon og driv til å jobbe videre, og det er i slike perioder mellomledere har stort potensiale for å tro på seg selv. En annen faktor som bidrar til mestringstro, er dersom mellomledere kan være med på å snu en situasjon med et dårlig utgangspunkt for vellykkethet. Slike snuoperasjoner kan styrke mellomlederens tro på egne evner, da forutsetningene opprinnelig var dårlige. Når svekket mestringstro oppstår som følge av en uoverensstemmelse i mengden arbeidsoppgaver, og mellomlederens ressurser til å håndtere disse, kan dette påvirke både fysisk og psykisk tilstand i negativ forstand. Dette kan gi mellomledere en følelse av håpløshet, og et økt press på å levere gode resultater. Slikt press kan for mellomledere oppleves som en trussel og innvirke direkte på mestringstroen da fallhøyden blir større. Et siste funn er at mestringstroen kan være robust mot dårlige resultater, dersom mellomlederen selv vet at vedkommende ikke hadde anledning til å påvirke utfallet.

Funnene innenfor problemstilling nummer én gir en indikasjon på hvordan mestringstro påvirker mellomlederens mestringsfølelse. Det er her ikke hensiktsmessig å si i hvor stor grad mestringsfølelse oppstår som følge av mestringstro, men heller hvilken påvirkningskraft

mestringstro har på denne opplevelsen. Funnene innenfor denne kategorien bidrar til å styrke den teoretiske antakelsen til Bandura (1986, s. 359-373) om at mestringstro har en innvirkning på mestringsfølelse.

5.2 Hvordan påvirker formell normativ struktur og ledelse mellomledernes opplevelse av mestring?

5.2.1 Hovedfunn

Hovedfunnene knyttet til denne problemstillingen viser på hvilken måte formell normativ struktur og ledelse kan påvirke opplevelsen av mestring. Disse funnene er basert på casestudien, men løftes her opp til et mer overordnet mellomledernivå. Dette for at det skal bli mer relevant å styrke eller svekke den teoretiske antakelsen om at de to forklaringsvariablene påvirker opplevelsen av mestring.

Hovedfunnene innenfor kategori én viser at formell normativ struktur kan påvirke mestringsfølelse gjennom autonomi på ulike måter. Dette kommer til uttrykk gjennom eksempelet med rutine for avvikling av prosjekt. For det første vil økt autonomi kunne føre til en reduksjon av indre uro og mangel på kontroll, og dermed bidra til en forsterket mestringsfølelse. Det ved at mellomledere selv får velge hva som er viktigst å prioritere av arbeidsoppgaver, og dermed mål. Mandatet som skal til for å kunne ta dette valget selv, bestemmes av virksomhetens formelle normative struktur. Videre viser funnene at økt autonomi kan redusere avstanden mellom virksomhetens mål, og tilrettelegging for høyest grad av slik måloppnåelse. Dette ved at mellomledere da selv får velge hvilke handlingsalternativer de vil benytte for å lykkes med måloppnåelse. Både mål, og handlingsalternativer for å nå disse, er definert av virksomhetens formelle normative struktur. Videre peker funnene på at økt autonomi kan gi mellomledere et større potensial for selvinitiert handling i forbindelse med nye arbeidsoppgaver. Dette kan bidra til å øke opplevelsen av mestring. Hvorvidt slik selvinitiert handling er mulig, avgjøres av den formelle normative strukturen.

Hovedfunnene innenfor kategori to viser at formell normativ struktur kan påvirke mestringsfølelse gjennom mestringstro på ulike måter. Dette kommer til uttrykk gjennom eksempelet rutine for varsling ved- og håndtering av HMS-hendelser. For det første viser funnene at dersom en mellomleder ikke har god nok kunnskap om hvordan arbeidsrelaterte

utfordringer skal håndteres, kan troen på egne evner til å takle disse svekkes. Denne manglende mestringstro kan skape en indre uro, som igjen påvirker mestringsfølelsen. Hvorvidt mellomlederen har kunnskap om hvordan utfordringen skal håndteres eller ikke, avgjøres av den formelle normative strukturen. Dette fordi den legger føringer for innføring i, og repetisjon av, slike rutiner. Dette viser hvordan formell normativ struktur påvirker opplevelsen av mestring, gjennom mestringstro. Funnene tyder også på at det er størst fare for svekket mestringstro, og dermed svekket mestringsfølelse, i forbindelse med de arbeidsrelaterte utfordringene som har mest alvorlige konsekvenser. Dette kan eksempelvis være sikkerhetsrelaterte hendelser. Videre viser funnene at mellomleders mestringstro også kan påvirkes av i hvilken grad de underordnede er godt nok innforstått med hvordan utfordringer håndteres. Dersom mellomledere opplever at sine underordnede ikke kjenner til rutinene, kan dette skape en avmaktsfølelse som bidrar til svekket mestringstro. Også her oppstår en tilstand av indre uro, som kan påvirke mestringsfølelsen. Hvorvidt de underordnede er innforstått med rutinene, avgjøres også av den formelle normative strukturen. Dette fordi den legger føringer for innføringer i, og repetisjon av, slik rutiner overfor de underordnede.

Hovedfunnene innenfor kategori tre viser at ledelse påvirker mestringsfølelse gjennom feedback på ulike måter. Dette kommer til uttrykk gjennom eksempelet samhandlingsmønster med linjeleder ved uforutsette hendelser på prosjekt. For det første viser funnene at feedback kan ha en viktig funksjon når mellomledere er usikre på beslutninger, i forbindelse med uforutsette utfordringer i arbeidet. Ved å få feedback, og dermed ta avgjørelser sammen med leder, kan det være et større potensial for opplevd mestring. Dette fordi det kan redusere presset på den enkelte mellomleder. Dersom feedbacken ikke forekommer før avgjørelser skal tas, vil nederlag som følge av feilbeslutninger potensielt håndteres dårligere og svekke mestringsfølelsen. Hvorvidt denne feedbacken finner sted eller ikke, kan avgjøres av virksomhetens ledelse og leders evne til å oppfylle sin funksjon. Dette viser hvordan ledelse påvirker opplevelsen av mestring, gjennom feedback. Videre peker funnene på at det er viktig for mestringsfølelsen hvorvidt en leder evner å se når det er behov for feedback, eller ikke. Dette fordi det til tider kan være vanskelig for mellomledere å selv se, eller innrømme at de løser utfordringer på en ugunstig måte. Dersom leder fanger opp dette, og igangsetter feedback, kan en motvirke at mellomleders feil får store konsekvenser. Slike konsekvenser kan nemlig i stor grad gå utover mestringsfølelsen. Om leder klarer å se når det er behov for feedback, avgjøres av vedkommendes evne til å oppfylle sin ledelsesfunksjon. Videre viser

funnene at mellomledere har ulikt behov for feedback og hyppigheten av denne. Dersom det ikke er samsvar mellom feedbacken som gis og behovet for sådan, kan dette påvirke mellomlederens opplevelse av mestring i negativ forstand. Hvorvidt dette behovet dekkes eller ikke, avgjøres av virksomhetens ledelse.

5.2.2 Analyse og drøfting

Som forklart i metodekapittelet har studien kommet frem til tre empiriske kategorier, som skal anvendes i besvarelsen av denne problemstillingen. Samtlige informanter omtaler disse tre tematikkene, og de anses som svært relevante for deres opplevelse av mestring. Samtidig har de en tilknytning til formell normativ struktur og ledelse. De tre empiriske kategoriene er 1) rutine for avvikling av prosjekt, 2) rutine for varsling ved- og håndtering av HMS-hendelser, og 3) samhandlingsmønster med linjeleder ved uforutsette hendelser på prosjekt. Dermed er det nærliggende å legge disse tre til grunn for videre diskusjon og drøfting. De empiriske kategoriene bidrar også til å strukturere analysen, som er delt inn i underkapitler med tilsvarende titler. Studien vil i de kommende avsnittene belyse hvordan «formell normativ struktur» og «ledelse» innvirker på mestringsfølelsen, gjennom de teoretiske kategoriene. Hvordan denne påvirkningen konkret kommer til uttrykk i virksomheten, utgjør de empiriske kategoriene. Disse er dermed konkrete eksempler på hvordan formell normativ struktur og ledelse påvirker mestringsfølelsen til mellomledere.

5.2.2.1 Kategori én: Rutine for avvikling av prosjekt

I styringssystemet til Skanska inngår det rutiner for hvordan prosjektene skal avsluttes, i form av en omfattende erfaringsrapport. Denne erfaringsrapporten har blant annet som hensikt å sikre videre læring og erfaringsutveksling, slik at eventuelle feil ikke gjentas ved en senere anledning. I tillegg kan også gode erfaringer gjentas ved at de omtales i denne rapporten. Erfaringsrapporten fungerer som et arkiv, der alt av dokumenter i forbindelse med prosjektene lagres. Dette er et system som skal sikre virksomheten dersom det senere oppstår reklamasjoner og lignende. En slik erfaringsrapport kan ses på som en ramme som informantene skal fungere innenfor ved lukking av prosjekter.

I intervjuene kommer det frem at det er en rekke utfordringer forbundet med denne fasen av prosjektarbeidet. Utfordringene kan sies å være todelt. Den ene utfordringen dreier seg om konsekvensene avviklingen av gamle prosjekter har for nye prosjekter. Gjennom intervjuene med informantene kommer det frem at denne prosessen ofte er vanskelig å gjennomføre på

grunn av mangel på tilretteleggelse for denne arbeidsoppgaven i virksomhetens organisering. Når prosjekter overlapper, går tiden man bruker på erfaringsrapportene utover involveringen i tidlig fase på nytt prosjekt. Samtlige informanter omtaler dette som et problem, da involvering i tidlig fase betraktes som et nødvendig steg i prosjektprosessen. Dersom involveringen er lav eller ikke-eksisterende, er risikoen for følgefeil, avvik og manglende historikk stor. Dette vil i stor grad kunne påvirke mestringsfølelsen til prosjektlederne.

Flere informanter belyser hvorfor slik involvering i tidligfase er et mål som bør prioriteres:

I starten av et prosjekt handler det om å gjøre en del beslutninger, som du egentlig på slutten av prosjektet kommer til å merke om du har gjort rett eller galt. Derfor burde man i vår stilling vie tid og krefter til den perioden.

Informant nummer én

Videre sier en annen informant følgende:

Det vi jobber for er at en prosjektleder skal være med veldig tidlig i prosjektfasen og ha hele historikken i prosjektet, samt mene noe om prosjektet i tidligfasen. Vi har sett at overgangen fra ett prosjekt til et annet skaper problemer senere i det nye prosjektet, dersom man ikke har den rette historikken.

Informant nummer to

Informantene peker på at det sjeldent er mulig å være med i en slik tidligfase på prosjekt. De sier også at prioriteringen av retningslinjer for avvikling av prosjekt går utover arbeidet med det neste prosjektet. Årsaken til at denne utfordringen eksisterer, kan sies å være forankret i informantenes grad av autonomi.

