

Mellomledere – mellom hva?

Bjørg Aase Sørensen,
Arbeidsforskningsinstituttet
(AFI)& HIVE

Det er dimensjoner over det...

- Stemte forutsigelsene?
- 2007 gir anledning til å tenke igjennom hva vi antok – hvilke hypoteser vi hadde i 2002 – og hva som faktisk har skjedd.
- Medienes nyere utvikling ligger forbausende tett opp til en del av dataene og antakelsene.
- Endringene har skjedd raskere enn antatt på det teknologiske feltet. Vi har fått internasjonaliseringseksempler som gjør at "markør" - verdien
- Solide medarbeidere og godt forankrede strukturer ser ut til å holde passelig stand for høyt trykk, forrykende endringer på jobb og strukturnivå.
- Noen endringer har lav legitimitet, kjennes ikke rasjonelle.

Det er dimensjoner over det...

- Medarbeiderne i mediene har tradisjonelt forsynt hverandre med kritisk nødvendig stabilitet, og mestret for hverandre, for "misjonen".
- Men hva vet vi om mellomledernes situasjon i dette perspektivet?
- En ettertanke ...i lys av hva vi faktisk vet fordi vi fant det empirisk belagt i medieundersøkelsen '92-93.

Hvordan er våre data?

- 1979 – 81 : "Diagnose journalist", - omfattet dagspressen. Initiert av NJ.
- **Faglig nyforståelse**: "Det grenseløse arbeidet".
- 1992- 93 : "Kremjobb til krampa tar"? . NJ&NR.
- **Faglig nyforståelse**: Honningfella, medvirkningsbasert ledelse ga sunnere arbeidsplass:

2002-2003: Treleddet undersøkelse

- Undersøkelsen er finansiert av NHOs arbeidsmiljøfond (som tildeler prosjekter for 40 mill. nok pr år).
- - Informantsamtaler – 38 i tallet, NJ/NR/MBL.
- - "Razzia i redaksjonen", 10 redaksjoner.
- - Bred kartlegging med mer enn 3000 deltakere.

Karaseks modell, predikerer hvilke jobber som stresser

- **Krav kontrollmodellen: Fire kombinasjoner.**
- Høye krav og samtidig mulighet til å utøve egenkontroll: skjønn, erfaring, kompetanse
- Monotone jobber med lav kontroll og små krav (lært hjelpeløshet)
- Lave krav og høy innflytelse
- Høye krav og liten innflytelse, negativt stress og stor helserisiko.

Siegerists modell og modeller som forklarer emosjonelt arbeid.

- Siegerist har lansert ”effort – reward” modellen, den sier at følelsen av å få som fortjent – bli belønnet – virker avgjørende inn på jobbopplevelse og hvordan man tar press. Rettferdig belønning har stor betydning.
- Emosjonelt arbeid – kravet om å undertrykke negative følelser for å oppnå en transaksjon i arbeidet med klienter. Skaper fremmedfølelse og depresjon.

Hva er din stilling ?

- 4% ansvarlig red.
- 6% red.
- 1% daglig leder/disp
- 9% mellomleder
- 54% journ/reporter
- 5% fotograf
- 1% billedbehandler
- 2% grafiker/designer
- 0% illustratør
- 5% redigerer/desk
- 2% produsent
- 1% prod.med
- 1% arkivar
- 1% VJ
- 10% annet

Mellomledere i både NJ og NR

- Til sammen var det 244 som klassifiserte seg som mellomledere i 2002/3 undersøkelsen.
- 55 av dem oppga NR-medlemskap.
- 185 sa de var NJ-medlemmer.
- I alt 9% av deltakerne i undersøkelsen.

Miljøundersøkelsens representativitet

- Nøye gjennomgang av metoder og representativitet finnes i rapporten
- Materialet er egnet til å få fram sammenhenger og falsifisere hypoteser.
- Vi kan ikke si noe absolutt om representativitet
- Men vi kan si noe sammenliknende og over tid-

Mellomlederne...

- Arbeider ...heltid (97%)
- Arbeider ofte mer enn 41 timer pr uke (60%) og 9% arbeider 51 timer og mer.
- Arbeider dagtid for 62%^s vedkommende, 23% har turnusarbeid og 5% har ingen ordnet arbeidstid.
- 95% er fast ansatt, noen få engasjerte
- Innslaget mellomledere øker med bedriftens størrelse.
- 48% jobber i virksomheter med enledermodell.

Headhunted med god fartstid

- Mellomlederen har i gjennomsnitt arbeidet 10,3 år i virksomheten og 17 år i medievirksomhet.
- Nesten 6 av 10 mellomledere blir headhundet på ulikt vis.
- Litt flere enn gjennomsnittet synes de har en givende jobb (57% mot 50% av alle).
- Synes oftere enn gjennomsnittet at arbeidsmiljøet er godt (men kan ikke måle seg med arkivarene og illustratørene).