Den empiriske kategorien «rutine for avvikling av prosjekt» kan dermed sies å være et konkret eksempel på hvordan den teoretiske kategorien «autonomi» kan komme til uttrykk. Det i den forstand at prosjektlederne ikke har beslutningsmyndigheten til å velge hvilken arbeidsoppgave de ønsker å prioritere, for høyest grad av måloppnåelse. Virksomhetens organisering gir dem en begrenset mulighet til å løsrive seg fra erfaringsrapportene for å kunne involvere seg i nye prosjekters tidligfase. Som informantene selv peker på, skulle de ønske at de hadde bestemmelsesrett til å heller prioritere sistnevnte. Dette er en utfordring til tross for at rollen for øvrig har stort potensial for opplevelsen av autonomi, som vist i besvarelsen av problemstilling nummer én.

Informantenes opplevelse av at de ikke har autonomi nok til å velge hvilke arbeidsoppgaver og dermed mål som skal prioriteres, kan gå utover deres opplevelse av mestring. Ifølge Christensen et al. (2015) er det i en virksomhet helt sentralt å vurdere tilgjengelige alternativer ut ifra hvilke konsekvenser de har for fastsatte mål. Slik jobber en virksomhet målrettet med å finne virkemidler som sørger for høyest grad av måloppnåelse (Ibid.). Et mål i Skanska er å tjene penger på bunnlinjen for hvert prosjekt. Dette gjøres ved at utførelsen av prosjektene går etter planen. Det kan dermed tyde på at budskapet prosjektlederne mottar fra virksomheten, er noe motstridende. På den ene siden får de beskjed om at det å prioritere tidligfase er et viktig mål for å sikre god nok lønnsomhet. På den andre siden legges det likevel ikke til rette for at høyeste grad av måloppnåelse skal kunne bli en realitet, da de selv ikke har beslutningsmyndighet til å prioritere denne tidligfasen. Denne selvmotsigelsen kan oppleves som frustrerende for prosjektlederne, og det kan føre til en følelse av at de er utilstrekkelige. Dette kan igjen skape en opplevelse av at arbeidsoppgavene ikke utføres med en form for kontroll og indre ro, og vil påvirke opplevelsen av mestring i negativ forstand.

Dette kommer til uttrykk gjennom de neste sitatene:

Hvis du kommer skjevt ut med et prosjekt, så taper du penger. Det er nok det som er mye av grunnen til at folk sliter seg ut. Kollegaer i denne stillingen har jo gått på noen smeller og slitt seg ut.

Informant nummer fire

Videre sier han:

Dersom pengene renner ut sitter du med hele dritten selv som prosjektleder. Du bør heller kunne gjøre en grundig jobb når du overtar prosjektet og eksempelvis ser at det er et litt vel ambisiøst budsjett. Når det først begynner å gå dårlig, er det en ond sirkel og det blir fort en vanskelig arbeidsmengde. Til slutt går det utover deg selv, og da smeller det gjerne.

Informant nummer fire

En annen informant peker på at slike problemer ofte blir mindre håndterbare og mer uforståelige dersom en ikke kjenner historikken i prosjektet:

Det som stresser meg mest er endringer i prosjekt som jeg ikke forstår meg på. Det skyldes ofte at jeg ikke har hatt historikken, eller har vært med på planleggingen. Kommer jeg inn i et nytt prosjekt, bør jeg derfor lære historikken for å forstå hvordan ting er.

Informant nummer én

De øvrige sitatene peker på en situasjon preget av opplevd kaos som bare baller på seg med tiden, der arbeidsoppgaver ikke gjennomføres på en god måte. Når prosjektlederne ikke kjenner et prosjekts historikk, er det som informantene opplyser vanskelig å vite hva problemene som oppstår skyldes. Dette kan også synes å bidra til en mangel på kontroll og indre uro, noe som igjen kan føre til mindre mestringsfølelse og mer stress. Dette er i tråd med Lazarus (1994) sin definisjon av ulike utfall ved syn på egen håndtering av stressituasjoner. Dersom prosjektlederne vurderer situasjonen som uhåndterbar, på grunn av at de ikke kjenner årsakene til de uforutsette problemene, kan dette føre til at de opplever situasjonen som truende og utfordrende (Ibid.). Dette vil gå ut over mestringsfølelsen, og i verste fall føre til at prosjektlederne sliter seg ut, som informantene opplyser at har skjedd tidligere.

Dersom denne utfordringen hadde blitt løst, og situasjonen i forbindelse med overgang hadde vært optimal, ville potensialet for styrket mestringsfølelse vært tilstede. Det å få være med i tidligfasen på et nytt prosjekt kan for noen skape økt mestringsfølelse. Dette på ulike måter. For det første vil slik prioritering føre til opplevelsen av kontroll og indre ro, da prosjektlederne selv tar avgjørelsen om hvilket mål de ønsker å oppnå. For det andre vil slik tidlig involvering være med på å forebygge kaoset og de uforutsette problemene som kan oppstå underveis i prosjektet. Ved å forebygge disse problemene gjennom å ta avgjørelser som synes å være best for prosjektet, vil ringvirkningene ha noe å si for prosjektledernes opplevelse av mestring i positiv forstand.

Denne gevinsten ved tidlig involvering beskrives av en informant i følgende utsagn:

Jeg har aldri fått være med på et prosjekt så tidlig før som nå. Nå får jeg være med på å påvirke ting som ofte er for sent i forhold til hvordan prosjektet skal være. Hvilket bygg skal vi bygge først, hvordan skal det bygges, hva er lurt å gjøre på løsningsvalget og påvirkning av arkitekten. Det gjør at du får bevare historikken, du vet hvorfor ting har skjedd og dette forhindrer potensielle problemer. Det er greit å kunne kjenne prosjektet fra dag én.

Informant nummer tre

Som dette utsagnet illustrerer, innebærer tidlig involvering i seg selv en stor grad av autonomi og beslutningsmyndighet for prosjektets utforming. Ved tidlig involvering har prosjektlederne mandat til å påvirke eksempelvis kalkyle og løsningsvalg. Deci (1995) peker på at slik selvinitiert handling og større personlig ansvar er positivt for mestringsfølelsen. Hvis individet har slik kontroll over gjennomførelsen av arbeidsoppgaver i form av ansvar og

beslutningmyndighet, vil dette bidra til å øke opplevelsen av mestring (Ibid.). I tillegg sier Deci et al. (1989, s. 580-590) at økt autonomi kan ha positiv effekt på selvaktelse, som handler om individets totale holdning til seg selv. Dersom denne holdningen forbedres, vil dette også påvirke opplevelsen av mestring i positiv forstand (Ibid.). Hvorvidt denne økte mestringen blir en realitet, avhenger dermed av om prosjektledernes autonomi i form av mandat legger til rette for slik involvering.

Utfordringene i forbindelse med lukking av prosjekter er som sagt todelt, ifølge informantene. Én informant peker på at føringer for sluttdokumentasjon ikke bare går ut over det neste prosjektet:

En tid etter at prosjektet er avsluttet skal du dokumentere alt du har gjort og legge det inn i systemet. Det drar ofte ut, og du blir ofte koblet på et nytt prosjekt. Så blir den sluttdokumentasjonen dårlig, og du får ikke gjort det skikkelig. Man føler ikke at man får sjekket ut alt som man ønsker. Vi liker å sette to streker under svaret, men den følelsen får man ikke.

Informant nummer tre

I overført betydning tyder informantens utsagn på at kravet om å gjennomføre en sluttrapportering i henhold til retningslinjene, ofte motstrider med mandatet en har til å gjøre dette i tilstrekkelig grad. Dette kan sies å være autonomiens bakside. Informantene er overlatt et stort ansvar i forbindelse med sluttrapportering, men det foreligger mange føringer for hvordan dette ansvaret skal utøves i praksis.

Informantene peker på at disse føringene ofte kan virke begrensende, og at ansvaret kan oppfattes som negativt fordi mangler kan føres direkte tilbake til dem. Dette påvirker også mestringsfølelsen:

Det at du har så mange formaliteter skaper en viss usikkerhet dersom noe skjer senere. Du får fort boomerangen da. Da blir det lett å se at du gjorde noe annet enn det prosedyrene sa. Det kan derfor også bli en belastning å ha mange føringer som en del av ansvaret.

Informant nummer to

Videre sier en annen informant følgende:

Det er folk som skal følge opp prosjektene senere i forbindelse med reklamasjoner og lignende. Da får man svi hvis man ikke har gjort jobben med sluttdokumentasjon skikkelig, for da sitter det noen og skal lete etter ting du aldri fikk lagt inn. Da føler jeg meg skikkelig dårlig, hvis det er min feil. Det er ikke noen god følelse å vite at man har gjort noe feil.

Informant nummer tre

Den samme utfordringen omtales også av flere:

Hvis man ikke lukker prosjektet skikkelig så risikerer man å begynne på noe nytt og så fem år senere er det noen som spør hvor ferdigattesten er. Så har man ikke sendt den inn fordi ingen spurte etter den da. Det er også like mye for sin egen del det å lukke prosjektene. Hvis sjekklisten ikke finnes, må jeg lage min egen. Det er sånne situasjoner en kan kjenne mest på at kunne vært gjort bedre.

Informant nummer fire

Videre sier informanten:

Jeg tror faren med styringssystemet er at ansatte kan bli mørkredde. Dersom det er en prosedyre, kan noe enten gjøres rett eller galt. Da kan du sitte med en organisasjon til slutt der ingen får gjort noe, fordi de er usikre på om de forvalter ansvaret rett.

Informant nummer fire

Det å ha et stort ansvar som er preget av mange føringer, kan også sannsynligvis gå ut over eierskapet til denne arbeidsoppgaven. Dette vil igjen trolig kunne svekke kvaliteten på arbeidet som legges ned, og føre til ytterligere mangel på mestring. Dersom et individ har kontroll over gjennomførelsen av arbeidsoppgavene, vil dette derimot bidra til å øke opplevelsen av mestring. Dette er i tråd med det Christensen et al. (2015) sier om at eierskap bidrar til økt mestringsfølelse, og motsatt. Det kan virke som at prosjektlederne føler en manglende kontroll over ansvaret i forbindelse med denne fasen.

Det øvrige innenfor denne kategorien viser hvordan formell normativ struktur påvirker mestringsfølelsen til informantene, gjennom autonomi. Det er ikke dermed sagt at dette er den eneste måten formell normativ struktur kan påvirke mestringsfølelse på, men dette er et konkret eksempel på hvordan slik påvirkning kan skje. Ansvaret som informantene er tildelt i forbindelse med avvikling av prosjekter, bestemmes i stor grad av den formelle normative

strukturen. Formell normativ struktur dreier seg nemlig blant annet om normer for hvem som deltar i beslutningsprosesser, og hvilket mandat individet har i virksomheten (Egeberg, 1989).

Dersom utfordringene knyttet til avviklingen av prosjekt ikke hadde eksistert, ville dette kunne ha fjernet negative emosjoner i forbindelse med denne fasen. Per i dag, på grunn av betingelsene rundt denne avviklingen, opplever prosjektlederne denne fasen som en delvis uoverkommelig og stressende arbeidsoppgave. Det fordi de ikke får gjennomført den på en tilstrekkelig god måte. Det kan sies at mangelen på mandat til å prioritere de arbeidsoppgavene prosjektlederne selv vil, på grunn av styringssystemets bestemmelser, kan føre til opplevelsen av svekket mestringsfølelse. Som nevnt har rollen som prosjektleder alle forutsetninger for autonomi, men i tilknytning til denne kategorien er autonomien noe begrenset. Denne begrensningen skyldes den formelle normative strukturens bestemmelser. Dermed kan det sies at formell normativ struktur påvirker mestringsfølelsen gjennom føringene den legger for autonomi. Dette kommer til uttrykk gjennom denne empiriske kategorien.

Det er rimelig å anta at sammenhengen mellom formell normativ struktur og mestringsfølelse, illustrert gjennom dette eksempelet, kan være en indikasjon på slik sammenheng for mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå peker dermed funnene innenfor denne kategorien på at formell normativ struktur kan påvirke mestringsfølelsen gjennom autonomi på ulike måter. Eksempelvis vil økt autonomi kunne føre til en reduksjon av indre uro og mangel på kontroll, og dermed bidra til en forsterket mestringsfølelse. Det ved at mellomledere selv får velge hva som er viktigst å prioritere av arbeidsoppgaver og dermed mål. Mandatet som skal til for å kunne ta dette valget selv bestemmes av virksomhetens formelle normative struktur. En annen måte organiseringen kan påvirke mestringsfølelse gjennom autonomi på, er at økt autonomi kan redusere avstanden mellom virksomhetens mål og tilrettelegging for høyest grad av slik måloppnåelse. Dette ved at mellomledere da selv få velge hvilke handlingsalternativer de vil benytte for å lykkes med måloppnåelse. Både mål og handlingsalternativer for å nå disse er definert av virksomhetens formelle normative struktur. Videre peker funnene på at økt autonomi kan gi mellomledere et økt potensial for selvinitiert handling i forbindelse med nye arbeidsoppgaver. Hvorvidt slik selvinitiert handling er mulig, avgjøres av den formelle normative strukturen. Funnene innenfor denne kategorien bidrar dermed til å styrke den teoretiske antakelsen til Christensen et al. (2015) om at formell normativ struktur har en innvirkning på mestringsfølelse.

5.2.2.2 Kategori to: Rutine for varsling ved- og håndtering av HMS-hendelser

På samme måte som rutiner for avvikling går under Skanska sitt styringssystem, gjør også retningslinjer for HMS det. Disse retningslinjene legger blant annet føringer for hvordan de ansatte skal håndtere og forebygge eventuelle HMS-hendelser, som for eksempel ulykker på byggeplassen. Disse sier eksempelvis noe om sikkerheten, hvordan varsling av hendelser skal foregå og hvordan det fysiske miljøet ute på prosjektene bør være. I denne studien vil det fokuseres på sikkerhetsaspektet ved HMS.

I intervjuene kommer det frem at informantene opplever slike hendelser som noe som i stor grad påvirker dem personlig, og noe som har potensiale for å svekke mestringsfølelsen deres. Sikkerhetshendelser omtales som noe som fører med seg en betydelig grad av stress og personlig belastning:

Det verste som kan skje meg i jobben er at noen detter ned her og blir skadet eller dør. Det er en hendelse som du kjenner i hjertet. Det er det største minuset med å være leder for et prosjekt: det er en risikobransje. Jeg tror det er HMS-hendelser som stresser meg mest. Mer enn bunker med papirer.

Informant nummer to

To andre informanter sier følgende:

Det er nok HMS som går mest inn på meg. Det er ikke kult med HMS-fravær heller. Jeg blir irritert på meg selv og lurer på hvorfor jeg tillater at det skjer. Jeg blir mer skjerpet og samtidig lei meg.

Informant nummer tre

Stresset ligger nok i at det er et vanvittig ansvar i forbindelse med sikkerheten. Altså at det kan skje fatale ulykker. Det tror jeg nok det tenkes på døgnet rundt. Gjennom vinteren for eksempel, hvor det er stillaser som kan blåse ned og drepe et menneske. Jeg tror det er den største stressfaktoren.

Informant nummer fem

På spørsmål om en episode eller situasjon der prosjektlederne har opplevd særlig svekket mestring, svarer flere av dem at det har vært relatert til sikkerhetshendelser. Dette oppleves som situasjoner som preger dem mye i etterkant, og som informantene tar mest til seg personlig.

Informantene forteller om årsaken til at sikkerhetshendelser, i større grad enn andre jobbrelevante utfordringer, skaper særlig negativt stress og belastning. Det nevnes blant annet at varslingsrutinene for slike hendelser er strenge og rigide, men likevel lite gjennomgått og terpet på:

En gang skjedde det en ulykke på prosjektet, og jeg var ikke oppdatert på varslingsrutinene. Det fikk ringvirkninger. Vi er ikke så trente på varslingsrutiner i forbindelse med HMS-hendelser. Det er hendelser du tar personlig, fordi det er under din vakt. Da blir du ikke så høy i hatten. Det ligger i styringssystemet vårt hvordan vi skal gjøre det, men vi kunne ha blitt trent mer.

Informant nummer tre

Dette bekreftes også av en annen informant:

Byggebransjen på land har veldig mye å lære av offshorebransjen. Kunne vi hatt det som dem, der man blir bortvist hvis noe ikke er på stell, så hadde det vært fint. Der er HMS så innarbeidet. De vet at de blir sendt på land, og nedsiden ved å ikke følge reglene er så stor. Hvis jeg bortviser noen på prosjekt så går de bare på et annet prosjekt. Det får ikke store konsekvenser. Vi har systemer som er gode, men vi klarer ikke etterleve og følge dem opp.

Informant nummer to

Informantene oppgir at mangelen på trening i håndtering av HMS-hendelser bidrar til å øke belastningen som disse hendelsene medfører. Dette fordi det skaper en økt bekymring for gjentakelse i etterkant, og det svekker tiltroen til egen kompetanse i møte med håndteringen av fremtidige, lignende utfordringer.

Den empiriske kategorien «rutine for varsling ved- og håndtering av HMS-hendelser» kan dermed sies å være et konkret eksempel på hvordan den teoretiske kategorien «mestringstro» kan komme til uttrykk. Det i den forstand at informantene i etterkant av HMS-hendelser mister tro på egne evner til å håndtere en potensiell ny sikkerhetshendelse. Stressmomenter, som eksempelvis sikkerhetshendelser, oppleves som noe negativt dersom de vurderes som uoverkommelig satt opp mot vedkommendes syn på egen kompetanse og erfaring (Saksvik, 2008). Hva som avgjør hvordan informantene vurderer en slik situasjon, og hvordan dette påvirker mestringstroen, er en kompleks prosess som påvirkes av både kontekstuelle faktorer og personlige disposisjoner (Folkman og Moskowitz, 2004). Kontekstuelle faktorer kan eksempelvis være ytre krav, og personlige disposisjoner innebærer blant annet et individs

selvtillit (Ibid.). Dersom en HMS-hendelse oppleves som uhåndterbar av individet selv, vil det oppstå en negativ emosjon tilknyttet situasjonen (Saksvik og Nytrø, 2009). Dermed er informantenes utspill i tråd med teorien.

På grunn av det informantene omtaler som manglende trening i håndtering av slike hendelser, svekkes troen på egen kompetanse og erfaring. Det er dermed ikke bare belastningen ved at slike hendelser kan oppstå som påvirker mestringstroen, men også belastningen ved å ikke være sikker på hva en skal gjøre i slike situasjoner. Disse to momentene av usikkerhet skaper et negativt stress, både når slike hendelser oppstår, men også i forkant og etterkant av dem. Informantene peker på at dette er en konstant uro så lenge de befinner seg ute på prosjekt. Noen av dem forteller om konkrete eksempler der usikkerheten og skadepotensialet har vært stort:

Jeg hadde en hendelse på prosjekt der en bjelke på fire tonn datt ned ti meter på utsiden av bygget. Arbeiderne ringte meg, og jeg sa at de skulle stanse arbeidet. Jeg hev meg i bilen, og så får jeg en telefon om at de hadde løftet bjelken opp igjen og montert den, selv om jeg sa de skulle stoppe arbeidet.

Informant nummer to

HMS-rutinene er strenge i forhold til hvem som varsler hva. Det er ikke alltid prosjektlederne under meg vet at de skal varsle meg. Etter tre uker fikk jeg vite om en hendelse. Da fikk jeg kjeft av min sjef fordi det tok så lang tid, selv om jeg ikke visste det. Jeg kan skylde på det, men da har jeg ikke klart å formidle beskjeden godt nok. I lange prosjekter blir du slukt i de rutinene.

Informant nummer tre

Disse utsagnene illustrerer at det i flere situasjoner også er slik at sikkerhetsrutinene ikke er godt nok innarbeidet blant underentreprenører og andre underordnede på prosjekt. Fordi disse ikke har fått tilstrekkelig innføring i Skanska sine rutiner, kan det dermed oppstå brudd på disse:

Vi har systemer som er gode, men vi klarer ikke å etterleve dem og følge det opp. Andre underentreprenører har ofte mindre strenge retningslinjer. Eksempelvis er det mange på prosjekt som lar være å gå med vernebriller, og da er det ikke lett å få dem til å gå med det heller, selv om det er et strengt Skanska-krav.

Informant nummer to

Når prosjektlederne ikke har tiltro til at underordnede håndterer HMS-hendelser i tråd med Skanska sine retningslinjer, er det rimelig å anta at deres mestringsstro påvirkes ytterligere i negativ forstand. Dette bidrar til en svekket mestringsfølelse. Mestringsstro påvirker nemlig mestringsfølelsen i form av at den avgjør hvorvidt ytre omstendigheter oppleves som en trussel, eller noe som er håndterbart (Saksvik, 2008). Dette er i tråd med informantenes egne utspill om hvordan sikkerhetshendelsene oppleves som trusler, på grunn av deres reduserte tro på egne evner til å håndtere disse. Dersom prosjektlederne hadde følt at både de selv og underordnede var kompetente og erfarne nok til å overkomme slike hendelser, ville dette ha ført til en større tro på å evnen til å håndtere lignende ved en senere anledning. Dette ville igjen kunne ha ført til økt mestringsfølelse. I tillegg, dersom informantene hadde følt seg trygge på varslingen og håndteringen, ville dette ha påvirket den generelle uroen for at slike hendelser skal inntreffe. Ved redusert indre uro, oppstår også mestringsfølelse (Ibid.). Dersom informantene stoler på sin kapasitet til å mestre håndteringen av slike situasjoner, er det heller ikke avgjørende å forstå eller kontrollere alt som skjer i omgivelsene (Ibid.).

Det øvrige innenfor denne kategorien viser hvordan formell normativ struktur påvirker mestringsfølelsen til informantene, gjennom mestringsstro. Det er ikke dermed sagt at dette er den eneste måten formell normativ struktur kan påvirke mestringsfølelsen på, men dette er et konkret eksempel på hvordan slik påvirkning kan skje. Årsaken til at mestringsstro kan ses i sammenheng med formell normativ struktur, er fordi virksomhetens organisering avgjør hvorvidt prosjektlederne får tilstrekkelig innføring i og oppfølging av ulike typer rutiner. Retningslinjene for HMS-håndtering er tilstede, men informantene føler ikke at innføringen og terpingen er tilstrekkelig god. Med andre ord kan det sies at det finnes en rekke føringer for slik håndtering, men det er derimot ikke tilstrekkelig mange føringer for hvordan disse retningslinjene skal innarbeides blant de ansatte. Dette gjelder både for prosjektlederne og underordnede ute på prosjekt. Eksempelvis er det ikke føringer for hvordan prosjektlederne skal opplyse om varslingsrutinene ute på prosjektene til sine underordnede.