Forfremmet, og vi gjerne videre oppover ?

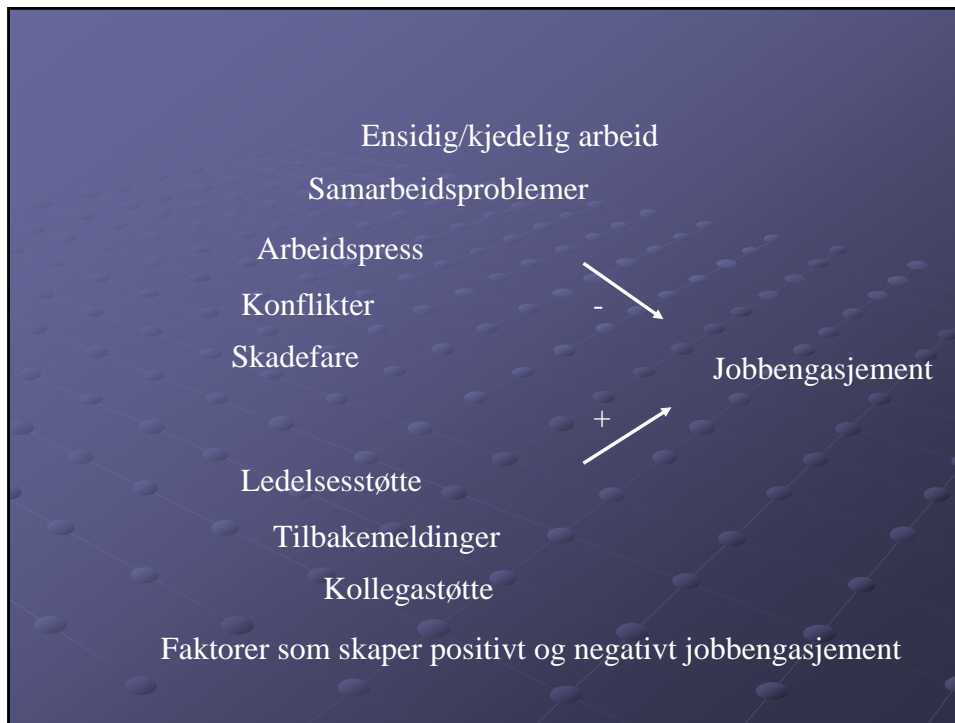
- 85% av mellomlederne er forfremmet i den virksomheten de arbeider i, det er flest av samtlige grupper – redaktører kommer på nesteplass, men de ser ut til å hentes utenfra oftere.
- Av de som er mellomledere kan nesten 4 av 10 tenke seg en ledende stilling/videre avansement.

Vil ikke oppover hierarkiet sier 6 av 10. Hvorfor?

- De som ikke vil avansere sier at de er for stort arbeidspress.
- En andel peker også på egen preferanse for en faglig stilling.
- Mellomledere peker på innskrenkninger, omorganiseringer og andre årsaker som grunn til at de føler seg usikre på jobbe.n

Begrunnelser

- "Hvorfor skulle jeg slutte med noe som er kjempemorsomt"? (bra nok som det er)
- "Jeg synes det virker utrolig vanskelig å bevare selvrespekten og objektiviteten som leder i tider med så hard konkurranse og så mye nedbemanning og når det er så vanlig å ha venner på arbeidsplassen".
- "Jeg har ingen ambisjoner om "å klatre". Hvis jeg skal være leder må det bli på mine og mine medarbeideres premisser, ikke etter direktiver og detaljstyring fra toppledelsen".



Hva er gode mellomledere verd for helse og produktivitet?

- I 1992/93 – undersøkelsen kunne vi vise at der samarbeidsklimaet er godt vil 2/3 ha det bra – der samarbeidsklimaet er dårlig vil under 1/3 være uten psykiske symptomer.
- Ledelse som legger opp til medbestemmelse spiller en betydelig rolle for jobbmotivasjon

Det er mer og enda bedre...

- Tidspress på jobben viser seg å være direkte relatert til samarbeidsklima og medvirkningsorientert ledelse.
- Ikke hvilken som helst ledelse: den ledelsen som tilrettelegger arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning.
- Har stor betydning også for kvalitet.

Hva vil motivere deg til å slutte iflg deltakerne i 2002/3 us ?

● Dårlig ledelse	17%*
● Få utviklingsmuligheter	13%
● Jobben ikke givende	10%
● Ikke ansettelsestrygghet	12%
● Ikke i min alder	7%
● Ønsker ikke å bo i distriktet	5%
● Har ikke helse til å fortsette	5%

Fysisk og psykisk krevende arbeid ?