Dette er med på å øke den generelle uroen for at slike hendelser skal inntreffe, og bidrar til at prosjektlederne ikke klarer å stole på sin kapasitet til å mestre håndteringen. I tillegg gir det en følelse av manglende kontroll og økt kaos, som ikke bør være tilstedeværende dersom en skal oppleve mestring. Det er ikke slik at den formelle normative strukturen direkte avgjør et individs mestringsstro. Det er heller en indirekte påvirkning i form av at strukturen legger til rette for at slik mestringsstro skal kunne oppstå, eller ikke. Ved å vite at man har fått

tilstrekkelig innføring i alt som rollen innebærer, vil også troen på egne evner til å håndtere arbeidsoppgavene være tilstede i større grad. Hvorvidt denne innføringen er et faktum, bestemmes av retningslinjene som den formelle normative strukturen dikterer. Dermed kan det sies at formell normativ struktur påvirker mestringsfølelsen, gjennom føringene som danner utgangspunktet for individets mestringstro. Dette kommer til uttrykk gjennom caseeksempelet.

Det er rimelig å anta at sammenhengen mellom formell normativ struktur og mestringsfølelse, illustrert gjennom dette eksempelet, kan være en indikasjon på slik sammenheng for mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå peker dermed funnene innenfor denne kategorien på at formell normativ struktur kan påvirke mestringsfølelsen, gjennom mestringstro, på ulike måter. For det første viser funnene at dersom en mellomleder ikke har god nok kunnskap om hvordan arbeidsrelaterte utfordringer skal håndteres, svekkes troen på egne evner til å takle disse hvis de inntreffer. Denne manglende mestringstroen skaper en indre uro som igjen påvirker mestringsfølelsen. Hvorvidt mellomledere har kunnskap om hvordan utfordringer skal håndteres, eller ikke, avgjøres i stor grad av den formelle normative strukturen. Dette fordi den legger føringer for innføring i, og repetisjon av, slike rutiner.

Funnene tyder også på at det er størst fare for svekket mestringstro i forbindelse med de arbeidsrelaterte utfordringene som har mest alvorlige konsekvenser. Dette kan eksempelvis være sikkerhetsrelaterte hendelser. Til slutt viser funnene at mellomlederens mestringstro også påvirkes av i hvilken grad de underordnede er godt nok innforstått med hvordan utfordringer håndteres. Dersom mellomledere opplever at sine underordnede ikke kjenner til rutinene, skaper dette en avmaktsfølelse som bidrar til svekket mestringstro og dermed svekket mestringsfølelse. Hvorvidt de underordnede er innforstått med rutinene, avgjøres også av den formelle normative strukturen. Funnene innenfor denne kategorien bidrar dermed til å styrke den teoretiske antakelsen til Christensen et al. (2015) om at formell normativ struktur har en innvirkning på mestringsfølelse.

5.2.2.3 Kategori tre: Samhandlingsmønster med linjeleder ved uforutsette hendelser på prosjekt

En gjennomgående tematikk i alle intervjuene med informantene er samhandlingen og kommunikasjonen med linjeledelsen, som i dette tilfelle er regionsdirektøren i Skanska i Stavanger. Årsaken til at det er valgt å fokusere på samhandlingsmønster ved uforutsette

hendelser på prosjekt, er fordi det er denne samhandlingssituasjonen som informantene nevner mest. Her siktes det til kommunikasjonen og oppfølgingen mellom regionsdirektøren og prosjektlederne, når det oppstår uforutsette utfordringer mens prosjektet pågår. Slike utfordringer kan eksempelvis være ressursmangel, nedbemanning, forsinkelser, feilkalkulering og lignende.

Informantene forteller om ulike, uforutsette utfordringer på prosjekt som de har opplevd:

Før vi startet med betongarbeidet på dette prosjektet, var det laget en fremdriftsplan. Etter noen uker mistet vi derimot tid i forhold til den opprinnelige planen fordi kalkylen var feil. Da måtte vi tenke nytt, og ha skiftordninger for å bli ferdige innenfor tidsrammen. Det å gå skift koster mye mer enn dagtid, og da bruker vi mer penger på betong enn opprinnelig tenkt.

Informant nummer to

Når slike uforutsette hendelser oppstår, er det en risiko for at prosjektene både blir dyrere, forsinket og at det oppstår andre ringvirkninger som vil gå utover bunnlinjen. Spesielt i disse pressede tider, kan det få store konsekvenser dersom Skanska går i tap på noen av prosjektene. Dermed er det ifølge informantene essensielt å finne løsninger på utfordringene som oppstår så fort som mulig, og et stort ansvar for å lykkes med dette følger med:

Med alle prosjektorganisasjoner er det mye frihet under ansvar. Folk får et mandat og et ansvar, og da skal man ordne det. Prosjektorganisasjonen er veldig frittstående og selvstendig. Belastningen kan derfor bli stor dersom ting går dårlig på økonomien.

Informant nummer fire

I slike situasjoner sier samtlige informanter at det er viktig med en god sparringspartner og noen å dele belastningen med, slik at valgene som tas ikke bare stammer fra prosjektlederen alene.

Den empiriske kategorien «samhandlingsmønster med linjeleder ved uforutsette hendelser på prosjekt», kan dermed sies å være et konkret eksempel på hvordan den teoretiske kategorien «feedback» kan komme til uttrykk. Ifølge Hackman og Oldham (1980) påvirker feedback både læring og motivasjon, og bidrar til at individet får en bekreftelse på at egne avgjørelser er i tråd med andres syn på hva som bør gjøres. Dermed er informantenes utspill om at det er viktig med en sparringspartner når avgjørelser skal tas, i tråd med teorien.

Informantene opplyser at det letter på presset dersom ansvaret for avgjørelser fordeles på flere skuldre, i dette tilfelle linjeledelsen:

En leder bør ha en passende grad av involvering og være en sparringspartner på ting. Det er viktig å ha en man kan rådføre seg og drøse med. Har du saker du er i tvil om hvordan du skal håndtere, så er det greit å ha noen å snakke om det med. Ofte er også lederen en som har bakgrunn fra prosjekter. En sparringspartner som gir deg støtte er viktig.

Informant nummer fire

En annen informant sier følgende:

Betydningen av god oppfølging fra leder for meg er at man får sparret på en del ting. Så får man litt delt ansvar da i vanskelige saker. At man er enig med sin leder om at man kan gjøre det på en viss måte. Man får diskutert og drøftet om det er den rette løsningen.

Informant nummer én

Som de øvrige sitatene til informantene tyder på, er en slik kunnskapsutveksling viktig for at deres belastning i utfordrende tider skal bli mindre. Dette er i tråd med Sloboda i Hargie (2006) sier om at feedback er essensielt for at et individ skal vite hva som er en god prestasjon og utvikle sine ferdigheter til en senere anledning. På spørsmål om hva som er de mest sentrale lederegenskapene og funksjonene, svarer flere av informantene at det er viktig å se når det er behov for leders involvering:

Mange vil nok ikke innrømme at de ikke får til jobben sin, og de er redde for at alt kommer til å gå til helvete. Det å være menneskekjenner nok til å se det ute på prosjektbesøk er viktig for en leder. Det å lukte luntet hvis ting ikke er som de skal.

Informant nummer fire

For meg er det viktig at en leder gir meg støtte i de tunge periodene. Hvordan type støtte dette er, er vanskeligere å svare på. Ofte blir det å sette ressurser på prosjektet og legge til rette for å gjøre det bedre.

Informant nummer tre

Jeg forventer at han (leder) følger opp, også forventer jeg jo av og til litt tilbakemeldinger, og det å kunne ha en dialog rundt ting.

Informant nummer én

Av intervjuene blir det også tydelig at informantene har ulikt behov når det kommer til hyppigheten på samhandlingen med regionsdirektøren:

Jeg tror at terskelen for å huke tak i leder for noen er lav, mens den for andre er høy. Derfor er det viktig å snakke om dette, for det er jo alltid sånn at ledere opplever at noen ansatte er mer krevende enn andre. De skal dele, har behov for anerkjennelse og oppmerksomhet rundt eget arbeid, mens andre er veldig selvstendige og gir heller beskjed når noe er viktig.

Informant nummer fem

Som et eksempel på dette, kan man se på forskjellen mellom disse to informantenes svar på hvor mye oppfølging de har behov for:

Lederrollen bør innebære å ha en god dialog med meg, men det er ikke sånn at jeg har behov for at leder kommer ut på prosjektene ofte. Hvis jeg vil ha en samtale eller gi informasjon, tar jeg kontakt selv. Det er nok mange som spiser mye av tiden til lederen sin hvis de kommer med ting hele tiden. Jeg liker rollen med å lede prosjektene selv, og så bare ta overskriftene til lederen min.

Informant nummer to

En annen informant sier derimot at han foretrekker en mer uformell og jevnlig kontakt med regionsdirektøren:

Jeg synes det er veldig greit når man får satt seg ned med kaffekoppen og gått gjennom ting. Det har jeg gjort mye tidligere, og en rutine med periodiske møter på byggeplassen er noe jeg synes er veldig greit.

Informant nummer én

Alle informantene uttrykker at sparring er viktig, og at de opplever at de kan komme til nåværende regionsdirektør med det meste. Karlsen (2013) påpeker at en god oppfølging kjennetegnes av at lederen har faste oppfølgingsrutiner som faktisk følges. Det som derimot kommer frem av intervjuene, er at terskelen for å ta kontakt ved behov har blitt høyere. Dette skyldes omorganiseringen som har foregått det siste halvåret:

Vi har gått fra å være et distriktskontor som ble slått sammen med regionen. Leder er nå regionsdirektør for Agder og Rogaland. Han blir slukt i den rollen, så jeg har ikke tenkt å belaste han mye mer enn jeg må. Jeg tror likevel at hvis jeg tar kontakt så får jeg den sparringen. Men jeg tenker at jeg i hvert fall ikke kommer med ting som han ikke kan påvirke.

Informant nummer to

Flere informanter påpeker at de opplever at regionsdirektøren ikke har tilstrekkelig med tid til å prioritere oppfølging og kommunikasjon, når uforutsette utfordringer oppstår på prosjekt:

Sånn som det er i dag, så tror jeg leder har en stor jobb foran seg. Han har en ny rolle han skal ivareta, og jeg tror det er vanskelig for han å få til det. Det kommer til å ta tid å samle oss, og hans utfordring er å løfte blikket og være leder.

Informant nummer tre

Man må være bevisst på informasjonsstrømmen til linjeorganisasjonen. Det går på respekt for leders og kollegaers tid. Vi har hatt enda mer frihet under ansvar nå enn normalt sett. Regionsdirektøren har nok av ting å gjøre enn å grave seg ned i prosjekter som har pågått i noen år.

Informant nummer fire

Disse utsagnene kan tyde på at leders tidsmangel går noe på bekostning av prosjektledernes behov for samhandling, og at de da i noen tilfeller unngår å ta kontakt for å lufte tanker rundt utfordringer og beslutninger. Dette gjør dermed at feedbacken ikke fungerer i tilstrekkelig grad. Dette kan igjen føre til at informantene føler at de sitter alene med ansvar og belastning ved uforutsette hendelser på prosjekt. Dette kan få negative konsekvenser for mestringsfølelsen.

Samtlige prosjektledere sier at det er viktig å være transparent med leder angående utfordringer, men at de likevel ikke alltid sier ifra når de oppstår. Dette skyldes i stor grad at leder nå har fått flere arbeidsoppgaver, og at prosjektlederne ikke vil belaste ham mer enn absolutt nødvendig:

Det kan hende at jeg sitter inne med noe som han ville ha oppfattet at jeg burde ha sagt, men som jeg ikke har ansett som viktig nok til at jeg skal plage ham med det. Det kunne vært et case at han hadde sagt han burde ha visst om det.

Informant nummer to

Dette kan i ytterste konsekvens bety at utfordringer som kunne ha blitt løst på et tidligere stadium heller vokser seg større, og ender med tapsprosjekt. Dette vil igjen kunne gå hardt utover prosjektledernes opplevelse av mestring. Dette er i tråd med det Westhagen et al. (2008) sier om at oppfølging også har en viktig forebyggende effekt. Én av informantene trekker frem et slikt tidligere scenario:

Vi hadde et tapsprosjekt der prosjektlederen sluttet. Han var nok veldig optimistisk, så vi stolte lenge på at ting gikk bra. Han tenkte at ting ordnet seg og at han hadde kontroll, men så hadde han ikke det. Hvis vi stilte spørsmål fikk vi rare svar og da merket vi det med en gang.

Informant nummer fem

Informanten forklarer videre hva vedkommende tror er grunnen til at folk har det vanskelig for å innrømme at de ikke har kontroll:

Vi har gått gjennom en nedbemanning her hvor folk har mistet jobben. Mange tenker gjerne at man må strekke seg litt lenger, og at man må levere gode resultater uten å kreve for mye av leder. Dermed biter man mye i seg. Vi stoler egentlig på at folk sier ifra når det blir for mye.

Informant nummer fem

Det øvrige innenfor denne kategorien viser hvordan ledelse påvirker mestringsfølelsen til informantene, gjennom feedback. Det er ikke dermed sagt at dette er den eneste måten ledelse kan påvirke mestringsfølelsen på, men dette er et konkret eksempel på hvordan slik påvirkning kan skje. Årsaken til at feedback kan ses i sammenheng med ledelse, er fordi det ofte er nettopp leder som gir tilbakemeldinger og veiledende råd på underordnedes arbeid (Hackman og Oldham, 1980). I Yukls (2013) definisjon av ledelse, som studien tar utgangspunkt i, sies det også at leder skal påvirke andre til å forstå og enes om hva som må gjøres, og hvordan dette skal skje. Det er rimelig å anta at slik type ledelse kun kan skje gjennom en form for feedback. Et kriterium for å lykkes med god ledelse er også å ha en god kommunikasjon med sine underordnede (Karlsen, 2013). Dersom et godt samhandlingsmønster er på plass, påvirkes også den generelle opplevelsen av at prosjektlederne jobber i en virksomhet hvor de får tilstrekkelig med feedback. Samhandlingen ved uforutsette hendelser på prosjekt er likevel en sårbar faktor, som lett kan påvirkes av ytre omstendigheter, som for eksempel leders mangel på tid og ressurser. Dette illustreres gjennom sitatene til informantene. Det kan sies at det opprinnelig er lagt til rette for feedback i form av samhandling som en del av leders funksjon, men at omstendighetene rundt nåværende situasjon ikke alltid tillater dette i stor nok grad. Dette illustrerer også hvordan ledelse påvirker mestringsfølelsen, gjennom feedback.

Det er rimelig å anta at sammenhengen mellom ledelse og mestringsfølelse, illustrert gjennom dette eksempelet, kan være en indikasjon på slik sammenheng for mellomledere for øvrig. På et slikt overordnet nivå, peker dermed funnene innenfor denne kategoriene på at ledelse kan

påvirke mestringsfølelsen gjennom feedback på ulike måter. For det første viser funnene at feedback har en viktig funksjon når mellomledere er usikre på beslutninger i forbindelse med uforutsette utfordringer i arbeidet. Ved å få feedback, og dermed ta avgjørelser sammen med leder, kan det være et større potensiale for opplevd mestring. Dette fordi det kan redusere presset på den enkelte mellomleder. Dersom feedbacken ikke forekommer før avgjørelser skal tas, vil nederlag som følge av feilbeslutninger potensielt håndteres dårligere og svekke mestringsfølelsen. Hvorvidt denne feedbacken finner sted eller ikke, kan avgjøres av virksomhetens ledelse og vedkommendes evne til å oppfylle sin funksjon. Dette viser hvordan ledelse påvirker opplevelsen av mestring, gjennom feedback.

Videre peker funnene på at det er viktig for mestringsfølelsen hvorvidt en leder evner å se når det er behov feedback, eller ikke. Dette fordi det til tider kan være vanskelig for mellomledere å selv se eller innrømme at de løser utfordringer på en ugunstig måte. Dersom leder fanger opp dette og igangsetter feedback, kan en motvirke at mellomlederens feil får store konsekvenser. Slike konsekvenser kan nemlig i stor grad gå utover mestringsfølelsen. Om leder klarer å se når det er behov for feedback, avgjøres av vedkommendes evne til å oppfylle sin ledelsesfunksjon. Til slutt viser funnene at mellomledere har ulikt behov for feedback, og hyppigheten av denne. Dersom det ikke er samsvar mellom feedbacken som gis, og behovet for sådan, kan dette påvirke mellomlederens opplevelse av mestring i negativ forstand. Hvorvidt dette behovet dekkes eller ikke, avgjøres av virksomhetens ledelse. Funnene innenfor denne kategorien bidrar dermed til å styrke den teoretiske antakelsen til Christensen et al. (2015) om at ledelse har en innvirkning på mestringsfølelse.

5.2.2.4 Sammenfattet drøfting

Utgangspunktet for denne studien var et ønske om å søke svar på to problemstillinger. Det vil herunder bli tatt i bruk hver av disse som utgangspunkt for sammenfatningen.

1) Hvordan oppleves rollen som mellomleder med tanke på mestringsfølelse for de ansatte ved avdeling bygg i Skanska Stavanger i dag?

I analysen og drøftingen av studiens første problemstilling, har det blitt sett på lokale variabler som påvirker informantenes rolleopplevelse. I tillegg har det blitt sett på hvordan disse kan gi en indikasjon på hvordan mellomledere for øvrig opplever sin rolle med tanke på mestring. I denne studien kommer det frem en rekke subjektive erfaringer som kan oppstå i rollen som mellomleder, i forbindelse med tilstedeværende eller manglende mestringsfølelse. I negativ

forstand kan disse være en manglende evne til å holde fokus og ha et langsiktig perspektiv, samt økt tankekjør og manglende selvtillit. I positiv forstand kan disse være økt stå på-vilje og større engasjement for arbeidet. Studien har også avdekket fysiske subjektive erfaringer som hjertebank, klump i magen, økt energinivå og godt humør i form av smil og latter.

Videre har studien forsøkt å peke på hva som kan påvirke denne subjektive erfaringen av mestringsfølelse. Her var utgangspunktet fire teoretiske kategorier, som alle viste seg å være aktuelle i forbindelse med studiens første problemstilling. Disse fire teoretiske kategoriene påvirker mellomlederens subjektive erfaringer av mestring på ulike måter. Dette er også påvirkningsfaktorer som har vist seg å være svært relevante i forbindelse med mellomlederrollen. Det fordi det er stort potensiale for at disse skal kunne påvirke individer som innehar en slik rolle. Kort fortalt kan det sies at mellomlederrollen har potensiale for at stor grad av mestring skal kunne oppstå, da dette er en rolle som innebærer autonomi og variasjon, samt muligheter for feedback og mestringsstro. Det er også en rolle som er relativt sårbar for kontekstuelle faktorer som kan bidra til å svekke mellomlederens mestringsfølelse. Også personlige disposisjoner har vist seg å innvirke på hvorvidt rollen oppleves som noe som har potensiale for mestringsfølelse, eller ikke. Til tross for at informantenes opplevelse av rollen kan gi en indikasjon på hvordan mellomledere opplever sin rolle før øvrig, er det viktig å påpeke at subjektive erfaringer er nettopp subjektive. Dette betyr at overføringsverdien funnene innenfor denne problemstillingen har, kan sies å være noe begrenset.

2) Hvordan påvirker formell normativ struktur og ledelse mellomlederens opplevelse av mestring?

I analysen og drøftingen av studiens andre problemstilling, har det blitt sett på empiriske kategorier som peker på hvordan sammenhengen mellom de to uavhengige variablene og mestringsfølelse kommer til uttrykk i casevirksomheten. Funnene har også blitt hevet til et mellomledernivå. De empiriske kategoriene baserer seg på antakelsen om at formell normativ struktur og ledelse har en innvirkning på individers opplevelse av mestring. Disse er også et uttrykk for hvordan slik påvirkning konkret kan skje. Studien har i tillegg benyttet de teoretiske kategoriene for å kunne heve funnene til et mer generelt nivå. Funnene viser at formell normativ struktur påvirker mestringsfølelse, gjennom at den legger føringer for mellomlederens handlemåte ved utføring av arbeidsoppgaver. Dette kan komme til uttrykk gjennom hvilke mål, og midler for å nå disse, som prioriteres. Hvorvidt mellomledere selv

kan gjøre denne mål-middel-vurderingen, avgjøres av deres grad av autonomi. Hvor mye autonomi en rolle innebærer er fastsatt gjennom en virksomhets formelle normative struktur. Dersom det er et gap mellom mål og de midlene som anvendes, vil mestringsfølelsen kunne svekkes som følge av indre uro og opplevd kaos.

Funnene viser videre at denne uavhengige variabelen kan påvirke mestringsfølelse ved at den legger til rette for hvilken kunnskap som tilegnes. En mellomleder får større tro på sin evne til å håndtere arbeidsoppgaver som vedkommende har fått tilstrekkelig innføring i. Denne mestringsfølelsen avgjøres av om en virksomhets organisering legger til rette for opplæring, gjennomgang og repetisjon. Ved dårlig tilrettelegging vil også mestringsfølelsen kunne svekkes. Funnene viser også at ledelse påvirker mestringsfølelse, gjennom å skaffe og gi informasjon i samhandling med mellomledere. Dette kan komme til uttrykk gjennom at mellomledere får tilbakemeldinger på arbeidet, og dette fungerer som en rettesnor for videre avgjørelser som skal tas. Hvorvidt de opplever å ha denne støttefunksjonen, avhenger av den feedbacken som gis. Ved opplevelsen av at støttefunksjonen er på plass, lettes ansvarsbyrden ved at mellomledere ikke er alene ved avgjørelsene som faktisk fattes. Dette vil påvirke mestringsfølelsen i positiv forstand.

Det er relevant å påpeke at den teoretiske kategorien «variasjon» ikke er tilknyttet en spesifikk empirisk kategori i studien. Likevel skal en ikke utelukke at formell normativ struktur også kan påvirke mestringsfølelse gjennom denne kategorien. Det selv om det ikke kommer til uttrykk i analysen av problemstilling nummer to. Formell normativ struktur kan eksempelvis sies å påvirke mestringsfølelse, gjennom variasjon, ved at den avgjør hvilke arbeidsoppgaver som tilhører en rolle. Som vist i problemstilling nummer én, har variasjon en påvirkningskraft på mestringsfølelse. Sammenhengen denne har med enten ledelse eller formell normativ struktur, kom likevel ikke like åpenbart til uttrykk i studiens analyse.