- Fysisk krevende ?
 - Ja, i noen grad 30%
 - Ja, i stor grad 5%
- Psykisk stimulerende ?
 - Ja, i noen grad 54%
 - Ja, i stor grad 40%
- Belastende ? 68%

Opplagte...

- Flere blant mellomlederne enn gjennomsnittet synes deres arbeid er stimulerende.
- $\frac{3}{4}$ synes arbeidet deres er fysisk krevende
- Like mange synes arbeidet er psykisk belastende.

Endringer siste 2 år ?

	alle	mellomledere
• Nye former for lønn	53%	79%
• Nye arbeidsoppgaver	69%	79%
• Ny arbeidstid	50%	50%
• Nye redskaper/tekn.	70%	71%
• Ny ledelse	64%	63%

Hva er det blitt mer av ? Resultater for hele undersøkelsen, mellomledere **rødt**

- Sterkere budsjettstyring (62%)(**67%**),
- Høyere krav om avkastning (57%)(**64%**)
- Mer resultatkrav (56%)(**64%**)
- Høyere arbeidsmengde pr ansatt (56%)(**67%**),
- Kvalitetskrav – formidable økninger – og uten tilsvarende økning i bufringsforhold.
- Nye systemer for styring av prod. 50%

Synes du arbeidet er psykisk belastende?

	Nei, i liten grad	Ja, i noen grad	Ja, i stor grad
VJ	16%	64%	20%
Mellom ledere	26%	60%	14%
Ansv.red	26%	59%	15%
Alle	32%	58%	10%

Den usikre jobben

- I 1992 var det 4% som var engstelige for å miste jobben, flest jobbet med foto.
- I 2002 er jobbtryggheten – iallfall psykologisk – endret.
- Dette gjelder både redaktører og NJ-organiserte.

Problematiske relasjoner ?

- Ille til møte, ofte/av og til sier 43% av alle som deltok i undersøkelsen.
- Blant mellomledere sa flere enn 6 av 10 at de ofte eller av og til kjenner seg ille til møte eller nedfor pga kritikk eller motgang på jobben.
- I den norske arbeidsstokken er det 27% som har samme erfaring.

Rollen/rollene

- Daglig leder, mellomleder og redaktør beskriver sin arbeidssituasjon slik at de har så mange ulike arbeidsoppgaver at det er vanskelig å konsentrere seg.
- Ettetanker

Konflikter i alle retninger

- Få mellomledere har skiftet arbeidsplass pga konflikt.
- Men 15 % sier at flere medarbeidere har sluttet pga konflikt.
- Forholdsvis mange mellomledere (42%) mener det ikke er gode konflikthanteringsmekanismer på arbeidsplassen.
- Nest etter redaktør er det mellomleder som sjeldnest slipper unna konflikter.

I mediene har 2/3 vært utsatt for nedbemanning. 75% av mellomlederne 40% Har opplevd dette flere ganger. 5% er tilbake .

Nedbemanning	Ansatt	Leder	Toppl	Alle
Ja, flere	39%	32%	31%	38%
Ja, en	28%	37%	23%	29%
Nei, ingen	33%	32%	46%	33%
Total	86%	11%	2%	100% (N=2790)

Hva med de som blir igjen ?

- De "heldige", de som ikke mister jobben, blir de berørte på noen måte ?
- Her er forskningen atskillig mindre, men den amerikanske forskningslitteraturen viser at *"Surviving employees who see heir fellow workers and friends being laid off may experience decreased morale and commitment to the organization"* (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund 1993).
- Social justice – theory, bidrag fra Brockner.

Det satte spor...

- Lineær sammenheng ? Jo mer direkte og intenst, desto sterkere utslag.
- Ser ut til å påvirke kjerneområder i den psykologiske arbeidskontrakten og særlig gjaldt det engasjement.
- Synet på framtiden, egen mestring, helse og fravær ble påvirket hos de som beholdt jobben.
- Defensive, oppgitte, men også fremmedgjorte reaksjoner.

Avspeiling i åpne svar

- På spørsmål om hva som ble opplevd som mest gledelig i det forgangne året kom svar som disse :
- "at jeg fikk fast ansettelse"
- "at jeg fikk beholde jobben"
- "at jeg ble skjermet ved nedbemanning"
- "at vikariatet ble forlenget"
- "at jeg fikk fornyet engasjementet"

Ensidig/kjedelig arbeid

Arbeidspress

Trakassering

Konflikter

Samarbeidsproblemer

Muskel/
skjelett

Psykiske
plager

Langtids-
sykefravær

Legemeldt
sykefravær

Egenmeldt
sykefravær

Figuren forklarer faktorer bak fravær.