Det er rimelig å anta at denne problemstillingens funn har større overføringsverdi til et mellomledernivå. Det sammenlignet med funnene i den første problemstillingen. Dette fordi det her ikke er snakk om subjektive erfaringer, men heller to uavhengige variabler sin påvirkning på mestringsfølelse. Likevel er studiens mål å styrke eller svekke teoretiske antakelser. Funnene i studien tyder på at dette er tilfellet for begge problemstillingene. I den første problemstillingen, var den teoretiske antakelsen at autonomi, variasjon, feedback og mestringsfølelse har en påvirkningskraft på mestringsfølelse (Christensen, Egeberg, Lærgreid,

Roness og Røvik, 2015; Hackman og Oldham, 1980; Kaufmann og Kaufmann, 2015). Denne påvirkningen har blitt illustrert og styrket gjennom funnene i de fire teoretiske kategoriene. I den andre problemstillingen, var den teoretiske antakelsen at formell normativ struktur og ledelse har en påvirkning på opplevelsen av mestring (Christensen et al., 2015). Denne påvirkningen har blitt illustrert og styrket gjennom funnene innenfor de tre empiriske kategoriene. Samtidig vil denne graden av påvirkning nyanseres under «ytterligere refleksjoner».

Ytterligere refleksjoner

De teoretiske kategoriene fra problemstilling nummer én, har gitt studien dypere innsikt i hvordan mellomlederrollen oppleves med tanke på mestring. Disse teoretiske kategoriene har blitt dratt videre inn i problemstilling nummer to, som et utgangspunkt for hvordan formell normativ struktur og ledelse påvirker mestringsfølelse. Foruten disse teoretiske kategoriene, ville denne problemstillingen blitt nokså vid. Det til tross for de empiriske kategoriene. Kort fortalt har studien først pekt på hva som kan påvirke mestringsfølelse, og deretter har den sett på disse påvirkningsfaktorene sin sammenheng med formell normativ struktur og ledelse. Det er derfor mindre relevant å snakke ytterligere om forholdet mellom de to problemstillingene i denne delen av drøftingen.

Det er derimot hensiktsmessig å se funnene fra de to problemstillingene i lys av øvrig teori som har blitt lagt til grunn for studien. Det er nemlig flere ting som vil avgjøre hva som påvirker mestringsfølelse, og på hvilken måte. Eksempelvis vil formell normativ strukturs påvirkning på mestring, på den måten det har blitt presentert i denne studien, i stor grad også avgjøres av en virksomhets organiseringsform. Som tidligere nevnt, kjennetegnes en mekanisk struktur av en stram hierarkisk organiseringsform, hvor regler og prosedyrer styrer hva som skal gjøres og hvilke beslutninger som skal fattes (Kolltveit og Reve, 1998). Det er i slike organisasjoner liten grad av fleksibilitet, og beslutningsmyndigheten er relatert til hvilke posisjoner medarbeiderne har (Ibid.). Funnene i studien viser blant annet at ansvar kan oppleves som en belastning, dersom det foreligger mange føringer for hvordan dette ansvaret skal utøves. Dersom en virksomhet ikke har en mekanisk struktur, og dermed færre slike føringer, kan det tenkes at dette vil kunne redusere den indre uroen i forbindelse med slikt ansvar. Uten føringene for utøvelsen, er det heller ikke en rett eller gal måte å gjøre en arbeidsoppgave på. Dermed er det rimelig å anta at en mer organisk struktur kunne ha

reduisert formell normativ strukturs grad av påvirkning på mestringsfølelse. En organisk struktur kjennetegnes nemlig av at dette er en mer fleksibel type organiseringsform (Ibid.).

På den andre siden, vil det potensielt ved en HMS-hendelse skape en større usikkerhet ved færre føringer for hvordan dette skal håndteres. Dersom det ikke foreligger retningslinjer for varsling ved- og håndtering av slike hendelser, vil troen på at en klarer å håndtere disse potensielt reduseres mer. Konsekvensen av dette kunne ha vært ytterligere svekket mestringsfølelse. En kunne derfor ha argumentert for at formell normativ struktur fikk en økt grad av påvirkning på mestringsfølelse. Disse utsagnene illustrerer hvordan mange eller få føringer, basert på en virksomhets organiseringsform, både kan føre til økt og svekket påvirkningskraft på mestringsfølelse.

Når det kommer til ledelse, er det også andre faktorer som spiller inn på denne uavhengige variabelen sin påvirkning på opplevelsen av mestring. Funnene i studien peker for eksempel på viktigheten av feedback og oppfølging, og at leder er en sparringspartner ved utfordringer som oppstår. Lagt til grunn at denne sparringen er på plass, og leder har stor grad av oppfølging, vil utfallet likevel avhenge av andre faktorer. Eksempelvis vil en leders evne til å påvirke underordnedes beslutninger avhenge av denne personens tillit til lederen (Karlsen, 2013). Dersom en mellomleder står overfor en utfordring, og leder skal gi råd om hva som bør gjøres, er det essensielt at graden av tillit er høy. Hvis ikke er det rimelig å anta at mellomlederen ikke vil ta til seg innspillene som leder kommer med. Dette kan blant annet føre til at mellomlederen tar feil avgjørelser, som resulterer i en betydelig svekket mestringsfølelse. Det som følger av konsekvensene avgjørelsene har. Ved et slikt scenario, ville ledelses grad av påvirkning på mestringsfølelse ha vært større enn ved motsatt utfall.

Videre spiller kommunikasjon også en viktig rolle for hvorvidt leders sparringsfunksjon er hensiktsmessig, eller ikke. Ved samme eksempel, der en mellomleder har behov for innspill i forbindelse med en uforutsett utfordring, er det sentralt at leder har gode kommunikasjonsevner. Ifølge Karlsen (2013) forventes det nemlig at leder skal være flink til å motta, tolke og formidle informasjon fra sine underordnede. Dersom leder enten misforstår mellomleder, eller motsatt, kan dette svekke leders evne til å påvirke mellomleder til å forstå og enes om hva som må gjøres, og hvordan dette skal skje (Ibid.). Dette kan potensielt føre til det samme utfallet som ved manglende tillit. Derfor bør leder, som Karlsen (2013) peker på, være flink til å lytte, si bort lite relevant informasjon, tolke og vektlegge det som er viktig,

og formidle nødvendig informasjon. Dette for at ledelse sin påvirkning på opplevelsen av mestring skal være positiv.

6 Avslutning

I denne studien har det blitt tatt utgangspunkt i et tema som engasjerer oss som forskere. Det overordnede formålet med studien, har vært å beskrive og analysere mellomlederes opplevelse av mestring. Det for å kunne bidra til å styrke eller svekke teoretiske antakelser. Søkelyset i denne studien har vært på mellomlederes egne beskrivelser av hvordan mestring oppleves, og hva som påvirker mestringsfølelsen innenfor rollen. I tillegg har det blitt sett på hvilken påvirkning to sentrale begreper i organisasjonsteorien, formell normativ struktur og ledelse, har på opplevelsen av mestring. I denne konteksten fremsto Stavangerregionen som en interessant region. Det på grunn av måten denne regionen ble rammet av oljekrisen på i 2014. Her står man overfor flere utfordringer, blant annet kontekstuelle faktorer som økonomisk situasjon i markedet, som kan ha en stor innvirkning på mellomlederes arbeidshverdag.

Studiens problemstillinger har vært som følger: *1) Hvordan oppleves rollen som mellomleder med tanke på mestringsfølelse for de ansatte ved avdeling bygg i Skanska Stavanger i dag? og 2) Hvordan påvirker formell normativ struktur og ledelse mellomlederes opplevelse av mestring?* For å besvare disse problemstillingene, har det blitt gjennomført en datainnsamling ved hjelp av semistrukturerte intervjuer med informantene. I tillegg har studien tatt utgangspunkt i et teorigrunnlag, som blant annet har dannet utgangspunktet for de to uavhengige forklaringsvariablene. Teorigrunnlaget har også resultert i fire teoretiske kategorier, som har blitt anvendt i besvarelsen av begge problemstillingene. Disse er faktorer som tidligere forskning peker på at har en påvirkning på opplevelsen av mestring: autonomi, variasjon, feedback og mestringstro.

6.1 Konklusjon

I den sammenfattede drøftingen i kapittelet ovenfor, har studien vist hvordan undersøkelsen har bidratt til å gi svar på problemstillingene. Det vil videre trekkes den konklusjon at det samlede resultatet av teorigrunnlaget og undersøkelsen gir det svar at *mellomlederrollen oppleves som en rolle med stort potensiale for mestringsfølelse, og formell normativ struktur og ledelse kan sies å ha betydning for denne opplevelsen.* Dette kan blant annet komme til uttrykk gjennom påvirkningsfaktorene autonomi, variasjon, feedback og mestringstro. Et individs opplevelse av mestring vil variere i form av ulike subjektive erfaringer, som påvirker både fysisk og psykisk tilstand. Undersøkelsen viser at økt motivasjon er en spesielt

fremtredende positiv subjektiv erfaring, mens stress er en spesielt fremtredende negativ subjektiv erfaring.

I undersøkelsen kommer det også frem at parallellen mellom de uavhengige variablene og mestringsfølelse særlig kommer til uttrykk på tre forskjellige måter i Skanska Stavanger. For disse mellomlederne, blir formell normativ strukturs påvirkning på mestring spesielt tydelig i avviklingsfasen av prosjekter, og ved håndtering av HMS-hendelser ute på byggeplassene. I tillegg blir ledelses påvirkning på mestring spesielt tydelig i forbindelse med samhandling med linjeleder ved uforutsette hendelser på prosjekt.

Videre vil det på bakgrunn av studien konkluderes med at mestringsfølelse er viktig for å håndtere en rolle som innebærer såpass stor grad av ansvar og press. I tillegg vil slik mestringsfølelse gjøre mellomledere mer robuste mot omstillinger. Uten opplevelsen av mestring, tyder undersøkelsen på at arbeidsbelastningen og endringer kan bli vanskelig å håndtere for den enkelte mellomleder.

6.2 Praktiske implikasjoner

Studien gir en bedre forståelse av hvordan mestringsfølelse oppstår, hvordan den oppleves og hva den påvirkes av for mellomledere. Det andre studier av mestringsfølelse har vist, er at opplevelsen av mestring er en kompleks prosess som påvirkes av mange faktorer. Her nevnes blant annet autonomi, variasjon, feedback og mestringsstro. Da denne studien har bidratt til å styrke teoretiske antakelser slik som denne, vil det være hensiktsmessig å peke på hvordan virksomheter kan dra nytte av denne kunnskapen. Dette kan gjøres gjennom anbefalinger på bakgrunn av det studien har funnet ut, i form av en indikasjon av aktuelle organisatoriske og ledelsesmessige tiltak. Disse kan implementeres for å bevare eller forbedre mellomlederes opplevelse av mestring. Disse forslagene til handlingsparametre tar utgangspunkt i studiens fire teoretiske kategorier, da studien viser at disse påvirkes av formell normativ struktur og ledelse.

Studien viser at formell normativ struktur påvirker mellomlederes opplevelse av mestring, gjennom deres grad av autonomi. Med større grad av autonomi, følger også et mandat til å selv prioritere mål-middel-virkemidler. Dette kan igjen bidra til redusert indre uro og en følelse av opplevd kontroll, som er grunnleggende for opplevelsen av mestring (Christensen et al., 2015). Ifølge Deci et al. (1989, s. 580-590) er det som sagt flere ting som kan bidra til å

fremme autonomi på arbeidsplassen. Blant annet bør organiseringen i en virksomhet maksimere mulighetene for at individet kan ta initiativ, fatte valg og løse problemer som føles relevante for dem (Ibid.). Med utgangspunkt i dette, vil det være hensiktsmessig å vurdere handlingsparametre for slik maksimering av muligheter. Dette kan eksempelvis være at virksomhetens organisering legger til rette for at deres mellomledere selv kan prioritere hvilke midler de vil anvende for å nå virksomhetens mål. Slik prioritering kan blant annet dreie om tids- og ressursprioritering.

Dette tiltaket vil også kunne påvirke og redusere faren for at mellomledere får beslutningsvegring i forbindelse med ansvaret og beslutningsmyndigheten sin. Det ved at de får opplevelsen av at arbeidet utføres med større grad av kontroll og indre ro. Dette vil som kjent kunne føre til en økt opplevelse av mestring (Christensen et al., 2015). Dersom mellomledere selv får velge veien til målet, vil de antakeligvis få opplevelsen av at de tar initiativ, fatter valg og løser problemer selv (Deci et al., 1989, s. 580-590). Eksempelvis kan dette tiltaket komme til uttrykk ved at mellomledere får velge hvor mye tid som bør settes av til en gitt arbeidsoppgave, basert på hva de antar at vil være en rimelig tidsramme for å gjennomføre oppgaven på en tilstrekkelig god måte.

Studien viser videre at ledelse påvirker mellomlederens opplevelse av mestring gjennom feedbacken som gis. Med god feedback, påvirkes læring og motivasjon, og det gjør at individet selv kan vurdere resultatene både under og etter utført arbeid (Hackman og Oldham, 1980). Videre vil også god feedback kunne bidra til økt mestringsfølelse, som følge av at beslutninger tas i samråd med virksomhetens ledelse (Christensen et al., 2015). Ifølge Karlsen (2013), kan feedback styrkes på flere ulike måter. Han nevner at dette har som hensikt å fremskaffe økt kunnskap om underordnede og bidra til deres personlige utvikling, samt gi dem følelsen av at de blir sett og hørt (Ibid.). En slik sikring og styrking av feedback kan på bakgrunn av dette skje gjennom handlingsparametre, som eksempelvis ulike oppfølgingsmøter eller samtaler.

Slike oppfølgingsmøter, hvor hensikten er kunnskapsoverføring mellom leder og mellomleder, bør skje i tråd med den enkelte mellomleders behov. Dette for at de skal oppleve feedbacken som hensiktsmessig, og hverken overflødig eller utilstrekkelig. Det er leder som bør ta initiativ til disse oppfølgingsmøtene. Her bør det utveksles informasjon om hvordan

begge parter synes det går med det aktuelle arbeidet mellomlederen holder på. Basert på funn i studien, er det ikke alltid at mellomledere selv vil innrømme at ting ikke går som planlagt. Det er derfor viktig at leder er oppmerksom på tegn på at dette kan være tilfellet. Her er det også viktig å være bevisst på at tilbakemeldings effekt og betydning vil farges av relasjonen mellom leder og mellomleder (Spurkeland, 2005). Under oppfølgingsmøtet, bør leder også etterstrebe å påvirke mellomlederen til å enes om hva som skal gjøres videre, og hvordan dette skal skje. Dette er i tråd med Yukl (2013) sin definisjon av hva ledelsesfunksjonen innebærer. Samtidig er det ifølge Kreitner et al. (2002) viktig at det også er muligheter for uformell kommunikasjon og mellommenneskelig kontakt mellom leder og mellomleder, i tillegg til de planlagte oppfølgingsmøtene. Dette kan eksempelvis skje gjennom at leder tar turen ut på prosjektene med jevne mellomrom, for en uformell kaffeprat. Slik uformell kommunikasjon kan også skje på linjeorganisasjonen sitt kontor. Ifølge studien synes det at slik “drøsing” verdsettes av mange mellomledere.

Studien viser også at formell normativ struktur påvirker mellomlederens opplevelse av mestring, gjennom tilrettelegging for mestringstro. Med større grad av mestringstro, følger også en økt sannsynlighet for at stressmomenter ikke oppleves som trusler, og dermed anses som håndterbare (Saksvik, 2008). Dette vil igjen føre til økt mestringsfølelse. Et av funnene i studien viser at mestringstro er den faktoren som er minst robust av de fire påvirkningsfaktorene for mestring. Denne berøres i større grad av eksterne krefter, og det er derfor viktig å implementere tiltak som gjør mellomledere bedre rustet til å beskytte seg mot disse.

Saksvik og Nytrø (2009) peker på at styrking av mestringstro kan skje ved at nivået av vurdert stress i forbindelse med en utfordring, ikke overgår individets syn på kompetanse. På bakgrunn av dette, kan tiltak eksempelvis være at virksomhetens organisering legger til rette for en tilstrekkelig god opplæring og oppfølging innenfor de arbeidsoppgaver som tilhører rollen. Dette bør skje tidlig i ansettelsesforholdet, men virksomheten bør ikke undervurdere verdien av repetisjon senere. Tilknyttet studiens case, kunne slik opplæring eksempelvis dreie seg om innføring i og regelmessig repetisjon av virksomhetens rutiner for varsling ved HMS-hendelser. Gevinsten av slik opplæring, vil potensielt være at mellomledere føler de er kompetente nok til å håndtere de utfordringene som kan oppstå. Det blant annet som følge av eksterne krefter. Dersom et individ ikke har fått innføring i alle arbeidsoppgaver, vil uforutsette utfordringer bli vanskeligere å håndtere.

Som funnene i studien peker på, er også variasjon i arbeidet en viktig påvirkningsfaktor for mestringsfølelse. Innenfor problemstilling nummer én, kommer det frem at variasjon bidrar til økt opplevelse av mestring dersom den anses som håndterbar, sett i lys av mellomlederens personlige ressurser. Dette kan sies å ha en sammenheng med individets mestringstro. Det er dermed hensiktsmessig å nevne at en virksomhet bør legge til rette for varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, som ifølge Hackman og Oldham (1980) kan bidra til å øke individets motivasjon, og dermed mestringsfølelse. Likevel er det også viktig at virksomheten har et bevisst forhold til at graden av variasjon ikke må overgå mellomlederens personlige ressurser til å håndtere denne variasjonen. Dette kan blant annet gjøres ved å tilby tilstrekkelig opplæring innenfor rollens ansvarsområde, eller i rekrutteringen sørge for å finne kandidater som innehar disse kunnskapene og ferdighetene allerede.

6.3 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

I etterkant av gjennomførelsen av studien, ser vi som forskere at det er noen begrensninger. Blant annet ble det som følge av sykdom et mindre antall informanter enn først antatt og beregnet. Dette er ikke ideelt, da flere informanter kan bidra til dypere innsikt om det som undersøkes. I tillegg hadde vi også regnet med å få delta på to «foramøter» med alle prosjektlederne på avdelingen. På grunn av virksomhetens pågående omstilling, ble disse derimot avholdt i Kristiansand på et senere tidspunkt enn først avtalt. Det ble dermed for sent for oss å delta på disse. Dersom vi hadde kunne foreta ikke-deltakende observasjon som en del av innsamlingen av rådata, ville dette ha styrket analysen. Slike møter med prosjektlederne seg i mellom kunne ha fremskaffet ytterligere informasjon, enn det som kommer frem i intervjuene. Dette fordi det ved en samlet diskusjon er større potensial for at folk kommer på ting de ikke tenker på i en intervjusituasjon. Likevel føler vi at det var tilstrekkelig med seks informanter for å fremskaffe nok informasjon til å kunne besvare problemstillingene. Dette kan ha med å gjøre at vi fikk tid til å intervju disse i halvannen til to timer hver.

I studien kunne det ha vært aktuelt å skille mellom alder og fartstid i arbeidet, for å se hvilken påvirkning erfaring kan ha på opplevelsen av rollen med tanke på mestring. Likevel tyder ikke resultatene fra de ulike intervjuene på at forskjellene i dette caset er såpass fremtredende, når det kommer til erfaring.

Fordi dette er en masteroppgave i endringsledelse, kunne det blitt lagt enda større vekt på å foreslå tiltak rettet mot de utfordringene som studien avdekker. Eksempelvis kunne det ha blitt inkludert en tredje problemstilling, som først tenkt, for å illustrere en mulig implementeringsprosess. Det med sikte på å forbedre mellomlederens mestringsfølelse. Årsaken til at denne tredje problemstillingen ikke ble inkludert likevel, er fordi at oppgaven for øvrig ble for omfattende. Vi mener likevel at studien er relevant for endringsledelse, da det som nevnt innledningsvis pekes på nyttig kunnskap som kan gardere virksomheter i tider preget av usikkerhet og omstillinger.

Når det gjelder tanker om hva det trengs mer kunnskap om, og dermed forslag til videre forskning, kan det være aktuelt å undersøke andre faktorer for mestringspåvirkning. Her kan det blant annet ses nærmere på hvilke personlige disposisjoner som kan bidra til å skille individers opplevelse av mestring. Hva som avgjør hvordan individet vurderer en situasjon, og dermed hvor stor grad av mestring det opplever, er nemlig en kompleks prosess blant annet påvirket av personlige disposisjoner (Folkman og Moskowitz, 2004). Tidligere forskning indikerer at personlige disposisjoner har mye å si for opplevelsen av mestring, men det skrives mindre om hvilke trekk ved et individs personlige disposisjon som utgjør de største forskjellene. Slik kunnskap kunne blant annet gitt en pekepinn på hvilke kandidater som er best egnet for slike roller, og kunne blitt anvendt i rekrutteringsprosesser i ulike virksomheter. Dette eksempelvis gjennom personlighetstester i forkant av intervjuer.

Videre kunne det vært interessant å gjennomføre en studie som tar sikte på å søke kunnskap om hvilke tiltak som kan bidra til økt mestringsfølelse. Her kunne det blant annet blitt tatt utgangspunkt i denne studiens indikasjon av handlingsparametre, for så å utvide disse til en fullverdig undersøkelse. Et annet alternativ, er å forske på virksomheter som har iverksatt tiltak med sikte på å forbedre de ansattes mestringsfølelse. Det for så å se i hvilken grad dette har gitt ønskede resultater. Årsaken til at disse aspektene ikke har blitt tatt med i denne studien, er på grunn av begrenset med tid og ressurser, samt at dette hadde forhindret en dypere innsikt i tematikken.

7 Referanseliste

- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Clinical and Social Psychology*, 4, 359-373.
- Blaikie, N. W. H. (2015). *Designing social research* (2. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, S. og Kreiner, K. (1991). *Prosjektledelse under usikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E. L. (1995). *Self-Determined Motivation and Educational Achievement. Advances in Motivation*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E. L., Connell, J. E. og Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989_DeciConnellRyan.pdf
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350-383. Hentet fra http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf.
- Egeberg, M. (Red.). (1989). *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Espelien, A. og Reve, T. (2007). *Hva skal vi leve av i fremtiden? En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring*. (Forskningsrapport 5/2007). Hentet fra <https://www.bi.no/globalassets/forskning/senter-for-byggenaringen/publikasjon/2007-05-espelien-og-reve.pdf>
- Hackman, J. R og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hargie, O. (2006). *The handbook of communication skills* (3. utg.). London: Routledge.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering* (3. utg.). Oslo:

- Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kennair, L.E.O. (2016, 8. desember). Opplevelse. Hentet fra <https://snl.no/oplevelse>.
- Kolltveit, B. J. og Reve, T. (1998). *Prosjekt - organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kreitner, R., Kinicki, A. og Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London: McGraw-Hill.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lazarus, R. S. (1994). Psychological stress in the workplace. I Candall, R. og Perrewé, P.I. (red.), *Occupational stress: A handbook*. New York: Taylor and Francis
- Lazarus, R. S., og Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method, *The American Political Science Review*, 65(3). <https://doi.org/10.2307/1955513>
- Onsøyen, L. E., Andersen, L., Veiseth, M., Andersen, B., Røstad, C. C. og Ranæs, M. (2001). *Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner*. (58). Hentet fra <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-0007-Arbeidsmiljoe-og-utbrenthet-i-prosjektorganisasjoner.pdf>.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Rousseau, D., Sitkin, S.B., Burt, R.S og Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.
- Saksvik, P. Ø. (2008). *Mestring av endringer i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Saksvik, P. Ø. og Nytrø, K. (2009). *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Sandnes, J. (2018). *Byggenæringens fremtidsbarometer 2018*. Byggenæringens Landsforening. (2018). https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/fremtidsbarometer2018_web.pdf 8.
- Schwalbe, K. (2010). *Information Technology Project Management*. Massachusetts: Thomson Course Technology.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Vifladt, E. H. og Hopen, L. (2004). *Helsepedagogikk. Samhandling om læring og mestring*. Oslo: Nasjonalt Kompetansesenter for læring og mestring ved kronisk sykdom.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T. og Røine, E. (2002). *Prosjektarbeid*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Whitener, E.M, Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. og Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
<https://doi.org/10.2307/259292>
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations*. (8. utg.) Essex:Pearson Education Limited.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Semi-strukturert intervjuguide for datainnsamling

Tid: 1,5 time.

Personalia

Navn:

Alder:

Kjønn:

Antall år i organisasjonen:

1) Om organisasjonen

- Kan du med utgangspunkt i deg selv fortelle kort om Skanska Stavanger som arbeidsplass?
 - a. Hva er dine oppgaver i organisasjonen?
 - b. Hvordan opplever du jobben i forhold til arbeidsmengde og kapasitet?
 - c. Kan du trekke frem positive og negative sider ved prosjektlederrollen?
 - d. Hva vil du si er den største utfordringen ved å være prosjektleder i Skanska?
 - e. Hva går denne utfordringen mest utover?
 - f. Har du vært involvert i konflikt på arbeidsplassen,
 - i forhold til arbeidsoppgaver
 - i forhold til samhandling med kollegaer
 - Utdyp
 - g. Kan du med utgangspunkt i din oppfatning forklare hvordan avvikling av prosjekter foregår?

Hva er svakheter og styrker ved denne avviklingen?

(Husk oppfølgingsspørsmål som: utdyp dette mer, hva fikk det deg til å føle osv.)

Hva var din erfaring med det prosjektet du nylig avsluttet, i forhold til avvikling?

2) Om mestring

- Kan du fortelle om en episode i forbindelse med jobb der du opplevde særlig mestring?
 - a. Hva tenkte du da?

- b. Hvordan påvirket dette deg?
- c. Hva tenkte du om deg selv i etterkant av hendelsen?
- d. Hva tror du var grunnen til at du klarte å overkomme utfordringen?
- e. I jobbsammenheng, hva gir deg følelsen av mestring?
 - Kan du fortelle om en episode i forbindelse med jobb der du opplevde svekket mestringsfølelse?
- f. Hva tenkte du da?
- g. Hvordan påvirket dette deg?
- h. Hva tenkte du om deg selv i etterkant av hendelsen?
- i. Hva tror du var grunnen til at du ikke klarte å overkomme utfordringen?
- j. I jobbsammenheng, hva gir deg følelsen av manglende mestring?
(Hvordan påvirker dette deg når du er på jobb?).

3) Om motivasjon og stress

- Fortell om en situasjon i forbindelse med jobb der du opplevde å være sterkt motivert?
- I jobbsammenheng, hva gir deg følelsen av motivasjon?
- I hvilken grad føler du at du får utnyttet dine evner og kunnskaper i arbeidshverdagen?
- I hvilken grad oppfatter du dine arbeidsoppgaver som varierende?
- Fortell om en situasjon i forbindelse med jobb der du opplevde manglende motivasjon?
- I jobbsammenheng, hva svekker motivasjonen din?
- Fortell om en situasjon på jobb som opplevdes som stressende for deg?
- Hvordan kjente du på stresset fysisk i kroppen?
- Hvilke tanker hadde du om deg selv og jobben mens stresset pågikk?
- Hvordan påvirket hendelsen deg i etterkant?
- Hvordan valgte du å takle stresset?
- I hvilken grad føler du deg kompetent nok til å gjøre den jobben du gjør?
- Fortell om en situasjon hvor du følte at din kompetanse kom til kort.

4) Formell struktur

- Kan du med utgangspunkt i din oppfatning fortelle hvordan Skanska Stavanger sin formelle organisasjonsstruktur ser ut?
- Fortell om en situasjon på jobb der du har hatt mye handlingsrom?
- Hvordan påvirker strukturen arbeidshverdagen din?

- Hva vil du si er styrker og svakheter ved denne strukturen?
- Hvordan påvirker det deg å ha stort/lite handlingsrom i jobbsammenheng?
- Fortell om en situasjon på jobb der du har hatt lite handlingsrom?
- Hvordan påvirker det deg å ha lite handlingsrom i jobbsammenheng?
- I hvor stor grad er arbeidshverdagen din preget av rutiner?
- I hvor stor grad handler arbeidshverdagen din om måloppnåelse?

5) Ledelse

- I dine øyne, hva innebærer rollen til din nærmeste leder?
- Hvilke forventninger:
 - har du til din nærmeste leder?
 - tror du din nærmeste leder har til deg?
 - har du til deg selv som underordnet?
 - Hvordan mener du din leder oppfyller sine ledelsesfunksjoner?
 - Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og din leder?
 - Hva mener du er styrker og svakheter ved denne kommunikasjonen?
 - Hvor stor grad av tillit har du til din nærmeste leder?
 - Hva bidrar til at du får mer og mindre tillit til din nærmeste leder?
 - Hvor stor grad av tillit tror du din nærmeste leder har til deg?
 - Hva tror du bidrar til at lederen får mer eller mindre tillit til deg?
 - På hvilken måte får du personlig oppfølging av din nærmeste leder?
 - Hva er styrker og svakheter ved denne oppfølgingen?
 - I hvilken grad tar din nærmeste leder hensyn til dine behov og følelser?
 - Fortell om en episode der du ikke opplevde at din leder imøtekom de forventningene og behovene som du hadde?
 - Hva innebærer prosjektlederrollen for deg?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Mål for informert samtykke til behandling av personopplysninger om deltakere i forskningsprosjekter.

Kan brukes ved spørreundersøkelse, observasjon, intervju, videoopptak, etc.

Fjern kursiv tekst og sett inn din egen.

NB! Informasjon må være kortfattet og lett forståelig for de du spør (tilpasset utvalget).

Bruk klart og enkelt språk, overskrifter og kulepunkter, aktivt (ikke passivt) språk, unngå fremmedord.

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Prosjektlederens rolleopplevelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forske på prosjektlederens rolleopplevelse i forbindelse med en masteroppgave*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å forske på hvordan man kan forklare mellomlederens opplevelse av egen rolle. I tillegg er problemstillingen også hvilke tiltak bedriften kan implementere for å bedre tilstanden. Dette er en studentoppgave, og informasjon vil kun brukes til formål som har med slike masteroppgaver å gjøre. Omfanget er på rundt 80 sider.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger, Institutt for medie- og samfunnsfag.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har takket ja til å delta i dette forskningsprosjektet, fordi du er prosjektleder i avdeling bygg Skanska Stavanger. Utvalget er alle prosjektledere ved avdelingen, og det er totalt åtte informanter. Kontaktopplysningene har vi fått fra HR-ansvarlig Vibeke Fjeld.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, forplikter du deg til et halvannens times personlig intervju, samt feltsamtaler og du godtar at vi driver ikke-deltakende observasjon av møter i regi av Skanska. Opplysningene vil registreres gjennom lydopptak og elektroniske notater, og vil slettet ved prosjektets slutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Studentene Joana Carina Goncalves og Tuva Skei Tønset, samt veileder Bjørn Tore Blindheim, vil ha tilgang til kontaktopplysningene dine.*

Dersom informanten aksepterer det, vil de bli identifisert gjennom navn, alder og stilling. Man har muligheten til å være anonym.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2019. Opptak og personopplysninger vil slettes ved prosjektslutt.

Oppgaven vil, dersom bedriften velger å ikke anonymiseres, bli tilgjengelig på biblioteket ved Universitetet i Stavanger.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Stavanger ved Bjørn-Tore Blindheim, 51831631
- Vårt personvernombud: Kjetil Dalseth
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.
- Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).
- Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (*sett inn tittel*), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å bli identifisert gjennom navn, alder og stilling i oppgaveteksten
- å delta i (*sett inn aktuell metode, f.eks. intervju*)
- å delta i (*sett inn flere metoder, f.eks. spørreskjema*) – hvis aktuelt
- at lærer kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- at mine personopplysninger behandles utenfor EU – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (*beskriv nærmere*) – hvis aktuelt
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til (*beskriv formål*) – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. (*oppgi tidspunkt*)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Taushetserklæring

TAUSHETSERKLÆRING

Denne taushetserklæringen er utarbeidet i forbindelse med masteroppgave i faget endringsledelse, studiested Universitetet i Stavanger. Oppgaven utarbeides i tidsrommet 01/01/19-15/06/19 og vil omhandle prosjektlederne i Skanska Stavanger, avdeling bygg, sin rolleopplevelse.

Undertegnede er forpliktet til å utvise den største varsomhet med alle planer, beregninger, beskrivelser, kontrakter, korrespondanse mv. slik at ikke uvedkommende får kjennskap til innholdet. Dette gjelder uansett i hvilken form opplysningene er produsert, tilgjengelig eller lagret.

Taushetsplikten gjelder også informasjon om oppdragsgivere og forretningsforbindelser og andre forhold som undertegnede blir kjent med.

Når oppgaven er levert plikter undertegnede å tilbakelevere eller slette alt fortrolig materiale som er mottatt i forbindelse med oppgaven.

Jeg godtar denne taushetsplikten.

Sted og dato: 18/01 - 2019 Stavanger

Underskrift: Tuva Sævi Tønset
Jana Boncalves